



UDK: 316.4:331.108 (575.1)

Iroda QO‘CHQOROVA

O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Boshqaruv samaradorligi agentligi

E-mail: iroda.kuchkarova98@gmail.com

Urganch davlat universiteti dotsenti B.Ernazarov taqrizi asosida

XORIJDA TAHSIL OLGAN YOSH MUTAXASSISLAR ORQALI BILIM TRANSFERI VA ULARNI DAVLAT BOSHQARUVI TIZIMIGA INTEGRATSIYALASH: O‘ZBEKISTON TAJRIBASI

Аннотация

Mazkur maqolada xorijiy oliy ta'lim muassasalarida tahsil olgan yosh mutaxassislarining O'zbekiston davlat boshqaruvi tizimiga integratsiyalashuvi va bilimlar almashinuvidagi roli tahlil qilinadi. Tadqiqot natijalari ularni jalb qilish ustama, mentorlik, monitoring va kadrlar zaxirasi mexanizmlari orqali amalga oshirilayotganini, bu jarayon inson kapitali va boshqaruv samaradorligini rivojlantirishga xizmat qilishini ko'rsatadi.

Kalit so‘zlar: yosh mutaxassislar, xorijiy oliy ta'lim, bilimlar almashinuvi, inson kapitali, davlat boshqaruvi, mentorlik, kadrlar zaxirasi.

ПЕРЕДАЧА ЗНАНИЙ ЧЕРЕЗ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ, ОБУЧАВШИХСЯ ЗА РУБЕЖОМ, И ИХ ИНТЕГРАЦИЯ В СИСТЕМУ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ: ОПЫТ УЗБЕКИСТАНА.

Аннотация

В статье анализируются интеграция молодых специалистов, получивших образование в зарубежных высших образовательных учреждениях, в систему государственного управления Узбекистана, а также их роль в обмене знаниями. Результаты показывают, что их привлечение осуществляется через механизмы надбавок, наставничества, мониторинга и кадрового резерва, способствуя развитию человеческого капитала и эффективности управления.

Ключевые слова: молодые специалисты, зарубежное высшее образование, обмен знаниями, человеческий капитал, государственное управление, наставничество, кадровый резерв.

KNOWLEDGE TRANSFER THROUGH YOUNG SPECIALISTS STUDIED ABROAD AND THEIR INTEGRATION INTO THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM: THE EXPERIENCE OF UZBEKISTAN

Annotation

This article analyzes the integration of young specialists educated at foreign higher education institutions into Uzbekistan's public administration system and their role in knowledge exchange. The results show that their involvement is implemented through salary supplements, mentoring, monitoring, and talent pool mechanisms, contributing to the development of human capital and public administration efficiency.

Keywords: young specialists, foreign higher education, knowledge exchange, human capital, public administration, mentoring, talent pool.

Kirish. Zamonaviy globallasuv sharoitida inson kapitalining xalqaro miqyosda harakatlanishi ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishning muhim omillaridan biri sifatida qaraladi. Xalqaro mehnat migratsiyasi, akademik mobillik va transmilliy ta'lim tizimlarining kengayishi natijasida yuqori malakali kadrlarning davlatlararo harakati sezilarli darajada faollashdi. Mazkur jarayon, ayniqsa, rivojlanayotgan mamlakatlar uchun muhim ahamiyat kasb etib, xorijda tahsil olgan yoki kasbiy tajriba orttirgan mutaxassislarining vatanga qaytishi milliy iqtisodiyot, davlat boshqaruvi va ijtimoiy tizimlarda bilimlar almashinuvi hamda innovatsion rivojlanishning muhim manbai sifatida namoyon bo'lmoqda.

So'nggi yillarda ilmiy tadqiqotlarda xorijdan qaytgan yuqori malakali kadrlarning o'zlari bilan olib kiradigan bilim, ko'nikma va kasbiy tajribalarini mahalliy rivojlanish ehtiyojlariga moslashtirishdagi roli alohida e'tiborga olinmoqda [11; 12]. Qaytish migratsiyasi rivojlangan va rivojlanayotgan mamlakatlar o'rtasida bilimlar, kasbiy tajribalar va ijtimoiy-iqtisodiy aloqalar aylanishini ta'minlovchi muhim jarayon sifatida talqin etiladi [2; 3; 10]. Shu bilan birga, zamonaviy tadqiqotlarda mamlakatlararo yondashuv keng qo'llanilib, unda migrantlarning bir vaqtning o'zida bir nechta ijtimoiy va institutsional makon bilan

