

**O‘ZBEKISTON MILLIY UNIVERSITETI
HUZURIDAGI ILMIY DARAJALAR BERUVCHI
PhD.03/30.12.2021. P.01.07 RAQAMLI ILMIY KENGASH**

O‘ZBEKISTON MILLIY UNIVERSITETI

RUZIBAYEV DJAXONGIR BAXODIRJANOVICH

**DAVLAT XIZMATCHILARINI BAHOLASH MARKAZLARINING
RIVOJLANTIRUVCHI SALOHIYATI**

19.00.05 – Ijtimoiy psixologiya. Etnopsixologiya

**PSIXOLOGIYA FANLARI BO‘YICHA FALSAFA DOKTORI (PhD)
DISSERTATSIYASI AVTOREFERATI**

Toshkent – 2024

УДК : 378.1:159.922.3

**Psixologiya fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi
avtoreferati mundarijasi**

**Оглавление автореферата доктора философии (PhD) по
психологическим наукам**

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

Ruzibayev Djaxongir Baxodirjanovich

Davlat xizmatchilarini Baholash markazlarining rivojlantiruvchi salohiyati 3

Рузибаев Джахонгир Баходиржанович

Развивающий потенциал Центров оценки государственных служащих..... 25

Ruzibaev Djakhongir Bakhodirjanovich

Developmental potential of Civil Servant Assessment Centers 49

E'lon qilingan ishlar ro'yxati

Список опубликованных работ

List of published works 55

**O‘ZBEKISTON MILLIY UNIVERSITETI
HUZURIDAGI ILMIY DARAJALAR BERUVCHI
PhD.03/30.12.2021. P.01.07 RAQAMLI ILMIY KENGASH**

O‘ZBEKISTON MILLIY UNIVERSITETI

RUZIBAYEV DJAXONGIR BAXODIRJANOVICH

**DAVLAT XIZMATCHILARINI BAHOLASH MARKAZLARINING
RIVOJLANTIRUVCHI SALOHİYATI**

19.00.05 – Ijtimoiy psixologiya. Etnopsixologiya

**PSIXOLOGIYA FANLARI BO‘YICHA FALSAFA DOKTORI (PhD)
DISSERTATSIYASI AVTOREFERATI**

Toshkent – 2024

Falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi mavzusi O‘zbekiston Respublikasi Oliy attestatsiya komissiyasida B2023.2.PhD/P513 raqami bilan ro‘yxatga olingan.

Dissertatsiya Mirzo Ulug‘bek nomidagi O‘zbekiston Milliy universitetida bajarilgan.
Dissertatsiya avtoreferati uch tilda (o‘zbek, rus, ingliz (rezyume)) Ilmiy kengash veb-sahifasida (www.psi-ik.uz) va «Ziyonet» Axborot ta’lim portalida (www.ziyonet.uz) joylashtirilgan.

Ilmiy rahbar:

Bazarov Taxir Yusupovich
psixologiya fanlari doktori, professor

Rasmiy opponentlar:

Kadirov Kamoliddin Botirovich
psixologiya fanlari doktori, professor

Bafayev Muxiddin Muxammadovich
psixologiya fanlari bo‘yicha
falsafa doktori (PhD) , dotsent

Yetakchi tashkilot:

**Toshkent davlat Sharqshunoslik
Universiteti**

Dissertatsiya himoyasi O‘zbekiston Milliy universiteti huzuridagi PhD.03/30.12.2021. P.01.07 raqamli Ilmiy kengashning 2024-yil «_____» _____ soat _____ dagi majlisida bo‘lib o‘tadi (Manzil: 100174, Toshkent shahri, Universitet ko‘chasi, 4 uy. O‘zMU, Ijtimoiy fanlar fakulteti binosi, 4-qavat, 418-xona. Tel.: (+99871) 246-52-74/faks: (+99871) 246-53-21, (+99871) 246-02-04, e-mail: nauka@nuu.uz).

Dissertatsiya bilan O‘zbekiston Milliy universitetining Axborot-resurs markazida tanishish mumkin (_____ raqam bilan ro‘yxatga olingan). Manzil: 100174, Toshkent shahri, Universitet ko‘chasi, 4-uy. O‘zMU Bosh o‘quv binosi, “V” qism, 2-qavat, 217-xona. Tel.: (+99871) 246-67-71.

Dissertatsiya avtoreferati 2024-yil «_____» _____ kuni tarqatildi.

(2024-yil «_____» _____ dagi _____ raqamli reyestr bayonnomasi).

D.G.Muxamedova

Ilmiy darajalar beruvchi ilmiy kengash raisi, psixologiya fanlari doktori (DSc), professor

I.I.Rahimova

Ilmiy darajalar beruvchi ilmiy kengash kotibi, psixologiya fanlari bo‘yicha falsafa doktori (PhD), dotsent

N.S.Safayev

Ilmiy darajalar beruvchi ilmiy kengash qoshidagi Ilmiy seminar raisi, psixologiya fanlari doktori, professor

KIRISH (falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi annotatsiyasi)

Dissertatsiya mavzusining dolzarbligi va zarurati. Jahonda hozirgi davrda jamiyat rivojlanishining murakkab ijtimoiy-iqtisodiy muammolarini hal etishga qodir, ma'muriy axloqning madaniy asoslarini o'zlashtirgan, vaziyatni yaxlitlikda va shu bilan birga, uning kichik elementlarini ko'ra oladigan, maqsadli auditoriyaga ijobiy ta'sir o'tkazishga qodir, o'zgaruvchan vaziyatni adekvat boshqarish va yangi sharoitlarga tezda moslashish kabi qobiliyat va ko'nikmalarga ega davlat boshqaruvi sohasidagi mutaxassislarni tayyorlash hamda ularning kasbiy mahoratini oshirish muhim ahamiyat kasb etmoqda. Birlashgan Millatlar Tashkiloti hujjatlariga ko'ra, "davlat xizmatiga nomzodlarni ko'rsatish, tanlash va tayinlashda asosiy e'tibor samaradorlik, malaka va halollikning eng yuqori standartlarini ta'minlash zarurati bo'lishi kerak, ... odoblilik, xolislik, adolatlilik, halollik va rostgo'ylik kabi umumiy mezonlar birinchi darajali ahamiyatga ega"¹. Shu bois davlat xizmatchilari salohiyati, ularning o'z lavozimiga qanchalik mos ekanligini aniqlash, kuchli va kuchsiz tomonlarini baholash va rivojlantirishning qisqa hamda uzoq muddatli rejalarini shakllantirish uchun samarali innovatsion tizimni ishlab chiqish muammosi dolzarb bo'lib qolmoqda.

Dunyoda davlat xizmatchilari kasbiy rivojlanishining kompetentlik yondashuviga asoslangan tizimi xususiyatlarini o'rganish bo'yicha tadqiqotlar olib borilmoqda. Davlat xizmatchilari faoliyatini baholashga, kadrlar zahirasi bilan doimiy ishlashga, eng samarali xodimlarni tanlab olishga, kadrlar zahirasini shakllantirishga, inson salohiyatidan unumli foydalanishga qaratilgan ilmiy asoslangan kompleks tizimlar ishlab chiqilmoqda. Ana shu maqsadda boshqaruv xodimlarining tayanch kompetensiyalarini baholash bo'yicha ilmiy asoslangan metodlarni yaratish, kadrlarni tanlash va xizmatga tayinlashning amaliy yo'naltirilgan strategik texnologiyalarini ishlab chiqish, davlat xizmatchilari faoliyatini baholash bo'yicha metodikalarni standartlashtirish va ma'lum mezonlarni ilgari surish muammolariga alohida e'tibor qaratilmoqda.

Mamlakatimizda so'nggi yillarda davlat xizmati tizimini rivojlantirishning professionallik va malaka tamoyillariga asoslangan normativ-huquqiy bazasi yaratilmoqda. Prezidentimiz tomonidan taklif etilgan "O'zbekiston - 2030" strategiyasida "...davlat fuqarolik xizmatini meritokratiya va professionallik tamoyillari asosida tashkil etish bo'yicha bir qator dolzarb vazifalar qo'yilgan"². Bu borada davlat xizmatchilarini baholash markazlarining rivojlantiruvchi ta'siriga oid tayanch psixologik mexanizmlarni o'rganish baholash tartib qoidalari hamda ularning rivojlantiruvchi samarasi o'rtasidagi bog'liqliklarni aniqlash hamda nazariy va amaliy yechimlarini izlab topish bugungi kunning dolzarb vazifalaridan biridir.

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 28-yanvardagi PF-60-sonli "2022-2026-yillarga mo'ljallangan Yangi O'zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to'g'risida", 2023-yil 11-sentyabrdagi PF-158-sonli "O'zbekiston - 2030" strategiyasi to'g'risida", 2017-yil 8-avgustdagi PF-5139-sonli "O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Davlat boshqaruvi akademiyasida boshqaruv kadrlarini

¹ <https://www.unjiu.org>

² <https://lex.uz/docs/6600413>

tayyorlash, qayta tayyorlash va malakasini oshirish tizimini yanada takomillashtirish to'g'risida", 2020-yil 3-oktyabr PF-5843-sonli "O'zbekiston Respublikasida kadrlar siyosati va davlat fuqarolik xizmati tizimini tubdan takomillashtirish to'g'risida", 2018-yil 30-may PF-3755-sonli "Istiqbolli boshqaruv kadrlarini konkurs asosida tanlab olishning zamonaviy tizimini yaratish bo'yicha chora-tadbirlar to'g'risida", 2020-yil 31-dekabrda PF-4939-sonli "Malakalarni baholash tizimini tubdan takomillashtirish va mehnat bozorini malakali kadrlar bilan ta'minlash chora-tadbirlari to'g'risidagi" farmonlari, shuningdek, boshqaruv kadrlari bo'yicha boshqa normativ-huquqiy hujjatlarda belgilangan vazifalarni muvaffaqiyatli amalga oshirishda mazkur dissertatsion tadqiqot ma'lum darajada xizmat qiladi.

Tadqiqotning respublika fan va texnologiyalari rivojlanishning ustuvor yo'nalishlariga mosligi. Tadqiqot respublika fan va texnologiyalarni rivojlantirishning I. "Axborotlashgan jamiyat va demokratik davlatni ijtimoiy-huquqiy, iqtisodiy, madaniy, ma'naviy-axloqiy rivojlantirishda innovatsion g'oyalar tizimini shakllantirish va ularni amalga oshirish yo'llari" ustuvor yo'nalishiga muvofiq bajarilgan.

Muammoning o'rganilganlik darajasi. Zamonaviy ijtimoiy psixologiyada boshqaruv kadrlarini tanlash va ularning faoliyatini baholash muammosi Xalqaro mehnat tashkiloti (ILO, Shvetsariya), Braziliya universiteti (Universidade de Brasília, Braziliya), Garvard Davlat boshqaruvi instituti (John F. Kennedy School of Government, AQSH), Rossiya xalq xo'jaligi va davlat boshqaruvi akademiyasi (Rossiya Federatsiyasi), Ural federal universiteti (Rossiya Federatsiyasi), Davlat boshqaruv universiteti (Rossiya Federatsiyasi) kabi jahonning yetakchi ilmiy markazlari va oliy o'quv yurtlarida tadqiq etilgan. Buyuk Britaniyada "Saville Assessment" kompaniyasi zamonaviy boshqaruv nazariyasini rivojlantirishga qaratilgan ilmiy tadqiqotlar olib boradi.

So'nggi yillarda O'zbekistonda boshqaruv xodimlarining ijtimoiy-psixologik xususiyatlarini o'rganish, kasbiy kompetensiyalarni tanlash va baholash mezonlarini ishlab chiqish bo'yicha keng ko'lamlil tadqiqotlar olib borilgan. E.G.G'oziyev, G.B.Shoumarov, V.M.Karimova, N.S.Safayev, D.G.Muxamedova, E.N.Sattarov, Sh.R.Baratov, I.I.Maxmudov, O.E.Xaitov, Sh.H.Abdullayeva, T.M.Adizova, B.A.Abdullayev, D.S.Abdullajonova ilmiy ishlarida kadrlarni tanlash va uning mezonlari, rahbar psixologiyasi, boshqaruv faoliyati va uning ijtimoiy-psixologik xususiyatlari, kadrlar zahirasini shakllantirishning ijtimoiy-psixologik omillari, boshqaruvda ijtimoiy-psixologik kompetentlik masalalari yoritilgan³.

³ Abdullayeva Sh.X. Pedagog professional kompetentligini shakllantirishning ijtimoiy-psixologik mexanizmlari. Psixol.f.d.(DSc) diss. Avtoreferati, - T., 2019.; Абдуллажанова Д.С. Социально-психологические факторы эффективного формирования управленческого кадрового резерва в Узбекистане. Автореферат диссертации доктора психологических наук (DSc), - T., 2023.; Адизова Т.М. Социально-психологические особенности мастера и стиль руководства производственным коллективом. Автореф. дис. канд. псих. наук. Л., 1986. [электронный ресурс]; G'oziyev E.G., Toshimov R. Menejment psixologiyasi. O'quv q'llanma. – T: Akademiya. 1998; Кадилов К.Б. Влияние эмоционального интеллекта на проявление лидерских качеств личности. [электронный ресурс]; Мухamedova D.G. Ta'lim menejerini innovatsion faoliyatga tayyorlashning ijtimoiy-psixologik texnologiyalarini takomillashtirish: Psixol.f.d.diss... avtoreferati. - T., 2015; Саттаров Э.Н. Ўзбекистон Республикаси прокуратураси раҳбар кадрлар захирасини шакллантириш тизимининг ижтимоий психологик такомиллашуви. Психология фанлари доктори (DSc) диссертацияси автореферати. - T., 2022.; Хайитов О.Е. Олий та'лим муассасаси о'рта bo'g'in rahbarlari psixologik kompetentligini modellashtirish: psixol.f.d.(DSc) diss...

MDH mamlakatlari olimlari tomonidan olib borilgan tadqiqotlarda vakolatlarga asoslangan yondashuv asosida davlat xizmatchilarini tayyorlashning turli modellari, menedjerning liderlik fazilatlarini rivojlantirishning ijtimoiy-psixologik omillari, boshqaruv madaniyati va qadriyatlarini xususiyatlari bo'yicha tadqiqotlar olib borilgan. T.Y.Bazarov, A.K.Erofeyev, E.B.Bashkin, G.P.Geranyushkina, S.N.Apenko, A.F.Denisov, A.Ya.Kibanov, E.L.Romanadze, V.A.Spivak, D.E.Myakushkin o'z tadqiqotlarida kadrlarni tanlash va faoliyatini baholashning innovatsion usullarini ishlab chiqish va qo'llashni ilmiy asoslashga harakat qilganlar. Mazkur tadqiqotchilar tomonidan davlat xizmatchilarining malakasini oshirish, kompetentlik yondashuvi asosida mutaxassislar malakasini oshirishning turli modellari ilgari surilgan, boshqaruv madaniyati va qadriyatlarini, menejerning liderlik fazilatlarini rivojlantirishning ijtimoiy-psixologik omillari o'rganilgan hamda boshqaruv xulq-atvori modellari ishlab chiqilgan⁴.

