

**QORAQALPOQ DAVLAT UNIVERSITETI**  
**HUZURIDAGI ILMIY DARAJALAR BERUVCHI**  
**PhD.03/30.12.2019.Yu.20.02 RAQAMLI ILMIY KENGASH**

---

**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI ICHKI ISHLAR VAZIRLIGI**  
**AKADEMIYASI**

**AXMEDOV ANVAR TOIROVICH**

**DAVLAT BOSHQARUVIDA RAG‘BATLANTIRISH**  
**USULLARINI QO‘LLASHNING TASHKILY-HUQUQIY**  
**MEXANIZMLARINI TAKOMILLASHTIRISH**  
**(ICHKI ISHLAR ORGANLARI MISOLIDA)**

**12.00.02 – Konstitutsiyaviy huquq. Ma’muriy huquq. Moliya va bojxona huquqi**

**Yuridik fanlar bo‘yicha falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi**  
**AVTOREFERATI**

**Falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi avtoreferati mundarijasi**

**Оглавление автореферата диссертации доктора философии (PhD)**

**Contents of the abstract of the dissertation of the doctor of philosophy (PhD)**

**Axmedov Anvar Toirovich**

Davlat boshqaruvida rag‘batlantirish usullarini qo‘llashning tashkiliy-huquqiy mexanizmlarini takomillashtirish (ichki ishlar organlari misolida)..... 3

**Ахмедов Анвар Тоирович**

Совершенствование организационно-правовых механизмов применения методов стимулирования в государственном управлении (на примере органов внутренних дел).. ..... 19

**Akhmedov Anvar Toirovich**

Improvement of organizational and legal mechanisms for the use of incentive methods in public administration (based on the example of the internal affairs authorities) . ..... 37

**E‘lon qilingan ishlar ro‘yxati**

Список опубликованных работ

List of published works ..... 41

**QORAQALPOQ DAVLAT UNIVERSITETI**  
**HUZURIDAGI ILMIY DARAJALAR BERUVCHI**  
**PhD.03/30.12.2019.Yu.20.02 RAQAMLI ILMIY KENGASH**

---

**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI ICHKI ISHLAR VAZIRLIGI**  
**AKADEMIYASI**

**AXMEDOV ANVAR TOIROVICH**

**DAVLAT BOSHQARUVIDA RAG‘BATLANTIRISH**  
**USULLARINI QO‘LLASHNING TASHKILY-HUQUQIY**  
**MEXANIZMLARINI TAKOMILLASHTIRISH**  
**(ICHKI ISHLAR ORGANLARI MISOLIDA)**

**12.00.02 – Konstitutsiyaviy huquq. Ma’muriy huquq. Moliya va bojxona huquqi**

**Yuridik fanlar bo‘yicha falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi**  
**AVTOREFERATI**

**Falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi mavzusi O‘zbekiston Respublikasi Oliy ta’lim, fan va innovatsiyalar vazirligi huzuridagi Oliy attestatsiya komissiyasida B2023.4.PhD/Yu669 raqam bilan ro‘yxatga olingan.**

Dissertatsiya O‘zbekiston Respublikasi Ichki ishlar vazirligi Akademiyasida bajarilgan.

Dissertatsiya avtoreferati uch tilda (o‘zbek, rus, ingliz (rezyume)) Ilmiy kengash veb-sahifasida (<https://karsu.uz/uz/>) va “ZiyoNET” axborot-ta’lim portalida ([www.ziynet.uz](http://www.ziynet.uz)) joylashtirilgan.

**Ilmiy rahbar:**

**Selimanova Svetlana Mixaylovna**  
yuridik fanlar doktori, professor

**Rasmiy opponentlar:**

**Axmedov Davron Kuvanovich**  
yuridik fanlar doktori, professor

**Daumenov Berdaq Aymuratovich**  
yuridik fanlari nomzodi, professor

**Yetakchi tashkilot:**

**O‘zbekiston Respublikasi Ichki ishlar vazirligi**  
**Malaka oshirish instituti**

Dissertatsiya himoyasi Qoraqalpoq davlat universiteti huzuridagi Ilmiy darajalar beruvchi PhD.03/30.12.2019.Yu.20.02 ilmiy kengashning 2025-yil 26-mart kuni soat 10:00 dagi majlisida bo‘lib o‘tadi (Manzil: 230100, Qoraqalpog‘iston Respublikasi, Nukus sh., akademik Ch. Abdirova ko‘chasi, 1-uy. Tel.:(+99861) 223-60-49, faks: (+99861) 223-60-49, E-mail: [karsu\\_info@edu.uz](mailto:karsu_info@edu.uz)).

Dissertatsiya bilan Qoraqalpoq davlat universitetining Axborot-resurs markazida tanishish mumkin (262-raqam bilan ro‘yxatga olingan). (Manzil: 230100, Qoraqalpog‘iston Respublikasi, Nukus sh., akademik Ch. Abdirova ko‘chasi, 1-uy. Tel.:(+99861) 223-60-49, faks: (+99861) 223-60-49).

Dissertatsiya avtoreferati 2025-yil 12-mart kuni tarqatildi.

(2025-yil 12-martdagi 9-raqamli reestr bayonnomasi).



**E.D. Kutibayeva**

Ilmiy darajalar beruvchi ilmiy kengash raisi,  
yuridik fanlar doktori, professor

**G.M. Berdimuratova**

Ilmiy darajalar beruvchi ilmiy kengash ilmiy  
kotibi, yuridik fanlar bo‘yicha falsafa  
doktori (PhD), dotsent

**Z.A. Reymova**

Ilmiy darajalar beruvchi ilmiy kengash  
qoshidagi ilmiy seminar raisi, yuridik fanlar  
doktori, professor

## KIRISH (falsafa doktori(PhD) dissertatsiyasi annotatsiyasi)

**Dissertatsiya mavzusining dolzarbligi va zarurati.** Dunyo iqtisodiy tizimida ijtimoiy-huquqiy munosabatlarning tobora rivojlanib, mehnat bozorida xususiy sektor ulushining ortishi, davlat xizmatlariga malakali kadrlarni jalb etishning yangi yondashuvlarini joriy etishni obyektiv zaruratga aylantirmoqda. Boisi, nodavlat ish beruvchilar taklif etayotgan maosh, mehnat rejimi hamda boshqa qulayliklar kadrlar transformatsiyasining muhim omili sifatida xizmat qilmoqda. Xalqaro mehnat tashkilotining (International Labour Organization) ma'lumotiga ko'ra, "2024-yilda rivojlangan davlatlardagi mavjud ish o'rnining 90 foizdan ortig'i xususiy sektorning hissasiga to'g'ri kelgan"<sup>1</sup>. Bu davlat organlari faoliyati samaradorligini ta'minlash maqsadida boshqaruvga malakali mutaxassislarni jalb etuvchi motivatsion rag'batlantirish usullari va maqbul ish sharoitlariga ega bo'lgan, shaffof, adolatli hamda zamonaviy mehnat muhitini yaratishning tashkiliy-huquqiy mexanizmlarini rivojlantirib borishni taqozo etmoqda.

Jahonning rivojlangan mamlakatlarida davlat xizmatchilarining motivatsiyasini oshirish (Rublis servise motivatsion (RSM))<sup>2</sup> dasturlari va ularni rag'batlantirish JEGS (job evolution and grading surrort)<sup>3</sup> texnikasini yanada takomillashtirishga oid ilmiy tadqiqotlarni amalga oshirish tendensiyasi ortib bormoqda. Mazkur tadqiqotlarda davlat boshqaruviga malakali mutaxassislarni jalb etishning samarali usullarini aniqlash, xizmatchilar mehnatini munosib rag'batlantirish uchun xodimlarga differensial ish haqini joriy etish, mukofotlar, imtiyozlar va qo'shimcha dam olish kunlarini berish, ishga qabul qilishdagi korrupsion omillar va byurokratik talablarni kamaytirish, sohaga zamonaviy axborot texnologiyalarini joriy etishning tashkiliy-huquqiy jihatlariga doir muammolarning ilmiy asoslangan yechimlarini topish alohida ahamiyat kasb etmoqda.

Mamlakatimizda qonun ustuvorligini ta'minlash, davlat boshqaruvini takomillashtirish siyosati izchil davom ettirilmoqda. Buni "O'zbekiston – 2030" strategiyasida "Qonun ustuvorligini ta'minlash, xalq xizmatidagi davlat boshqaruvini tashkil etish"ga ustuvor yo'nalish maqomi berilgani<sup>4</sup>, "Davlat fuqarolik xizmati to'g'risida"gi qonunining amalga kiritilgani<sup>5</sup>, shuningdek, 118 mingdan ziyod<sup>6</sup> davlat fuqarolik xizmatchilarining huquqiy va ijtimoiy himoyalash choralari ko'rilyotgani ham tasdiqlaydi. O'z o'rnida, davlat boshqaruv organlari xizmati jozibadorligini oshirish, tizimga zamonaviy ish uslublarini joriy etish hamda xodimlarni rag'batlantirishning tashkiliy-huquqiy mexanizmlarini takomillashtirish ma'muriy huquqining dolzarb masalalaridan biri sifatida namoyon bo'lmoqda.

O'zbekiston Respublikasining yangi tahrirdagi Konstitutsiyasi (2023), O'zbekiston Respublikasining "Ma'muriy tartib-taomillar to'g'risida"gi (2018),

<sup>1</sup> <https://www.ilo.org/partnering-development/private-sector-and-non-state-partners/ilo-private-sector-and-employment-promotion>

<sup>2</sup> <https://www.qic-wd.org/umbrella-summary/public-service-motivation>

<sup>3</sup> <https://www.gov.uk/government/publications/job-evaluation-and-grading-support-jegs-for-civil-servants>

<sup>4</sup> O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 11-sentabrdagi "O'zbekiston — 2030" strategiyasi to'g'risidagi PF-158-son farmoni //— URL:<https://lex.uz/ru/docs/6600413#6605156>;

<sup>5</sup> <https://lex.uz/docs/6145972>

<sup>6</sup> <https://raqobat.gov.uz/davlat-hizmatchilari-huquqij-va-ijtimoiy-himoyada/>

“Davlat mukofotlari to‘g‘risida”gi (2018), “Davlat fuqarolik xizmati to‘g‘risida” (2022), qonunlari, O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “O‘zbekiston Respublikasida ma‘muriy islohotlar konsepsiyasini tasdiqlash to‘g‘risida”gi (2017), “O‘zbekiston Respublikasida korrupsiyaga qarshi kurashish tizimini yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi (2019), “O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Davlat xizmatini rivojlantirish agentligi faoliyatini tashkil etish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi (2019), “Yangi O‘zbekiston ma‘muriy islohotlari doirasida respublika ijro etuvchi hokimiyat organlari faoliyatini samarali tashkil etish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi (2022), “Korrupsiyaga qarshi kurashish ishlarining samaradorligining reyting baholash tizimini joriy etish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi (2022) qarorlari, shuningdek “Korrupsiyaga qarshi murosasiz munosabatda bo‘lish muhitini yaratish, davlat va jamiyat boshqaruvida korrupsiyaviy omillarni keskin kamaytirish va bunda jamoatchilik ishtirokini kengaytirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi (2021), “Respublika ijro etuvchi hokimiyat organlari faoliyatini samarali yo‘lga qo‘yishga doir birinchi navbatdagi tashkiliy chora-tadbirlar to‘g‘risida”gi (2023) va “O‘zbekiston – 2030” strategiyasi to‘g‘risida”gi (2023) Farmonlari hamda mavzuga oid boshqa normativ-huquqiy hujjatlarda belgilangan vazifalarni amalga oshirishga ushbu dissertatsiya tadqiqoti muayyan darajada xizmat qiladi.

**Tadqiqotning respublika fan va texnologiyalari rivojlanishining ustuvor yo‘nalishlariga mosligi.** Mazkur tadqiqot respublika fan va texnologiyalar rivojlanishining I. “Axborotlashgan jamiyat va demokratik davlatni ijtimoiy, huquqiy, iqtisodiy, madaniy, ma‘naviy-ma‘rifiy rivojlantirishda innovatsion g‘oyalar tizimini shakllantirish va ularni amalga oshirish yo‘llari” ustuvor yo‘nalishiga muvofiq bajarilgan.

**Muammoning o‘rganilganlik darajasi.** Tadqiqot mavzusiga oid umumiy masalalar ma‘muriy huquq sohasida tadqiqot olib borgan olimlardan X. Azizov, B. Alimov, X. Alimov, Sh. Asadov, Sh. Ismoilov, A. Yo‘ldoshev, A. Jurayev, F. Maxmudov, F. Yuldasheva, B. Mirboboyev, J. Nematov, N. Said-Gaziyeva, X. Xayitov, R. Xakimov, I. Xamedov, E. Xojiyev, O. Xusanov, S. Yusupov va boshqalar tomonidan o‘rganilgan. Ular tomonidan tayyorlangan ishlanmalar, darsliklar va ilmiy maqolalarda asosan davlat boshqaruv tizimi mexanizmlari, xodimlarning rag‘batlantirishga oid ilmiy-nazariy qarashlarning ayrim jihatlar yuzasidan mulohazalar yuritilgan.

Shuningdek, davlat fuqarolik xizmatida rag‘batlantirish choralari qo‘llashning huquqiy asoslariga doir ilmiy xulosalarni – A. Jurayevning tadqiqotlarida, davlat xizmatchilarni rag‘batlantirishning nazariy, huquqiy va falsafiy asoslariga doir ayrim mulohazalarni – Arastu, Aflotun, Abu Rayhon Beruniy, Abu Nasr Farobiy, Abu Ali ibn Sino, Yusuf Xos Hojib, Amir Temur, Nizomulmulk, Alisher Navoiy qalamiga mansub tarixiy manbalarda uchratish mumkin.

Xorijiy mamlakatlarda davlat boshqaruvida rag‘batlantirishning ayrim jihatlari M. Veber, A. Fayol, L. Yexard, D. Makgregor, A. Maslou, M. Dyuverje, D. Iston va M. Kroze (G‘arblik olimlar), shuningdek, G.V. Atamanchuk, I. Baranov, N. Gushina, V. Kozbanenko, V.I. Knoring, G.L. Kupryashin, D. Lipinskiy, A. Malko,

A.Y. Ponamareva, V. Popova Y. Starilov, I.A. Vasilenko (MDH olimlari) va boshqalar tomonidan tadqiq etilgan<sup>7</sup>.

