

JOURNAL OF TRANSPORT



ISSUE 4, 2025 vol. 2

E-ISSN: 2181-2438

ISSN: 3060-5164



RESEARCH, INNOVATION, RESULTS



**TOSHKENT DAVLAT
TRANSPORT UNIVERSITETI**

Tashkent state
transport university



JOURNAL OF TRANSPORT

RESEARCH, INNOVATION, RESULTS

E-ISSN: 2181-2438

ISSN: 3060-5164

VOLUME 2, ISSUE 4

DECEMBER, 2025



jot.tstu.uz

TASHKENT STATE TRANSPORT UNIVERSITY

JOURNAL OF TRANSPORT

SCIENTIFIC-TECHNICAL AND SCIENTIFIC INNOVATION JOURNAL

VOLUME 2, ISSUE 4 DECEMBER, 2025

EDITOR-IN-CHIEF

SAID S. SHAUMAROV

Professor, Doctor of Sciences in Technics, Tashkent State Transport University

Deputy Chief Editor

Miraziz M. Talipov

Doctor of Philosophy in Technical Sciences, Tashkent State Transport University

The “**Journal of Transport**” established by Tashkent State Transport University (TSTU), is a prestigious scientific-technical and innovation-focused publication aimed at disseminating cutting-edge research and applied studies in the field of transport and related disciplines. Located at Temiryo‘lchilar Street, 1, office 465, Tashkent, Uzbekistan (100167), the journal operates as a dynamic platform for both national and international academic and professional communities. Submissions and inquiries can be directed to the editorial office via email at jot@tstu.uz.

The Journal of Transport showcases groundbreaking scientific and applied research conducted by transport-oriented universities, higher educational institutions, research centers, and institutes both within the Republic of Uzbekistan and globally. Recognized for its academic rigor, the journal is included in the prestigious list of scientific publications endorsed by the decree of the Presidium of the Higher Attestation Commission No. 353/3 dated April 6, 2024. This inclusion signifies its role as a vital repository for publishing primary scientific findings from doctoral dissertations, including Doctor of Philosophy (PhD) and Doctor of Science (DSc) candidates in the technical and economic sciences.

Published quarterly, the journal provides a broad spectrum of high-quality research articles across diverse areas, including but not limited to:

- Economics of Transport
- Transport Process Organization and Logistics
- Rolling Stock and Train Traction
- Research, Design, and Construction of Railways, Highways, and Airfields, including Technology
- Technosphere Safety
- Power Supply, Electric Rolling Stock, Automation and Telemechanics, Radio Engineering and Communications
- Technological Machinery and Equipment
- Geodesy and Geoinformatics
- Automotive Service
- Air Traffic Control and Aircraft Maintenance
- Traffic Organization
- Railway and Road Operations

The journal benefits from its official recognition under Certificate No. 1150 issued by the Information and Mass Communications Agency, functioning under the Administration of the President of the Republic of Uzbekistan. With its E-ISSN 2181-2438, ISSN 3060-5164 the publication upholds international standards of quality and accessibility.

Articles are published in Uzbek, Russian, and English, ensuring a wide-reaching audience and fostering cross-cultural academic exchange. As a beacon of academic excellence, the "Journal of Transport" continues to serve as a vital conduit for knowledge dissemination, collaboration, and innovation in the transport sector and related fields.

Key factors influencing the mentoring system of executive training

X. Makhmadaminova

¹Academy of Public Policy and Administration under the President of the Republic of Uzbekistan

Abstract: This article analyzes the institutional foundations of the mentoring system, the key factors influencing its effectiveness, international best practices, as well as elements of local governance. The specific features of the mentoring process in modern management are discussed in detail.

Keywords: mentoring, leadership, mentoring system, executive training, professional development, leadership skills, education and knowledge exchange

Rahbar kadrlar tayyorlashda mentorlik tizimiga ta'sir etuvchi asosiy omillar

Maxmadaminova X.

¹O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi davlat siyosati va boshqaruvi akademiyasi

Annotatsiya: Maqolada mentorlik jarayonining institutsional asoslari, unga ta'sir etuvchi omillar xorijiy tajriba va mahalliy boshqaruv elementlari tahlil qilingan. Zamonaviy boshqaruvda mentorlik jarayonining o'ziga xos xususiyatlari yoritib berilgan.

