Tadqiqot uz

ISSN 2181-9130

Doi Journal 10.26739/2181-9130

ҲУҚУҚИЙ ТАДҚИҚОТЛАР ЖУРНАЛИ

11 ЖИЛД, 11 СОН

ЖУРНАЛ ПРАВОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ

ТОМ 11, НОМЕР 11

JOURNAL OF LAW RESEARCH

VOLUME 11, ISSUE 11

ТОШКЕНТ-2026

ҲУҚУҚИЙ ТАДҚИҚОТЛАР ЖУРНАЛИ

ЖУРНАЛ ПРАВОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ | JOURNAL OF LAW RESEARCH

№11 (2026) DOI http://dx.doi.org/10.26739/2181-9130-2026-11

Бош муҳаррир:
Главный редактор:
Chief Editor:
Abdurasulova Qumriniso Raimqulovna
yuridik fanlar doktori, professor (O‘zbekiston)

Бош муҳаррир ўринбосари:
Заместитель главного редактора:
Deputy Chief Editor:
Fayziev Shoxrud Farmonovich
yuridik fanlar doktori, dotsent (O‘zbekiston)

ТАҲРИРИЙ МАСЛАҲАТ КЕНГАШИ | РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ | EDITORIAL BOARD

12.00.01 - ДАВЛАТ ВА ҲУҚУҚ НАЗАРИЯСИ ВА ТАРИХИ. ҲУҚУҚИЙ ТАЪЛИМОТЛАР ТАРИХИ / ТЕОРИЯ ПРАВА И ГОСУДАРСТВА, ИСТОРИЯ ПРАВОВЫХ УЧЕНИЙ / THEORY OF LAW AND STATE, HISTORY OF LEGAL DOCTRINES

Boboyev Halimboy Boboyevich
yuridik fanlar doktori, professor (O‘zbekiston)
Ahmedshaeva Mavlyuda Axatovna
yuridik fanlar doktori, professor (O‘zbekiston)
Muxitdinova Firyuza Abdurashidovna
yuridik fanlar doktori, professor (O‘zbekiston)
Adilxodjayeva Surayyo Maxkamovna
yuridik fanlar doktori, professor (O‘zbekiston)

Sattorov Abdug‘affor
yuridik fanlar doktori, professor (O‘zbekiston)
Yosuke Shamoto
yuridik fanlar doktori, professor (Yaponiya)
Umarxanova Dildora Sharipxanovna
yuridik fanlar doktori, professor (O‘zbekiston)
Nematov Jo‘rabek Nematilloyevich
yuridik fanlar doktori, dotsent (O‘zbekiston)

12.00.02 - КОНСТИТУЦИЯВИЙ ҲУҚУҚ. МАЪМУРИЙ ҲУҚУҚ. МОЛИЯ ВА БОЖХОНА ҲУҚУҚИ / КОНСТИТУЦИОННОЕ ПРАВО; АДМИНИСТРАТИВНОЕ ПРАВО; ФИНАНСОВОЕ ПРАВО / CONSTITUTIONAL LAW; ADMINISTRATIVE LAW; FINANCIAL RIGHT

Malikova Gulchexra
yuridik fanlar doktori, professor (O’zbekiston)
Xusanov Ozod Tillabayevich
yuridik fanlar doktori, professor (O’zbekiston)
Selimanova Svetlana Mixaylovna
yuridik fanlar doktori (O’zbekiston)

Xvan Leonid Borisovich
yuridik fanlar doktori, dotsent (O’zbekiston)
Peshkova Xristina Vyachesloavovna
yuridik fanlar doktori, dotsent (Rossiya)
Sung Un Lee
yuridik fanlar doktori, professor (Janubiy Koreya)

12.00.03 - ФУҚАРОЛИК ҲУҚУҚИ. ТАДБИРКОРЛИК ҲУҚУҚИ. ОИЛА ҲУҚУҚИ. ХАЛҚАРО ХУСУСИЙ ҲУҚУҚ / ГРАЖДАНСКОЕ ПРАВО; ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЕ ПРАВО; СЕМЕЙНОЕ ПРАВО; МЕЖДУНАРОДНОЕ ЧАСТНОЕ ПРАВО / CIVIL LAW; BUSINESS LAW; FAMILY LAW; PRIVATE INTERNATIONAL LAW

Oqyulov Omonboy
yuridik fanlar doktori, professor (O’zbekiston)
Ro‘zinazarov Shuhrat Nuraliyevich
yuridik fanlar doktori, professor (O’zbekiston)
Ruziyev Rustam Jabborovich
yuridik fanlar doktori, professor (O’zbekiston)
Borotov Mirodiljon Xomudjonovich
yuridik fanlar doktori, professor (O’zbekiston)

Toshev Boboqul Norqobilovich
yuridik fanlar doktori, professor (O’zbekiston)
Shomuxamedova Zamira Shoislamovna
yuridik fanlar doktori, (O’zbekiston)
Ahmad Issa Altweissi
yuridik fanlar doktori, professor (Iordaniya)
Mexmonov Kambariddin Miradxamovich
yuridik fanlar doktori, professor (O’zbekiston)

12.00.04 - ФУҚАРОЛИК ПРОЦЕССУАЛ ҲУҚУҚИ. ХЎЖАЛИК ПРОЦЕССУАЛ ҲУҚУҚИ. ҲАКАМЛИК ЖАРАЁНИ ВА МЕДИАЦИЯ / ГРАЖДАНСКОЕ ПРОЦЕССУАЛЬНОЕ ПРАВО; ХОЗЯЙСТВЕННОЕ ПРОЦЕССУАЛЬНОЕ ПРАВО, АРБИТРАЖНЫЙ ПРОЦЕСС И МЕДИАЦИЯ / CIVIL PROCEDURE LAW; ECONOMIC PROCEDURAL LAW, ARBITRATION PROCESS AND MEDIATION

Esanova Zamira Normurodovna
yuridik fanlar doktori, professor (O’zbekiston)
Mamasidiqov Muzaffar Musajonovich
yuridik fanlar doktori, professor (O’zbekiston)

Jason A.
Kanton Federal sud markazi (AQSH)
Borut Strazisar
Yuridik bo'lim boshlig'i (Sloveniya)

12.00.05 - МЕҲНАТ ҲУҚУҚИ. ИЖТИМОИЙ ТАЪМИНОТ ҲУҚУҚИ / ТРУДОВОЕ ПРАВО; ПРАВО СОЦИАЛЬНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ / THE LABOR LAW; SOCIAL SECURITY LAW

Usmanova Muborak Akmalxanovna
yuridik fanlar doktori, professor (O’zbekiston)
Gasanov Mixail Yuriyevich
yuridik fanlar doktori, dotsent (O’zbekiston)
Sattorova Gulnoza Djurakulovna
yuridik fanlar doktori, dotsent (O’zbekiston)

Murodova Gulnora
yuridik fanlar doktori, dotsent (O’zbekiston)
Denisov Gleb
yuridik fanlar doktori, professor (Rossiya)
Muxamedov Xaydarali Meliyevich
Yuridik fanlar doktori, professor (O’zbekiston)

12.00.06 - ТАБИИЙ РЕСУРСЛАР ҲУҚУҚИ. АГРАР ҲУҚУҚ. ЭКОЛОГИК ҲУҚУҚ / ПРИРОДОРЕСУРСНОЕ ПРАВО; АГРАРНОЕ ПРАВО; ЭКОЛОГИЧЕСКОЕ ПРАВО / NATURAL RESOURCE LAW; AGRARIAN LAW; ENVIRONMENTAL LAW

Fayziyev Shuxrat Xasanovich
yuridik fanlar doktori, professor (O‘zbekiston)
Usmonov Muhammadi Bahridinovich
yuridik fanlar doktori, professor (O‘zbekiston)
Xolmuminov Juma
yuridik fanlar doktori, professor (O‘zbekiston)

Jo‘rayev Yuldash Achilovich
yuridik fanlar doktori, professor (O‘zbekiston)
Nurmatov Mirg‘olib Mirzayevich
yuridik fanlar doktori, professor (O‘zbekiston)
Yeshanova Dauletbike Ametbekovna
Yuridik fanlar bo‘yicha falsafa doktori (O'zbekiston)

12.00.07 - СУД ҲОКИМИЯТИ. ПРОКУРОР НАЗОРАТИ. ҲУҚУҚНИ МУҲОФАЗА ҚИЛИШ ФАОЛИЯТИНИ ТАШКИЛ ЭТИШ. АДВОКАТУРА / СУДЕБНАЯ ВЛАСТЬ. ПРОКУРОРСКИЙ НАДЗОР. ОРГАНИЗАЦИЯ ПРАВООХРАНИТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. АДВОКАТУРА / THE JUDICIAL AUTHORITY. PROSECUTOR SUPERVISION. ORGANIZATION OF LAW ENFORCEMENT ACTIVITIES. ADVOCACY

Po‘latov Baxtiyor Xalilovich
yuridik fanlar doktori, professor (O‘zbekiston)
Salomov Baxrom Salomovich
yuridik fanlar doktori, professor (O‘zbekiston)
Osmonaliyev Qayrat
yuridik fanlar doktori, professor (O‘zbekiston)
Mirzayev Aziz
yuridik fanlar doktori, professor (O‘zbekiston)

Aleksey Kibalnik
yuridik fanlar doktori, professor (Rossiya)
Kudryavtsev Vladislav Leonidovich
yuridik fanlar doktori, professor (Rossiya)
Sergey Shoshin
yuridik fanlar doktori, dotsent (Rossiya)
James B.
Eaglin Federal sud markazi (AQSH)

12.00.08 - ЖИНОЯТ ҲУҚУҚИ. КРИМИНОЛОГИЯ. ЖИНОЯТ-ИЖРОИЯ ҲУҚУҚИ / УГОЛОВНОЕ ПРАВО И КРИМИНОЛОГИЯ; УГОЛОВНО-ИСПОЛНИТЕЛЬНОЕ ПРАВО / CRIMINAL LAW AND CRIMINOLOGY; CRIMINALLY-EXECUTIVE LAW