bog'liqligi ta'kidlanadi [7; 8; 12]. Bu esa qaytgan mutaxassislar tomonidan olib kiriladigan bilimlar, g'oyalar va amaliyotlarning milliy rivojlanishga ta'sirini tushuntirishda muhim nazariy asos yaratadi. Qaytgan mutaxassislarining faoliyati ko'pincha aynan tashkiliy va ijtimoiy kompetensiyalar orqali namoyon bo'ladi. Saxenian (2005) tadqiqotlarida qaytgan kadrlar global bilim tarmoqlari orqali milliy iqtisodiyot rivojiga sezilarli hissa qo'shishi asoslab berilgan. Ushbu jarayonda ular yangi boshqaruv uslublari, mehnat madaniyati va professional yondashuvlarni milliy tizimlarga olib kiradi. Natijada bilim transferi nafaqat texnologik yangilanish, balki institutsional transformatsiya jarayoniga ham xizmat qiladi. Davlat boshqaruvi nuqtayi nazaridan yuqori malakali kadrlarni jalb qilish va rivojlantirish strategik ahamiyatga ega. Kravariti va Johnston (2019) davlat sektorida iqtidorli kadrlarni boshqarish murakkab va ko'p omilli jarayon ekanligini ta'kidlab, bunda motivatsiya, kasbiy rivojlanish va institutsional qo'llab-quvvatlash muhim rol o'ynashini ko'rsatadi. Bozeman va Feeney (2007) esa mentorlik tizimini bilim va tajriba uzatishning muhim mexanizmi sifatida baholab, yosh mutaxassislarining kasbiy moslashuvi va rivojlanishida uning ahamiyatini asoslab beradi.

O'zbekistonda inson kapitalini rivojlantirish va yosh mutaxassislarni qo'llab-quvvatlash davlat siyosatining ustuvor yo'nalishlaridan biri hisoblanadi. Jumladan, O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 8-oktabrdagi PF-5847-son Farmoni bilan oliy ta'lim tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasi qabul qilinib, xalqaro hamkorlikni kengaytirish va raqobatbardosh kadrlar tayyorlash ustuvor vazifa sifatida belgilangan. Shuningdek, 2023-yil 11-sentabrdagi PF-158-son Farmon asosida "O'zbekiston – 2030" strategiyasida yoshlarning ilmiy va innovatsion salohiyatini rivojlantirish hamda ularni xalqaro ta'lim va ilmiy dasturlarga jalb qilish ustuvor yo'nalish sifatida belgilangan. Bundan tashqari, 2021-yil 13-iyuldagi PF-6260-son Farmonga muvofiq, nufuzli xorijiy oliy ta'lim muassasalarini tamomlagan yoki ilmiy darajaga ega yosh mutaxassislarga lavozim maoshiga qo'shimcha ustamalar joriy etildi. Mazkur mexanizm yosh mutaxassislarni davlat xizmatiga jalb qilish, ularni rag'batlantirish va mamlakatda ushlab qolishga qaratilgan muhim institutsional vosita hisoblanadi. Shu bilan birga, PQ-2909 (2017-yil) va PQ-3775 (2018-yil) qarorlari oliy ta'lim tizimini modernizatsiya qilish va ilmiy salohiyatni oshirishga xizmat qilmoqda.

Shu bilan birga, mavjud ilmiy tadqiqotlarda xorijda tahsil olgan yosh mutaxassislarning bilim transferi jarayoni va ularning davlat boshqaruvi tizimidagi institutsional roli O'zbekiston misolida yetarli darajada kompleks o'rganilmagan. Mazkur tadqiqotning maqsadi xorijda tahsil olgan yosh mutaxassislarning bilim transferidagi roli, ularning institutsional muhitga moslashuvi va davlat boshqaruvi tizimidagi ahamiyatini nazariy hamda empirik jihatdan tahlil qilishdan iborat. Tadqiqot vazifalari sifatida bilim transferi nazariy asoslarini o'rganish, yosh mutaxassislarni jalb qilish mexanizmlarini tahlil qilish va ularning davlat boshqaruvi samaradorligiga ta'sirini aniqlash belgilandi.

Material va usulblar. Mazkur tadqiqot xorijiy oliy ta'lim muassasalarini tamomlagan yoki ularda ilmiy daraja olgan yosh mutaxassislarning O'zbekiston davlat boshqaruvi va iqtisodiyot tizimiga integratsiyalashuvi hamda ularning xorijda egallagan bilim va tajribasini mahalliy sharoitga moslashtirish jarayonlarini o'rganishga qaratildi.