Kalit so'zlar: mentorlik, rahbar kadrlar, mentorlik tizimi, kadrlar tayyorlash, malaka oshirish, liderlik qobiliyati, ta'lim va tajriba almashinuvi, motivatsiya, tashkilot madaniyati, inson kapitali, samaradorlik, professional rivojlanish, rahbarlik salohiyati

1. Kirish

Har qanday davlatning qurilishi va rivojlanishi har doim davlat xizmatchilarining salohiyati va davlat xizmati institutini yaratish bilan birga olib boriladi. Davlat xizmati undagi rahbar kadrlar faoliyati samaradorligini bilan chambarchas bog'liq va muhim jarayondir.

Davlat fuqarolik xizmatining asosiy prinsiplari (O'RQ–788, 5-moddasi)ning dolzarbligi bugungi globallashuv va raqobat muhitida davlat boshqaruvi tizimida samaradorlikni ta'minlash, fuqarolar ishonchini mustahkamlash hamda shaffof, mas'uliyatli davlat xizmatini yo'lga qo'yish dolzarb masalalardan biridir.

Shu maqsadda 2022-yil 8-avgustda qabul qilingan “Davlat xizmati to'g'risida”gi Qonun davlat fuqarolik xizmatining huquqiy asoslarini yaratib, faoliyatdagi asosiy tamoyillarni belgilab berdi.

2. Tadqiqot metodologiyasi

Qonunning 5-moddasida davlat fuqarolik xizmati tizimi faoliyatini tashkil etishda amal qilinadigan asosiy prinsiplar belgilab berilgan bo'lib, ular quyidagicha dolzarb ahamiyatga ega:

Qonun ustuvorligi: Davlat xizmatchisi faqat qonun doirasida ish yuritishi shart. Bu tamoyil korrupsiyani oldini olish va huquqiy davlatni ta'minlashning asosidir.

Professionallik va kompetentlik: Davlat xizmatchisi o'z sohasini chuqur bilishi, zamonaviy bilim va ko'nikmalarga ega bo'lishi zarur. Bu xizmat sifati va samaradorlikni oshiradi.

Xalq manfaatlariga xizmat qilish: Davlat xizmati fuqarolarga xizmat ko'rsatish tizimi ekanligini eslatib turadi. Davlat xizmatchisi “xalq xizmatida” ekanligini doim yodda tutishi kerak.

Ochiqlik va shaffoflik: Har bir qaror va amaliyot oshkora bo'lishi, jamoatchilik nazorati ta'minlanishi zarur. Bu fuqarolar ishonchini mustahkamlaydi.

Meritokratiya: Davlat lavozimlariga tayinlash bilim, malaka va natijalarga asoslanishi lozim. Bu holat “tanish-bilishchilik” va adolatsizlikni cheklaydi.

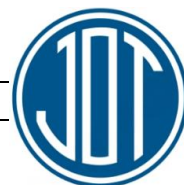
Teng imkoniyatlar: Har bir fuqaro davlat xizmatiga kirishda teng huquq va imkoniyatlarga ega bo'lishi kerak. Bu demokratik qadriyatlarni mustahkamlaydi.

Javobgarlik va halollik: Davlat xizmatchisi o'z harakatlari uchun shaxsan javob beradi. Halollik va sofdillik davlat apparatining ishonchli poydevoridir.

Siyosiy betaraflik: Davlat xizmatchisi siyosiy faoliyatda ishtirok etmasligi kerak. Bu davlat xizmatini barcha fuqarolar uchun adolatli va xolis holda amalga oshirishni ta'minlaydi.



1-rasm. Davlat xizmatining asosiy prinsiplari



Yuqorida keltirilgan muhim tamoyillar asosida ish yuritishni va jamoani boshqarishning muqobil usullarini o'zida jamlagan davlat xizmatchilar sinfini yaratish hali hanuz davlat xizmati oldida turgan dolzarb masala sanaladi.

Bu jarayonda davlat xizmatchisi pozitsiyasidan yetuk, natijalarga erisha oladigan, boshqaruvning eng samarali usullarini qo'llash va natijadorlikka asoslangan prinsiplarda ish olib borish bosqichiga yetguncha bir qancha jarayonlarda qatnashgan, toblangan bo'lishi ahamiyatlidir. Shu xususida hozirgi kunda davlat boshqaruvi tizimidagi islohotlar tufayli boshqaruv kadrlarini tayyorlash, qayta tayyorlash va malakasini oshirishning yangi modellari zarur.

