IQRO JURNALI , IQRO JOURNAL, ИКРО ЖУРНАЛИ
ISSN:2181-4341| wordlyknowledge.uz/index.php/iqro
Volume 22 Issue 02 IYUL 2026

ҲУДУДИЙ ИЖРО ОРГАНЛАРИДА РАҲБАР КАДРЛАРНИ КОМПЕТЕНЦИЯ АСОСИДА ТАНЛАШ ВА ТАЙИНЛАШ МЕХАНИЗМЛАРИНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ

Хасанов Отамурод Абдусаматович
мустақил изланувчи
https://doi.org/10.5281/zenodo.21332085

Аннотация: Мақолада ҳудудий ижро органларида раҳбар кадрларни компетенция асосида танлаш ва тайинлаш механизмларини такомиллаштириш масаласи иқтисодий менежмент нуқтаи назаридан таҳлил қилинган. Давлат бошқаруви самарадорлиги, инсон капитали, натижага асосланган бошқарув, очиқ танлов, рақамли HRM платформалари, KPI ва ҳудудий ижтимоий-иқтисодий кўрсаткичлар ўртасидаги боғлиқлик очиб берилган. Тадқиқотда Ўзбекистонда давлат фуқаролик хизмати, Бошқарув самарадорлиги агентлиги, vacancy.gov.uz, hrm.gov.uz ва samaradorlik.gov.uz платформалари доирасида амалга оширилаётган ислоҳотлар халқаро тажриба ва назарий ёндашувлар билан қиёсий муҳокама қилинган. Шунингдек, Европа ва Осиё олимларининг бошқарув, меритократия, инсон капитали ва динамик давлат бошқаруви ҳақидаги қарашлари асосида ҳудудий раҳбар кадрларни танлашда компетенция модели, лавозимга мослик индекси ва натижадорликка боғланган тайинлов механизмини жорий этиш зарурлиги асосланган.
Калит сўзлар: давлат бошқаруви, ҳудудий ижро органлари, раҳбар кадрлар, компетенция, кадрларни танлаш, тайинлаш, инсон капитали, иқтисодий менежмент, Бошқарув самарадорлиги агентлиги, KPI, meritokratiya.

Кириш: Ўзбекистонда сўнгги йилларда давлат бошқаруви тизимини ислоҳ қилишда асосий урғу давлат органларининг фаолиятини фақат маъмурий ижро ёки буйруқбозлик тамойили билан эмас, балки аниқ мақсадли кўрсаткичлар, инсон ресурслари сифати ва жамият учун яратилаётган натижа асосида баҳолашга қаратилмоқда. Давлат фуқаролик хизмати тўғрисидаги қонун давлат хизматига киришни танлов асосида лавозимга тайинлаш орқали амалга оширишни белгилагани, бошқарув кадрларини саралашда очиқлик ва адолат мезонларини кучайтириш учун ҳуқуқий асос яратди [1]. Бу жараён давлат хизматига муносиб номзодларни жалб этиш, лавозимга мосликни баҳолаш, касбий ривожланишни таъминлаш ва кадрлар захирасини шакллантириш каби ўзаро боғлиқ вазифаларни ягона тизимда кўришни талаб этади. Шу маънода, ҳудудий ижро органларида раҳбар кадрларни компетенция асосида танлаш ва тайинлаш масаласи фақат кадрлар бўлими вазифаси эмас, балки ҳудудий иқтисодий ривожланиш, ижтимоий барқарорлик ва давлат сиёсатини сифатли амалга оширишнинг асосий бошқарув омили ҳисобланади.

