

**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI PREZIDENTI HUZURIDAGI DAVLAT  
SIYOSATI VA BOSHQARUVI AKADEMIYASI HUZURIDAGI  
ILMIY DARAJALAR BERUVCHI DSc.20/30.12.2019.S.23.02  
RAQAMLI ILMIY KENGASH**

---

**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI PREZIDENTI HUZURIDAGI DAVLAT  
SIYOSATI VA BOSHQARUVI AKADEMIYASI**

**TO‘RAXO‘JAYEVA RA‘NO RUSTAM QIZI**

**DAVLAT FUQAROLIK XIZMATCHILARINING NOROZI  
KAYFIYATDAGI FUQAROLAR BILAN ISHLASH KOMPETENSIYASINI  
RIVOJLANTIRISH**

22.00.01 – Sotsiologiya nazariyasi, metodologiyasi va tarixi. Sotsiologik  
tadqiqotlar usullari.

**Sotsiologiya fanlari bo‘yicha falsafa doktori (PhD)dissertatsiyasi  
AVTOREFERATI**

**Toshkent – 2025**

**Sotsiologiya fanlari b o‘yicha falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi  
avtoreferati mundarijasi**

**Оглавление автореферата диссертации доктора философии (PhD) по  
социологическим наукам**

**Contents of Dissertation Abstract of the Doctor of Philosophy (PhD) on  
Sociological Sciences**

<b>To‘raxo‘jayeva Ra‘no Rustam qizi</b> Davlat fuqarolik xizmatchilarida norozi kayfiyatdagi fuqarolar bilan ishlash kompetensiyasini rivojlantirish.....	3
<b>Турахужаева Раъно Рустам кизи</b> Развитие компетенции государственных служащих по работе с недовольными гражданами.....	22
<b>Turakhujaeva Rano Rustam qizi</b> Development of the competence of civil servants to work with disaffected citizen.....	42
<b>E‘lon qilingan ishlar ro‘uxati</b> Список опубликованных работ List of published works.....	46

**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI PREZIDENTI HUZURIDAGI DAVLAT  
SIYOSATI VA BOSHQARUVI AKADEMIYASI HUZURIDAGI  
ILMIY DARAJALAR BERUVCHI DSc.20/30.12.2019.S.23.02  
RAQAMLI ILMIY KENGASH**

---

**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI PREZIDENTI HUZURIDAGI DAVLAT  
SIYOSATI VA BOSHQARUVI AKADEMIYASI**

**TO‘RAXO‘JAYEVA RA‘NO RUSTAM QIZI**

**DAVLAT FUQAROLIK XIZMATCHILARINING NOROZI  
KAYFIYATDAGI FUQAROLAR BILAN ISHLASH KOMPETENSIYASINI  
RIVOJLANTIRISH**

22.00.01 – Sotsiologiya nazariyasi, metodologiyasi va tarixi. Sotsiologik tadqiqotlar usullari.

**Sotsiologiya fanlari bo‘yicha falsafa doktori (PhD)dissertatsiyasi  
AVTOREFERATI**

**Toshkent – 2025**

**Sotsiologiya fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)dissertatsiyasi mavzusi O'zbekiston Respublikasi Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligi huzuridagi Oliy attestatsiya komissiyasida B2023.1.PhD/S133 raqam bilan ro'yxatga olingan.**

Dissertatsiya O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Davlat siyosati va boshqaruvi akademiyasida bajarilgan.

Dissertatsiya avtoreferati uch tilda (O'zbek, rus, ingliz (rezyume) Ilmiy kengash veb-sahifasida ([www.info@dba.uz](http://www.info@dba.uz)) va "ZiyoNet" Axborot-ta'lim portalida ([www.ziynet.uz](http://www.ziynet.uz)) joylashtirilgan.

**Ilmiy rahbar:**

**Bekmurodov Mansur Bobomurodovich**  
sotsiologiya fanlari doktori, professor

**Rasmiy opponentlar:**

**Xolbekov Abdug'ani Jumanazarovich,**  
sotsiologiya fanlari doktori, professor  
**Muhammadjon Quronov**  
pedagogika fanlari doktori (DSc), professor

**Yetakchi tashkilot:**

"Ijtimoiy fikr" respublika jamoatchilik fikrini o'rganish markazi

Dissertatsiya himoyasi O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Davlat siyosati va boshqaruvi akademiyasi huzuridagi DSc.20/30.12.2019.S.23.0 raqamli Ilmiy kengashning 2025- yil "\_\_\_\_" soat \_\_\_\_dagi majlisida bO'lib O'tadi (Manzil: 100066, Toshkent shahri, Islom Karimov kO'chasi, 45-uy. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Davlat siyosati va boshqaruvi akademiyasi binosi, 5-qavat, 511-xona. Tel.: (99871) 232-60-56, faks: (99871) 232-60-80, e-mail: [nauka@nuu.uz](mailto:nauka@nuu.uz)).

Dissertatsiya bilan O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Davlat siyosati va boshqaruvi akademiyasi Axborot-resurs markazida tanishish mumkin (\_\_\_\_-raqami bilan ro'yxatga olingan). (Manzil: 100066, Toshkent shahri, Islom Karimov kO'chasi, 45-uy. Tel.: (99871) 232-61-25)

Dissertatsiya avtoreferati 2025- yil "\_\_\_\_" \_\_\_\_\_ kuni tarqatildi.  
(2025-yil "\_\_\_\_" \_\_\_\_\_dagi \_\_\_\_\_ raqamli reyestr bayonnomasi).

**T.B.Matibaev**

Ilmiy darajalar beruvchi ilmiy kengash raisi o'rinbosari, sotsiologiya fanlari doktori, professor

**Sh.M.Sodiqova**

Ilmiy darajalar beruvchi ilmiy kengash kotibi, sotsiologiya fanlari doktori (DSc), professor

**A.Muxtorov**

Ilmiy darajalar beruvchi ilmiy Kengash qoshidagi ilmiy seminar raisi o'rinbosari, falsafa fanlari doktori, professor

## KIRISH (falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi annotatsiyasi)

**Dissertatsiya mavzusining dolzarbligi va zarurati.** Bugungi kunda dunyo miqyosida “fuqarolar orasida oshib borayotgan norozilik kayfiyati, asosan, davlat boshqaruvi organlari faoliyatidan qoniqmaslik, ijtimoiy hamda siyosiy masalalarda fuqarolarning ishtirokining cheklanishi, davlat xizmatchilari faoliyatidagi korrupsion harakatlar muhim global muammoga aylanayotganini ta’kidlagan”<sup>1</sup>. Ushbu muammo qator mamlakatlar davlat boshqaruvini takomillashtirish, davlat xizmatchilari hamda davlat fuqarolik xizmatchilarini tayyorlash, qayta tayyorlash masalalariga alohida e’tibor qaratishga undamoqda.

Jahonning yetakchi ilmiy markazlari, universitetlari tomonidan aholining norozi kayfiyati yo‘nalishida tadqiqotlar olib borilmoqda. Bu borada olib borilayotgan islohotlarga qaramasdan davlat xizmatchilari hamda davlat fuqarolik xizmatchilari faoliyati yuzasidan murojaatlarning ortib borishi, norozi kayfiyatdagi fuqarolar qatlamini o‘rganish hamda davlat fuqarolik xizmatchilarining norozi kayfiyatdagi fuqarolar bilan ishlash kompetensiyasini ishlab chiqishga qaratilgan sotsiologik ilmiy-amaliy tadqiqotlar olib borish muhim ahamiyat kasb etmoqda.

Mamlakatimizda Yangi O‘zbekistonda “inson-jamiyat-davlat” tamoyili asosida boshqaruv tizimi shakllantirilib, davlat boshqaruvini tubdan takomillashtirish, davlat xizmati hamda davlat fuqarolik xizmati faoliyat samaradorligini oshirish, davlat xizmatchilarini hamda davlat fuqarolik xizmatchilarini tayyorlash, qayta tayyorlashga qaratilgan qator ishlar amalga oshirib kelinmoqda. Davlat boshqaruvi organlari rahbar va xodimlari tomonidan fuqarolar bilan to‘g‘ridan to‘g‘ri muloqotlar tashkil etilmoqda. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Sh.Mirziyoyevning ushbu islohotlar negizida:“Xalq davlat idoralariga emas, davlat idoralari xalqimizga xizmat qilishi kerak. Zero, xalqimiz o‘z hayotida ijobiy o‘zgarishlarni ertaga yoki uzoq kelajakda emas, aynan bugun ko‘rishi kerak!”<sup>2</sup> degan da’vatlari dasturi amal bo‘ldi. Endilikda, davlat fuqarolik xizmatchilari har bir fuqaroning muammosiga e’tiborli bo‘lishi va uni hal etishi, fuqaroni rozi qila olishi davlat siyosatining asosiy maqsadlaridan biriga aylangan.

O‘zbekiston Respublikasining 2022-yil 8-avgustdagi O‘RQ-788-son “Davlat fuqarolik xizmati to‘g‘risida”<sup>3</sup>gi Qonuni, O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017-yil 7-fevraldagi PF-4947-son “O‘zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo‘yicha Harakatlar strategiyasi to‘g‘risida”<sup>4</sup>, 2017-yil 8-sentyabrdagi PF-5185-son “O‘zbekiston Respublikasi Ma‘muriy islohotlar konsepsiyasini tasdiqlash to‘g‘risida”<sup>5</sup>, 2019-yil 3-oktyabrdagi PF-5843-son “O‘zbekiston

---

<sup>1</sup> Конференция Международной ассоциации политической науки "Голос политической науки в мире", празднование 70-й годовщины | OHCHR

<sup>2</sup> O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Sh.Mirziyoyevning O‘zbekiston Respublikasi Mustaqilligining 26 yilligiga bag‘ishlangan tantanali marosimidagi nutqi <https://kun.uz/news/2017/08/31/halk-davlat-idoralariga-emas-balki-davlat-organlari-halkimizga-hizmat-kilisi-kerak-prezident-nutki>

<sup>3</sup> O‘zbekiston Respublikasining 2022-yil 8-avgustdagi “Davlat fuqarolik xizmati to‘g‘risida” gi O‘RQ-788-son Qonuni <https://lex.uz/docs/6145972>

<sup>4</sup> O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017-yil 7-fevraldagi “O‘zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo‘yicha Harakatlar strategiyasi to‘g‘risida”gi PF-4947- son Farmoni <https://lex.uz/docs/3107036>

<sup>5</sup> O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017-yil 8-sentyabrdagi “O‘zbekiston Respublikasi Ma‘muriy islohotlar konsepsiyasini tasdiqlash to‘g‘risida” gi PF-5185-sonli Farmoni <https://lex.uz/docs/3331174>

Respublikasida kadrlar siyosati va davlat fuqarolik xizmati tizimini tubdan takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida"<sup>6</sup> 2022-yil 28-yanvardagi PF-60-son "2022 – 2026-yillarga mo'ljallangan Yangi O'zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to'g'risida"<sup>7</sup>gi Farmonlari, O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 3-oktyabrdagi PQ-4472- son "O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Davlat xizmatini rivojlantirish agentligi faoliyatini tashkil etish chora-tadbirlari to'g'risida"<sup>8</sup>gi, O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2022-yil 14-oktyabrdagi 595-son "Davlat fuqarolik xizmatchilari tomonidan odob-axloq qoidalariga rioya etilishini ta'minlash bo'yicha qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida"gi Qarorlari va ushbu sohaga tegishli boshqa normativ-huquqiy hujjatlarda belgilangan vazifalarni amalga oshirishda ushbu dissertatsiya tadqiqoti muayyan darajada xizmat qiladi.

**Tadqiqotning respublika fan va texnologiyalari rivojlanishining ustuvor yo'nalishlariga mosligi.** Mazkur tadqiqot respublika fan va texnologiyalar rivojlanishining I. "Demokratik va huquqiy jamiyatni ma'naviy-axloqiy va madaniy rivojlantirish, innovatsion iqtisodiyotni shakllantirish" ustuvor yo'nalishi doirasida bajarilgan.

**Muammoning o'rganilganlik darajasi.** Davlat boshqaruvidagi davlat fuqarolik xizmatchilari faoliyatiga doir masalalarni tadqiq etish Sharq va G'arb olimlari uchun dolzarb masala bo'lib kelgan. Ushbu masala o'zbek davlatchiligining yorqin namoyandalari: Abu Nasr Forobiy, Abu Rayhon Beruniy, Abu Ali ibn Sino, Ibn Rushd, Ibn Xoldun, Alisher Navoiy<sup>9</sup> va boshqa mashhur olimlar asarlarida o'z ifodasini topgan.

Xorijiy mamlakatlarning mumtoz namoyondalari M. Veber, Djon B. Uotson, E. Meyo, F. Landberg, Gerbert A. Saymon, A. Giddenslarning<sup>10</sup> tadqiqotlarida ham mazkur masala keng yoritilgan. Ushbu olimlarning asarlarida davlat boshqaruvidagi turli yondashuvlar, davlat fuqarolik xizmatidagi rahbar shaxsi, hokimiyat, mehnatni tashkil qilish, xodimlarni rag'batlantirish, faoliyat samaradorligini oshirishga

---

<sup>6</sup> O'zbekiston Respublikasida kadrlar siyosati va davlat fuqarolik xizmati tizimini tubdan takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida <https://lex.uz/docs/3331174>

<sup>7</sup> O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 28-yanvardagi "2022 – 2026-yillarga mo'ljallangan Yangi O'zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to'g'risida"gi PF-60-son Farmoni <https://lex.uz/docs/5841063>

<sup>8</sup> O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 3-oktyabrdagi "O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Davlat xizmatini rivojlantirish agentligi faoliyatini tashkil etish chora-tadbirlari to'g'risida"gi PQ-4472- sonli qarori <https://lex.uz/docs/4552053>

<sup>9</sup> Davlat xizmati: milliy va xorijiy tajriba. Risola/ X. Azizov, Э. Хожиев, А. Йўлдошев, Ш. Асадов, Д. Бекжанов, Ф. Юлдашева. Тошкент: "Tafakkur qanoti" nashri, 2019-1286; Каюмов А. Абу Райхон Беруний. 1987, -Б.146-150; Муҳаммад Болтаев Абу Али ибн Синонинг фалсафий илмий қарашлари Бухоро 200-.Б.16-19; Ибн Халдун, Муқаддима, Т.: Фан. 1990, 128 б;

<sup>10</sup> Вебер М. Хозяйство и общество: очерки понимающей социологии. – Москва: Высшая школа экономики. 2016. – 445с; Sotsiologiya. – Toshkent: «Sharq» NMAK, 2002. – В. 233-274.; Элтон Мэйо: теоретик и практик управления. Монография. – Москва: Инфра-М. 2013. – С. 111. ; Lundberg, Ferdinand. The Rich and the Super-Rich. A Study in the Power of Money Today. New York: Lyle Stuart, 1968.; Simon, H.A. (1997). Administrative Behavior (4th ed.) New York, NY^ The Free press.; Henry Fayol. General and Industrial Management. Martino Publishing, 2013. – P. 142.; Лайкерт Р. Организация человека: Управление и ценность. – New York: McGraw Hill, 1967. – 258с.; Тейлор Ф. Принципы научного менеджмента. – СПб., 2001.; Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности. – Москва: Экономика, 1992. – 224с.; Сорокин П. Человек. Цивилизация. Общество. – Москва, 1992. – С. 334.

qaratilgan tadqiqotlar olib borilgan. Shuningdek, G'arb olimlari tomonidan boshqaruv jarayonlarida turli nizoli vaziyatlarning oldini olish, fuqarolar bilan muloqot olib borishdagi xato-kamchiliklar ham yoritilgan. Mustaqil Davlatlar Hamdo'stligi davlatlari olimlari: G.Atamanchuk, V.Manoxin, K.Magomedov, N.Galisinskaya, Yu.Kozlova, V.Lazerev, D.Ovsyanko, N.Dexanova, A.Obolonskiy, A.Kuljambekova, G.Suleymenova<sup>11</sup> va boshqalarning asarlarida davlat boshqaruvi, davlat fuqarolik xizmati, davlat xizmatchilarining huquq va majburiyatlari, kasbiy kompetensiyalari, samaradorlik ko'rsatgichlarini baholash va boshqa masalalar yoritilgan.

