

DAVLAT FUQAROLIK XIZMATIGA YOSH RAHBAR KADRLARNI SARALAB OLISH MEXANIZMLARINI TAKOMILLASHTIRISH BOSQICHLARI

Isroilov Islomiddin Kamoliddin o‘g‘li

Yoshlar muammolarini o‘rganish va istiqbolli kadrlarni tayyorlash instituti tayanch doktoranti

Email: humanability189@gmail.com

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.22140776>

Annotatsiya: ushbu maqolada davlat fuqarolik xizmatida yosh va istiqbolli rahbar kadrlarni saralab olish mexanizmlarini tizimli ravishda takomillashtirishning konseptual bosqichlari tadqiq etilgan. Muallif tomonidan yosh boshqaruvchilarni aniqlash, ularning kompetensiyalarini baholash va strategik lavozimlarga joylashtirish jarayonlarini optimallashtirishga qaratilgan bosqichma-bosqich model ishlab chiqilgan. Maqolada xalqaro ilg‘or tajribalar va milliy amaliyot o‘rtasidagi mutanosiblik tahlil qilinib, seleksiya jarayonida shaffoflik hamda meritokratiya prinsiplarini kuchaytirish yo‘llari ko‘rsatib o‘tilgan. Tadqiqot yakunida yosh rahbarlar zaxirasini boshqarishning huquqiy-institutsional asoslarini rivojlantirish hamda saralashning har bir bosqichiga raqamli innovatsiyalarni joriy etish bo‘yicha amaliy taklif va tavsiyalar ilgari surilgan.

Kalit so‘zlar: davlat fuqarolik xizmati, yosh rahbarlar, saralash mexanizmlari, takomillashtirish bosqichlari, meritokratiya, kadrlar seleksiyasi, boshqaruv kompetensiyasi, raqamli transformatsiya.

Kirish

Zamonaviy globallashuv va iqtisodiy-ijtimoiy transformatsiyalar davrida davlat boshqaruvi tizimining samaradorligi bevosita kadrlar salohiyatiga, ayniqsa, tizimga kirib kelayotgan yosh, kreativ fikrlaydigan va innovatsion boshqaruv qobiliyatiga ega rahbar kadrlarga bog‘liqdir. O‘zbekiston Respublikasida davlat fuqarolik xizmatini modernizatsiya qilish, sohaga meritokratiya va shaffoflik prinsiplarini chuqur joriy etish davlat siyosatining ustuvor yo‘nalishlaridan biriga aylandi. Biroq, bugungi kun amaliyoti shuni ko‘rsatmoqdaki, yosh rahbar kadrlarni saralab olish va ularni strategik lavozimlarga tayyorlash mexanizmlarida hanuzgacha subyektiv yondashuvlar, an‘anaviy saralash usullarining ustunligi va jarayonlarning to‘liq raqamlashmaganligi kabi qator muammolar ko‘zga tashlanmoqda. Bu esa yosh kadrlarning intellektual salohiyatidan samarali foydalanish hamda davlat xizmatida “kadrlar defitsiti” yetishmasligi muammosini tezkor hal etish imkoniyatlarini cheklaydi. Shu bois, davlat fuqarolik xizmatiga yosh rahbar kadrlarni saralab olish mexanizmlarini bosqichma-bosqich takomillashtirish modelini ishlab chiqish bugungi kunning eng dolzarb ilmiy va amaliy vazifalaridan biridir. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2025 yil 19-iyundagi “Davlat fuqarolik xizmatini yangi yondashuvlar asosida tashkil etish hamda professional va natijadorlikka yo‘naltirilgan davlat xizmatchilari korpusini shakllantirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi PF-95-son Farmonida belgilanishicha, 2026-yil 1-yanvardan boshlab davlat xizmatini rivojlantirishda xodimni faqat ishga qabul qilish bilan cheklanib qolmay, uning keyingi kasbiy shakllanishi va kompetensiyalarini muntazam rivojlantirishga yo‘naltirilgan tizimli yondashuv yo‘lga qo‘yilishi keltirib o‘tilgan. Mazkur yondashuvning muhim jihati davlat xizmatiga birinchi marta kirayotgan xodim faoliyatini dastlabki davrda baholash va uning keyingi xizmat faoliyatini natijadorlik mezonlari asosida davom ettirish mexanizmining joriy etilishidir. Yangi tartibning prinsipial jihatlaridan biri — davlat xizmatchilarining kasbiy kompetensiyalarini kompleks diagnostika qilishdir. Bunda xodimning faqat lavozimiga oid bilimlari emas, balki hujjatlar bilan ishlash, davlat tilida ish yuritish, tahliliy va kommunikativ qobiliyatlari, rahbarlik salohiyati, raqamli savodxonligi, qonunchilikdagi yangiliklarni o‘zlashtirishi, xorijiy tillarni bilishi hamda umumiy intellektual salohiyati kabi kompetensiyalar majmuaviy ravishda baholanadi. Bu esa davlat xizmatida kadrlar salohiyatini baholashni tor kasbiy bilimlardan kompetensiyaga asoslangan kompleks baholash modeliga o‘tkazish imkonini beradi. Shuningdek, diagnostika natijalarining xodim faoliyati samaradorligini ifodalovchi KPI ko‘rsatkichlari bilan integratsiyalashuvi alohida ahamiyatga ega. Bunday mexanizm xodimning nazariy tayyorgarligi va amaliy natijadorligini yagona monitoring tizimida baholash imkonini yaratadi. Natijada xodimning mavjud kompetensiyalari, rivojlantirilishi zarur bo‘lgan jihatlar va xizmat faoliyatidagi natijalari asosida individual kasbiy rivojlanish yo‘nalishlarini belgilash imkoniyati kengayadi. Shuningdek, O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2025-yil 5-maydagi PF-78-son “Istiqbolli kadrlarni maqsadli tayyorlash hamda ularni davlat boshqaruvi va xizmatiga samarali jalb etish tizimini yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi Farmonida 2025-yil 1-oktyabrdan O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Davlat