Президентнинг 2025 йил 6 декабрдаги ПФ–243-сон Фармони давлат хизматида бошқарув самарадорлигини янада оширишда янги босқични бошлаб берди. Фармонда мақсадли кўрсаткичларга эришилганлигини samaradorlik.gov.uz платформаси орқали баҳолаш, керакли вазифаларни бажаришда кадрлар салоҳиятини ривожлантиришга кўмаклашиш, давлат фуқаролик хизматида мавжуд бўш иш ўринларини vacancy.gov.uz орқали эълон қилиш, номзодларни малакалилик талаблари бўйича автоматлаштирилган тарзда саралаш ва hrm.gov.uz орқали инсон ресурсларига оид маълумотларни интеграция қилиш назарда тутилган [2]. Бу нормалардан келиб чиқилса, ҳудудий раҳбар кадрни танлашда учта муҳим талаб юзага келади: биринчиси – лавозим учун зарур компетенцияни олдиндан аниқлаш; иккинчиси – номзоднинг амалдаги натижаси ва

салоҳиятини холис баҳолаш; учинчиси – тайинловдан кейин унинг ҳудудий натижадорликка таъсирини рақамли платформада мониторинг қилиш.

Жаҳон банкининг 2026 йилда эълон қилинган “Давлат сектори меҳнат ресурслари самарадорлиги ва фаровонлик” глобал ҳисоботида давлат секторидаги 400 миллионга яқин ходимнинг кўникмаси, мотивацияси ва ҳалоллиги самарали давлат бошқаруви учун ҳал қилувчи аҳамиятга эга экани таъкидланади [3]. Унда давлат хизматчилари фаолияти уч асосий омил – иш ҳақи ва штатлар тузилмаси, бошқарув амалиётлари ҳамда рақамли технологиялар орқали таҳлил қилинади. Ҳисоботда паст ва ўрта даромадли мамлакатларда кўпинча давлат секторининг айрим функциялари кадрлар етишмаслиги ёки малака номутаносиблиги билан тўқнашиши, бундай ҳолатлар эса хизмат кўрсатиш сифати ва давлатга ишончга салбий таъсир қилиши қайд этилган. Бу хулоса Ўзбекистон учун ҳам муҳим: ҳудудлар кесимида иқтисодий имконият, аҳоли сони, саноат улуши ва хизматлар таркиби фарқ қилгани сабабли, раҳбар кадрларни тайинлашда ягона умумий талаб эмас, балки ҳудудий муаммо ва вазифага мос компетенция профили зарур.

Иқтисодий ҳамкорлик ва тараққиёт ташкилоти давлат хизматида раҳбарлик ва қобилиятлар бўйича тавсияларида юқори лавозимларга тайинлашда меритократик мезонлар, шаффоф тартиблар ва натижадорлик учун жавобгарликни асосий тамойил сифатида кўрсатади [4]. Халқаро амалиётда бу ёндашув очиқ танлов, компетенция интервьюси, ассессмент марказлари, касбий тестлар, манфаатлар тўқнашуви назорати, натижадорлик кўрсаткичлари ва ривожланиш режаларини бирлаштирган комплекс тизим орқали амалга оширилади. Шунинг учун ҳудудий ижро органларида раҳбар кадрни танлашда фақат умумий раҳбарлик стажи ёки тавсиянома етарли эмас; номзоднинг стратегик фикрлаши, бюджет ва ресурсларни бошқариш қобилияти, ижро интизоми, аҳоли билан мулоқоти, рақамли маълумотлар билан ишлай олиши, коррупциявий хавфларга барқарорлиги ва маҳаллий иқтисодий ўсиш нуқталарини аниқлаш салоҳияти бир тизимда баҳоланиши керак.

Германиялик Макс Вебер давлат бошқаруви назариясида рационал-ҳуқуқий ҳокимият ва бюрократик ташкилот концепцияси билан раҳбар кадрларни танлаш масаласига чуқур назарий асос берган. Унинг ёндашувида давлат аппарати шахсий муносабатлар ёки анъанавий таъсирга эмас, қонун, лавозим ваколати, касбий тайёргарлик ва аниқ белгиланган хизмат вазифаларига таяниши лозим [5]. Вебер таъкидлаган профессионал бюрократия ғояси ҳозирги замон давлат хизматида меритократия, лавозимга мослик ва хизмат фаолиятини ҳуқуқий тартибга солиш тамойиллари билан уйғунлашади. Ҳудудий ижро органлари мисолида бу фикр шундан далолат беради, раҳбар кадрни тайинлашда шахсий садоқат ёки умумий бошқарув тажрибаси эмас, балки функцияга мос компетенция, қонуний масъулият ва натижа учун ҳисобдорлик устувор бўлиши керак.