Mamlakatimiz olimlaridan: M.Bekmurodov, Sh.Sodiqova, A.Xolbekov, A.Yuldashev, Q.Quronbayev, X.Xaitov, A.Seitov, Sh.Asadov, Ye.Xojiyev, G.Ismailova, N.Said-Gazieva, X.Azizov, M.Raximova, D.Bekchanov, D.Atadjanova, O.Xusanov<sup>12</sup> va boshqalarning tadqiqotlarida: davlat xizmati, davlat fuqarolik xizmati va uning tashkiliy-huquqiy jihatlari, davlat fuqarolik xizmatchilarini tayyorlash, qayta tayyorlash, faoliyat samaradorligini baholash, kasbiy va shaxsiy kompetensiyalarini ishlab chiqish kabi yo'nalishlar qamrab olingan.

Mamlakatimizda davlat fuqarolik xizmatchilari huquqiy maqomi nisbatan endi shakllanganini hisobga olgan holda bu boradagi sotsiologik tadqiqotlar yetarli emasligi, davlat fuqarolik xizmatchilarining shaxsiy hamda kasbiy kompetensiyalari yetarlicha tadqiq etilmagan ushbu yo'nalishda taklif va tavsiyalar ishlab chiqish muhim metodologik, nazariy va amaliy ahamiyatga ega masala bo'lib qolmoqda.

---

<sup>11</sup> Атаманчук Г.В. Сущность государственной службы: история, теория, закон, практика: Монография. Изд-2-е. доп. – Москва: РАГС. 2008. – С. 122.; Манохин В.М. Государственная служба. – Москва., 1966. – С. 5-14.; Магомедов К.О. Социология государственной службы. – Москва: Изд-во РАГС, 2010. – С. 49-50.; Галицкая Н.В. Понятие государственной службы в свете экстраполяции взглядов профессора; Козлов Ю.М. Административное право. – Москва: 1999. – С. 58.; Лазарев Б.М. Государственная служба. – Москва: БЕК, 1993. – С. 5-6.; Овсянко Д.М. Административное право. Учебное пособие. Издание 3-е. – Москва., 2000. – С. 50.; Деханова Н.Г. Социология государственной службы. – Москва: Юрайт, 2021. – С. 13.; Государственная служба (комплексный подход) / Отв. ред. А.В. Оболонский. – Москва: Дело, 2003.; Кульжамбекова А.Е., Сулейменова Г.К. Система кадровой работы в государственных органах Республики Казахстан. – Астана: ТОО «Дэме», 2014. – С 58.;

<sup>12</sup> Bekmurodov M.B. Zamonaviy boshqaruv sotsiologiyasi. – Toshkent: «Yoshlar nashriyot uyi», 2020. – 436 b.; Matiboyev T.B. Ijtimoiy hamkorlik huquqiy davlat va fuqarolik jamiyati qurilishining muhim omili. – Toshkent: «Yangi asr avlodi» 2012. – B. 78.; Sodiqova Sh.M. O'zgarishlar sotsiologiyasi. – Toshkent: Akademiya, 2019.; Xolbekov A.J. Boshqaruv sotsiologiyasi. – Toshkent: Akademiya, 2007. – B. 34-35.; Yuldashev A.E. Rahbar kadrlarning boshqaruv salohiyati va kompetensiyalarini rivojlantirish bo'yicha xorijiy mamlakatlar tajribasi. – Toshkent., 2019.; Xojiyev E.T., Ismailova G.S., Raximova M.A. Davlat xizmati: O'quv qo'llanma. – Toshkent., 2014.; Said-Gazieva N.Sh. O'zbekiston Respublikasida davlat xizmatini isloh etish masalalari. – Toshkent: TDYUI, 2008.; Административное право Республики Узбекистан // Авт. коллектив: Х.Р.Алимов., Л.И.Соловьева и др. – Toshkent: «Адолат», 1999. – С. 106.; Davlat xizmati: milliy va xorijiy tajriba. Рисола/ Х.Азизов, Э.Хожиев, А.Иўлдошев, Ш.Асадов, Д.Бекжанов, Ф.Юлдашева. Toshkent: «Tafakkur qanoti» nashri, 2019-1286; Azizov X., Xayitov X., Asadov Sh., Yo'ldoshev A., Bekchanov D., Yuldasheva F. O'zbekiston Respublikasida davlat fuqarolik xizmatini takomillashtirish masalalari. Monografiya. – Toshkent: «Shafolat Nur Fayz», 2020. – 366 b.; Begmatov A. Davlat xizmati odobi // Jamiyat va boshqaruv. – 2004. № 3.; Quranboyev Q.Q. Harakatlar strategiyasi asosida jadal taraqqiyot va yangilanish sari. – Toshkent: G'ofur G'ulom nomidagi nashriyot-matbaa ijodiy uyi, 2017. – 108 b.; Xasanov O.A. O'zbekiston Respublikasi va Janubiy Koreya davlat boshqaruvi tizimi: qiyosiy tahlil. – Toshkent: O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Davlat boshqaruvi akademiyasi, 2018.

**Tadqiqotning dissertatsiya bajarilgan oliy ta'lim muassasasining ilmiy tadqiqot ishlari rejalari bilan bog'liqligi.** Dissertatsiya tadqiqoti "O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Davlat boshqaruvi akademiyasida boshqaruv kadrlarini tayyorlash, qayta tayyorlash va malakasini oshirish tizimini yanada rivojlantirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi PF-5139-son Farmoniga muvofiq. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Davlat boshqaruvi akademiyasining asosiy vazifalaridan biri davlat xizmatchilarining hamda davlat fuqarolik xizmatchilarining shaxsiy va kasbiy kompetensiyalarini o'rganishga qaratilgan vazifasini qamrab oladi.

**Tadqiqotning maqsadi** mamlakatimizdagi davlat fuqarolik xizmatchilarining norozi kayfiyatdagi fuqarolar bilan ishlash kompetensiyasini rivojlantirish bo'yicha taklif va tavsiyalar ishlab chiqishdan iborat.

**Tadqiqotning vazifalari:**

"davlat xizmati" va "davlat fuqarolik xizmati" tushunchalarini yoritib beruvchi nazariy qarashlar tahlili;

davlat fuqarolik xizmatchilarini tayyorlashdagi kompetensiyaviy yondashuvlarning nazariy tahlili;

norozi kayfiyatdagi fuqarolar bo'yicha sotsiologik nazariyalarni tahlil qilish;

aholi orasida eng ko'p noroziliklarga sabab bo'layotgan yo'nalishlarni tahlil qilish;

davlat fuqarolik xizmatchilari uchun umumiy va kasbiy kompetensiyalarni o'rganish bo'yicha sotsiologik tadqiqot o'tkazish;

davlat fuqarolik xizmatchilari kompetensiyalarini o'rganishga qaratilgan sotsiologik tadqiqot natijalari asosida norozi kayfiyatdagi fuqarolar bilan ishlash kompetensiyasini rivojlantirish bo'yicha taklif va tavsiyalar ishlab chiqish.

**Tadqiqotning obyekti** O'zbekistondagi davlat fuqarolik xizmatchilarining norozi kayfiyatdagi fuqarolar bilan ishlash holati hisoblanadi.

**Tadqiqotning predmetini** davlat fuqarolik xizmatchilarida norozi kayfiyatdagi fuqarolar bilan ishlash kompetensiyalarini rivojlantirishni sotsiologik tadqiq etish tashkil etadi.

**Tadqiqotning usullari.** Ilmiy-tadqiqot ishini amalga oshirishda: kontent tahlil, qiyosiy tahlil, diskurs tahlil, intervyu, ekspert baholash usullaridan foydalanilgan.

**Tadqiqotning ilmiy yangiligi** quyidagilardan iborat:

norozi kayfiyatdagi fuqarolar bilan ishlashda ularning individual va ijtimoiy kutilmalariga mutanosib tarzda jamoaviy yondashuvning afzalligiga yo'naltirilgan ijtimoiy indikatorlar (jamoatchilik bahosi, ijtimoiy ta'sir, o'zgarishlarga munosabat, murojaatlar tahlili, qanoat, shukronalik ko'rsatgichlari) ishlab chiqilgan;

hududlardagi norozi kayfiyatdagi fuqarolarda ularning muammolarini hal etish bilan hamohang tarzda monitoringini yo'lga qo'yish odamlarda yangi ijtimoiy muhitga moslashuvchanlik darajalarini mahallalarda onlayn platformalar orqali aniqlab borish zarurati sotsiologik asoslantirilgan;

fuqarolar orasida norozilik kayfiyatining oldini olishda mafkuraviy immunitetni shakllantirishga yo'naltirilgan fikrga ko'ndirish texnologiyalarining

ommaviy axborot vositalari orqali davlat fuqarolik xizmatchilarida o‘zlashtirilishi sotsiologik asoslantirilgan;

aholi orasida norozilik kayfiyatining oldini olishga yo‘naltirilgan davlat fuqarolik xizmatchilarini tayyorlashda xalqni rozi qilish, inson qadri, sifat nazorati, ijtimoiy ta‘sir etish, o‘zgarishlarni boshqarish kompetensiyalarini e‘tiborga oluvchi baholash mezonlari ishlab chiqilgan.

**Tadqiqotning amaliy natijalari** quyidagilardan iborat:

“davlat xizmati” va “davlat fuqarolik xizmati” tushunchalari kengaytirilgan va nazariy asoslantirilgan;

davlat fuqarolik xizmatchilarini tayyorlashdagi kompetensiyaviy yondashuvlar nazariy tahlil qilingan;

norozi kayfiyatdagi fuqarolarni ijtimoiy kayfiyatiga ta‘sir qiluvchi subyektiv va obyektiv omillar amaliy sotsiologik tadqiqotlar orqali aniqlangan;

aholi norozilik kayfiyatining sotsial portreti tahlil qilingan;

davlat fuqarolik xizmatchilarining ijtimoiy kayfiyatini umumiy va kasbiy kompetensiyalarga ta‘sir doirasi sotsiologik asoslantirilgan;

davlat fuqarolik xizmatchilarini norozi kayfiyatdagi fuqarolar bilan ishlash kompetensiyasini rivojlantirish bo‘yicha ilmiy asoslangan taklif va tavsiyalar ishlab chiqilgan.

**Tadqiqot natijalarining ishonchliligi** tadqiqot natijalari va usullarining maqsadga muvofiqligi, uning doirasida foydalanilgan nazariy yondashuvlar rasmiy manbalardan olinganligi, o‘tkazilgan sotsiologik so‘rovnomaning anketa, intervyu va ekspert so‘rov shakllariga asoslangani, xulosa, taklif va tavsiyalarning amaliyotda joriy etilgani, olingan natijalarning vakolati tuzilmalar tomonidan tasdiqlangani bilan izohlanadi.

**Tadqiqot natijalarining ilmiy va amaliy ahamiyati.** Tadqiqot natijalarining ilmiy ahamiyati ulardan davlat fuqarolik xizmatchisining norozi kayfiyatdagi fuqarolar bilan ishlash kompetensiyasini o‘rganishga qaratilgan ilmiy-nazariy tadqiqotlarni yanada boyitish, davlat fuqarolik xizmatchilarini tayyorlash, qayta tayyorlash muassasalarida o‘quv va metodik qo‘llanmalar yaratishda hamda ma‘ruza, treninglar o‘tkazishda foydalanish mumkinligi bilan izohlanadi.

Tadqiqot natijalarining amaliy ahamiyati dissertant tomonidan ishlab chiqilgan davlat fuqarolik xizmatchisi faoliyatini baholash mezonlaridan va tadqiqot natijalaridan davlat xizmati hamda boshqaruv sohasida kompetensiyalarni rivojlantirish masalalari bilan bevosita shug‘ullanadigan tashkilotlar va muassasalar faoliyatida foydalanish mumkinligi bilan izohlanadi. Shuningdek, “Sotsiologiya”, “Boshqaruv sotsiologiyasi”, “Inson resurslari” fanlaridan yangi o‘quv materiallarini tayyorlashda samarali foydalanish imkoniyatini yaratadi.

**Tadqiqot natijalarining joriy qilinishi.** Davlat xizmatchilarida norozi kayfiyatdagi fuqarolar bilan ishlash kompetensiyasini rivojlantirish bo‘yicha olib borilgan ilmiy tadqiqot natijalari asosida:

norozi kayfiyatdagi fuqarolar bilan ishlashda ularning individual va ijtimoiy kutilmalariga mutanosib tarzda jamoaviy yondashuvning afzalligiga yo‘naltirilgan ijtimoiy indikatorlar (jamoatchilik bahosi, ijtimoiy ta‘sir, o‘zgarishlarga munosabat,

murojaatlar tahlili, qanoat, shukronalik ko'rsatgichlari) bo'yicha ma'lumotlardan Toshkent shahar Shayxontohur tumani "Ko'kcha darvoza" mahallasida, hududning ijtimoiy xaritasi va balansini shakllantirishda foydalanildi (O'zbekiston Respublikasi Toshkent shahar hokimligi mahkamasining 2024-yil 30-oktyabrdagi 07-1723-sonli ma'lumotnomasi). Olingan natijalar respublikamizning Andijon viloyati Paxtaobod tumani, Toshkent viloyati Zangiota tumani, Toshkent shahar Olmazor tumanlarida aholining ijtimoiy-ma'naviy himoyaga muhtoj qatlamlari va ularning oilalari bilan bevosita ishlash asosida mazkur innovatsion yondashuv ijtimoiy maqbul tajriba sifatida amaliyotga tatbiq etilgan. Aniqlangan muammolarni o'rganish natijasida taklif va tavsiyalar ishlab chiqilgan va Prezident Administratsiyasiga hamda Vazirlar Mahkamasiga taqdim etilgan;

hududlardagi norozi kayfiyatdagi fuqarolarda ularning muammolarini hal etish bilan hamohang tarzda monitoringini yo'lga qo'yish odamlarda yangi ijtimoiy muhitga moslashuvchanlik darajalarini mahallalarda onlayn platformalar orqali aniqlab borish zarurati sotsiologik asoslari bo'yicha ma'lumotlar va tavsiyalardan O'zbekiston mahallalari uyushmasi huzuridagi "Mahalla" media-markazi, online – mahalla.uz elektron platformani shakllantirish hamda O'zbekiston mahallalari uyushmasi tizimi xodimlarini malakasini oshirish va mahallalarni metodik ta'minlash o'quv-uslubiy markazini tashkil etishda foydalanilgan (O'zbekiston mahallalari uyushmasi tizimi xodimlari malakasini oshirish hamda mahallalarni metodik ta'minlash o'quv uslubiy markazining 2024-yil 30-oktyabrdagi 01-03/9-sonli ma'lumotnomasi). Natijada bu respublika miqyosidagi barcha hokim yordamchilari, respublika vakillari, tuman markazlari va tuman hokimliklari, hududiy boshqarma va viloyat hokimliklarining faoliyatini to'liq raqamlashtirish imkonini berdi;

fuqarolar orasida norozilik kayfiyatini oldini olishda mafkuraviy immunitetni shakllantirishga yo'naltirilgan fikrga ko'ndirish texnologiyalarining ommaviy axborot vositalari orqali o'zlashtirilishi sotsiologik asoslantirilganligi bo'yicha ma'lumotlar O'zbekiston milliy teleradiokompaniyasining "Yoshlar" telekanalida efirga uzatilayotgan "Ikki yo'l" ko'rsatuvining ssenariysini ishlab chiqishda hamda ushbu ko'rsatuv doirasida davlat fuqarolik xizmatchilarini jamoatchilik fikrini o'rganishi bo'yicha maxsus rubrikalar tayyorlashda foydalanilgan ("Yoshlar" teleradiokanalining 2024-yil 7-noyabrdagi 14-01-198-sonli ma'lumotnomasi). Natijada, O'zbekiston milliy teleradiokompaniyasining "Yoshlar" telekanalida efirga uzatilayotgan barcha ijtimoiy siyosiy ko'rsatuvlar ssenariylarini senzurdan o'tkazish va ko'rsatuvlar jozibadorligini oshirishga qaratilgan chora-tadbirlar doirasida belgilangan vazifalar ijrosini to'liq ta'minlashda o'z samaradorligini ko'rsatgan;

aholi orasida norozilik kayfiyatining oldini olishga yo'naltirilgan davlat fuqarolik xizmatchilarini tayyorlashda xalqni rozi qilish, inson qadri, sifat nazorati, ijtimoiy ta'sir etish, o'zgarishlarni boshqarish kompetensiyalarini e'tiborga oluvchi baholash mezonlaridan O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Davlat xizmatini rivojlantirish agentligining 2022-yil 21-noyabrdagi 35-sonli buyrug'iga muvofiq, davlat fuqarolik xizmatchilarining kasbiy kompetensiyalarini aniqlashga

qaratilgan metodlarni ishlab chiqishda foydalanildi (O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Davlat xizmatini rivojlantirish agentligining 2024-yil 31-oktyabrdagi IE57549597 sonli ma’lumotnomasi). Mazkur natijalarning amaliyotga joriy etilishi davlat xizmatchilarining fuqarolar bilan ishlash jarayonida samaradorlik ko‘rsatkichlarini oshirishga, shuningdek, jamoatchilik tomonidan davlat fuqarolik xizmatchilariga nisbatan ijobiy fikrlarning rivojlanishiga va davlat fuqarolik xizmati nufuzining oshishiga xizmat qilmoqda.