siyosati va boshqaruvi akademiyasida davlat xizmatidagi rahbarlar, rahbarlikka nomzodlar va boshqaruv kadrlari malakasini oshirish bo'yicha qisqa muddatli kurslar joriy etilishi belgilangan edi. Yuqoridagi farmonlarda keltirib o'tilgan vazifalar davlat fuqarolik xizmati tizimini yanada takomillashtirish, mazkur xizmatda yosh salohiyatli rahbar kadrlarni aniqlash, saralash hamda ularning rahbarlik qobiliyatlarini rivojlantirishga qaratilgan.

Mavzuga oid adabiyotlar tahlili

Davlat boshqaruvi tizimini modernizatsiya qilish sharoitida davlat fuqarolik xizmatiga yuqori salohiyatli, yosh va progressiv fikrlaydigan rahbar kadrlarni jalb etish va ularning zaxirasini shakllantirish muammosi zamonaviy ilmiy jamoatchilik diqqat-markazida turibdi. Ushbu yo'nalishda saralash jarayonlarining innovatsion hamda raqamli texnologiyalarga asoslangan modellarini amaliyotga joriy etish masalalari mahalliy va xorijiy tadqiqotchilarning fundamental izlanishlarida o'zining konseptual ifodasini topgan.

Xususan, xorijiy olimlar tomonidan davlat xizmatiga yosh rahbarlarni saralash va ularning kompetensiyalarini baholash tizimi bir-birini to'ldiruvchi fundamental nazariyalar va konseptual yondashuvlar doirasida tadqiq etib kelinmoqda. Liu, Y. va uning hammualliflari tomonidan olib borilgan tadqiqotlarda ko'rsatilishicha, raqamli transformatsiya sharoitida rahbar kadrlar saralab olish an'anaviy tor-texnik ko'nikmalardan ko'ra ko'proq chuqur tahliliy malaka, adaptivlik hamda shaxsiy mas'uliyat ko'rsatkichlariga tayanishi lozim. Olimlar yuqori bo'g'in boshqaruvchilari uchun raqamli kompetensiyalarning o'ta yuqori darajada shakllangan bo'lishi strategik barqarorlikning asosiy kafolati ekanligini isbotlaydilar. Cornell, A. va Lapuente, V. (2014) o'zlarining davlat boshqaruvida kadrlar siyosatiga oid izlanishlarida ma'muriy apparatni shakllantirishda nepotizm va siyosiy aloqalardan mutloq voz kechish, saralab olishni faqat ochiq tanlov hamda meritokratik imtihonlar orqali amalga oshirish zarurligini asoslaydi. Bu yondashuv yosh kadrlarning tizimga adolatli kirib kelishini ta'minlaydi. Zamonaviy fransuz boshqaruv maktabi vakillaridan Distel, B. va uning hamkasblari (2019) e-hukumat muhitida davlat xizmatchilarining professional portretini ikki yirik guruhga ajratadi: professional raqamli malakalar (IS/IT skills) hamda tug'ma shaxsiy fazilatlar (analitik fikrlash, psixologik barqarorlik. Ushbu model zamonaviy portfolios tizimlarining konseptual asosi hisoblanadi. Boshqaruv sotsiologiyasi va davlat xizmati mutaxassisleri Kovaleva, T. va Litvintseva, E. (2021) davlat xizmatida avtomatlashtirilgan kadrlar monitoringi va raqamli platformalar algoritmlarining o'rnini tadqiq etgan. Ularning fikricha, yosh kadrlarni rahbarlik zaxirasiga olishda inson omilini kamaytirish va sun'iy intellektga asoslangan diagnostika tizimlarini qo'llash shaffoflikni keskin oshiradi.

