

## **Issues of Rotation in Human Resource Management**

Institute for analysis and regulatory impact assessment of legislation under the  
Ministry of Justice Office administrator  
**Ergashev Anvarjon Erkin o'g'li**

### **Abstract**

This article examines the theoretical and legal foundations of the rotation system in the civil service, its role in human resource management, and its practical significance for public administration. The study highlights the contribution of rotation to improving administrative efficiency, enhancing the professional competencies of civil servants, ensuring the effective utilization of human resources, and reducing corruption risks. Particular attention is paid to the procedures of mandatory, planned, and extraordinary rotation, the organizational and legal mechanisms of their implementation, and the social guarantees provided to civil servants. Based on the experiences of Japan, Singapore, South Korea, and France, the article identifies best practices and proposes scientific and practical recommendations for further improvement of the civil service rotation system in Uzbekistan.

**Keywords:** civil service, civil servant rotation, human resource management, personnel policy, workforce mobility, professional development, public sector efficiency, corruption prevention, conflict of interest, leadership talent pool, public administration, international best practices.

### **Inson resurslarida rotatsiya masalalari.**

### **Annotatsiya**

Mazkur maqolada davlat fuqarolik xizmatida rotatsiya institutining nazariy-huquqiy asoslari, inson resurslarini boshqarish tizimidagi o'рни va amaliy ahamiyati tahlil qilingan. Rotatsiyaning davlat boshqaruvi samaradorligini oshirish, davlat xizmatchilarining kasbiy kompetensiyalarini rivojlantirish, kadrlar salohiyatidan oqilona foydalanish hamda korrupsiyaviy xavflarni kamaytirishdagi roli yoritilgan.





**JOURNAL OF  
SCIENCE AND INNOVATIVE RESEARCH STUDIES  
VOLUME-1, ISSUE-6, 2026**

Shuningdek, davlat fuqarolik xizmatchilarini majburiy, rejali va rejadan tashqari rotatsiya qilish tartibi, ularni amalga oshirishning tashkiliy-huquqiy mexanizmlari hamda xodimlar uchun nazarda tutilgan ijtimoiy kafolatlar ko‘rib chiqilgan. Yaponiya, Singapur, Janubiy Koreya va Fransiya tajribasidan misollar keltirilgan.

**Kalit so‘zlar:** davlat fuqarolik xizmati, davlat xizmatchilarini rotatsiya qilish, inson resurslarini boshqarish, kadrlar siyosati, kadrlar mobilligi, professional rivojlanish, boshqaruv samaradorligi, korrupsiyaning oldini olish, manfaatlar to‘qnashuvi, rahbar kadrlar zaxirasi, davlat boshqaruvi, xorijiy tajriba.

So‘nggi yillarda O‘zbekistonda davlat boshqaruvi tizimini modernizatsiya qilish, professional davlat xizmatini shakllantirish va inson resurslarini boshqarishning zamonaviy usullarini joriy etish bo‘yicha keng ko‘lamli islohotlar amalga oshirilmoqda. Davlat xizmatining samaradorligi ko‘p jihatdan unda faoliyat yuritayotgan kadrlarning malakasi, kasbiy salohiyati hamda boshqaruv tajribasiga bog‘liqdir. Shu nuqtai nazardan davlat fuqarolik xizmatida rotatsiya institutini joriy etish alohida ahamiyat kasb etadi. Rotatsiya nafaqat kadrlar salohiyatidan samarali foydalanish, balki davlat organlari faoliyatida ochiqlik va shaffoflikni ta‘minlash, korrupsiyaviy xavflarni kamaytirish hamda istiqbolli rahbar kadrlar zaxirasini shakllantirishga xizmat qiladi. Bugungi globallashtirish va raqamli transformatsiya sharoitida davlat boshqaruvi tizimiga yangicha yondashuvlar talab etilmoqda. Mazkur jarayonda rotatsiya mexanizmi davlat xizmatining zamonaviy boshqaruv vositalaridan biri sifatida namoyon bo‘lmoqda.

Rotatsiya atamasi lotincha “**rotatio**” so‘zidan olingan bo‘lib, aylanish yoki almashinish ma‘nolarini anglatadi. Davlat boshqaruvi tizimida esa rotatsiya davlat xizmatchisini egallab turgan lavozimidan teng maqomdagi boshqa lavozimga o‘tkazish jarayonini anglatadi.

