



## ДАВЛАТ ФУҚАРОЛИК ХИЗМАТИГА КАДРЛАРНИ ТАНЛАБ ОЛИШДА АУТСОРСИНГ МЕХАНИЗМЛАРИДАН ФОЙДАЛАНИШНИНГ ИҚТИСОДИЙ САМАРАДОРЛИГИ ҲАМДА ИННОВАЦИОН ЁНДАШУВЛАР

### **Холов Ақтам Хатамович**

*Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академияси доценти, PhD*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3293-9317>

Email: [aktam-xolov@mail.ru](mailto:aktam-xolov@mail.ru)

### **Исроилов Исмолиддин Камолиддин ўғли**

*Ёшлар муаммоларини ўрганиш ва истиқболли кадрларни тайёрлаш институти таянч докторанти*

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-0981-1997>

Email: [humanability189@gmail.com](mailto:humanability189@gmail.com)

DOI: [https://doi.org/10.55439/EIT/vol13\\_iss4/684](https://doi.org/10.55439/EIT/vol13_iss4/684)

### **Аннотация**

Ушбу мақолада давлат фуқаролик хизматида кадрларни танлаб олиш жараёнида аутсорсинг механизмларидан фойдаланишнинг иқтисодий самарадорлиги ҳамда инновацион ёндашувлар назарий ва амалий жиҳатдан таҳлил қилинган. Аутсорсинг модели орқали харажатларни оптималлаштириш, танлов жараёнининг самарадорлиги ва шаффофлигини ошириш имкониятлари кўрсатиб берилган. Шунингдек, замонавий рақамли технологиялар, сунъий интеллект ва биг дата асосида танлов тизимини такомиллаштиришга қаратилган илмий асосланган таклифлар ишлаб чиқилган.

**Калит сўзлар:** давлат фуқаролик хизмати, кадрлар сиёсати, аутсорсинг механизми, иқтисодий самарадорлик, инновацион ёндашувлар, рақамли технологиялар, норматив-ҳуқуқий база, танлов жараёни

### **Аннотация**

В данной статье проведён теоретический и практический анализ экономической эффективности и инновационных подходов в использовании механизмов аутсорсинга при отборе кадров на государственную гражданскую службу. Показаны возможности оптимизации затрат, повышения эффективности и прозрачности конкурсного процесса посредством аутсорсинговой модели. Кроме того, разработаны научно обоснованные предложения, направленные на совершенствование системы отбора с использованием современных цифровых технологий, искусственного интеллекта и больших данных.

**Ключевые слова:** государственная гражданская служба, кадровая политика, механизм аутсорсинга, экономическая эффективность, инновационные подходы, цифровые технологии, нормативно-правовая база, конкурсный процесс.

**Abstract**

This article provides a theoretical and practical analysis of the economic efficiency and innovative approaches to the use of outsourcing mechanisms in the recruitment process for the public civil service. The study highlights the potential for cost optimization, as well as for enhancing the efficiency and transparency of the selection process through the outsourcing model. Furthermore, scientifically grounded proposals have been developed to improve the recruitment system by integrating modern digital technologies, artificial intelligence, and big data.

**Keywords:** public civil service, personnel policy, outsourcing mechanism, economic efficiency, innovative approaches, digital technologies, regulatory and legal framework, selection process.

**Кириш (Introduction)**

Бугунги глобаллашув, рақамли трансформация ва инсон капиталига бўлган еҳтиёж ортиб бораётган шароитда давлат фуқаролик хизматининг самарадорлигини ошириш масаласи долзарб аҳамият касб етмоқда. Хусусан, интеллектуал салоҳиятли ва замонавий кўникмаларга ега малакали кадрларни танлаб олишда ривожланган хорижий мамлакатларнинг янги бошқарув технологияларини, жумладан, аутсорсинг механизмларини жорий этиш давлат бошқаруви тизимида сифат жиҳатидан янги босқични бошлаб бермоқда.