Rustambayev Mirzayusup Hakimovich
yuridik fanlar doktori, professor (O’zbekiston)
Zufarov Rustam Axmedovich
yuridik fanlar doktori, professor (O’zbekiston)
Kabulov Rustam
yuridik fanlar doktori, professor (O’zbekiston)
Rajabova Mavjuda Abdullayevna
yuridik fanlar doktori, professor (O’zbekiston)
Ismailov Isomiddin
yuridik fanlar doktori, professor (O’zbekiston)
Rozimova Qunduz Yuldashevna
Yuridik fanlar doktori, dotsent (O’zbekiston)

Hamidov Nurmuhammad Orif o‘g‘li
yuridik fanlar bo‘yicha falsafa doktori (O’zbekiston)
Yuldoshev Rifat Raxmadjonovich
yuridik fanlar doktori, professor (Tojikiston)
Djansarayeva Rima Ernatovna
yuridik fanlar doktori, professor (Qozog‘iston)
Yelena Antonyan Aleksandrovna
yuridik fanlar doktori, professor (Rossiya)
Matthew Light
yuridik fanlar doktori, professor (Kanada)
Qo‘shayev Nurali Mahmudovich
yuridik fanlar nomzodi, dotsent (O‘zbekiston)

12.00.09 - ЖИНОЯТ ПРОЦЕССИ. КРИМИНАЛИСТИКА. ТЕЗКОР-ҚИДИРУВ ҲУҚУҚ ВА СУД ЭКСПЕРТИЗАСИ / УГОЛОВНЫЙ ПРОЦЕСС, КРИМИНАЛИСТИКА, ОПЕРАТИВНО-РОЗЫСКНОЕ ПРАВО И СУДЕБНАЯ ЭКСПЕРТИЗА / CRIMINAL PROCEDURE, CRIMINALISTICS, OPERATIVE-SEARCH LAW AND JUDICIAL EXAMINATION

Inog‘omjonova Zumratxon Fatxullayevna
yuridik fanlar doktori, professor (O’zbekiston)
Pulatov Yuriy Safiyevich
yuridik fanlar doktori, professor (O’zbekiston)
To‘laganova Gulchehra Zaxitovna
yuridik fanlar doktori, professor (O’zbekiston)
Muxiddinov Faxriddin Muxiddinovich
yuridik fanlar doktori, professor (O’zbekiston)
Mirazov Davron Miragzamovich
yuridik fanlar doktori (O’zbekiston)
Rijakov Aleksandr Petrovich
yuridik fanlar doktori, professor (Rossiya)

Stoyko Nikolay Genadyevich
yuridik fanlar doktori, professor (Rossiya)
Iskandarov Zayniddin
yuridik fanlar doktori, professor (Tojikiston)
Sergey Pen
yuridik fanlar doktori, professor (Qozog‘iston)
Aleksey Purs
yuridik fanlar doktori, dotsent (Belarus)
Jurgen Maurer
yuridik fanlar doktori, professor (Germaniya)
Kevin Curtin
yuridik fanlar doktori, professor (AQSH)

12.00.10 - ХАЛҚАРО ҲУҚУҚ / МЕЖДУНАРОДНОЕ ПРАВО / INTERNATIONAL LAW

Ismoilov Bahodir Islamovich
yuridik fanlar doktori, professor (O’zbekiston)
Matkarimova Gulchehra Abdusamatovna
yuridik fanlar doktori, professor (O’zbekiston)

Yuldasheva Govxerjan
yuridik fanlar doktori, professor (O’zbekiston)
Alexander Trunk
yuridik fanlar doktori, professor (Germanya)

MUSAHHIH: NURMUHAMMAD HAMIDOV

DIZAYN - SAHIFALOVCHI: XURSHID MIRZAXMEDOV

Контакт редакций журналов. www.tadqiqot.uz
ООО Tadqiqot город Ташкент,
улица Амира Темура пр.1, дом-2.
Web: http://www.tadqiqot.uz/; Email: info@tadqiqot.uz
Тел: (+998-94) 404-0000

Editorial staff of the journals of www.tadqiqot.uz
Tadqiqot LLC the city of Tashkent,
Amir Temur Street pr.1, House 2.
Web: http://www.tadqiqot.uz/; Email: info@tadqiqot.uz
Phone: (+998-94) 404-0000

МУНДАРИЖА | СОДЕРЖАНИЕ | CONTENT

1. Овулов Пўлатжон Илҳом ўғли
ДАВЛАТ ВА ЮРИДИК ШАХСЛАР ЖАВОБГАРЛИГИНИНГ НАЗАРИЙ ВА АМАЛИЙ МАСАЛАЛАРИ.....5

2. Рашидова Шахзода Раимовна
ИНСТИТУТ СЕМЕЙНОЙ МЕДИАЦИИ: ПРАВОВОЙ ОПЫТ УЗБЕКИСТАНА И АРАБСКИХ СТРАН (ОАЭ И ЕГИПТА).....20

3. Raximov Dilmurodjon G‘ulomjon o‘g‘li
DAVLAT FUQAROLIK XIZMATCHILARINI ENG MUHIM SAMARADORLIK KO‘RSATKICHLARI ASOSIDA BAHOLASH MEXANIZMLARINI TAKOMILLASHTIRISH.....27

4. Максумова Наргиза Алишеровна
ГРАЖДАНСКО-ПРАВОВЫЕ ОСОБЕННОСТИ ПРИЗНАНИЯ ИМУЩЕСТВЕННЫХ ПРАВ ПО ДОГОВОРУ ДОЛЕВОГО УЧАСТИЯ В СТРОИТЕЛЬСТВЕ ОБЩИМ ИМУЩЕСТВОМ СУПРУГОВ.....39

5. Сайдивалиева Хуршида Ходжиакбаровна
РАҚАМЛАШТИРИШ ШАРОИТИДА ОИЛАВИЙ-ҲУҚУҚИЙ ШАРТНОМАЛАРНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ: ҲУҚУҚИЙ ЧЕГАРАЛАР, НОТАРИАЛ ТАРТИБ ВА НИЗОЛАРНИНГ ОЛДИНИ ОЛИШ.....47

6. Turayev Jo‘rabek Shonazarovich
ICHKI ISHLAR ORGANLARIDA JAMOAT XAVFSIZLIGINI TA’MINLASHNING ZAMONAVIY BOSQICHI: RAQAMLI TEXNOLOGIYALAR, OCHIQLIK VA JAMOATCHILIK ISHONCHI.....58

7. Akramova Muazzam Turdiqul qizi
O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI JINOYAT QONUNCHILIGIDA TIJORAT TASHKILOTLARI MANSABDOR SHAXSLARINING KORRUPSIYAGA OID JINOYATLAR UCHUN JAVOBGARLIGI.....65

8. Nodirov Muzaffar Akhmadovich, Nurmukhamedov Sardorbek Elmuradovich
ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND CRIMINAL LIABILITY: CAN ARTIFICIAL INTELLIGENCE SYSTEMS BE SUBJECTS OF A CRIME?.....74

9. Saidov Olim Chorikulovich
BOSHQA HUQUQIY OILALAR VAKILLARINING TAJRIBASI VA O‘ZBEKISTON UCHUN IMPLEMENTATSIYA STRATEGIYASI.....83

10. Seytnazarov Qurbanbay Reyimbayevich
MDH MAMLAKATLARI JINOYAT ISHLARI BO‘YICHA SUD ISH YURITUVIDA TORTISHUV INSTITUTI.....90

11. Умаров Бахтиёр Усмонович
ПРОЦЕССУАЛЬНЫЙ АСПЕКТЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ СОХРАННОСТИ ЦИФРОВЫХ ДОКАЗАТЕЛЬСТВ.....96

12. Бабаева Иродахон Эркинжон кизи
ФОРМИРОВАНИЕ ПРАВОВОЙ И ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЙ ОСНОВЫ РЕГУЛИРОВАНИЯ ИЗМЕНЕНИЯ КЛИМАТА В РЕСПУБЛИКЕ УЗБЕКИСТАН.....104

ISSN: 2181-9130
www.tadqiqot.uz
ҲУҚУҚИЙ ТАДҚИҚОТЛАР ЖУРНАЛИ
ЖУРНАЛ ПРАВОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ | JOURNAL OF LAW RESEARCH

12.00.02-КОНСТИТУЦИОННОЕ ПРАВО. АДМИНИСТРАТИВНОЕ ПРАВО. ФИНАНСОВОЕ И ТАМОЖЕННОЕ ПРАВО

Raximov Dilmurodjon G‘ulomjon o‘g‘li,
O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Davlat siyosati va boshqaruvi akademiyasi boshqarma boshlig‘i;
Jahon iqtisodiyoti va diplomatiya universiteti tadqiqotchisi
Yuridik fanlar bo‘yicha falsafa doktori (PhD)
ORCID: 0000-0002-9788-5698 | Science ID: DFR-0425-0002
E-mail: drakhimov95@gmail.com

DAVLAT FUQAROLIK XIZMATCHILARINI ENG MUHIM SAMARADORLIK KO‘RSATKICHLARI ASOSIDA BAHOLASH MEXANIZMLARINI TAKOMILLASHTIRISH

For citation: Rakhimov Dilmurodjon Gulomjon ugli. IMPROVING MECHANISMS FOR EVALUATING CIVIL SERVANTS BASED ON KEY PERFORMANCE INDICATORS. Journal of Law Research. 2026, 11 vol., issue 11.

http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.24167431

ANNOTATSIYA

Maqolada O‘zbekistonda davlat fuqarolik xizmatchilari faoliyatini eng muhim samaradorlik ko‘rsatkichlari (KPI) asosida baholashning huquqiy va tashkiliy mexanizmlari tadqiq etilgan. Tadqiqotning maqsadi baholash institutining 2017–2026-yillardagi rivojlanishini tizimlashtirish, umumiy davlat organlari hamda mahalliy ijro etuvchi hokimiyat organlari uchun qabul qilingan idoraviy normativ-huquqiy hujjatlarni qiyoslash va O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2026-yil 2-sentabrdagi PF-181-son Farmoni bilan KPI natijasining mehnatga haq to‘lashga bog‘lanishi sharoitida xodim huquqlarini kafolatlaydigan yagona modelni asoslashdan iborat. Formal-yuridik, tarixiy-huquqiy, qiyosiy-huquqiy, tizimli va ssenariyli hisoblash usullari qo‘llanilgan. Natijalar ikki uslubiy hujjatda qo‘llanish doirasi, baholash shkalasi, mezonlar vazni, ma’lumotlarni tekshirish va shikoyatni ko‘rib chiqish subyekti turlicha tartibga solinganini ko‘rsatadi. Maqolada KPI pasporti, ko‘rsatkichlarni kaskadlash, mustaqil verifikatsiya, kalibrlash, apellyatsiya va faoliyatni yaxshilash rejasini birlashtiruvchi takomillashtirilgan mexanizm taklif etilgan.