Rotatsiyaning asosiy vazifalari quyidagilardan iborat:

- davlat xizmatchilarining kasbiy bilim va ko‘nikmalarini kengaytirish;
- boshqaruv tajribasini oshirish;





**JOURNAL OF  
SCIENCE AND INNOVATIVE RESEARCH STUDIES  
VOLUME-1, ISSUE-6, 2026**

- kadrlar salohiyatidan oqilona foydalanish;
- manfaatlar to‘qnashuvining oldini olish;
- korrupsiyaga qarshi kurashish;
- hududlar rivojlanishini ta’minlash;
- rahbar kadrlar zaxirasini shakllantirish.

Ilmiy adabiyotlarda rotatsiya inson resurslarini boshqarishning muhim elementi sifatida baholanadi. U xodimning turli sohalarda faoliyat yuritishi orqali yangi tajriba orttirishiga, kasbiy dunyoqarashining kengayishiga va innovatsion yondashuvlarni o‘zlashtirishiga imkon yaratadi.

Davlat fuqarolik xizmatida rotatsiyaning *majburiy*, *rejali* va *reждан tashqari* turlari mavjud.

**Majburiy rotatsiya** korrupsiyaviy xavf yuqori bo‘lgan yoki uzoq muddat bir lavozimda faoliyat yuritayotgan davlat xizmatchilariga nisbatan qo‘llaniladi. Bunda xodim belgilangan muddatdan so‘ng boshqa teng lavozimga o‘tkaziladi. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Davlat xizmatini rivojlantirish agentligi (keyingi o‘rinlarda – Agentlik) davlat fuqarolik xizmatida majburiy ravishda rotatsiya qilinishi lozim bo‘lgan davlat fuqarolik xizmati lavozimlari monitoringini olib boradi Mazkur mexanizm mansab vakolatlaridan noqonuniy foydalanish ehtimolini kamaytiradi, norasmiy aloqalarning shakllanishiga yo‘l qo‘ymaydi, boshqaruv tizimida yangilanishlarni ta’minlaydi, hamda hududlar o‘rtasida tajriba almashinuvini kuchaytiradi.

**Rejali rotatsiya** davlat organi tomonidan ishlab chiqilgan reja asosida xodimning roziligi bilan amalga oshiriladi. Bu turdagi rotatsiya asosan kadrlarni rivojlantirish va tayyorlash maqsadlariga xizmat qiladi. Rotatsiya davlat fuqarolik xizmatchisi o‘tadigan lavozimga qo‘yiladigan malaka talablariga javob berishi sharti bilan amalga oshiriladi. Davlat fuqarolik xizmatchisi rotatsiya joyi bo‘yicha belgilangan lavozim malaka





**JOURNAL OF  
SCIENCE AND INNOVATIVE RESEARCH STUDIES  
VOLUME-1, ISSUE-6, 2026**

talablariga mos kelmagan yoki mazkur Nizom talablari bajarilmagan taqdirda, davlat organi xodimni rotatsiya qilish masalasini ko'rib chiqishni rad etishi mumkin.

Rejali rotatsiya xodimning kasbiy rivojlanishini ta'minlaydi, rahbarlik ko'nikmalarini shakllantiradi, yangi ish usullarini joriy etishga imkon beradi va davlat organlarida ichki harakatchanlikni kuchaytiradi.

**Rejadan tashqari rotatsiya** zarur hollarda amalga oshiriladi. Bunga vakant lavozimlarni to'ldirish, tashkiliy-shtat o'zgarishlari, xizmat tekshiruvlari natijalari yoki davlat organining ehtiyojlari sabab bo'lishi mumkin.

Davlat fuqarolik xizmatchisini rotatsiya qilish "Davlat fuqarolik xizmati to'g'risida"gi qonun(39-moddasi) hamda davlat organi o'z faoliyatidan kelib chiqqan holda rejali va rejadan tashqari rotatsiya qilish tartibini (nizom, yo'riqnoma) tasdiqlashi mumkin. Davlat fuqarolik xizmatchilari rotatsiyalarini tartibga solishga qaratilgan O'zbekiston Respublikasi Prezidenti "Davlat fuqarolik xizmatini tashkil etish bo'yicha qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida"gi qaror (ID-71167) hozirda amalda bo'lmasada, loyiha orqali rotatsiya tartibi to'g'risida tushuncha hosil qilish mumkin va nizoq qayta ko'rib chiqilishi hamda qoidalar to'ldirilib, aniqlashtirilishi kerak deb o'ylaymiz.