O'zbekistonda davlat fuqarolik xizmatini isloh qilish va yosh rahbarlar zaxirasini shakllantirish va ularni saralab olish masalalari bir nechta olimlar tomonidan tadqiq etilgan. Jumladan Sh.G'.Asadov o'zining ilmiy izlanishlarida rivojlangan mamlakatlar (Singapur, Janubiy Koreya, Buyuk Britaniya) tajribasini tahlil qilib, milliy davlat xizmatida kompetensiya modellarini joriy etish zarurligini asoslaydi. Muallif kadrlar salohiyatini faqatgina bilim darajasi bilan emas, balki qadriyatlar va yetakchilik klasterlari uyg'unligida baholash lozimligini ta'kidlaydi. X. A.Azizov esa davlat xizmatining jozibadorligini oshirish va yoshlarni jalb etish masalalarini o'rganadi. U rahbar kadrlarning ijobiy imijini yaratish jarayonini sun'iy intellekt hamda raqamli monitoring imkoniyatlari bilan integratsiya qilish kadrlar siyosatining ustuvor mezonini bo'lishi lozimligini ko'rsatib o'tgan. A. A. Ismoilov kadrlarning kasbiy moslashuvi va “Lifelong Learning” prinsipiati xizmatiga birinchi marta qabul qilinayotgan yosh xodimlarning kasbiy kompetensiyalarini uzluksiz oshirib borish tizimini tadqiq etgan. Tadqiqotchi “hayot davomida ta'lim olish” tamoyilining raqamli platformalar orqali monitoring qilinishi yosh kadrlar orasidan strategik rahbarlarni seleksiya qilish samaradorligini keskin oshirishini ilmiy jihatdan yoritib beradi.

Yuqorida olimlar tomonidan keltirilgan tariflar va yondashuvlar davlat fuqarolik xizmatini sifatli tashkil etish, va mazkur xizmatga munosib yosh salohiyatli rahbar kadrlarni saralab olish jarayonlarini ifodalaydi.

Tadqiqot metodologiyasi

Ushbu tadqiqotning metodologik asosini davlat fuqarolik xizmati, kadrlar siyosati va davlat fuqarolik xizmatiga eng munosib yosh rahbar kadrlarni saralab olish mexanizmlarini takomillashtirish sohasidagi fundamental nazariyalar hamda O'zbekiston va xorijiy olimlarning ilmiy tadqiqot ishlari tashkil etadi. Shuningdek, O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Sh.M. Mirziyoyevning davlat fuqarolik xizmatini modernizatsiya qilish, kadrlar siyosatini takomillashtirish va yosh rahbar kadrlarni jalb qilishga oid farmonlari tadqiqotning normativ-huquqiy jihatlarini tashkil etadi..