Chet el olimlari G.Bekker, E.Bruking, K.Bryuster, M.Velazkes, K.Gudpaster, P.Draker, K.Devis, A.Kerroll, A.Petjigryu, K.Gendri, F.Xofferlar ijtimoiy muammolarini o'rgandilar. Tashkilotlarni rivojlantirish, ijtimoiy sheriklik va korporativ ijtimoiy mas'uliyatning shakllanish xususiyatlarini tadqiq etganlar. Shu bilan birga, ta'kidlash joizki, baholash markazlarining rivojlantiruvchi ta'sirini kuchaytiruvchi ijtimoiy-psixologik usullar va protseduralar muammosi bugungi kungacha yaxshi o'rganilmagan.

Tadqiqotning dissertatsiya bajarilgan oliy ta'lim muassasasining ilmiy tadqiqot ishlari rejasi bilan bog'liqligi. Dissertatsiya ishi Mirzo Ulug'bek nomidagi O'zbekiston Milliy universitetining ilmiy-tadqiqot rejasiga muvofiq PZ-2017.09.13. 120-sonli "Oliy ta'lim tizimida raqobatbardosh kadrlar tayyorlashning ijtimoiy-psixologik mexanizmlari" mavzusidagi ilmiy loyiha doirasida bajarildi.

Tadqiqotning maqsadi davlat xizmatchilari faoliyatini Baholash markazlari (Assessment centre) texnologiyasining rivojlantiruvchi salohiyatini takomillashtirish bo'yicha psixologik dasturlarni ishlab chiqish va ularning samaradorligini baholashdan iborat.

Tadqiqotning vazifalari:

davlat xizmatchilari faoliyatini har tomonlama baholash hamda rivojlantirishning psixologik texnologiyasini ishlab chiqish va qo'llash;

baholash markazlari (assessment centre) rivojlantiruvchi ta'sirining tayanch psixologik mexanizmlarini aniqlash;

shaxslararo idrok jarayoni qonuniyatlarini ularning ekspert baholash natijalariga ta'siri nuqtayi nazaridan kompleks baholash texnologiyasi elementi sifatida o'rganish;

boshqaruv kadrlari rivojlanish bosqichlarini qayd etish imkonini beradigan rahbarlarni rivojlantirishning yangi modelini ishlab chiqish va uning samaradorligini

avtoreferati. - T., 2019; Xayitov O.E., Djalalova S.M. Boshqaruv psixologiyasi. O'quv qo'llanma; Shakarov O'. Rahbar axloqi va adolatli boshqaruvni tashkil etish muammolari: S.f.b.f.dok.(PhD) diss...avtoreferati. - T., 2018; Yo'ldoshev A.O. O'zbekistonda jamiyat va davlat ishlarini boshqarishda fuqarolar ishtirokining tashkiliy-huquqiy masalalari, - T., 2023.

⁴ Базаров Т.Ю. Социально-психологические методы и технологии управления персоналом организации. Автореферат диссертации на соискание доктора психологических наук, - М., 1999.; Башкин Е.Б. Эффективность стратегических ассесмент-сессий в развитии профессиональных компетенций специалиста. Автореферат диссертации на соискание степени кандидата психологических наук, - М., 2010.

baholash.

Tadqiqotning obyekti sifatida O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Davlat boshqaruvi akademiyasining abituriyentlari va tinglovchilaridan 800 nafari, Davlat turizm qo'mitasi, Davlat ekologiya qo'mitasi, Davlat arxitektura qo'mitasi, Xususiylashtirish davlat qo'mitasi, Uy-joy kommunal xizmat ko'rsatish vazirligining davlat xizmatchilaridan 500 nafari, tadbirkorlik tashkilotlarining yuqori darajadagi menejerlaridan 35 nafari, jami 1335 nafar respondent jalb qilingan.

Tadqiqotning predmetini baholash markazlarining davlat xizmatchilari boshqaruv kompetensiyasini rivojlantirishga ta'sir etuvchi ijtimoiy-psixologik tavsiflari tashkil etadi.

Tadqiqotning usullari. Tadqiqotning turli bosqichlarida empirik ma'lumotlarni to'plash uchun quyidagilar qo'llanildi: V.N.Buzin, E.F.Vanderlikning Qisqa yo'nalish testi, Tashkiliy test (T.Yu.Bazarov), Yangi tashkiliy test (T.Yu.Bazarov), kreativlik testi (Torrens), Gilford testi, malakaviy test, guruhiy mashqlar, suhbat va keys yechish, kontent-tahlil hamda olingan ma'lumotlarni qayta ishlashda matematik-statistik metodlar (dispersion tahlil, korrelyatsion tahlil, ko'p chiziqli va logistik regressiya, ko'p o'zgaruvchan va bir o'zgaruvchanlik tahlili, Kruskal-Uollis va Mann-Uitni mezonlari).

Tadqiqotning ilmiy yangiligi quyidagilardan iborat:

maxsus ishlab chiqilgan interaktiv baholash usullarini (guruhiy munozara, keyslar) qo'llash natijasida tinglovchilarning Assessment-centrdan muvaffaqiyatli o'tish va akademik o'zlashtirish ko'rsatkichlari hamda maxsus mashqlarni (tashkiliy va yangi tashkiliy test) muvaffaqiyatli hal qilish va suhbatdan o'tish natijalari o'rtasida korrelyatsion o'zaro aloqadorlik aniqlangan;

abituriyentlarda "sofdillik", "mas'uliyatlilik", "qonunga bo'ysunish", "adolatlilik", "murosasizlik" kabi qadriyatlarining shakllanganlik darajasi, ularda vaziyatni tahlil qila olish, qaror qabul qilish, qo'l ostidagi xodimlar motivatsiyasini oshirish va ularni nazorat qilish ko'nikmalari hamda ishontira olish, o'zgarayotgan vaziyatga tez moslasha olish qobiliyatlarining rivojlanishiga ijobiy ta'sir ko'rsatishi bois boshqaruv samaradorligining muhim shart-sharoiti va samaradorlik indikatori ekanligi isbotlangan;

personalni baholashning yangi texnologiyasi - Assessment-centrni qo'llash natijasida lavozimga nomzodlarda "kuzatish", "atributsiya", "integratsiya", "tasdiqlash", "refleksiya" va "identifikatsiya" kabi ijtimoiy idrok komponentlarini tashxis qilish orqali ularda "proaktivlik", "strategik boshqaruv", "insonlarga e'tibor", "mas'uliyat", "maqsadga intilish", "uzoqni ko'ra bilish" kabi strategik kompetensiyalarni rivojlantirish hamda professional, axloqiy-psixologik va maxsus mezonlar bo'yicha xulq-atvorini korreksiya qilishning psixometrik ko'rsatkichlari dalillangan;

"analitik bajaruvchi", "mustaqil ekspert", "komanda lideri", "jamoaga uchun ustoz" bosqichlarida lavozimga tanlash, kadrlar zahirasi yaratish, xodimlar salohiyatini baholash, inson resurslarini boshqarish, mutaxassislarining shaxslilik hamda kasbiy kompetensiyalarini anglangan holda takomillashtirishga qaratilgan o'quv-trening dasturini o'z ichiga olgan psixologik model ishlab chiqilgan va uning

samaradorligi asoslangan.

Tadqiqotning amaliy natijalari quyidagilardan iborat:

baholash markazidan foydalanish va davlat xizmatida boshqaruv xodimlari uchun maxsus senariyni ishlab chiqish va qo'llash bilan bog'liq baholash tartib-qoidalarining rivojlanish samarasi o'rtasida ijobiy munosabat aniqlangan; baholash markazi ishtirokchilarining rivojlanish samarasi maksimal bo'lishi uchun ekspert komissiyalarining (psixolog, huquqshunos, iqtisodchi) fanlararo tarkibini tanlash va baholash tartib-qoidalariga kiritish zarurligi isbotlangan;

baholash markazi nafaqat boshqaruv vakolatlarini diagnostika qilish texnologiyasi, balki boshqaruv xodimlarini rivojlantirish uchun katta imkoniyatlarga ega ekanligi, maxsus ishlab chiqilgan Baholash markazi dasturi orqali yuqori salohiyatga ega insonlarni erta aniqlash, samarali o'qitish va martabada tez o'sish imkoniyatini yaratishi asoslangan;

baholash markazining rivojlanish ta'siri ehtimoli nafaqat ishtirokchilarga taqdim etilgan tanlovga (taqdimot qilish tartibi, hisobotning qisqacha mazmuni), balki ishtirokchilarning kelajakdagi martaba istiqbollari haqidagi tasavvurlariga ham bog'liqligi aniqlangan;

baholash markazlarining rivojlanish ta'siri fanlararo nuqtayi nazardan (huquq, iqtisod, menejment va psixologiya) boshqaruv salohiyatini baholash metodologiyasi va usullaridan foydalanish orqali kuchaytirilishi amaliy jihatdan aniqlangan. Baholash markazining kuzatuvchisi sifatida fanlararo mutaxassislardan iborat ekspert baholash guruhlarini jalb etish orqali kadrlar salohiyatini kompleks baholashga erishish taklif etilgan.

Tadqiqot natijalarining ishonchliligi tadqiqot mavzusi ilmiy asoslangan va xalqaro miqyosda qabul qilingan va nazariy jihatdan maqbul usullardan oqilona namunadan foydalangan holda o'rganilgani, empirik tadqiqot natijalarini tahlil qilishning reprezentativligi, to'plangan ma'lumotlarning ishonchliligi, aniqligi, matematik-statistikaning aniq metodlari qo'llanilgani, olingan natijalarning vakolatli tuzilmalar tomonidan tasdiqlangani bilan izohlanadi.

Tadqiqot natijalarining ilmiy va amaliy ahamiyati. Tadqiqot natijalarining nazariy ahamiyati loyihalashtirilgan davlat xizmatchilarini maxsus baholash markazlari texnologiyalari uchun asos bo'la oladigan rahbarni rivojlantirish psixologik modeli ishlab chiqilgan va uning yuqori samaraga ega ekanligi metodologik va metodik jihatdan asoslangan hamda bunday texnologiyalarni joriy etish nafaqat aktual boshqaruvchanlik kompetensiyalari darajasini baholash aniqligini ortishiga xizmat qiladi, balki davlat xizmatlari tizimidagi rahbarlarning rivojlanish salohiyatini aniqlash imkonini beradi.

Tadqiqot natijalarining amaliy ahamiyati boshqaruv personalini rivojlantirish maqsadlari uchun mo'ljallangan baholash markazlari qanday metodik asoslanishi zarurligini tushunish imkoniyatini beradi, bu esa boshqaruvchi jamoalarni shakllantirishda, kompaniyalar rahbarlarini konsultatsiya qilishda, strategik sessiyalar o'tkazishda va rahbarlik lavozimiga salohiyatli nomzodlarni baholashda katta ahamiyat kasb etadi.

Tadqiqot natijalarining joriy qilinishi. Davlat xizmatchilari faoliyatini “Baholash markazlari” texnologiyasining rivojlantirish salohiyatini o‘rganish bo‘yicha o‘tkazilgan ilmiy tadqiqot natijalariga ko‘ra quyidagilar amalga oshirildi:

maxsus ishlab chiqilgan interaktiv baholash usullarini (guruhiy munozara, keyslar) qo‘llash natijasida tinglovchilarning Assessment-centrdan muvaffaqiyatli o‘tish va akademik o‘zlashtirish ko‘rsatkichlari hamda maxsus mashqlarni (tashkiliy va yangi tashkiliy test) muvaffaqiyatli hal qilish va suhbatdan o‘tish natijalari o‘rtasida korrelyatsion o‘zaro aloqadorlik aniqlanganligiga oid ma‘lumotlar O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Davlat xizmatlarini rivojlantirish agentligining milliy kadrlar zaxirasini shakllantirishda nomzodlarni har tomonlama baholashda qo‘llanilgan (O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Davlat xizmatini rivojlantirish agentligining 2023-yil 20-noyabrdagi QW68327347-son ma‘lumotnomasi). Natijada kadrlarni tanlash va kadrlar zahirasi yaratishning yangitizimi yo‘lga qo‘yilgan;

abituriyentlarda “sofdillik”, “mas’uliyatlilik”, “qonunga bo‘ysunish”, “adolatlilik”, “murosasizlik” kabi qadriyatlarning shakllanganlik darajasi ularda vaziyatni tahlil qila olish, qaror qabul qilish, qo‘lostidagi xodimlar motivatsiyasini oshirish va ularni nazorat qilish ko‘nikmalari hamda ishontira olish, o‘zgarayotgan vaziyatga tez moslasha olish qobiliyatlarining rivojlanishiga ijobiy ta’sir ko‘rsatishi bois boshqaruv samaradorligining muhim shart-sharoiti va samaradorlik indikatorini ekanligi haqidagi ma‘lumotlardan O‘zbekiston Respublikasi Huquqni himoya qilish Akademiyasining “prokuratura organlarining rahbar zahirasi lavozimlariga kiritilgan kadrlarni kasbiy qayta tayyorlash kurslarida boshqaruv ko‘nikmalarini baholashda qo‘llanilgan (O‘zbekiston Respublikasi Huquqni himoya qilish Akademiyasining 2023 yil 15 noyabrdagi 30/18-23-565-son ma‘lumotnomasi). Natijada bu akademiya qabul hay’ati faoliyatini takomillashtirishga xizmat qilgan;

personalni baholashning yangi texnologiyasi - Assessment-centrni qo‘llash natijasida lavozimga nomzodlarda “kuzatish”, “atributsiya”, “integratsiya”, “tasdiqlash”, “refleksiya” va “identifikatsiya” kabi ijtimoiy idrok komponentlarini tashxis qilish orqali ularda “proaktivlik”, “strategik boshqaruv”, “insonlarga e’tibor”, “ma’suliyat”, “maqsadga intilish”, “uzoqni ko‘ra bilish” kabi strategik kompetensiyalarni rivojlantirish hamda professional, ahloqiy-psixologik va maxsus mezonlar bo‘yicha xulq-atvorini korreksiya qilishning psixometrik ko‘rsatkichlari dalillanganligiga doir natijalar O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Davlat xizmatlarini rivojlantirish agentligining lavozimga nomzodlar salohiyatini oshirishda, ularda yangi ko‘nikma va malakalarni shakllantirishda qo‘llanilgan (O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Davlat xizmatini rivojlantirish agentligining 2023 yil 20 noyabrdagi QW 68327347-son ma‘lumotnomasi). Natijada bu lavozimga tayinlanganlarda nafaqat ularning professional kompetensiyasini oshirish, balki maxsus mezonlar asosida har tomonlama rivojlantirish imkoniyatini bergan;

“analitik bajaruvchi”, “mustaqil ekspert”, “komanda lideri”, “jamoaga uchun ustoz” bosqichlarida lavozimgatanlash, kadrlar zahirasi yaratish, xodimlar salohiyatini baholash, inson resurslarini boshqarish, mutaxassislarining shaxslilik hamda kasbiy kompetensiyalarini anglangan holda takomillashtirishga qaratilgan

o'quv-trening dasturini o'z ichiga olgan psixologik model O'zbekiston Respublikasi Prezidentihuzuridagi Davlat xizmatlarini rivojlantirish agentligining personalni baholash, ularning kasbiy vashaxslilik kompetensiyalarini takomillashtirish borasidagi faoliyatida qo'llanilgan (O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Davlat xizmatini rivojlantirish agentligining 2023-yil 20-noyabrdagi 68327347-son QW ma'lumotnomasi). Natijada hodimlar salohiyatini baholash bilan birga ularda fikrlash tizimligi, menedjerlik professionalizmi va liderlik qobiliyatlarini oshirish, qadriyatlar yo'nalishini o'rganishning yangi tizimi yo'lga qo'yilgan.