Англиялик Кристофер Ҳуд “Давлат бошқарувининг янги менежмент модели” концепцияси орқали давлат бошқарувида хусусий секторга хос натижадорлик, самарадорлик, харажат-натижа нисбати, масъулият ва ўлчанадиган индикаторлардан фойдаланиш ғояларини илгари сурган [6]. Унинг қарашлари давлат органлари фаолиятини фақат жараёнлар ва тартиблар билан эмас, балки фуқаро учун якуний натижа, хизмат сифати ва ресурсдан оқилона фойдаланиш билан баҳолаш зарурлигини кўрсатади. Бу нуқтаи назардан ҳудудий раҳбар кадр танловида номзоднинг олдинги фаолиятидаги ижро натижалари, иқтисодий лойиҳаларни амалга ошириш қобилияти, давлат хизматлари сифатини ошириш тажрибаси ва жамоани натижага йўналтира олиш малакаси асосий баҳолаш мезонига айланиши керак.

Франциялик Анри Файоль классик менежмент назариясида режалаштириш, ташкил этиш, буйруқ бериш, мувофиқлаштириш ва назорат функцияларини бошқарувнинг асосий элементлари сифатида белгилаган [7]. Унинг қарашлари ҳудудий ижро органлари

раҳбарлари учун айниқса аҳамиятли, чунки маҳаллий даражада раҳбар бир вақтнинг ўзида стратегик мақсадларни тушуниши, ресурсларни тақсимлаши, идоралараро ҳамкорликни ташкил қилиши, ходимлар фаолиятини мувофиқлаштириши ва ижро натижаларини назорат қилиши лозим. Демак, компетенция асосида тайинлаш деганда фақат билим ёки дипломни ҳисобга олиш эмас, балки Файоль кўрсатган бошқарув функцияларини реал ҳудудий шароитда бажара оладиган шахсни саралаш тушунилади.

Ушбу назарий ёндашувлар Ўзбекистонда амалга оширилаётган давлат хизмати ислоҳотлари билан мазмунан уйғун. Ҳуқуқий тартибга солинган давлат хизмати лавозимга киришда очиқ танловни талаб қилади; натижага асосланган бошқарув эса тайинланган раҳбарнинг фаолиятини мақсадли кўрсаткичлар орқали баҳолашни назарда тутади. Шу боис компетенция модели кадрларни саралашнинг ички техник воситаси бўлиб қолмасдан, давлат органи мақсади, ҳудудий ривожланиш дастури ва аҳоли эҳтиёжлари билан боғланган бошқарув механизмига айланиши лозим. Агар лавозим вазифаси билан номзод компетенцияси ўртасида боғлиқлик бўлмаса, тайинлов шаклан қонуний кўринса-да, амалда ҳудудий натижадорликка етарли таъсир кўрсатмайди.

Ўзбекистон шароитида раҳбар кадрлар тизимини такомиллаштиришда икки хавфни бир вақтда бартараф этиш зарур. Биринчиси – кадрлар танловини фақат формал ҳужжат ва стажга боғлаб қўйиш; иккинчиси – рақамлаштиришни инсон капитали мазмунисиз, яъни фақат платформага маълумот киритиш сифатида тушуниш. Компетенция асосидаги ёндашув бу икки чекловни енгади: у номзодни вазифа талаблари билан солиштиради, унинг кучли ва заиф томонларини кўрсатади, тайинловдан кейин эса шахсий ривожланиш режаси ва KPI натижалари орқали унинг ўсиш траекториясини кузатиш имконини беради. Шу жиҳатдан, ҳудудий ижро органларида раҳбар кадрларни тайинлаш давлат хизматини профессионаллаштиришнинг энг муҳим амалий йўналишидир.