Rahbarlarning qobiliyatlarini oshirishning muvaffaqiyatli strategiyasi sifatida mentorlik tizimi bu jihatdan juda samaralidir. Mentorlik - bu xodimlarning shaxsiy va kasbiy rivojlanishini qo'llab-quvvatlaydigan ijtimoiy-psixologik jarayon bo'lib, ma'lumot va tajriba almashish usulidir. Ushbu jarayonda shaffoflik, ilm va o'tkir aql ob'ektiv qarorlar qilish rahbar kadrlarni shaxsiy va professional kompetensiyalaridan kelib chiqib, munosib lavozimga tayinlash juda nozik va mas'uliyatli vazifa. Ba'zi davlat idoralari rahbarlari raqobat tufayli eng istiqbolli davlat xizmatchilarining lavozimlarga ko'tarilishiga to'sqinlik qiladilar. Bunday hodisaning oldini olish uchun rahbarlar istiqbolli kadrlarni puxta tayyorlash uchun moddiy mukofotlar, motivatsiyalar tizimi ishlatiladigan ba'zi tashkilotlarning tajribasidan foydalanish mumkin. Bundan tashqari ish joyini yosh xodimlar bilan almashtirish holatlariga, lavozimni teng ish joyi bilan ta'minlash imkoniyatini yo'lga qo'yish zarur.

Rivojlanish davridagi davlat tashkilotlari istiqbolli kadrlar potensialiga uzviy bog'liqdir.

Ushbu dolzarb masala yuzasidan so'ngi yillarda davlatimiz rahbari tomonidan alohida e'tibor va nazorat o'rnatilgan. Shu xususida davlat fuqarolik xizmatini yangi yondashuvlar asosida tashkil etish hamda professional va natijadorlikka yo'naltirilgan O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "Davlat xizmatchilari korpusini shakllantirish chora-tadbirlari to'g'risida" gi PF-95 sonli Farmoni yaqqol misol bo'la oladi. «TOP-100» dasturi g'oliblari bazaviy hisoblash miqdorining 100 baravari miqdorida bir martalik pul mukofoti bilan rag'batlantiriladi, maxsus o'quv dasturi asosida o'qitiladi, «ustoz-shogird» an'anasi asosida tajribali rahbarlarga shogird sifatida birlashtiriladi, boshqa davlat organlariga tajriba oshirish uchun tegishli lavozimni egallagan holda bir yilgacha muddatga vaqtincha xizmat safariga hamda xorijiy stajirovkaga yuboriladi.

Darhaqiqat, ayni paytda bu kabi yo'nalishlar rahbar kadrlar sinfini shakllantirishda dolzarb sanaladi, shu bilan birga ushbu farmon bilan respublikada davlat tashkilotlarida davlat xizmatchilari orasidan rahbarlikka tayinlash tizimi, undagi jarayonlar va mavjud muammolar to'g'risida ham yoritilgan jumladan:

- davlat organlarida sohani rivojlantirish bo'yicha strategik rejalashtirishning samarali mexanizmlari va yaxlit tizimi joriy etilmagan;
- davlat fuqarolik xizmatida inson resurslarini strategik rejalashtirish tizimi mavjud emas;
- respublika ijro etuvchi hokimiyat organlari va mahalliy ijro etuvchi hokimiyat organlari faoliyatida bir-birini takrorlovchi funktsiya va vazifalar mavjudligi, ular faoliyatining aniq funksional chegarasi belgilanmagani, shuningdek, hududlarni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish hamda kadrlarni joy-joyiga qo'yish bo'yicha qarorlarni

qabul qilish aksariyat holatlarda markazlarda hal bo'lishi mahalliy hokimliklar faoliyati samaradorligiga salbiy ta'sir ko'rsatmoqda;

- davlat fuqarolik xizmatida raqamlashtirishni yanada rivojlantirish, mavjud elektron platformalarning boshqa elektron platformalar bilan integratsiya qilishni jadallashtirish va tegishli jarayonlarni avtomatlashtirish lozim;

- davlat fuqarolik xizmatchilarining kasbiy kompetensiyasini uzluksiz ravishda oshirib borishni o'quv-uslubiy muvofiqlashtirishning yagona tizimi shakllantirilmagan hamda ushbu sohaga xususiy sektor keng jalb etilmagan;

- davlat fuqarolik xizmatidagi lavozimlar tahlili va kompetensiya modelining mavjud emasligi tegishli lavozimlarga eng munosib kadrlarni to'g'ri tanlab olish, shuningdek, xodimlarning kasbiy ko'nikmalarini samarali rivojlantirishga to'sqinlik qilmoqda;

Yuqoridagi izohlar va tahlillar ham mazkur dolzarb masala ya'ni davlat xizmatchilarini rahbarlikka tayyorlash tizimi isloh qilishga muhtojligini ko'rsatib turibdi.