Tadqiqot doirasida davlat fuqarolik xizmatida yosh rahbar kadrlarni saralab olish jarayoni va uning rivojlanish bosqichlari tahlil qilindi. Tadqiqot metodlaridan sifatli va miqdoriy yondashuvlar, jumladan: tizimli tahlil, qiyosiy tahlil, kontent tahlil, analiz va sintez, institutsional va funksional tahlil usullari samarali tarzda qoʻllandi.

Tadqiqot natijalari amaliy jihatdan davlat fuqarolik xizmatiga yosh va salohiyatli rahbar kadrlarni tanlash jarayonlarini loyihalash, optimallashtirish, shaffof tanlov muhitini yaratish hamda kadrlar salohiyatini kompetensiyalar kesimida baholashda qoʻllanilishi mumkin.

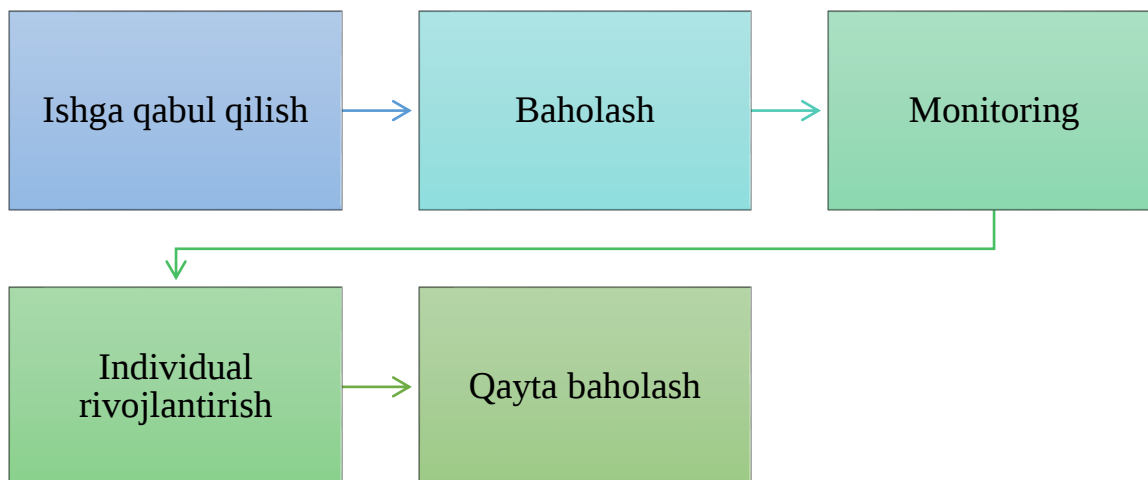
Tadqiqot natijalarining nazariy ahamiyati tadqiqotda ilgari surilgan konseptual yondashuv va ilmiy tavsiyalar davlat fuqarolik xizmatida raqobatbardosh va malakali yosh rahbar kadrlar korpusini shakllantirishning institutsional va meʼyoriy asoslarini boyitadi.

Tahlil va natijalar

Bugungi kunda davlat fuqarolik xizmatini samarali tashkil etishda davlat va jamiyat manfaatlariga sodiq, salohiyatli yosh rahbar kadrlarni tanlash, ularni sohaga jalb etish hamda faoliyat samaradorligini oshirish mamlakatning barqaror rivoji va ijtimoiy-iqtisodiy taraqqiyotida muhim ahamiyat kasb etmoqda. Oʻtkazilgan tadqiqotlar va xalqaro tajriba tahlili shuni koʻrsatadiki, davlat fuqarolik xizmatiga yosh rahbar kadrlarni saralash samaradorligini oshirish uchun jarayonni uzluksiz va tizimli bosqichlarga ajratish lozim. Muallif tomonidan taklif etilayotgan 4 bosqichli model va uning mazmuni quyidagi jadvalda batafsil aks ettirilgan.