**Tadqiqot natijalarining aprobatsiyasi.** Mazkur tadqiqot natijalari 3 ta ilmiy-amaliy anjuman hamda xalqaro konferensiyalarda muhokamadan o‘tkazilgan.

**Tadqiqot natijalarining e’lon qilinganligi.** Dissertatsiya mavzusi bo‘yicha jami 10 ta ilmiy ish chop etilgan, O‘zbekiston Respublikasi OAK dissertatsiyalar asosiy ilmiy natijalarini chop etish tavsiya etilgan ilmiy jurnallarda 4 ta maqola, jumladan, 2 ta xorijiy jurnallarda, 4 tasi respublika jurnallarida nashr etilgan.

**Dissertatsiyaning tuzilishi va hajmi.** Dissertatsiya tarkibi kirish, uchta bob, xulosa, foydalanilgan adabiyotlar ro‘yxati va ilovalardan iborat. Dissertatsiyaning hajmi 146 betni tashkil etadi.

## DISSERTATSIYANING ASOSIY MAZMUNI

Dissertatsiyaning **“KIRISH”** qismida mavzuning dolzarbligi va zarurati asoslangan, tadqiqotning maqsadi va vazifalari, obyekti va predmeti, tadqiqot metodlari keltirilgan, ishning respublika fan va texnologiyalari rivojlanishining ustuvor yo‘nalishlariga mosligi ko‘rsatilgan, tadqiqotning ilmiy va amaliy ahamiyati, tadqiqotning ilmiy yangiligi va amaliy natijalari bayon qilingan, tadqiqot natijalarining amaliyotga joriy etilishi, olingan natijalarning ishonchligi, aprobatsiyasi, e’lon qilinganligi hamda dissertatsiyaning tuzilishi va hajmi haqida ma’lumotlar berilgan.

Dissertatsiyaning birinchi bobi **“Davlat fuqarolik xizmatchilarini tayyorlash va qayta tayyorlashning ilmiy-nazariy asoslari”** deb nomlangan bo‘lib, u uchta paragrafdan iborat. Davlat boshqaruvi jarayonida fuqarolar noroziligi va uning oldini olish bo‘yicha ishlar asrlar davomida o‘z dolzarbligini yo‘qotmay kelmoqda. Bugungi kunda jahon hamjamiyatida fuqarolar noroziligi aksiyalarini deyarli har kuni kuzatib bormoqdamiz. “Norozilik” tushunchasi keng ma’noga ega bo‘lib, turli manbalarda turlicha talqin etiladi. “Kayfiyat – bu shaxsning faoliyati, xulqi, muomalasi va psixik jarayonlariga ma’lum vaqt davomida ta’sir qilib turuvchi hissiy holat sanaladi”<sup>13</sup>.

Ijtimoiy hayotdagi turli voqealar, ya’ni mehnatdagi muvaffaqiyat, ta’limdagi yutuqlar, rahbar bilan xodim, davlat xizmatchisi bilan fuqaro o‘rtasidagi munosabatlar, oiladagi shaxslararo muomala maromi, turmushning quvonch va tashvishlari, shaxsning qiziqishi, nimadandir qoniqish yoki qoniqmaslik hissi “kayfiyat”ning manbalari hisoblanadi. Obyektiv yoki subyektiv vaziyat, sharoit, sababiy bog‘lanish “kayfiyat” barqarorligi darajasini belgilab beradi. Kayfiyatning

---

<sup>13</sup>Умумий психология: Ўзбекистон Республикаси ИИВ таълим муассасалри учун дарслик/Б.Н.Сирлиев, Н.Т.Турғунова, Д.Б.Назаров.–Т.:Ўзбекистон Республикаси ИИВ Академияси, 2024 – 117-120 б

xususiyatlari ko'p jihatdan shaxsning individual tipologik xislatlariga bog'liq bo'ladi. Shu sabab, inson o'zini o'zi boshqarish imkoniyatidan kelib chiqqan holda "kayfiyat"ni muayyan bir vaqt oralig'ida qat'iyatlikda tutishi yoki holat o'zgarishiga yo'l qo'ymasligi ham mumkin. Norozilik kayfiyatini keltirib chiqaruvchi omillarni umumlashtirish yoki qiyoslash asnosida, norozilik jarayonlari turli davlatlarda turlicha ko'rinishda yuz beradi, degan xulosaga kelish mumkin. Hattoki uni keltirib chiqaruvchi sabab va omillar ham xilma-xil bo'ladi. Lekin shunday bo'lsa-da, ayrim holatlarda umumiylikni aks ettiradigan omillarni ham kuzatamiz.

Fuqarolarning norozilik kayfiyatiga ta'sir etuvchi obyektiv sabab sifatida "mamlakatdagi siyosiy holat, hukumat amaldorlari, davlat fuqarolik xizmatchilari xatti-harakatlari, mintaqadagi iqtisodiy vaziyat, hududlarning ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishi, millatlararo munosabatlar, norasmiy bandlik kabilar norozilik kayfiyatini keltirib chiqaruvchi obyektiv sabab sifatida e'tirof etishgan. Norozilik kayfiyatining shakllanishiga subyektiv sabab sifatida fuqaroning oilaviy holati ko'rsatiladi, oiladagi ijtimoiy psixologik muhit, oilaning iqtisodiy ahvoli hamda shaxsning ichki psixologik masalalari bilan bog'liqligi ifodalangan"<sup>14</sup>.

Jeyms Devisning "J- egri" (Davies' J-curve) nazariyasiga ko'ra, "jamiyatda uzoq vaqt davomida iqtisodiy o'zgarishlar va islohotlar amalga oshirilmasa, norozilik harakatlari amalga oshirilmaydi, balki jamiyatda islohotlarning amalga oshirilishi davrida, iqtisodiy o'sishlar davridan fuqarolarda rahbariyatdan ko'proq narsalarni kutish boshlanadi. Bu kutuvlar tezlikda o'z tasdiqni topmasa fuqarolar noroziligini keltirib chiqaradi"<sup>15</sup>. Ushbu o'zgarishlar davrida davlat xizmatchilari hamda davlat fuqarolik xizmatchilari xatti-harakatlari fuqarolar noroziligini chaqirishiga "Atirgul revolyutsiyasi", "Arab bahori", "Qonli yanvar" kabi fuqarolar norozilik namoyishlari misol bo'ladi.

Yuqoridagi holatlarning oldini olishda davlat xizmatchilarini tayyorlash, qayta tayyorlash jarayonlariga norozi kayfiyatdagi fuqarolar bilan ishlash kompetensiyasini kiritilishi ushbu kompetensiyaning muhimlik darajasini oshiradi. Xususan, Germaniya, Janubiy Koreya, BAA hamda Malayziya, kabi rivojlangan mamlakatlar davlat xizmatchilarining norozi kayfiyatdagi fuqarolar bilan ishlashdagi muhim kompetensiyalari "muammolarni hal etish" (Problem solving) deb yuritiladi. Davlat fuqarolik xizmatchilarini tayyorlash bo'yicha Yevropada ajralib turuvchi Germaniya Federativ Respublikasida, asosan, tor mutaxassislikdagi davlat fuqarolik xizmatchilari uchun maxsus malaka oshirish kurslari tashkil etiladi. Bunda davlat xizmatchilarini tayyorlash dasturlari mazkur hududdagi mavjud muammolarni o'rgangan holda shakllantiriladi. Ya'ni bir hududdagi tayyorlov kurslari boshqa hudud tayyorlov kurslariga o'xshamasligi mumkin. Ma'lumki, Germaniya yerlari (Land) o'z mahalliy boshqaruvi hamda iqtisodiyotiga ega, shu bois davlat xizmatchilarining kompetensiyalari ham hududning ijtimoiy-iqtisodiy

<sup>14</sup>Социологическое исследование «Мониторинг социально-экономических перемен» // Единый архив экономических и социальных данных [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://sophist.hse.ru/db/oprosy.shtml?ts=98&en=>

<sup>15</sup> Davies J.C. 1962. Toward a Theory of Revolution. – American Sociological Review. Vol. 27. No. 1. P. 5-19.

taraqqiyotidan kelib chiqqan holda rivojlantiriladi. Germaniya tomonidan olib borilayotgan tashqi siyosat mamlakat fuqarolari orasida noroziliklarni keltirib chiqargan. Natijada, norozi kayfiyatdagi fuqarolar bilan ishlash kompetensiyasi, asosan, migrant qochoqlar joylashtirilgan hududlarga to'g'ri kelgan.

Dissertatsiyaning ikkinchi bobi **“Davlat fuqarolik xizmati sohasida aholi noroziligining oldini olish borasidagi faoliyat tahlili”** deb nomlangan. Mamlakatimizda, “davlat xizmati” tushunchasi yaqin-yaqingacha o'z huquqiy maqomiga ega bo'lmagan tushunchalardan biri sanalib kelgan. Bu, o'z navbatida, davlat xizmatchilari orasida ham turli noroziliklar va tushunmovchiliklarga sabab bo'lgan. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining tashabbusi bilan 2022-yil 8-avgustdagi O'RQ-788-son “Davlat fuqarolik xizmati to'g'risida”<sup>16</sup>gi Qonunining , qabul qilinishi davlat fuqarolik xizmatini shakllantirish va rivojlantirishga asos bo'ldi. Mamlakatimizda davlat fuqarolik xizmatini isloh qilishning birinchi qadamlaridan biri bu davlat fuqarolik xizmatiga meritokratiya tamoyilining joriy etilishi bo'ldi. Zero, aholi orasida shakllangan stereotip fikr - “tanishib bo'lsa” degan tushuncha mavjud edi. Bu esa, aholi orasidagi ma'lum bir noroziliklarga sabab bo'lar edi. Shuningdek, aholi orasida davlat fuqarolik xizmatchilari faoliyatidan norozilik ijtimoiy tarmoqlarda, fuqarolar murojaatlari ko'p uchraydigan holatlardan biri sanalar edi.

Bu kabi holatlarning oldini olish hamda fuqarolarning davlat organlari rahbarlaridan roziligini ta'minlash maqsadida, davlat fuqarolik xizmatchilari faoliyati samaradorligini baholashning (eng muhim ko'rsatkichlariga oid) o'lchanadigan indikatorlar tizimi joriy etildi, jamoatchilik fikrini o'rganish hamda davlat organlari rahbarlarining ochiq reytingi shakllantirildi. Fuqarolarning davlat xizmatiga bo'lgan ishonchni tiklash va uning jozibadorligini oshirishga qaratilgan qator islohotlar, davlat fuqarolik xizmatiga kadrlarni tanlash ochiq tanlov asosida qabul qilinishi yo'lga qo'yildi. Dissertatsiya doirasida davlat fuqarolik xizmatchilarining qaysi yo'nalishlarida norozi kayfiyatdagi fuqarolar bilan ishlash kompetensiyasini rivojlantirishni aniqlash maqsadida:

12 ta vazirlik (Adliya vazirligi, Iqtisodiyot va moliya vazirligi, Investitsiyalar, sanoat va savdo vazirligi, Sog'liqni saqlash vazirligi, Maktabgacha va maktab ta'limi vazirligi, Transport vazirligi, Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligi, Ekologiya, atrof-muhitni muhofaza qilish va iqlim o'zgarishi vazirligi, Raqamli texnologiyalar vazirligi, Qishloq xo'jaligi vazirligi, Energetika vazirligi, Qurilish va uy-joy kommunal xo'jaligi vazirligi);

4 ta davlat qo'mitasi (Soliq qo'mitasi, Davlat zaxiralarini boshqarish qo'mitasi, Avtomobil yo'llari qo'mitasi, Raqobatni rivojlantirish va iste'molchilar huquqlarini himoya qilish qo'mitasi);

6 ta agentlik (Kadastr agentligi, O'simliklar karantini va himoyasi agentligi, Innovatsion rivojlanish agentligi, Bilim va malakalarni baholash agentligi, Statistika agentligi, Axborot va ommaviy kommunikatsiyalar agentligi);

---

<sup>16</sup> O'zbekiston Respublikasining 2022-yil 8-avgustdagi O'RQ-788-son “Davlat fuqarolik xizmati to'g'risida”gi Qonuni <https://lex.uz/docs/6145972>

4 ta mahalliy hokimiyat (Toshkent shahri Sergeli, Mirobod, Olmazor tuman hokimiyatlari va Toshkent viloyatining Zangi ota, Quyi Chirchiq, Yuqori Chirqich tuman hokimiyati bo‘lim rahbarlari – umumiy hisobda-109 ta respondent bilan sotsiologik tadqiqot o‘tkazildi.

Tahlil natijalariga ko‘ra, qatnashchilarning 68%i davlat fuqarolik xizmatchilarining umumiy kompetensiyalari etib quyidagilarni belgilashgan.



### **1-rasm. Davlat fuqarolik xizmatchilarining umumiy kompetensiyalari**

Tadqiqot natijalariga ko‘ra, davlat fuqarolik xizmatchilari uchun umumiy kompetensiya sifatida natijaga yo‘nalganlik tanlangan. Aniq belgilangan maqsadlarga erishish, natijadorlikni oshirish bu davlat fuqarolik xizmatchilari uchun eng muhim kompetensiya etib tanlangan.

E‘tiborli jihati, qatnashchilar bugungi jadal rivojlanish davrida davlat fuqarolik xizmatchilarida stressga bardoshlilikni rivojlantirishga alohida e‘tibor qaratishni ta’kidlashgan. Bunga asosiy sabab o‘zgarishlarga moslashish hamda tez va samarali ishlash jarayonida turli stressli vaziyatlarning yuzaga kelishi belgilangan.

Intervyuyerlarning 13% umumiy kompetensiyalar qatoriga “vaqtni boshqarish” kompetensiyasini kiritish lozimligini ta’kidlashgan. Buning asosiy sababi sifatida davlat fuqarolik xizmatchilari vazifalarni muhimlik darajalariga ko‘ra ajrata olmasligi, axborot texnologiyalari bo‘yicha bilim darajasi pastligi sababli ba’zi tizimli vazifalarni bajarishga keragidan ortiq vaqt sarflanishini sabab qilib ko‘rsatganlar. Qatnashchilarning 21%i vaqt yetishmasligiga asosiy sabab sifatida ish vaqtining aniq belgilanmagan, majlislar hamda ko‘rsatmalar bilan bog‘liqligini ta’kidlashgan. Ya’ni “vaqtni boshqarish” kompetensiyasini rivojlantirishda ham obyektiv, ham subyektiv qiyinchiliklar borligini bildirishgan.