Farmon talablarini bajarish hamda shiddat bilan o'zgarayotgan giperdinamik jarayonlar o'zgarishlar, mutaxassislardan ayniqsa rahbar kadrlardan yetuk salohiyat, tanqidiy va tahliliy fikrlash, o'z ustida muntazam ishlash, o'zgarishlarni boshqaruvchanlik, krizis menejment bo'yicha ko'nikmalarga ega bo'lishni, zamonaviy va ilg'or fikrlaydigan raqamli texnologiyalardan samarali foydalana oladigan milliy qadriyatlariga sodiq, rahbar ma'naviy qiyofasi shakllangan yangi O'zbekistonning yangi kuch manbai sifatida mehnat bozoriga kirib kelish vazifasini yuklaydi. Albatta bu qadar yetuk va professional kompetensiyalarga ega rahbarlar qatlami shakllanishi uchun bir qancha zaruriy bosqichlardan o'tish zarur.

Bu borada xorij tajribasini tahlil qilib o'rganganimda bir qancha samarali tajribalarga duch keldim. Misol uchun Germaniyaning Bavariya davlat xizmatini rivojlantirish kollejida, **twin technology** (yoki **digital twin technology** — raqamli egizak texnologiyasi) amaliyoti amalda **mentorlikning bir elementi** sanaladi.

Buni quyidagicha izohlash mumkin: Raqamli egizak - bu real ob'ekt yoki jarayonning virtual modeli bo'lib, uning yordamida ta'lim yoki amaliyotda haqiqiy tizimni simulyatsiya qilish mumkin.

Mentorlikda ushbu amaliyot- bu tajribali mutaxassis yoki intellektual tizim tomonidan ta'lim oluvchiga ustozlik qilish jarayoni. Ushbu jarayon raqamli platforma orqali biror bir rahbar kadrda istalgan joydan virtual ulanadigan va kompyuteridagi ish stoli unda ham egizak shaklida ochiladigan jarayonda orqali-ish hajmini kamaytirishga, resurslar tejamkorligiga, real keyslar orqali mutaxassisni amaliyot jarayonini parallel ravishda olib borishga, eng muhimi rahbar kadmi bir ish kunini- virtual jonli kuzatish va o'rganish imkoniyatini beradi.

Moskva davlat Skolkovo universitetida inson resurslarini boshqarish yo'nalishida maxsus ta'lim dasturi yo'lga qo'yilgan bo'lib, davlat tashkilotlarida inson resurslarini boshqarish – "udalennyy rukovoditel" ya'ni jamoani masofadan boshqarish bo'yicha onlayn kurs bo'yicha dasturlar mavjud. Ushbu onlayn platforma orqali muayyan narx evaziga o'rgatiladigan real keyslar orqali "masofaviy rahbar shaklida mutaxassis va rahbar tandemi shaklida malaka oshirish kursi ham bir qancha ijobiy xulosalar va natijalarga erishilgan.



Qolaversa, shu kabi elementlar misol uchun dublyorlik amaliyoti- O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi davlat siyosati va boshqaruvi akademiyasida ham muvaffaqiyatli amalga oshirilgan va hozirgacha mazkur yo'nalish amaliyotda qo'llanilmoqda. Tahliliy ma'lumotlar asosida aytish mumkinki, 2019-2020 yillarda iqtisodiyotning turli drayver sohalaridan akademiya malaka oshirish va magistratura yo'nalishida ta'lim olgan rahbar kadrlar orasidan 60 nafari birinchi rahbarga dublyor sifatida birlashtirilgan.

Ushbu amaliyot natijasi o'laroq hozirda ushbu kadrlar yetuk rahbar sifatida turli davlat tashkilotlarida yuqori foizlarda milliy kadrlar zaxirasida professional faoliyatini amalga oshirib kelmoqda.