Normativ-huquqiy asos. Tadqiqotning asosiy normativ-huquqiy tayanchi O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2021-yil 13-iyuldagi PF-6260-son "Yoshlarni har tomonlama qo'llab-quvvatlash va ularning ijtimoiy faolligini yanada oshirishga oid qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida"gi Farmoni hisoblanadi. Shuningdek, tadqiqotda O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 8-oktabrdagi PF-5847-

son Farmoni bilan tasdiqlangan O'zbekiston Respublikasi oliy ta'lim tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasi ham inobatga olindi. Mazkur konsepsiyada oliy ta'limni iqtisodiyot tarmoqlari ehtiyojlari bilan bog'lash, raqobatbardosh kadrlar tayyorlash, ilmiy-innovatsion faoliyat va xalqaro hamkorlikni rivojlantirish vazifalari belgilangan.

Ma'lumotlar hujjatli tahlil usuli orqali yig'ilib, rasmiy ma'lumotnomalar, ro'yxatlar, normativ-huquqiy hujjatlar va kasbiy profillarni tizimli o'rganishga asoslanadi.

Tadqiqotning empirik bazasi tahlil uchun ajratilgan uchta rasmiy hujjat asosida shakllantirildi. Ular quyidagilardan iborat:

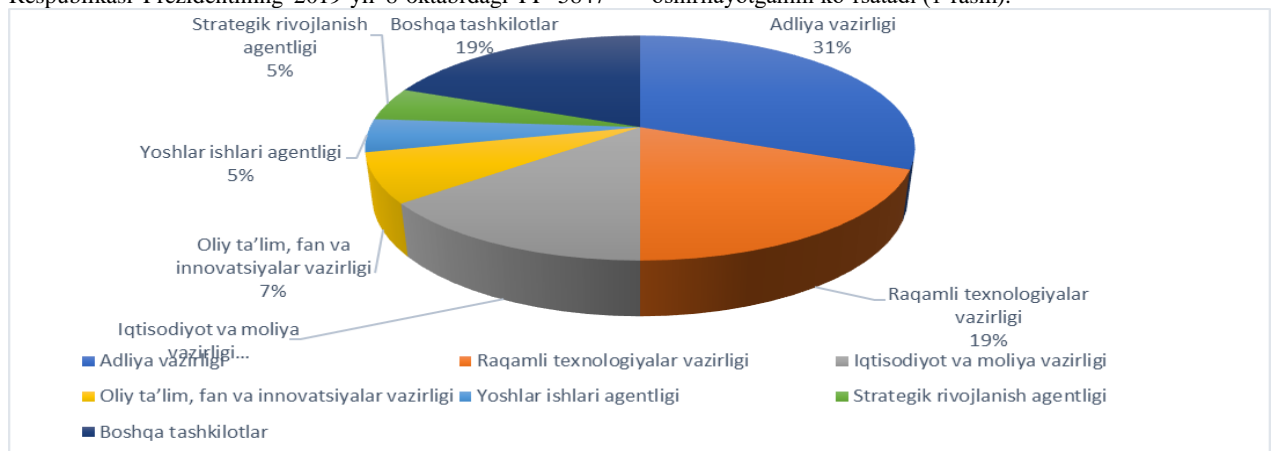
Xorijiy OTMlarni tamomlagan yoki ularda ilmiy daraja olgan yosh mutaxassislarga lavozim maoshiga qo'shimcha ustama to'lash bo'yicha ma'lumotnoma;

PF-6260-son Farmon asosida ustama o'layotgan yosh mutaxassislarni "Ustoz-mentor" tamoyili asosida birlashtirishga oid ro'yxat;

Yosh mutaxassislarning ish joyi, lavozimi, bitirgan OTM, mutaxassisligi, OTMning xalqaro reytingdagi o'rni va birlashtirilgan ustoz-mentori haqidagi kasbiy profillar.