Mazkur mualliflarning ma'muriy huquq fanining rivojiga muayyan darajada hissa qo'shgan. Biroq, ayni vaqtga qadar mamlakatimizda davlat boshqaruvida rag'batlantirish usullarini qo'llashning tashkiliy-huquqiy mexanizmlarini takomillashtirishga oid kompleks tadqiqotlar o'tkazilmagan.

**Tadqiqotning dissertatsiya bajarilgan oliy ta'lim muassasasining ilmiy-tadqiqot ishlari rejalari bilan bog'liqligi.** Dissertatsiya O'zbekiston Respublikasi IIV Akademiyasining 2022 – 2026-yillarga mo'ljallangan ilmiy-tadqiqot ishlari rejasidagi "Davlat hokimiyatini demokratlashtirish va huquqni amalga oshirish mexanizmini takomillashtirish" mavzusi doirasida amalga oshirilgan.

**Tadqiqotning maqsadi** davlat boshqaruvida rag'batlantirish usullarini qo'llashning tashkiliy-huquqiy mexanizmlarini takomillashtirishga doir ilmiy asoslangan taklif va tavsiyalar ishlab chiqishdan iboratdir.

**Tadqiqotning vazifalari:**

davlat boshqaruvi organlari xodimlarining faoliyati samaradorligini oshirishning zamonaviy usullarini tadqiq etish;

davlat boshqaruvini modernizatsiyalash va samaradorligini oshirishga yo'naltirilgan konsepsiyalar va davlat dasturlarini huquqiy tahlil qilish;

davlat boshqaruvi organlari hamda fuqarolar o'rtasidagi munosabatlarni tashkil etish mexanizmlarini yanada takomillashtirish;

davlat boshqaruvi organlarida rag'batlantirishning usullarini qo'llash natijadorligini oshirishga qaratilgan amaliy tavsiyalarni berish;

mamlakatimizda olib borilayotgan yangi ma'muriy islohotlar jarayonida, ijro etuvchi hokimiyat faoliyatini tashkillashtirish xususiyatlarini o'rganish;

zamonaviy texnologiyalarni qo'llash orqali davlat boshqaruvi organlari, xususan, ichki ishlar organlari faoliyatini optimallashtirishning asosiy yo'nalishlarini belgilab berish;

ilg'or xorijiy tajribalarning tahlillariga asoslanib davlat xizmatchilarini, xususan, ichki ishlar organlari xodimlarini rag'batlantirish mexanizmiga oid tavsiyalarni ishlab chiqish.

**Tadqiqotning obyekti** Yangi O'zbekiston sharoitida davlat boshqaruvi organlari tizimida, xususan ichki ishlar organlarida qo'llaniladigan rag'batlantirish usullari bilan bog'liq ijtimoiy-huquqiy munosabatlardir.

**Tadqiqotning predmetini** davlat boshqaruvi organlari xodimlarini rag'batlantirish usullarini tartibga soluvchi normativ-huquqiy hujjatlar, ularni qo'llash amaliyoti hamda mazkur sohaga oid konseptual yondashuvlar va ilmiy-nazariy qarashlar tashkil qiladi.

**Tadqiqotning usullari.** Dissertatsiya ustida ishlash jarayonida ilmiy bilishning induksiya, deduksiya, kuzatish, umumlashtirish, tahlil qilish, formal-mantiqiy, tarixiy, aniq sotsiologik, shuningdek, ilmiy manbalarni o'rganish kabi usullaridan keng foydalanildi.

---

<sup>7</sup> Bu va boshqa mualliflarning asarlari dissertatsiyaning foydalanilgan adabiyotlar ro'yxatida keltirilgan.

### **Tadqiqotning ilmiy yangiligi** quyidagilardan iborat:

davlat xizmatchisini tegishli ravishda rag‘batlantirish uning kasbiy kompetensiyalarini hamda alohida xizmatlarini xolisona va adolatli baholash asosida ta‘minlanishini qonunchilikda mustahkamlash zarurati asoslantirilgan;

davlat organlari xodimlarini rag‘batlantirish hamda xizmatda lavozim bo‘yicha ko‘tarilishini ta‘minlash uchun uning faoliyati samaradorligini eng muhim ko‘rsatkichlar asosida baholash tizimi joriy etish lozimligini normativ-huquqiy tartibga solishning afzalliklari isbotlangan;

davlat xizmatchisiga nisbatan rag‘batlantirish choralari qo‘llashda xodimning muayyan davrlardagi (oy, chorak, yarim-yil, bir-yil) mehnat faoliyatining muhim samaradorlik ko‘rsatkichlari, bajarilgan vazifalarning muhimlik darajasi, murakkabligi, shuningdek, faoliyatida erishilgan yuqori natijalarini inobatga olish lozimligi asoslab berilgan;

Davlat yo‘l harakati xavfsizligi xizmatining moddiy-texnika bazasini rivojlantirish, xodimlarini rag‘batlantirish va mukofotlash jamg‘armasi mablag‘laridan faqat DYHXX xodimlarini har oy pul bilan mukofotlash xarajatlarni qoplash, shuningdek, DYHXX moddiy-texnika bazasini rivojlantirish maqsadida foydalanish zarurligi asoslangan.

### **Tadqiqotning amaliy natijalari** quyidagilardan iborat:

ijro etuvchi va huquq tartibot organlarida ilg‘or va innovatsion takliflar beruvchi yosh kadrlarni tanlab olish, muayyan sohalar bo‘yicha kadrlar zaxirasini shakllantirish, hamda meritokratiya mexanizmlari (raqobat – tanlov – sifat)ni keng joriy etish imkoniyatini beruvchi “huquqiy sosializatsiya” tizimidan foydalanib, boshqaruv personaliga kompetensiyaviy yondashish uslubiyoti shakllantirilgan;

davlat boshqaruvi organlari tizimida, jumladan kadrlar bilan ishlash tizimida ma‘naviy va huquqiy jihatdan eskirgan ma‘lumotnoma-obyektivka andozasidan voz kechib, rezyume (SV) tizimiga o‘tilishi asoslangan;

davlat boshqaruv organlari faoliyatida rag‘batlantiruvchi uslublarni oshirish yuzasidan ilg‘or xorijiy tajribalar va uslublar qiyosiy tahlil qilinib, ularni davlat boshqaruvida motivatsion mexanizmlarni joriy etish yo‘nalishida qo‘llash yuzasidan uslubiy tavsiyalar ishlab chiqilgan;

davlat boshqaruvi organlari faoliyatini samaradorligini oshirishda innovatsion yondashuv uslublari hamda texnologiyalarning ahamiyatiga qaratilgan qator amaliy taklif va tavsiyalar ishlab chiqilgan.

**Tadqiqot natijalarining ishonchliligi.** Tadqiqot natijalari (reprezentativlik) xalqaro huquq va milliy qonunchilik normalari, ularni qo‘llash amaliyotidagi ilg‘or tajribalar, sotsiologik (anketa so‘rovi, intervyu olish) tadqiqotlar, statistik ma‘lumotlar tahlili natijalarini umumlashtirish orqali asoslantirilgan, xulosa, taklif va tavsiyalar aprotatsiyadan o‘tgan, tadqiqot natijalari yetakchi milliy va xorijiy nashrlarda e‘lon qilingan, olingan natijalar vakolatli idoralar tomonidan tasdiqlangan va amaliyotga joriy etilgan, dissertatsiyada 350 nafar davlat idoralari xodimlari, 160 nafar ilmiy-pedagog xodimlar o‘rtasida o‘tkazilgan so‘rov natijalari umumlashtirilgan.

**Tadqiqot natijalarining ilmiy va amaliy ahamiyati.** Tadqiqot natijalarining ilmiy ahamiyati dissertatsiyada ifodalangan xulosa, taklif va tavsiyalardan kelgusi tadqiqot ishlarida, qonun ijodkorligi jarayonida, huquqni qo‘llash amaliyotida,

ma'muriy huquqqa doir qonun hujjatlarining tegishli normalarini talqin etishda, shuningdek, "Ma'muriy huquq", "Mahalliy boshqaruvning tashkiliy-huquqiy asoslari", "Menejmentning zamonaviy usullari" va "Mehnat huquqi" fanlarini nazariy jihatdan boyitishda foydalanish mumkinligida namoyon bo'ladi.

Tadqiqot natijalarining amaliy ahamiyati ma'muriy huquq sohasidagi qonun hujjatlarining takomillashtirish borasida ishlab chiqilgan takliflarning joriy etilishi zamonaviy sharoitlarda boshqaruv tizimi samaradorligiga, ma'muriy qonunchiligini xalqaro standartlarga muvofiq takomillashtirishga, davlat organlari xodimlariga nisbatan rag'batlantirish choralari natijadorligini oshirish, shuningdek, ularning huquqlari, erkinliklari hamda qonuniy manfaatlarini ishonchli himoya qilishga xizmat qilishida ko'rinadi.

**Tadqiqot natijalarining joriy qilinishi.** Davlat boshqaruvida rag'batlantirish usullarini qo'llashning tashkiliy-huquqiy mexanizmlarini takomillashtirish doirasida olib borilgan tadqiqot natijalari asosida:

davlat xizmatchisini tegishli ravishda rag'batlantirish uning kasbiy kompetensiyalarini hamda alohida xizmatlarini xolisona va adolatli baholash asosida ta'minlanishini qonunchilikda mustahkamlash bo'yicha takliflardan O'zbekiston Respublikasining 2022-yil 8-avgustdagi "Davlat fuqarolik xizmati to'g'risida"gi O'RQ-788-son qonunining 21-moddasi 3-qismini ishlab chiqishda foydalanilgan (*O'zbekiston Respublikasi Oliy Majlisi Qonunchilik palatasining Mehnat va ijtimoiy masalalar qo'mitasining 2024-yil 17-oktabrdagi 04/3-10-02-son dalolatnomasi*). Ushbu taklifning joriy etilishi davlat xizmatchilarini rag'batlantirishda xolislik prinsipini ta'minlanishiga xizmat qilgan;

davlat organlari xodimlarini rag'batlantirish hamda xizmatda lavozim bo'yicha ko'tarilishini ta'minlash uchun uning faoliyati samaradorligini eng muhim ko'rsatkichlar asosida baholash tizimi joriy etishga oid takliflardan O'zbekiston Respublikasining 2022-yil 8-avgustdagi "Davlat fuqarolik xizmati to'g'risida"gi O'RQ-788-son qonunining 36-moddasining 1-qismini ishlab chiqishda foydalanilgan (*O'zbekiston Respublikasi Oliy Majlisi Qonunchilik palatasining Mehnat va ijtimoiy masalalar qo'mitasining 2024-yil 17-oktabrdagi 04/3-10-02-son dalolatnomasi*). Ushbu taklifning joriy etilishi davlat organlari xodimlarini rag'batlantirish tariqasida lavozim bo'yicha ko'tarishda faoliyat samaradorligini inobatga olinishiga asos bo'lgan;

davlat xizmatchisiga nisbatan rag'batlantirish choralari qo'llashda xodimning muayyan davrlardagi (oy, chorak, yarim-yil, bir-yil) mehnat faoliyatining muhim samaradorlik ko'rsatkichlari, bajarilgan vazifalarning muhimlik darajasi, murakkabligi, shuningdek, faoliyatida erishilgan yuqori natijalarini inobatga olish haqidagi takliflaridan O'zbekiston Respublikasining 2022-yil 8-avgustdagi "Davlat fuqarolik xizmati to'g'risida"gi O'RQ-788-son qonunining 45-moddasining 2-qismini ishlab chiqishda foydalanilgan (*O'zbekiston Respublikasi Oliy Majlisi Qonunchilik palatasining Mehnat va ijtimoiy masalalar qo'mitasining 2024-yil 17-oktabrdagi 04/3-10-02-son dalolatnomasi*). Mazkur taklifning amalda tatbiq etilishi davlat organlari xodimlarini rag'batlantirish mezonlarining takomillashtirishga xizmat qilgan;

Davlat yo'l harakati xavfsizligi xizmatining moddiy-texnika bazasini rivojlantirish, xodimlarini rag'batlantirish va mukofotlash jamg'armasi mablag'laridan faqat DYHXX xodimlarini har oy pul bilan mukofotlash xarajatlarni qoplash,

shuningdek DYHXX moddiy-texnika bazasini rivojlantirish maqsadida foydalanish yuzasidan takliflardan O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2018-yil 6-iyuldagi “O‘zbekiston Respublikasi Ichki ishlar vazirligining Davlat yo‘l harakati xavfsizligi xizmati xodimlarini moddiy rag‘batlantirish tizimini yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi 514-son qaroriga Hukumatning 2019-yil 2-avgustdagi 646-son qarori bilan kiritilgan o‘zgartirish va qo‘shimchalarning 3-bandi 5-xatboshisini ishlab chiqishda foydalanilgan (*O‘zbekiston Respublikasi Bosh vaziri kotibiyatining Axborot-tahlil va yuridik ta‘minlash departamentining 2024-yil 16-oktabrdagi 12/1-986-son dalolatnomasi*). Ushbu takliflarning qonunchilikka kiritilish davlat xizmatchilarini mukofotlash manbasini huquqiy jihatdan mustahkamlanishiga xizmat qilgan.

**Tadqiqot natijalarining aprotatsiyasi.** Dissertatsiya natijalari 3 ta xalqaro, 3 ta respublika miqyosidagi ilmiy-amaliy konferensiya materiallarida muhokama qilinib, maqullangan.

**Tadqiqot natijalarining e‘lon qilinishi.** Dissertatsiya mavzusi bo‘yicha jami 17 ta ilmiy ish, jumladan tadqiqotning asosiy natijalarini chop etish tavsiya etilgan milliy jurnallarda 7 ta, xalqaro jurnallarda 4 ta maqola chop etilgan.

**Dissertatsiyaning hajmi va tuzilishi.** Dissertatsiya kirish, uchta bob, xulosa, foydalanilgan adabiyotlar ro‘yxati hamda ilovalardan iborat bo‘lib, hajmi 115 betni tashkil etadi.