Davlat fuqarolik xizmatchilarining umumiy qay yo‘nalishda ishlashidan qat’i nazar ega bo‘lishi lozim bo‘lgan kompetensiyasi sifatida – “muzokaralar olib bora olish” kompetensiyasini -16% qatnashchilar ta’kidlashgan. Qatnashchilarning

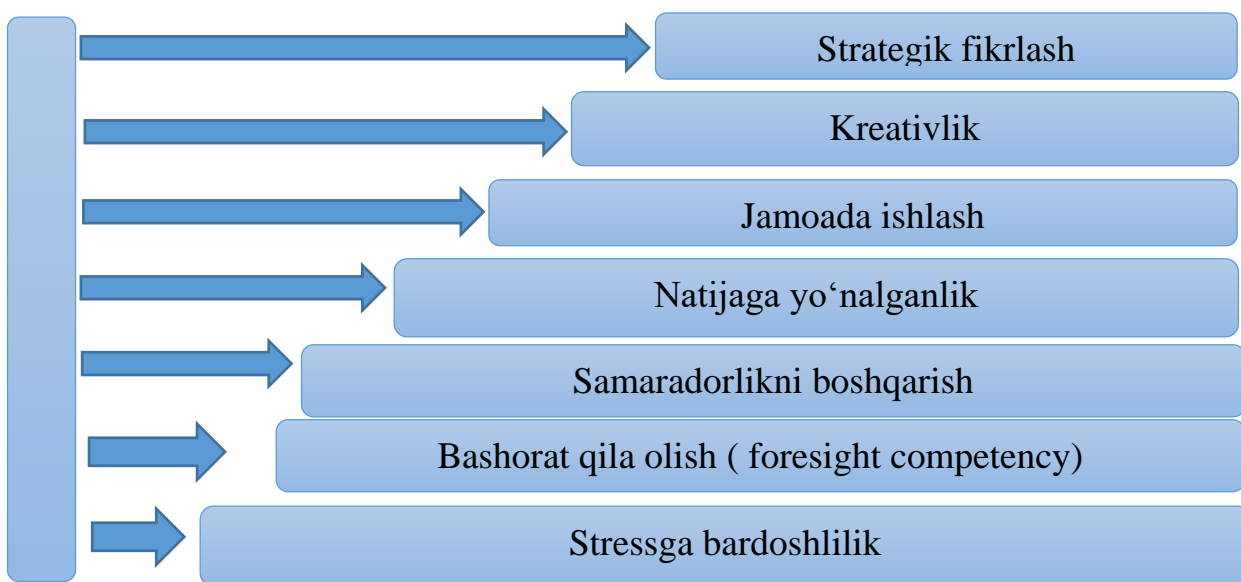
“Tanqidiy voqealar” metodi orqali o‘tkazilgan intervyularida o‘zlari duch kelgan muammoli vaziyatlarda, asosan, yetarli darajada samarali muzokara olib bora olish kompetensiyasiga ega bo‘lmaganlari ushbu vaziyatlarni hal etishda qiyinchilik tug‘dirgani ta’kidlangan. Shuningdek, bugungi kunda fuqarolarning noroziligiga sabab bo‘layotgan kamchiliklar sifatida:

davlat fuqarolik xizmatchilarining kundalik vazifalarni muhimlik darajalariga ko‘ra ajrata olmasligi;

axborot texnologiyalari bo‘yicha bilim darajasi pastligi sababli ba’zi tizimli vazifalarni bajarishga keragidan ortiq vaqt sarflanishi;

moddiy-texnik bazaning yetarli darajada emasligi ko‘rsatilgan.

Vazirliklar kesimida olib borilgan tadqiqot natijalariga ko‘ra, respondentlarning 71%i tomonidan vazirlik xodimlari uchun asosiy kompetensiyalar etib, quyidagilar belgilangan.



## 2- rasm. Vazirliklar boshqaruv kadrlarining umumiy kompetensiyalari

Vazirlik xodimlari, asosan, vazirlikda faoliyat yurituvchi xodimlar, ayniqsa, rahbarlik lavozimlari uchun muhim bo‘lgan kompetensiya bu – strategik fikrlash deb belgilashgan. Shuningdek, keyingi yillar uchun vazirlik maqsadlarini va yuzaga kelishi mumkin bo‘lgan muammolarni oldindan bashorat qila olish (foresight competency) muhimlik darajasini alohida e’tirof etishgan. Shuningdek, 24% vazirlik vakillari bugungi kunda vazirlik xodimlari uchun asosiy kompetensiyalar qatoriga moslashuvchanlik kompetensiyasini kiritish taklifini berishgan.

Buning asosiy sababi sifatida vazirliklar va idoralardagi tizimli o‘zgarishlar jarayonida xodimlarni tezda yangi xizmat vazifalariga moslashib, samarali ishlashlarida qiyinchiliklar mavjudligi ko‘rsatilgan.

Tadqiqot natijalari bo‘yicha 18% ishtirokchilar vazirlik xodimlari uchun asosiy kompetensiyalar qatoriga o‘z-o‘zini rivojlantirish kompetensiyasini (Self-Development competency) kiritish kerakligini ta’kidlagan. Tashkillashtirilayotgan

masofaviy o‘quv dasturlarida o‘qishga vaqt yetishmasligi oqibatida yangi bilimlarni o‘zlashtira olmayotgani ta’kidlangan. Bu esa, davlat fuqarolik xizmatchilari orasida ham norozilikni keltirib chiqarishini bildirishgan.

Davlat fuqarolik xizmatchilarining maxsus kompetensiyalarini o‘rganishda, mahalliy hokimiyat vakillari bilan o‘tkazilgan tadqiqot natijalariga ko‘ra, 76% respondent mahalliy hokimiyat vakillari uchun maxsus kompetensiyalar etib, quyidagilarni tanlashgan.



### **3- rasm. Mahalliy hokimiyat vakillari kompetensiyalari**

Mahalliy hokimiyat vakillari uchun asosiy kompetensiya deb bu muammolarni tez va manzilli hal etish deb belgilashgan. Buni, asosan, hokimiyat tizimi kompleks masallarga bog‘liqligi bilan izohlashgan. Hokimiyat vakillari uchun muhimligi bo‘yicha ikkinchi darajada kommunikativlik belgilangan. Buning sababi sifatida hokimiyat vakillari turli aholi qatlamlari bilan doimiy muloqotda bo‘lishlari bildirilgan. Xususan, norozi kayfiyatdagi fuqarolar bilan ishlash jarayoni nazarda tutilgan.

Tadqiqot davomida “Tanqidiy voqealar metodi” (The critical incident method) orqali o‘tkazilgan intervyu natijalariga ko‘ra, 23% qatnashchilar kompetensiyalar qatorida turli stress holatlarida xodimlarning o‘z emotsional holatlarini boshqara olish kompetensiyasini kiritish lozimligini ta’kidlashgan. Shuningdek, hokimiyat vakillarining 13%i bugungi kunda hokimiyat vakillarining xorijiy tillarni bilishi (ingliz, rus va xitoy) faoliyat samaradorligini oshirishga xizmat qilishini qayd etadi.

Hokimiyat vakillari bilan o‘tkazilgan tadqiqot natijalari bo‘yicha 21% ishtirokchilar nizoli vaziyatlarning oldini olish kompetensiyasi va nizoli vaziyatlarni hal etishda korporativ yondashuv kompetensiyasi ham asosiy kasbiy xususiyatlar bo‘lishini ta’kidlashgan.

Bunday ehtiyojning yuzaga kelishiga hokimiyat vakillarining aholi orasidagi turli nizoli vaziyatlar bilan ishlashlari va tomonlarning o‘zaro kelishuviga erishish

jarayonida turli muammolarga duch kelayotgan asosiy sabablar sifatida ko'rsatilgan. Yuqoridagi tadqiqot natijalariga asoslanib, aytish mumkinki norozi kayfiyatdagi fuqarolar bilan ishlash kompetensiyasi mahalliy hokimiyat vakillari uchun dolzarb masala bo'lib qolmoqda.

Dissertatsiya davomida olib borilgan nazariy tahlillar, jahon tajribasiga asoslangan holda norozi kayfiyatdagi fuqarolar bilan ishlash kompetensiyasining quyidagi indikatorlari ishlab chiqildi.

1-jadval

**Norozi kayfiyatdagi fuqarolar bilan ishlash kompetensiyasining asosiy ko'rsatkichlari**

№	Kompetensiya nomi	Mazmuni	Indikatorlari
1	Norozi kayfiyatdagi fuqarolar bilan ishlash	Norozi (konfliktogen) kayfiyatdagi shaxslar, guruhlariga ta'sir eta olish qobiliyati	jamoatchilik bahosi; ijtimoiy hamda emotsional ta'sir; o'zgarishlarga munosabat; murojaatlar tahlili; huquqiy bilimlarga egalik; murakkab va qarama-qarshi ma'lumotlarni tahlil qila olish; xatti-harakatlarning barcha variantlari ehtimoliy oqibatlarini ko'ra bilish; qanoat, shukronalik.

Dissertatsiyaning uchinchi bobi **“Davlat fuqarolik xizmatchilarida norozi kayfiyatdagi aholi qatlamlari bilan ishlash kompetensiyalarini rivojlantirish istiqbollari”** deb nomlangan. Mazkur bobda fuqarolardan kelib tushayotgan murojaatlari orqali norozi kayfiyatdagi fuqarolar geografik xaritasi shakllantirilgan.

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Virtual qabulxonasi hamda Xalq qabulxonalariga 2020-2022-yillar davomida kelib tushgan murojaatlar hududlar kesimida olingan ma'lumotlar bo'yicha tahlillari keltirilgan.

2021-2022-yillar davomida “Qoraqalpog'iston Respublikasidagi murojaatlar 8% o'sganini, Navoiy viloyatidagi murojaatlar 2% ga o'sgan bo'lib, eng ko'p murojaatlar – Navoiy shahri, Karmana va Xatirchi tumanlariga to'g'ri keladi. Samarqand viloyati bo'yicha 2% ga oshgan bo'lib, eng ko'p murojaatlar Paxtachi tumanidan kelib tushgan. Qashqadaryo viloyati, Dehqonobod, Yakkabog' tumanlari. Surxondaryo viloyati Denov, Sariosiyo, Uzun tumanlari, Namangan viloyati Pop tumanlarida ham murojaatlar soni ortib bormoqda. Shuningdek, Toshkent shahridagi aholi murojaatlari 6 % ga o'sgan bo'lib, murojaatlarning asosiy qismi Bektemir, Yakkasaroy, Sergeli, Yunusobod, Chilonzor, Yashnobod

tumanlaridan kelib tushgan. Toshkent viloyatining Parkent, Yangiyo‘l, Zangi ota tumanlari ham nisbatan ko‘p murojaatlar kelib tushgan”<sup>17</sup>.



**Navoiy viloyati** (Karmana, Xatirchi)

**Samarqand viloyati** (Paxtachi tumani)

**Qashqadaryo viloyati**(Dexqonobod, Yakkabog‘, Chiroqchi)

**Surxandaryo viloyati** (Denov, Sariosiyo, Uzun)

**Namangan viloyati** (Pop)

**Toshkent viloyati** (Parkent, Yangiyo‘l, Zangi ota)

**Toshkent shahri** (Bektemir, Yakkasaroy, Sergeli, Yunusobod, Yashnobod tumalari)

#### **4- rasm. Norozi kayfiyatdagi fuqarolar geografik xaritasi**

Murojaatlarning katta salmog‘i sud-huquq sohasidagi tashkilotlar faoliyati yuzasidan bo‘lib, xususan, Ichki ishlar vazirligida 22%ga, Bosh prokuratura huzuridagi Majburiy ijro byurosiga – 18% ga, Bosh prokuraturaga murojaatlar 13%ga o‘sganligini kuzatishimiz mumkin. Albatta, “norozi kayfiyatdagi fuqarolarning murojaatlari mazmuniga ko‘ra turli yo‘nalishlar bo‘yicha bo‘lishi mumkin. 2022-yilda Prezident virtual qabulxonasi va xalq qabulxonalari orqali vazirlik va idoralarga kelib tushgan jami murojaatlar 1 million 610 mingdan ortiq bo‘lib, shulardan 127 mingtasi Ichki ishlar vazirligi faoliyatiga oiddir”<sup>18</sup>. Shu bilan birga, “ichki ishlar organlarining o‘ziga 316.743 ta murojaat kelib tushgan bo‘lib, ularning: 19.708 tasi ichki ishlar organlari xodimlarining noto‘g‘ri xatti-harakatlari ustidan, 22.578 tasi ichki ishlar organlari faoliyatiga oid bo‘lmagan masalalar yuzasidan bo‘lgan”<sup>19</sup>.

Shuningdek, “Oliy Majlisning Inson huquqlari bo‘yicha vakili (ombudsman)ning murojaatlar bilan ishlash bo‘yicha 8 oylik faoliyati natijalariga bag‘ishlangan brifingda fuqarolarning davlat organlari va tashkilotlar mansabdor shaxslarining muloqot madaniyati hamda xatti-harakatlaridan norozi bo‘lib yozgan

<sup>17</sup> O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining virtual qabulxonasi <https://pm.gov.uz/uz#/>

<sup>18</sup> O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining virtual qabulxonasi <https://pm.gov.uz/uz#/>

<sup>19</sup> Ichki ishlar vazirligi Tashkiliy departamenti jismoniy va yuridik shaxslar murojaatlari bilan ishlash boshqarmasi ma’lumotnomasi

murojaatlariga batafsil to'xtalib o'tgan"<sup>20</sup>. Brifingda, murojaatlar hududlar kesimida tahlil qilinganda, eng ko'p murojaat Qashqadaryo viloyati (1 650 ta), Toshkent shahri (1 510 ta), Surxondaryo (1184 ta), Toshkent (696 ta), Samarqand (668 ta) viloyatlari hissasiga to'g'ri keladi. Eng kam murojaatlar esa Sirdaryo viloyatidan (216 ta) va Qoraqalpog'iston Respublikasidan (212 ta) kelib tushganligi haqida axborot berildi. Yuqorida keltirilgan asosiy masala davlat boshqaruv organlari xodimlarining muloqot madaniyati yetishmasligi, fuqarolar bilan muloqot qilishdagi kamchiliklar keltirilgan.

Davlat fuqarolik xizmatchilarining norozi kayfiyatdagi fuqarolar bilan bevosita faoliyat olib borishda norozi kayfiyatdagi fuqarolarning sotsiologik portretlarini hisobga olishlari faoliyat samaradorligini oshirishga xizmat qiladi. Dissertatsiya davomida Toshkent shahri hamda Toshkent viloyati xalq qabulxonalari fuqarolar qabullari jarayonida norozi kayfiyatdagi fuqarolarning quyidagi ijtimoiy portretlar shakllantirildi:

1-toifa: ushbu ijtimoiy portretga ega shaxslar ko'p hollarda oliy ma'lumotli. Mahalliy boshqaruv organlari faoliyatini doimiy kuzatib boruvchi, huquqiy savodxonligi yuqori bo'lgan shaxslar, jamoatchilikda faol, boshqalarga ta'sir etish qobiliyati yuqori, shikoyat arizalarini o'zlari uchun kasb etib olgan norozi kayfiyatdagi fuqarolar qatlami.

2-toifa: ushbu sotsiologik portretga ega shaxslar, boshdan o'tkazgan noxush kechinmalarini esdan chiqarishga uquvsizligi (xohlamasligi), masalani bamaylixtir uzoq vaqt davomida ta'riflab berishlari, har bir holat yuzasidan hujjatlarni shakllantirish va ushbu hujjatlarni davlat fuqarolik xizmatchilari ko'rib chiqishlarini talab etishlari muloqot jarayonida "jabrdiydalik", "talabgorlik" pozitsiyasida turishlari.

3- toifa: ushbu sotsiologik portret vakillari emotsional holati tez o'zgaruvchanligi bilan tavsiflanadi. Asosan, o'z shaxsiy ijtimoiy psixologik muammolarga ega bo'lgan shaxslar (bir yil ichida shaxsdan 700 dan ortiq murojaat kelib tushgan). Ba'zi holatlarda davlat xizmatchilariga "muxlisiga" aylanishlari kuzatiladi. Davlat xizmatchilarining shaxsiy hayoti, iqtisodiy ahvoli, ijtimoiy munosabatlarini bilishga urinish kabi holatlar kuzatiladi.