Shunday qilib, **twin technology, masofaviy rahbar, dublyorlik amaliyoti** kabi amaliyotda sinovdan o'tgan va samarali natija ko'rsatgan usullardan keng foydalanish rahbar kadrlarni tanlash davlat fuqarolik xizmati jozibadorligining oshirishga, davlat fuqarolik xizmatchilarini motivatsiyalash tizimini takomillashtirishga xizmat qilishi mumkin.

Ushbu jarayonning muhim jihati hamda amaliy holati sifatida mazkur farmonda belgilangan, davlat fuqarolik xizmatida karera modeli haqida aniq sharh berilgan jumladan: **davlat fuqarolik xizmatining kareraviy modeli** — davlat fuqarolik xizmatining yuqori va teng lavozimlarga o'tish uchun ish tajribasi va mehnat staji talab etilib, lavozimlarni ierarxik tartibda egallashni, shuningdek, keng ma'noda davlat xizmatchilarining malakasi, tajribasi va vakolatlarini muntazam oshirib borish, ularga malaka darajalari berishni hamda xizmat pog'onalaridan bosqichma-bosqich gorizonta va vertikal o'sishni nazarda tutuvchi tizim.

Shu xususida mentorlik amaliyotini istalgan bir elementini joriy etish orqali biz davlat tashkilotlarida milliy karera modeli - yangi institutsional shakl sifatida targ'ib qilishni joiz deb bilamiz. Shu o'rinda O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2025 yil 5 maydagi "Istiqlolli kadrlarni maqsadli tayyorlash hamda ularni davlat boshqaruvi va xizmatiga samarali jalb etish tizimini yanada takomillashtirish to'g'risida"gi PF-78 sonli Farmoniga muvofiq, vatanparvar, inson qadrini e'zozlaydigan, korrupsiyaga toqatsiz va professional yangi avlod rahbar kadrlarini tayyorlash tizimini takomillashtirish hamda ularni tarmoq va sohalar uchun qayta tayyorlash va malakasini oshirish, davlat xizmatchilarida zamonaviy rahbarning «ma'naviy qiyofa»sini shakllantirish asosida ta'lim dasturlarini yaratish va bu orqali Akademiyaning magistratura va qayta tayyorlash dasturlari bitiruvchilarining vazirlik, idora va davlat tashkilotlarida kasbiy va kareraviy o'sishini monitoring qilish natijalarini tahlil qilib borish vazifasi yuklatilgan. Respublikamiz iqtisodiy ijtimoiy tarmoqlarida hal qiluvchi kuchga ega rahbar kadrlarda inson kapitalini rivojlantirish va bu orqali davlat fuqarolik xizmatida rahbar kadrlar tayyorlash kabi dolzarb va kechiktirib bo'lmaz vazifani ado etish yuzasidan akademiya strategik muhim chora tadbirlar amalga oshirib kelinmoqda.

Xususan:

- qisqa muddatli kurslarda «Siyosiy» va «Boshqaruv» guruhlariga mansub davlat xizmatchilarining rahbarlik va boshqaruv ko'nikmalarini rivojlantirish bo'yicha;
- davlat organlari va tashkilotlari tizimidagi kadrlarni qayta tayyorlash va ularning malakasini oshirish

markazlarining (institutlari)ning rahbarlik va boshqaruv yo'nalishlaridagi ta'lim dasturlari ilmiy-uslubiy jihatdan ta'minlanadi va muvofiqlashtiriladi;

- Milliy kadrlar zaxirasidagi davlat xizmatchilarining salohiyatini oshirib borish, davlat xizmatchilarini tayyorlash, qayta tayyorlash va ularning malakasini oshirish bilan bog'liq faoliyat muvofiqlashtirib boriladi;

qisqa muddatli kurslar yakunlari bo'yicha davlat xizmatchilarining olgan bilim va kasbiy ko'nikmalari diagnostikadan o'tkaziladi;

mazkur kurslarga yetakchi oliy ta'lim muassasalari professor-o'qituvchilari, amaliy bilim va ko'nikmalarga ega bo'lgan tajribali ekspertlar, xususiy sektor, konsalting va axborot-tahlil agentliklari mutaxassislari hamda xalqaro tashkilotlar vakillari jalb qilinadi;

tashabbuskor ayollarning rahbarlik ko'nikmalarini rivojlantirish va ularni davlat xizmatiga tayyorlash uchun — «Rahbar ayollar» dasturi;