Давлат фуқаролик хизматига кадрларни саралаб олишда аутсорсинг механизмидан фойдаланиш – бу ўз навбатида, давлат бошқаруви тизимининг самарадорлигини ошириш, танлов жараёнларида шаффофлик ва обективликни таъминлаш, ҳамда бюрократик тўсиқларни камайтириш имконини беради. Ушбу механизм орқали давлат органлари кадрлар танловига ихтисослашган, профессионал ёндашувга ега бўлган ташқи ташкилотлар хизматидан фойдаланиб, инсон ресурсларини бошқариш соҳасидаги илғор технологиялар ва замонавий баҳолаш услубларини жорий этиши мумкин бўлади.

Сўнгги йилларда Ўзбекистон Республикасида давлат бошқаруви тизимининг барча даражаларида сифатли кадрлар захирасини шакллантириш, давлат фуқаролик хизматини модернизация қилиш ва мазкур тизимга бўлган ишончни ошириш борасида кенг кўламли ислохотлар амалга оширилмоқда. Хусусан, давлат хизматининг касбийлик, натижадорлик ва шаффофлик тамойиллари асосида ташкил этилиши, инсон капиталининг самарали бошқарилиши ва давлат хизматчиларининг профессионал салоҳиятини ошириш масаласи устувор йўналишлардан бири сифатида қаралмоқда.

Мазкур йўналишдаги ислохотларга ҳуқуқий асос яратиш мақсадида Ўзбекистон Республикаси Президенти Ш.М.Мирзиёев томонидан 2025-йил 23-июнда қабул қилинган “Давлат фуқаролик хизматини янги ёндашувлар асосида ташкил этиш ҳамда профессионал ва натижадорликка йўналтирилган давлат хизматчилари корпусини шакллантириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги ПФ-95-сонли фармон ушбу соҳадаги туб ўзгаришларнинг дастлабки муҳим босқичи бўлиб хизмат қилмоқда[1].

Ушбу фармон орқали давлат фуқаролик хизматини такомиллаштиришга доир янги институционал ва ташкилий-ҳуқуқий ёндашувлар жорий қилинди. Жумладан, давлат фуқаролик хизмати тизимида меҳнат фаолиятини юритиш истагидаги номзодларни танлаб олишда меритократия, очиқлик ва адолат тамойиллари асосида рақобатбардош кадрларни саралаш механизмлари мустаҳкамланди. Бундан ташқари, давлат хизматчиларининг фаолият самарадорлигини баҳолаш тизими такомиллаштирилиб, уларнинг малака ва касбий тайёргарлигига доир янги талаблар белгиланди.

Шу жиҳатдан қаралганда, мазкур ислохотлар доирасида давлат фуқаролик хизматига малакали ва ёш кадрларни жалб қилишда замонавий бошқарув ёндашувлари, жумладан, аутсорсинг тизимини жорий етиш долзарб ва истиқболли йўналишлардан бири сифатида еътироф етилмоқда. Чунки глобал тажриба шуни кўрсатмоқдаки, кадрлар танловини самарали ва шаффоф ташкил етишда хусусий сектор иштирокини кучайтириш орқали давлат хизматининг сифат кўрсаткичларини сезиларли даражада ошириш мумкин.

### **Мавзуга оид адабиётлар таҳлили (Literature review)**

Давлат фуқаролик хизматига кадрларни саралаб олиш ва уларни соҳага жалб етишда аутсорсинг механизмларидан фойдаланиш ҳамда мазкур тизимнинг иқтисодий самарадорлиги ва инновацион ёндашувлар бойича бир қанча хорижлик ва маҳаллий тадқиқотчи олимлар самарали ишлар олиб боришган.

Жумладан хориж олимларидан А. Орданини ва Г. Силвестри ўзининг илмий тадқиқот ишларида гарчи инсон ресурслари (HR) фаолиятлари анъанавий тарзда ички тарзда амалга ошириб келинган бўлсада, бугунги кунда HR амалиётларини аутсорсинг қилиш тез суратлар кенгайиб бормоқда дея таъриф беради[3].

Фикримизча мазкур олимларнинг илмий ишларида айнан ёллаш (Recruitment) ва танлаш (Selection) бўйича аутсорсинг амалиёти ва ундан самарали фойдаланиш жараёни чуқур даражада таҳлил қилинган.