## DISSERTATSIYANING ASOSIY MAZMUNI

Dissertatsiyaning **kirish** (doktorlik (PhD) dissertatsiyasi annotatsiyasi) qismida tadqiqot mavzusining dolzarbligi va zarurati, tadqiqotning respublika fan va texnologiyalari rivojlanishining asosiy ustuvor yo‘nalishlariga mosligi, tadqiq etilayotgan muammoning o‘rganilganlik darajasi, dissertatsiya mavzusining dissertatsiya bajarilayotgan oliy ta‘lim muassasasining ilmiy-tadqiqot ishlari bilan bog‘liqligi, tadqiqotning maqsad va vazifalari, obykti va predmeti, usullari, tadqiqotning ilmiy yangiligi va amaliy natijasi, tadqiqot natijalarining ishonchliligi, ilmiy va amaliy ahamiyati, ularning joriy qilinishi, aprotatsiyasi, natijalarning e‘lon qilinganligi, dissertatsiyaning hajmi va tuzilishi yoritilgan.

Dissertatsiyaning birinchi bobi “**Davlat boshqaruvi va unda qo‘llaniladigan rag‘batlantirishning ilmiy-nazariy asoslari**” deb nomlanib, unda bugungi kunda mamlakatimizda davlat boshqaruv organlari faoliyatida qo‘llanilayotgan boshqaruv uslublari, davlat boshqaruv organlari xodimlari faoliyati samaradorligini oshirishga, ularni qo‘llab-quvvatlashga va muvaffaqiyatli mehnati uchun rag‘batlantirib borishga qaratilgan mezonlar hamda davlat xizmatida qo‘llaniladigan rag‘batlantirish usullari va uning o‘ziga xos xususiyatlari, ushbu jarayonni takomillashtirishning ijtimoiy-huquqiy zarurati tahlil qilingan. Olimlarning tadqiqot mavzusiga oid bahsli fikr-mulohazalariga tadqiqotchining munosabati bayon etilgan.

Ushbu bobning birinchi paragrafi “*Davlat boshqaruvi va boshqaruv organlari samaradorligi mezonlari*” deb nomlanib, unda muallif davlat boshqaruvi va boshqaruv organlari samaradorligi murakkab va ko‘p tarmoqli ijtimoiy-huquqiy jarayonligini, davlat boshqaruvi bo‘yicha foydali nazorat mexanizmlarini joriy etish har qanday

samaradorlik va natijadorlikning ajralmas qismiligini, markaziy va mahalliy boshqaruv organlari o'rtasidagi vazifalar va hisobdorlikning miqdori hamda sifat darajasi samaradorlikni belgilashda muhimligini alohida ta'kidlab o'tgan.

Tadqiqotchi tomonidan N. Makiavelli, F. Gundau, V. Vilson, A. Fayol, G. Emerson, G. Ford, G. Xeytri, L. Apson, G. Simon, K. Ridli, D. Fiks, B. Rayzberg, L. Lozovskiy, Y. Starodubsev kabi olimlarning ilmiy-nazariy qarashlari, xulosalarini tahlil etish orqali "davlat xizmatchisi", "samaradorlik", "hisobdorlik", "sifat", "natijadorlik" va "rag'batlantirish" tushunchalari atroflicha o'rganilib, "davlat xizmatchisi" hamda "davlat boshqaruvi organlari faoliyat samaradorligi" tushunchalariga mualliflik ta'riflari ishlab chiqilgan.

Bundan tashqari, tadqiqot ishi doirasida o'tkazilgan tahlillar, milliy (E. Xojiyev, O. Xusanov, S. Yusupov) va xorijiy (D. Baxrax, S. Channov, O. Kiseleva) olimlarning fikr-mulohazalari va anketa-so'rovnoma natijalariga tayangan holda davlat boshqaruvi va boshqaruv organlari samaradorligining asosiy mezonlari va samaradorlikni baholash vositalari aniqlashtirilgan. Jumladan, natijadorlik, resurslardan foydalanishning maqbulligi, vaqt ko'rsatkichlari, taqdim etilayotgan xizmatlarning sifati, iqtisodiy samaradorlik, ijtimoiy qoniqish hosil qilish, institutsional samaradorlik, barqarorlik va bardoshlilik, shaffoflik va javobgarlik, xalqaro reytinglar va taqqoslashlar boshqaruv organlari samaradorligining asosiy mezonlari ekanligi asoslantirilgan.

Dissertant samaradorlikni baholash vositalari sifatida statistika ma'lumotlari, so'rovnomalari va jamoatchilik fikrini o'rganish, davlat dasturlari va strategiyalarining bajarilishini tahlil qilish, hokimiyat faoliyatining asosiy ko'rsatkichlarini monitoring qilish kabilar ekanligini ta'kidlagan. Shuningdek, samaradorlikni baholash orqali hududlarning asl holatini aniqlash va bu orqali strategik maqsadlarni belgilash imkoniyati vujudga kelishi isbotlangan.

Mazkur bobning ikkinchi paragrafi esa *"Davlat xizmatida qo'llaniladigan rag'batlantirish usullari va uning o'ziga xos xususiyatlari"* deb nomlanib, unda tadqiqot davomida o'rganilgan tarixiy manbalar, huquqshunos olim(X. Azizov, B. Alimov, Sh. Asadov, Sh. Jurayev, F. Isayeva, Sh. Ismoilov, A. Yo'ldoshev, F. Yuldasheva, F. Maxmudov)larning ilmiy izlanishlari, fikr-mulohazalarini tahlil qilish natijasida davlat boshqaruv organlari faoliyati samaradorligini yanada oshirish sharoitida boshqaruv xodimlarini har jihatdan rag'batlantirib borish – harakatchan boshqaruvchi kadrlar, aynan mos keluvchi zamonaviy boshqaruv uslublari va ustuvor boshqaruv tamoyillarini chuqur tadqiq etish zaruriyatini, davlat boshqaruvi jarayonida yuzaga keladigan turli munosabatlarning o'ziga xos xususiyatlarini, davlat boshqaruvida huquqiy mexanizmlar orqali xodimlarning mehnat faoliyatini va samaradorligini kuchaytirish, qo'llab-quvvatlash hamda yanada takomillashtirish mumkinligi ta'kidlab o'tilgan.

Dissertant mazkur paragrafda milliy-tarixiy tajriba sifatida Amir Temur davlatidagi kadrlar tizimida rag'batlantirish masalalarini tahlil etish va uning ayrim jihatlarini amaliyotga joriy etish bo'yicha takliflarni ilgari surish muhimligini ta'kidlagan.

Tadqiqotchi temuriylar davlatida turli mansabdor shaxslar va davlat xizmatchilarini rag'batlantirishning aniq tizimi yaratilganligini, bu rag'batlantirish turli

in'omlar, e'tirof etish, ma'naviy qo'llab-quvvatlash va yorliqlarni taqdim etish orqali amalga oshirilganligini keltirib o'tgan.

Dissertatsiyaning **“Davlat boshqaruvida rag‘batlantirish usullarini qo‘llashning huquqiy-tashkiliy holati: milliy va xorijiy tajriba”** nomli ikkinchi bobida tadqiqotchi davlat organlarida qo‘llanilishi mumkin bo‘lgan rag‘batlantirish turlari, rag‘batlantirishda xorijiy davlatlarning ijobiy tajribalari o‘rganilgan, shuningdek, O‘zbekistonda boshqaruv tizimini o‘zgartirishning muhim jihati hisoblangan davlat organlarida xodimlar bilan ishlashning yangi usullarini joriy etish, davlat boshqaruvida xodimni rag‘batlantirishning huquqiy va tashkiliy asoslarini takomillashtirishga oid taklif va tavsiyalar ishlab chiqqan.

Ikkinchi bobning birinchi paragrafi *“Davlat boshqaruvida rag‘batlantirish usullarini qo‘llash amaliyotini huquqiy tartibga solishning o‘ziga xos jihatlari”* deb nomlanib, mazkur paragraf davlat xizmati va davlat xizmatchisi huquqiy kategoriyalariga yondashuvlar, davlat xizmatchilarining mehnat sifati va miqdorini ochirishuvchi mehnat motivatsiyasi, davlat boshqaruvida xodimlarni huquqiy rag‘batlantirish omillari hamda ushbu jarayonda yuzaga kelayotgan muammolar tahliliga bag‘ishlangan.

Dissertant ushbu paragrafda xodimni rag‘batlantirishni quyidagi bir nechta turlarga ajratib chiqqan:

birinchi turi – *moddiydir*. Uning asosi esa pul qiymati bilan belgilanadi. Ish haqi yoki boshqa turdagi mukofot shaklidagi pul eng aniq tashqi stimul hisoblanishi asoslantirilgan;

ikkinchi turi – *nomoddiydir*. Bu yo‘nalishda personalga ta’sir qilishning juda ko‘p variantlari mavjudligi, nomoddiy rag‘batlantirish moddiy rag‘batlantirishdan kam ahamiyatli emasligi, ba’zi hollarda ular yanada muhim rol o‘ynashi to‘g‘risida bildirib o‘tilgan;

uchinchi tur – *tashkiliy rag‘batlantirish*. Ushbu rag‘batlantirish turi mehnat va boshqaruvni tashkil etishni ratsionallashtirish bo‘yicha faoliyatni ifodalaydi. Bu yo‘nalish biznes sektorda haddan tashqari ko‘rsatmalar, buyruqlar va qoidalarning qisqartirilishi bilan bog‘liqligi asoslangan;

to‘rtinchi tur – *professional* – ya’ni kasbiy faoliyat bilan bog‘liq. Muayyan ma’lumotga ega bo‘lgan, ma’lum bir lavozimga, muayyan mehnat majburiyatlari bilan kelgan shaxs o‘zga vazifalar bilan emas, balki o‘z ishida shug‘ullanishi kerakligi bildirib o‘tilgan;

beshinchi tur – *keng ijtimoiy rag‘batlantirish* bo‘lib, uning asosida xodimda jamiyatda ma’lum o‘rin egallash va ijtimoiy mavqeini yaxshilash istagi shakllanishi ta’kidlab o‘tilgan;

oltinchi tur – *tor ijtimoiy rag‘batlantirish*. Bu bevosita xodimga tashkilotning o‘zida ma’lum maqomni egallash imkoniyatini berishga qaratilgan. Bu personal bilan ishlashning juda foydali usullaridan biri, ammo har doim ham eng samaralisi emasligi isbotlangan;

yettinchi tur – *jamoaviy rag‘batlantirish* bo‘lib, ushbu rag‘batlantirish turi guruhlariga ta’sir qilish resurslarni tejashga yordam berishi, shuningdek, har bir xodim tomonidan topshiriqning bajarilishini nazorat qilish mexanizmini ta’minlashi isbotlangan.

Ikkinchi bobning ikkinchi paragrafi *“Davlat boshqaruvida rag‘batlantirish usullarini qo‘llash sohasidagi milliy va xorijiy tajribalarning uyg‘unlashuvi”* deb nomlanib, unda davlat xizmatchilarini moddiy va nomoddiy rag‘batlantirishni tashkil etish bo‘yicha xorijiy tajriba, shu jumladan, ushbu masalalarni huquqiy tartibga solishga yondashuvlar hamda barcha darajadagi davlat organlari o‘rtasidagi samarali hamkorlik talablari, ayrim xorijiy davlatlarning ijobiy tajribasi bayon etilgan.

Tadqiqotchi Amerika Qo‘shma Shtatlari, Buyuk Britaniya, Germaniya, Kanada, Fransiya, Yaponiya, Xitoy Xalq Respublikasi va Singapur kabi davlatlarning ijro etuvchi hokimiyat organlarida moddiy va nomoddiy rag‘batlantirishning asosiy usullari va vositalarini tahlil qilib, ulardan unumli foydalanish bo‘yicha asoslantirilgan takliflarni bildirib o‘tgan. Xususan, Buyuk Britaniya, Xitoy Xalq Respublikasi va Singapur davlatlari tajribasidan kelib chiqib, davlat xizmatchilarining mehnatini baholashda foydalaniladigan koeffitsiyentlar, formulalar va shkalalar loyiha faoliyatining barcha ishtirokchilari uchun sodda va tushunarli bo‘lishi, byurokratik jihatlar va o‘lchash qiyin bo‘lgan ko‘rsatkichlar minimal darajada bo‘lishi lozimligi; muayyan boshqaruv loyihasi faoliyatida ishtirok etganlik uchun haq to‘lashni tashkil etish davlat xizmatchisining rasmiy maoshi, egallab turgan lavozimi, sinf chini, ish staji va loyihada ishlagan vaqtiga bog‘liq bo‘lmasligi kerakligi asoslantirilgan.

Dissertatsiyaning **“O‘zbekiston Respublikasida davlat boshqaruvida rag‘batlantirish usullarini qo‘llashni takomillashtirish istiqbollari”** nomli uchinchi bobida tadqiqotchi tomonidan davlat boshqaruvining barcha bo‘g‘inlarida boshqaruv qarorlari qabul qilish va rag‘batlantirish tizimini ishlab chiqish hamda tatbiq etishda asosiy tamoyillar, shuningdek, korporativ boshqaruv tizimi samaradorligini oshirishning huquqiy va tashkiliy asoslarini takomillashtirishga oid taklif va tavsiyalar ishlab chiqilgan.

Uchinchi bobning birinchi paragrafi *“O‘zbekistonda davlat boshqaruvida rag‘batlantirish usullarini qo‘llashning milliy tizimini shakllanishi va rivoji”* deb nomlanib, mazkur paragraf davlat boshqaruvida rag‘batlantirish usullarini qo‘llashning milliy tizimi shakllanishi va rivojlanishiga bag‘ishlangan.

Dissertant ilmiy tahlillar asosida davlat boshqaruvining barcha bo‘g‘inlarida boshqaruv qarorlari qabul qilish va rag‘batlantirish tizimini ishlab chiqish hamda tatbiq etishda quyidagi asosiy tamoyillarga amal qilish lozimligini ko‘rsatib o‘tgan:

1. **Zaruriyat** – rag‘batlantirish tizimini joriy qilish kerakligi yoki kerak emasligini aniqlash. Jamoatchilik fikrini eshitish, onlayn-so‘rovnomalar, tanqidiy tahlil usullari orqali real vaziyatga baho berish orqali yangi talab yoki normani joriy etish zaruriyatini aniqlash. Bunda o‘sib borayotgan ijtimoiy ehtiyojlar va bozor munosabatlarini rivojlanishini hisobga olish maqsadga muvofiqdir.