Bosqich	Nomlanishi	Asosiy mexanizmlar va raqamli vositalar	Kutilayotgan natija
1-bosqich	Digital Sourcing (Raqamli qidiruv va jalb etish)	OTM bitiruvchilari, ilmiy doira va xususiy sektor vakillarini “Yagona milliy mehnat tizimi” orqali integratsiya qilish	Salohiyatli yoshlar bazasini (Talent Pool) shakllantirish
2-bosqich	Competence Assessment (Kompleks diagnostika)	Zamonaviy psixometrik testlar, Assessment Center uslubi va amaliy Keyslar (Case study)	Nomzodlarning rahbarlik va intellektual salohiyatini obyektiv baholash
3-bosqich	Individual Development (Maqsadli rivojlantirish)	Davlat siyosati va boshqaruvi akademiyasining qisqa muddatli strategik kurslari, Kasbiy rivojlanish portfoliosi	Har bir kadr uchun uning ehtiyojlariga moslashtirilgan individual ta'lim traektoriyasi
4-bosqich	Meritocracy and KPI (Tayinlov va monitoring)	Shaffof ochiq tanlovlar, faoliyat samaradorligini doimiy baholash tizimi	Subyektivizm va nepotizm xavfini kamaytirish, natijadorlikni oshirish

Davlat fuqarolik xizmatida yosh rahbar kadrlarni boshqarishning uzluksiz sikli

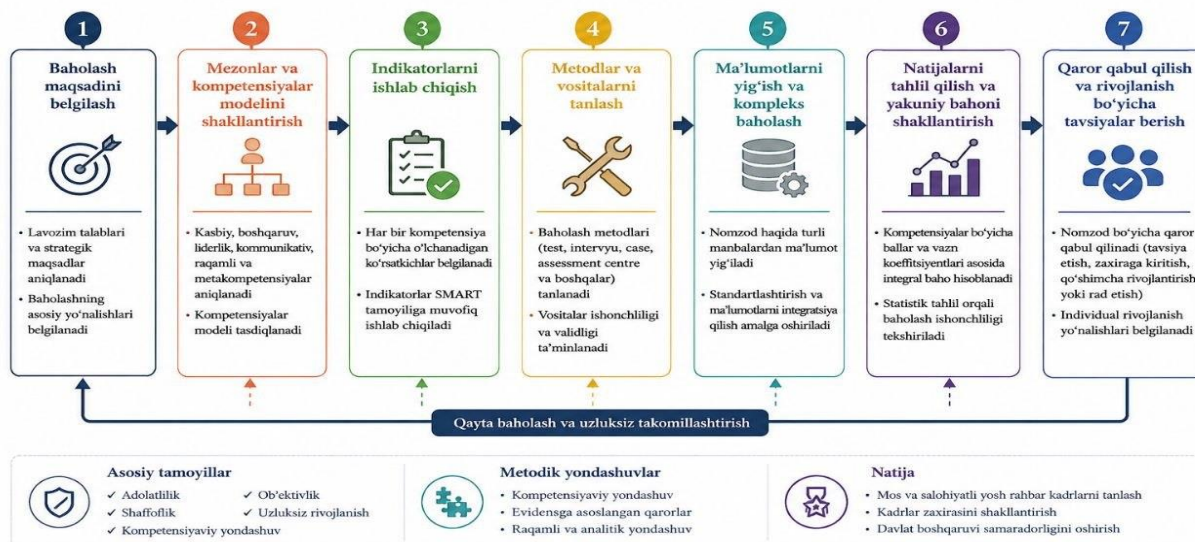


Ushbu model doirasida an'anaviy baholash tizimidan voz kechilib, PF-95-son Farmon talablariga mos ravishda xodimning faqat lavozim majburiyatlari emas, balki uning tahliliy kommunikativ va raqamli kompetensiyalari majmuaviy ravishda monitoring qilib boriladi. Davlat fuqarolik xizmatida yosh rahbar kadrlarni aniqlash, saralash va ular natijalarini baholash muhim mezonlardan biri hisoblanib, ushbu jarayon boshqaruv tizimining samaradorligi va barqarorligini ta'minlashda strategik ahamiyatga egadir. Quyidagi rasmda baholash jarayonining asosiy bosqichlari ko'rsatib o'tilgan.

Baholash jarayonining asosiy bosqichlari

Baholash jarayonining asosiy bosqichlari

Davlat fuqarolik xizmatiga yosh rahbar kadrlarni saralash va baholash kontekstida



Izoh: Ushbu bosqichlar uzviy bog'langan bo'lib, baholash jarayoni uzluksiz sikl sifatida takomillashtirib boriladi.