Шунингдек Корягин М.В. таъкидлашича, давлат бошқаруви тизимида аутсорсингдан фойдаланиш орқали иқтисодий самарадорликка еришиш мумкин, хусусан мазкур механизм орқали бюджет маблағларини тежаш, ходимлар сонини сезиларли даражада оптималлаштириш ва хизматлар сифатини яхшилашга еришади.

Шу билан бирга аутсорсинг давлат органларига ўз ресурсларини асосий вазифаларга йўналтиришга имкон беради, бу еса самардорликни оширади[4].

Гребенюк О.А фикрича, давлат фуқаролик хизматига кадрлар танлашда аутсорсинг хизматларидан фойдаланиш давлат бюджетига тушадиган юкни камайтириб, профессионал селекция имконини беради.

У аутсорсинг орқали кадрлар танлаш жараёнини иқтисодий жиҳатдан қулай ва профессионал ёндашувни таъминловчи восита сифатида талқин этади [5].

Шу билан бирга Осборне Д. ва Гаеблер Т. ўзларининг машҳур асарларида давлат бошқарувида инновациялар, шу жумладан аутсорсинг орқали замонавий технологияларни жалб қилиш муҳимлигини таъкидлайди. Шунингдек улар замонавий бошқарув давлатни бозорнинг самарасини ўзлаштирган ҳолатда кўради ва аутсорсинг бу- инновациянинг кучли воситасидир дея таъриф беради [6].

Лёффлер Е нинг таъкидлашича, аутсорсинг рақамли технологияларни давлат секторига тезроқ ва арзонроқ жорий етишга ёрдам беради. Аутсорсинг провайдерлари

кўпинча илғор технологик ечимларга ега, бу еса ўз навбатида давлатга замонавий хизматларни кўрсатиш имконини беради [7].

Россиялик иқтисодчи олимлар ҳам мазкур йўналиш бўйича бир қанча илмий ишларни амалга оширган. Жумладан Е.В. Карпова ва О.В. Кузьминанинг таъкидлашича давлат ҳокимияти органларида аутсорсинг технологиясини жорий этиш харажатларни оптималлаштириш, кўрсатилаётган хизматлар сифатини ошириш ва кадрлар жараёнларига замонавий ахборот ҳамда инновацион ечимларни татбиқ этишга имкон беради [8].

Н.А. Лукьяненко нинг фикрича ходимлар аутсорсингининг самарадорлигини баҳолашнинг асосий кўрсаткичлари хизмат кўрсатиш тезлиги ва сифати, кўрсатилган хизматлар ҳажми, буюртмачи қониқиш даражаси ҳамда олинган фойда ва қилган харажатлар нисбатидир [9]. Олимнинг фикрини умумлаштирган ҳолда шунини айтиш жоизки, аутсорсинг самарадорлиги — тезлик, сифат, хизмат ҳажми, мижоз қониқиши ва фойда-харажат нисбатига қараб баҳоланади.

Моисеева Н.Р. Малютина, Москвина каби олимлар аутсорсингнинг тўғридан-тўғри таъсири бу ўз навбатида ишлаб чиқариш харажатларини камайтириш, айланма капитал даражасини пасайтириш, транспорт-логистика харажатларини қисқартириш ва ликвидликни оширишда намоён бўлади. Билвосита таъсири еса асосий функцияларга еътибор қаратиш, ташқи муҳитдаги ўзгаришларга тезкор жавоб бериш ва малакали мутахассисларни жалб қилиш имкониятидир дея таъкидлайди [10].

Шунингдек М.Ю. ва Ю.В. Савельевалар ўзларининг тадқиқот ишларида аутсорсингнинг иқтисодий самарадорлиги ҳақида фикр юритиб уни баҳолаш учун “солиштирма эффект” (СЕО) кўрсаткичи қўлланилади. Бу кўрсаткич функцияларни ташқи ижрочига топшириш натижасида хизмат сифати сақланган ёки ошган ҳолда ташкилот қийматидаги ўзгаришни акс еттиради [11].

Маҳаллий олимлардан Н. Маматкулова ўзининг илмий тадқиқот ишида хусусий сектор тизимида иқтисодий жараёнларга қуйидагича таъриф беради. Бозор муносабатларига ўтишнинг устувор йўналишларидан бири, бу – иқтисодиёт тармоқларида инновацион ислохотлар, тўб янгиланишларнинг модернизация қилиниши ҳисобланиб, у макроиқтисодий барқарорликни таъминлаш, корхоналарни янги технологиялар билан жиҳозлаш, иқтисодиётда нодавлат сектор улушини оширишга асосланади дея таъкидлайди [12].