Kalit so‘zlar. davlat fuqarolik xizmati, eng muhim samaradorlik ko‘rsatkichlari, natijadorlik, baholash shkalasi, KPI pasporti, rag‘batlantirish, apellyatsiya, faoliyatni yaxshilash rejasi.

Рахимов Дилмуроджон Гуломжонович,
Начальник управления Академии государственной политики и управления при Президенте Республики Узбекистан;
исследователь Университета мировой экономики и дипломатии
доктор философии (PhD) по юридическим наукам
ORCID: 0000-0002-9788-5698 | Science ID: DFR-0425-0002

E-mail: drakhimov95@gmail.com

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМОВ ОЦЕНКИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ НА ОСНОВЕ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

АННОТАЦИЯ

В статье исследуются правовые и организационные механизмы оценки деятельности государственных гражданских служащих Узбекистана на основе ключевых показателей эффективности (KPI). Цель исследования состоит в систематизации развития института оценки в 2017–2026 годах, сравнении ведомственных нормативно-правовых актов, действующих для государственных органов в целом и органов исполнительной власти на местах, а также в обосновании единой модели, гарантирующей права служащего в условиях увязки результатов KPI с оплатой труда согласно Указу Президента Республики Узбекистан от 2 сентября 2026 года № УП-181. Использованы формально-юридический, историко-правовой, сравнительно-правовой, системный методы и сценарные расчёты. Установлены различия в сфере действия методик, шкалах, весе критериев, проверке данных и субъектах рассмотрения жалоб. Предложен механизм, объединяющий паспорт KPI, каскадирование показателей, независимую верификацию, калибровку, апелляцию и план улучшения деятельности.

Ключевые слова. государственная гражданская служба, ключевые показатели эффективности, результативность, шкала оценки, паспорт KPI, стимулирование, апелляция, план улучшения деятельности.

Rakhimov Dilmurodjon Gulomjon ugli,
Head of Department at the Academy of Public Policy and Administration
under the President of the Republic of Uzbekistan;
Researcher of University of World Economy and Diplomacy
Doctor of Philosophy (PhD) in Law
ORCID: 0000-0002-9788-5698 | Science ID: DFR-0425-0002
E-mail: drakhimov95@gmail.com

IMPROVING MECHANISMS FOR EVALUATING CIVIL SERVANTS BASED ON KEY PERFORMANCE INDICATORS

ANNOTATION

The article examines the legal and organizational mechanisms for evaluating civil servants in Uzbekistan through key performance indicators (KPIs). It systematizes the development of performance assessment between 2017 and 2026, compares the departmental regulatory acts applicable to state bodies generally and to local executive authorities, and substantiates a unified model that safeguards employee rights when KPI results affect remuneration under Presidential Decree No. PD-181 of 2 September 2026. The research employs formal legal, historical legal, comparative legal and systemic methods, together with scenario calculations. The findings reveal differences in scope, rating scales, criterion weights, data verification and the bodies reviewing appeals. The article proposes an integrated mechanism comprising a KPI passport, cascading, independent verification, calibration, appeal and a performance improvement plan.

Keywords. civil service, key performance indicators, performance, rating scale, KPI passport, incentives, appeal, performance improvement plan.

Kirish.

Davlat organida bajarilgan ishni o‘lchash oson ko‘ringani bilan, davlat fuqarolik xizmatchisining haqiqiy hissasini raqamga aylantirish murakkab huquqiy masaladir. Bir xodim ko‘p topshiriq bajargani uchun yuqori baho olishi mumkin, biroq uning tayyorlagan qarorlari fuqaroga qo‘shimcha ovoragarchilik tug‘dirsa, son jihatidan yaxshi natija xizmat sifati nuqtayi nazaridan ijobiy

baholanmaydi. Aksincha, murakkab muammoni bir marta va barqaror hal qilgan mutaxassisning hissasi oddiy “bajarilgan hujjatlar soni”da ko‘rinmasligi mumkin. Shu sababli KPI tizimining markazida raqam emas, davlat organi erishishi lozim bo‘lgan ijtimoiy natija turishi kerak.

O‘zbekistonda bu masalaning institutsional asoslari O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017-yil 7-fevraldagi PF-4947-son “O‘zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo‘yicha Harakatlar strategiyasi to‘g‘risida”gi Farmoni bilan boshlangan davlat boshqaruvi islohotlari bilan bog‘liq. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017-yil 8-sentabrdagi PF-5185-son “O‘zbekiston Respublikasida Ma’muriy islohotlar konsepsiyasini tasdiqlash to‘g‘risida”gi Farmoni davlat boshqaruvining natijadorligini baholash, vakolat va javobgarlikni aniq belgilash hamda professional davlat xizmatini shakllantirishni o‘zaro bog‘liq vazifalar sifatida qo‘ydi [1; 2].

O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 3-oktabrdagi PF-5843-son “O‘zbekiston Respublikasida kadrlar siyosati va davlat fuqarolik xizmati tizimini tubdan takomillashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi Farmoni kadrlar siyosatini meritokratiya, professional kompetensiya va natijadorlik tamoyillariga yo‘naltirdi. O‘zbekiston Respublikasining 2022-yil 8-avgustdagi O‘RQ-788-son “Davlat fuqarolik xizmati to‘g‘risida”gi Qonunining 36-moddasi esa davlat fuqarolik xizmatchisini rag‘batlantirish va xolis mezonlar asosida lavozim bo‘yicha ko‘tarish uchun uning faoliyatini eng muhim ko‘rsatkichlar asosida baholashni qonun darajasida mustahkamladi [3; 5].

Keyingi bosqichda baholashning raqamli va tashkiliy infratuzilmasi shakllandi. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2024-yil 13-martdagi PF-49-son “Respublika va mahalliy ijro etuvchi hokimiyat organlari hamda xo‘jalik birlashmalari faoliyati samaradorligini baholash tizimini takomillashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi Farmoni va O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2024-yil 31-iyuldagi 463-son “Respublika va mahalliy ijro etuvchi hokimiyat organlari hamda xo‘jalik birlashmalari rahbarlari va ularning o‘rinbosarlari faoliyatini eng muhim samaradorlik ko‘rsatkichlari asosida baholashni tashkil etish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi qarori rahbarlar faoliyatini “samaradorlik.uz” elektron platformasi orqali baholashning amaliy tartibini belgiladi [6; 7].

Davlat fuqarolik xizmatchilarini individual baholashning umumiy qoidalari O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Davlat xizmatini rivojlantirish agentligi direktorining 2022-yil 21-noyabrdagi 2-2022-son “Davlat fuqarolik xizmatchilari faoliyatining samaradorligini eng muhim ko‘rsatkichlar asosida baholash uslubiyatini tasdiqlash to‘g‘risida”gi buyrug‘i bilan belgilandi. Buyruq O‘zbekiston Respublikasi Adliya vazirligida 2022-yil 28-dekabrda 3407-son bilan davlat ro‘yxatidan o‘tkazilgan. 2025-yil 21-noyabrdan mahalliy ijro etuvchi hokimiyat organlaridagi lavozimlar ushbu umumiy uslubiyat doirasidan chiqarilib, ular uchun alohida namunaviy tartib amal qila boshladi [24; 25].

O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2025-yil 19-iyundagi PF-95-son “Davlat fuqarolik xizmatini yangi yondashuvlar asosida tashkil etish hamda professional va natijadorlikka yo‘naltirilgan davlat xizmatchilari korpusini shakllantirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi Farmoni natijadorlikni kadrlarni tanlash, rivojlantirish, karyera va haq to‘lash bilan bir tizimda ko‘rishni nazarda tutdi. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2026-yil 2-sentabrdagi PF-181-son “Davlat fuqarolik xizmatchilarining mehnatiga haq to‘lash tizimini tubdan takomillashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi Farmoni esa 2027-yil 1-yanvardan KPI natijasini oylik ustama bilan bevosita bog‘ladi [8; 10]. Endi noto‘g‘ri tuzilgan ko‘rsatkich faqat statistik xatoga emas, xodimning daromadi va xizmatdagi istiqboliga ta’sir qiladigan huquqiy oqibatga olib keladi.

Tadqiqotning maqsadi amaldagi baholash mexanizmlarini yagona jarayon sifatida tahlil qilish va KPI natijasini aniqlashdan tortib, ustama tayinlash hamda e’tirozni ko‘rib chiqishgacha bo‘lgan huquqiy modelni taklif etishdir. Asosiy savol shundan iborat: ko‘rsatkichlar davlat organining strategik maqsadini xodimning real vakolati bilan bog‘lagan, ma’lumotni tekshirish va natijani qayta ko‘rib chiqish imkonini bergan holda qanday tuzilishi kerak?