Tadqiqot natijalarining aprobatsiyasi. Tadqiqot natijalari 4 ta ilmiy-amaliy konferensiyada, jumladan, 3ta xalqaro va 1 ta respublika ilmiy-amaliy anjumanida muhokama qilindi.

Tadqiqot natijalarining e'lon qilinganligi. Dissertatsiya mavzusi bo'yicha jami 10 ta ilmiy maqola chop etilgan. Oliy attestatsiya komissiyasi dissertatsiyalarining asosiy ilmiy natijalarini chop etish uchun tavsiya etilgan ilmiy nashrlarda 5 ta maqola, shu jumladan, Oliy Attestatsiya Komissiyasining 2 ta xalqaro jurnalida, 3 ta maqola chop etilgan. Xalqaro ilmiy-amaliy konferensiya materiallari to'plamida, 2 ta Respublika ilmiy-amaliy anjumani to'plamida.

Dissertatsiyaning tuzilishi va hajmi. Dissertatsiya kirish, uch bob (10 paragraf), xulosa, foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati va ilovalardan iborat. Ishning umumiy hajmi 135 bet.

DISSERTATSIYANING ASOSIY MAZMUNI

Kirish qismida dissertatsiya mavzusining dolzarbligi va zarurati asoslangan, tadqiqotning maqsadi va vazifalari, obykti va predmeti tavsiflangan, tadqiqotning respublika fan va texnologiyalari rivojlanishining ustuvor yo'nalishlariga mosligi ko'rsatilgan, amaliy natijalari va ilmiy yangiligi bayon qilingan, tadqiqotda olingan natijalarning ilmiy va amaliy ahamiyati ochib berilgan, tadqiqot natijalarining amaliyotga joriy etilishi, aprobatsiyasi, nashr etilgan ishlar va dissertatsiya tuzilishi bo'yicha ma'lumotlar keltirilgan.

Dissertatsiya ishining **“Ijtimoiy psixologiyada kompetensiyaga asoslangan yondashuvning nazariy asoslari”** deb nomlangan birinchi bobi jahon amaliyotida boshqaruv kadrlarini tanlash va ularning faoliyatini baholash jarayoniga turlicha yondashuvlarni nazariy tahlil qilishga bag'ishlangan. Tahlil shuni ko'rsatadiki, hozirgi vaqtda ijtimoiy psixologiyada kompetensiyaga asoslangan yondashuv inson resurslarini baholash, shuningdek, shaxsiy fazilatlar va kasbiy ko'nikmalar ijtimoiy muhitda muvaffaqiyatli o'zaro munosabatlarga qanday ta'sir qilishini tushunish uchun muhim vositadir (T.Yu.Bazarov. A.K.Yerofeev, A.G.Shmelev, 2014). Faoliyatni tahlil qilishda kompetensiyaga asoslangan yondashuv muayyan sohada muvaffaqiyatli ishlash uchun qanday ko'nikmalar, qobiliyatlar va shaxsiy fazilatlar zarurligini chuqurroq tushunishga yordam beradi. Bu uni o'qitishni rivojlantirish, ishga olish va ish muhitida ish faoliyatini baholash uchun muhim vositaga aylantiradi. Bir qator mualliflar (Ulrix D., Brokbenk) xodimlarni baholash uchun tartib va usullarni optimallashtirish zarurligini ta'kidlaydilar. Shuningdek, mazkur bobda inson resurslarini boshqarishning zamonaviy nazariyasi va amaliyotida “kompetentlik”

tushunchasiga muhim o‘rin berilganligi ta’kidlangan. “Kompetentsiya” va “kompetentlik” tushunchalarining terminologik farqlari tahlil qilinadi. Mazkur tushunchalarga turli mualliflarning yondashuvlari muhokama qilinadi (Big Legal Dictionary, L.Spenser, S.Spencer, S.Whiddent, S.Hollyford, T.Yu.Bazarov, A.K.Yerofeev, A.G.Shmelev).

Mazkur bobda baholash texnologiyasining imkoniyatlarini o‘rganishga bag‘ishlangan tadqiqotlar haqida umumiy ma’lumot berilgan. Baholash markazlari sohasidagi tadqiqotlarni ko‘rib chiqish xodimlarni baholash va rivojlantirishda qanday usullar hamda yondashuvlar keng qo‘llanilishini ko‘rishga imkon beradi, shuningdek, ushbu sohani qanday yaxshilash mumkinligini tushunishga yordam beradi.

Dissertatsiyaning ikkinchi bobi **“Birlamchi tadqiqotning metodologiyasi, tashkil etilishi, tadqiqot usullari va natijalari”** deb nomlangan bo‘lib, davlat xizmatchilari faoliyat yuritadigan muhitni VUCA tavsifiy modelidan misol sifatida tushunishga bag‘ishlangan bo‘lib, umuman olganda har qanday tashkilot uchun murakkab muhitni, xususan, davlat xizmatining kadrlar resurslarini aks ettiradi.

“Boshqaruv faoliyatini o‘rganishning rolga asoslangan paradigmasi” deb nomlangan birinchi bandida xatti-harakatlar modellaridan misol sifatida foydalangan holda, muvaffaqiyatli boshqaruv faoliyatiga erishish uchun zarur bo‘lgan asosiy professional vakolatlarining namoyon bo‘lishi ta’kidlangan. Ikkita model ko‘rib chiqiladi, biri biznesda, ikkinchisi davlat xizmatchilari bilan ishlashda. Ikki modelning o‘ziga xos jihati shundaki, davlat boshqaruvi sohasida asosiy professional va boshqaruv rollari muhim bo‘lib, ularni yuqori darajadagi davlat xizmatchisi bajaradi va bu Menejer, Tashkilotchi. Administrator, Boshliq (T.Yu. Bazarov). Nomzodlarni baholash usullarining texnologiyalari ko‘rib chiqiladi.

“Davlat xizmatchilari vakolatlarining o‘ziga xos modelini shakllantirishga yondashuv” deb nomlangan ikkinchi bandida O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Davlat boshqaruvi akademiyasiga tinglovchilarni qabul qilish doirasida olib borilgan tadqiqot taqdim etilgan. Xususan, boshqaruv vakolatlari profillari qanday aniqlanganligi va davlat boshqaruvi sohasidagi menejrlarning umumlashtirilgan asosiy vakolatlari ishlab chiqilganligi tasvirlangan. Umumlashtirish turli sohalarga taalluqli: ijtimoiy boshqaruv, biznes va iqtisodiy boshqaruv. Menejerlar o‘z ishlarida eng yaxshi natijalarga erishish uchun ko‘rsatadigan xatti-harakatlar modellariga misollar tasvirlangan. Natijada eng muhim kompetensiyalarning beshta guruhi shakllantirildi, ular 1-jadvalda keltirilgan:

№	Kompetensiya nomi	Daraja	Tavsif
1.	Qadriyatlar	1	Vatanparvarlik, halollik, xaqiqatgo'ylik, odob-axloq, ma'naviy-axloqiy yetuklik
2.	Tizimli fikrlash	2,5	Vaziyatni yaxlit va uning alohida unsurlarini ko'rish qobiliyati; ma'lumotlarni umumlash tirish qobiliyati; muhim munosabatlarni aniqlash qobiliyati; umumiy narsadan asosiy narsani ajratib olish qobiliyati; ma'lumot to'plash usullarini bilish va katta hajmdagi ma'lumotlarni tizimlashtirish qobiliyati
3.	Menedjerlik boshqaruv mahorati	2,5	Vaziyatni tahlil qilish, maqsadlarni belgilash, vazifalarning ustuvorligini aniqlash, faoliyatni samarali tashkil etish, ularni bosqichlarga bo'lish qobiliyati; natijalarni o'z vaqtida va sifatli kuzatish qobiliyati
4.	Yetakchilik	4,5	Jamoa yoki guruh yetakchisi rolini o'z zimmasiga olish qobiliyati. Maqsadli auditoriyani natijalarga erishishga qaratilgan harakatlarga undash uchun ularni ishon tirish, ta'sir qilish yoki ijobiy taassurot qoldirish qobiliyati
5.	Moslashuvlik	4,5	O'zgaruvchan vaziyatni boshqarish qobiliyati, yangi sharoitlarga tezda moslashish va yangi muammolarni samarali hal qilish qobiliyati
6.	Foydalanishda cheklovlar mavjud		Salomatlik holati, oilaviy sharoitlar, salbiy holatlar

Tadqiqotning dastlabki bosqichining tanlovi. Tadqiqotda O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Davlat boshqaruvi akademiyasida tahsil olishga davogarlik qilayotgan 800 dan ortiq nomzodlar ishtirok etdi, birinchi marta quyidagi uch guruhga bo'lingan holda ularning salohiyatini aniqlash bo'yicha ish olib borildi:

A guruhi – “Magistratura” ta'lim shakli (2 yil) - 60 kishi

B guruhi – “Kasbiy qayta tayyorlash” ta'lim shakli (1 yil) - 240 kishi

C guruhi – “Malaka oshirish” ta'lim shakli (6 oygacha) - 500 kishi

Baholash mezonlari ishlab chiqilgan va boshqaruv kompetensiyalarini o'lchash usullari tanlangan.

Davogarlarning salohiyatini aniqlash va ularni guruhlariga (A, B va C) taqsimlash uchun ko'rsatkichlar, baholash mezonlari (liderlik, professionallik, tizimli fikrlash, qadriyatlar, o'zgarishlarga moslashish) va o'lchangan kompetensiyalar shkalasi ishlab chiqilgan, shuningdek, tanlangan va ushbu kompetensiyalarni diagnostika qilish usullari ishlab chiqilgan, bular 2-jadvalda keltirilgan.

KOMPETENSIYALARNI BAHOLASH USULLARI

Kompetensiya nomi	Baholash usullari				
	Hujjatlarni o'rganish (obyektivkalar)	DTM	Psixologik test	Suhbat	
				Keyslar	Yakuniy suhbat
Qadriyatlar	+	+	+	-	+
Tizimli fikrlash	+	+	-	+	+
Boshqaruv professionalizmi	+	-	+	+	-
Yetakchilik	+	-	-	+	+
Moslashuvlik	+	-	+	+	+

Nomzodlarni tanlashning besh bosqichidan foydalanilgan:

1-bosqich. Nomzodlarni kadr hisoblari asosida tanlash (“obyektivka”, “ma’lumotnoma”). Bu yerda nomzodlarni baholash uchun quyidagi mezonlardan foydalanilgan: barcha zarur hujjatlarning mavjudligi, boshqaruv faoliyati staji, vertikal, gorizontaal va diagonal martaba dinamikasi, qo‘shimcha ta’limning mavjudligi va yo‘nalishi. Rasmiy talablarga javob beradigan taqdim etilgan hujjatlar asosida nomzodlarni saralash bosqichida kelib tushgan 1198 ta arizadan 688 nafari tanlab olindi.

2-bosqich. O‘zbekiston tarixi fanidan bilimlarni baholash, shuningdek, mantiqiy fikrlashni tekshirishga qaratilgan topshiriqlar natijalarini baholash. Ushbu tartib Davlat test markazi tomonidan amalga oshirildi. Test sinovlari natijasida abituriyentlarning reytingini ballarda aks ettiruvchi ro‘yxatning birinchi yarmidagi nomzodlarning 50 foizi keyingi tanlovda ishtirok etish uchun tanlab olindi. Shunday qilib, psixologik diagnostikadan iborat tanlovning 3-bosqichiga 344 nafar ishtirokchi qabul qilindi.

3-bosqich. Psixologik diagnostika kompyuter formatida o‘tkazildi. Ikkita test taqdim etildi: 1) qadriyatlarni o‘rganishga qaratilgan Shvarts so‘rovnomasi va 2) stressga chidamlilikni aniqlash uchun test (D. Amirxanning V.M.Yaltonskiy va N.A.Sirota tomonidan o‘zgartirilgan “Hayot muammolarini bartaraf etish strategiyalarini o‘rganish” usuli). Testlar natijalaridan, respondentning samimiyligini baholash uchun shkala kiritilgan bo‘lib, u D.Marlou va D.Kraun metodologiyasining 10 ta savolidan iborat bo‘lib, tasdiqlash motivatsiyasini o‘z-o‘zini baholashga tashxis qo‘yishga qaratilgan (yolg‘on shkalasi).

Psixologik diagnostika natijalariga ko‘ra to‘rtinchi bosqichga 179 nafar subyekt qabul qilindi.

4-bosqich. Suhbat ikki qismdan iborat bo‘ldi: 1) boshqaruv vaziyatlarini (hollarini) hal qilish va tahlil qilish hamda 2) vakolatlar bo‘yicha suhbat. Nomzodlar bilan suhbatlar uchta fanlararo komissiyada o‘tkazildi. Har bir komissiyada psixolog, iqtisodchi va huquqshunos bor edi. Boshqaruv vaziyatlari (hollari) tahlili uchun materiallar barcha ishtirokchilar uchun bir xil bo‘lib, tanlash uchun ikki tilda, rus va o‘zbek tillarida taqdim etildi.

Suhbatning ikkinchi qismida asosiy e’tibor beshta asosiy kompetensiyalarni (Qadriyatlar, Tizimli fikrlash, Liderlik, Menejerlik kasbiyligi, O‘zgarishlarga

moslashish) ifodalashga qaratildi. Suhbat natijalari nomzodlarni baholash uchun maxsus varaqaga kiritildi, unda ekspertlar asosiy vakolatlarini ifodalash darajasiga qarab baho berishlari kerak edi. O'z navbatida, ekspertlar uchun baholash varaqasi ham ikki qismdan iborat edi:

1. Keys yechimini baholash
2. Qobiliyatni baholash

Vakolatlar bo'yicha suhbatlar uchun kuzatuvchilar o'qitildi va ishtirokchilarni tasdiqlangan vakolatlar ro'yxati hamda xulq-atvor ko'rsatkichlariga muvofiq baholash imkonini beradigan savollar tasdiqlandi. Suhbat natijalariga ko'ra 60 nafar talaba Akademiyaning magistratura bosqichiga qabul qilindi. Qolgan nomzodlar malakasini baholash natijalariga ko'ra B va C guruhlariga taqsimlandi. Tadqiqotning birinchi bosqichi natijalarini mazmunli tavsiflash doirasida ma'lumotlarni qayta ishlash IBM SPSS 16.0 statistik paketida amalga oshirilganligi qayd etildi.