2. **Proporsionallik** – qo‘llaniladigan rag‘batlantiruvchi chora va vositalar tanlovi belgilangan maqsadlarga proporsional bo‘lishi lozim. Strategik maqsadlarni belgilashda “har bir inson” manfaatlarini uyg‘unligini hisobga olish lozim. Amalga oshirilayotgan rag‘batlantiruvchi omillarning maqsadga muvofiqligini tekshirish, tegishli ekspertlar xulosasini olish, har bir normativ tushdagi qarorlarni jamoatchilik muhokamasidan o‘tkazish talab etiladi.

3. **Subsidiarlik** – masalalarning eng quyi yoki markazdan uzoq darajalarda hal etilishini eng sodda va eng kam resurs talab etadigan yo‘l bilan amalga oshirish shakli. Vazifalar quyi darajada hal qilinishiga yo‘naltirilgan tashkiliy va huquqiy tamoyil, ya’ni vazifa, funksiya va vakolatlarni nomarkazlashtirishdan kelib chiqib, davlat hokimiyati organlari va ularning hududiy tuzilmalari o‘rtasida mavjud shtat birliklarini oqilona taqsimlash. Bunda muammoni joyida o‘rganib, uni yechimini topishga, kam vaqt va resurs sarflab natijaga erishish albatta motivatsiya va rag‘bat mexanizmlarining takomillashuvi asosida amalga oshiriladi.

4. **Shaffoflik** – rag‘batlantirish tadbirlarini olib borishda barcha manfaatdor tomonlarning manfaatini inobatga olgan holda ochiq, oshkora va shaffof ravishda amalga oshirish. “Ochiqlik indeksi” reytingi orqali barcha davlat va xo‘jalik boshqaruvi organlari faoliyatining baholanishi ham uning bir shakli bo‘lishi mumkin.

5. **Javobgarlik** – davlat xizmatchilari va xodimlarga rag‘batlantirishni qo‘llash hamda uning samaradorligiga kim mas’ul ekanligini aniq belgilash, barcha manfaatdor tomonlar uchun tartibga solishga amal qilish jarayonida yuzaga keladigan muammolar to‘g‘risida mutasaddi organlarni xabardor qilish imkoniyatining mavjudligi.

6. **Qulaylik** – rag‘batlantirish tizimi izchil va tushunarli bo‘lishi lozim. Davlat boshqaruvida amalga oshirilayotgan o‘zgarishlarga moslashish imkoniyatining mavjudligi. Fuqarolarning davlat boshqaruvidagi faolligini oshirish ham uning namunasidir.

7. **Soddalik** – har qanday rag‘bat tizimi yoki uni tartibga solish, unga rioya qilish va uni qo‘llash tushunish uchun sodda bo‘lishi lozim. Oddiy fuqaro ham amalga oshirilayotgan islohotlar jarayonini anglashi, unda munosabat bildirish imkoniyatining kengligi. Davlat boshqaruvida “aqli” (Smart) boshqaruv prinsiplariga bosqichma-bosqich o‘tishning asosiy g‘oyasi fuqarolarning davlat boshqaruvi jarayonidagi ishtiroki hisoblanadi.

Uchinchi bobning ikkinchi paragrafi *“Davlat boshqaruvi organlarida rag‘batlantirish usullarining takomillashuvi va istiqbollari (O‘zbekiston Respublikasi ichki ishlar organlari misolida)”* deb nomlanib, unda mamlakatimiz ichki ishlar organlarida rag‘batlantirish usullarining takomillashuvi va istiqbollari bo‘yicha fikrlar bayon etilgan.

Dissertant mazkur paragraf doirasida keltirilgan fikrlarini asoslash va davlat boshqaruvi organlarida rag‘batlantirish usullarining takomillashuvi hamda istiqbollari belgilash maqsadida davlat fuqarolik xizmati (davlat hokimiyati va boshqaruvi organi), sud, prokuratura, Milliy gvardiya hamda ichki ishlar organlarining jami 400 nafar xodimlari o‘rtasida o‘tkazilgan so‘rovnoma natijalarini tahlil qilgan.

Tadqiqotchi ichki ishlar organlari doimiy professional kadrlar tarkibini shakllantirish, xodimlarning xizmat qilish davomiyligini uzaytirish bo‘yicha rag‘batlantirish, shuningdek, ularning kasbiy malakasi va shaxsiy qobiliyatlarini inobatga olgan holda, shaxsiy tarkibni lavozimlarga munosib taqsimlash bo‘yicha taklif va tavsiyalar berilgan.

## XULOSA

Davlat boshqaruvida rag‘batlantirish usullarini qo‘llashning tashkiliy-huquqiy mexanizmlarining amaldagi holati tahliliga, ilmiy bilimlar, zamonaviy ijtimoiy-huquqiy konsepsiyalar, boshqa ijtimoiy fanlarning qonuniyatlariga, empirik umunlashmalar natijalariga tayanib, dissertatsiya mavzusiga oid quyidagi asosiy xulosa va tavsiyalar taklif etiladi:

### I. Ilmiy-nazariy xulosalar:

1. Tadqiqot ishi doirasida “Davlat xizmatchisi”, “davlat boshqaruvi organlari faoliyat samaradorligi” kabi tushunchalari bo‘yicha quyidagi mualliflik ta’riflari ishlab chiqildi:

*davlat xizmatchisi* – nafaqat malakali boshqaruvchi, balki vakolati doirasiga davlat vazifalarini amalga oshirish va davlat hokimiyati organlarining vakolatlarining malakali ijrosini ta’minlash kiradigan mansabdor shaxs;

*davlat boshqaruvi organlari faoliyat samaradorligi* – inson, jamiyat va davlatning mavjud resurs hamda imkoniyatlaridan xalq manfaatlarini qondirish, mamlakatni yanada rivojlantirish va modernizatsiya qilish, uning barqarorligini ta’minlashda oqilona foydalana olishda namoyon bo‘ladi.

2. Davlat boshqaruvida rag‘batlantirish **turlarini**: *moddiy rag‘batlantirish (natura shakli); nomoddiy rag‘batlantirish; tashkiliy rag‘batlantirish; professional rag‘batlantirish; keng ijtimoiy rag‘batlantirish; tor ijtimoiy rag‘batlantirish; salbiy rag‘batlantirish; jamoaviy rag‘batlantirish tarzida tasniflanishi lozim.*

3. Davlat boshqaruvi va boshqaruv organlari samaradorligining **asosiy mezonlari**: *1) natijadorlik; 2) resurslardan foydalanishning maqbulligi; 3) vaqt ko‘rsatkichlari; 4) taqdim etilayotgan xizmatlarning sifati; 5) iqtisodiy samaradorlik; 6) ijtimoiy qoniqish hosil qilish; 7) institutsional samaradorlik; 8) barqarorlik; 9) shaffoflik va javobgarlik; 10) xalqaro reytinglar va taqqoslash hisoblanadi*

4. Davlat boshqaruvida rag‘batlantirish usullarining o‘ziga xos xususiyatlari sifatida: *ijtimoiy ta’sirning maxsus shakli ekanligi; qonunda nazarda tutilgan moddiy va ma’naviy xususiyatga ega bo‘lgan, davlat xizmatchilarining xizmat vazifalarini sifatli bajarganliklari va davlat xizmatida erishilgan natijalari uchun xalq tomonidan e’tirof etilishi va davlat sharafini ta’minlash bilan bog‘liq chora-tadbirlar ekanligi; davlat boshqaruv faoliyatida vakolatli subyektlar tomonidan amalga oshirilishi; rag‘batlantirish choralari qo‘llash boshqaruv subyektining irodasiga bog‘liq bo‘lib, normativ yoki individual tarzda amalga oshiriladi va rag‘batlantirish turlari boshqaruvning huquqiy hujjatlarida belgilanishi; rag‘batlantirish usuli jamiyat va davlat hayotining turli sohalari rivojlanishining samarali muvofiqlashtirish bilan namoyon bo‘lishi asoslantirib berildi.*

5. Davlat boshqaruvi faoliyatini rag‘batlantirish davlat xizmatchisida namunali xulq-atvori uchun *motivasiyani* muayyan chora-tadbirlar va shakllarda ifodalovchi *omil* hisoblanishi asoslandi.

6. Boshqaruv organlari faoliyati samaradorligi faqatgina “xarajat-natija” ko‘rinishida bo‘lmasligi ba’zan, mafkuraviy jarayonlar va g‘oyaviy-madaniy jihatlarni ham qamrab olishi asoslantirildi. Bunda huquq-tartibot organlarida xodimlarni rag‘batlantirishda moddiy qo‘llab-quvvatlash muhim sanalsada, davlat

xizmatchisining vatanparvarligi, ma'naviy-axloqiy qiyofasi va mafkuraviy kompetensiyasi ham asosiy ko'rsatkichlardan biri degan xulosaga kelindi.

7. Davlat boshqaruvining barcha bo'g'inlarida boshqaruv qarorlari qabul qilishda va rag'batlantirish tizimini ishlab chiqish hamda tatbiq etishda quyidagi asosiy tamoyillarga amal qilish lozim:

*zaruriyat* – rag'batlantirish tizimini joriy qilish kerakligi yoki kerak emasligini aniqlash. Jamoatchilik fikrini eshitish, onlayn-so'rovnomalar, tanqidiy tahlil usullari orqali real vaziyatga baho berish orqali yangi talab yoki normani joriy etish zaruriyatini aniqlash. Bunda o'sib borayotgan ijtimoiy ehtiyojlar va bozor munosabatlarini rivojlanishini hisobga olish maqsadga muvofiqdir;

*proporsionallik* – qo'llaniladigan rag'batlantiruvchi chora va vositalar tanlovi belgilangan maqsadlarga proporsional bo'lishi lozim. Strategik maqsadlarni belgilashda "har bir inson" manfaatlari uyg'unligini hisobga olish lozim. Amalga oshirilayotgan rag'batlantiruvchi omillarning maqsadga muvofiqligini tekshirish, tegishli ekspertlar xulosasini olish, har bir normativ tUSDagi qarorlarni jamoatchilik muhokamasidan o'tkazish talab etiladi;

*subsidiarlik* – masalalarning eng quyi yoki markazdan uzoq darajalarda hal etilishini eng sodda va eng kam resurs talab etadigan yo'l bilan amalga oshirish shakli. Vazifalar quyi darajada hal qilinishiga yo'naltirilgan tashkiliy va huquqiy tamoyil, ya'ni vazifa, funksiya va vakolatlarni nomarkazlashtirishdan kelib chiqib, davlat hokimiyati organlari va ularning hududiy tuzilmalari o'rtasida mavjud shtat birliklarini oqilona taqsimlash. Bunda muammoni joyida o'rganib, uni yechimini topishga, kam vaqt va resurs sarflab natijaga erishish albatta motivatsiya va rag'bat mexanizmlarining takomillashuvi asosida amalga oshiriladi;

*shaffoflik* – rag'batlantirish tadbirlarini olib borishda barcha manfaatdor tomonlarning manfaatini inobatga olgan holda ochiq, oshkora va shaffof ravishda amalga oshirish. "Ochiqlik indeksi" reytingi orqali barcha davlat va xo'jalik boshqaruvi organlari faoliyatining baholanishi ham uning bir shakli bo'lishi mumkin;

*javobgarlik* – davlat xizmatchilari va xodimlarga rag'batlantirishni qo'llash va uning samaradorligiga kim mas'ul ekanligini aniq belgilash, barcha manfaatdor tomonlar uchun tartibga solishga amal qilish jarayonida yuzaga keladigan muammolar to'g'risida mutasaddi organlarni xabardor qilish imkoniyatining mavjudligi;

*qulaylik* – rag'batlantirish tizimi izchil va tushunarli bo'lishi lozim. Davlat boshqaruvida amalga oshirilayotgan o'zgarishlarga moslashish imkoniyatining mavjudligi. Fuqarolarning davlat boshqaruvidagi faolligini oshirish ham uning namunasidir;

*soddalik* – har qanday rag'bat tizimi yoki uni tartibga solish, unga rioya qilish va uni qo'llash tushunish uchun sodda bo'lishi lozim. Oddiy fuqaro ham amalga oshirilayotgan islohotlar jarayonini anglashi, unda munosabat bildirish imkoniyatining kengligi. Davlat boshqaruvida "aqli" (Smart) boshqaruv prinsiplariga bosqichma-bosqich o'tishning asosiy g'oyasi fuqarolarning davlat boshqaruvi jarayonidagi ishtiroki hisoblanadi.

## **II. Davlat boshqaruvida rag‘batlantirish usullarini qo‘llashning huquqiy mexanizmlarini takomillashtirish bo‘yicha takliflar:**

1. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017-yil 29-noyabrdagi PQ-3413-son qarori bilan tasdiqlangan Ichki ishlar organlarida xizmatni o‘tash tartibi to‘g‘risidagi Nizomning 8-bobi 96-bandi 8-xatboshisini quyidagi tahrirda bayon etish taklif etiladi:

*“qo‘shimcha ta‘til — O‘zbekiston Respublikasi oliy ta‘lim muassasalariga o‘qishga kirish imtihonlarni topshirishi uchun, oilaviy sharoiti bo‘yicha, jangovar harakatlarda va favqulodda vaziyatlar oqibatlarini bartaraf etishda qatnashgan, shuningdek, rag‘batlantirish chorasi sifatida asosiy ta‘tildan tashqari qisqa muddatga (3-7 kungacha) xizmat burchini samarali bajargan, maxsus shart-sharoitlarda ishlagan yoki uzoq muddat xizmat qilgan hamda ichki ishlar organlari faoliyatiga salmoqli hissa qo‘shgan, xizmat vazifalarini yuksak darajada bajarishda namuna bo‘lgan xodimlarga”.*

2. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 20-yanvardagi PQ-10-son qarori bilan tasdiqlangan Ichki ishlar organlari xodimlarining kasbiy madaniyat va xizmat intizomi kodeksiga quyidagi o‘zgartishlarni kiritish taklif etiladi:

1) 30-bandni quyidagi mazmundagi “j” kichik band bilan to‘ldirish:

*“j) qo‘shimcha ta‘til”.*

2) 30-bandi 2-qismini quyidagi tahrirda bayon etish:

*“Shuningdek, rag‘batlantirish tariqasida Kodeksning 34-bandi “a”, “b”, “v” va “g” (lavozim maoshining ellik foizidan ko‘p bo‘lmagan miqdorda jarima) hamda 35-bandi “a” va “b” kichik bandlarida nazarda tutilgan muqaddam qo‘llanilgan intizomiy jazo muddatidan oldin bekor qilinishi mumkin”.*

3) 47-bandni quyidagi mazmundagi o‘ninchi kichik band bilan to‘ldirish:

*“qo‘shimcha ta‘til – kasbiy madaniyat qoidalari va xizmat intizomi talablariga rioya etgan holda xizmat burchini samarali bajargan, maxsus shart-sharoitlarda ishlagan yoki uzoq muddat xizmat qilgan hamda ichki ishlar organlari faoliyatiga salmoqli hissa qo‘shgan, xizmat vazifalarini yuksak darajada bajarishda namuna bo‘lgan xodimlarga nisbatan asosiy ta‘tildan tashqari qisqa muddatga (3-7 kungacha) beriladi”.*

## **III. Davlat boshqaruvida rag‘batlantirish usullarini qo‘llash amaliyoti (tashkiliy mexanizmlarini) takomillashtirishga oid tavsiyalar**

1. Davlat boshqaruvi organlarini rag‘batlantirish mexanizmlarini normativ-huquqiy va tashkiliy-institutsional jihatdan takomillashtirish bo‘yicha yaqin, o‘rta va uzoq istiqbolga mo‘ljallangan strategiyalarni ishlab chiqish zarurati mavjud.