Metodologiya.

Tadqiqot sifatga asoslangan huquqiy tadqiqot metodologiyasiga tayandi. Uning obyekti davlat fuqarolik xizmatchilari faoliyatini baholashga doir munosabatlar, predmeti esa KPIlarni belgilash, hisoblash, tasdiqlash, tekshirish va natijalardan foydalanish qoidalaridir. Manbalar bazasiga 2017–

2026-yillarda qabul qilingan normativ-huquqiy hujjatlar, shu jumladan 3407-son bilan ro‘yxatdan o‘tkazilgan umumiy Uslubiyat va 3696-son bilan ro‘yxatdan o‘tkazilgan mahalliy ijro etuvchi hokimiyat organlari uchun Namunaviy tartib, davlat boshqaruvi samaradorligiga oid klassik va zamonaviy ilmiy ishlar hamda A. Eranovning O‘zbekistonda rahbarlar faoliyatini baholashga bag‘ishlangan tadqiqotlari kiritildi.

Formal-yuridik usul “Davlat fuqarolik xizmati to‘g‘risida”gi Qonunning 36-moddasi va boshqa tegishli qonunchilik hujjatlarida baholash subyekti, mezoni va huquqiy oqibatlarini aniqlashda qo‘llanildi. Tarixiy-huquqiy tahlil korporativ sektorda 2015-yilda boshlangan samaradorlik mezonlaridan davlat fuqarolik xizmatidagi individual KPI tizimigacha bo‘lgan rivojlanishni izohlashga xizmat qildi. Qiyosiy-funksional usul Uslubiyat va Namunaviy tartibning qo‘llanish doirasi, ko‘rsatkichlar vazni, baholash shkalasi, platformadagi tasdiqlash, intervyu hamda shikoyat qilish mexanizmlarini bir xil funksional mezonlar asosida solishtirish uchun qo‘llanildi.

Tizimli tahlilda KPI rejalashtirish, inson resurslarini boshqarish, budjet, rag‘batlantirish va intizomiy javobgarlikdan ajratib qaralmadi. Ssenariyli hisoblash orqali 7 000 000 so‘mlik lavozim maoshida O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2026-yil 2-sentabrdagi PF-181-son Farmoni nazarda tutgan KPI ustamasining yuqori chegaralari ko‘rsatildi. Hisoblar soliqlar va bonuslarni qamrab olmaydi.

Muhokama va natijalar.

Davlat xizmatchisini raqamli ko‘rsatkichlar orqali saralash masalasi KPI texnikasidan kengroq bo‘lib, merit va adolatning o‘zaro nisbatiga borib taqaladi. Maykl Young “The Rise of the Meritocracy” asarida aql va sa’y-harakatni yagona o‘lchovga aylantirgan tizim yangi yopiq tabaqani shakllantirishi mumkinligini satirik shaklda ko‘rsatgan [11]. Uning ogohlantirishini davlat xizmatiga tatbiq etganda, KPI ballini xodimning butun kasbiy qadr-qimmati bilan tenglashtirish mumkin emas, degan xulosa kelib chiqadi. Mark Murning “jamoat qiymati” konsepsiyasi ham davlat organi natijasini faqat ichki ishlab chiqarish hajmi emas, balki fuqarolar uchun yaratilgan qiymat, legitimlik va mavjud imkoniyatlar birligida baholashni talab qiladi [12].

Robert Behn samaradorlikni o‘lchash baholash, nazorat, budjetlashtirish, motivatsiya, rag‘batlantirish, o‘rganish va takomillashtirish kabi turli maqsadlarga xizmat qilishini, biroq bitta indikator barcha maqsadlar uchun birdek yaroqli emasligini asoslagan [13]. Donald Moynihan esa samaradorlik ma’lumoti o‘z-o‘zidan boshqaruv qaroriga aylanmasligini, uning qanday talqin qilinishi tashkilot madaniyati, rahbarlik va ichki muloqotga bog‘liqligini ko‘rsatadi [14]. Moynihan va Sanjay Pandeyning empirik tadqiqoti, shuningdek, Alexander Krollning tizimli adabiyotlar sharhi performance information use — samaradorlikka oid ma’lumotdan amalda foydalanish — rahbarlik, tashkiliy madaniyat, xodim salohiyati va axborotning foydalilik darajasiga bog‘liqligini ko‘rsatadi [23; 26]. Shuning uchun ustama tayinlash, karyera qarori va tashkilot strategiyasini monitoring qilish uchun bir xil ball ishlatilsa ham, har bir huquqiy oqibatning daliliy asosi alohida tekshirilishi lozim.

Sandra van Thiel va Frans Leeuw ta’riflagan “samaradorlik paradoksi”da indikatorlar vaqt o‘tishi bilan haqiqiy natijani kamroq ifodalay boshlaydi: xodim o‘lchanadigan faoliyatni ustun qo‘yadi, murakkab va uzoq muddatli vazifalar esa chetda qoladi [15]. Donald Campbell miqdoriy indikator qaror qabul qilishda qanchalik katta rol o‘ynasa, uni buzish va faoliyatni ko‘rsatkichga moslashtirish bosimi shunchalik kuchayishini qayd etgan [16]. Jerry Muller buni “metrik fiksatsiya” sifatida izohlab, kasbiy hukmni to‘liq raqam bilan almashtirish tashkilot maqsadini o‘lchovning o‘ziga bo‘ysundirib qo‘yishini ko‘rsatadi [17].

David Parmenter haqiqiy KPIlarni oddiy natija va jarayon indikatorlaridan ajratish hamda boshqaruv e’tiborini oz sonli kritik ko‘rsatkichlarda jamlash zarurligini ta’kidlaydi [18]. Roland Speklé va Frank Verbeeten tadqiqoti davlat sektorida samaradorlik o‘lchovining ta’siri tizimdan qat’iy rag‘bat vositasi sifatida yoki o‘rganish va muloqotga xizmat qiluvchi diagnostik vosita sifatida foydalanilishiga qarab farqlanishini ko‘rsatadi [27]. O‘zbekistonda esa huquqshunos A.Eranov rahbarlar faoliyati ko‘rsatkichlarini yuqori turuvchi maqsadlardan kaskadlash, ularni aniq, o‘lchanadigan, erishiladigan, muddatli va vakolat doirasidagi mezonlar asosida tuzish zarurligini asoslagan [19–22]. Shu yondashuvlar birlashtirilganda, KPI sonini ko‘paytirish emas, strategik

maqsad bilan xodimning real hissasi o‘rtasidagi sababiy bog‘lanishni isbotlash baholashning markaziy vazifasi bo‘lishi kerak.

O‘zbekistonda KPI tizimi bir yo‘la tayyor model sifatida emas, turli tarmoqlarda bosqichma-bosqich shakllandi. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2015-yil 28-iyuldagi 207-son “Davlat ulushi bo‘lgan aksiyadorlik jamiyatlari va boshqa xo‘jalik yurituvchi subyektlar faoliyati samaradorligini baholash mezonlarini joriy etish to‘g‘risida”gi qarori KPIlarni korporativ boshqaruvda rasmiy qo‘llashga zamin yaratdi [4]. Bu model davlat fuqarolik xizmatini bevosita tartibga solmagan, biroq ko‘rsatkich, vazn va integral baho kabi texnik yechimlarning keyingi amaliyotiga ta’sir ko‘rsatdi.

2017-yildagi Ma’muriy islohotlar konsepsiyasi va 2019-yildagi kadrlar siyosati islohoti natijadorlikni davlat xizmatchisining professional maqomi bilan bog‘ladi. 2022-yilda “Davlat fuqarolik xizmati to‘g‘risida”gi Qonun qabul qilingach, KPI xodimni rag‘batlantirish va xizmatda ko‘tarishga xizmat qiladigan huquqiy institutga aylandi. Qonunning 36-moddasi uslubiyatni maxsus vakolatli davlat organi belgilashini, davlat organi esa o‘z xususiyatidan kelib chiqib ichki tartib qabul qilishini nazarda tutadi [5]. Ushbu ikki pog‘onali tartib moslashuvchanlik beradi, lekin umumiy kafolatlar batafsil belgilanmasa, tashkilotlar kesimida turlicha amaliyot paydo bo‘lishiga ham yo‘l ochadi.

O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2024-yil 13-martdagi PF-49-son “Respublika va mahalliy ijro etuvchi hokimiyat organlari hamda xo‘jalik birlashmalari faoliyati samaradorligini baholash tizimini takomillashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi Farmoni va O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2024-yil 31-iyuldagi 463-son “Respublika va mahalliy ijro etuvchi hokimiyat organlari hamda xo‘jalik birlashmalari rahbarlari va ularning o‘rinbosarlari faoliyatini eng muhim samaradorlik ko‘rsatkichlari asosida baholashni tashkil etish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi qarori rahbarlar faoliyatini choraklik baholash, ma’lumotlarni platformaga kiritish, audit va monitoring qilishni tartibga soldi. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2025-yil 19-iyundagi PF-95-son “Davlat fuqarolik xizmatini yangi yondashuvlar asosida tashkil etish hamda professional va natijadorlikka yo‘naltirilgan davlat xizmatchilari korpusini shakllantirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi Farmoni davlat organlari rahbarlari, ularning o‘rinbosarlari va xodimlari KPIlariga oid normativ-huquqiy hujjatlar loyihalarini Boshqaruv samaradorligi agentligi bilan kelishish mexanizmini kuchaytirdi. Shu tariqa natijadorlik masalasi faqat kadrlar bo‘linmasining ichki vazifasi bo‘lib qolmay, boshqaruv samaradorligi va budjet intizomi bilan bog‘landi [6–8].