Бу еса давлатнинг фақат стратегик ва тартибга солувчи функцияларга еътибор қаратиб, хусусий секторни бошқарув тизимига жалб этиш орқали самарадорлик ва инновацион ёндашувни кучайтиришга хизмат қилади.

Ж. Болиев таъкидлашича хизмат кўрсатиш соҳасида рақамли технологияларнинг жорий этилиши иқтисодий самарадорликни оширишда ҳал қилувчи омилга айланган. Рақамли технологиялар хизмат кўрсатиш тармоқларида хизматларнинг сифатини яхшилаш, жараёнларни автоматлаштириш, мижозлар билан алоқаларни оптималлаштириш ва янги иш ўринларини яратиш каби бир қатор муҳим натижаларга еришиш имконини беради [13].

#### **Тадқиқот метадологияси (Research methodology)**

Ушбу тадқиқотнинг методологик асосини менежмент фанининг фундаментал қонуниятлари, давлат фуқаролик хизматида кадрларни саралаб олиш шунингдек мазкур жараённинг иқтисодий самарадорлиги ва инновацион технологиялардан

самарали фойдаланишга доир тадқиқот олиб борган хориж ва Ўзбекистонлик олимлар, Ўзбекистон Республикаси Президенти Ш.М.Мирзиёев томонидан қабул қилинган фармонлар ва қарорлар ташкил қилади. Мазкур тадқиқот жараёнида тизимли таҳлил, институционал таҳлил, контент таҳлил, функционал таҳлил, қиёсий таҳлил, анализ ва синтез каби илмий тадқиқот усулларида фойдаланилди.

Шу билан бирга мақола доирасида давлат фуқаролик хизматига кадрларни танлаб олиш жараёнида ауцорсинг механизмларидан фойдаланишнинг иқтисодий ва инновацион жиҳатлари чуқур ўрганилди.

Тадқиқот натижаларининг назарий аҳамияти шундаки, тадқиқот ауцорсинг механизмларининг давлат фуқаролик хизматида кадрларни танлашдаги иқтисодий самарадорлиги ва инновацион ёндашувларини назарий жиҳатдан чуқур таҳлил қилиб, мавжуд илмий назарияларни кенгайтди. Рақамли технологиялар ва замонавий бошқарув методларининг давлат бошқарувида қўлланилиши бўйича янги концептуал ёндашувлар ишлаб чиқилди.

Тадқиқот натижаларининг амалий аҳамиятини қўйидагича тавсифлаш мумкин. Тадқиқот натижалари асосида давлат бошқаруви тизимида ауцорсингни самарали жорий етиш учун аниқ тавсиялар берилди. Бу тавсиялар давлат фуқаролик хизматига кадрларни танлаш жараёнини шаффоф, самарали ва иқтисодий жиҳатдан мақбул қилишда қўлланилиши мумкин.

### **Таҳлил ва натижалар ( Analysis and results)**

Давлат фуқаролик хизматига кадрларни танлаб олиш жараёни ўз навбатида иқтисодий самарадорлик ва инновацион жараёни таҳлил қилишни назарда тутди. Илмий адабиётларда келтирилишича, иқтисодий самарадорлик бу — мавжуд ресурслар (меҳнат, капитал, ер, вақт, технология ва бошқалар)дан енг юқори даражада фойда олиш ёки белгиланган натижага енг кам харажат билан еришиш даражаси. Бу тушунча ишлаб чиқариш, хизмат кўрсатиш ва бошқарув жараёнларида ресурслар тақсимооти ҳамда уларнинг ишлатилиши оптимал бўлишини аниқлатади.

Олимлар иқтисодий самарадорликни одатда уч асосий жиҳат орқали изоҳлайди.

1. Техник самарадорлик (technical efficiency) – мавжуд ресурслардан максимал натижа олиш.

2. Таъминот (allocative efficiency) самарадорлиги – ресурсларни енг фойдали соҳаларга йўналтириш.