4-toifa muloqot vaqtida o'zini boshqara olmaydigan shaxslar toifasi ham mavjud, ular o'zlarini yetarli darajada nazorat qila olmaydilar. Ushbu sotsiologik portretga ega shaxslar, asosan, o'rta ma'lumotli, doimiy mehnat turiga ega bo'lmagan, kuchli emotsiyalarga beriluvchan shaxslar, ba'zida o'zlarini agressiv va zardalik bilan ko'rsatadilar. Yuqorida keltirilgan ijtimoiy portretga ega fuqarolar bilan muloqot qilish ularning muammolarini hal etish bilan hamohang tarzda monitoringini yo'lga qo'yish odamlarda yangi ijtimoiy muhitga moslashuvchanlik darajalarini mahallalarda onlayn platformalar orqali aniqlab borish fuqarolardagi o'zgarishlarni kuzatib borish imkonini beradi.

Shuningdek, dissertant fikriga ko'ra, mamlakatimizda so'nggi yillarda amalga oshirilayotgan islohotlar ommaviy axborot vositalari faoliyatini ham chetlab

---

<sup>20</sup> Oliy Majlisning Inson huquqlari bo'yicha vakili (ombudsman)ning murojaatlar bilan ishlash bo'yicha 8 oylik faoliyati natijalariga bag'ishlangan brifing <https://pm.gov.uz/uz/lists/view/1637>

o‘tmadi. Ijtimoiy tarmoqlar, OAV da olib borilayotgan islohotlarga nisbatan qarshi munosabatda bo‘lish holatlari ham uchramoqda. Bu kabi holatlar fuqarolar orasidagi noroziliklarga sabab bo‘lmoqda. Bugungi kun talabi sifatida axborot hujumlaridan saqlanish maqsadida, davlat fuqarolik xizmatchilaridagi muloqot madaniyatini rivojlantirish, ommaviy axborot vositalaridagi muloqot samaradorligini oshirishga alohida e‘tibor qaratish talab etiladi. Bu o‘z navbatida fuqarolar orasida norozilik kayfiyatining oldini olishda mafkuraviy immunitetni shakllantirishga yo‘naltirilgan inontirish texnologiyalarining ommaviy axborot vositalari orqali o‘zlashtirilishi imkonini yaratadi.

Fuqarolardan kelib tushayotgan murojaatlardagi mavsumiy tusga ega bo‘lgan masalalarning oldini olish va ularni manzilli bartaraf etishga davlat boshqaruv organlari, mahalliy boshqaruv organlarining e‘tibor qaratishi talab etiladi. Fuqarolardan kelib tushayotgan murojaatlarning ma‘lum qismi davlat xizmatchilari hamda davlat fuqarolik xizmatchilari xatti-harakatlari ustidan kelib tushgan. Ushbu kelib tushayotgan murojaatlar ilmiy o‘rganilib, davlat xizmatchilari hamda davlat fuqarolik xizmatchilarida norozi kayfiyatdagi fuqarolar bilan ishlash kompetensiyasini rivojlantirish dolzarb ahamiyat kasb etmoqda.

## **XULOSA**

“Davlat xizmatchilarida norozi kayfiyatdagi fuqarolar bilan ishlash kompetensiyasini rivojlantirish” mavzusida olib borilgan tadqiqot natijasida quyidagi xulosalar shakllantirildi:

1.Mamlakat taraqqiyoti jadal sur‘atlarda olib borilishi natijasida davlat fuqarolik xizmatchilari faoliyatini bugungi kun talablariga moslashtirish dolzarb masalaga aylangan.

2.Davlat fuqarolik xizmatiga so‘nggi yillarda jiddiy e‘tibor qaratila boshladi. Davlat fuqarolik xizmatini rivojlantirish, kadrlarni tanlash, xizmatchilar faoliyat samaradorligini oshirish, davlat boshqaruvi tuzilmalari xodimlarining kasbiy kompetensiyalarini ishlab chiqish lozim. Davlat fuqarolik xizmatchilarining malakali korpusini yaratish, tizimlilikka asoslangan uzluksiz ta‘lim kompetensiyasini joriy etish davlat xizmati tizimi bilan uzviy bog‘liq masala hisoblanadi.

3.Davlat fuqarolik xizmatchilarini tayyorlash, qayta tayyorlash jarayonlarini rivojlantirish maqsadida, davlat fuqarolik xizmatchilari kompetensiyalarini o‘rganish va tahlil qilish bo‘yicha tadqiqot laboratoriyalarini tashkillashtirish bugungi kundagi dolzarb masalalardan biri.

4.Davlat xizmatiga tanlab olingan har bir yangi nomzod o‘z vazifalarini bajarishga kirishishi uchun majburiy tayyorgarlik kursidan o‘tishi kerak. Davlat xizmatchilarini mansab pog‘onalari bo‘yicha ko‘tarishda ularning uzluksiz ta‘lim kurslarida muntazam ishtirok etishini hisobga olish yaxshi natija beradi.

5.Davlat xizmati va davlat xizmatidagi kadrlar zaxirasini shakllantirishning yangi bosqichini ishlab chiqish, xorijiy mamlakatlar tajribasini o‘rgangan holda, “Davlat boshqaruvi” bo‘yicha oliy ta‘lim muassasalarida bakalavr yo‘nalishining

joriy etilishi kadrlar tayyorlash tizimini bosqichma-bosqich olib borish imkoniyatini yaratadi.

6. “Norozi kayfiyatdagi fuqarolar” bo‘g‘iniga doir ma’lumotlarni ilmiy-nazariy asoslantirish hamda davlat fuqarolik xizmatchilarini tayyorlash o‘quv jarayoniga tatbiq etish lozim. Norozi kayfiyatdagi fuqarolar bo‘g‘inini quyidagicha ta’riflashimiz mumkin: “Norozi kayfiyatdagi fuqarolar – bu ma’lum bir jamiyat bo‘lagini tashkil etuvchi, o‘z ichki nizolariga ega bo‘lgan va doimiy ravishda atrofdagi jarayonlardan, islohotlardan doimiy kamchilik izlaydigan shaxslar uyushmasi”.

7. Norozilik fenomenini davlat boshqaruvi yo‘nalishida o‘rganish, ilmiy-nazariy tadqiq etish masalalariga e’tibor qaratish davlat xizmatini yanada takomillashtirishga yordam beradi.

8. Aholi fikrini muntazam o‘rganib borish tartibini joriy etish orqali yuz berishi mumkin bo‘lgan holatlarning oldini olish, ya’ni profilaktikasi tarkib topadi.

9. Fuqarolardan kelib tushayotgan murojaatlardagi mavsumiy tusga ega bo‘lgan masalalarning oldini olish va ularni manzilli bartaraf etishga davlat boshqaruv organlari, mahalliy boshqaruv organlarining e’tibor qaratishi talab etiladi.

10. Fuqarolardan kelib tushayotgan murojaatlarning ma’lum qismi davlat xizmatchilari hamda davlat fuqarolik xizmatchilari xatti-harakatlari ustidan kelib tushgan. Ushbu kelib tushayotgan murojaatlar ilmiy o‘rganilib, davlat xizmatchilari hamda davlat fuqarolik xizmatchilarida norozi kayfiyatdagi fuqarolar bilan ishlash kompetensiyasini rivojlantirish dolzarbligi paydo bo‘lmoqda.

**НАУЧНЫЙ СОВЕТ DSc.20/30.12.2019.S.23.02 ПО ПРИСУЖДЕНИЮ  
НАУЧНОЙ СТЕПЕНИ ПРИ АКАДЕМИИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ  
ПОЛИТИКИ И УПРАВЛЕНИЯ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РЕСПУБЛИКИ  
УЗБЕКИСТАН**

---

**АКАДЕМИИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ И УПРАВЛЕНИЯ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН**

**ТЎРАХЎЖАЕВА РАЪНО РУСТАМ ҚИЗИ**

**Развитие компетенции государственных гражданских  
служащих по работе с недовольными гражданами**

**22.00.01 – Теория, методология и история социологии. Методы социологических  
исследований**

**АВТОРЕФЕРАТ  
диссертации доктора философии (PhD) по социологическим наукам**

**Ташкент – 2025**

**Тема диссертации доктора философии (PhD) зарегистрирована в Высшей аттестационной комиссии Министерстве высшего образования, науки и инноваций Республики Узбекистан за номером B2023.1. PhD/s133**

Диссертация выполнена в Академии государственной политики и управления при Президенте Республики Узбекистан.

Автореферат диссертации на трех языках (узбекский, русский, английский (резюме)) размещен на веб-странице Научного совета ([www.dba.uz](http://www.dba.uz)), на сайте Национального агентства информации Узбекистана ([www.uza.uz](http://www.uza.uz)) и информационно-образовательном портале «Ziyonet» ([www.ziyonet.uz](http://www.ziyonet.uz)).

**Научный консультант:**

**Бекмуродов Мансур Бобомуродович**  
доктор социологических наук, профессор

**Официальные оппоненты:**

**Холбеков Абдугани Жуманазарович**  
доктор социологических наук, профессор

**Мухаммаджон Куронов**

доктор педагогических наук, профессор

**Ведущая организация:**

**Республиканский Центр Изучения  
Общественного Мнения "Ижтимоий фикр"**

Защита диссертации состоится «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 года в «\_\_\_» часов на заседании Научного совета DSc.30/20.2019.S.23.02. при Академии государственной политики и управления при Президенте Республики Узбекистан (Адрес: 100066, г. Ташкент, улица Ислама Каримова, 45. Административное здание Академии Государственной политики и управления при Президенте Республики Узбекистан, 5-этаж, каб. 511. Тел.: (99871) 232-60-56; факс: (99871) 232-60-80, e-mail:info@dba.uz).

С диссертацией можно ознакомиться в Информационно-ресурсном центре Академии государственной политики и управления при Президенте Республики Узбекистан (зарегистрирована под № \_\_\_). (Адрес: 100066, город Ташкент, улица Ислама Каримова, 45. Тел.: (99871) 232-61-25).

Автореферат диссертации разослан «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 года.  
(протокол реестра рассылки № \_\_\_\_\_ от «\_\_\_» -----2025 года).

**Т.Б.Матибаев**

Председатель научного совета по присуждению учёных с тепеней, доктор социологических наук, профессор

**Ш.М. Содикова**

Ученый секретарь Научного совета по присуждению ученых степеней, доктор социологических наук, профессор

**А.Мухторов**

Председатель Научного семинара при Научном совете по присуждению ученой степени, доктор социологических наук, профессор

## **ВВЕДЕНИЕ (аннотация диссертации доктора философии (PhD))**

**Актуальность и востребованность темы диссертации.** Сегодня в мире все больше возрастает чувство недовольства граждан, причиной которому причиной, «как отмечается, является неудовлетворенность деятельностью органов государственного управления, ограниченность участия граждан в решении социальных и политических вопросов, коррупционные действия в работе государственных служащих, что превращается в глобальную проблему»<sup>21</sup>. Эта проблема побуждает ряд стран уделять особое внимание совершенствованию государственного управления, подготовке и переподготовке государственных гражданских служащих и государственных служащих.

Ведущими университетами и научными центрами мира проводятся исследования в направлении изучения причин недовольства населения. Несмотря на проводимые в этой сфере реформы, в условиях роста жалоб на деятельность государственных служащих и государственных гражданских служащих, все большую значимость приобретают социологические научно-практические исследования, направленные на изучение сегмента недовольных граждан и разработку компетенции работы государственных гражданских служащих с недовольными гражданами.

В стране формируется система управления на основе принципа «человек-общество-государство» в Новом Узбекистане, с связи с чем реализуется ряд работ, направленных на кардинальное совершенствование государственного управления, повышение эффективности государственной службы и государственного гражданской службы, подготовку и переподготовку государственных служащих и государственных гражданских служащих. Руководством и сотрудниками органов государственного управления организуются непосредственные, прямые диалоги с гражданами. В осуществлении этих реформ важным руководством служат такие принципы, выдвинутые главой нашего государства, как «Не народ должен служить государственным органам, а государственные органы должны служить народу!», ибо, «Люди должны жить хорошо не завтра, не в далеком будущем, а уже сегодня»<sup>22</sup>.

В настоящее время одной из основных целей государственной политики является внимательное изучение государственным гражданскими служащими проблему каждого гражданина, поиск оптимальных решений по каждому вопросу, достичь удовлетворенности граждан деятельностью государственных и государственных гражданских служащих.

Данное диссертационное исследование в определенной степени служит исполнению задач, определенных в Законе РУз №788 «О государственной

---

<sup>21</sup> Конференция Международной ассоциации политической науки "Голос политической науки в мире", празднование 70-й годовщины | ОНСНР

<sup>22</sup> Ўзбекистон Республикаси Президенти Ш.Мирзиёвнинг Ўзбекистон Республикаси Мустақиллигининг 26 йиллигига бағишланган тантанали маросимидаги нутқи <https://kun.uz/news/2017/08/31/halk-davlat-idoralariga-emas-balki-davlat-organlari-halkimizga-hizmat-kilisi-kerak-prezident-nutki>

гражданской службе»<sup>23</sup> от 8 августа 2022 года, Указе Президента Республики Узбекистан УП№4947 «О Стратегии действий по дальнейшему развитию Республики Узбекистан»<sup>24</sup> от 7 февраля 2017 года, УП №5185 «Об утверждении Концепции административной реформы в Республике Узбекистан»<sup>25</sup> от 8 сентября 2022 года, ПП 5843 «О мерах по кардинальному совершенствованию кадровой политики и системы государственной службы в Республике Узбекистан»<sup>26</sup> от 3 октября 2019 года, УП№60 «О Стратегии развития Нового Узбекистана на 2022-2026 годы»<sup>27</sup> от 28 января 2022 года, постановлений Президента Республики Узбекистан ПП №4472 «О мерах по организации деятельности Агентства развития государственной службы при Президенте Республики Узбекистан»<sup>28</sup> от 3 октября 2019 года, ПП№595 «О дополнительных мерах по обеспечению соблюдения этических правил государственными гражданскими служащими» от 14 октября 2022 года и в других нормативно-правовых актах.

**Соответствие исследования приоритетным направлениям развития науки и технологий республики.** Данное исследование выполнено в рамках приоритетного направления 1. «Духовно-нравственное и культурное развитие демократического и правового общества, формирование инновационной экономики».

**Степень изученности проблемы.** Изучение вопросов по деятельности служащих государственной гражданской службы в государственном управлении всегда являлось актуальной темой для ученых Востока и Запада. Яркие представители узбекской государственности, такие как Аль Фараби, Аль Беруни, Ибн Сина, Ибн Рушд, Ибн Халдун, Алишер Навои<sup>29</sup> и другие известные личности отражали данный вопрос в своих произведениях.