Хитойлик Сюэ Лань давлат бошқаруви ислоҳотларида маъмурий салоҳият, кадрларни тайёрлаш, натижадорликни баҳолаш ва давлат хизматининг институционал мослашувчанлиги масалаларига эътибор қаратган олимлардан ҳисобланади [8]. Унинг қарашларида тез ўзгараётган иқтисодий муҳитда давлат аппарати фақат қоида бажарувчи тузилма эмас, балки ўрганувчи, мослашувчи ва мураккаб масалаларни ҳал қилувчи ташкилот бўлиши керак. Сингапурлик Нео Бун Сионг эса “динамик бошқарув” концепциясида самарали давлат учун уч жиҳат – олдиндан кўра билиш, чуқур фикрлаш ва амалга ошириш қобилияти зарурлигини асослаган [9]. Бу қарашлар ҳудудий раҳбар кадрлардан фақат маъмурий интизомни эмас, балки стратегик прогноз, ўзгаришларни бошқариш ва муаммоларни илгаридан англаш қобилиятини ҳам талаб этади.

Япониялик Икудзиро Нонака ташкилотларда билим яратиш назарияси орқали инновация ва самарадорлик ходимларнинг яширин тажрибаси, жамоавий ўрганиши ва билим алмашинуви билан боғлиқлигини кўрсатган [10]. Қозоғистонлик Алиқхон Байменов меритократия, профессионал этика ва инновацияни самарали давлат хизмати устунлари сифатида талқин қилади [11]. Ушбу Осиё тажрибаларида умумий бир хулоса мавжуд: давлат хизматида раҳбар кадрни тўғри танлаш бир марталик маъмурий қарор эмас, балки кадрнинг билимини янгилаш, хизмат этикасига содиқлигини таъминлаш, натижани ўлчаш ва карьера йўлини бошқариш билан боғлиқ узлуксиз жараёндир. Бу жараёнда компетенция модели нафақат номзодни саралайди, балки кейинги ўқитиш, ротация ва лавозимда ўсиш учун ҳам асос бўлади.

Осиё тажрибаси Ўзбекистон учун айниқса амалий аҳамиятга эга, чунки мазкур минтақада иқтисодий ўсишни бошқариш, давлат аппаратини модернизация қилиш ва кадрларни тизимли тайёрлаш кўп ҳолларда ягона стратегик мақсадга бирлаштирилган. Ҳудудий ижро органларида раҳбар кадрни танлашда маҳаллий иқтисодий таркиб, аҳоли сони, урбанизация, инвестиция муҳити, саноат ва хизматлар улуши, инфратузилма ҳолати

каби омиллар инобатга олинмаса, раҳбарнинг умумий бошқарув қобилияти ҳудуднинг аниқ муаммосига жавоб бермаслиги мумкин. Шунинг учун ҳар бир ҳудудий лавозим бўйича компетенция профили алоҳида ишлаб чиқилиши лозим: масалан, саноатлашган ҳудудда инвестиция ва инфратузилма бошқаруви, аграр ҳудудда кооперация ва ер-сув ресурслари, шаҳар ҳудудида хизматлар, транспорт ва рақамли сервислар компетенцияси устувор бўлиши мумкин.

Бу ёндашув кадрлар сиёсатида “бир хил раҳбар – ҳар қандай ҳудудга мос” деган оддий қарашдан воз кечишни тақозо этади. Амалда эса раҳбар кадрнинг ҳудудга мослигини баҳолаш учун лавозим паспорти, компетенция харитаси, номзоднинг олдинги натижалари, стрессга бардошлилик, жамоа билан ишлаш, ҳалоллик индекси, рақамли саводхонлик ва аҳоли билан мулоқот малакасини бирлаштирган интеграл баҳолаш тизими керак. Бу тизим инсон омилини бутунлай йўқ қилмайди; аксинча, эксперт хулосасини аниқ маълумотлар билан мустаҳкамлайди ва тайинлов қарорининг асосланганлигини оширади. Натижада, раҳбар кадр сиёсати ҳудудий ижтимоий-иқтисодий барқарорликка хизмат қилувчи иқтисодий менежмент инструментига айланади.