2. Davlat boshqaruvida rag‘batlantirish usullarini qo‘llash *televopk, aytstaffing, fpilans, aytropsing, kovopking, kpaydsopsing, blokcheyn texnologiyalari* va uslublarni faol tatbiq etish maqsadga muvofiq hisoblanadi.

3. Davlat boshqaruvi organlari tizimida, jumladan, kadrlar bilan ishlash tizimida ma‘naviy va huquqiy jihatdan eskirgan ma‘lumotnoma-obyektivka andozasidan voz kechib, rezyume (SV) tizimiga o‘tilishi davlat xizmatchisining har sohadagi qobiliyati, imkoniyati va yutuqlarini kiritish bilan unga nisbatan qo‘llaniladigan rag‘batlantirish choralarining xolisligi va obyektivligini ta‘minlaydi.

4. Davlat boshqaruvi organlari xizmatchilari, shu jumladan, huquq- tartibot organlari xodimlarini moddiy va ma'naviy qo'llab-quvvatlash hamda turli darajadagi rag'batlantirish mexanizmlarini qo'llash tizimdagi korrupsiyaga qarshi kurashish samaradorligini oshirishga xizmat qiladi.

5. Korporativ boshqaruv tizimi samaradorligini oshirish bo'yicha quyidagilarni amalga oshirish zarur degan xulosaga kelindi:

1) korporativ boshqaruv tizimini mustaqil baholashdan tashqari kuzatuv kengashi faoliyati samaradorligini baholash mezonlarini ishlab chiqish va ular asosida umumiy kengash faoliyati, uning qo'mitalari va har bir a'zosi faoliyatini baholash amaliyotini joriy etish talablarini Korporativ boshqaruv kodeksi bilan mustahkamlab qo'yish;

2) kuzatuv kengash a'zolariga to'lanadigan mukofotlar hajmini kengash faoliyatini baholash natijalariga bog'lash va har bir a'zoni kengashning umumiy faoliyati samaradorligiga qo'shgan hissasiga qarab rag'batlantirish siyosatini qo'llash;

3) kuzatuv kengashi tarkibidagi mustaqil a'zolarining nafaqat minimal miqdorini ta'minlash, balki ularning ulushi ortishini rag'batlantirish choralarini ko'rish;

4) ijroiya organi faoliyati samaradorligini baholashda tanlab olinadigan samaradorlikning eng muhim ko'rsatkichlarining (KPI) muvozanatlashgan holda bo'lishini ta'minlash va ularning umumiy yig'ma (integral) ko'rsatkichining shakllanishidagi salmog'ini belgilash jarayonlarini tartibga solish.

6. Xorijiy davlatlarning ilg'or tajribalari, joriy uslublar, boshqaruvni loyihalashtirish va loyihalarni boshqarishning nazariy va amaliy asoslarining tahlillari: davlat xizmatchilarini rag'batlantirish tizimi samaradorligini oshirish uchun ijro etuvchi hokimiyat organlarida "*loyiha-maqсадli yondashuv*"dan foydalanish, davlat xizmatiga nomzodlarni tanlashda ularning moslashuvchanlik qobiliyatiga alohida e'tibor qaratish, boshqaruv bo'g'inidagi davlat xizmatchilarining mehnatiga haq to'lashda shaxsiy samaradorlik mezoniga tayanishning afzalliklarini ko'rsatadi.

**НАУЧНЫЙ СОВЕТ PhD.03/30.12.2019.Уч.20.02 ПО ПРИСУЖДЕНИЮ  
УЧЕНЫХ СТЕПЕНЕЙ ПРИ КАРАКАЛПАКСКОМ  
ГОСУДАРСТВЕННОМ УНИВЕРСИТЕТЕ**

---

**АКАДЕМИЯ МИНИСТЕРСТВА ВНУТРЕННИХ ДЕЛ  
РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН**

**АХМЕДОВ АНВАР ТОИРОВИЧ**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВЫХ  
МЕХАНИЗМОВ ПРИМЕНЕНИЯ МЕТОДОВ СТИМУЛИРОВАНИЯ  
В ГОСУДАРСТВЕННОМ УПРАВЛЕНИИ  
(НА ПРИМЕРЕ ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ)**

**12.00.02 - Конституционное право. Административное право.  
Финансовое и таможенное право**

**АВТОРЕФЕРАТ**  
диссертации доктора философии (PhD) по юридическим наукам

**Тема диссертации доктора философии (PhD) зарегистрирована Высшей аттестационной комиссией при Министерстве высшего образования, науки и инноваций Республики Узбекистан за №В В2023.4.PhD/Yu669.**

Диссертация выполнена в Академии Министерства внутренних дел Республики Узбекистан.

Автореферат диссертации на трёх языках (узбекский, русский, английский (резюме)) размещён на веб-сайт Научного совета (<https://karsu.uz/uz/>) и портале информационной образовательной сети «ZiyoNET» ([www.ziyo.net.uz](http://www.ziyo.net.uz)).

**Научный руководитель:** **Селиманова Светлана Михайловна**  
доктор юридических наук, профессор

**Официальные оппоненты:** **Ахмедов Даврон Куванович**  
доктор юридических наук, профессор

**Дауменов Бердак Аймуратович**  
кандидат юридических наук, профессор

**Ведущая организация:** **Институт повышения квалификации**  
**МВД Республики Узбекистан**

Защита диссертации состоится 26 марта 2025 года в 10:00 на заседании Научного совета PhD. 03/30.12.2019.Yu.20.02 по присуждению учёных степеней при Каракалпакском государственном университете (Адрес: 742012, Республика Каракалпакистан, г. Нукус, улица академика Ч. Абдилова, 1, Тел.:(+99861) 223-60-49, факс: (+99861) 223-60-49, E-mail: karsu\_info@edu.uz).

С диссертацией можно ознакомиться в Центре информационных ресурсов Каракалпакского государственного университета (зарегистрировано № 262) (Адрес: 742012, Республика Каракалпакистан, г. Нукус, улица академика Ч. Абдилова, 1, Тел.:(+99861) 223-60-49, факс: (+99861) 223-60-49).

Диссертация разослан 12 марта 2025 года.

(Протокол № 9 от 12 марта 2025 года).



**Е. Д. Кутыбаева**  
Председатель научного совета по присуждению учёных степеней, доктор юридических наук, профессор

**Г.М. Бердимуратова**  
Научный секретарь научного совета по присуждению учёных степеней, доктор философии по юридическим наукам (PhD), доцент

**З.А. Реймова**  
Председатель научного семинара при Научном совете по присуждению учёных степеней, доктор юридических наук, профессор

## ВВЕДЕНИЕ (аннотация докторской (PhD) диссертации)

**Актуальность и востребованность темы диссертации.** В мировой экономической системе все больше развиваются социально-правовые отношения, увеличивается доля частного сектора на рынке труда, что объективно требует внедрения новых подходов к привлечению квалифицированных кадров в государственные службы. Поскольку заработная плата, режим труда и другие удобства, предлагаемые негосударственными работодателями, служат важным фактором трансформации кадров. Согласно данным Международной организации труда (International Labour Organization), в 2024 году более 90 процентов существующих рабочих мест в развитых странах приходится на долю частного сектора<sup>1</sup>. Это требует разработки организационно-правовых механизмов, направленных на создание прозрачной, справедливой и современной трудовой среды с мотивирующими стимулами и оптимальными условиями труда, которая привлекает квалифицированных специалистов в управление для обеспечения эффективности деятельности государственных органов.

В развитых странах мира наблюдается растущая тенденция проведения научных исследований, направленных на дальнейшего совершенствования методов повышения мотивации государственных служащих (Public Service Motivation (PSM))<sup>2</sup> программ и их стимулирования JEGS (job evolution and grading Support)<sup>3</sup>. В этих исследованиях особое внимание уделяется выявлению эффективных методов привлечения квалифицированных специалистов в государственное управление, введению дифференцированной заработной платы для достойного стимулирования труда сотрудников, предоставлению бонусов, льгот и дополнительных дней отдыха, сокращению коррупционных факторов и бюрократических требований при приеме на работу, а также поиску научно обоснованных решений организационно-правовых проблем, связанных с внедрением современных информационных технологий в эту сферу.

В нашей стране последовательно продолжается политика обеспечения верховенства закона и совершенствования государственного управления. Это подтверждается тем, что в Стратегии «Узбекистон – 2030» приоритетным направлением определено «Обеспечение верховенства закона и организация государственного управления, ориентированного на служение народу», введения Закона «О государственной гражданской службе», а также принятие мер по правовой и социальной защите более 118 тысяч государственных гражданских служащих. В свою очередь, повышение привлекательности службы в органах государственного управления, внедрение современных методов работы в систему, а также совершенствование организационно-правовых механизмов стимулирования сотрудников выступают как одна из актуальных задач административного права.

---

<sup>1</sup> <https://www.ilo.org/partnering-development/private-sector-and-non-state-partners/ilo-private-sector-and-employment-promotion>

<sup>2</sup> <https://www.qic-wd.org/umbrella-summary/public-service-motivation>

<sup>3</sup> <https://www.gov.uk/government/publications/job-evaluation-and-grading-support-jegs-for-civil-servants>

Данная диссертация в определенной степени будет способствовать реализации задач, предусмотренных Конституцией Республики Узбекистан (2023), Законами Республики Узбекистан «Об административных процедурах» (2018), «О государственных наградах» (2018), «О государственной гражданской службе» (2022), а также постановлениями Президента Республики Узбекистан «Об утверждении концепции административных реформ в Республике Узбекистан» (2017), «О мерах по дальнейшему совершенствованию системы борьбы с коррупцией в Республике Узбекистан» (2019), «О мерах по организации деятельности Агентства по развитию государственной службы при Президенте Республики Узбекистан» (2019), «О мерах по эффективной организации деятельности органов исполнительной власти в рамках административных реформ Нового Узбекистана» (2022), «О введении системы рейтинговой оценки эффективности антикоррупционной работы» (2022), а также указами «О создании среды нетерпимости к коррупции, резком сокращении коррупционных факторов в государственном и общественном управлении и расширении участия общественности в этом процессе» (2021), «О первоочередных организационных мерах по эффективному налаживанию деятельности республиканских органов исполнительной власти» (2023), Стратегией «Узбекистан – 2030» (2023) и другими нормативно-правовыми актами, связанными с данной темой.

**Соответствие исследования приоритетным направлениям развития науки и технологий республики.** Данная диссертация выполнена в соответствии с приоритетным направлением развития науки и технологий республики I. «Формирование системы инновационных идей и способов их реализации в социальном, правовом, экономическом, культурном, духовном и образовательном развитии информированного общества и демократического государства».

**Степень изученности проблемы.** Общие вопросы, связанные с темой исследования, изучались в рамках административного права такими учеными, как Х. Азизов, Б. Алимов, Х. Алимов, Ш. Асадов, Ш. Исмоилов, А. Юлдошев, Ф. Махмудов, Ф. Юлдашева, Б. Мирбобоев, Ж. Нематов, Н. Саид-Газиева, Х. Хайитов, Р. Хакимов, И. Хамедов, Э. Хожиев, О. Хусанов, С. Юсупов и другими. В подготовленных ими разработках, учебниках и научных статьях в основном рассматривались механизмы системы государственного управления, некоторые аспекты научно-теоретических взглядов на стимулирование работников.

Кроме того, научные выводы о правовых основах применения мер стимулирования в государственной гражданской службе представлены в исследованиях А. Жураева. Отдельные мысли о теоретических, правовых и философских основах стимулирования государственных служащих можно найти в исторических источниках, принадлежащих перу таких мыслителей, как Аристотель, Платон, Абу Райхан Беруни, Абу Наср Фараби, Абу Али ибн Сино, Юсуф Хос Хожиб, Амир Темур, Низамульмулк и Алишер Навои.

Отдельные аспекты стимулирования в государственном управлении зарубежных стран изучались такими западными учеными, как М. Вебер,

А. Файоль, Л. Эрхард, Д. Макгрегор, А. Маслоу, М. Дюверже, Д. Истон и М. Крозе, а также учеными из стран СНГ, включая Г. Атаманчука, И. Баранова, Н. Гушину, В. Козбаненко, В.И. Кноринга, Г.Л. Купряшина, Д. Липинского, А. Малко, А. Пономареву, В. Попова, Й. Старилов и И.А. Василенко.

Указанные авторы внесли определённый вклад в развитие науки административного права. Однако до настоящего времени в нашей стране не проводились комплексные исследования, посвящённые совершенствованию организационно-правовых механизмов применения методов стимулирования в государственном управлении.

**Связь диссертационного исследования с планами научно-исследовательских работ высшего образовательного учреждения, в котором выполнена диссертация.** Диссертационное исследование выполнено в рамках темы «Демократизация государственной власти и совершенствование механизма реализации права», предусмотренной научно-исследовательским планом Академии Министерства внутренних дел Республики Узбекистан на период 2022-2026 годы.

**Цель исследования** состоит в разработке научно обоснованных предложений и рекомендаций по совершенствованию организационно-правовых механизмов применения методов стимулирования в государственном управлении.