O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2025-yil 7-avgustdagi PF-129-son “Qoraqalpog‘iston Respublikasi Vazirlar Kengashi, viloyatlar va Toshkent shahri hamda tuman (shahar) hokimliklari xodimlarining mehnatiga haq to‘lash va ularni moddiy rag‘batlantirish tizimini takomillashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi Farmoni mahalliy ijro etuvchi hokimiyat organlarida KPI reytingini har oylik ustama bilan bog‘lashning sektoriy modelini joriy etdi [9]. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining PF-181-son Farmon bu mantiqni yanada kengaytirib, yangi ish haqi tizimiga o‘tadigan davlat organlarida KPI ustamasini mehnatga haq to‘lash jamg‘armasining alohida tarkibiy qismi sifatida belgiladi [10].

O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining PF-129-son Farmoni ijrosi doirasida O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Boshqaruv samaradorligi agentligi direktorining 2025-yil 16-oktabrdagi 2-2025-son “Mahalliy ijro etuvchi hokimiyat organlari xodimlari faoliyatining samaradorligini eng muhim samaradorlik ko‘rsatkichlari (KPI) asosida baholashning namunaviy tartibini tasdiqlash to‘g‘risida”gi buyrug‘i qabul qilindi. U Adliya vazirligida 2025-yil 28-oktabrda 3696-son bilan davlat ro‘yxatidan o‘tkazilgan va 2025-yil 21-noyabrdan kuchga kirgan. Shu sanadan boshlab umumiy Uslubiyat mahalliy ijro etuvchi hokimiyat organlari lavozimlariga tatbiq etilmaydi; demak, ikki hujjat bir-birini takrorlamaydi, balki turli tashkiliy doiralarni tartibga soladi [24; 25].

Amaldagi huquqiy modelni uch doirada farqlash zarur. Birinchisi, 3407-son bilan ro‘yxatdan o‘tkazilgan umumiy Uslubiyat bo‘lib, u davlat reyestriga kiritilgan lavozimlardagi xizmatchilarni qamrab oladi, biroq siyosiy guruh, O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining PF-49-son Farmoni va O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahmasining 463-son qarori bo‘yicha alohida tartibda baholanadigan rahbarlar hamda mahalliy ijro etuvchi hokimiyat organlaridagi lavozimlarga tatbiq

etilmaydi. Ikkinchisi, 3696-son Namunaviy tartib bo‘lib, u Qoraqalpog‘iston Respublikasi Vazirlar Kengashi, viloyatlar, Toshkent shahri va tuman (shahar) hokimliklarining davlat reyestriga kiritilgan boshqaruv lavozimlarini qamrab oladi. Uchinchisi, PF-49-son Farmon va 463-son qarordagi rahbarlar hamda ularning o‘rinbosarlari uchun maxsus tartibdir [6; 7; 24; 25].

Umumiy Uslubiyatning 6-ilovasida davlat fuqarolik xizmatchisi uchun tarkibiy bo‘linma EMSKsi va vazifa-funksiyalarga qo‘shgan hissa 60 ball, ijro intizomi 20 ball, mehnat intizomi 10 ball va tashabbuskorlik 10 ball etib tavsiya qilingan. Mahalliy ijro etuvchi hokimiyat organlari uchun Namunaviy tartibda esa xodimning asosiy natijasi 60, ijro intizomi 30 va mehnat intizomi 10 vazn bilan baholanadi; tashabbuskorlik majburiy 100 ball tarkibiga kiritilmaydi va qo‘shimcha ravishda 10 ballgacha hisoblanishi mumkin. Ushbu farq hokimliklarda ijro intizomiga nisbatan kuchliroq urg‘u berilganini, ayni paytda tashabbusning qo‘shimcha rag‘batlantirilishini ko‘rsatadi [24, 6-ilova; 25, 2-ilova].

Baholash shkalalari ham bir xil emas. Umumiy Uslubiyatda 60 balldan kam natija “qoniqarsiz”, 60–80 ball “qoniqarli”, 80–100 ball “yaxshi”, 100 ball va undan yuqori natija “a’lo” hisoblanadi. Mahalliy ijro etuvchi hokimiyat organlari uchun Namunaviy tartib hamda rahbarlar bo‘yicha 463-son qarorda esa chegaralar 70, 85 va 100 ball etib belgilangan. Natijada 65 ball umumiy Uslubiyat doirasida “qoniqarli”, hokimlik xodimi uchun esa “qoniqarsiz” huquqiy bahoni anglatadi. KPI ustamasi bir xil ijtimoiy vazifani bajarayotgan xodimlarning daromadiga ta’sir qilganda bunday tafovutning obyektiv asoslari muntazam tahlil qilinishi kerak.

Ikki idoraviy hujjatdagi shikoyat mexanizmi qiyosi ham muhim. Umumiy Uslubiyat xodimga natija bilan tanishgan kundan boshlab bir oy ichida yuqori turuvchi rahbarga yozma yoki elektron shikoyat berish imkonini beradi; shikoyat o‘n ish kuni ichida ko‘rib chiqiladi. Mahalliy organlar uchun Namunaviy tartib esa kamida besh nafar mutaxassisdan iborat toq sonli komissiya tuzilishini, KPI ishlab chiqqan yoki baholagan shaxslar komissiyaga kiritilmasligini va shikoyat ko‘rilayotgan paytda baho ijrosining to‘xtatib turilishini belgilaydi. Maxsus tartibdagi ushbu institutsional ajratish xolislik kafolatini kuchaytiradi va umumiy Uslubiyatni takomillashtirish uchun asosli namuna bo‘la oladi.

KPI baholashiga doir idoraviy hujjatlarning qiyosiy tahlili

Mezon	3407-son umumiy Uslubiyat	3696-son hokimliklar uchun Namunaviy tartib	Huquqiy baho
Qo‘llanish doirasi	Davlat reyestridagi lavozimlar; alohida tartiblar va hokimliklar mustasno	Qoraqalpog‘iston Respublikasi Vazirlar Kengashi va hokimliklarning boshqaruv xodimlari	Maxsus norma umumiy normani siqib chiqaradi
Mezonlar vazni	Asosiy natija 60; ijro 20; mehnat intizomi 10; tashabbus 10	Asosiy natija 60; ijro 30; mehnat intizomi 10; tashabbus qo‘shimcha 10 gacha	Hokimliklarda ijro intizomi ulushi yuqori
Reyting chegarasi	60 / 80 / 100	70 / 85 / 100	Bir xil ball turlicha huquqiy baholanadi
Intervyu	EMSK bilan baholash imkoni bo‘lmaganda	KPI qo‘llab bo‘lmaganda va yangi xodim davrning uchdan biridan kam ishlaganda	Intervyu istisno va o‘tish vositasi

Mezon	3407-son umumiy Uslubiyat	3696-son hokimliklar uchun Namunaviy tartib	Huquqiy baho
Shikoyat subyekti	Yuqori turuvchi rahbar	Kamida 5 a’zoli, toq sonli mustaqil komissiya	Komissiya manfaatlar to‘qnashuvini yaxshiroq cheklaydi
Natijaning oqibati	Rag‘bat, karyera, malaka darajasi va boshqa choralar	PF-129 bo‘yicha keyingi chorak har oylik ustamasi	Protsessual kafolat daromad oqibatiga mutanosib bo‘lishi kerak

Ikkinchi muammo ko‘rsatkichni tanlash bilan bog‘liq. “O‘tkazilgan yig‘ilishlar soni”, “tayyorlangan ma’lumotnomalar” yoki “yuborilgan xatlar” xodimning bandligini ko‘rsatadi, lekin davlat organi vazifasining bajarilganini isbotlamaydi. Natijaga yo‘naltirilgan KPI fuqaroga xizmat ko‘rsatish muddati, qarorning barqarorligi, asosli shikoyatlar ulushi, muammoni birinchi murojaatda hal etish darajasi kabi o‘zgarishni o‘lchashi kerak. Jarayon ko‘rsatkichlari butunlay chiqarib tashlanmaydi; ular yakuniy natijaning sababi va boshqaruv signali sifatida qo‘llanadi.

Uchinchi muammo xodim nazorat qila olmaydigan omillardir. Masalan, hududiy investitsiya hajmi tashqi bozor, kredit resursi va bir nechta idora qaroriga bog‘liq. Bunday ko‘rsatkichni yakka xodimga to‘liq biriktirish javobgarlikni vakolatdan ajratadi. KPI pasportida xodimning ta’sir doirasi, hamkor organlar majburiyati, zarur resurs va maqsadli qiymatni qayta ko‘rib chiqishga asos bo‘ladigan holatlar oldindan yozilishi kerak. Maqsad yil yakunida natijaga qarab o‘zgartirilsa, baholash bashorat emas, natijani oqlash vositasiga aylanadi.

To‘rtinchi muammo dalilning ishonchliligidir. Ma’lumotni kiritgan bo‘linmaning o‘zi uni tasdiqlasa, manfaatlar to‘qnashuvi yuzaga keladi. Elektron platforma har bir qiymatning manbasi, kiritilgan vaqti, uni o‘zgartirgan foydalanuvchi va tasdiqlovchi shaxsni saqlashi lozim. Davlat axborot tizimidan avtomatik olingan ma’lumot ustuvor bo‘lishi, qo‘lda kiritilgan raqam esa birlamchi hujjat bilan tasdiqlanishi kerak. Audit faqat yuqori ball olganlarni emas, keskin o‘sgan, chegaraga juda yaqin yoki ketma-ket bir xil ko‘rsatkichlarni ham risk asosida tekshirishi maqsadga muvofiq.

Beshinchi muammo KPI natijasining bir nechta oqibat uchun bir vaqtda ishlatilishidir. “Davlat fuqarolik xizmati to‘g‘risida”gi Qonun baholashni rag‘batlantirish va xizmatda ko‘tarish bilan bog‘laydi [5, 36–37-moddalar]. PF-181-son Farmon uni oylik ustamaga ham bog‘ladi [10]. Past natija avtomatik ravishda intizomiy qilmish mavjudligini anglatmaydi: KPI maqsadiga erishilmasligi resurs yetishmasligi, noto‘g‘ri reja, hamkor organning harakatsizligi yoki xodimning malakasi bilan bog‘liq bo‘lishi mumkin. Intizomiy javobgarlik uchun xodimning aybli xatti-harakati alohida tartibda aniqlanishi shart; KPI esa avvalo rivojlantirish ehtiyojini ko‘rsatuvchi dalil bo‘lishi kerak.