Rotatsiya mexanizmi davlat boshqaruvi tizimining moslashuvchanligini oshirib, kadrlar bilan bog'liq muammolarni tezkor hal etishga xizmat qiladi. Biroq davlat fuqarolik xizmatchilarini rotatsiya qilish jarayoni xodimning o'zi hamda tegishli tashkilotlar uchun ayrim qo'shimcha tashkiliy va moliyaviy xarajatlarni keltirib chiqarishi mumkin. Jumladan, xodimni yangi ish joyiga yuborish, ko'chib o'tish bilan bog'liq xarajatlarni qoplash, turar joy bilan ta'minlash, yangi lavozim yoki hudud sharoitlariga moslashish hamda zarur malaka va ko'nikmalarni o'zlashtirish uchun ma'lum vaqt talab etiladi. Shu sababli qonunchilikda rotatsiya asosida davlat fuqarolik xizmatchisi boshqa hududga yuborilgan taqdirda uning ijtimoiy va moddiy himoyasini ta'minlashga qaratilgan bir qator kafolatlar belgilangan. Xususan, davlat organi tomonidan rotatsiya qilinayotgan davlat fuqarolik xizmatchisi hamda uning oila





**JOURNAL OF  
SCIENCE AND INNOVATIVE RESEARCH STUDIES  
VOLUME-1, ISSUE-6, 2026**

a'zolarining (turmush o'rtog'i va farzandlarining) yangi xizmat joyiga ko'chib o'tish xarajatlari qoplanadi. Shuningdek, xodim yangi xizmat o'tash joyida turar joy yoki xizmat uyi bilan ta'minlanadi, bunday imkoniyat yaratilgunga qadar esa oila a'zolari sonidan kelib chiqib, ijaraga olingan uy uchun ijara to'lovi qoplab beriladi. Bundan tashqari, boshqa hududga ko'chish bilan bog'liq transport xarajatlarining o'ri qoplanadi. Zarurat tug'ilganda, davlat fuqarolik xizmatchisining boshqa qo'shimcha xarajatlari ham davlat organining ruxsati bilan qonunchilik hujjatlari, jamoa shartnomalari, kelishuvlar yoki mehnat shartnomalarida belgilangan tartibda qoplanishi mumkin. Shuningdek, rotatsiya tartibida boshqa lavozimga tayinlangan davlat fuqarolik xizmatchisini ilgarigi lavozimi bo'yicha xizmat safariga vaqtincha yuborishga yo'l qo'yilmaydi. Shuningdek, rotatsiyada davlat fuqarolik xizmatchilarining lavozim maoshi yoki ijtimoiy kafolatlari rotatsiya qilinadigan davlat fuqarolik xizmati lavozimidan past bo'lgan lavozimga rotatsiyani amalga oshirishga yo'l qo'yilmaydi. Mazkur kafolatlar rotatsiya jarayonining samarali tashkil etilishi hamda xodimlarning yangi xizmat joyiga tezroq moslashishini ta'minlashga xizmat qiladi.

Davlat fuqarolik xizmatchilarini rotatsiya qilish jarayonida muddatlarga rioya etish muhim ahamiyat kasb etadi. Davlat fuqarolik xizmatchisini rejali tartibda rotatsiya qilish belgilangan rotatsiya muddati yetib kelgandan so'ng amalga oshiriladi. Bunda davlat organi xodimni kamida bir oy oldin rotatsiya qilinishi to'g'risida xabardor qilishi shart. Shu bilan birga, rotatsiya muddati tugaganidan keyin davlat fuqarolik xizmatchisini rotatsiya qilish choralari bir oy ichida amalga oshirilishi lozim. Amaliyotda rotatsiya jarayonining uzluksizligini ta'minlash maqsadida davlat organlari **har yili** majburiy rotatsiya qilinishi lozim bo'lgan xizmatchilar ro'yxatini shakllantiradi hamda rotatsiya muddati tugashidan kamida **uch oy** oldin tegishli tartibda kelishish uchun kiritadi. Mazkur yondashuv kadrlar almashinuvini oldindan rejalashtirish va boshqaruv jarayonlarida uzilishlarning oldini olishga xizmat qiladi. Shu bilan birga, rotatsiya muddati yetib kelgan vaqtda davlat fuqarolik xizmatchisi o'tkazilishi