**Задачи исследования:**

исследовать современные методы повышения эффективности деятельности сотрудников органов государственного управления;

провести правовой анализ концепций и государственных программ, направленных на модернизацию и повышение эффективности государственного управления;

совершенствовать механизмы организации взаимодействия между органами государственного управления и гражданами;

предоставить практические рекомендации по повышению результативности применения методов стимулирования в органах государственного управления;

изучить особенности организации деятельности исполнительной власти в процессе проводимых в нашей стране новых административных реформ;

определить основные направления оптимизации деятельности органов государственного управления, в частности, органов внутренних дел с использованием современных технологий;

разработать рекомендации по механизмам стимулирования сотрудников органов внутренних дел, опираясь на анализ передового зарубежного опыта.

**Объектом исследования** являются общественно правовые отношения, связанные с применением методов стимулирования в системе органов государственного управления, в частности, органов внутренних дел в условиях Нового Узбекистана.

**Предметом исследования** являются нормативно-правовые акты, регулирующие методы стимулирования сотрудников органов государственного управления, практика их применения, а также концептуальные подходы и научно-теоретические взгляды в данной области.

**Методы исследования.** В процессе работы над диссертацией широко использовались методы научного познания, такие как индукция, дедукция, наблюдение, обобщение, анализ, формально-логический, исторический, точный социологический методы, а также методы изучения научных источников.

**Научная новизна исследования** заключается в следующем:

обоснована необходимость закрепления в законодательстве обеспечения соответствующего стимулирования государственных служащих на основе объективной и справедливой оценки их профессиональных компетенций и отдельных заслуг;

доказана необходимость введения системы оценки деятельности государственных служащих, основываясь на наиболее важных показателях эффективности, для обеспечения их стимулирования и карьерного роста.

обосновано, что при применении мер стимулирования к государственным служащим необходимо учитывать ключевые показатели эффективности их труда в определённые периоды (месяц, квартал, полгода, год), степень важности и сложности выполненных задач, а также достигнутые высокие результаты.

обосновано использование средств фонда для развития материально-технической базы службы безопасности дорожного движения, а также для поощрения и награждения сотрудников, в том числе на ежемесячное денежное вознаграждение сотрудников ГСБДД и развитие материально-технической базы этого ведомства.

**Практические результаты исследования** заключаются в следующем:

разработаны рекомендации по отбору талантливых молодых кадров, предложивших инновационные и прогрессивные идеи в органах исполнительной власти, а также механизмы меритократии, использующие правовую социализацию и компетентностный подход к формированию руководящего персонала;

обоснован переход от морально и юридически устаревшего формата справки-объективки к системе резюме (CV) в системах органов государственного управления, в частности, работы с кадрами;

проведен сравнительный анализ зарубежных практик по применению методов мотивации в государственных органах и выработаны методологические рекомендации по внедрению мотивационных механизмов в государственном управлении;

разработаны практические рекомендации для повышения эффективности работы государственных органов через использование инновационных подходов и технологий, что способствует улучшению управленческих процессов и повышению общей результативности.

**Достоверность результатов исследования.** Результаты исследования (репрезентативность) основаны на международных и национальных нормах права, практике их применения, передовом опыте, социологических (анкетирование, интервью) исследованиях, анализе статистических данных, обобщенных выводах, предложениях и рекомендациях, выводы исследования прошли апробацию, были опубликованы в ведущих национальных и зарубежных изданиях, полученные результаты были утверждены компетентными органами и

внедрены в практику, в диссертации обобщены результаты опросов 350 сотрудников государственных органов и 160 научно-педагогических работников.

#### **Научная и практическая значимость результатов исследования.**

Научная значимость результатов исследования заключается в том, что выводы, предложения и рекомендации, выраженные в диссертации, могут быть использованы в будущих научных исследованиях, в процессе законодательной деятельности, в практике применения права, а также при толковании соответствующих норм административного законодательства. Кроме того, результаты исследования могут быть полезны для теоретического обогащения таких наук, как «Административное право», «Организационно-правовые основы местного управления», «Современные методы менеджмента» и «Трудовое право».

Практическое значение результатов исследования заключается в том, что предложения, разработанные для совершенствования законодательства в области административного права, могут быть внедрены для повышения эффективности системы управления в современных условиях, также способствует улучшению административного законодательства в соответствии с международными стандартами, повышению результативности мер по стимулированию сотрудников государственных органов, а также надежной защите их прав, свобод и законных интересов.

**Результаты исследований.** На основании результатов исследований, проведенных в рамках совершенствования организационно-правовых механизмов применения методов стимулирования в государственном управлении:

предложения по обеспечению соответствующего стимулирования государственных служащих на основе объективной и справедливой оценки их профессиональных компетенций и отдельных достижений были использованы при разработке части 3 статьи 21 Закона Республики Узбекистан «О государственной гражданской службе» от 8 августа 2022 года (№ ЗРУ-788) (*акт Комитета по труду и социальным вопросам Законодательной палаты Олий Мажлиса Республики Узбекистан от 17 октября 2024 года, № 04/3-10-02*). Внедрение данного предложения способствовало обеспечению принципа объективности в стимулировании государственных служащих.

предложения по внедрению системы оценки эффективности деятельности сотрудников государственных органов на основе наиболее важных показателей для обеспечения их стимулирования и продвижения по службе были использованы при разработке части 1 статьи 36 Закона Республики Узбекистан «О государственной гражданской службе» от 8 августа 2022 года (№ ЗРУ-788) (*акт Комитета по труду и социальным вопросам Законодательной палаты Олий Мажлиса Республики Узбекистан от 17 октября 2024 года, № 04/3-10-02*). Внедрение данного предложения стало основой для учета эффективности работы сотрудников государственных органов при их продвижении по службе.

предложения о применении мер стимулирования для государственных служащих с учетом ключевых показателей эффективности их труда

в определенные периоды (месяц, квартал, полугодие, год), важности и сложности выполненных задач, а также достигнутых высоких результатов, были использованы при разработке части 2 статьи 45 Закона Республики Узбекистан «О государственной гражданской службе» от 8 августа 2022 года (№ ЗРУ-788) (*акт Комитета по труду и социальным вопросам Законодательной палаты Олий Мажлиса Республики Узбекистан от 17 октября 2024 года, № 04/3-10-02*). Внедрение данного предложения способствовало совершенствованию критериев стимулирования сотрудников государственных органов;

предложения о развитии материально-технической базы Государственной службы обеспечения безопасности дорожного движения, использовании средств фонда стимулирования и награждения сотрудников для покрытия расходов на ежемесячные денежные вознаграждения сотрудников ГСБДД, а также для развития материально-технической базы ГСБДД, были использованы при разработке пункта 5 главы 3 изменений и дополнений, внесенных в постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан от 6 июля 2018 года № 514 «О мерах по дальнейшему совершенствованию системы материального стимулирования сотрудников Государственной службы обеспечения безопасности дорожного движения Министерства внутренних дел Республики Узбекистан» (внесенные решением Кабинета Министров Республики Узбекистан от 2 августа 2019 года № 646) (*акт Департамента информационно-аналитического и юридического обеспечения Канцелярии Премьер-министра Республики Узбекистан от 16 октября 2024 года, № 12/1-986*). Внесение этих предложений в законодательство способствовало юридическому укреплению источников награждения государственных служащих.

**Апробация результатов исследования.** Основное содержание и научные результаты диссертации были апробированы на 3 международных и 3 республиканских научно-практических конференциях и круглых столах.

**Опубликованность результатов исследования.** По теме диссертации опубликовано всего 17 научных работ, в том числе 7 в научных журналах, (из них 3 в зарубежных изданиях), в научных журналах, рекомендованных основных результатов диссертации.

**Структура и объем диссертации.** Диссертация состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. Объем диссертации составляет 115 страницы.

## ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

В **введении** диссертации (аннотация к диссертации доктора философии (PhD)) обоснованы актуальность и востребованность темы исследования, указано её соответствие приоритетным направлениям развития науки и технологий Республики Узбекистан, освещены степень изученности проблемы и связь с научно-исследовательскими работами высшего учебного заведения, в котором выполнена диссертация, изложены цель и задачи, охарактеризованы объект и предмет исследования, изложены научная новизна работы и практические результаты, обоснована надёжность полученных результатов, раскрыты научное и практическое их значение, приведены сведения об апробации результатов исследования, внедрении их в практику, опубликованных по ним работам, а также данные об объёме и структуре диссертации.

Первая глава диссертации, названная **«Научно-теоретические основы государственного управления и применяемых в нем методов мотивации»**, посвящена анализу методов управления, применяемых в деятельности государственных органов на сегодняшний день в нашей стране. В главе рассматриваются критерии, направленные на повышение эффективности деятельности сотрудников государственных органов, их поддержку и мотивацию для успешной работы, а также используемые в государственной службе методы мотивации и их специфические особенности. Также проанализирована социально-правовая необходимость совершенствования данного процесса. В разделе представлены различные мнения ученых по исследуемой теме и позиция автора диссертации относительно этих мнений.

Первый параграф этой главы, названный *«Государственное управление и критерии эффективности органов управления»*, в котором автор отмечает, что эффективность государственного управления и органов управления является сложным и многогранным социально-правовым процессом. В параграфе подчеркивается, что внедрение эффективных механизмов контроля в сфере государственного управления является неотъемлемой частью повышения эффективности и результативности. Отдельно акцентируется внимание на важности объемов и качественного уровня обязанностей и ответственности, которые должны быть учтены при определении эффективности как центральных, так и местных органов управления.

В диссертации автором проведен анализ научных и теоретических взглядов и выводов таких ученых, как Н. Макиавелли, Ф. Гюндай, В. Уилсон, А. Файоль, Г. Эмерсон, Г. Форд, Г. Хейтери, Л. Апсон, Г. Симон, К. Ридли, Д. Фикс, Б. Райсберг, Л. Лозовский, Е. Стародубцев. На основе этого анализа была детально изучена концепция понятий «государственный служащий», «эффективность», «ответственность», «качество», «результативность» и «мотивация», также автором были разработаны авторские определения понятий «государственный служащий» и «эффективность деятельности государственных органов управления».

Кроме того, в рамках исследования проведен анализ научных работ национальных (Э. Хожиев, О. Хусанов, С. Юсупов) и зарубежных (Д. Бахрах,

С. Чанов, О. Киселева) ученых, а также на основе результатов анкетных опросов, на которых опирались, были выявлены основные критерии эффективности государственного управления и инструменты оценки эффективности деятельности государственных органов. В частности, такими критериями, как результативность, оптимальность использования ресурсов, временные показатели, качество предоставляемых услуг, экономическая эффективность, социальная удовлетворенность, институциональная эффективность, устойчивость и адаптивность, прозрачность и ответственность, а также международные рейтинги и сравнения, обоснована их значимость для оценки эффективности деятельности органов управления.

Диссертант подчеркивает, что инструментами оценки эффективности являются статистические данные, анкеты и исследование общественного мнения, анализ выполнения государственных программ и стратегий, мониторинг основных показателей деятельности власти и другие методы. Также доказывается, что оценка эффективности позволяет определить текущее состояние регионов и предоставляет возможность для постановки стратегических целей на основе полученных данных.

Во втором параграфе первой главы, озаглавленном *«Методы стимулирования, применяемым в государственной службе, и их особенности»*, были проанализированы исторические источники и научные исследования правоведов (Х. Азизов, Б. Алимов, Ш. Асадов, Ш. Жураев, Ф. Исаева, Ш. Исмоилов, А. Йўлдошев, Ф. Юлдашева, Ф. Махмудов), и сделан вывод о необходимости применения современных управленческих методов и принципов для повышения эффективности работы государственных органов. Важное внимание уделено вопросам стимулирования деятельности госслужащих с точки зрения повышения их профессионализма, эффективности и удовлетворенности трудом через применение правовых механизмов, а также поддержания мотивации и дальнейшего совершенствования в государственной службе.

Диссертант в данном параграфе подчеркивает важность анализа методов стимулирования кадров в системе управления при государстве Амир Темур как часть национального исторического опыта и выдвигает предложения по внедрению некоторых аспектов этой практики в современное управление.

Исследователь отмечает, что в государстве Темуридов была создана четкая система стимулирования различных должностных лиц и государственных служащих, которая осуществлялась через различные формы поощрения, признания, моральной поддержки и вручения наград.

Во втором разделе диссертации под названием **«Правовое и организационное состояние применения методов стимулирования в государственном управлении: национальный и международный опыт»** исследователь изучил различные виды стимулирования, которые могут быть применены в государственных органах, а также позитивный опыт зарубежных стран в области стимулирования, также были предложены новые методы работы с сотрудниками в государственных органах, что является важным аспектом реформирования системы управления в Узбекистане, кроме того разработаны предложения и рекомендации по совершенствованию правовых и

организационных основ стимулирования сотрудников в государственном управлении.

Первый параграф второй главы, названный *«Особенности правового регулирования применения методов стимулирования в государственном управлении»*, посвящен подходам к правовым категориям государственной службы и государственных служащих, мотивации труда, которая способствует повышению качества и объема работы государственных служащих, правовым стимулам для работников государственных органов и анализу проблем, возникающих в процессе.

Диссертант в этом параграфе делит стимулирование сотрудника на несколько типов:

первый тип – **материальный**. Его основой является денежная ценность. Деньги в виде заработной платы или других форм вознаграждений являются наиболее явным внешним стимулом.

второй тип – **нематериальный**. В этом направлении существует множество вариантов воздействия на персонал. Нематериальное стимулирование не менее важное, чем материальное, и в некоторых случаях может играть более значительную роль.

третий тип – **организационный**. Направлен на рационализацию труда и управления. Этот тип стимулирования связан с оптимизацией показателей работы, сокращением приказов и правил, что является важным элементом в бизнес-секторе.

четвертый тип – **профессиональный**, то есть связанный с профессиональной деятельностью. Относится к людям, которые обладают определёнными знаниями и навыками, занимаются конкретной должностью и обязаны выполнять определённые обязанности, которые не ограничиваются другими задачами, а требуют полного сосредоточения на своей профессии.

пятый тип – **широкое социальное поощрение**, которое заключается в стремлении сотрудника занять определённое место в обществе и улучшить свой социальный статус.

шестой тип – **социальное поощрение внутри организации**, которое направлено на предоставление сотруднику возможности занять определённое место в самой организации. Это один из наиболее полезных методов работы с персоналом, однако доказано, что не всегда он является самым эффективным.

седьмой тип – **общественное поощрение**, которое оказывает влияние на группы, помогает экономить ресурсы, а также обеспечивает механизм контроля за выполнением поручений каждым сотрудником.