Natijalar. Tahlil natijalari shuni ko'rsatadiki, xorijiy oliy ta'lim muassasalarini tamomlagan yosh mutaxassislarni davlat boshqaruvi tizimiga jalb qilish jarayoni amaliy bosqichga o'tgan. Tadqiqot natijalariga ko'ra, davlat organlari va tashkilotlarida faoliyat yuritayotgan bunday mutaxassislarning soni 42 nafarni tashkil etadi. Mazkur ko'rsatkich son jihatdan katta bo'lmasligiga qaramay, sifat jihatdan muhim ahamiyatga ega. Chunki ushbu guruh yuqori malakali, xorijiy tajribaga ega va strategik sohalarda faoliyat yurituvchi mutaxassislardan iborat. Bu esa davlat boshqaruvida inson kapitalini selektiv asosda shakllantirish tendensiyasini ko'rsatadi. Shuningdek, bu jarayon kadrlar siyosatining miqdoriy emas, balki sifatga yo'naltirilganligini bildiradi.

Yosh mutaxassislar davlat boshqaruvining turli bo'g'inlariga taqsimlangan bo'lsa-da, ularning asosiy qismi huquqiy va raqamli sohalarda jamlangan. Adliya vazirligi tizimida ulushning yuqoriligi (31%) huquqiy islohotlar va normativ-huquqiy bazani takomillashtirish jarayonida xorijiy bilim va tajribaga ehtiyoj yuqori ekanligini ko'rsatadi. Shuningdek, raqamli texnologiyalar va iqtisodiyot yo'nalishlarida mutaxassislarning ulushining yuqoriligi davlat siyosatining raqamlashtirish va iqtisodiy modernizatsiya yo'nalishlariga qaratilganligini aks ettiradi. Bu holat bilim transferining sektorlar bo'yicha differensial taqsimlanganligini va uning strategik ustuvorliklarga mos ravishda amalga oshirilayotganini ko'rsatadi (1-rasm).



1-rasm. Yosh mutaxassislarning davlat organlari kesimidagi taqsimoti

2021-2025-yillarda jami 526 ta murojaat ko'rib chiqilgan bo'lib, ularning 437 tasi qanoatlantirilgan, 89 tasi rad

etilgan. Bu davrda qanoatlantirilgan murojaatlar ulushi 83,1 foizni, rad etilgan murojaatlar ulushi esa 16,9 foizni tashkil

etgan. 2026-yilning yanvar-mart oylarida esa 43 ta murojaatdan 42 tasi qanoatlantirilgan va faqat 1 tasi rad etilgan. Bu ko'rsatkich qanoatlantirilgan murojaatlar ulushi 97,7 foizga yetganini ko'rsatadi. Taqqoslash natijalariga ko'ra, 2026-yil yanvar-mart oylarida murojaatlarni qanoatlantirish darajasi 2021-2025-yillarga nisbatan 14,6 foiz punktga oshgan. Aksincha, rad etilgan murojaatlar ulushi 16,9 foizdan 2,3 foizgacha kamaygan. Bu holat 2026-yil boshida hujjatlarni tayyorlash, talablarni bajarish va yosh mutaxassislarni ustama tizimiga jalb qilish jarayoni nisbatan samarali tashkil etilganini ko'rsatadi.

Shu o'rinda, Agentlikning ijobiy xulosasi asosida ustama tayinlangan yosh mutaxassislarning orasida 3 nafari bakalavr, 38 nafari magistr va 1 nafari fan doktori darajasiga ega bitiruvchilar hisoblanib, yosh mutaxassislarning mutlaq ko'pchiligi magistr darajasiga ega (90,5%). Bu esa davlat boshqaruvi tizimiga jalb etilayotgan kadrlar yuqori akademik tayyorgarlikka ega ekanligini bildiradi. Bakalavr va doktorant darajasidagi mutaxassislarning ulushining nisbatan pastligi tizimning asosan o'rta va yuqori malakali kadrlarni tanlashga yo'naltirilganligini ko'rsatadi. Ushbu holat inson kapitalini shakllantirishda sifat omilining ustuvorligini yana bir bor tasdiqlaydi.

Yosh mutaxassislarning asosiy qismi huquqshunoslik, axborot texnologiyalari, moliya-iqtisod hamda fan-ta'lim yo'nalishlarida faoliyat yuritmoqda. Bu esa xorijda shakllangan bilim va tajribani davlat boshqaruvining huquqiy, iqtisodiy, raqamli va ilmiy-ta'limiy yo'nalishlariga jalb etish ustuvor ahamiyat kasb etayotganini ko'rsatadi.