Olingan natijalarga ko'ra, "Moslashuvchanlik" kompetensiyasi yuqori ishonchlilik va o'lchovlarning izchilligiga ega ekanligi ma'lum bo'ldi ($\alpha = 0,867$), barcha ko'rsatkichlar kompetensiyani baholash uchun juda muhim ijobiy vaznga ega (0,233 dan 0,723 gacha). Bir vaqtning o'zida bir nechta ko'rsatkichlarni ko'rib chiqish ($\alpha = 0,946$) tufayli "liderlik" kompetensiyasi yuqori ishonchlilik va o'lchovlarning izchilligiga ega, barcha ko'rsatkichlar kompetensiyani baholash uchun sezilarli ijobiy vaznga ega (0,269-0,727). "Tizimli fikrlash" kompetensiyasi o'lchov izchilligining yuqori ishonchliligiga ega, bu, ayniqsa, kamroq ko'rsatkichlarni tahlil qilishda qimmatlidir ($\alpha = 0,901$); barcha ko'rsatkichlar kompetensiyani baholashda sezilarli ijobiy salmoqqa ega (0,393-0,692). "Boshqaruv professionalligi" kompetensiyasi o'lchov izchilligining yuqori ishonchliligiga ega ($\alpha = 0,931$), barcha ko'rsatkichlar kompetensiyani baholash uchun sezilarli ijobiy vaznga ega (0,209-0,777). "Qadriyatlar" kompetensiyasini baholashda barcha ko'rsatkichlar bo'yicha juda past ball to'plagan subyektlar aniqlandi, bu ma'lumotlar tahlilni buzib ko'rsatadi. Biroq, agar ular tahlildan chiqarib tashlansa, u holda vakolat o'lchov izchilligining yuqori ishonchliligiga ega ($\alpha = 0,827$), ammo salbiy og'irlikdagi ko'rsatkichlar aniqlanadi.

Uchinchi paragraf "**Baholash markazlarining rivojlanish ta'siri to'g'risida gipoteza**" deb nomlangan bo'lib, olingan natijalarning ikkilamchi tahlili tavsifiga bag'ishlangan. Ikkilamchi materiallar magistratura talabalarini tayyorlash bo'yicha ma'lumotlar, shuningdek, baholash markazidan so'ng fikr-mulohazalar uchun materiallar edi.

Olingan ma'lumotlarga ko'ra (3-jadval), biz aniqlagan kompetensiyalar magistratura talabalarining ta'lim natijalariga juda mos keladi. Boshqaruv sotsiologiyasi va psixologiyasi hamda innovatsiyalar sotsiologiyasi fanlaridagi ko'rsatkichlar bir-biri bilan ishonch darajasida bog'liqligi aniqlandi ($r = 0,262$, $r - qiymati = 0,045$), shuning uchun ular yagona Moslashuvchanlik shkalasiga birlashtirildi.

Birinchi bosqichda baholarning umumlashtirilgan shkalasi bo'yicha fan ballarining moslashuv jadvali

	Punktning shkala bilan korrelyatsiyasi	Punktning o'chirganda Kronbax alfa koeffitsiyenti	Shkala bo'yicha Kronbax alfasi	Punktlar soni
Qadriyatlar			0,661	6
02 Boshqaruvning ma'naviy asoslari	0,416	0,611		
03 O'zbek davlatchiligi tarixi	0,476	0,592		
04 Davlat xizmati	0,321	0,647		
05 O'zbek va jahon adabiyoti	0,331	0,639		
06 Rahbar etikasi va boshqaruv madaniyati	0,412	0,612		
07 Diplomatik protokol va tiket	0,410	0,612		
Fikrlash tizimliliği			0,695	3
09 Tizimli tahlili va boshqaruvda qaror qabul qilish asoslari	0,578	0,527		
10 Investitsion loyihalarni boshqarish	0,503	0,612		
11 Boshqaruvda innovatsion-investitsion texnologiyalar	0,462	0,674		
Liderlik			0,701	7
13 Liderlik	0,514	0,643		
14 Liderning notiqlik ko'nikmalari	0,250	0,707		
15 Menejmentning zamonaviy usullari	0,479	0,649		
16 Innovatsion menedjment	0,343	0,685		
17 Self-menedjment	0,531	0,632		
18 Personalni boshqarish	0,601	0,636		
19 Korporativ boshqaruv	0,288	0,712		
Boshqaruv professionalizmi			0,828	11
21 O'zbekiston Respublikasi Harakatlar strategiyasi	0,304	0,835		
22 Mahalliy o'zini o'zi boshqarish	0,532	0,814		
23 Boshqaruvda AKT va "Elektron hukumat"	0,766	0,784		
24 Hududlarni rivojlantirish va boshqarish	0,549	0,815		
25 Jamoat va Davlat boshqaruvining huquqiy asoslari	0,463	0,819		
26 Ma'muriy tartib va jarayonlar	0,640	0,800		
27 Fuqarolik jamiyati institutlari	0,629	0,804		
28 Fuqarolarni jamoat ishlarini boshqarishga jalb qilish texnologiyasi	0,243	0,832		
29 Davlat moliyalarini boshqarish	0,481	0,819		
30 Davlat iqtisodiy siyosati	0,717	0,790		
31 Mikroiqtisodiyot	0,263	0,831		

Bundan tashqari, tashqi ekspertlarning ballari va himoya ko'rsatkichlari bir-biri bilan ishonchli darajada bog'liqligi ($r = 0,281$, r -qiymati = 0,031) qiziqish uyg'otadi. 4-jadvalda ular diplom sifatida belgilangan.

**Umumlashtirilgan ikkinchi darajali shkala bo‘yicha fanlar ballarining
muvofiqligi jadvali**

	Punktning shkala bilan korrelyatsiyasi	Punktning o‘chirganda Kronbax alfa koeffitsiyenti	Shkala bo‘yicha Kronbax alfasi	Punktlar soni
1 natija			0,829	6
Qadriyatlar: o‘rtacha ball	0,699	0,797		
Fikrlash tizimliliigi: o‘rtacha ball	0,760	0,763		
Liderlik: o‘rtacha ball	0,749	0,788		
Boshqaruv professionalizmi: o‘rtacha ball	0,789	0,787		
Moslashuvchanlik: o‘rtacha ball	0,531	0,820		
Ish umloqotida ingliz tili	0,615	0,867		
2 natija			0,628	3
Maxsus fanlar:	0,525	0,517		
Ingliz tili:	0,457	0,628		
Diplom: Umumiy ball (yig‘indi 5_1 va 5_2)	0,478	0,488		

“Baholash markazi” texnologiyasidan muvaffaqiyatli o‘tgan nomzodlar bilan maxsus tashkil etilgan qayta aloqa jarayoni baholash dasturining ayrim elementlari va tartiblari, xususan, fanlararo komissiya a‘zolari bilan suhbatlar, tartibning aniqligi, taqdimot o‘tkazish tartibi va keys tilini tanlash imkoniyati mavjudligi o‘z muvaffaqiyatini baholashga, boshqaruv haqida boshqacha tushunchaning paydo bo‘lishiga, hayotdan qoniqish hissi va o‘zini boshqarish qobiliyatiga ta’sir qilganini ko‘rsatdi.

Olingan natijalar bizga baholash doirasida biz tomondan e’tiborga olinmagan, ishtirokchilarning rivojlanishidagi o‘zgarishlarga olib kelgan omil mavjudligi haqidagi gipotezani shakllantirishga imkon berdi.

Sinovdan o‘tayotganlarning yoshlaridan kelib chiqqan xolda, N.S.Gluxanyuk (2005) ishlarida keltirilgan modelga muvofiq, kasbiy rivojlanish nuqtayi nazaridan biz shaxsning barcha say-harakatlarini “bitta uzanga” yo‘naltirilishi (D.E.Shipanova, 2017). bilan tavsiflanadigan barqarorlashuv bosqichida bo‘lgan ishtirokchilar bilan ish olib borayotganimizni taxmin qilsak bo‘ladi. Xuddi shu yosh uchun kasbiy qobiliyat va mahoratning takomillashuvi xosdir. N.S.Pryajnikovning fikricha, mazkur bosqichda insonlar kasbiy mahoratga e’tibor qaratib, kasbiy madaniyatda o‘zlarini anglashga xarakat qiladilar (N.S.Pryajnikov 1997). Ye.A.Klimovning fikricha, o‘z o‘zini anglash o‘z natijasiga ko‘ra ikki darajada namoyon bo‘ladi: gnostik (o‘z ongini qayta qurish shaklida) va amaliy (ijtimoiy hamda shaxslararo mavqeni xaqiqiy o‘zgartirish shaklida) (Ye.A.Klimov 1996).

Uchinchi bob “**Baholash markazining rivojlanish imkoniyatlarini empirik o‘rganish**” deb nomlangan bo‘lib, unda empirik tadqiqotning ikki bosqichi dasturi va tavsifini taqdim etilgan.

Mazkur bobning “**Baholash markazlarining rivojlantiruvchi effektining**

psixologik va ijtimoiy-psixologik mexanizmlarini tadqiq etish dasturi” deb nomlangan birinchi bandida tegishli dasturlarni yaratish uchun asos bo‘lishi mumkin bo‘lgan baholash markazlarining rivojlanish ta’sirining o‘ziga xos psixologik va ijtimoiy-psixologik mexanizmlarini aniqlash zaruratidan iborat muammo shakllantirilgan. Tadqiqot maqsadi bayon etilgan bo‘lib, bu davlat xizmatchilari faoliyatini baholash markazlarining rivojlanish salohiyatini oshirish bo‘yicha dasturlarni ishlab chiqish va amalga oshirishdan iborat. Davlat xizmatchilari faoliyatini kompleks baholash va rivojlantirish texnologiyasini ishlab chiqish hamda qo‘llash, baholash markazlarining rivojlanish ta’sirining asosiy mexanizmlarini aniqlash, baholash markazi ishtirokchilarini rivojlantirishning amaliy usullarini ishlab chiqish kabi vazifalar qayd etilgan.

Tadqiqot ikki bosqichda amalga oshirildi. “Empirik tadqiqotning birinchi bosqichi” deb nomlangan ikkinchi bandida empirik tadqiqotning birinchi bosqichi tavsifi berilgan. Tadqiqotda birinchi bosqichda beshta boshqarmaning: Turizm davlat qo‘mitasi, Ekologiya davlat qo‘mitasi, Davlat arxitektura qo‘mitasi, Xususiylashtirish davlat qo‘mitasi, Uy-joy kommunal xo‘jaligi vazirligining 347 nafar davlat xizmatchilari ishtirok etdi.

Respondentlar ikki guruhga bo‘lingan: nazorat (255 kishi) va eksperimental (92 kishi). Ushbu guruhlarining sonidagi farqi texnik imkoniyatlar bilan izohlandi. Eksperimental guruh uchun maxsus auditoriyalar va assessor (baholovchilar)ning maxsus tayyorgarlikdan o‘tgan tarkibi (kuzatuvchilar va tashkilotchilar) zarur edi. Nazorat guruhidagi respondentlar malaka testining savollariga javob berishdi, Tashkiliy test va Raven testidan o‘tishdi. Bundan tashqari, eksperimental guruhdagi respondentlar Baholash markazining maxsus tayyorlangan dasturidan o‘tdilar, mazkur dastur o‘z ichiga testlar (V.N.Buzin, E.F.Vanderlik tomonidan Qisqa yo‘naltirish testi), Ijodkorlik testi, Gulford testi va guruh mashqlarini olgan edi (jarayonlar ro‘yxati 5-jadvalda keltirilgan). Tashkiliy test (“Baholash markazi” texnologiyasini qo‘llashdan avval), Yangi tashkiliy test (“Baholash markazi” texnologiyasini qo‘llashdan keyin) va butun dastur yakunida kasbiy karyera maqsadlari bo‘yicha suhbat «rivojlanishdagi siljish» ko‘rsatkichlari sifatida xizmat qildi. Oxirgi uchta jarayon barcha ishtirokchilar (nazorat va eksperimental guruhlar) uchun majburiy edi.

“Baholash markazi” texnologiyasidan (eksperimental guruh) 92 ta subyektlar o‘tdi, shu jumladan: Turizm davlat qo‘mitasi - 13 kishi, Ekologiya davlat qo‘mitasi - 17 kishi, Davlat arxitektura qo‘mitasi - 19 kishi, Xususiylashtirish davlat qo‘mitasi - 13 kishi, Uy-joy kommunal xizmat ko‘rsatish vazirligi - 30 kishi. “Baholash markazi” texnologiyasini tayyorlash va amalga oshirish bosqichlari ilovada keltirilgan.

Qoʻllanilgan usullar va asosiy kompetensiyalarning mutanosibli

Mashqlar	1	2	3	4	5
	Fikrlash tizimligi	Qadriyatlar	Boshqaruv professionalizmi	Liderlik	Moslashuvchanlik
1. Tanishuv	+	+		+	
2. Tashkiliy test	+	+			
3. Qisqa yoʻnaltiruvchi test	+				+
4. Gilford testi (sotsial intellekt)	+				+
5. Miya hujumi	+	+	+	+	+
6. Guruhiy diskussiya	+	+	+	+	+
7. Maʼruza	+	+	+	+	+
8. Keys metodi	+	+	+	+	+

Birinchi bosqich natijalari

Tashkiliy testni yechishda birinchi oʻlchovda ikkala guruh teng natija koʻrsatdi. Baholash markazidan oʻtgandan soʻng nazorat (6-jadval) va eksperimental (7-jadval) guruhlarda Tashkiliy test hamda Yangi tashkiliy testning natijalari taqsimlanish meʼyorlari jihatidan tekshirildi.

6-jadval

**Tashkiliy test hamda Yangi tashkiliy test natijalari
(Kolmogorov-Smirnovning bir tanlovli mezoni)
(nazorat guruhi)**

	№	Meʼyoriy taqsimlanish parametrlari ^{a,b}		Eng katta ekstremal farqlar			Mezon statistikasi	Asimptotik ahamiyat (2-tomonlama)
		Oʻrta qiymat	Oʻrta kvadrat ogʻish	Mutloq	Ijobiy	Salbiy		
Tashk. test	255	166,6	38,8	,110	,044	-,110	,110	,000 ^c
Yangi tashk. test	255	164,6	39,4	,064	,037	-,064	,064	,012 ^c

7-jadval

**Tashkiliy test hamda Yangi tashkiliy test natijalari
(Kolmogorov-Smirnovning bir tanlovli mezoni)
(eksperiment guruhi)**

	№	Meʼyoriy taqsimlanish parametrlari ^{a,b}		Eng katta ekstremal farqlar			Mezon statistikasi	Asimptotik ahamiyat (2-tomonlama)
		Oʻrta qiymat	Oʻrta kvadrat ogʻish	Mutloq	Ijobiy	Salbiy		
Tashk. test	92	172,0	43,7	,098	,048	-,098	,098	,028 ^c
Yangi tashk. test	92	177,6	44,2	,093	,064	-,093	,093	,048 ^c

7-jadvalda keltirilgan ma'lumotlarga ko'ra, Styudent mezoni ko'rsatkichlarda mavjud bo'lgan farqlarni ko'rsatadi (p -ning qiymati $<10^{-3}$): eksperimental guruhdagi respondentlar ahamiyatli darajada yaxshi bo'lgan natijalarni ko'rsatadilar. Mann Uitnining noparametrik testi buni tasdiqlaydi. Ikkala tavsifning ahamiyatlilik darajasi 0,05dan yuqori bo'lmaganini hisobga olgan holda, Tashkiliy test va Yangi tashkiliy test o'rtasida ahamiyatli farqlarni mavjudligini aniqlash maqsadida nazorat hamda eksperimental guruhlarda juft tanlovlar uchun Styudent T-mezoni qo'llanildi (8,9-jadval).