**JOURNAL OF  
SCIENCE AND INNOVATIVE RESEARCH STUDIES  
VOLUME-1, ISSUE-6, 2026**

rejalashtirilgan lavozim vakant bo'lmagan hollarda, u mazkur lavozim bo'shaguniga qadar o'zining egallab turgan lavozimida xizmat faoliyatini davom ettiradi. Bu esa davlat organlari faoliyatida kadrlar yetishmovchiligi yoki tashkiliy muammolar yuzaga kelishining oldini olishga qaratilgan huquqiy kafolat hisoblanadi. Rotatsiya jarayonlarining tizimli hisobini yuritish maqsadida davlat organlarining inson resurslarini boshqarish bo'linmalari tomonidan rotatsiya rejalari inson resurslarini boshqarishning maxsus elektron tizimida qayd etib boriladi. Natijada rotatsiya muddatlarini monitoring qilish, rejalashtirish va nazorat qilish imkoniyatlari kengayadi hamda kadrlar boshqaruvining shaffofligi ta'minlanadi.

Davlat boshqaruvi samaradorligi ko'p jihatdan kadrlar salohiyatiga bog'liq. Rotatsiya tizimi esa inson resurslaridan samarali foydalanish imkoniyatini yaratadi.

Birinchi, rotatsiya xodimlarning turli hudud va yo'nalishlarda tajriba orttirishiga xizmat qiladi. Natijada ular murakkab boshqaruv vazifalarini hal etish bo'yicha kengroq bilim va amaliy tajribaga ega bo'ladi.

Ikkinchi, rotatsiya innovatsion boshqaruv madaniyatini shakllantiradi. Bir hudud yoki tashkilotda muvaffaqiyatli qo'llanilgan tajriba boshqa hududlarga ham tatbiq etiladi.

Uchinchi, rotatsiya davlat organlarida natijadorlik va mas'uliyatni kuchaytiradi. Xodimlar faoliyatining muntazam baholanib borilishi ularni yuqori samaradorlik bilan ishlashga undaydi.

To'rtinchi, rotatsiya boshqaruv tizimida sog'lom raqobat muhitini shakllantiradi va istiqbolli kadrlarning o'sishiga imkon yaratadi.

Davlat xizmatida korrupsiyaning asosiy omillaridan biri bu mansabdor shaxsning bir lavozimda uzoq muddat faoliyat yuritishidir.

Rotatsiya esa quyidagi yo'llar bilan korrupsiyaga qarshi kurashishga xizmat qiladi:





**JOURNAL OF  
SCIENCE AND INNOVATIVE RESEARCH STUDIES  
VOLUME-1, ISSUE-6, 2026**

*Manfaatlar to'qnashuvining oldini oladi* – xodimning bir hudud yoki tashkilotda uzoq vaqt ishlashi natijasida yuzaga kelishi mumkin bo'lgan shaxsiy manfaatdorlik holatlarini kamaytiradi.

*Norasmiy aloqalar shakllanishini cheklaydi* – mansabdor shaxslar va manfaatdor guruhlar o'rtasida uzoq muddatli norasmiy munosabatlar vujudga kelishining oldini oladi.

*Nazorat mexanizmlarini kuchaytiradi* – yangi ish joyiga kelgan xodim faoliyatni xolis baholash imkoniyatiga ega bo'lib, mavjud kamchiliklarni aniqlashga yordam beradi.

*Qaror qabul qilish jarayonining shaffofligini oshiradi* – xizmat vazifalarining davriy almashib turishi qarorlarning shaxsiy manfaatlardan holi va ochiq tarzda qabul qilinishiga xizmat qiladi.

*Korrupsion sxemalarning barqarorlashib qolishiga yo'l qo'ymaydi* – xodimlarning muntazam rotatsiyasi noqonuniy mexanizmlar va korrupsion aloqalarning uzoq muddat davom etishiga to'sqinlik qiladi. Shu sababli ko'plab davlatlarda soliq, bojxona, moliya, ichki nazorat va davlat xaridlari bilan bog'liq lavozimlarda rotatsiya majburiy tartibda amalga oshiriladi.