Второй параграф второго раздела диссертации *«Согласование национального и зарубежного опыта применения методов мотивации в государственном управлении»* посвящен изучению зарубежного опыта в области материальной и нематериальной мотивации государственных служащих. В нем рассматриваются подходы к правовому регулированию этих вопросов, а также требования к эффективному сотрудничеству на всех уровнях государственных органов, особое внимание уделяется положительному зарубежному опыту некоторых стран.

Исследователь проанализировал методы материального и нематериального стимулирования в исполнительных органах таких стран, как США, Великобритания, Германия, Канада, Франция, Япония, Китайская Народная Республика и Сингапур, а также предложил обоснованные рекомендации по эффективному использованию этих методов. В частности, исходя из опыта Великобритании, Китайской Народной Республики и Сингапура, исследователь подчеркивает, что коэффициенты, формулы и шкалы, используемые для оценки труда государственных служащих, должны быть простыми и понятными для всех участников проекта. Кроме того, бюрократические аспекты и показатели, которые сложно измерить, должны быть сведены к минимальному уровню, также важным является создание системы вознаграждения за участие в проекте, которая не зависит от официальной зарплаты, должности, профессионального уровня, стажа работы или времени, затраченного на проект, что подчеркивает необходимость более гибкого подхода в этих вопросах.

В третьей главе диссертации, под названием **«Перспективы совершенствования применения методов мотивации в государственном управлении Республики Узбекистан»**, исследователь разработал предложения и рекомендации по улучшению принципов принятия управленческих решений на всех уровнях государственного управления, а также по разработке и внедрению системы мотивации, в частности, поднимались вопросы улучшения правовых и организационных основ повышения эффективности корпоративного управления в контексте государственной службы.

Первый параграф третьей главы диссертации, озаглавленный *«Формирование и развитие национальной системы применения методов мотивации в государственном управлении Узбекистана»*, посвящен процессу создания и эволюции системы мотивации в государственном управлении Узбекистана. В нем исследуются аспекты, связанные с развитием этой системы, ее интеграцией в национальное законодательство и практику государственного управления, а также с подходами и методами, применяемыми для мотивации государственных служащих в стране.

В ходе научных анализов диссертант указал, что при принятии управленческих решений на всех уровнях государственного управления и разработке и внедрении системы мотивации необходимо соблюдать следующие основные принципы:

1. **Необходимость** – определение необходимости или отсутствия необходимости внедрения системы мотивации. Определение необходимости введения новых требований или норм через оценку реальной ситуации с использованием общественного мнения, онлайн-опросов и методов критического анализа. В этом процессе следует учитывать растущие социальные потребности и развитие рыночных отношений.

2. **Пропорциональность** – выбор применяемых мотивационных методов и средств должен быть пропорционален поставленным целям. При установлении стратегических целей необходимо учитывать интересы каждого человека. Проверка соответствия применяемых мотивационных факторов целям, получение заключений от соответствующих экспертов, а также необходимость

проведения общественных обсуждений по каждому нормативному акту — это обязательные требования.

**3. Субсидиарность** – это принцип, согласно которому вопросы решаются на наиболее низком или удаленном уровне, который требует минимальных ресурсов и максимально прост. Это организационный и юридический принцип, направленный на распределение обязанностей, функций и полномочий таким образом, чтобы они оставались на самом низком уровне управления. В данном случае органы государственной власти и их структурные подразделения эффективно делят рабочие ресурсы, обеспечивая быстрое и экономичное решение возникающих проблем. Этот подход способствует достижению целей с минимальными затратами времени и ресурсов, что, в свою очередь, требует совершенствования мотивационных и стимулирующих механизмов.

**4. Прозрачность** – это принцип проведения мероприятий по стимулированию, при котором учитываются интересы всех заинтересованных сторон, и все действия осуществляются открыто, прозрачно и в доступной для всех форме. Использование «индекса открытости» как рейтинга позволяет оценить деятельность государственных и хозяйственных органов, что может быть одним из способов реализации этого принципа.

**5. Ответственность** – это четкое определение, кто несет ответственность за применение и эффективность системы стимулирования, а также соблюдение порядка в этом процессе. Важно обеспечить возможность информировать соответствующие органы о возникающих проблемах, касающихся интересов всех сторон, и гарантировать прозрачность действий.

**6. Удобство** – система стимулирования должна быть последовательной и понятной. Также важно обеспечить возможность адаптации к изменениям в государственной администрации. Повышение активности государственных служащих также является примером удобства в этой системе.

**7. Простота** – любая система стимулирования или её внедрение и применение должны быть понятными. Простота предполагает, что даже обычный гражданин сможет понять процесс реформ, иметь возможность выразить своё мнение. В государственной администрации это также связано с переходом к «умным» принципам управления (Smart) поэтапно, что включает участие граждан в процессе государственного управления.

Третий параграф второй главы *«Совершенствование и перспективы методов стимулирования в органах государственного управления (на примере органов внутренних дел)»* посвящен анализу методов стимулирования в органах внутренних дел страны, а также вопросам их совершенствования и будущим перспективам. В нем изложены предложения и мнения по улучшению системы стимулов в этих органах с учетом специфики и потребностей данного сектора.

В данном параграфе диссертант обосновывает свои мысли и проводит анализ результатов анкетирования среди 400 сотрудников различных государственных органов, включая органы государственной власти и управления, суд, прокуратуру, Национальную гвардию и органы внутренних дел, с целью совершенствования методов стимулирования и определения их перспектив в этих органах.

Исследователь в данном контексте предлагает рекомендации по совершенствованию системы стимулирования в органах внутренних дел. Он акцентирует внимание на формировании профессионального состава кадров, увеличении продолжительности службы сотрудников, а также на учете их профессиональных навыков и личных качеств при назначении на должности, что, в свою очередь, должно способствовать более эффективному распределению кадров.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исходя из анализа текущего состояния организационно-правовых механизмов применения методов стимулирования в государственном управлении, с опорой на научные знания, современные общественно-правовые концепции, законы других социальных наук и эмпирические обобщения, в диссертации предлагаются следующие основные выводы и рекомендации:

### **I. Научно-теоретические выводы:**

1. В рамках исследовательской работы были разработаны следующие авторские определения понятий, таких как «государственный служащий» и «эффективность деятельности органов государственного управления»:

*Государственный служащий* – это не только квалифицированный руководитель, но и должностное лицо, которое осуществляет государственные функции в соответствии с полномочиями и обеспечивает квалифицированное исполнение полномочий органов государственной власти.

*эффективность деятельности органов государственного управления* – это способность разумно использовать существующие ресурсы и возможности для удовлетворения интересов народа, обеспечения дальнейшего развития и модернизации государства, а также для обеспечения его стабильности.

2. В области государственного управления методы мотивации должны быть классифицированы следующим образом: *материальная мотивация (в натуральной форме); нематериальная; организационная; профессиональная; широкая социальная мотивация; трудовая социальная мотивация; отрицательная мотивация; общественная мотивация.*

3. Основные критерии эффективности государственного управления и органов управления: 1) *результативность*; 2) *эффективность использования ресурсов*; 3) *временные показатели*; 4) *качество предоставляемых услуг*; 5) *экономическая эффективность*; 6) *социальное удовлетворение*; 7) *институциональная эффективность*; 8) *устойчивость*; 9) *прозрачность и ответственность*; 10) *международные рейтинги и сравнение.*

4. Особенности методов стимулирования в государственном управлении: социальное воздействие является основным элементом; в соответствии с законом, работники государственного сектора имеют материальные и нематериальные стимулы за качественное выполнение своих служебных обязанностей и достижения результатов в государственной службе, что признается обществом и связано с обеспечением чести государства; в государственном управлении данные меры осуществляются уполномоченными

субъектами; применение методов стимулирования зависит от воли управляющего субъекта и может быть осуществлено как нормативным, так и индивидуальным образом, а виды стимулирования должны быть закреплены в правовых документах управления; методы стимулирования должны быть направлены на согласование и оптимизацию развития различных сфер общественной и государственной жизни.

5. Стимулирование деятельности государственного управления должно учитывать мотивацию государственных служащих, а также применяться в виде конкретных мероприятий и форм, ориентированных на вовлечение и активизацию граждан в процесс.

6. Эффективность деятельности органов управления не всегда выражается только в форме «затраты-результат», но также должна учитывать идеологические процессы и культурные аспекты. В этом контексте, в органах правопорядка мотивация сотрудников с использованием материальной поддержки имеет важное значение, наряду с развитием патриотизма, морально-этического облика и идеологической компетенции, которые также являются важными показателями эффективности.

7. В процессе принятия управленческих решений на всех уровнях государственной власти и разработки и внедрения системы мотивации необходимо соблюдать следующие ключевые принципы:

1. **Необходимость** – определение необходимости или отсутствия необходимости внедрения системы мотивации. Определение необходимости введения новых требований или норм через оценку реальной ситуации с использованием общественного мнения, онлайн-опросов и методов критического анализа. В этом процессе следует учитывать растущие социальные потребности и развитие рыночных отношений.

2. **Пропорциональность** – выбор применяемых мотивационных методов и средств должен быть пропорционален поставленным целям. При установлении стратегических целей необходимо учитывать интересы каждого человека. Проверка соответствия применяемых мотивационных факторов целям, получение заключений от соответствующих экспертов, а также необходимость проведения общественных обсуждений по каждому нормативному акту – это обязательные требования.

3. **Субсидиарность** – это принцип, согласно которому вопросы решаются на наиболее низком или удаленном уровне, который требует минимальных ресурсов и максимально прост. Это организационный и юридический принцип, направленный на распределение обязанностей, функций и полномочий таким образом, чтобы они оставались на самом низком уровне управления. В данном случае органы государственной власти и их структурные подразделения эффективно делят рабочие ресурсы, обеспечивая быстрое и экономичное решение возникающих проблем. Этот подход способствует достижению целей с минимальными затратами времени и ресурсов, что, в свою очередь, требует совершенствования мотивационных и стимулирующих механизмов.

4. **Прозрачность** – это принцип проведения мероприятий по стимулированию, при котором учитываются интересы всех заинтересованных

сторон, и все действия осуществляются открыто, прозрачно и в доступной для всех форме. Использование «индекса открытости» как рейтинга позволяет оценить деятельность государственных и хозяйственных органов, что может быть одним из способов реализации этого принципа.

5. **Ответственность** – это четкое определение, кто несет ответственность за применение и эффективность системы стимулирования, а также соблюдение порядка в этом процессе. Важно обеспечить возможность информировать соответствующие органы о возникающих проблемах, касающихся интересов всех сторон, и гарантировать прозрачность действий.

6. **Удобство** – система стимулирования должна быть последовательной и понятной. Также важно обеспечить возможность адаптации к изменениям в государственной администрации. Повышение активности государственных служащих также является примером удобства в этой системе.

7. **Простота** – любая система стимулирования или её внедрение и применение должны быть понятными. Простота предполагает, что даже обычный гражданин сможет понять процесс реформ, иметь возможность выразить своё мнение. В государственной администрации это также связано с переходом к «умным» принципам управления (Smart) поэтапно, что включает участие граждан в процессе государственного управления.

## **II. Предложения по совершенствованию правового механизма применения методов мотивации в государственном управлении:**

1. Предлагается изложить пункт 8 главы 8 Положения о порядке прохождения службы в органах внутренних дел Республики Узбекистан, утвержденного Указом Президента Республики Узбекистан от 29 ноября 2017 года ПП-3413, в следующей редакции:

*«дополнительный отпуск — для сдачи вступительных экзаменов в высшие учебные заведения Республики Узбекистан, по семейным обстоятельствам, участия в боевых действиях и ликвидации последствий чрезвычайных ситуаций, а также как мера поощрения для сотрудников, эффективно исполнивших свою служебную обязанность в период основного отпуска, работавших в специальных условиях или длительный срок служивших, а также внесших значительный вклад в деятельность органов внутренних дел, демонстрировавших пример в высококачественном выполнении служебных обязанностей, на короткий срок (3-7 дней)».*

2. Предлагается внести следующие изменения в Кодекс профессиональной культуры и служебной дисциплины сотрудников органов внутренних дел, утвержденный Указом Президента Республики Узбекистан от 20 января 2023 года № ПП-10:

1) дополнить статью 30 следующим подпунктом «ж»:

*«ж) дополнительный отпуск».*

2) изложить часть 2 статьи 30 в следующей редакции:

*«Также, в качестве меры поощрения может быть отменено ранее примененное дисциплинарное взыскание до истечения срока, установленного в подпунктах «а», «б», «в» и «г» статьи 34 (штраф в размере не более 50% должностного оклада) и в подпунктах «а» и «б» статьи 35 Кодекса».*

3) дополнить статью 47 следующим 10 подпунктом:

*«Дополнительный отпуск — предоставляется сотрудникам, которые соблюдают нормы профессиональной культуры и требования служебной дисциплины, эффективно выполняют свои служебные обязанности, работают в особых условиях или длительное время на службе, вносят значительный вклад в деятельность внутренних органов, а также являются примером в высококачественном исполнении служебных обязанностей. Дополнительный отпуск предоставляется на срок от 3 до 7 дней, помимо основного отпуска».*

### **III. Рекомендации по совершенствованию практики применения методов стимулирования в государственном управлении (организационные механизмы).**

1. Необходимость разработки стратегий, ориентированных на краткосрочную, среднесрочную и долгосрочную перспективу, по совершенствованию механизмов мотивации государственных органов с нормативно-правовой и организационно-институциональной точек зрения.

2. Применение методов мотивации в государственном управлении с активным использованием таких технологий и методов, как телекоммуникации, искусственный интеллект, планирование, аутсорсинг, коучинг, кейс-менеджмент, блокчейн и других, является целесообразным.

3. В системе государственных органов управления, включая работу с кадрами, отказ от устаревших методов оценки на основе моральных и юридических критериев и переход к системе резюме (CV), включающей информацию о способностях, возможностях и достижениях государственного служащего, обеспечит справедливость и объективность применяемых методов мотивации.

4. Применение механизмов материальной и моральной поддержки, а также различных уровней мотивации для сотрудников государственных органов, включая работников правоохранительных органов, способствует повышению эффективности борьбы с коррупцией в системе.