Taqdim etilgan infografikada davlat fuqarolik xizmati tizimida yosh rahbar kadrlarni aniqlash, saralash va ularning salohiyatini baholashga qaratilgan kompleks va ko'p bosqichli boshqaruv modeli aks ettirilgan. Ushbu model oddiy chiziqli tanlov jarayoni bo'lmay, balki strategik maqsadlarni belgilashdan boshlab, yakuniy natijalarni doimiy tahlil qilish va tizimni muttasil yangilab borishni ko'zda tutuvchi siklik (aylanma) tuzilmaga egadir. Jarayonning boshlang'ich bosqichi aniq maqsadlarni belgilash hamda lavozim talablaridan kelib chiqqan holda strategik yo'nalishlarni shakllantirishni qamrab oladi. Shundan so'ng, bo'lajak yosh rahbarning kasbiy, yetakchilik, kommunikativ va raqamli ko'nikmalarini qamrab oluvchi kompetensiyalar modeli yaratiladi. Baholash jarayonining xolisligi va aniqligini ta'minlash maqsadida barcha ko'rsatkichlar SMART tamoyillariga muvofiq ravishda o'lchanadigan indikatorlar ko'rinishiga keltiriladi hamda zamonaviy metodlar (testlar, amaliy keyslar, Assessment Centre) tanlab

olinadi. Ma'lumotlarni yig'ish va kompleks tahlil qilish bosqichida nomzodlar haqidagi turli manbalardan olingan ma'lumotlar integratsiya qilinadi. Inson omili va subyektiv yondashuvlarni minimallashtirish uchun yakuniy integral baho ballar hamda ularning vazn koeffitsiyentlari asosida, statistik tahlillar yordamida hisoblab chiqiladi. Yakuniy bosqichda nafaqat nomzodni lavozimga tayinlash yoki zaxiraga olish masalasi hal qilinadi, balki uning kelgusi individual rivojlanish trayektoriyasi uchun aniq tavsiyalar ishlab chiqiladi. Tizimning o'ziga xosligi shundaki, qayta baholash va uzluksiz takomillashtirish mexanizmi orqali har bir sikldan olingan tajriba butun baholash zanjirini yangilash va takomillashtirishga xizmat qiladi. Ushbu jarayonning mustahkam poydevorini adolat, shaffoflik, obyektivlik, kompetensiyaviy yondashuv hamda dalillarga asoslangan (evidensga asoslangan) qarorlar qabul qilish kabi metodologik prinsiplar tashkil etadi. Mazkur tizimli yondashuvning amaliyotga joriy etilishi davlat fuqarolik xizmatida yuqori salohiyatli yosh rahbar kadrlarni to'g'ri saralash, ishonchli kadrlar zaxirasini yaratish va pirovardida, davlat boshqaruvi samaradorligini tubdan oshirish imkonini beradi.

Xulosa va takliflar

Xulosa o'rnida shuni qayd etish joizki, davlat fuqarolik xizmatida yosh va salohiyatli rahbar kadrlarni saralab olish va ularni joy-joyiga qo'yish davlat fuqarolik xizmati va kadrlar siyosatida muhim strategik jarayonlardan biridir. Yuqoridagi nazariya va yondashuvlardan kelib chiqqan holda quyidagi takliflarni ilgari surishimiz mumkin:

Birinchidan, baholash mezonlarini o'lchanadigan shaklga keltirish uchun "Smart" tizimini normativ darajada majburiy etib belgilash. Yosh rahbar kadrlar faoliyatini va salohiyatini baholashda mavhum, subyektiv ta'riflardan butunlay voz kechib, har bir lavozim xususiyatidan kelib chiqqan holda aniq, o'lchanadigan va vaqt bilan chegaralangan indikatorlar (Smart tamoyili) tizimini huquqiy-me'yoriy hujjatlar bilan mustahkamlash zarur.

Ikkinchidan, baholash vositalarining ishonchliligini (validligini) ta'minlash maqsadida xalqaro "Assessment Centre" (Baholash markazi) metodologiyasini milliyalashtirish zarur. Bunda faqat an'anaviy test yoki suhbat bilan cheklanib qolmasdan, nomzodlarning strategik fikrlashi va inqirozli vaziyatlarda qaror qabul qilish qobiliyatini tekshiruvchi maxsus simulyatsion keyslar va vaziyatli o'yinlar blokini amaliyotga keng joriy etish lozim.