Rasmiy ro'yxatda lavozim maoshiga qo'shimcha ustama olayotgan 42 nafar yosh mutaxassisning davlat organlari va tashkilotlari kesimidagi taqsimoti keltirilgan. Natijalarga ko'ra, eng yuqori ko'rsatkich Adliya vazirligi hissasiga to'g'ri keladi. Ushbu vazirlik tizimiga 13 nafar yosh mutaxassis biriktirilgan bo'lib, bu jami ko'rsatkichning 31,0 foizini tashkil etadi. Keyingi o'rinlarda Raqamli texnologiyalar vazirligi - 8 nafar, Iqtisodiyot va moliya vazirligi - 6 nafar, Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligi - 3 nafar yosh mutaxassis bilan qayd etilgan.

Yosh mutaxassislarning davlat organlari va tashkilotlari kesimidagi taqsimoti asosan huquq, raqamli texnologiyalar, iqtisodiyot-moliya, ta'lim-fan va davlat boshqaruvi bilan bog'liq sohalarida jamlanganini ko'rsatadi. Xususan, Adliya vazirligi, Raqamli texnologiyalar vazirligi hamda Iqtisodiyot va moliya vazirligi hissasiga jami 27 nafar yosh mutaxassis to'g'ri keladi. Bu esa umumiy ko'rsatkichning 64,3 foizini tashkil etadi.

"Ustoz-mentor" mexanizmining qo'llanilishi. Tahlil qilingan hujjatlarda yosh mutaxassislarni davlat organlari va tashkilotlariga biriktirishda "Ustoz-mentor" tamoyilidan foydalanilgani qayd etilgan. Unga ko'ra, yosh mutaxassislarning istiqboldagi kasbiy rejalari, faoliyat yo'nalishi va qiziqishlaridan kelib chiqib, tegishli davlat organlari hamda tashkilotlarining birinchi rahbarlariga biriktirilgan. Mazkur mexanizm yosh mutaxassislarning davlat boshqaruvi tizimiga moslashuvi, kasbiy rivojlanishi va amaliy tajribasini oshirishga xizmat qiluvchi tashkiliy vosita sifatida namoyon bo'lmoqda. Ayniqsa, xorijiy oliy ta'lim muassasalarida shakllangan bilim va ko'nikmalarni milliy davlat boshqaruvi amaliyotiga

integratsiya qilishda mentorlik mexanizmining ahamiyati yuqori hisoblanadi.

Monitoring, ma'lumotlar bazasi va kadrlar zaxirasi. Yosh mutaxassislarning faoliyatini kuzatib borish bo'yicha monitoring mexanizmi ham nazarda tutilgan. Hujjatlarda ish beruvchilar tomonidan shartnoma talablariga rioya etilishi, belgilangan ustamalarning o'z vaqtida to'lanishi hamda har yarim yilda yosh mutaxassislarning tomonidan amalga oshirilgan ishlar monitoring qilinishi belgilangan. Shuningdek, "Ustoz-mentor" xulosasi hamda Boshqaruv samaradorligi agentligi tavsiyasi asosida yosh mutaxassislarning kasbiy o'sishini kuzatib borish va ular orasidan "Iqtidorli kadrlar zaxirasi" ni shakllantirish ko'zda tutilgan. Bundan tashqari, yosh mutaxassislarning to'g'risidagi ma'lumotlar bazasini hrm.gov.uz axborot tizimidagi "Pasport" moduliga integratsiya qilish belgilangan. Bu natijalar yosh mutaxassislarni jalb qilish jarayoni faqat qo'shimcha ustama to'lash bilan cheklanmay, balki ularni kasbiy kuzatib borish, mentorlik asosida qo'llab-quvvatlash va istiqbolli kadrlar zaxirasiga kiritish bilan bog'liq tizimli yondashuv asosida amalga oshirilayotganini ko'rsatadi.

Muhokama. Tadqiqot natijalari xorijiy oliy ta'lim muassasalarini tamomlagan yoki ularda ilmiy daraja olgan yosh mutaxassislarni davlat organlari va tashkilotlariga jalb qilish O'zbekistonda institutsional mexanizm sifatida shakllanayotganini ko'rsatdi. Ushbu mexanizm lavozim maoshiga qo'shimcha ustama to'lash, uch tomonlama shartnoma, "Ustoz-mentor" tizimi, monitoring va kadrlar zaxirasini shakllantirish kabi elementlarni qamrab oladi. Bu esa yosh mutaxassislarni davlat boshqaruvi tizimiga jalb qilish faqat moddiy rag'batlantirish emas, balki ularni kasbiy rivojlantirishga qaratilgan tizimli yondashuv ekanini bildiradi.