Taklif etilayotgan hisoblash modelida har bir KPI natijasi uning vazniga ko‘paytiriladi: Yig‘ma natija = Σ (haqiqiy qiymat / maqsadli qiymat × vazn). Kamayishi ijobiy hisoblangan ko‘rsatkichlarda formula teskari qo‘llanadi. Bitta ko‘rsatkichning ortiqcha bajarilishi qolgan vazifalardagi jiddiy kamchilikni yopib yubormasligi uchun har bir KPI bo‘yicha hisoblanadigan natijani, masalan, 120 foiz bilan cheklash lozim. Qonuniylik, manfaatlar to‘qnashuviga yo‘l qo‘ymaslik yoki fuqarolar xavfsizligi kabi kritik mezonlar buzilganda esa integral ball yuqori bo‘lsa ham ustama masalasi alohida ko‘rib chiqiladi. Bu — amaldagi hujjatdagi tayyor formula emas, muallif taklif qilayotgan himoya mexanizmidir.

Quyidagi shartli misolda bosh mutaxassisning beshta ko‘rsatkichi olingan. Natija 100,17 foizni tashkil etadi. Raqam yuqori bo‘lishiga qaramay, baholovchi avval ma’lumotlarning tasdiqlangan manbadan olinganini, kritik minimum buzilmaganini va maqsad davr boshida tasdiqlanganini tekshiradi. Shundan keyingina natija tegishli reytingga kiritiladi.

Davlat fuqarolik xizmatchisi KPI natijasining shartli hisobi

Ko‘rsatkich	Vazn	Maqsad	Haqiqiy	Vaznli natija
Murojaatlarni muddatida va sifatli hal etish	25%	95%	97%	25,53
Qayta ishlashsiz qabul qilingan hujjatlar ulushi	25%	95%	96%	25,26
Fuqarolar qoniqish darajasi	25%	85%	88%	25,88
Xizmat muddatini qisqartirish	15%	10%	9%	13,50
Individual rivojlanish rejasini bajarish	10%	100%	100%	10,00
Jami	100 %	—	—	100,17

PF-181-son Farmonda KPI natijasiga qarab lavozim maoshiga har oylik ustamaning yuqori chegaralari belgilangan: 100 foiz va undan yuqori natija uchun 25 foizgacha, 85–100 foiz uchun 20 foizgacha, 70–85 foiz uchun 15 foizgacha; 70 foizdan past natijada ustama nazarda tutilmaydi [10, 5-ilova]. “Foizgacha” ifodasi xodimda maksimal stavkani talab qilish bo‘yicha mutlaq huquq avtomatik tug‘ilishini anglatmaydi. Biroq vakolatli organ bir xil reytingdagi xodimlarga turli stavka belgilasa, buning mezoni oldindan e’lon qilinishi va yozma asoslantirilishi zarur.

Lavozim maoshi 7 000 000 so‘m bo‘lgan xodim misolida maksimal KPI ustamasi natijaga qarab 0 so‘mdan 1 750 000 so‘mgacha o‘zgaradi. Ushbu hisob bonus, malaka darajasi uchun to‘lov va soliqlarni qamrab olmaydi. Reyting davri bilan to‘lov davri ham ajratilishi kerak: chorak natijasi keyingi chorakdagi har oylik ustamaga asos bo‘lsa, xodim qaysi ko‘rsatkich va qaysi dalil uning uch oylik daromadiga ta’sir qilganini ko‘ra olishi lozim.

PF-181-son Farmon bo‘yicha KPI ustamasining shartli hisobi

KPI natijasi	Reyting mazmuni	Ustama chegarasi	7 000 000 so‘m maoshda eng ko‘p ustama
100% va undan yuqori	A’lo	25% gacha	1 750 000 so‘m
85–100%	Yaxshi	20% gacha	1 400 000 so‘m
70–85%	Qoniqarli	15% gacha	1 050 000 so‘m
70% dan past	Qoniqarsiz	Ustama yo‘q	0 so‘m

Baholash jarayonini olti bosqichga ajratish maqsadga muvofiq. Birinchi bosqichda davlat organining yillik maqsadi tasdiqlanadi va rahbar KPIlari bilan bog‘lanadi. Ikkinchi bosqichda maqsad tarkibiy bo‘linma va xodim darajasiga kaskadlanadi; rahbar uchun 5–7 ta, mutaxassis uchun 3–5 ta asosiy ko‘rsatkich yetarli. Uchinchi bosqichda KPI pasporti xodim bilan muhokama qilinib, baholash davri boshlanishidan oldin tasdiqlanadi. To‘rtinchi bosqichda ma’lumot avtomatik yoki hujjatli manbadan yig‘iladi. Beshinchi bosqichda natija verifikatsiya va kalibrlashdan o‘tadi. Oltinchi bosqichda xodim natija bilan tanishadi, asoslantirilgan e’tiroz bildirishi mumkin va yakuniy qarordan keyin rag‘bat yoki rivojlantirish chorasi qo‘llanadi.

Kalibrlash komissiyasi xodimlarni majburiy ravishda “yuqori”, “o‘rta” va “past” guruhlarga taqsimlamasligi kerak. Uning vazifasi bir xil vazifa va sharoitdagi xodimlarga mezon bir xil qo‘llanganini tekshirishdir. Majburiy kvota jamoada sun’iy raqobat yaratadi va baholovchini oldindan belgilangan foizga mos ball qo‘yishga undaydi. Komissiya bayonnomasida faqat

o‘zgartirilgan natija va uning dalili ko‘rsatilishi, shaxsiy fikr yoki umumiy taassurot mustaqil asos bo‘lmasligi lozim.

Apellyatsiya mexanizmi baholashning ichki qismi bo‘lishi kerak. Xodimga KPI pasporti, dastlabki hisob, dalil manbasi va baholovchining izohi taqdim etiladi. U, masalan, besh ish kuni ichida e’tiroz bildiradi; manfaatlar to‘qnashuvi bo‘lmagan komissiya murojaatni belgilangan muddatda ko‘rib chiqadi. Shikoyat berganlik uchun salbiy oqibatga yo‘l qo‘yilmasligi, bahoni pasaytirish faqat yangi dalil aniqlansa va xodimga tushuntirish imkoniyati berilsa mumkin bo‘lishi zarur.

Qoniqarsiz natija qayd etilganda birinchi chorada faoliyatni yaxshilash rejasi tuzilishi lozim. Rejada qaysi ko‘nikma yoki jarayon yetishmayotgani, rahbar qanday yordam va resurs berishi, uch oylik oraliq maqsad hamda qayta baholash sanasi belgilanadi. Natija takroran past bo‘lsa, sabablar bo‘yicha xizmat suhbati, malaka oshirish, vazifani qayta taqsimlash yoki attestatsiya masalasi ko‘riladi. Intizomiy chora esa KPI ballining o‘ziga emas, alohida aniqlangan aybli qilmishga asoslanadi.

Ochiqlik ham shaxsiy ma’lumotlarni oshkor qilish degani emas. Jamoatchilikka davlat organi maqsadlari, asosiy indikatorlarning formulasi, umumlashtirilgan natija, ma’lumot manbasi va audit xulosasi e’lon qilinishi mumkin. Xodimning individual reytingi va daromadi qonunchilikda nazarda tutilgan doirada himoyalanadi. Fuqarolar bilan bevosita ishlaydigan lavozimlarda qoniqish darajasi mustaqil so‘rov orqali olinishi, bir martalik hissiy baho yoki tekshirilmagan murojaat esa individual KPIga to‘g‘ridan-to‘g‘ri ta’sir qilmasligi kerak.

Raqamli platformaning algoritmi tushunarli bo‘lishi ham protsessual kafolatdir. Formula, vazn, yaxlitlash qoidasi va maksimal chegaralar foydalanuvchiga ko‘rinmasa, xodim natijani mustaqil tekshira olmaydi. Tizimda versiyalar tarixi, elektron tasdiq, ma’lumotni kech kiritish haqidagi ogohlantirish va audit izi saqlanishi lozim. Sun’iy intellekt yoki avtomatik risk-tahlil qo‘llansa, u yakuniy huquqiy qarorni mustaqil qabul qilmasligi, inson tomonidan tekshiriladigan tavsiya vositasi bo‘lib qolishi kerak.

Xulosa.

Tahlil shuni ko‘rsatadiki, O‘zbekistonda KPI instituti korporativ boshqaruvdagi samaradorlik mezonlaridan davlat fuqarolik xizmatchisining rag‘bati, karyerasi va 2027-yildan boshlab oylik daromadiga ta’sir qiladigan huquqiy mexanizmgacha rivojlandi. 3407-son umumiy Uslubiyat va 3696-son mahalliy ijro etuvchi hokimiyat organlari uchun Namunaviy tartib baholashni ancha batafsil protseduraga aylantirdi. Biroq ularning qo‘llanish doirasi, mezonlar vazni, shkalasi va shikoyatni ko‘ruvchi subyekti turlicha. PF-181-son Farmondagi 25 foizgacha KPI ustamasi bunday tafovutlarni muntazam huquqiy va statistik monitoring qilish talabini keskin oshiradi.

Birinchidan, 3407-son Uslubiyat va 3696-son Namunaviy tartibni yagona bazaviy protsessual standartlar asosida uyg‘unlashtirish taklif etiladi. Lavozim va organ xususiyatiga ko‘ra indikatorlar vazni farqlanishi mumkin, biroq reytingning huquqiy ma’nosi, ma’lumotni tasdiqlash, bahoni asoslantirish va xodimni xabardor qilish qoidalari bir xil minimumga ega bo‘lishi lozim. Yakuniy reytingni 70–85–100 chegaralari bo‘yicha yagona talqin qilish maqsadga muvofiq.