Қ.Х. Абдураҳмоновнинг меҳнат иқтисодиёти ва инсон капиталига оид ишларида меҳнат ресурсларидан самарали фойдаланиш, инсон салоҳиятини ривожлантириш ва меҳнат бозори талабларига мос кадрлар тайёрлаш масалалари марказий ўрин тутади [12]. Ушбу ёндашув давлат хизматида раҳбар кадрларни танлаш учун муҳим назарий асос беради: раҳбар кадр давлат аппаратининг оддий ходими эмас, балки ҳудудий ресурсларни ҳаракатга келтирувчи инсон капитали субъектидир. Шу сабабли унинг билим, тажриба ва компетенциясига киритилган сармоя ҳудудий ижро интизоми, хизматлар сифати, инвестиция лойиҳалари ва аҳоли билан ишлаш натижалари орқали иқтисодий самарага айланиши мумкин.

М. Шарифхўжаев ва Ё. Абдуллаевнинг менежментга оид қарашларида ташкилот, бошқарув муҳити, назорат, мотивация, персонални бошқариш ва менежмент самарадорлиги ўртасидаги боғлиқлик алоҳида кўрсатилади [13]. Бу фикрлар ҳудудий ижро органлари учун шундан далолат беради, раҳбар кадрни танлашда унинг фақат шахсий билим даражаси эмас, балки ташкилотни мақсадга йўналтира олиш, ходимларни рағбатлантириш, назоратни самарали ташкил этиш ва жамоада масъулият маданиятини шакллантириш қобилияти ҳам баҳоланиши шарт. Ҳудудий органларда кўплаб вазифалар идоралараро ҳамкорликни талаб қилгани учун раҳбарнинг коммуникация, музокара ва мувофиқлаштириш компетенциялари ҳам иқтисодий натижага бевосита таъсир қилади.

Ш.Н. Зайнутдинов ва ҳаммуаллифлар томонидан ишлаб чиқилган менежмент адабиётларида бошқарув самарадорлиги, инновацион менежмент, раҳбар фаолиятини ташкил этиш ва қарор қабул қилиш каби йўналишлар кенг ёритилган [14]. Бу қарашлар ҳудудий раҳбар кадрлар тизимида қарор қабул қилиш сифатини алоҳида компетенция сифатида белгилаш зарурлигини кўрсатади. Ҳудудий ижро органи раҳбари кўп ҳолларда тезкор қарор қабул қилишга мажбур бўлади, аммо тезкорлик стратегик мақсаддан узилмаслиги керак. Демак, компетенция моделида вазиятни таҳлил қилиш, маълумотга асосланган қарор қабул қилиш, хавфларни баҳолаш ва ижро мониторингини ташкил этиш қобилияти марказий ўринда бўлиши лозим.

С.С. Ғуломовнинг менежмент ва иқтисодий бошқарувга оид ишларида бозор иқтисодиёти шароитида бошқарувнинг илмий асосланганлиги, ташкилий тизимлар ва самарадорлик масалалари муҳим ўрин эгаллайди [15]. Давлат хизматида бу ёндашув раҳбар кадрларни танлаш жараёнида иқтисодий фикрлаш компетенциясини алоҳида баҳолашни талаб этади. Ҳудудий раҳбар маҳаллий бюджет, тадбиркорлик, бандлик, инвестиция, инфратузилма ва ижтимоий соҳа натижаларини ўзаро боғлиқ тизим сифатида кўра олмаса, давлат сиёсати самараси фақат ҳисобот даражасида қолиб кетиши мумкин.