3. Динамик самарадорлик (dynamic efficiency) – вақт ўтиши билан инновация ва ривожланиш имкониятларини яратиш [14].

Олимларнинг юқоридаги фикрларини тўлдирган ҳолда шуни маълум қилишимиз мумкинки, иқтисодий самарадорлик деганда одатда минимал харажатлар евазига максимал натижага еришиш тамойили бўлиб, ресурслардан оқилона фойдаланишни ва иқтисодий жараёнларнинг оптимал натижадорлик даражаси тушунилади.

Давлат секторининг самарадорлиги — бу мавжуд ресурслар инпут (давлат харажатларининг ўсиш сурати) даражаси ўзгармаган ҳолда, жамоат хизматлари ва функцияларининг натижалари оутпут (PSP индикаторлари, администрация, таълим, соғлиқни сақлашни, инфратузилма, тақсимлаш, барқарорлаштириш, ва иқтисодий функция) кабиларни максимал даражада ошириш қобилияти [15].

Таҳлиллар шуни кўрсатадики, бугунги даврда давлат фуқаролик хизматида муносиб кадрларни саралаб олиш ва мазкур тизимнинг нуфузини янада ошириш умуман олганда соҳани янги босқичга олиб чиқиш муҳим аҳамият касб етмоқда. Жумладан, Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2025-йил 19-июндаги “Давлат фуқаролик хизмати янги ёндашувлар асосида ташкил этиш ҳамда профессионал ва натижадорликка йўналтирилган давлат хизматчилари корпусини шакллантириш чоратадбирлари тўғрисида” 95-сон фармонида мувофиқ давлат фуқаролик хизмати 2030-йилгача ривожлантириш стратегияси ишлаб чиқилди. Мазкур стратегиянинг 3-бобида қуйидагича келтириб ўтилган:

Давлат фуқаролик хизматида инсон ресурсларини замон талабларига мос равишда ривожлантириш ҳозирги глобаллашув, рақамли трансформация ва ижтимоий-иқтисодий ўзгаришлар шароитида стратегик аҳамиятга эга йўналиш ҳисобланади. Ушбу жараёнда “Ҳаёт давомида таълим олиш” (Life Long Learning) тамойилини жорий этиш орқали давлат хизматчиларининг профессионал салоҳиятини мунтазам ошириб бориш имконияти яратилади. Бу еса нафақат уларнинг касбий кўникмаларини, балки замонавий бошқарув ёндашувларига мос шахсий компетенцияларини ҳам ривожлантиришга хизмат қилади.

**1- жадвал**

**Давлат фуқаролик хизматида кадрларни сараб олишда хусусий секторни жалб этиш<sup>1</sup>**

<b>Босқич (кетма-кетлик)</b>	<b>Таркибий элементлар</b>	<b>Иқтисодий мазмуни</b>
Аутсорсинг механизмидан фойдаланиш	Кадрларни танлаш ва баҳолаш жараёнини малакали ташқи ташкилотга топшириш	Ички ресурсларни бошқа стратегик вазифаларга йўналтириш имконияти яратилади
Харажатларни оптималлаштириш	Ишга қабул қилишдаги маъмурий ва операцион харажатларни қисқартириш	Бюджет маблағларининг тежалиши ва самарали тақсимланиши
Вақт самарадорлигини ошириш	Танлов жараёнида вақтни тежаш, тезкор ва сифатли кадрларни жалб қилиш	Давлат органларида бўш лавозимларнинг тез тўлдирилиши орқали хизмат кўрсатиш узлуксизлиги таъминланади
Сифат кўрсаткичларини яхшилаш	Танлов жараёнида замонавий баҳолаш воситалари ва экспертиза қўллаш	Малакали, инновацион фикрлайдиган ёш кадрларни танлаш имконияти кенгайтирилади
Меҳнат унумдорлигини ошириш	Янги кадрларнинг мослашув даврини қисқартириш ва самарадорлигини тезкор ошириш	Давлат хизматлари сифати ва самарадорлиги ортади
Умумий иқтисодий самарадорлик	Харажатлар–фойда нисбатининг яхшиланиши, хизмат сифати ва тезкорлигининг ошиши	Узоқ муддатли бюджет тежамкорлиги ва давлат бошқарувида барқарор кадрлар сиёсати шаклланади

Шунингдек, малака ошириш тизимига хусусий сектор вакиллари кенг жалб этиш орқали ўқув жараёнларида рақобат муҳити шакллантирилади ва ўқитиш сифатининг ошиши таъминланади. Амалиёт шунини кўрсатадики, давлат органлари фаолиятида инсон ресурсларини ривожлантиришда хусусий секторнинг инновацион ёндашувлари самарадорликни сезиларли даражада оширади [1].