Xorijiy davlatlar tajribasi misolida, xususan Yaponiyada<sup>1</sup> davlat xizmatchilari muntazam ravishda turli vazirlik va idoralar o'rtasida rotatsiya qilinadi. Bu tizim universal boshqaruv kadrlarini tayyorlashga xizmat qiladi. Natijada rahbar xodimlar turli sohalarda amaliy tajriba orttiradi. Singapurda<sup>2</sup> esa davlat xizmatida rotatsiya kadrlar rivojlanishining muhim elementi hisoblanadi. Istiqbolli rahbarlar turli vazirliklar va davlat tashkilotlarida faoliyat yuritib, kompleks boshqaruv tajribasiga ega bo'ladilar. Janubiy Koreyada<sup>3</sup> korrupsiyaning oldini olish maqsadida ayrim lavozimlar uchun qat'iy rotatsiya muddatlari belgilangan. Mazkur amaliyot davlat xizmatining ochiqligi va samaradorligini ta'minlashda muhim ahamiyat kasb etmoqda. Fransiyada yuqori

<sup>1</sup> Japan National Personnel Authority. URL:<https://www.jinji.go.jp/en/index.html>

<sup>2</sup> Singapore Public Service Division (PSD). <https://www.psd.gov.sg>

<sup>3</sup> Kim P.S. Public Administration and Civil Service Reform in Korea. URL:  
<https://scholar.google.com/scholar?q=Pan+Suk+Kim+Public+Administration+and+Civil+Service+Reform+in+Korea>





**JOURNAL OF  
SCIENCE AND INNOVATIVE RESEARCH STUDIES  
VOLUME-1, ISSUE-6, 2026**

darajadagi davlat xizmatchilari turli vazirliklar va hududiy boshqaruv organlarida faoliyat yuritishi orqali davlat boshqaruvi tizimining barcha yo‘nalishlari bo‘yicha tajriba orttiradi.

Xorijiy tajriba shuni ko‘rsatadiki, rotatsiya tizimi davlat xizmatining professional va samarali faoliyat yuritishida muhim vosita hisoblanadi. O‘zbekistonda ham ushbu tizimni izchil takomillashtirish orqali zamonaviy, shaffof va natijador davlat xizmatini shakllantirish mumkin.

Davlat fuqarolik xizmatida rotatsiya tizimini joriy etish zamonaviy davlat boshqaruvining muhim tarkibiy qismi hisoblanadi. Rotatsiya kadrlar salohiyatidan oqilona foydalanish, boshqaruv samaradorligini oshirish, korrupsiyaviy xavflarni kamaytirish hamda rahbar kadrlar zaxirasini shakllantirish imkonini beradi.

## **FOYDALANILGAN MANBALAR**

### **I. Normativ-huquqiy hujjatlar.**

1.1. O‘zbekiston Respublikasining 2022-yil 8-avgustdagi “Davlat fuqarolik xizmati to‘g‘risida”gi 788-son qonuni.

1.2. O‘zbekiston Respublikasi Mehnat ko‘dekisi.

### **II. Ilmiy nashrlar.**

2.1. JOURNAL OF CONTEMPORARY CHINA 2025, VOL. 34, NO. 154, 646–663–  
Cadre Personnel Management and the Central–Local Relations of China’s Financial Governance: The Rise of ‘Airlifted’ Vice-Provincial Governors in Financial Affairs

### **III. Loyihalar**

3.1. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti “Davlat fuqarolik xizmatini tashkil etish bo‘yicha qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida”gi qaror loyihasi (ID-71167).

<https://regulation.gov.uz/oz/d/71167>

### **IV. Elektron manbalar.**





**JOURNAL OF  
SCIENCE AND INNOVATIVE RESEARCH STUDIES  
VOLUME-1, ISSUE-6, 2026**

4.1. <https://lex.uz>

4.2. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10670564.2024.2361840#abstra>

4.3. <https://www.jinji.go.jp/en/index.html>

4.4. <https://www.psd.gov.sg>

4.5. <https://scholar.google.com/scholar?q=Pan+Suk+Kim+Public+Administration+and+Civil+Service+Reform+in+Korea>