В исследованиях классиков зарубежных стран, таких как М.Вебер, Джон Б. Уотсон, Э.Мейо, Ф.Ландберг, Герберт А.Саймон, А.Гидденс<sup>30</sup> этот вопрос

---

<sup>23</sup>Закон РУз ЗРУ №788 «О государственной гражданской службе» от 8 августа 2022 года <https://lex.uz/docs/6145972>

<sup>24</sup> Указ Президента РУз УП№ 4947 «О Стратегии действий по дальнейшему развитию Республики Узбекистан» от 7 февраля 2017 года <https://lex.uz/docs/3107036>

<sup>25</sup> Указ Президента Республики Узбекистан УП №5185 «Об утверждении Концепции административной реформы в Республике Узбекистан» от 8 сентября 2022 года <https://lex.uz/docs/3331174>

<sup>26</sup> ПП 5843 «О мерах по кардинальному совершенствованию кадровой политики и системы государственной службы в Республике Узбекистан» от 3 октября 2019 года <https://lex.uz/docs/3331174>

<sup>27</sup> УП№60 «О Стратегии развития Нового Узбекистана на 2022-2026 годы» <https://lex.uz/docs/5841063>

<sup>28</sup> ПП №4472 «О мерах по организации деятельности Агентства развития государственной службы при Президенте Республики Узбекистан» от 3 октября 2019 года

<sup>29</sup> Давлат хизмати: миллий ва хорижий таъриба. Рисола/ Х.Азизов, Э.Хожиев, А.Йўлдошев, Ш.Асадов, Д.Бекжанов, Ф.Юлдашева. Тошкент: “Tafakkur qanoti” нашрети, 2019-128б; Қаюмов А Абу Райхон Беруний. 1987,-Б.146-150; Муҳаммад Болтаев Абу Али ибн Синонинг фалсафий илмий қарашлари Бухоро 200.-Б.16-19; Ибн Халдун, Муқаддима, Т.: Фан. 1990, 128 б;

<sup>30</sup> Вебер М. Хозяйство и общество: очерки понимающей социологии. – Москва: Высшая школа экономики. 2016. – 445с; Sotsiologiya. – Toshkent: «Sharq» NMAK, 2002. – В. 233-274.; Элтон Мэйо: теоретик и практик управления. Монография. – Москва: Инфра-М. 2013. – С. 111. ; Lundberg, Ferdinand. The Rich and the Super-Rich. A Study in the Power of Money Today. New York: Lyle Stuart, 1968.; Simon, H.A. (1997). Administrative Behavior (4th ed.) New York, NY^ The Free press.; Henry Fayol. Generaland Industrial Management. Martino Publishing, 2013. – P. 142.; Лайкер П. Организация человека: Управление и ценность. – NewYork: McGraw Hill, 1967. – 258с.; Тейлор Ф. Принципы научного менеджмента. – СПб., 2001.; Эмерсон Г. Двенадцать

также широко освещен. Труды этих ученых включают исследования по различным подходам к государственному управлению, личности руководителя на государственной гражданской службе, власти, организации труда, мотивации сотрудников, повышению эффективности деятельности. Западные ученые также отмечают недостатки в предотвращении различных конфликтных ситуаций в процессах управления и общения с гражданами.

В трудах ученых Содружества Независимых Государств, таких как Г.Атаманчук, В.Манохин, К.Магомедов, Н.Галицинская, Ю.Козлова, В.Лазарев, Д.Овсянко, Н.Деханова, А.Оболонский, А.Кулжамбекова, Г.Сулейменова<sup>31</sup> и других оценены государственное управление, государственная гражданская служба, права и обязательства государственных служащих и государственных гражданских служащих, их профессиональные компетенции, показатели эффективности и другие.

В исследованиях отечественных ученых, таких как: М.Бекмурадов, Ш.Содиқова, А.Холбеков, А.Юлдашев, К.Куронбаев, Х.Хайтов, А.Сеитов, Ш.Асадов, Е.Ходжиев, Г.Исмаилова, Н.Саид-Газиева, Х.Азизов, М.Рахимова, Д.Бекчанов, Д.Атаджанова, О.Хусанов<sup>32</sup> и др., были охвачены такие направления, как: государственная служба, государственная гражданская служба и ее организационно-правовые аспекты, подготовка, переподготовка государственных гражданских служащих, оценка эффективности деятельности, разработка профессиональных и личностных компетенций.

**Связь темы исследования с планом научно-исследовательских работ высшего образовательного учреждения, где была выполнена диссертация.** Диссертационное исследование выполнено в рамках одной из

---

принципов производительности. – Москва: Экономика, 1992. – 224с.; Сорокин П. Человек. Цивилизация. Общество. – Москва, 1992. – С. 334.

<sup>31</sup> Атаманчук Г.В. Сущность государственной службы: история, теория, закон, практика: Монография. Изд-2-е. доп. – Москва: РАГС. 2008. – С. 122.; Манохин В.М. Государственная служба. – Москва., 1966. – С. 5-14.; Магомедов К.О. Социология государственной службы. – Москва: Изд-во РАГС, 2010. – С. 49-50.; Козлов Ю.М. Административное право. – Москва: 1999. – С. 58.; Лазарев Б.М. Государственная служба. – Москва: БЕК, 1993. – С. 5-6. ; Овсянко Д.М. Административное право. Учебное пособие. Издание 3-е. – Москва., 2000. – С. 50.; Деханова Н.Г. Социология государственной службы. – Москва: Юрайт, 2021. – С. 13.; Государственная служба (комплексный подход) / Отв. ред. А.В. Оболонский. – Москва: Дело, 2003.; Кулжамбекова А.Е., Сулейменова Г.К. Система кадровой работы в государственных органах Республики Казахстан. – Астана: ТОО «Дэме», 2014. – С 58.

<sup>32</sup> Bekmurodov M.B. Zamonaviy boshqaruv sotsiologiyasi. – Тошкент: «Yoshlar nashriyot uyi», 2020. – 436 b.; Matiboyev T.B. Ijtimoiy hamkorlik huquqiy davlat va fuqarolik jamiyati qurilishining muhim omili. – Toshkent: «Yangi asr avlodi» 2012. – B. 78.; Sodiqova Sh.M. O'zgarishlar sotsiologiyasi. – Toshkent: Akademiya, 2019.; Xolbekov A.J. Boshqaruv sotsiologiyasi. – Тошкент: Akademiya, 2007. – B. 34-35.; Yuldashev A.E. Rahbar kadrlarning boshqaruv salohiyati va kompetensiyalarini rivojlantirish bo'yicha xorijiy mamlakatlar tajribasi. – Toshkent., 2019.; Xojiyev E.T., Ismailova G.S., Raximova M.A. Davlat xizmati: O'quv qo'llanma. – Toshkent., 2014.; Said-Gaziyeva N.Sh. O'zbekiston Respublikasida davlat xizmatini isloh etish masalalari. – Toshkent: TDYUI, 2008.; Административное право Республики Узбекистан // Авт. коллектив: Х.Р.Алимов., Л.И.Соловева и др. – Toshkent: «Адолат», 1999. – С. 106.; Давлат хизмати: миллий ва хорижий тажриба. Рисола/ Х.Азизов, Э.Хожиев, А.Йўлдошев, Ш.Асадов, Д.Бекжанов, Ф.Юлдашева. Тошкент: «Tafakkur qanoti» нашрети, 2019-1286; Azizov X., Xayitov X., Asadov Sh., Yo'ldoshev A., Bekchanov D., Yuldasheva F. O'zbekiston Respublikasida davlat fuqarolik xizmatini takomillashtirish masalalari. Monografiya. – Toshkent: «Shafolat Nur Fayz», 2020. – 366 b.; Begmatov A. Davlat xizmati odobi // Jamiyat va boshqaruv. – 2004. № 3.; Quranboyev Q.Q. Harakatlar strategiyasi asosida jadal taraqqiyot va yangilanish sari. – Toshkent: G'ofur G'ulom nomidagi nashriyot-matbaa ijodiy uyi, 2017. – 108 b.; Xasanov O.A. O'zbekiston Respublikasi va Janubiy Koreya davlat boshqaruvi tizimi: qiyosiy tahlil. – Toshkent: O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Davlat boshqaruvi akademiyasi, 2018.

основных задач Академии государственного управления-изучения персональных и профессиональных компетенций государственных и государственных и гражданских служащих, согласно Указа Президента Республики Узбекистан УП-5139 «О мерах по дальнейшему развитию системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации управленческих кадров в Академии государственного управления при Президенте Республики Узбекистан».

**Целью исследования** является разработка предложений и рекомендаций по развитию компетенций государственных служащих нашей страны по работе с недовольными гражданами

**Задачи исследования:**

анализ теоретических взглядов, освещающих понятия "государственная служба" и " государственная гражданская служба»;

теоретический анализ компетентностных подходов при подготовке государственных гражданских служащих;

анализ социологических теорий о недовольных гражданах;

анализ направлений, вызывающих наибольшее недовольство среди населения;

проведение социологического исследования по изучению общих и профессиональных компетенций государственных гражданских служащих;

разработка предложений и рекомендаций по развитию компетентности в работе с недовольными гражданами на основе результатов социологических исследований, направленных на изучение компетентности государственных гражданских служащих.

**Объектом исследования** послужила работа государственных гражданских служащих в Узбекистане, которая вызывает недовольство граждан.

**Предметом исследования** является социологическое исследование развития компетенций работы с недовольными гражданами у государственных гражданских служащих.

**Методы исследования.** При выполнении исследовательской работы использовались следующие методы: контент-анализ, сравнительный анализ, дискурс-анализ, интервью, экспертная оценка.

**Научная новизна исследования** заключается в следующем:

разработаны социальные индикаторы (общественная оценка, социальное воздействие, реакция к изменениям, анализ обращений, показатели удовлетворенности, благодарности), направленные на преимущество коллективного подхода, соразмерного индивидуальным и социальным ожиданиям в работе с недовольными гражданами;

социологически обоснована необходимость налаживания в регионах мониторинга недовольных граждан наряду с решением их проблем, определения уровня адаптированности к новой социальной среде у людей через онлайн-платформы в махаллях;

социологически обосновано освоение через средства массовой информации государственными гражданскими служащими технологий индоктринации, направленной на формирование идеологического иммунитета при предотвращении настроений недовольства среди граждан;

разработаны критерии оценки при подготовке государственных гражданских служащих, учитывающие компетенции достижения удовлетворенности народа, человеческого достоинства, контроля качества, социального воздействия, управления изменениями, направленные на предупреждение настроения недовольства среди населения.

**Практические результаты исследования являются:**

расширены и теоретически обоснованы понятия «государственная служба» и «государственная гражданская служба»;

теоретически проанализированы компетентностные подходы при подготовке государственных гражданских служащих;

путем практических социологических исследований определены субъективные и объективные факторы, влияющие на социальное настроение недовольных граждан;

проанализирован социальный портрет недовольного настроения населения;

социологически обоснован круг воздействия социального настроения государственных гражданских служащих на общую и профессиональную компетенцию;

разработаны научно-обоснованные предложения и рекомендации по развитию компетенции работы государственных гражданских служащих с недовольными гражданами.

**Достоверность результатов исследования** разъясняется целесообразностью результатов и методов исследования, получением теоретических подходов, использованных в рамках исследования из официальных источников, проведением социологического опроса методами анкетирования, интервью и экспертного опроса, внедрением в практику заключений, предложений и рекомендаций, утверждением полученных результатов компетентными структурами.

**Научная и практическая значимость исследования.** Результаты исследования можно использовать при дальнейшем обогащении научно-теоретических исследований, направленных на изучение компетенций работы государственных гражданских служащих с недовольными гражданами, создании учебного и методического пособия в учреждениях по подготовке, переподготовке государственных гражданских служащих, проведении лекций и тренингов.

Практическая значимость результатов исследования объясняется тем, что разработанные диссертантом критерии оценки деятельности государственного гражданского служащего и результаты исследования можно использовать в работе организаций и учреждений, непосредственно занимающихся вопросами развития компетенций в государственном управлении и в управленческой системе. Также их можно эффективно

использовать при подготовке новых учебных материалов по дисциплинам «Социология», «Социология управления», «Человеческие ресурсы».

**Внедрение результатов исследования.** На основе научного исследования по развитию компетенции работы с недовольными гражданами у государственных служащих:

сведения по социальным индикаторам (общественная оценка, социальное воздействие, реакция к изменениям, анализ обращений, показатели удовлетворенности, благодарности), направленным на преимущество коллективного подхода, соразмерного индивидуальным и социальным ожиданиям в работе с недовольными гражданами использованы при создании социальной карты и баланса территории в махалле «Кукча дарвоза» Шайхантаурского района города Ташкента (справка №07-1723 администрации Ташкентского городского хокимията Республики Узбекистан от 30 октября 2024 года). Полученные результаты, как инновационный подход внедрены в практику в Пахтаабадском районе Андижанской области, Зангиатинском районе Ташкентской области, Алмазарском районе города Ташкента при работе с социально-духовно уязвимым сегментом населения и их членами семьи в качестве социально оптимального опыта. В результате изучения выявленных проблем разработаны предложения и рекомендации, которые были представлены Администрации Президента и Кабинету Министров;

сведения и рекомендации по социологическим основам необходимости налаживания в регионах мониторинга недовольных граждан наряду с решением их проблем, определения уровня адаптированности к новой социальной среде у людей через онлайн-платформы в махаллях использованы при создании медиа-центра «Махалла» при Ассоциации махаллей Узбекистана, формировании электронной платформы «online.mahalla.uz.» и образовании Учебно-методического центра по повышению квалификации и методическому обеспечению работников системы Ассоциации махаллей Узбекистана (справка №01-03/9 Учебно-методического центра по повышению квалификации и методическому обеспечению работников системы Ассоциации махаллей Узбекистана от 30 октября 2024 года). Результаты исследования позволяют полностью цифровизировать деятельность всех помощников хокима в махаллях, республиканских представителей власти, работников районных центров и районных хокимиятов, областных управлений и хокимиятов по всей республике;

данные по социологической обоснованности освоение через СМИ государственными гражданскими служащими технологий индоктринации, направленной на формирование идеологического иммунитета при предотвращении настроений недовольства среди граждан использованы при подготовке сценария передачи «Икки йул» в телеканале «Ёшлар» Национальной телерадиокомпании Узбекистана и разработке специальных рубрик в рамках данной передачи, направленных на изучение общественного мнения государственными гражданскими служащими (справка №14-01-198 телеканала «Ёшлар» от 7 ноября 2024 года). В результате была

продемонстрирована эффективность при полном обеспечении исполнения задач, определенных в рамках мер, направленных на прохождение цензуры и повышение привлекательности социально-политических телепередач, демонстрируемых по телеканалу «Ёшлар» Национальной телерадиокомпании; критерии оценки при подготовке государственных гражданских служащих, учитывающие компетенции достижения удовлетворенности народа, человеческого достоинства, контроля качества, социального воздействия, управления изменениями, направленные на предупреждение настроения недовольства среди населения использованы при разработке методов определения профессиональных компетенций государственных гражданских служащих согласно приказа №35 Агентства развития государственной службы при Президенте Республики Узбекистан от 21 ноября 2022 года (справка №IE57549597 Агентства развития государственной службы при Президенте Республики Узбекистан от 31 октября 2024 года). Внедрение полученных результатов в практику способствует повышению эффективности работы государственных служащих с гражданами, а также формированию позитивного отношения общества к государственным служащим и повышению престижа государственной службы.

**Апробация результатов исследования.** Результаты данного исследования обсуждались на 3 научно-практических и международных конференциях.

**Публикация результатов исследования.** По теме диссертации опубликовано 10 научных работ, в том числе 4 статьи в научных журналах, рекомендованных ВАК Республики Узбекистан для публикации основных научных результатов диссертаций, в том числе 2 статьи – в зарубежных журналах, и 4 статьи - в республиканских журналах.

**Структура и объем диссертации.** Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений. Объем диссертации — 146 страниц.

## **ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ**

В **«Введении»** диссертации обоснованы актуальность и необходимость темы диссертации, приведены цель и задачи диссертации, ее объект и предмет, методы исследования, показано соответствие научного труда приоритетным направлениям развития науки и технологий республики, изложены научная новизна и практические результаты исследования, приведены сведения о внедрении результатов исследования в практику, достоверности полученных результатов, апробации, публикации результатов, а также, структуре и объеме исследовательской работы.

Первая глава диссертации под названием **«Научно-теоретические основы подготовки и переподготовки государственных гражданских служащих»** состоит из трех параграфов. В процессе государственного управления работа по изучению недовольства граждан и его предупреждению не теряет своей актуальности на протяжении столетий. Сегодня по всему миру можно наблюдать акции недовольства граждан почти каждый день. Понятие

«недовольство» имеет весьма широкое значение и трактуется в разных источниках по - разному. «Настроение — эмоциональное состояние, влияющее на деятельность, поведение, поступки и психические процессы человека в течение определенного периода времени»<sup>33</sup>.