Давлат фуқаролик хизматида кадрларни сараб олишда хусусий секторни жалб этиш яъни бунда аутсорсинг механизмларидан фойдаланишнинг иқтисодий самарадорлиги 1-жадвал асосида келтирилган.

Бундан ташқари Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2019 йил 3 октябрдаги “Ўзбекистон Республикасида кадрлар сиёсати ва давлат фуқаролик хизмати тизимини тубдан такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги 5843-сон фармонида ҳам давлат фуқаролик хизматида кадрларни сараб олишда бевосита хусусий секторни жалб этиш ва бунда инновацион технологиялардан самарали фойдаланиш мумкинлиги таъкидланган. Мазкур фармонда миллий, республика, тармоқ ва ҳудудий даражаларда профессионал тайёрланган самарали кадрлар захирасини шакллантириш, давлат фуқаролик хизматида енг малакали номзодларни сараб олиш учун хусусий бандлик агентликларини фаол жалб этиш ва замонавий аутсорсинг шаклларида фойдаланиш;

Шунингдек, давлат органлари ва ташкилотларида ходимларни бошқаришда ва инсон ресурсларини ривожлантириш соҳасида замонавий ахборот-коммуникация технологияларини жорий этиш лозимлиги кўрсатиб ўтилган [3].

Бундан кўриниб турибдики, мазкур Фармон давлат фуқаролик хизматида кадрларни саралаш жараёнида хусусий сектор иштирокини кенгайтириш, инновацион ва замонавий аутсорсинг механизмларини қўллаш орқали жараённинг шаффофлиги, тезкорлиги ва самарадорлигини оширишга хизмат қилади. Шунингдек, инсон ресурсларини бошқаришда ахборот-коммуникация технологияларини жорий этиш, профессионал кадрлар захирасини шакллантириш ва малакали номзодларни жалб этиш бўйича тизимли ёндашувни таъминлайди. Натижада, давлат органлари еҳтиёжига мос юқори малакали мутахассислар танлаб олинади ва уларнинг фаолияти замонавий бошқарув тамойиллари асосида йўлга қўйилади.

### **Хулоса ва таклифлар**

Хулоса ўрнида шунини айтиш мумкинки, давлат фуқаролик хизматида кадрларни танлаб олишда аутсорсинг механизмларидан фойдаланиш бир нечта муҳим афзалликларга ега. **Биринчидан**, бу механизм харажатларни оптималлаштириш, бюджет маблағларини тежалишини таъминлаш ва ресурсларни стратегик вазифаларга йўналтириш имконини беради.

**Иккинчидан**, танлов жараёнларининг тезкорлиги ва шаффофлигини ошириб, малакали, инновацион фикрлайдиган ёш кадрларни танлаш имкониятини кенгайтиради.

**Учинчидан**, замонавий баҳолаш воситалари, сунъий интеллект, биг дата ва бошқа рақамли технологияларни жорий этиш орқали танлов жараёнининг сифат кўрсаткичлари сезиларли даражада яхшиланади.

Глобал ва миллий тажриба таҳлили шунини кўрсатадики, хусусий сектор иштирокини кучайтириш ва аутсорсингдан самарали фойдаланиш давлат бошқаруви тизимида инсон капиталини ривожлантиришнинг барқарор механизмининг

шакллантиради. Натижада, давлат хизматида профессионал ва натижадорликка йўналтирилган кадрлар корпуси барпо этилиб, хизматлар сифати ошади, бюрократик тўсиқлар камаяди ва фуқароларнинг давлат хизматига бўлган ишончи мустаҳкамланади.