Шунинг учун компетенция асосида тайинлашда иқтисодий таҳлил, бюджет натижадорлиги ва ресурсларни самарали тақсимлаш малакаси муҳим мезон сифатида киритилиши мақсадга мувофиқ.

Ўзбекистонда ҳудудлар ўртасидаги иқтисодий ва демографик фарқлар раҳбар кадрларни танлашда бир хил ёндашув етарли эмаслигини кўрсатади. Миллий статистика қўмитаси маълумотларига кўра, 2025 йил 1 июль ҳолатига мамлакат аҳолиси 37,9 миллион кишини ташкил этган; аҳоли сони энг юқори ҳудудлар қаторида Самарқанд, Фарғона, Қашқадарё, Андижон, Наманган вилоятлари ва Тошкент шаҳри қайд этилган [16]. Шу билан бирга, 2025 йил январь-декабрь якунига кўра аҳоли жон бошига ялпи ҳудудий маҳсулот бўйича Навоий вилояти 152,2 млн сўм билан биринчи, Тошкент шаҳри 116,7 млн сўм билан иккинчи, Тошкент вилояти 57,5 млн сўм билан учинчи ўринда бўлган [17]. Бу рақамлар шундан далолат беради, ҳудудлар ижтимоий-иқтисодий вазифалари, ресурс базаси ва бошқарув муаммолари жиҳатидан фарқ қилади; демак, раҳбар кадр компетенцияси ҳам ҳудудий профилга мослаштирилиши зарур.

Бошқарув самарадорлиги агентлиги фаолияти доирасида белгиланган электрон платформалар ушбу муаммони ҳал қилиш учун институционал имконият яратади. vacancy.gov.uz орқали бўш иш ўринларини очиқ эълон қилиш, номзодлар малакалилик талабларини автоматлаштирилган тарзда кўриб чиқиш ва инсон омилини камайтириш; hrm.gov.uz орқали инсон ресурслари маълумотларини юритиш; zaxira.bsa.uz орқали шахсий ривожланиш режаларини мониторинг қилиш; samaradorlik.gov.uz орқали раҳбарлар фаолиятининг мақсадли кўрсаткичларини баҳолаш бир-бири билан боғланган ягона кадрлар менежменти занжирини шакллантиради [2]. Аммо бу платформалар ҳақиқий самара бериши учун ҳар бир раҳбар лавозими бўйича компетенция паспорти, лавозимга мослик индекси, тайинловдан кейинги 100 кунлик адаптация кўрсаткичлари ва йиллик KPI натижалари ўзаро интеграция қилиниши лозим.

Мазкур тадқиқот мавзуси доирасида таклиф этиладиган асосий илмий-амалий механизм уч босқичдан иборат бўлиши мумкин. Биринчи босқичда ҳудудий лавозимлар стратегик, иқтисодий, ижтимоий, рақамли, этик ва коммуникацион компетенциялар бўйича гуруҳланади. Иккинчи босқичда номзодлар очиқ танлов, компетенция интервьюси, вазиятли кейс, маълумотлар таҳлили, манфаатлар тўқнашуви декларацияси ва олдинги натижалар асосида баҳоланади. Учинчи босқичда тайинланган раҳбарнинг фаолияти 6 ой, 12 ой ва 24 ойлик даврда ҳудудий KPI, аҳоли мурожаатлари, бюджет интизоми, инвестиция ижроси, хизматлар сифати ва жамоа барқарорлиги кўрсаткичлари орқали баҳоланади. Шу тарзда кадрлар танлови лавозимга кириш билан тугамайди, балки раҳбарнинг ҳудудий натижа яратиш жараёнини доимий кузатиб борадиган бошқарув циклига айланади.