Ikkinchidan, baholash natijasi ustama, karyera yoki boshqa noqulay huquqiy oqibatga sabab bo‘lishidan oldin xodimning e’tirozini ko‘radigan, manfaatlar to‘qnashuvidan xoli apellyatsiya komissiyasi faoliyatining aniq muddati va tartibini belgilash zarur. Xodimga KPI pasporti, hisob-kitob, dalil manbalari va baholovchining asoslari taqdim etilishi lozim.

Uchinchidan, bir davrdagi past KPI natijasi avtomatik ravishda intizomiy jazo yoki davlat fuqarolik xizmatini tugatish asosi bo‘lmasligi kerak. Avval faoliyatni yaxshilash rejasi, zarur o‘qitish, resurs va rahbar ko‘magi belgilanadi; javobgarlik esa KPI balliga emas, qonunchilikda nazarda tutilgan va alohida isbotlangan aybli qilmishga asoslanadi.

To‘rtinchidan, baholash dalillarini tekshirish va audit izini saqlashning mustaqil modeli yaratilishi lozim. Platformadan avtomatik olingan ma’lumot ustuvor hisoblanishi, qo‘lda kiritilgan qiymat birlamchi hujjat bilan tasdiqlanishi, formula, vazn va o‘zgarishlar tarixi esa xodim uchun ochiq bo‘lishi zarur.

Beshinchidan, PF-181-son Farmonda belgilangan “25 foizgacha” KPI ustamasini tayinlash bo‘yicha tashkilot ichidagi diskretsiya mezonlari oldindan e’lon qilinishi kerak. Bir xil yakuniy reyting va sharoitda turli miqdordagi ustama faqat tekshiriladigan, umumiy va kamsitmaydigan mezonlar bilan asoslantirilishi mumkin.

Oltinchidan, kalibrlash xodimlarni oldindan belgilangan ulush bo‘yicha “yuqori”, “o‘rta” va “past” guruhlarga majburan taqsimlash vositasiga aylanmasligi lozim. Komissiya faqat bir xil vazifa va sharoitdagi xodimlarga mezonlarning izchil qo‘llanganini tekshirishi, bahoni o‘zgartirganda esa qarorini dalillar bilan bayonnomada asoslantirishi kerak.

Yettinchidan, ochiqlik va shaxsiy ma’lumotlarni himoya qilish o‘rtasidagi muvozanat qonunchilik darajasida aniqlashtirilishi zarur. Jamoatchilikka davlat organining maqsadlari, asosiy indikatorlar metodikasi va umumlashtirilgan natijalar e’lon qilinishi, xodimning individual reytingi va daromadi esa qonunda nazarda tutilgan doirada himoya qilinishi lozim.

Sakkizinchidan, Boshqaruv samaradorligi agentligi davlat organlari va mahalliy ijro etuvchi hokimiyat organlaridagi KPI amaliyotini markazlashgan metodik monitoringdan o‘tkazib borishi maqsadga muvofiq. Monitoring indikatorlar sifati, baholar taqsimoti, apellyatsiyalar, ustama miqdori va xodimlar guruhlari bo‘yicha ehtimoliy nomutanosibliklarni qamrab olishi kerak.

To‘qqizinchidan, KPI tizimini “strategik maqsad — tashkilot natijasi — tarkibiy bo‘linma natijasi — individual natija” tamoyili asosida kaskadlash va ko‘rsatkichlar sonini cheklash maqsadga muvofiq. Rahbar xodimlar uchun 5–7 tadan ortiq strategik KPI belgilanmasligi, boshqa davlat fuqarolik xizmatchilari esa funksional vazifalari, ish sifati va kompetensiyalarini aks ettiruvchi ixcham ko‘rsatkichlar asosida baholanishi lozim. Bu yondashuv formal hisobotbozlik va asosiy strategik natijalardan chalg‘ish xavfini kamaytiradi.

O‘ninchidan, har bir ko‘rsatkich uchun yagona “KPI pasporti”ni joriy etish taklif qilinadi. Unda ko‘rsatkichning maqsadi, hisoblash formulasi, bazaviy va maqsadli qiymati, vazni, ma’lumot manbasi, baholash davriyligi, mas’ul ijrochi, tekshirish usuli va xodim ta’sir ko‘rsata oladigan omillar aniq belgilanadi. KPIlar bajarilgan ishlar sonini emas, avvalo ijtimoiy-iqtisodiy va boshqaruv natijasini ifodalashi kerak.

O‘n birinchidan, xodim yoki rahbar nazoratidan tashqaridagi obyektiv omillarni hisobga olishning huquqiy mexanizmini belgilash zarur. Resurs o‘z vaqtida ajratilmagani, vakolat yoki vazifalar hajmi o‘zgargani, natija boshqa organ harakatiga bog‘liqligi yoxud favqulodda holat yuz bergani hujjat bilan tasdiqlansa, maqsadli qiymatni qayta ko‘rib chiqish yoki oldindan belgilangan tuzatish koeffitsiyentini qo‘llash imkoniyati bo‘lishi lozim.

O‘n ikkinchidan, KPI tizimini faoliyat hajmini ifodalovchi ko‘rsatkichlardan yakuniy natijadorlikka yo‘naltirish maqsadga muvofiq. Asosiy ko‘rsatkichlar natijadorlik (outcome), davlat xizmatlari sifati va jarayon samaradorligini o‘lchashi, tadbirlar, yig‘ilishlar yoki ishlab chiqilgan hujjatlar soni esa yordamchi operatsion indikator sifatida qo‘llanishi kerak. Shu tariqa “qancha ish bajarildi?” yondashuvidan “qanday natijaga erishildi?” tamoyiliga o‘tish mumkin.

Mazkur takliflar KPI tizimini oddiy reyting va to‘lov vositasidan davlat organining strategik maqsadlari, xodimning real hissasi hamda fuqaroga ko‘rsatiladigan xizmat sifati o‘rtasidagi bog‘lanishni ta’minlaydigan huquqiy boshqaruv mexanizmiga aylantirishga xizmat qiladi.

IqtiboslarСноски/ References:

1. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017-yil 7-fevraldagi PF-4947-son “O‘zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo‘yicha Harakatlar strategiyasi to‘g‘risida”gi Farmoni (Decree of the President of the Republic of Uzbekistan No. PF-4947 of February 7, 2017, “On the Strategy of Actions for the Further Development of the Republic of Uzbekistan”).

2. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017-yil 8-sentabrdagi PF-5185-son “O‘zbekiston Respublikasida Ma’muriy islohotlar konsepsiyasini tasdiqlash to‘g‘risida”gi Farmoni (Decree of the President of the Republic of Uzbekistan No. PF-5185 of September 8, 2017, “On Approval of the Concept of Administrative Reforms in the Republic of Uzbekistan”).

3. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 3-oktabrdagi PF-5843-son “O‘zbekiston Respublikasida kadrlar siyosati va davlat fuqarolik xizmati tizimini tubdan takomillashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi Farmoni (Decree of the President of the Republic of Uzbekistan No. PF-5843 of October 3, 2019, “On Measures to Fundamentally Improve Personnel Policy and the Civil Service System in the Republic of Uzbekistan”).
4. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2015-yil 28-iyuldagi 207-son “Davlat ulushi bo‘lgan aksiyadorlik jamiyatlari va boshqa xo‘jalik yurituvchi subyektlar faoliyati samaradorligini baholash mezonlarini joriy etish to‘g‘risida”gi qarori (Resolution of the Cabinet of Ministers of the Republic of Uzbekistan No. 207 of July 28, 2015, “On the Introduction of Criteria for Assessing the Performance of Joint-Stock Companies with State Ownership and Other Business Entities”).
5. O‘zbekiston Respublikasining 2022-yil 8-avgustdagi O‘RQ-788-son “Davlat fuqarolik xizmati to‘g‘risida”gi Qonuni (Law of the Republic of Uzbekistan No. O‘RQ-788 of August 8, 2022, “On Civil Service”).
6. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2024-yil 13-martdagi PF-49-son “Respublika va mahalliy ijro etuvchi hokimiyat organlari hamda xo‘jalik birlashmalari faoliyati samaradorligini baholash tizimini takomillashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi Farmoni (Decree of the President of the Republic of Uzbekistan No. PF-49 of March 13, 2024, “On Measures to Improve the System for Assessing the Performance of Central and Local Executive Authorities and Business Associations”).
7. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2024-yil 31-iyuldagi 463-son “Respublika va mahalliy ijro etuvchi hokimiyat organlari hamda xo‘jalik birlashmalari rahbarlari va ularning o‘rinbosarlari faoliyatini eng muhim samaradorlik ko‘rsatkichlari asosida baholashni tashkil etish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi qarori (Resolution of the Cabinet of Ministers of the Republic of Uzbekistan No. 463 of July 31, 2024, “On Measures to Organize the Performance Assessment of Heads and Deputy Heads of Central and Local Executive Authorities and Business Associations Based on Key Performance Indicators”).
8. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2025-yil 19-iyundagi PF-95-son “Davlat fuqarolik xizmatini yangi yondashuvlar asosida tashkil etish hamda professional va natijadorlikka yo‘naltirilgan davlat xizmatchilari korpusini shakllantirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi Farmoni (Decree of the President of the Republic of Uzbekistan No. PF-95 of June 19, 2025, “On Measures to Organize the Civil Service Based on New Approaches and to Establish a Professional and Performance-Oriented Corps of Civil Servants”).
9. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2025-yil 7-avgustdagi PF-129-son “Qoraqalpog‘iston Respublikasi Vazirlar Kengashi, viloyatlar va Toshkent shahri hamda tuman (shahar) hokimliklari xodimlarining mehnatiga haq to‘lash va ularni moddiy rag‘batlantirish tizimini takomillashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi Farmoni (Decree of the President of the Republic of Uzbekistan No. PF-129 of August 7, 2025, “On Measures to Improve the Remuneration and Material Incentive System for Employees of the Council of Ministers of the Republic of Karakalpakstan, the Regional and Tashkent City Administrations, and District (City) Administrations”).
10. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2026-yil 2-sentabrdagi PF-181-son “Davlat fuqarolik xizmatchilarining mehnatiga haq to‘lash tizimini tubdan takomillashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi Farmoni (Decree of the President of the Republic of Uzbekistan No. PF-181 of September 2, 2026, “On Measures to Fundamentally Improve the Remuneration System for Civil Servants”).Young M. The Rise of the Meritocracy, 1870–2033: An Essay on Education and Equality. London: Thames & Hudson, 1958.
11. Moore M. H. Creating Public Value: Strategic Management in Government. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1995.
12. Behn R. D. Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures // Public Administration Review. 2003. Vol. 63, No. 5. P. 586–606.
13. Moynihan D. P. The Dynamics of Performance Management: Constructing Information and Reform. Washington, DC: Georgetown University Press, 2008.