istiqlolli yoshlarni davlat xizmatiga jalb etish hamda yosh davlat xizmatchilarining yetakchilik va boshqaruvchilik qobiliyatlarini rivojlantirish uchun — «Kelajak liderlari» dasturi;

davlat organlari va tashkilotlarining rahbar va boshqaruv kadrlari hamda mazkur lavozimlarga nomzodlar uchun — «Tizimli tahlil, strategik rejalashtirish va maqsadli ko'rsatkichlarga erishish» dasturi;

hokimlar va ularning o'rinbosarlari hamda mazkur lavozimlarga nomzodlar uchun — «Hududlarni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish va xorijiy investitsiyalarni jalb etish» dasturi;

davlat organlari va tashkilotlarining kadrlar siyosatiga mas'ul tarkibiy tuzilma rahbarlari uchun — «Kadrlar zaxirasini shakllantirish va inson resurslarini rivojlantirish» dasturi;

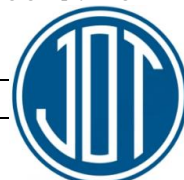
davlat, tarmoq va hududiy rivojlantirish dasturlari bo'yicha loyihaviy boshqaruv va monitoring ko'nikmalarini rivojlantirish uchun — «Davlat dasturlari va loyihalarini samarali boshqarish» dasturiga muvofiq malakasi oshiriladi.

3. Xulosa

Xulosa o'rinda aytish mumkinki rahbar kadrlar tayyorlashda milliy karera modeli sifatida baholanishga loyiq yangi institutsional shakl-mentorlikni amalda qo'llash orqali biz bir qancha yechimini kutayotgan jabhalar, jumladan ishlab chiqarish jarayonlarining samaradorligini oshirishga, yangi bandlek imkoniyatlarini yaratishga erishishimiz mumkin bo'ladi.

Shuningdek, davlat tashkilotlarida innovatsion g'oyalar va tadbirkorlik faoliyatining rivojlanishini rag'batlantirishga, kadrlar malakasini va mehnat sifati darajasini yaxshilashga, ijtimoiy munosabatlarni yangi bosqichda ko'p yillar davomida saqlab turishga va buni korporativ madaniyatning bir elementi sifatida targ'ib qilishga jamiyatda teng imkoniyatlar va adolat tamoyillarini mustahkamlashga bundan tashqari yosh avlodni qo'llab-quvvatlab, ularning kasbiy o'sishiga yordam berish ishlarini tizimli shakl qilish mumkin.

Rahbar kadrlarni tayyorlash jarayonida mentorlik tizimi muhim o'rin tutadi. U nafaqat yosh mutaxassislarining kasbiy malakasini oshirishga, balki ularda rahbarlik qobiliyatlari, strategik fikrlash va jamoa bilan ishlash ko'nikmalarini shakllantirishga xizmat qiladi. Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, mentorlik tizimining samaradorligiga quyidagi



asosiy omillar ta'sir ko'rsatadi: mentor va shogird o'rtasidagi ishonchli munosabat, tashkilotdagi madaniy muhit, motivatsiya tizimi, rahbarlarning shaxsiy namunasi hamda ilg'or axborot-kommunikatsiya texnologiyalaridan foydalanish darajasi.

Shu bilan birga, mentorlik tizimini samarali yo'lga qo'yish uchun ta'lim muassasalari, davlat idoralari va biznes tuzilmalari o'rtasida uzviy hamkorlikni ta'minlash zarur. Mentorlarni tanlash, tayyorlash va baholashning aniq mezonlarini ishlab chiqish, ularning faoliyatini rag'batlantirish tizimini joriy etish ham muhim ahamiyatga ega.

Xulosa qilib aytganda, mentorlik tizimi rahbar kadrlarning yangi avlodini tayyorlashda strategik ahamiyat kasb etadi. Ushbu tizimni ilmiy asoslangan va amaliy jihatdan to'g'ri yo'lga qo'yish — mamlakatning inson kapitali salohiyatini oshirish va barqaror rivojlanishini ta'minlashning muhim omilidir.

Shunday ekan, mentorlik amaliyoti bu - iqtisodiy barqarorlik hamda ijtimoiy birdamlikni ta'minlovchi muhim omillardan biri sanalib, uning inson salohiyatiga qo'yiladigan qimmatli sarmoya sifatida baholash va targ'ib qilish asoslidir.