8-jadval

Juft tanlovlar mezoni (nazorat guruhi)

	t	er.d.	qiymat (2-tomonlama)
1 juft TT - YTT	4,2	254	,000

Juft tanlovlar mezoni (eksperimental guruh)

	t	er.d.	qiymat (2-tomonlama)
1 juft TT - YTT	-4,4	91	,000

9-jadval

Juft tanlovlar statistikasi (nazorat guruhi)

	O'rta qiymat	N	Standart og'ish	O'rta kv. xato
1 juft TT	166,6	255	38,8	2,4
YTT	164,6	255	39,4	2,5

Juft tanlovlar statistikasi (eksperimental guruhi)

	O'rta qiymat	N	Standart og'ish	O'rta kv. xato
1 juft TT	172,0	92	43,7	4,5
YTT	177,6	92	44,2	4,6

Nazorat guruhiga oid ma'lumotlar chiqish ahamiyati darajasi 0,05dan kamligini ko'rsatyapti, demak, Tashkiliy test va Yangi tashkiliy test o'rtasida farq bor degan xulosaga kela olamiz. O'rta qiymatlar aks etilgan jadvalda Yangi tashkiliy test natijalari o'rta hisobda past ekanligini ko'ramiz.

Eksperimental guruhiga oid ma'lumotlar Tashkiliy test va Yangi tashkiliy test o'rtasidagi farq ahamiyatlilikini hamda nazorat guruhidan ko'ra farqi yuqoriligini ko'ramiz. Tashkiliy testdan Yangi tashkiliy testga ballar tobora oshib borayotganini ham qayd etishimiz lozim.

Yuqorida bayon etilganlardan kirishda har bir guruhda ma'lumotlar bir xil ekanligi, Tashkiliy testni yechishda ahamiyatli farqlar aniqlanmaganligi ko'rinib turibdi. Bu esa dasturga kirishda ikkala guruhdagi subyektlar o'tuvchilar tashkiliy qobiliyatga oid masalani deyarli bir hil yechganidan dalolat beradi. Biroq Baholash markazi dasturini o'tagandan so'ng eksperimental guruh ishtirokchilari Yangi tashkiliy test masalalarini yechishda muvaffaqiyatliroq bo'ldilar. Bu natijalarni

tasodifiy deb bo‘lmaydi, chunki tashkiliy qobiliyatlarni o‘lchash ikkala guruh uchun relevant sharoitlarda amalga oshirildi.

So‘ngra, nazorat va eksperimental guruhlarda professional martaba maqsadlari bo‘yicha suhbat natijalarini solishtirildi. Suhbat bo‘yicha o‘rta ballni hisobga olgan holda tahlil Kolmogorov-Smirnov mezonini yordamida amalga oshirildi (10-jadval).

10-jadval

Guruh statistikasi

Guruhlar	N	O‘rta qiymat	Standart og‘ish	O‘rta kv. xato
Nazorat guruhi	255	4,0	1,46	,091
Eksperiment guruhi	92	5,6	1,49	,155

Dispersiyalarning tahmin qilingan tengligida ahamiyatlilik darajasi 0,05 dan nihoyatda past, bu nazorat va eksperimental guruhlar o‘rtasida katta farq mavjudligi haqida dalolat beradi. Nazorat guruhida o‘rta hisobda 4 ball, eksperimental guruhda esa 5,6 ball. Suhbat natijalariga ko‘ra eksperimental guruhdagi ishtirokchilar nazorat guruhidagi ishtirokchilarga nisbatan o‘z karyerasi o‘sh borasida yuqori darajada refleksiv ekanliklarini ta’kidlash joiz.

Olingan natijalardan kelib chiqqan holda davlat xizmatidagi boshqaruv personalini uchun Baholash markazining maxsus ssenariysi va baholash muolajalarning rivojlantiruvchi samarasi o‘rtasida ijobiy aloqa mavjudligi haqidagi faraz ahamiyatlilikning eng yuqori darajasida tasdiqlandi. Shu bilan bir qatorda Baholash markazi ishtirokchilarining boshqaruv kompetensiyalarini rivojlanishiga ekspert komissiyalarining fanlararo tarkibi ham ko‘maklashishi haqidagi faraz ham tasdiqlandi.

Olingan natijalarga asoslanib, biz Baholash markazining maxsus ssenariysi va davlat xizmatining boshqaruv xodimlarini baholash tartib-qoidalarining rivojlanish ta’siri o‘rtasida ijobiy bog‘liqlik mavjudligi haqidagi faraz yuqori darajada tasdiqlangan degan xulosaga kelishimiz mumkin. Shu bilan birga, Baholash markazi ishtirokchilarining boshqaruv qobiliyatlarini rivojlantirishga ekspert komissiyalarining fanlararo tarkibi yordam beradi degan faraz ham yuqori darajada o‘z tasdig‘ini topdi.

“Empirik tadqiqotning ikkinchi bosqichi” deb nomlangan uchinchi band empirik tadqiqotning ikkinchi bosqichi tavsifiga bag‘ishlangan. Empirik tadqiqotning oldingi bosqichida Baholash markazining maxsus ssenariysi va boshqaruv xodimlari uchun baholash tartib-qoidalarining rivojlanish ta’siri o‘rtasida ijobiy bog‘liqlik aniqlandi. Rivojlanish ta’sirining ko‘rsatkichlari, bir tomondan, yangi tashkiliy testga kiritilgan muammolarni hal qilishdagi o‘ziga xos o‘zgarishlar, ikkinchi tomondan, respondentlarning martaba rejalariga nisbatan refleksivlik darajasi edi. Olingan natijalar Baholash markazlarining rivojlanish ta’siri haqidagi gipoteza tasdiqlanganligini ko‘rsatdi. Shu bilan birga, menejerlar rivojlanishining aniq mezonlarini (ko‘rsatkichlarini) tushunish etarli darajada aniq bo‘lmagan. Shu munosabat bilan empirik tadqiqotlarning ikkinchi bosqichini o‘tkazish kerak edi. Ushbu bosqich qiyosiy bo‘lib, aynan shu bosqichda Baholash markazlarida ishtirokchilarni rivojlantirishning amaliy usullari ishlab chiqildi. Ikkinchi bosqichda

biznes tashkilotining yuqori darajasidagi menejerlar o'rganildi. Tadqiqot O'zbekistonda chakana savdo sohasida yetakchilardan biri bo'lgan X kompaniyasining top-menejmenti bilan o'tkazildi. Tanlangan jami 26 yoshdan 42 yoshgacha bo'lgan (o'rtacha yoshi 36 yosh) 35 nafar (28 nafar erkak va 7 nafar ayol) xodimlardan iborat bo'lib, ulardan 30 nafari oliy ma'lumotli va 5 nafari o'rta maxsus ma'lumotga ega.

Bunda guruh mashg'ulotlari va suhbatlarga, olingan materiallarni sifatli tahlil qilishga alohida e'tibor qaratildi. Ushbu bosqichda birlamchi ma'lumotlarni to'plashning asosiy usuli retrospektiv suhbat bo'lib, uning mohiyati subyektning yetakchi bo'lish jarayonida bosib o'tgan yo'lini qayta qurish edi. Har bir subyekt bilan yuzma-yuz muloqot paytida retrospektiv suhbat o'tkazildi. O'rtacha, suhbat taxminan 45 daqiqa davom etdi, bu vaqt davomida subyektdan uning yetakchi sifatida rivojlanish bosqichlarini ta'kidlash so'ralgan. Har bir bosqich uchun uning muvaffaqiyatli bo'lishiga imkon beradigan fazilatlarni tavsiflash taklif qilindi. Keyinchalik, rahbarning rivojlanish modeli va zarur fazilatlar to'plami aniqlandi.

Rahbarni rivojlantirish uchun zarur bo'lgan fazilatlar to'plamini aniqlash uchun tarkibni tahlil qilish usuli qo'llaniladi. Bu usul ijtimoiy psixologiyada yaxshi ma'lum bo'lib, "hujjat matnlari mazmunini o'rganish uchun ishlatiladi. Uning o'ziga xos xususiyatlari matn mazmunining semantik birliklarini (toifalarini) aniqlash va (yoki) o'rganilayotgan hujjatlarda ularning zikrlari hajmini keyinchalik o'lchashdir". Bunday holda, o'rganilgan hujjatlar respondentlarning retrospektiv intervyu savollariga javoblari bo'lib, ularning yetakchining fazilatlari, rivojlanishning u yoki bu bosqichida samaradorligini ta'minlash haqidagi g'oyalari chastotali tahlildan o'tkazildi. Natijalar 12-jadvalda keltirilgan.

12-jadval

Kontent-tahlil m'lumotlari

Shakllanish bosqichi	Kodlash birligi chastotasi
1. Boshqaruvchi-tahlilchi	Mas'uliyat - 25,1 % Tavakkalchilik - 9,3 % Maqsadga intilish– 36,7 % Tashabbuskorlik - 25,4 %
2. Boshqaruv mutaxassisi	O'zaro munosabatlarni o'rnatish – 11 % Topshiriqlarni o'z vaqtida bajarish – 30 % Maqsadlilik – 42,4 % O'rganish darajasi - 27,2 %
3. Mustaqil rahbar	Natijaga yo'naltirilganlik - 30,3 % Maqsadga muvofiqlik - 42,5 % Mustaqillik - 22,3 % Professionallik – 34,3 %
4. Guruh rahbari	Maqsadni aniqlash - 47,2 % Muloqot qobiliyatlari - 33,3 % Yetakchilik – 86 %

5. Jamoa murabbiyi	Murabbiylik - 34,2 % Fanlararolik - 43,3 % Strategiklik – 54,6 % Donolik - 35,2 %
--------------------	--

Tadqiqotning ushbu bosqichi natijasida yetakchining rivojlanishidagi quyidagi bosqichlarni qayd etish mumkin bo'ldi: tahlilchi-ijrochi, mustaqil ekspert, guruh yetakchisi va jamoa uchun ustoz.

“Empirik tadqiqotning ikki bosqichining asosiy natijalari” deb nomlangan to'rtinchi bandida olingan natijalar tahlil qilinadi. Xususan, baholash va ishlab chiqish texnologiyalari o'rtasida ijobiy korrelyatsion bog'liqlik mavjudligi qayd etilgan. Murakkab baholash texnologiyasi elementi sifatida ekspert baholash natijalariga ta'siri nuqtayi nazaridan shaxslararo idrok etish jarayonining qonuniyatlariga e'tibor qaratiladi. Boshqaruv salohiyatini fanlararo nuqtai nazardan baholashning uslubiy tomoni va boshqaruv vakolatlarini rivojlantirishga ta'sirini baholashda menejerlar bilan o'zaro hamkorlikning interfaol shakllarining imkoniyatlari ko'rib chiqiladi. Baholash markazini rivojlantirish dasturi uchun asos bo'lishi mumkin bo'lgan yetakchi rivojlanishining asosiy modeli sifatida yetakchini rivojlantirishning quyidagi bosqichlari ko'rib chiqiladi: ijrochi tahlilchi, mustaqil ekspert, guruh yetakchisi va jamoa ustoz.

XULOSA

Amalga oshirilgan dissertatsiya tadqiqoti 2017-yilda O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Davlat boshqaruvi akademiyasi magistraturasiga eng iqtidorli abituriyentlarni saralash bo'yicha sof amaliy ish sifatida boshlangan. Shu bilan birga, Baholash markazining (Assessment sentr) amaliy texnologiyasi nafaqat boshqaruv kompetensiyalarini diagnostika qilish texnologiyasi sifatida o'z imkoniyatlarini ochib berdi, balki boshqaruv xodimlarini rivojlantirishda ham katta imkoniyatlarni namoyish etdi. Davlat boshqaruvi tuzilmalariga o'qishga qabul qilishda baholash markazlari texnologiyasidan foydalanishda abituriyentlarning nafaqat joriy bilimlarini, balki ularning boshqaruv salohiyati va qadriyat yo'nalishlarini ham baholash mumkin. Baholash markazlarining rivojlanish ta'siri fanlararo nuqtai nazardan (huquq, iqtisod, menejment va psixologiya) boshqaruv salohiyatini baholash metodologiyasi va usullaridan foydalanish orqali kuchaytiriladi.

Bu baholash markazlarining rivojlanish imkoniyatlarini yanada o'rganishga qiziqish uyg'otdi. Shu bilan birga, shuni ta'kidlash kerakki, keyingi tadqiqotlar istiqboli 3-5 yil davomida menejerlarning o'z faoliyatidagi muvaffaqiyatlarini samarali prognoz qilish imkonini beradigan usullarni o'rganishdir.

Tadqiqotlarimiz natijalariga asoslanib, biz quyidagi xulosalar chiqaramiz:

1. Mutaxassislar tomonidan davlat xizmatidagi boshqaruv personalini uchun maxsus stsenariy qo'llanilganda, Baholash markazidan (Assessment centr) foydalanish va baholash jarayonining rivojlanish samarasi o'rtasida ijobiy bog'liqlik mavjudligi aniqlandi;

2. Baholash markazi (Assessment centr) ning rivojlantirish samarasi maxsus ishlab chiqilgan interfaol baholash tartib-qoidalaridan foydalanishga (guruh mashqlari va keyslarni yechish) bog‘liqligi ma’lum bo‘ldi;

3. Baholash jarayonida ekspert komissiyalariga fanlararo tarkib (psixolog, huquqshunos, iqtisodchi) kiritilsa, Baholash markazi ishtirokchilarini rivojlantirish samarasi maksimal bo‘lishi aniqlandi;

4. Baholash markazining rivojlantirish ta’sirining imkoniyatlari ham ishtirokchilarga berilgan tanlovga (taqdimot qilish tartibi, til va ma’ruza sxemasi), ham ishtirokchilarning kelajakdagi kasbdagi istiqbollari haqidagi tasavvurlariga ham bog‘liq;

5. Baholash markazining maxsus ishlab chiqilgan dasturi yuqori boshqaruv salohiyatiga ega shaxslarni barvaqt aniqlash ularni samarali o‘qitish va xizmat pog‘onalarida tez o‘sishi uchun imkoniyat yaratishi aniqlandi;

6. Baholash markazi shartlarini qarshiliksiz qabul qiladigan, baholash tartib-qoidalarida ishtirok etishdan qoniqqan raxbarlar boshqaruv faoliyatida o‘z salohiyatini o‘ini o‘zi rivojlantirishga yo‘naltiradi va qoida tariqasida, o‘z faoliyati, kelajakdagi kasbi bilan bog‘liq shaxsiy maqsadlarini aniq shakllantiradi.

7. Rahbarning rivojlanishining quyidagi bosqichlari aniqlangan: menejer-tahlilchi, boshqaruv eksperti, mustaqil rahbar, guruh rahbari, jamoa ustози.