Источниками «настроения» являются различные события общественной жизни, такие как успехи на работе, достижения в образовании, отношения между руководителем и работником, государственным служащим и гражданином, межличностные отношения в семье, радости и заботы жизни, интересы человека, а также чувство удовлетворения или неудовлетворенности чем-либо. Объективные или субъективные ситуации, условия и причинно-следственные связи определяют уровень устойчивости «настроения». Характеристики настроения во многом зависят от индивидуально-типологических особенностей человека. По этой причине человек, в зависимости от своей способности контролировать себя, может либо поддерживать свое «настроение» в течение определенного периода времени, либо не допустить изменения ситуации. Обобщая или сравнивая факторы, вызывающие недовольство, можно сделать вывод, что процессы недовольства принимают разные формы в разных странах. Даже причины и факторы различны. Однако в некоторых случаях мы также наблюдаем факторы, отражающие общую закономерность.

Политическая ситуация в стране, поведение должностных лиц правительства, государственных гражданских служащих, экономическая ситуация в регионе, социально-экономическое развитие регионов, межнациональные отношения, неформальная занятость и т.д. признаются как объективные причины, вызывающие недовольство среди граждан. «Субъективной причиной возникновения недовольства указывается семейное положение. Показано, что она связана с психологической атмосферой в семье, ее финансовым положением и внутренним психологическим состоянием личности»<sup>34</sup>.

Согласно теории Джеймса Девиса «Кривая Джеймса» ((Davies' J-curve), «Революции, скорее всего, произойдут, когда длительный период объективного экономического и социального развития будет сопровождаться коротким периодом противоположного состояния. Люди тогда субъективно боятся, что позиции, полученные с большим усилием, будут потеряны; это и делает их настроение революционным. Если эти ожидания не реализуются в скором времени, то они вызывают недовольство граждан»<sup>35</sup>. Подтверждением этих мыслей могут послужить демонстрации гражданского протеста «Революция роз», «Арабская весна», «Кровавый январь».

---

<sup>33</sup> Умумий психология: Ўзбекистон Республикаси ИИВ таълим муассасалри учун дарслик/Б.Н.Сирлиев, Н.Т.Турғунова, Д.Б.Назаров.–Т.:Ўзбекистон Республикаси ИИВ Академияси, 2024 – 117-120 б

<sup>34</sup> Социологическое исследование «Мониторинг социально-экономических перемен» // Единый архив экономических и социальных данных [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://sophist.hse.ru/db/oprosy.shtml?ts=98&en=0>

<sup>35</sup> Davies J.C. 1962. Toward a Theory of Revolution. – American Sociological Review. Vol. 27. No. 1. P. 5-19.

При предотвращении вышеперечисленных ситуаций важно внедрить компетенции работы с недовольными гражданами в процессы подготовки и переподготовки государственных служащих. В частности, в таких развитых странах, как Германия, Южная Корея, ОАЭ и Малайзия, ключевой компетенцией государственных служащих в работе с недовольными гражданами является «решение проблем» (Problem solving).

В Федеративной Республике Германия, которая выделяется в Европе по уровню подготовки государственных служащих, организуются специальные курсы повышения квалификации государственных служащих узкой специализации. При этом программы обучения государственных служащих формируются на основе изучения существующих проблем в данном регионе. То есть курсы обучения в одном регионе могут не быть похожими на курсы обучения в другом регионе. Известно, что немецкие земли (Land) имеют собственное местное управление и экономику, поэтому компетенции государственных служащих развиваются с учетом социально-экономического развития региона. Внешняя политика Германии вызвала недовольство ее граждан. В результате компетенция по работе с недовольными гражданами в основном ложилась на районы расселения беженцев-мигрантов.

Вторая глава диссертации называлась **«Анализ деятельности по предупреждению недовольства населения в сфере государственной гражданской службы»**. В нашей стране понятие «государственная служба» до недавнего времени относилось к числу понятий, не имевших своего правового статуса. Это, в свою очередь, вызвало различные протесты и недоразумения среди государственных служащих. Принятие по инициативе Президента Закона РУз №788 «О государственной гражданской службе»<sup>36</sup> от 8 августа 2022 года стало основой становления и развития государственной гражданской службы. Одним из первых шагов по реформированию государственной гражданской службы в нашей стране стало внедрение принципа меритократии в государственную гражданскую службу. До этого среди населения существовало понятие -стереотип «если у тебя есть знакомый...». А это вызывало некоторое недовольство среди населения. Также среди населения недовольство деятельностью государственных гражданских служащих являлось одним из наиболее частых случаев обращений граждан в социальных сетях.

В целях предупреждения подобных ситуаций и обеспечения удовлетворенности граждан деятельностью руководителей государственных органов внедрена система измеримых индикаторов оценки эффективности деятельности государственных гражданских служащих (по наиболее важным показателям), проведены опросы общественного мнения и сформирован открытый рейтинг руководителей государственных органов. Реализован ряд инициатив, направленных на восстановление доверия граждан к

---

<sup>36</sup> Закон РУз №788 «О государственной гражданской службе» от 8 августа 2022 года <https://lex.uz/docs/6145972>

государственной службе и повышение ее привлекательности, подбор кадров на государственную службу на основе открытого конкурса. С целью определения направлений, в которых компетенции государственных служащих по работе с недовольными гражданами могут быть развиты, в рамках диссертации проведено социологическое исследование:

в 12 министерствах (Министерство юстиции, Министерство экономики и финансов, Министерство промышленности и торговли, Министерство здравоохранения, Министерство транспорта, Министерство высшего образования, науки и инноваций, Министерство экологии, защиты окружающей среды и изменения климата, Министерство цифровых технологий, Министерство энергетики, Министерство строительства и жилищно-коммунального хозяйства);

в 4 Государственных комитетах (Налоговый комитет, Комитет по управлению государственными резервами, Комитет автомобильных дорог, Комитет по развитию конкуренции и защите прав потребителей);

в 6 агентствах (Агентство по кадастру, Агентство по карантину и защите растений, Агентство инновационного развития, Агентство по оценке знаний и квалификаций, Агентство по статистике, Агентство информации и массовых коммуникаций);

в 4 местных хокимиятах (начальники отделов хокимиятов Сергелийского, Мирабадского, Алмазарского районов города Ташкента, Зангиатинского, Куйи Чирчикского и Юкори Чирчикского районов Ташкентской области), в общей сложности социологический опрос проведен с 109 респондентами.

По результатам анализа 68% участников назвали общими компетенциями государственных гражданских служащих следующее:



**Рис.1. Общие компетенции государственных гражданских служащих**

По результатам исследования в качестве общей компетенции для государственных гражданских служащих выбрано результативность. Повышение результативности достижения конкретных целей выбрано в качестве важнейшей компетенции для государственных гражданских служащих. Примечательно, что участники обратили внимание на развитие стрессоустойчивости в условиях сегодняшнего ускоренного развития. Основной причиной этому определено возникновение различных стрессовых ситуаций в период адаптации к изменениям и эффективной работы. 13% интервьюеров отметили необходимость включения в число общих компетенций «управление временем». Основной причиной этого они показали то, что государственные служащие не умеют разграничивать задачи по степени важности, а из-за низкого уровня знаний в области информационных технологий больше времени тратится на выполнение некоторых системных задач.

Основной причиной нехватки времени 21% опрошенных назвали неправильное распределение рабочего времени, а также неоправданно большого количества собраний и указаний. То есть, они отмечают, что при развитии компетенции «управления временем» существуют как объективные, так и субъективные причины. В качестве важной компетенции государственных служащих, которой они должны обладать независимо от направления деятельности, 16% опрошенных указали на «умение вести переговоры».

В интервью, проведенных с использованием метода «Критические события», участники подчеркивали, что в проблемных ситуациях, с которыми они сталкивались, главным образом именно отсутствие у них эффективных навыков ведения переговоров создавало трудности в разрешении этих ситуаций. Также в качестве недостатков, вызывающих сегодня недовольство граждан, можно назвать:

неспособность государственных служащих расставлять приоритеты в повседневных задачах;

трата большого количества времени на выполнение некоторых систематических задач из-за низкого уровня знаний в области информационных технологий;

недостаточное материально-техническое обеспечение.

По результатам опроса, проведенного в министерствах, 71% респондентов выделили следующие основные компетенции для сотрудников министерств. Стратегическое мышление, креативность, работа в коллективе, ориентированность на результативность, управление эффективностью, умение прогнозировать (foresight competency) а также стрессоустойчивость.

Сотрудники министерства определили стратегическое мышление как компетенцию, которая особенно важна для сотрудников, работающих в министерстве, особенно на руководящих должностях. Они также особо отметили важность компетенции в области прогнозирования (foresight

competency) целей министерства и потенциальных проблем на ближайшие годы. Также 24% представителей министерства предложили включить компетенцию гибкости в число основных компетенций для сотрудников министерства на сегодняшний день. Также 24% представителей министерства предложили включить компетенцию гибкости в число основных компетенций для сотрудников министерства на сегодняшний день.



**Рис. 2. Общие компетенции руководящего состава министерств**

Основной причиной этого указаны трудности в быстрой адаптации сотрудников к новым обязанностям и эффективной работе в процессе системных изменений в министерствах и ведомствах. По результатам опроса, 18% участников подчеркнули необходимость включения компетенции саморазвития (Self-Development competency) в число основных компетенций сотрудников министерства. Было отмечено, что получить новые знания в организуемых программах дистанционного обучения невозможно из-за нехватки времени на обучение. Отмечено, это вызывает недовольство среди государственных служащих.

По результатам опроса, проведенного среди представителей органов местного самоуправления с целью изучения специфических компетенций государственных служащих, 76% респондентов выбрали следующие специфические компетенции для представителей органов местного самоуправления, решение проблем, коммуникативность (с недовольными гражданами), решительность, работа в коллективе, формирование деловых отношений, гибкость, координирование.

По их определению, основная компетенция местных органов власти — оперативное и адресное решение проблем. И главным образом это объясняется тем, что система управления связана комплексом задач. Второй по степени важности компетенцией для представителей местных властей определена

коммуникативность. Причина ясна – работа этой категории служащих тесно связана с общением с различными слоями населения на постоянной основе. При этом предусматривается процесс работы с недовольно настроенными гражданами.



**Рис.3. Компетенции представителей органов местного самоуправления**

По результатам интервью, проведенных в ходе исследования по методу «Критические события» (The critical incident method), 23% участников отметили, что к числу компетенций следует отнести способность служащих управлять своим эмоциональным состоянием. Также, 13% представителей власти отметили, что знание иностранных языков способствует повышению эффективности работы представителей власти (английского, русского, китайского языков). По результатам опроса, проведенного среди представителей власти, 21% участников указали, что компетенция в предотвращении конфликтов и компетенция в корпоративном подходе к разрешению конфликтных ситуаций также являются ключевыми профессиональными качествами.

Основными причинами такой необходимости является тот факт, что представители власти сталкиваются с различными конфликтными ситуациями среди населения и различными проблемами в процессе приведения сторон к согласию. Исходя из результатов вышеуказанного исследования, актуальной проблемой остается компетенция местных органов власти в работе с недовольными гражданами.

На основе проведенного в ходе диссертационной работы теоретического анализа и мирового опыта были разработаны следующие индикаторы компетенции в работе с недовольными гражданами.

Основными индикаторами компетенции "Работа с недовольными гражданами" является: общественная оценка, социальное и эмоциональное воздействие, реакция к изменениям, анализ обращений, владение правовыми знаниями, умение анализировать сложные и противоречивые данные, умение видеть все возможные последствия действий, удовлетворенность а также благодарность.

Таблица №1

**Основные показатели компетенции работы сс недовольными гражданами**

№	Название компетенции	Содержание	Индикаторы
1	Работа с недовольными гражданами	Способность воздействовать на недовольных (конфликтогенных) лиц, групп	Общественная оценка; социальное и эмоциональное воздействие; реакция к изменениям; анализ обращений; владение правовыми знаниями; умение анализировать сложные и противоречивые данные; умение видеть все возможные последствия действий; удовлетворенность, благодарность.

Третья глава диссертации носит название **«Перспективы развития компетенций по работе с недовольными слоями населения у государственных служащих»**. В этой главе на основе поступивших от граждан обращений сформирована географическая карта недовольных граждан.

Представлен анализ полученных данных по регионам об обращениях, поступивших в Виртуальную приемную Президента Республики Узбекистан и Народные приемные за 2020-2022 годы. За 2021-2022 годы количество обращений по «Республике Каракалпакстан увеличилось на 8%, по Навоийской области – на 2%, при этом наибольшее количество обращений приходится на город Навои, Карманинский и Хатырчинский районы. В Самаркандской области он увеличился на 2%, а больше всего заявок поступило из Пахтачинского района. На 6% увеличилось количество заявлений от жителей Кашкадарьинской области, Дехканабадского, Яккабагского районов, Денауского, Сариасийского, Узунского районов Сурхандарьинской области, Папского района Наманганской области, а также города Ташкента. Основная часть заявлений поступила из Бектемирского, Яккасарайского, Сергелийского, Юнусабадского, Чиланзарского и

Яшнабадского районов. Сравнительно много заявлений поступило также из Паркентского, Янгиюльского и Зангиатинского районов»<sup>37</sup> Ташкентской области.



**Рис.4. Географическая карта недовольных граждан**

Большинство обращений касаются деятельности судебно-правовой системы, в частности, можно увидеть, что количество обращений выросло в МВД-на 22%, БИП при Генеральной прокуратуре – на 18%, Генеральной прокуратуре – на 13 %. «В 2022 году количество обращений, поступивших в министерства и ведомства через Виртуальную приемную Президента и Народные приемные, составило в общей сложности 1 миллион 610 тысяч, из них 127 тысяч касаются деятельности МВД»<sup>38</sup>. «Вместе с тем, в органы внутренних дел поступило 316 743 обращений, из них 19 708 – о незаконных действиях сотрудников органов внутренних дел, 22 578 – по вопросам, не касающимся деятельности системы МВД. вопросам, не касающимся деятельности системы МВД»<sup>39</sup>.

Также, на брифинге, посвященном результатам 8-месячной работы с обращениями Омбудсмена (Уполномоченного Олий Мажлиса по правам человека) «подробно говорилось об обращениях граждан, недовольных культурой общения и действиями должностных лиц государственных органов

<sup>37</sup> Виртуальная приемная Президента Республики Узбекистан <https://pm.gov.uz/uz#/>

<sup>38</sup> Виртуальная приемная Президента РУз <https://pm.gov.uz/uz#/>

<sup>39</sup> Справка Управления работы с обращениями физических и юридических лиц Организационного департамента МВД

и организаций»<sup>40</sup>. На брифинге, также было отмечено, что при анализе обращений в разрезе регионов выяснилось, что самое большое число обращений поступило из Кашкадарьинской области (1 650), города Ташкента (1 510), Сурхандарьинской области (1 118), Ташкентской области (1 510), Самаркандской области (668). Также в мероприятии было подчеркнуто, что самое меньшее количество обращений поступило и из Сырдарьинской области (216) и Республики Каракалпакстан (212). Из вышеперечисленного можно сделать вывод, что основным вопросом при работе с гражданами является недостаточно высокая культура общения с людьми, недостатки в коммуникативности.

Учет социологических портретов недовольных граждан при непосредственной работе с ними будет способствовать повышению эффективности их работы. В ходе диссертационной работы были сформированы следующие социальные портреты недовольных граждан в ходе приемов граждан в Народных приемных города Ташкента и Ташкентской области:

1-категория, люди с этим социальным портретом часто имеют высокое образование. Люди, которые постоянно контролируют деятельность органов местного самоуправления, обладают высокой правовой грамотностью, социально активны и обладают высокой способностью влиять на окружающих. Сегмент граждан, находящихся в постоянном недовольном настрое, и обращения с жалобами для них является уже привычкой.

2-категория, лица с данным социологическим портретом, не способные (не желающие) забывать свои неосознанные переживания, долго и не торопясь излагающие суть проблемы, собирающие документы по каждому не понравившемуся им факту и требующие, чтобы эти документы были рассмотрены государственными служащими, эта категория граждан в процессе диалога занимают позицию «требователя», «жертвы».

3-категория, представители данного социологического портрета характеризуются быстрыми изменениями эмоционального состояния. В основном это лица, имеющие собственные социально-психологические проблемы (за год получено более 700 индивидуальных заявлений). В некоторых случаях наблюдается, что они становятся «фанатами» государственных служащих. Наблюдаются такие случаи, как попытки выяснить личную жизнь, экономическое положение и социальные связи государственных служащих.