Ҳудудий ижро органларида раҳбар кадрларни компетенция асосида танлаш ва тайинлаш механизмларини такомиллаштириш Ўзбекистонда натижага асосланган давлат бошқарувини чуқурлаштиришнинг муҳим шартидир. Давлат фуқаролик хизматида очиқ танлов, рақамли платформалар, кадрлар захираси ва KPI баҳолаш тизимлари шаклланиб бораётгани ижобий жараён ҳисобланади. Бироқ кейинги босқичда бу воситаларни лавозим паспорти, компетенция харитаси, ҳудудий профил ва тайинловдан кейинги натижадорлик мониторинги билан боғлаш зарур. Чунки раҳбар кадрнинг ҳақиқий қиймати унинг лавозимга тайинлангани билан эмас, балки ҳудуднинг ижтимоий-иқтисодий барқарорлигига қандай таъсир кўрсатгани билан ўлчанади.

Илмий мақола натижаларига кўра, ҳудудий ижро органлари учун компетенция асосидаги кадрлар механизми қуйидаги амалий йўналишларни ўз ичига олиши мақсадга мувофиқ: биринчидан, ҳар бир раҳбар лавозими учун вазифа-функция-ресурс-жавобгарлик занжири асосида компетенция паспортини ишлаб чиқиш; иккинчидан,

номзодларни баҳолашда билим ва тажриба билан бирга стратегик фикрлаш, иқтисодий таҳлил, рақамли саводхонлик, ҳалоллик, коммуникация ва ҳудудий муаммоларни ҳал қилиш қобилиятини баҳолаш; учинчидан, тайинловдан кейин раҳбарнинг шахсий ривожланиш режаси ва KPI натижаларини ягона электрон тизимда кузатиш; тўртинчидан, ҳудудий иқтисодий фарқлардан келиб чиқиб, раҳбарлар ротацияси ва малака оширишини мақсадли ташкил этиш. Мазкур ёндашув давлат хизматида профессионаллик, адолат, натижадорлик ва жамоат ишончини кучайтиришга хизмат қилади.

ФОЙДАЛАНИЛГАН АДАБИЁТЛАР

1. Ўзбекистон Республикасининг “Давлат фуқаролик хизмати тўғрисида”ги ЎРҚ–788-сон Қонуни. Тошкент, 2022.
2. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Давлат хизматида бошқарув самарадорлигини янада ошириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги ПФ–243-сон Фармони. Тошкент, 2025.
3. World Bank. Public Workforce Performance and Prosperity. Washington, DC: World Bank, 2026.
4. OECD. Recommendation of the Council on Public Service Leadership and Capability. Paris: OECD Legal Instruments, 2019.
5. Weber M. Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology. Berkeley: University of California Press, 1978. 1469 p.
6. Hood C. A Public Management for All Seasons? Public Administration. 1991. Vol. 69. No. 1. P. 3–19.
7. Fayol H. General and Industrial Management. London: Pitman, 1949. 110 p.
8. Xue L., Liou K.T. China’s Administration and Civil Service Reform. Public Administration Review. 2012.
9. Neo B.S., Chen G. Dynamic Governance: Embedding Culture, Capabilities and Change in Singapore. Singapore: World Scientific, 2007. 508 p.
10. Nonaka I., Takeuchi H. The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York: Oxford University Press, 1995. 304 p.
11. Baimenov A. Meritocracy and Professional Ethics as Key Factors for Civil Service Effectiveness. International Journal of Civil Service Reform and Practice. 2015.
12. Абдураҳмонов Қ.Х. Меҳнат иқтисодиёти: назария ва амалиёт. Тошкент: Fan, 2019.
13. Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент. Тошкент: Ўқитувчи, 2001.
14. Зайнутдинов Ш., Шермуҳамедов А., Муракаев И. Менежмент. Тошкент, 2005.
15. Ғуломов С.С. Менежмент асослари. Тошкент: Ўқитувчи, 2002.
16. Ўзбекистон Республикаси Миллий статистика қўмитаси. Ҳудудлар кесимида доимий аҳоли сони. Тошкент, 2025.
17. Ўзбекистон Республикаси Миллий статистика қўмитаси. Ўзбекистон Республикаси ялпи ҳудудий маҳсулоти, 2025 йил январь–декабрь. Пресс-релиз. Тошкент, 2026.