Tadqiqot davomida olingan ma’lumotlarga asoslanib, quyidagi tavsiya va takliflar shakllantirildi:

1. Baholash markazi (Assessment centre) texnologiyalaridan nafaqat boshqaruv kompetensiyalarini diagnostika qilish, balki boshqaruv xodimlarini rivojlantirish uchun ham foydalanish zarur;

2. Davlat boshqaruvi tuzilmalariga o‘qishga kirishda “Baholash markazi” texnologiyalaridan foydalanish abituriyentlarning nafaqat joriy bilimlarini baholash, balki ularning boshqaruv salohiyati va qadriyat yo‘nalishlarini aniqlash hamda prognoz qilish imkoniyatini beradi;

3. Baholash markazining rivojlantiruvchi ta’siri fanlararo (huquq, iqtisodiyot, menejment va psixologiya) boshqaruv salohiyatini baholash metodologiyasi va usullarini qo‘llash orqali samaradorlikka erishadi;

4. Jarayon davrida ekspert komissiyalari tarkibiga psixolog, huquqshunos, iqtisodchining kiritilishi Markaz ishtirokchilarini baholashda rivojlantiruvchi samaraga erishish imkonini beradi;

5. Rahbarlar tomonidan “Baholash markazi” texnologiyasining tavsiyalari va ko‘rsatmalaridan o‘z ishida foydalanishning maqsadga muvofiqligi ularning boshqaruv faoliyatida o‘z salohiyatini rivojlantirishga qaratilgan baholash jarayonlarida ishtirok etishidan qoniqish hosil qiladi va, qoida tariqasida, ularning kelajakdagi martaba bilan bog‘liq shaxsiy maqsadini aniq qo‘yilishiga ko‘maklashadi.

**НАУЧНЫЙ СОВЕТ ПО ПРИСУЖДЕНИЮ УЧЕНОЙ СТЕПЕНИ
PhD.03/30.12.2021. P.01.07 ПРИ НАЦИОНАЛЬНОМ УНИВЕРСИТЕТЕ
УЗБЕКИСТАНА**

НАЦИОНАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УЗБЕКИСТАНА

РУЗИБАЕВ ДЖАХОНГИР БАХОДИРЖАНОВИЧ

**РАЗВИВАЮЩИЙ ПОТЕНЦИАЛ ЦЕНТРОВ ОЦЕНКИ
ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ**

19.00.05 – Социальная психология. Этнопсихология

**АВТОРЕФЕРАТ ДИССЕРТАЦИИ ДОКТОРА ФИЛОСОФИИ (PhD)
ПО ПСИХОЛОГИЧЕСКИМ НАУКАМ**

Ташкент – 2024

**Тема диссертации на соискание степени доктора философии (PhD зарегистрирована
Высшей аттестационной комиссией Республики Узбекистан за В2023.2.PhD/P513**

Диссертация выполнена в национальном университете Узбекистана.

Автореферат диссертации на трех языках (узбекский, русский, английский (резюме)) размещен на веб-странице Научного совета (psi-ik.uz) и на Информационно-образовательном портале «ZiyoNET» (www.ziynet.uz).

Научный руководитель:	Базаров Тахир Юсупович доктор психологических наук, профессор
Официальные оппоненты:	Кадиров Камолиддин Ботирович доктор психологических наук, профессор Бафаев Мухиддин Мухамматович доктор философии по психологическим наукам (PhD), доцент
Ведущая организация:	Ташкентский государственный университет востоковедения

Защита диссертации состоится «_____» _____20____ года в _____ часов на заседании Научного совета PhD.03/30.12.2021. P.01.07 по присуждению ученой степени при Национальном университете Узбекистана. (Адрес: 100174, г. Ташкент, ул. Университетская, дом 4. НУУз, здание факультета общественных наук, 4 этаж, комната 418. Тел.: (99871) 246-52-74/ факс: (99871) 246-53-21, (99871) 246-02-04; e-mail: nauka@nuu.uz).

С диссертацией можно ознакомиться в Информационно-ресурсном центре Национального университета Узбекистана (зарегистрирован за №_____). Адрес: 100174, г. Ташкент, ул. Университетская, дом 4. Главное учебное здание, корпус «В», 2 этаж, комната 217. Тел.: (99871) 246-67-71).

Автореферат диссертации разослан «_____» _____2024 года.
(протокол реестра №_____ от «_____» _____2024года.

Д.Г. Мухамедова
Председатель совета по
присуждению ученой степени,
д.психол.наук, профессор

И.И.Рахимова
Ученый секретарь совета по
присуждению ученой степени,
доктор философии по
психологическим наукам (PhD),
доцент

Н.С. Сафаев
Председатель Научного семинара
при совете по присуждению
ученой степени, д.психол. наук,
профессор

ВВЕДЕНИЕ (Аннотация диссертации доктора философии (PhD))

Актуальность и необходимость темы диссертации. В современном мире подготовка специалистов в области государственного управления, способных решать сложные социально-экономические проблемы развития общества, владеющих культурными основами административной этики, умеющих видеть ситуацию в целом и, в то же время, ее отдельные элементы, позитивно влиять на целевую аудиторию, обладающих способностью и навыками быстрой адаптации к новым условиям, а также повышение их профессиональных навыков имеет большое значение. Согласно документам Организации Объединенных Наций, «при выдвижении, отборе и назначении кандидатов на государственную службу следует руководствоваться, главным образом, необходимостью обеспечить высокий уровень работоспособности, компетентности и добросовестности... первостепенное значение имеют общие критерии, такие как порядочность, беспристрастность, справедливость, честность и правдивость»¹. Поэтому, проблема формирования эффективной инновационной системы определения потенциала государственных служащих, их соответствия занимаемой должности, оценки их сильных и слабых сторон, формирования краткосрочных и долгосрочных планов развития остается актуальной.

В мире проводятся исследования по изучению особенностей системы профессионального развития государственных служащих на основе компетентностного подхода. Разрабатываются научно обоснованные комплексные системы, направленные на оценку эффективности работы государственных служащих, непрерывную работу с кадровым резервом, отбор наиболее эффективных сотрудников, формирование кадрового резерва, эффективное использование человеческого потенциала. С этой целью особое внимание уделяется проблемам создания научно обоснованных методов оценки основных компетенций управленческих кадров, разработке практически ориентированных стратегических технологий подбора и назначения кадров, стандартизации методов оценки деятельности государственных служащих и продвижения определенных критериев.

За последние годы в нашей стране создана нормативно-правовая база развития системы государственной службы, основанная на принципах профессионализма и компетентности. В стратегии «Узбекистан-2030», предложенной нашим Президентом поставлен ряд неотложных задач по «... организации государственной гражданской службы на основе принципов меритократии, честности и профессионализма»². В связи с этим одной из актуальных задач сегодняшнего дня является изучение основных психологических механизмов, связанных с развивающим воздействием центров оценки государственных служащих, выявление связей между

¹ <https://www.unjju.org>

² <https://lex.uz/docs/6600404>

процедурами оценки и их развивающим воздействием, а также поиск теоретических и практических решений.

Настоящее диссертационное исследование в определенной степени служит реализации целей и задач, поставленных в Указах Президента Республики Узбекистан от 28 января 2022 года № УП-60 «О стратегии развития нового Узбекистана на 2022-2026 годы», от 11 сентября 2023 года № УП-158 «О стратегии Узбекистан-2030», от 8 августа 2017 года № УП-5139 «О мерах по дальнейшему развитию системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации управленческих кадров в Академии государственного управления при Президенте Республики Узбекистан», от 3 октября 2020 года № УП-5843 «О мерах по кардинальному совершенствованию кадровой политики и системы государственной гражданской службы в Республике Узбекистан», от 30 мая 2018 г № ПФ-3755 «О мерах по созданию современной системы отбора на конкурсной основе перспективных управленческих кадров», от 31 декабря 2020 года № УП-4939 «О мерах по кардинальному совершенствованию системы оценки квалификаций и обеспечению рынка труда квалифицированными кадрами», также задач, определенных в других нормативных правовых документах об управленческих кадрах.

Соответствие исследования приоритетам развития науки и техники республики. Диссертационная работа выполнена в соответствии с приоритетным направлением развития науки и техники в республике I. «Формирование системы инновационных идей в социально-правовом, экономическом, культурном, духовно-образовательном развитии информационного общества и демократическое государство и пути их осуществления».

Степень изученности проблемы. Проблема подбора управленческих кадров и оценки их эффективности в современной социальной психологии исследуются в ведущих научных центрах и университетах мира, таких как Международная организация труда (ILO, Швейцария), Университет Бразилии (Universidade de Brasília, Бразилия), Гарвардский институт государственного управления (John F. Kennedy School of Government, США), Российская академия народного хозяйства и государственной службы (Российская Федерация), Уральский федеральный университет (Российская Федерация), Университет государственного управления (Российская Федерация). В Великобритании компания «Saville Assessment» проводит научные исследования, направленные на разработку современной теории управления³.

В последние годы в Узбекистане проводятся масштабные исследования по изучению социально-психологических особенностей управленческого персонала, разработке критериев отбора и оценки профессиональных компетенций. В научных работах Э.Г.Гозиева, Г.Б.Шоумарова, В.М.Каримовой, Н.С.Сафаева, Д.Г.Мухамедовой, Э.Н.Саттарова,

³ <https://www.wikijob.co.uk/aptitude-tests/test-types/saville-assessment>

Ш.Р.Баратова, И.И.Махмудова, О.Э.Хайтова, Ш.Х.Абдуллаевой, Т.М.Адизовой, Б.А.Абдуллаева, Д.С.Абдуллажоновой освещены вопросы кадрового отбора и их критерии, психология лидерства, управленческая деятельность и ее социально-психологические особенности, социально-психологические факторы формирования кадрового резерва, вопросы социально-психологической компетентности в менеджменте⁴.

В исследованиях, проведенных учеными стран СНГ, проанализированы различные модели подготовки государственных служащих, основанные на компетентностном подходе, социально-психологических факторах развития лидерских качеств менеджера, особенностях управленческой культуры и ценностей. В своих исследованиях Т.Ю.Базаров, А.К.Ерофеев, Е.Б.Башкин, Г.П.Геранюшкина, С.Н.Апенко, А.Ф.Денисов, А.Я.Кибанов, Э.Л.Романадзе, В.А.Спивак, Д.Э.Мякушкин попытались разработать и научно обосновать инновационные методы подбора кадров и оценки их деятельности. Этими исследователями выдвинуты различные модели повышения квалификации государственных служащих, основанные на компетентностном подходе, изучены культура и ценности управления, социально-психологические факторы развития лидерских качеств и разработаны модели поведения менеджера⁵.

Зарубежные ученые Г.Беккер, Э.Брукинг, К.Брюстер, М.Велазкес, К.Гудпастер, П.Дракер, К.Дэвис, А.Кэрролл, А.Петжигрю, К.Гендри, Ф.Хоффер изучали социальные проблемы, исследовав особенности развития организаций, социального партнерства и формирования корпоративной социальной ответственности. В то же время следует отметить, что проблема социально-психологических методов и процедур, усиливающих развивающее воздействие центров оценивания, на сегодняшний день недостаточно изучена.

Связь темы исследования с планами научно-исследовательских работ высшего образовательного учреждения, в котором выполняется работа.

⁴ Abdullayeva Sh.X. Pedagog professional kompetentligini shakllantirishning ijtimoiy-psixologik mexanizmlari: psixol.f.d.(DSc) diss. avtoreferati. - T., 2019.; Абдуллажанова Д.С. Социально-психологические факторы эффективного формирования управленческого кадрового резерва в Узбекистане; автореферат диссертации доктора психологических наук (DSc). – Т., 2023.; Адизова Т.М. Социально-психологические особенности мастера и стиль руководства производственным коллективом. Автореф. дис. . канд. псих. наук. Л., 1986. [электронный ресурс]; G'oziyev E.G., Toshimov R. Menejment psixologiyasi. O'quv q'llanma. – T: "Akademiya". 1998. Кадиров К.Б. Влияние эмоционального интеллекта на проявление лидерских качеств личности. [электронный ресурс]; Muxamedova D.G. Ta'lim menejerini innovatsion faoliyatga tayyorlashning ijtimoiy-psixologik texnologiyalarini takomillashtirish: Psixol.f.d.diss... avtoreferati. – Т., 2015.; Саггаров Э.Н. Ўзбекистон Республикаси прокуратураси раҳбар кадрлар захирасини шакллантириш тизимининг ижтимоий психологик такомиллашуви. Психология фанлари доктори (DSc) диссертацияси автореферати. - Т., 2022.; Хайитов О.Е. Oliy ta'lim muassasasi o'rta bo'g'in rahbarlari psixologik kompetentligini modellashtirish: psixol.f.d.(DSc) diss... avtoreferati. – Т., 2019.; Хайитов О.Е., Djalalova S.M. Boshqaruv psixologiyasi. O'quv qo'llanma.; Shakarov O'. Rahbar axloqi va adolatli boshqaruvni tashkil etish muammolari: S.f. b.f.dok.(PhD) diss...avtoreferati. – Т. 2018.; Yo'ldoshev A.O. O'zbekistonda jamiyat va davlat ishlarini boshqarishda fuqarolar ishtirokining tashkiliy-huquqiy masalalari, - Т., 2023.

⁵ Базаров Т.Ю. Социально-психологические методы и технологии управления персоналом организации. Автореферат диссертации на соискание доктора психологических наук, - М., 1999г.; Башкин Е.Б. Эффективность стратегических ассессмент-сессий в развитии профессиональных компетенций специалиста. Автореферат диссертации на соискание степени кандидата психологических наук, - М., 2010.

Диссертация выполнена в соответствии с планом исследований Национального университета Узбекистана имени Мирзо Улугбека в рамках научного проекта № ПЗ-20170913120 на тему «Социально-психологические механизмы подготовки конкурентоспособных кадров в системе высшего образования».

Цель исследования разработка психологических программ по совершенствованию потенциала развития технологий Центров оценки (Ассесмент-центра) государственных служащих и оценке их эффективности.

Задачи исследования:

разработка и применение психологической технологии комплексной оценки и развития государственных служащих;

выявление ключевых психологических механизмов развивающего эффекта центров оценки;

изучение закономерностей процесса межличностного восприятия с точки зрения их влияния на результаты экспертного оценивания как элемента комплексной оценочной технологии;

разработка и оценка эффективности новой модели, позволяющей фиксировать этапы развития управленческих кадров.

Объект исследования. Охвачено всего 1335 респондентов: 800 абитуриентов и слушателей Академии государственного управления при Президенте Республики Узбекистан, 500 государственных служащих Государственного комитета по туризму, Государственного комитета по экологии, Государственного комитета по архитектуре, Государственного комитета по приватизации, Министерства жилищно-коммунального хозяйства, 35 руководителей высшего звена коммерческих организаций.

Предметом исследования являются социально-психологические характеристики центров оценки, влияющие на развитие управленческой компетентности государственного служащего.

Методы исследования. Для сбора эмпирических данных на разных этапах исследования использовались: Краткий ориентировочный тест В.Н. Бузина, Э.Ф. Вандерлик, Организационный тест (Т.Ю.Базаров), Новый организационный тест (Базаров Т.Ю.), Тест на креативность (Торренс), Тест Гилфорда, Квалификационный тест, групповые упражнения, беседа и решение кейсов, контент-анализ, а также математико-статистические методы обработки данных (дисперсионный анализ, корреляционный анализ, многолинейная и логистическая регрессия, многомерный и одномерный анализ, критерии Крускала-Уоллиса и Манна-Уитни).