4-категория, также есть категория людей, которые не могут контролировать себя во время контакта, они не могут держать себя в руках в рамках дозволенных параметров общения. Люди с таким социологическим портретом в большинстве своем высокообразованны, не имеют постоянной работы, склонны к сильным эмоциям, иногда проявляют агрессивность и властность. Общение с гражданами, входящими в категорию №4, налаживать

---

<sup>40</sup> Брифинг, посвященный результатам 8-месячной работы Уполномоченного Олий Мажлиса Республики Узбекистан по правам человека (омбудсмана) <https://pm.gov.uz/uz/lists/view/1637>

мониторинг общения с ними, одновременно решая их проблемы, определение через онлайн-платформы степень адаптации граждан к новой социальной среде, позволит отслеживать изменения среди граждан.

Также, по мнению диссертанта, реформы, проводимые в нашей стране в последние годы, не обошли стороной и деятельность средств массовой информации. Имеют место также случаи сопротивления проводимым реформам в социальных сетях и средствах массовой информации. Подобные случаи вызывают недовольства граждан. В качестве требования сегодняшнего дня, во избежание информационных атак, необходимо уделять особое внимание развитию культуры общения государственных гражданских служащих, повышению эффективности диалога в средствах массовой информации. Это, в свою очередь, позволяет осваивать технологии убеждения через СМИ, направленные на формирование идеологического иммунитета с целью предотвращения настроений недовольства среди граждан.

Органам государственной власти и местного самоуправления необходимо уделять внимание предупреждению и решению проблем, имеющих временный характер в обращениях граждан. Определенное количество обращений граждан касается действий должностных лиц органов государственной власти и управления, государственных гражданских служащих. Все более важным становится научное изучение поступающих обращений и развитие компетенций государственных служащих и государственных гражданских служащих по работе с недовольными гражданами.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В результате исследования, проведенного на тему «Развитие компетенций государственных служащих по работе с недовольными гражданами», были сделаны следующие выводы:

1. В связи с быстрыми темпами развития страны адаптация деятельности государственных гражданских служащих к требованиям сегодняшнего дня стала актуальной проблемой.

2. В последние годы в стране серьезное внимание уделяется государственной гражданской службе. Необходимо развивать государственную гражданскую службу, подбирать кадры, повышать эффективность работы сотрудников, разработать профессиональные компетенции работников структур государственного управления. Создание квалифицированного корпуса государственных служащих и внедрение системной концепции непрерывного образования — вопросы, неразрывно связанные с системой государственной службы.

3. В целях развития процессов подготовки и переподготовки государственных гражданских служащих организация научно-исследовательских лабораторий по изучению и анализу компетенций государственных гражданских служащих является одним из актуальных вопросов на сегодняшний день.

4. Каждый новый кандидат, отобранный на государственную службу, должен пройти обязательный курс обучения, прежде чем он сможет приступить к исполнению своих обязанностей. При продвижении государственных служащих по службе целесообразно учитывать их регулярное участие в курсах повышения квалификации.

5. Развитие нового этапа формирования государственной службы и кадрового резерва и госслужбы, изучение опыта зарубежных стран, введение бакалавриата по направлению «Государственное управление» в вузах позволит поэтапно внедрять систему подготовки кадров.

6. Необходимо научно-теоретическое обоснование понятия «недовольные граждане» и внедрить его в процесс обучения государственных гражданских служащих. Недовольных граждан можно определить следующим образом: «недовольные граждане — это группа лиц, которые образуют определенный сегмент общества, имеют собственные внутренние конфликты и постоянно ищут недостатки в окружающих процессах и реформах».

7. Изучение феномена недовольства в сфере государственного управления, акцентирование внимания вопросам научно-теоретического исследования будет способствовать дальнейшему совершенствованию государственной службы.

8. Внедрение порядка постоянного изучения мнения населения позволит предотвратить возможное возникновение нежелательных ситуаций, основанных на недовольстве граждан.

9. Необходимо, чтобы органы государственного управления, местного самоуправления направили свое внимание на предупреждение и устранение вопросов временного характера.

10. Определенное количество обращений граждан касается действий должностных лиц органов государственной власти и управления, государственных гражданских служащих. В связи с этим, актуальным становится развитие компетенции работы с недовольными гражданами у государственных и государственных гражданских служащих.

**ACADEMY OF PUBLIC POLICY AND PUBLIC ADMINISTRATION  
UNDER THE PRESIDENT OF THE REPUBLIC OF UZBEKISTAN  
SCIENTIFIC COUNCIL ON AWARDED SCIENTIFIC  
DEGREES № DSc. 20/30.12.2019.S.23.02**

---

**ACADEMY OF PUBLIC POLICY AND PUBLIC ADMINISTRATION  
UNDER THE PRESIDENT OF THE REPUBLIC OF UZBEKISTAN**

**TURAKHUJAEVA RANO RUSTAM KIZI**

**DEVELOPING THE COMPETENCE OF STATE CIVIL SERVANTS IN  
WORKING WITH DISSATISFIED CITIZENS**

**22.00.01 - Theory, methodology and history of sociology. Methods of sociological research**

**ABSTRACT OF THE DISSERTATION OF A DOCTOR OF PHILOSOPHY (PHD) IN  
SOCIOLOGICAL SCIENCES**

**Tashkent – 2024**

**The theme of the PhD dissertation on sociological sciences was registered by the Higher Attestation Commission of the Ministry of Higher Education, Science and Innovation of the Republic of Uzbekistan under number B2023.1. PhD/s133**

The dissertation has been prepared at Academy of Public Policy and administration under the President of the Republic of Uzbekistan

The abstract of the dissertation was posted in three (Uzbek, Russian, English (resume)) languages on the website of the Scientific Council at (www.dba.uz), Uzbekistan National News Agency (www.uza.uz) and on the website of «ZiyoNet» information-educational portal at (www.ziynet.uz).

<b>Scientific consultant:</b>	<b>Bekmurodov Mansur Bobomurodovich</b> Doctor of Sociological Sciences, professor
<b>Official opponents:</b>	<b>Kholbekov Abdugani Zhumanazarovich</b> Doctor of Sociological Sciences, professor <b>Muhammadjon Kuronov</b> Doctor of Pedagogical Sciences, professor
<b>Leading organization:</b>	<b>Republican Center for the Study of Public Opinion</b> <b>"Ijtimoiy Fikr"</b>

The defense of the dissertation will take place on «\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 at \_\_\_\_ at the meeting of Scientific Council DSc.30/20.2019.S.23.02. at the Academy of Public Policy and Administration under the President of the Republic of Uzbekistan (Address: 100066, Tashkent, Islam Karimov street, 45. Administrative building of the Academy of Public Administration under the President of the Republic of Uzbekistan, 5th floor, 511-room. Tel.: (99871) 232-60-56; fax: (99871) 232-60-80, e-mail: info@dba.uz).

The dissertation can be found in the Information Resource Center of the Academy of Public Policy and Administration under the President of the Republic of Uzbekistan. (registered under number \_\_\_\_). (Address: 100066, Tashkent city, Islam Karimov street, 45. Tel.: (71) 232-61-25)

The abstract of the dissertation was distributed on «\_\_» \_\_\_\_\_ 2025.  
(mailing report register No. \_\_\_\_ on «\_\_» \_\_\_\_\_ 2025).

**T.B.Matibaev**

Chairman of the Scientific Council on Awarding of Scientific Degrees, Doctor of Sociological Sciences, Professor

**Sh.M.Sodikova**

Secretary of the Scientific Council on Awarding of Scientific Degrees, Doctor of Sociological Sciences, Professor

**A. Mukhtorov**

Chairman of the Scientific Seminar of the Scientific Council on Awarding of Scientific Degrees, Doctor of Sociological Sciences, Professor

## INTRODUCTION (Abstract of PhD dissertation)

**The purpose of the study** is to develop proposals and recommendations for the development of the competence of state civil servants of our country in working with dissatisfied citizens.

**The object of the study** is the situation in which state civil servants of Uzbekistan work with dissatisfied citizens.

**The subject of the study** is a sociological study of the development of state civil servants' competencies in working with dissatisfied citizens.

**The scientific novelty of the research** is as follows:

social indicators have been developed (analysis of appeals, probable consequences, effective communication, emotional management) aimed at preferring a collective approach to working with dissatisfied citizens, corresponding to their individual and social expectations;

sociologically substantiated problem solving, situational flexibility, development of coordination competencies in districts through online platforms when working with dissatisfied citizens, taking into account the socio-economic characteristics of the territories;

sociologically substantiated the development of persuasion technologies by state civil servants through the media, aimed at forming mental immunity in preventing protest sentiments among citizens;

evaluation criteria have been developed that take into account competence in meeting the needs of the population, human dignity, quality control, social impact, change management aimed at preventing protest sentiments among the population, in the training of state civil servants.

**Implementation of the research results.** Based on the scientific research on the development of competence in working with dissatisfied citizens among civil servants:

information on social indicators (public assessment, social impact, reaction to changes, analysis of appeals, satisfaction indicators, gratitude) aimed at the advantage of a collective approach proportionate to individual and social expectations in working with dissatisfied citizens were used to create a social map and balance of the territory in the Kukcha Darvoza makhalla of the Shaykhantaur district of the city of Tashkent (certificate No. 07-1723 of the administration of the Tashkent city khokimiyat of the Republic of Uzbekistan dated October 30, 2024). The obtained results, as an innovative approach, were introduced into practice in the Pakhtaabad district of the Andijan region, the Zangiata district of the Tashkent region, the Almazar district of the city of Tashkent when working with a socially and spiritually vulnerable segment of the population and their family members as a socially optimal experience. As a result of studying the identified problems, proposals and recommendations were developed, which were submitted to the Presidential Administration and the Cabinet of Ministers;

information and recommendations on the sociological foundations of the need to establish monitoring of dissatisfied citizens in the regions along with solving their problems, determining the level of adaptation to the new social environment among

people through online platforms in mahallas were used in the creation of the Mahalla media center under the Association of Mahallas of Uzbekistan, the formation of the online.mahalla.uz electronic platform and the formation of the Educational and Methodological Center for Advanced Training and Methodological Support of Employees of the Association of Mahallas of Uzbekistan system (certificate No. 01-03/9 of the Educational and Methodological Center for Advanced Training and Methodological Support of Employees of the Association of Mahallas of Uzbekistan system dated October 30, 2024). The results of the study make it possible to fully digitalize the activities of all assistants to the khokim in mahallas, republican government representatives, employees of district centers and district khokimiyats, regional departments and khokimiyats throughout the republic;

data on the sociological validity of the development of indoctrination technologies by state civil servants through the media, aimed at forming mental immunity while preventing discontent among citizens, were used in preparing the script for the program "Ikki Yul" on the Yoshlar TV channel of the National Television and Radio Company of Uzbekistan and developing special sections within the framework of this program, aimed at studying public opinion by state civil servants (reference No. 14-01-198 of the Yoshlar TV channel dated November 7, 2024). As a result, effectiveness was demonstrated in fully ensuring the implementation of tasks defined within the framework of measures aimed at passing censorship and increasing the attractiveness of socio-political television programs shown on the Yoshlar TV channel of the National Television and Radio Company;

criteria in the training of state civil assessment servants, taking into account the competencies of achieving public satisfaction, human dignity, quality control, social impact, change management, aimed at preventing a mood of discontent among the population were used in the development of methods for determining the professional competencies of state civil servants in accordance with Order No. 35 of the Agency for the Development of Civil Service under the President of the Republic of Uzbekistan dated November 21, 2022 (certificate No. IE57549597 of the Agency for the Development of Civil Service under the President of the Republic of Uzbekistan dated October 31, 2024). The implementation of the obtained results in practice contributes to increasing the efficiency of civil servants' work with citizens, as well as the formation of a positive attitude of society towards civil servants and increasing the prestige of the civil service.

**Structure and volume of the dissertation.** The content of the dissertation consists of an introduction, three chapters, a conclusion, a list of references and appendices. The volume of the dissertation is 146 pages.

**E'LON QILINGAN ISHLAR RO'YXATI**  
**СПИСОК ОПУБЛИКОВАННЫХ РАБОТ**  
**LIST OF PUBLICATIONS**

**I bo'lim (I часть; I part)**

1. To'raxo'jayeva R. Davlat boshqaruv organlari kadrlar kompetensiyalari tahlili // Ijtimoiy fikr. Inson huquqlari. № 4- son. (2024). – B.50-56
2. To'raxo'jayeva R. Boshqaruv kadrlarini tayyorlash, qayta tayyorlash va malakasini oshirishning zamonaviy tizimlari bo'yicha xorij tajribasi // Ijtimoiy fikr. Inson huquqlari. № 3- son. (2023). – B.45-54
3. Tўрахўжаева Р.Р. Давлат фуқаролик хизматида амалга оширилган ислохотлар таҳлили // БЕРДАҚ номидаги Қорақалпоқ Давлат университетининг ахборотномаси № 2 (65) 2024 – Б.:230. ISSN 2010-90755
4. Turakhujaeva R. Analysis of the Competencies of Management Personnel of Public Administration Bodies /JOURNAL OF INTELLECTUAL PROPERTY AND HUMAN RIGHTS Volume: 3 Issue:7|July–2024 ISSN:2720-6882 <http://journals.academiczone.net/index.php/jiphr>
5. Tўрахўжаева Р.Р Шарқ социологлариининг давлат хизмати бўйича назариялари таҳлили/Davlat boshqaruv akademiyasi Guliston hududiy filiali hamda O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Davlat xizmatini rivojlantirish agentligi Sirdaryo viloyati filiali bilan hamkorlikda 2024-yil 21 iyun kuni "Davlat xizmati: tarix va hozirgi zamon" mavzusida o'tkazilgan Respublika ilmiy-amaliy konferensiyasi materiallari O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi davlat boshqaruvi akademiyasi. – Toshkent., 2024. B.:37-41
6. Tўрахўжаева Р.Р Ижтимоий давлат қурилишида давлат фуқаролик хизматида амалга оширилган ислохотлар таҳлили //Ijtimoiy davlatda inklyuziv yondashuv imkoniyatlari" mavzusidagi Respublika ilmiy nazariy konferensiya materiallari to'plami. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi davlat boshqaruvi akademiyasi. – Toshkent., 2024. B.:300-304
7. Turakhujaeva R. ANALYSIS OF SOCIOLOGICAL THEORIES ON PUBLIC SERVICE/International Conference on Educational and Social Studies (ICESS) Volume: 3 Issue: 10 | July–2024 P.:12 <https://papers.online-conferences.com/>
8. Turakhujaeva R. METHODS FOR ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF CIVIL SERVANTS/International Conference on Adaptive Learning Technologies Volume: 3 Issue: 02 | July–2024

**II bo'lim (II часть, part)**

1. Tўрахўжаева Р.Р Маҳаллий давлат ҳокимияти органлари вақлларининг касбий компетенцияларини ривожлантиришнинг аҳоли тадиркорлигига таъсири/ Фуқаролик жамияти, Умум назарий, ижтимоий-сиёсий, ҳуқуқий журнал 2024. – Volume 21. – Issue 2 (78) ISSN 2181-5836

2. То‘рахо‘jayeva R. Davlat xizmatchilari faoliyati samaradorligini baholashda xorijiy mamlakatlar tajribasi//Strategik kuch. Xalqaro ilmiy jurnal 1-son, 2023. – B.:20-27.

3. Ўзбекистонда замонавий раҳбар кадрларни шакллантириш тизимини такомиллаштириш масалалари. Монография. / муаллифлар жамоаси. - Тошкент: Yangi kitob, 2020. – Б.: 69-86.

4. Давлат фукаролик хизматчилари фаолиятининг самарадорлигини баҳолаш механизмлари. / Муаллифлар жамоаси. - Тошкент: «Yangi kitob», 2020. – Б.:54-70.

5. “Ҳокимият” образининг социологик-психологик таҳлили//Ижтимоий тадқиқотлар журналі. 2-сон, 2019.– Б.:95-100. Doi Journal 10.26739/2181-9556