5. В целях повышения эффективности системы корпоративного управления, были сделаны следующие выводы:

1) Необходимо разработать критерии для оценки деятельности Наблюдательного совета, включая создание системы оценки работы самого совета, его комитетов и каждого члена, а также закрепление этих требований в Кодексе корпоративного управления;

2) Размеры вознаграждений для членов наблюдательного совета должны быть связаны с результатами оценки их работы и применением политики поощрения в зависимости от вклада каждого члена в эффективную работу совета;

3) Важно не только обеспечить минимальные выплаты для независимых членов наблюдательного совета, но и предусмотреть меры стимулирования их повышения через соответствующие механизмы мотивации;

4) В процессе оценки эффективности работы исполнительных органов, необходимо гарантировать, что ключевые показатели эффективности (KPI) будут использоваться в сбалансированном виде и установить соответствующие

правила для формирования общего интегрального показателя эффективности работы;

6. Анализ передового опыта зарубежных стран, текущих методов и теоретических и практических аспектов проектирования и управления проектами: для повышения эффективности системы стимулирования государственных служащих целесообразно использовать в исполнительных органах «проектно-целевой подход», уделяя особое внимание способности кандидатов к адаптации при отборе на государственную службу, а также подчеркивается важность использования персонализированных критериев эффективности при оплате труда государственных служащих в административных органах.

**SCIENTIFIC COUNCIL PhD.03/30.12.2019.Yu.20.02 ON AWARDING THE  
SCIENTIFIC DEGREES AT KARAKALPAKSTAN STATE UNIVERSITY**

---

**THE ACADEMY OF THE MINISTRY OF INTERNAL AFFAIRS OF THE  
REPUBLIC OF UZBEKISTAN**

**AKHMEDOV ANVAR TOIROVICH**

**IMPROVEMENT OF ORGANIZATIONAL-LEGAL MECHANISMS FOR  
APPLYING STIMULATION METHODS IN PUBLIC ADMINISTRATION  
(BASED ON THE EXAMPLE OF THE INTERNAL AFFAIRS  
AUTHORITIES)**

**12.00.02 – Constitutional law. Administrative law.  
Finance and customs law**

**ABSTRACT  
of doctoral thesis (PhD) on legal science**

**The PhD dissertation topic has been registered by the Higher Attestation Commission under the Ministry of Higher Education, Science, and Innovation of the Republic of Uzbekistan under number B2023.4.PhD/Yu669.**

The dissertation was completed at the Academy of the Ministry of Internal Affairs of the Republic of Uzbekistan.

The abstract of the dissertation in three languages (Uzbek, Russian, English (summary)) is published on the website of the Scientific Council (<https://karsu.uz/uz/>) and the information educational network portal "Ziyonet" ([www.ziyonet.uz](http://www.ziyonet.uz)).

**Scientific supervisor:** **Selimanova Svetlana Mikhailovna**  
Doctor of Law, Professor

**Official opponents:** **Axmedov Davron Kuvanovich**  
Doctor of Law, Professor

**Daumenov Berdaq Aymuratovich**  
Candidate of Law Sciences, Professor

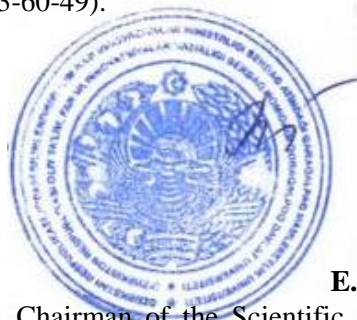
**Leading organization:** **Institute of Advanced Training of the Ministry of Internal Affairs of the Republic of Uzbekistan.**

The defense of the dissertation will take place on 26 March 2025 at 10:00 during the meeting of the Scientific Council PhD 03/30.12.2019.Yu.20.02 for the awarding of academic degrees at the Karakalpak State University (Address: 742012, Republic of Karakalpakstan, Nukus city, Akademik Ch. Abdirrov Street, 1, Tel.:(+99861) 223-60-49, faks: (+99861) 223-60-49, E-mail: [karsu\\_info@edu.uz](mailto:karsu_info@edu.uz)).

The dissertation can be reviewed at the Information Resources Center of Karakalpak State University (registered under № 262). (Address: 742012, Republic of Karakalpakstan, Nukus city, Akademik Ch. Abdirrov Street, 1, Tel.:(+99861) 223-60-49, faks: (+99861) 223-60-49).

The dissertation was sent out on 12 March 2025.

(Protocol № 9 from 12 March 2025).



**E. D. Kutibayeva**  
Chairman of the Scientific Council for the Awarding of doctoral Degrees, Doctor of Law, Professor

**G. M. Berdimuratova**  
Scientific Secretary of the Scientific Council for Awarding Academic Degrees, PhD in Law, Associate Professor

**Z.A. Reymova**  
Chairman of the scientific seminar at the Scientific Council for the Award of Academic Degrees, Doctor of Law, Professor

## INTRODUCTION (abstract of doctoral (PhD) dissertation)

**The aim of the research** is to develop scientifically sound proposals and recommendations for improving the organizational and legal mechanisms for the use of incentive methods in public administration.

**The object of the study** is the socio-legal relations related to the use of incentive methods in the system of public administration, in particular, internal affairs bodies in the conditions of the New Uzbekistan.

**The scientific novelty of the research** is as follows:

the necessity of securing appropriate incentives for civil servants in legislation based on an objective and fair assessment of their professional competencies and individual merits is substantiated; The necessity of introducing a system for evaluating the performance of civil servants, based on the most important performance indicators, to ensure their stimulation and career growth is proved. It is proved that when applying incentive measures to civil servants, it is necessary to take into account the key performance indicators of their work in certain periods (month, quarter, six months, year), the degree of importance and complexity of the tasks performed, as well as the high results achieved. The use of the fund's funds is justified for the development of the material and technical base of the traffic safety service, as well as for the encouragement and awarding of employees, including for the monthly monetary remuneration of traffic police officers and the development of the material and technical base of this department.

**The implementation of research results.** Based on the results of research conducted as part of the improvement of organizational and legal mechanisms for the use of incentive methods in public administration:

the proposals to provide appropriate incentives for civil servants based on an objective and fair assessment of their professional competencies and individual achievements were used in the development of part 3 of Article 21 of the Law of the Republic of Uzbekistan “On State Civil Service” dated August 8, 2022 (No. 788) (*Act of the Committee on Labor and Social Affairs of the Legislative Chamber of the Oliy Majlis of the Republic Uzbekistan dated October 17, 2024, no. 04/3-10-02*). The implementation of this proposal has contributed to ensuring the principle of objectivity in the incentives for civil servants;

the proposals to introduce a system for evaluating the effectiveness of government employees based on the most important indicators to ensure their incentives and promotion were used in the development of part 1 of Article 36 of the Law of the Republic of Uzbekistan “On State Civil Service” dated August 8, 2022 (No. 788) (*Act of the Committee on Labor and Social Affairs of the Legislative Chambers of the Oliy Majlis of the Republic of Uzbekistan dated October 17, 2024, no. 04/3-10-02*). The implementation of this proposal has become the basis for taking into account the effectiveness of government employees in their career advancement;

the proposals on the application of incentive measures for civil servants, taking into account key performance indicators for their work in certain periods (month, quarter, half-year, year), the importance and complexity of the tasks performed, as

well as the high results achieved, were used in the development of part 2 of Article 45 of the Law of the Republic of Uzbekistan “On State Civil Service” dated August 8, 2022 (No. 788) (*Act of the Committee on Labor and Social Affairs of the Legislative Chamber of the Oliy Majlis of the Republic of Uzbekistan dated October 17, 2024, No. 04/3-10-02*). The implementation of this proposal contributed to the improvement of incentive criteria for government employees;

the proposals on the development of the material and technical base of the State Road Safety Service, the use of funds from the employee incentive and reward fund to cover the cost of monthly monetary rewards for SSDD employees, as well as for the development of the material and technical base of SSDD, were used in the development of paragraph 5 of Chapter 3 of amendments and additions, amendments to Resolution No. 514 of the Cabinet of Ministers of the Republic of Uzbekistan dated July 6, 2018 “On measures to further improve the system of financial incentives for employees of the State Road Safety Service of the Ministry of Internal Affairs of the Republic of Uzbekistan” (introduced by Decision No. 646 of the Cabinet of Ministers of the Republic of Uzbekistan dated August 2, 2019) (*Act of the Department of Information, Analytical and Legal Support Office of the Prime Minister of the Republic of Uzbekistan dated October 16, 2024, No. 12/1-986*). The introduction of these proposals into the legislation contributed to the legal strengthening of the sources of awarding civil servants.

**The structure and scope of the dissertation.** The dissertation consists of the introduction, three chapters, conclusion, list of used literature and appendices. The volume of the dissertation is 115 pages.

**E'LON QILINGAN ISHLAR RO'YXATI**  
**СПИСОК ОПУБЛИКОВАННЫХ РАБОТ**  
**LIST OF PUBLISHED WORKS**

**I bo'lim (I часть; I part)**

1. *Axmedov A.T.* Ichki ishlar organlarida rag'batlantirish usullarini qo'llashning o'ziga xos xususiyatlari. Eurasian journal of academic research. Volume 3 Issue 12 Part 2, December 2023. P.207-210.

2. *Axmedov A.T.* Davlat boshqaruvida rag'batlantirish usullarini qo'llashning tashkiliy-huquqiy mexanizmlarini takomillashtirish (PIO misolida) // Вестник Академии МВД Республики Узбекистан. – 2023. – №4 (59). – С.128-136.

3. *Axmedov A.T.* Davlat boshqaruvi usullarining umumiy tavsifi. Eurasian journal of law, finance and applied sciences. Volume 3 Issue 12, December 2023. P. 176-180.

4. *Axmedov A.T.* Davlat boshqaruvida rag'batlantirish usullarini qo'llashning tashkiliy-huquqiy jihatlari (ichki ishlar organlari misolida) // Евразийский журнал права, финансов и прикладных наук. – 2023. – № 3 (12). – P.216-220.

5. *Ахмедов А.Т.* Совершенствование организационно-правовых механизмов применения методов стимулирования в государственном управлении (на примере органов внутренних дел) // Научный журнал Центра региональной деятельности и трансфера технологий Сурхандарьинской области и центра развития науки и технологий Сурхандарьи. – 2023. – №4. – С.79-83.

6. *Axmedov A.T.* Ichki ishlar organlari oliy ta'lim muassasasiga kadrlarni tanlash va tayyorlash bilan bog'liq tashkiliy-huquqiy muammolar. // QarDU xabarlarlari Ilmiy-nazariy, uslubiy jurnal. – 2024. – № 1(1). – Б.143-146.

7. *Axmedov A.T.* Davlat boshqaruv organlari samaradorligini oshirishning muhim yo'nalishlar // Вестник Академии МВД Республики Узбекистан. – 2024. – №1 (60). – С.38-41.

8. *Axmedov A.T., Urazimbetov Yu.Kh.* Improvement of organizational and legal mechanisms for the use of incentive methods in public administration (using the example of internal affairs bodies) Science and Education in Karakalpakstan. 2024 №2/2 ISSN 2181-9203 – 272-274 pp.

9. *Axmedov A.T.* Specific aspects of legal regulation of the practice of application of incentive methods in public administration. Electronic journal of actual problems of modern science, education and training. August, 2024-8(2). ISSN 2181-9750 <http://khorezmscience.uz>

**II bo'lim (II часть; II part)**

10. *Axmedov A.T.* Davlat boshqaruvi tizimini takomillashtirishning o'ziga xos xususiyatlari // Zamonaviy fan, ta'lim va ishlab chiqarish muammolarining innovatsion yechimlari. Ilmiy amaliy onlayn konferensiya <http://conf.sciencebox.uz/> – Б.55-58.

11. *Axmedov A.T.* Davlat boshqaruvida zamonaviy yondashuv // Ilm-fan taraqqiyotida zamonaviy qarashlar: muammo va yechimlar. Xalqaro ilmiy-amaliy konferensiya <http://conf.sciencebox.uz/> – Б.34-38.

12. *Axmedov A.T.* Davlat boshqaruvi organlari tizimida amalga oshirilayotgan islohatlar // Ta'lim va innovatsion tadqiqotlar / Ilmiy va ilmiy texnik onlayn konferensiya. <http://conf.sciencebox.uz/> – 137-141 б.

13. *Axmedov A.T.* Davlat boshqaruv organlari samaradorligini oshirishning muhim yo'nalishlari. Ilm-fan taraqqiyotida zamonaviy qarashlar: muammo va yechimlar. Xalqaro ilmiy-amaliy konferensiya <http://conf.sciencebox.uz/> – Б. 39-41.

14. *Axmedov A.T.* (2024). Davlat boshqaruvida rag'batlantirish usullarini qo'llash amaliyotini huquqiy tartibga solishning o'ziga xos jihatlari. *Academic research in modern science* (Т. 3, Выпуск 8, сс. 30-34). Zenodo. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10721854>

15. *Axmedov A.T.* Davlat boshqaruv organlari samaradorligini oshirishning muhim jihatlari // Zamonaviy fan, ta'lim va ishlab chiqarish muammolarining innovatsion yechimlari. Ilmiy amaliy onlayn konferensiya <http://conf.sciencebox.uz/> – В. 21-24.

16. *Ахмедов А.Т.* Внедрение опыта зарубежных стран в сфере применения методов стимулирования в государственном управлении. Профилактика правонарушений и преступлений: законодательство, проблемы и опыт: Материалы международного круглого стола (24 мая 2024 года) / Ответственный редактор: д.ю.н., профессор Б.А. Ражабов. – Т.: Академия МВД Республики Узбекистан, 2024. – С.152-156.

17. *Axmedov A.T.* Davlat boshqaruv organlari samaradorligini oshirishning muhim yo'nalishlari // Ilm-fan taraqqiyotida zamonaviy qarashlar: muammo va yechimlar. Xalqaro ilmiy-amaliy konferensiya // <http://conf.sciencebox.uz/> – Б. 39-41.

Avtoreferat O‘zbekiston Respublikasi IIV Akademiyasi  
Tahririy-noshirlik bo‘limida tahrirdan o‘tkazildi

Bosishga ruxsat etildi: 10.03.2025-yil.  
Bichimi 60x45 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>, “Times New Roman”  
garniturada raqamli bosma usulida bosildi.  
Shartli bosma tabog‘i 2,3. Adadi 100 nusxa. Buyurtma: № 64.

O‘zbekiston Respublikasi IIV Akademiyasi,  
100197, Toshkent, Intizor ko‘chasi, 68.

“AKADEMIYA NOSHIRLIK MARKAZI”  
Davlat unitar korxonasiida chop etildi.