Шундан келиб чиққан ҳолда, қуйидаги таклифлар илгари сурилди:

1. Давлат фуқаролик хизматига кадрларни танлаб олишда аутсорсинг хизматларидан фойдаланишнинг аниқ тартиб-таомилларини белгиловчи алоҳида меъёрий-ҳуқуқий ҳужжат ишлаб чиқиш.

2. Хусусий бандлик агентликлари ва кадрлар марказлари билан ҳамкорликни йўлга қўйиш шу билан бирга халқаро тажрибага асосланган профессионал селекция стандартларини жорий этиш.

3. Рақамли технологиялар интеграциясини амалга ошириш яъни бунда сунъий интеллект, катта маълумотлар (big data), онлайн тест ва видео-интервью тизимларини танлов жараёнларига кенг татбиқ этиш.

4. Мониторинг ва баҳолаш тизими такомиллаштириш ва бунинг асносида аутсорсинг асосида танлов ўтказган ташкилотлар фаолиятини самарадорлик, сифат ва шаффофлик мезонлари асосида мунтазам мониторинг қилиш.

5. Давлат-хусусий шериклик механизмларини кенгайтириш орқали кадрлар сиёсатини амалга оширишда давлат ва хусусий сектор ўртасида узоқ муддатли стратегик ҳамкорликни йўлга қўйиш.

#### **Файдаланилган адабиётлар**

1. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2025 йил 19 июндаги “Давлат фуқаролик хизматини янги ёндашувлар асосида ташкил этиш ҳамда профессионал ва натижадорликка йўналтирилган давлат хизматчилари корпусини шакллантириш чора-тадбирлари тўғрисида” 95-сон фармони <https://lex.uz/uz/docs/-7587464>.

2. 16. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2019 йил 3 октябрдаги “Ўзбекистон Республикасида кадрлар сиёсати ва давлат фуқаролик хизмати тизимини тубдан такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги 5843-сон фармони <https://lex.uz/uz/docs/-4549998?ONDATE=23.06.2025%2000>.

3. Andrea Ordanini , Giacomo Silvestri (2008), Recruitment and selection services: Efficiency and competitive reasons in the outsourcing of HR practices page-2.

4. Корягин М.В. «Аутсорсинг позволяет государственным органам направить ресурсы на выполнение основных задач, что повышает эффективность.» Государственное и муниципальное управление. – 2015. – №1. – С. 47.

5. Гребенюк О.А. «Подбор кадров через аутсорсинг – это экономически выгодный и профессиональный подход.» Кадровая политика государства. – М.: ИНФРА-М, 2017. – С. 189.

6. Osborne D. & Gaebler T.: “Outsourcing is a powerful tool of innovation; modern governance sees the state as absorbing the efficiency of the market.”. Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector. – Reading, MA: Addison-Wesley, 1992. – P. 48.

7. Löffler E. “Outsourcing providers often possess advanced technological solutions, enabling governments to deliver modern services more efficiently” Public Management Reform. – Oxford University Press, 2009. – P. 215.

8. Карпова Е.В., Кузьмина О.В. Особенности внедрения технологии аутсорсинга в органах государственной власти // Вестник Самарского муниципального института управления. – 2017. – №2. – С. 30).

9. Лукьяненко Н.А. Оценка эффективности аутсорсинга персонала // 2015. – С. 47.

10. Моисеева Н.Р., Малютина, Москвина, 2010. – С. 53.

11. Савельева М.Ю., Савельева Ю.В., 2015. – С. 115.

12. N. Маматқұлова, “Саноат корхоналарининг иқтисодий самарадорлигини ошириш”, Жамият ва Инновациялар, 2021 йил февраль, 3-бет. DOI:[10.47689/2181-1415-vol2-iss1/S-pp1-6](https://doi.org/10.47689/2181-1415-vol2-iss1/S-pp1-6).

13. Ж. Болиев, “Хизмат кўрсатиш соҳасини ривожлантиришда рақамли технологияларни жорий этишнинг иқтисодий самарадорлик таҳлили”, International Conference of Economics, Finance and Accounting, 28-бет.

14. Samuelson, P.A., Nordhaus, W.D. Economics. 19th ed. McGraw-Hill Education, 2010. – p. 172.

15. António Afonso; José Alves; Najat Bazah “Public Sector Efficiency and the Functions of the Government” CESifo Working Paper № 11487, November 2024 page-3.