Natijalar "bilimlar aylanishi" konsepsiyasi bilan mos keladi. Chunki xorijda tahsil olgan yosh mutaxassislarning xorijiy tajribani milliy sharoitga moslashtiruvchi va davlat boshqaruvi amaliyotiga tatbiq etuvchi faol subyektlar sifatida namoyon bo'lmoqda. Ularning huquqshunoslik, axborot texnologiyalari, moliya-iqtisod, fan-ta'lim va xalqaro aloqalar kabi yo'nalishlarda faoliyat yuritishi xorijda olingan bilimlar davlat siyosatining ustuvor sohalariga yo'naltirilayotganini ko'rsatadi. 43 ta murojaatdan 42 tasining qanoatlantirilgani ushbu mexanizm amalda faol ishlayotganini bildiradi. Malaka darajasi bo'yicha magistr darajasiga ega mutaxassislarning ustunligi davlat boshqaruvida tahliliy fikrlash, strategik rejalashtirish va innovatsion yondashuvlarga ehtiyoj yuqori ekanini ko'rsatadi. Shu bilan birga, fan doktori darajasiga ega yosh mutaxassislarning sonining kamligi ilmiy salohiyatli kadrlarni davlat boshqaruvi kengroq jalb etish zarurligini anglatadi.

Davlat organlari kesimidagi taqsimot yosh mutaxassislarning asosan Adliya vazirligi, Raqamli texnologiyalar vazirligi hamda Iqtisodiyot va moliya vazirligi tizimida jamlanganini ko'rsatdi. Bu holat xorijda olingan bilim va tajriba huquqiy islohotlar, raqamli transformatsiya va iqtisodiy boshqaruv kabi strategik yo'nalishlarga yo'naltirilayotganini tasdiqlaydi. "Ustoz-mentor" tizimi va monitoring mexanizmi yosh mutaxassislarning davlat boshqaruvi tizimiga moslashuvi, kasbiy rivojlanishi va xorijiy tajribani mahalliy amaliyotga tatbiq etishida muhim vosita bo'lib xizmat qiladi.

ADABIYOTLAR

1. Bozeman B., Feeney M. K. Toward a useful theory of mentoring: A conceptual analysis and critique // *Administration & Society*. – 2007. – Vol. 39, No. 6. – P. 719–739. <https://doi.org/10.1177/0095399707304119>
2. Cassarino J.-P. Theorising return migration: The conceptual approach to return migrants revisited // *International Journal on Multicultural Societies*. – 2004. – Vol. 6, No. 2. – P. 253–279.
3. Chand M. Brain drain, brain circulation, and the African diaspora in the United States // *Journal of African Business*. – 2019. – Vol. 20, No. 1. – P. 6–19. <https://doi.org/10.1080/15228916.2018.1440461>

4. Cohen W. M., Levinthal D. A. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation // *Administrative Science Quarterly*. – 1990. – Vol. 35, No. 1. – P. 128–152. <https://doi.org/10.2307/2393553>
5. Kravariti F., Johnston K. Talent management in the public sector: A systematic literature review and future research agenda // *Public Management Review*. – 2019. – Vol. 22, No. 1. – P. 75-95. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1638439>
6. Lam A., Rui H. Global human mobility and knowledge transfer: Highly skilled return migrants as agents of transnational learning // *Global Networks*. – 2023. – Vol. 23. – P. 311–331. <https://doi.org/10.1111/glob.12384>
7. Levitt P. Social remittances: Migration driven local-level forms of cultural diffusion // *International Migration Review*. – 1998. – Vol. 32, No. 4. – P. 926–948. <https://doi.org/10.2307/2547666>
8. Levitt P., Glick Schiller N. Conceptualizing simultaneity: A transnational social field perspective on society // *International Migration Review*. – 2004. – Vol. 38, No. 3. – P. 1002–1039. <https://doi.org/10.1111/j.1747-7379.2004.tb00227.x>
9. Nonaka I., Takeuchi H. *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. – New York: Oxford University Press, 1995.
10. Saxenian A. From brain drain to brain circulation: Transnational communities and regional upgrading in India and China // *Studies in Comparative International Development*. – 2005. – Vol. 40, No. 2. – P. 35-61. <https://doi.org/10.1007/BF02686293>
11. Sturge G., Bilgili Ö., Siegel M. Migrants' capacity as actors of development: Do skills matter for economic and social remittances? // *Global Networks*. – 2016. – Vol. 16, No. 4. – P. 470-489. <https://doi.org/10.1111/glob.12117>