Foydalangan adabiyotlar / References

- [1] O'zbekiston Respublikasining "Davlat xizmati to'g'risida"gi 2022-yil 8-avgustdagi O'QR-788-sonli Qonuni. <https://lex.uz/docs/6145972>
- [2] Davlat fuqarolik xizmatchilari faoliyatining samardorligini baholash mexanizmlari. DBA monografiya 2020-yil mualliflar jamoasi.
- [3] O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "Davlat xizmatchilari korpusini shakllantirish chora-tadbirlari to'g'risida" gi PF-95 sonli Farmonining 4-bandi g kichik bandi. <https://www.lex.uz/docs/7587464>
- [4] O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2025 yil 5 maydagi "Istiqbolli kadrlarni maqsadli tayyorlash hamda ularni davlat boshqaruvi va xizmatiga samarali jalb etish tizimini yanada takomillashtirish to'g'risida"gi PF-78 sonli Farmoni. <https://www.lex.uz/docs/7520315>
- [5] Mirziyoev Sh.M. Yangi O'zbekiston strategiyasi. — Toshkent: O'zbekiston, 2021. <https://www.gazeta.uz/oz/2021/09/09/book/>
- [6] O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "Rahbar kadrlarni tayyorlash, qayta tayyorlash va malakasini oshirish

tizimini takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi qarori. — Toshkent,

2022

yil.

<https://lex.uz/ru/docs/4526545?ONDATE=19.03.2025%2000>

[7] Jo'raeva N. Mentorlik faoliyatining nazariy va amaliy asoslari. — Toshkent: TDPU nashriyoti, 2020.

[8] Karimova N., Rahimov A. Rahbar kadrlar boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirishda mentorlikning o'rni. // "Iqtisodiyot va ta'lim" jurnali, №3, 2021.

[9] Boyatzis, R., & McKee, A. Resonant Leadership: Renewing Yourself and Connecting with Others Through Mindfulness, Hope, and Compassion. — Boston: Harvard Business School Press, 2005.

[10] Clutterbuck, D., & Megginson, D. Mentoring Executives and Directors. — London: Routledge, 2011. <https://www.routledge.com/Mentoring-Executives-and-Directors/Megginson-Clutterbuck/p/book/9780750636957>

[11] Kayumov B. Boshqaruv kadrlarini tayyorlashda innovatsion yondashuvlar. — Toshkent: Fan va texnologiya, 2019.

[12] Allen, T. D., & Eby, L. T. The Blackwell Handbook of Mentoring: A Multiple Perspectives Approach. — Oxford: Blackwell Publishing, 2007.

[13] Gibb, S. The Role of Mentoring in Leadership Development. // Human Resource Development International, Vol. 12, No. 4, 2010. https://www.researchgate.net/publication/324253863_The_Role_of_Mentoring_in_Leadership_Development

[14] <https://www.skolkovo.ru/>

[15] <https://forumdemo.ru/>

[16] <https://uz.unistica.com/>

Mualliflar to'g'risida ma'lumot/ Information about the authors

Xurshida
Maxmadaminova /
Khurshida
Makhmadaminova

O'zbekiston Respublikasi
Prezidenti huzuridagi davlat
siyosati va boshqaruvi
akademiyasi, onlayn ta'lim va
masofaviy o'qitish markazi
direktori, PhD mustaqil
izlanuvchisi
E-mail:
x.makhmadaminova@dsba.uz



<i>D. Dulobov, Sh. Saidivaliev, D. Abdullaev</i> <i>Optimization of maneuver movements at railway stations</i>	<i>91</i>
<i>P. Begmatov, Sh. Jonkobilov</i> <i>Problems arising on metroways and their solutions</i>	<i>95</i>
<i>S. Kholmiraev, A. Akhmedov</i> <i>Improving the effectiveness of transport services provided to the population through intellectual transport systems</i>	<i>98</i>
<i>A. Abdualimov</i> <i>Uzbekistan's and foreign experience in ensuring priority movement of urban public transport</i>	<i>102</i>
<i>A. Mukhitdinov1, J. Ravshanbekov</i> <i>Digitalization method for calculating vehicle exhaust emissions...</i>	<i>107</i>
<i>X. Makhmadaminova</i> <i>Key factors influencing the mentoring system of executive training</i>	<i>111</i>