Научная новизна исследования заключается в следующем:

В результате использования специально разработанных интерактивных оценочных процедур (групповая дискуссия и решение кейсов) выявлена корреляционная взаимосвязь между успешным прохождением Assessment-centr и показателями академической успеваемости слушателей, а также успешным решением специального упражнения (организационный тест и новый организационный тест) и прохождением собеседования;

уровень сформированности у абитуриентов таких ценностей, как “честность”, “подчинение закону”, “ответственность”, “справедливость”, “бескомпромиссность” оказывают положительное влияние на развитие таких навыков, как анализ ситуации, принятие решений, повышение мотивации подчиненных и их контроль, способность убеждать, адаптироваться к изменяющейся ситуации, в связи с этим доказано то, что они являются важными условиями и индикаторами эффективности управления;

в результате применения новой технологии оценки персонала - Assessment-centr через диагностику у кандидатов на должности таких компонентов социального восприятия, как “наблюдение”, “атрибуция”, “интеграция”, “утверждение”, “рефлексия”, “идентификация” доказаны психометрические показатели развития у них таких стратегических компетенций, как “проактивность”, “стратегическое управление”, “внимание к людям”, “ответственность”, “стремление к цели”, “дальновидность”, а также коррекции поведения по профессиональным, морально-психологическим и специальным критериям;

на этапах отбора на должности “руководитель-аналитик”, “управленческий эксперт”, “самостоятельный руководитель”, “руководитель группы”, “наставник команды” разработана и доказана эффективность психологической модели, включающей в себя учебно-трениговую программу отбора на должность, создание кадрового резерва, повышения потенциала сотрудников, управления человеческими ресурсами, осознанного совершенствования личностных и профессиональных компетенций сотрудников.

Практические результаты исследования:

выявлена позитивная связь между использованием Центра оценки и разработкой процедур оценки, связанных с разработкой и применением специального сценария для управленческих работников государственной службы: в целях максимального повышения развивающего эффекта участников оценочного центра доказана необходимость включения в процедуры отбора и оценки междисциплинарного состава экспертных комиссий (психолог, юрист, экономист);

Центр оценки (Ассесмент центр) является технологией не только диагностики управленческих компетенций, но и располагает большими возможностями для развития управленческого персонала. Раннее выявление людей с высоким потенциалом в ходе специально разработанной программы Центра оценки создает возможность для эффективного обучения и быстрого служебного роста;

вероятность развивающего эффекта Центра оценки зависит не только от возможности выбора, предоставляемого участникам (порядок выступления, схема доклада), но и от представления участников о перспективах своей карьеры в будущем;

развивающий эффект центров оценки усиливается за счет использования методологии и методов оценки управленческого потенциала в

междисциплинарной перспективе (право, экономика, управление и психология). Междисциплинарные комиссии экспертов, приглашаемых в качестве наблюдателей Центра оценки, способствуют более точной идентификации потенциала роста и развития оцениваемых.

Достоверность результатов исследования. Объект исследования был изучен на обоснованной выборке с использованием научно достоверных и международно признанных и теоретически приемлемых методов. Результаты эмпирического исследования обработаны и проанализированы с помощью конкретных математико-статистических методов программы SPSS 16.0 (Statistical Package for Social Sciences).

Научная и практическая значимость результатов исследования.

Разработана психологическая модель развития руководителя, которая может послужить основой для технологий специальных центров оценки государственных служащих, обладающих теоретической значимостью результатов исследования и то, что оно высокоэффективно, методологически и методически обосновано и внедрение таких технологий служит не только повышению точности оценки уровня реальных управленческих компетенций, но и позволяет определить потенциал развития руководителей системы государственной службы.

Практическая значимость результатов исследования дает возможность понять методологическую основу центров оценки, предназначенных для целей развития управленческих кадров, что имеет большое значение при формировании управленческих команд, консультировании руководителей компаний, проведении стратегических сессий и оценке потенциальных кандидатов на руководящие должности.

Внедрение результатов исследования. По результатам проведенного научного исследования по изучению развивающего потенциала развития технологий «Центра оценки» деятельности государственных служащих сделано следующее:

в результате использования специально разработанных интерактивных оценочных процедур (групповая дискуссия и решение кейсов) выявлена корреляционная взаимосвязь между успешным прохождением Assessment-centr и показателями академической успеваемости слушателей, а также успешным решением специального упражнения (организационный тест и новый организационный тест) и прохождением собеседования; на основе уровня сформированности личностных, профессиональных и управленческих компетенций у государственных служащих путем применения инновационных технологий оценки персонала (Центр оценки) был использован при комплексной оценке кандидатов при формировании национального кадрового резерва Агентства по развитию государственной службы при Президенте Республики Узбекистан. (Справка № QW68327347 от 20 ноября 2023 года Агентства развития государственной службы при Президенте Республики Узбекистан). В результате была создана новая система подбора кадров и создания кадрового резерва;

уровень сформированности таких ценностей, как «честность», «ответственность», «законопослушность», «справедливость», «беспристрастность» у абитуриентов, обладание способностью анализировать ситуацию, принимать решения, повышать мотивацию подчиненных и их навыки контроля, а также потому, что это положительно влияет на развитие способности быть убедительными и быстро адаптироваться к меняющейся ситуации, информация о том, что это важное условие и индикатор эффективности управления применены в Правоохранительной академии Республики Узбекистан при оценке управленческих навыков на курсах профессиональной переподготовки кадров, входящих в состав исполнительного резерва органов прокуратуры. (Справка № 30/18-23-565 от 15 ноября 2023 года Правоохранительной академии Республики Узбекистан). В результате это послужило совершенствованию деятельности приемной комиссии академии;

в результате использования новой технологии оценки персонала - Ассесмент-центр путем диагностики социальных когнитивных компонентов, таких как «наблюдение», «атрибуция», «интеграция», «подтверждение», «отражение» и «идентификация» у кандидатов на работу, развитие в них таких стратегических компетенций, как «проактивность», «стратегический менеджмент», «внимание к людям», «ответственность», «стремление к цели», «дальновидность» и результаты проверенных психометрических показателей коррекции поведения по профессиональным, морально-психологическим и специальным критериям было использовано для повышения потенциала кандидатов на должность Агентства по развитию государственной службы при Президенте Республики Узбекистан, формирования у них новых навыков и квалификации. (Справка № QW68327347 от 20 ноября 2023 года о комплексной оценке профессиональных компетенций государственных служащих и управленческих профессиональных навыков Агентства по развитию государственной службы при Президенте Республики Узбекистан). В результате это дало возможность назначенным на эту должность не только повышать свою профессиональную компетентность, но и всесторонне развивать ее на основе специальных критериев;

психологическая модель, включающая программу обучения, направленную на сознательное совершенствование личности и профессиональных компетенций специалистов, подбор на должности на этапах “руководитель-аналитик”, “управленческий эксперт”, “самостоятельный руководитель”, “руководитель группы”, “наставник команды” создание кадрового резерва, оценка потенциала сотрудников, управление человеческими ресурсами использовался в деятельности Агентства по развитию государственных услуг при Президенте Республики Узбекистан для оценки персонала и повышения его профессиональных и личностных компетенций. (Справка № QW68327347 от 20 ноября 2023 года о комплексной оценке профессиональных компетенций государственных

служащих и эффективности управленческих профессиональных навыков Агентства по развитию государственной службы при Президенте Республики Узбекистан). В результате, наряду с оценкой потенциала сотрудников, создана новая система систематизации мышления, повышения управленческого профессионализма и лидерских качеств, обучения направлению ценностей;

Апробация результатов исследования. Результаты исследований обсуждались на 4-х научно-практических конференциях, в том числе 3 - на международных и 1 - на республиканской.

Публикация результатов исследований. Всего по теме диссертации опубликовано 10 научных работ. Опубликовано 5 статей в научных изданиях, рекомендованных к публикации основных научных результатов диссертаций ВАК, в том числе 2 - в международных журналах ВАК, 3 - в сборниках материалов международных научно-практических конференций, 2 - в сборнике республиканской научно-практической конференции.

Структура и объем диссертации. Диссертация состоит из введения, трех глав (10 параграфов), заключения, списка использованной литературы и приложений. Общий объем работы составляет 135 страниц.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

Во **введении** диссертации обоснованы актуальность и востребованность темы, соответствие исследования приоритетам развития науки и техники республики, степень изученности проблемы, связь темы исследования с планами научно-исследовательских работ высшего образовательного учреждения, в котором выполняется работа, определены цель и задачи, выявлены объект, предмет и методы исследования, приведены сведения о научной новизне, практическим результатам полученных в ходе исследования, достоверность результатов исследования, состоянии внедрения их в практику, апробации и опубликованности в научных изданиях, структура диссертационной работы.

Первая глава диссертации **«Теоретические основы компетентного подхода в социальной психологии»** посвящена теоретическому анализу различных подходов в мировой практике к процессу отбора управленческих кадров и оценки их деятельности. Проведенный анализ свидетельствует о том, что в настоящее время компетентный подход в социальной психологии представляет собой важный инструмент для оценки человеческих ресурсов, а также для понимания того, каким образом личностные качества и профессиональные навыки влияют на успешное взаимодействие в социальной среде (Т.Ю.Базаров, А.К.Ерофеев, А.Г.Шмелев, 2014). Компетентный подход в анализе деятельности помогает более глубоко понять, какие навыки, умения и личностные качества необходимы для успешной работы в конкретной сфере. Это делает его важным инструментом для разработки обучения, подбора персонала и оценки эффективности в рабочей среде.

При анализе деятельности основанный на компетенции подход позволяет понять какие необходимы навыки, способности и личностные качества для успешной работы в определенной сфере. Это делает его важным инструментом для разработки обучения, подбора персонала и оценки эффективности в рабочей среде. Совершенно справедливо, что большинством авторов признается необходимость оптимизации процедур и методов оценки персонала, в то же время отмечается дефицит новых подходов в данной области (Д.Ульрих, У.Брокбэнк, 2017). Также в этой главе отмечается, что в современной теории и практике управления человеческими ресурсами значительное место отводится понятию «компетентность». Рассматриваются различные подходы и теории исследования компетенций (Big Legal Dictionary, L.Spenser, S.Spencer, S.Whiddent, S.Hollyford, Т.Ю.Базаров, А.К.Ерофеев, А.Г.Шмелев).

В этой главе представлен обзор исследований, посвященных изучению возможностей конкретной оценочной технологии. Обзор исследований в области ассесмент-центров позволяет увидеть, какие методики и подходы широко используются в оценке и развитии персонала, а также вносят вклад в понимание того, как можно совершенствовать данную область.

Вторая глава диссертации **«Методология, организация, методы исследования и результаты первичных исследований»** посвящена пониманию окружающей среды, в которой действуют государственные служащие на примере описательной модели VUCA, отражающей сложную обстановку для любых организаций в целом и кадрового ресурса государственной службы, в частности.

В первом параграфе **«Ролевая парадигма изучения управленческой деятельности»** на примере поведенческих моделей выделены проявления ключевых профессиональных компетенций, необходимых для достижения успешной деятельности управленцев. Рассмотрены две модели, одна в работе в сфере бизнеса, другая в работе с государственными служащими. Отличительными моментами двух моделей является то, что в сфере государственного управления важными оказываются основные профессионально-управленческие роли, которые призван исполнять государственный служащий высокого уровня, это **Управленец, Организатор. Администратор, Руководитель.** (Т.Ю.Базаров). Рассмотрены технологии методов оценки кандидатов.

Во втором параграфе **«Подход к построению конкретной модели компетенций государственного служащего»** приведено исследование, проведенное в рамках приема слушателей Академии государственного управления при Президенте Республики Узбекистан. В частности, описано, как определялись профили управленческих компетенций и разрабатывались обобщенные основные компетенции руководителей в сфере государственного управления. Обобщение касалось различных сфер: социальное управление, управление бизнесом и экономикой. Описаны примеры поведенческих

моделей, которые управленцы демонстрируют для достижения наилучшего результата в работе. В итоге были сформированы пять групп наиболее важных компетенций, которые представлены в таблице 1.

Таблица 1

Основные компетенции руководителей

№	Наименование компетенции	Ранг	Описание
1.	Ценности	1	Патриотизм, честность, порядочность, этичность, нравственная и духовная зрелость
2.	Системное мышление	2,5	Способность видеть ситуацию в целом и ее отдельные элементы; способность к обобщению информации; способность выявлять существенные взаимосвязи; умение из общего выделить главное; владение приемами сбора информации и умение структурировать большие объемы информации
3.	Управленческий профессионализм	2,5	Умение анализировать ситуацию, ставить цели, определять приоритеты задач, способность эффективно организовать деятельность, разбивая ее на этапы; умение своевременно и качественно контролировать результаты
4.	Лидерство	4,5	Способность взять на себя роль лидера команды или группы. Умение убедить, воздействовать или произвести позитивное впечатление на целевую аудиторию с целью побудить её к действиям, направленным на достижение результата.
5.	Адаптивность	4,5	Способность ориентироваться в изменяющейся ситуации, умение быстро приспосабливаться к новым условиям и эффективно решать новые задачи
6.	Наличие ограничений на использование		Состояние здоровья, семейные обстоятельства, компрометирующие обстоятельства

Выборка предварительного этапа исследования. В исследовании приняли участие более 800 кандидатов на обучение в Академии государственного управления при Президенте Республики Узбекистан, с которыми впервые необходимо построить работу по выявлению их потенциала, распределив по следующим трем группам:

Группа А – форма обучения «магистратура» (2 года) – 60 человек

Группа В – форма обучения «профессиональная переподготовка» (1 год) - 240 человек

Группа С – форма обучения «повышение квалификации» (до 6 месяцев) – 500 человек

Разработаны критерии оценки и отобраны методы измерения управленческих компетенций.

Для выявления потенциала соискателей и распределения их по группам (А, В и С) были разработаны индикаторы, критерии оценки (лидерства, профессионализма, системного мышления, ценности, адаптации к изменениям) и шкалы измеряемых компетенций, а также отобраны и разработаны методы диагностики данных компетенций, представленные в таблице 2.

МЕТОДЫ ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНЦИЙ

	Наименование компетенции	Методы оценки				
		Изучение документов (объективов)	ГЦТ	Психологическое тестирование	Собеседование	
					Кейсы	Итоговое собеседование
1.	Ценности	+	+	+	-	+
2.	Системное мышление	+	+	-	+	+
3.	Управленческий профессионализм	+	-	+	+	-
4.	Лидерство	+	-	-	+	+
5.	Адаптивность	+	-	+	+	+

Использовано пять этапов отбора кандидатов:

1-этап. Отбор кандидатов по материалам кадрового учета (“объективкам”).

Здесь использовались следующие критерии оценки кандидатов: наличие всех необходимых документов, стаж управленческой деятельности, динамика вертикальной, горизонтальной и диагональной карьеры, наличие и направленность дополнительного образования. На этапе отбора кандидатов по представленным документам, отвечавшим формальным требованиям, из 1198 поступивших заявок были отобраны 688.

2-этап. Оценка знаний по предмету История Узбекистана, а также оценка результатов заданий, направленных на тестирование логического мышления. Эта процедура проводилась со стороны Государственного центра тестирования. В результате проведения тестовых испытаний к дальнейшему участию в конкурсе были отобраны 50% кандидатов, находящихся в первой половине списка, отражающего рейтинг претендентов в баллах. Таким образом к 3 этапу конкурсного отбора, который предполагал психологическую диагностику, было допущено 344 конкурсанта.