14. Van Thiel S., Leeuw F. L. The Performance Paradox in the Public Sector // Public Performance & Management Review. 2002. Vol. 25, No. 3. P. 267–281.
15. Campbell D. T. Assessing the Impact of Planned Social Change // Evaluation and Program Planning. 1979. Vol. 2, No. 1. P. 67–90.
16. Muller J. Z. The Tyranny of Metrics. Princeton: Princeton University Press, 2018.
17. Parmenter D. Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs. 3rd ed. Hoboken: Wiley, 2015.
18. Eranov A. Natijadorlik — davlat xizmatchilari faoliyatining bosh mezoni // O‘zbekiston qonunchiligi tahlili. 2020. № 1. B. 20–23 (Eranov A. Effectiveness — the primary criterion for the activities of civil servants // Analysis of Uzbekistan’s Legislation. 2020. No. 1. Pp. 20–23).
19. Eranov A. Davlat fuqarolik xizmatida rahbar kadrlar faoliyati samaradorligini baholash va o‘lchashga oid qonunchilik hujjatlarini takomillashtirishning ayrim masalalari // Jamiyat va innovatsiyalar. 2023. 4-maxsus son. B. 56–67 (Eranov A. Certain issues regarding the improvement of legislative acts on evaluating and measuring the performance effectiveness of managerial personnel in the civil service // Society and Innovations. 2023. Special Issue 4. Pp. 56–67.).
20. Eranov A., Nuraliev Sh. Performance Management in the Civil Service: Evidence from Uzbekistan // International Journal of Civil Service Reform and Practice. 2021. Vol. 9, No. 2. P. 1–20.
21. Eranov A. Establishing the organizational and legal framework for evaluating the performance of executives in the state civil service: Abstract of the dissertation for the degree of Doctor of Philosophy (PhD) in Legal Sciences. Tashkent, 2025Moynihan D. P., Pandey S. K. The Big Question for Performance Management: Why Do Managers Use Performance Information? // Journal of Public Administration Research and Theory. 2010. Vol. 20, No. 4. P. 849–866.
22. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Davlat xizmatini rivojlantirish agentligi direktorining 2022-yil 21-noyabrdagi 2-2022-son “Davlat fuqarolik xizmatchilari faoliyatining samaradorligini eng muhim ko‘rsatkichlar asosida baholash uslubiyatini tasdiqlash to‘g‘risida”gi buyrug‘i (O‘zbekiston Respublikasi Adliya vazirligida 2022-yil 28-dekabrda 3407-son bilan davlat ro‘yxatidan o‘tkazilgan). (Order No. 2-2022 of the Director of the Civil Service Development Agency under the President of the Republic of Uzbekistan dated November 21, 2022, “On approving the methodology for evaluating the performance of civil servants based on key performance indicators” (registered by the Ministry of Justice of the Republic of Uzbekistan on December 28, 2022, under No. 3407))
23. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Boshqaruv samaradorligi agentligi direktorining 2025-yil 16-oktabrdagi 2-2025-son “Mahalliy ijro etuvchi hokimiyat organlari xodimlari faoliyatining samaradorligini eng muhim samaradorlik ko‘rsatkichlari (KPI) asosida baholashning namunaviy tartibini tasdiqlash to‘g‘risida”gi buyrug‘i (O‘zbekiston Respublikasi Adliya vazirligida 2025-yil 28-oktabrda 3696-son bilan davlat ro‘yxatidan o‘tkazilgan). Order No. 2-2025 of the Director of the Management Efficiency Agency under the President of the Republic of Uzbekistan dated October 16, 2025, “On approving the model procedure for evaluating the performance of employees of local executive authorities based on key performance indicators (KPIs)” (registered by the Ministry of Justice of the Republic of Uzbekistan on October 28, 2025, under No. 3696)
24. Kroll A. Drivers of Performance Information Use: Systematic Literature Review and Directions for Future Research // Public Performance & Management Review. 2015. Vol. 38, No. 3. P. 459–486.
25. Speklé R. F., Verbeeten F. H. M. The Use of Performance Measurement Systems in the Public Sector: Effects on Performance // Management Accounting Research. 2014. Vol. 25, No. 2. P. 131–146.

Tadqiqot uz

ISSN 2181-9130

Doi Journal 10.26739/2181-9130

ҲУҚУҚИЙ ТАДҚИҚОТЛАР ЖУРНАЛИ

ЖУРНАЛ ПРАВОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ

JOURNAL OF LAW RESEARCH

Taqdim etilayotgan maqolalarga qo‘yilgan talablar:

1. *Maqola o‘zbek, ingliz va rus tillarida qabul qilinadi va Microsoft Word dasturida Times New Roman shriftida 12 kegl, 1 satr oralig‘ida, sahifalar barcha tomondan 2 sm qoldirilgan bo‘lishi shart. Satr boshi - 1,25 sm bo‘lib, satrlarni eniga to‘g‘irlash, so‘zlarni boshqa qatorga ko‘chirish avtomatik tarzda bo‘lishi lozim.*
2. *Birinchi qator o‘ng tomondan muallifning familiyasi, ismi va otasining ismi, ikkinchi qatorda muallifning ish joyi, lavozimi, ilmiy darajasi va unvoni va e-mail, uchinchi qatorda sahafaning o‘rtasida bosh va qalin harflar bilan maqolaning nomi yoziladi. Ushbu ma’lumotlar o‘zbek, ingliz va rus tillarda berilishi lozim.*
3. *Keyingi qatordan o‘zbek, ingliz va rus tillarida kamida 60 ta o‘zbek, ingliz va rus tillarida so‘zdan iborat annotatsiya beriladi.*
4. *Keyingi qatordan 6-10 ta o‘zbek, ingliz va rus tillarida kalit so‘zlar beriladi.*
5. *Keyingi qatordan asosiy matn umimiy so‘zi minimal 2000 ta bo‘ladi.*
6. *Adabiyotlarning to‘liq ro‘yxati asosiy matndan so‘ng alifbo tartibida ko‘rsatilishi lozim va havolalar asosiy matnda bo'lishi kerak [1, B.25].*
7. *Maqolada keltirilgan dalillarning to‘g‘riligi uchun muallif mas’ul, plagiat holati taqiqlanadi.*
8. *Web of science, Scopus tizimidagi jurnallardan iqtiboslar olish maqsadga muvofiqdir.*

Требования к оформлению научной статьи:

1. *Статья принимается на узбекском, английском и русском языках и должна быть оформлена в Microsoft Word шрифтом Times New Roman, размер 12, межстрочный интервал — 1, поля со всех сторон — 2 см. Абзацный отступ — 1,25 см; выравнивание по ширине и переносы слов должны быть включены автоматически.*
2. *В первой строке справа указываются фамилия, имя и отчество автора; во второй строке — место работы автора, должность, ученая степень и звание, а также e-mail; в третьей строке по центру страницы крупным и жирным шрифтом — название статьи. Эти сведения должны быть приведены на узбекском, английском и русском языках.*
3. *Ниже дается аннотация на узбекском, английском и русском языках, содержащая не менее 60 слов на каждом языке.*
4. *Далее приводятся 6–10 ключевых слов на узбекском, английском и русском языках.*
5. *Далее основной текст: общий объем текста должен быть не менее 2000 слов.*
6. *Полный список литературы должен быть приведен после основного текста в алфавитном порядке; ссылки должны присутствовать в основном тексте в формате [1, С.25].*
7. *Автор несет ответственность за достоверность приведенных в статье доказательств; плагиат запрещен.*
8. *Рекомендуется цитирование журналов из база данных Web of Science и Scopus.*

Requirements of the articles submitted:

1. *Articles are accepted in Uzbek, English and Russian and must be prepared in Microsoft Word using Times New Roman font, size 12, single line spacing, with 2 cm margins on all sides. First-line indent is 1.25 cm; text should be justified and word hyphenation/line breaks set to automatic.*
2. *In the first line on the right: the author’s surname, given name and patronymic; in the second line: the author’s affiliation, position, academic degree and title, and e-mail; in the third line centered on the page: the article title in bold and uppercase (or bold). These details must be provided in Uzbek, English and Russian.*
3. *Next, provide an abstract in Uzbek, English and Russian of at least 60 words in each language.*
4. *Next, provide 6–10 keywords in Uzbek, English and Russian.*
5. *Next, the main text: total word count must be at least 2000 words.*
6. *The full list of references must appear after the main text in alphabetical order, and citations should appear in the main text in the format [1, P.25].*
7. *The author is responsible for the accuracy of the evidence presented in the article; plagiarism is prohibited.*
8. *It is advisable to include citations from journals indexed in Web of Science and Scopus.*