Uchinchidan, integrallashgan baholash tizimida har bir kompetensiyaning vazn koeffitsiyentlarini differensial (tabaqalashtirilgan) tartibda joriy etish. Yakuniy qaror qabul qilishda barcha ko'rsatkichlarga bir xil yondashmasdan, muayyan rahbarlik lavozimining xususiyatiga qarab (masalan, strategik boshqaruv yoki operatsion menejment) professional, kommunikativ va yetakchilik fazilatlarining salmoq vaznini (koeffitsiyentini) matematik-statistik modellar asosida hisoblab chiqish tizimini yo'lga qo'yish kerak.

To'rtinchidan, saralash jarayonini yakuniy nuqta deb emas, balki "individual rivojlanish trayektoriyasi"ni belgilovchi boshlang'ich nuqta sifatida qayta ko'rib chiqish. Baholash natijalari bo'yicha lavozimga tavsiya etilmagan, biroq yuqori salohiyatga ega yosh kadrlarni chetda qoldirmasdan, ularning zaif va kuchli jihatlari tahlili asosida individual o'sish rejalari (IDP) va maqsadli mentorlik dasturlarini ishlab chiqish tizimini shakllantirish zarur.

Beshinchidan, baholash zanjirining barqarorligini ta'minlash uchun "qayta baholash va uzluksiz takomillashtirish" (feedback loop) mexanizmini institutsionalizatsiya qilish. Saralab olingan yosh rahbarlarning keyingi amaliy faoliyati samaradorligini doimiy monitoring qilib borish va olingan natijalar asosida dastlabki baholash mezonlari hamda metodlarini har yili tahliliy yangilab boruvchi teskari aloqa tizimini yaratish lozim.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2025 yil 19-iyundagi "Davlat fuqarolik xizmatini yangi yondashuvlar asosida tashkil etish hamda professional va natijadorlikka yo'naltirilgan davlat xizmatchilari korpusini shakllantirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi PF-95-son Farmoni

2. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2025-yil 5-maydagi PF-78-son "Istiqbolli kadrlarni maqsadli tayyorlash hamda ularni davlat boshqaruvi va xizmatiga samarali jalb etish tizimini yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi Farmoni

3. Liu, Y., Bell, R., & Zhang, X. (2022). Digital Leadership and Competency Frameworks in Public Administration: A Systematic Review. ScienceDirect: Journal of Digital Leadership, Vol. 14, No. 2, pp. 110–125

4. Cornell, A., & Lapuente, V. (2014). Meritocracy, Merit-based Recruitment and the Quality of Government in Europe. Public Management Review, Vol. 16, No. 1, pp. 38–57

5. Distel, B., Becker, J., & Knackstedt, R. (2019). Digital Transformation of Bureaucracy: Competency Mapping for the E-Government Era. *European Journal of Information Systems*, Vol. 28, No. 4, pp. 85–102.
6. Kovaleva, T. V., & Litvintseva, E. A. (2021). Digital Platforms and Automated Personnel Monitoring in Public Civil Service / Цифровые платформы и автоматизированный мониторинг персонала на государственной гражданской службе. *Voprosy Upravleniya (Management Issues)*, Vol. 69, No. 2, pp. 71–83
7. Asadov, Sh. G'. (2026). Davlat fuqarolik xizmatida kompetensiya modellari: xorijiy davlatlar tajribasi tahlili. *Davlat boshqaruvi jurnali*, 2-son, 42–55-betlar
8. Azizov, X. A. (2024). Yangi O'zbekistonda davlat fuqarolik xizmatchilari imijining bugungi holati va uning jamoatchilik ishonchiga ta'siri. *Jamiyat va boshqaruv*, Jild 3, 4-son, 108–119-betlar
9. Ismoilov, A. A. (2026). Davlat xizmatchilarining kasbiy kompetensiya ko'rsatkichlarining mazmun-mohiyati va ularni baholash tizimi. Toshkent: “Akademiya” nashriyoti, monografiya, 160-bet