3-этап. Психологическая диагностика проводилась в компьютерном формате. Предъявлялись 2 теста: 1) опросник Шварца, направленный на исследование ценностей и 2) тест на определение стрессоустойчивости (методика Д.Амирхана "Изучение стратегий преодоления жизненных проблем, в модификации В.М.Ялтонского и Н.А.Сироты). Для надежности тестовых результатов, была включена шкала на оценку искренности респондента, которая была представлена 10 вопросами из методики Д.Марлоу и Д.Крауна, направленной на диагностику самооценки мотивации одобрения (шкала лжи).

По результатам психологической диагностики к четвертому этапу были допущены 179 человек.

4-этап. Собеседование состояло из двух частей: 1) решение и анализ управленческих ситуаций (кейсов) и 2) интервью по компетенциям. Собеседование с кандидатами проводилось в трех междисциплинарных комиссиях. В составе каждой комиссии были психолог, экономист и юрист. Материалы для анализа управленческих ситуаций (кейсы) были для всех участников одинаковыми и представлены на двух языках русском и узбекском на выбор. Во второй части собеседования основное внимание было направлено

на выраженность пяти основных компетенций (Ценности, Системное мышление, Лидерство, Управленческий профессионализм, Адаптивность к изменениям). Результаты собеседования вносились в специальный лист для оценки кандидатов, в котором эксперты должны были выставить оценки согласно степени выраженности основных компетенций. В свою очередь, лист оценки для экспертов тоже состоял из двух частей:

1. Оценка решения кейса
2. Оценка компетенций

Для интервью по компетенциям был проведен тренинг наблюдателей, валидизированы вопросы, которые позволяли оценить участников в соответствии с утвержденным списком компетенций и поведенческих индикаторов. По итогам собеседования в магистратуру Академии зачислено 60 слушателей. Оставшиеся кандидаты были распределены в группу В и С по результатам оценки компетенций. В рамках содержательного описания результатов первого этапа исследования отмечено, что обработка данных выполнялась в статистическом пакете IBM SPSS 16.0.

Согласно полученным результатам, выяснилось, что компетенция «Адаптивность» обладает высокой надёжностью-согласованностью измерений ($\alpha=0,867$), все индикаторы обладают достаточно существенным положительным весами для оценки компетенции (от 0,233 до 0,723). Компетенция «Лидерство» обладает высокой надёжностью-согласованностью измерений за счёт одновременного учёта множества индикаторов ($\alpha=0,946$), все индикаторы обладают достаточно существенным положительным весом для оценки компетенции (0,269-0,727). Компетенция «Системность мышления» обладает высокой надёжностью согласованности измерений, особенно ценной при анализе меньшего количества показателей ($\alpha=0,901$), все индикаторы обладают значительным положительным весом для оценки компетенции (0,393-0,692). Компетенция «Управленческий профессионализм» обладает высокой надёжностью согласованности измерений ($\alpha=0,931$), все индикаторы обладают достаточно заметным положительным весом для оценки компетенции (0,209-0,777). При оценке компетенции «Ценности» выявлены испытуемые с экстремально низкими баллами по всем индикаторам, учёт данных которого искажает анализ. Однако, если их исключить из анализа, то компетенция обладает высокой надёжностью согласованности измерений ($\alpha=0,827$), однако, при этом выявлены индикаторы с отрицательным весом.

Параграф третий «Исследование о развивающем эффекте центров оценки» посвящен описанию вторичного анализа полученных результатов. В качестве вторичных материалов выступили данные об обучении магистрантов, а также материал обратной связи после проведенного центра оценки.

Согласно полученным данным (см. Таблицу 3), выделенные нами компетенции в высокой степени согласуются с результатами обучения магистрантов. Показатели по предметам Социология и психология управления и Социология инновации коррелируют между собой значимо ($r=0,262$, p -значение=0,045), поэтому их объединили в единую шкалу Адаптивности.

Таблица 3

Согласованность предметных баллов по обобщенным шкалам оценок на первом этапе

	Корректированная корреляция пункта со шкалой	Альфа Кронбаха при удалении пункта	Альфа Кронбаха по шкале	Число пунктов
Ценности			0,661	6
02 Духовные основы управления	0,416	0,611		
03 История Узбекской государственности	0,476	0,592		
04 Государственная служба	0,321	0,647		
05 Узбекская и мировая литература	0,331	0,639		
06 Этика руководителя и культура управления	0,412	0,612		
07 Дипломатический протокол и этикет	0,410	0,612		
Системность мышления			0,695	3
09 Основы системного анализа и принятия решений в управлении	0,578	0,527		
10 Управление инвестиционными проектами	0,503	0,612		
11 Инновационно-информационные технологии в управлении	0,462	0,674		
Лидерство			0,701	7
13 Лидерство	0,514	0,643		
14 Ораторские навыки лидера	0,250	0,707		
15 Современные методы менеджмента	0,479	0,649		
16 Инновационный менеджмент	0,343	0,685		
17 Селф-менеджмент	0,531	0,632		
18 Управление персоналом	0,601	0,636		
19 Корпоративное управление	0,288	0,712		
Управленческий профессионализм			0,828	11
21 Стратегия действий Республики Узбекистан	0,304	0,835		
22 Местное самоуправление	0,532	0,814		
23 ИКТ в управлении и "Электронное правительство"	0,766	0,784		
24 Развитие и управление в регионах	0,549	0,815		
25 Правовые основы общественного и государственного управления	0,463	0,819		
26 Административный порядок и процедуры	0,640	0,800		
27 Институты гражданского общества	0,629	0,804		
28 Технология привлечения граждан к управлению общественными делами	0,243	0,832		
29 Управление государственными финансами	0,481	0,819		
30 Экономическая политика государства	0,717	0,790		
31 Микроэкономика	0,263	0,831		

Вызывают интерес также данные о том, что баллы внешних экспертов и балл защиты значимо коррелируют друг с другом ($r=0,281$, p -значение= $0,031$). В таблице 4 они обозначены как диплом.

Таблица 4

Таблица согласованности предметных баллов по обобщенным шкалам второго порядка

	Корректированная корреляция пункта со шкалой	Альфа Кронбаха при удалении пункта	Альфа Кронбаха по шкале	Число пунктов
Итог 1			0,829	6
Ценности: Средний балл	0,699	0,797		
Системность мышления: Средний балл	0,760	0,763		
Лидерство: Средний балл	0,749	0,788		
Управленческий профессионализм: Средний балл	0,789	0,787		
Адаптивность: Средний балл	0,531	0,820		
Английский язык в деловом общении:	0,615	0,867		
Итог 2			0,628	3
Специальные дисциплины:	0,525	0,517		
Английский язык:	0,457	0,628		
Диплом: Общий балл (сумма 5 ₁ и 5 ₂)	0,478	0,488		

Специально организованная процедура обратной связи с кандидатами, успешно прошедшими центр оценки, показала, что некоторые элементы и процедуры программы оценки, а именно, - собеседование с членами междисциплинарной комиссии, четкость процедуры, возможность выбирать очередность выступления и язык решения кейса оказали влияние на оценку собственных успехов, появление иного понимания менеджмента, ощущение удовлетворенности жизнью и способность к управлению собой (самоконтролю).

Полученные результаты позволили сформулировать гипотезу о том, что в рамках проведенной оценки был неучтенный нами фактор, приведший к сдвигу в развитии участников.

Исходя из возраста наших испытуемых, можно предположить, что, согласно модели, приводимой в работах Глуханюк Н. С. (2005), с точки зрения профессионального развития мы имеем дело с участниками, находящимися на стадии стабилизации, которая характеризуется направлением всех усилий личности «в одно русло» (Щипанова Д.Е., 2017). Для этого же возраста характерно совершенствование профессиональных способностей и мастерства. По мнению Пряжникова (Пряжников Н. С. 1997). на данном этапе люди ориентируются на профессиональное мастерство и самоопределяются в профессиональной культуре. Согласно Е.А.Климову, (Климов Е. А. 1996) самоопределение по своему результату представлено на двух уровнях: гностическом (в форме перестройки самосознания) и

практическом (в форме реальных изменений социального и межличностного статуса).

Проверке гипотезы о развивающем потенциале Центра было посвящено эмпирическое исследование, представленное в главе 3.

В Третьей главе **«Эмпирическое исследование развивающих возможностей Центра оценки»** представлены программа и описание двух этапов эмпирического исследования.

В первом параграфе **«Программа исследования психологических и социально-психологических механизмов развивающего эффекта центров оценки»** сформулирована проблема, состоящая в необходимости определения конкретных психологических и социально-психологических механизмов развивающего эффекта центров оценки, которые могли бы служить основой для построения соответствующих программ. Описана цель исследования, состоящая в разработке и реализации программ по совершенствованию развивающего потенциала Центров оценки государственных служащих. Среди задач отмечены разработка и применение технологии комплексной оценки и развития государственных служащих, выявление ключевых механизмов развивающего эффекта центров оценки, разработка практических приемов развития участников центра оценки.

Исследование реализовано в два этапа.

Во втором параграфе **«Первый этап эмпирического исследования»** представлено описание первого этапа эмпирического исследования. На первом этапе в исследовании приняли участие 347 человек, государственные служащие пяти ведомств: Госкомтуризма, Госкомэкологии, Госкомархитектуры, Госкомприватизации, Министерство жилищно-коммунального обслуживания.

Респонденты были поделены на две группы: контрольная (255 человек) и экспериментальная (92 человека). Разница в числе испытуемых в каждой из этих групп объяснялась техническими возможностями. Для экспериментальной группы были необходимы специальные аудитории и подготовленный состав ассессоров (наблюдателей и организаторов). Респонденты из контрольной группы отвечали на вопросы квалификационного теста и проходили Организационный тест. Респонденты экспериментальной группы дополнительно к этому проходили специально подготовленную программу Центра оценки, включавшую тесты (Краткий ориентировочный тест В.Н. Бузин, Э.Ф. Вандерлик), Тест на Креативность, Тест Гилфорда и Групповые упражнения (список процедур представлен в таблице 5). В качестве индикатора «сдвига в развитии» служили Организационный тест (до прохождения Центра оценки), Новый организационный тест (после прохождения Центра оценки) и собеседование о целях профессиональной карьеры по завершении всей программы. Три последние процедуры были обязательны для всех участников (контрольной и экспериментальной групп).

Через Центр оценки (экспериментальная группа) прошли 92 испытуемых, в том числе: Госкомтуризм – 13 человек, Госкомэкология – 17 человек, Госкомархитектура – 19 человек, Госкомприватизация – 13 человек, МЖКО – 30 человек. Этапы подготовки и проведения Центра оценки представлены в приложении.

Таблица 5

Соотношение использованных методик и ключевых компетенций

Процедуры (Упражнения)	1	2	3	4	5
	Системность мышления	Ценности	Управленческий профессионализм	Лидерство	Адаптивность
1. Знакомство	+	+		+	
2. Тест – Организационный	+	+			
3. Тест – Краткий ориентировочный тест	+				+
4. Тест – Гилфорда (социальный интеллект)	+				+
5. Мозговой штурм	+	+	+	+	+
6. Групповая дискуссия	+	+	+	+	+
7. Доклад	+	+	+	+	+
8. Кейс – метод	+	+	+	+	+

Результаты первого этапа

При решении Организационного теста в первом замере обе группы показали равные результаты. После прохождения Центра оценки были проверены данные Организационного теста и Нового организационного теста на нормальность распределения в контрольной группе (таблица 6) и экспериментальной группе (таблица 7).

Таблица 6

**Результаты организационного теста и нового организационного теста
(Одновыборочный критерий Колмогорова-Смирнова)
(контрольная группа)**

	№	Параметры нормального распределения ^{a,b}		Наибольшие экстремальные расхождения			Статистика критерии	Асимпт. знач. (2-стор.)
		Средн. знач.	Среднек в.откл.	Абсолют.	Положит.	Отрицат.		
Орг. тест	255	166,6	38,8	,110	,044	-,110	,110	,000 ^c
Новый орг. тест	255	164,6	39,4	,064	,037	-,064	,064	,012 ^c

**Результаты организационного теста и нового организационного теста
(Одновыборочный критерий Колмогорова-Смирнова)
(экспериментальная группа)**

	№	Параметры нормального распределения ^{a,b}		Наибольшие экстремальные расхождения			Статистика критерии	Асимпт. знач. (2-стор.)
		Средн. знач.	Среднек в.откл.	Абсолют.	Положит.	Отрицат.		
Орг. тест	92	172,0	43,7	,098	,048	-,098	,098	,028 ^c
Новый орг. тест	92	177,6	44,2	,093	,064	-,093	,093	,048 ^c

Согласно данным, представленным в таблице 7, критерий Стьюдента значимо (p -значение $<10^{-3}$) свидетельствует о имеющихся расхождениях в показателях: респонденты из экспериментальной группы показывают значительно лучшие результаты. Непараметрический тест Мана Уитни подтверждает это. Учитывая, что уровень значимости обеих характеристик не превышает 0,05, был применен Т-критерий Стьюдента для парных выборок в контрольной и экспериментальной группах с целью понять, есть ли между Организационным тестом и Новым организационным тестом значимые различия (таблица 8, 9)

Таблица 8

Критерий парных выборок (контрольная группа)

		t	ст.св.	Знач. (2-х сторонняя)
Пара 1	ОРГ - НОРГ	4,2	254	,000

Критерий парных выборок (экспериментальная группа)

		t	ст.св.	Знач. (2-х сторонняя)
Пара 1	ОРГ - НОРГ	-4,4	91	,000

Таблица 9

Статистика парных выборок (контрольная группа)

		Среднее значение	N	Стандартная отклонения	Среднекв. ошибка среднего
Пара 1	ОРГ	166,6	255	38,8	2,4
	НОРГ	164,6	255	39,4	2,5

Статистика парных выборок (экспериментальная группа)

		Среднее значение	N	Стандартная отклонения	Среднекв. ошибка среднего
Пара 1	ОРГ	172,0	92	43,7	4,5
	НОРГ	177,6	92	44,2	4,6

Данные контрольной группы показывают, что уровень значимости вывода меньше 0,05, следовательно, мы вправе заключить, что есть различие между результатом прохождения Организационного теста и Нового Организационного теста. По таблице со средними значениями видно, что результаты Нового организационного теста в среднем ниже.

Данные экспериментальной группы показывают, что различие между результатами Организационного теста и Нового Организационного теста значимо и разница выше, чем у контрольной группы. Также отметим, что наблюдается повышение баллов от Организационного теста к Новому Организационному тесту.

Из вышеописанного видно, что данные на входе у каждой группы были равны, значимых различий в решении Организационного теста не было обнаружено. Это означает, что на входе в программу испытуемые обеих групп примерно одинаково решили задачу на организаторские способности. Однако, после прохождения программы центра оценки участники экспериментальной группы оказались существенно более успешными при решении задач Нового организационного теста. Случайными эти результаты назвать нельзя, поскольку измерение организационных способностей проводилось в релевантных условиях для обеих групп.

Далее для сравнения результатов собеседования о целях профессиональной карьеры в контрольной и экспериментальной группах, мы присвоили значение 1 контрольной группе и значение 2 экспериментальной группе (Таблица 10). Был проведен анализ с помощью критерия Колмогорова-Смирнова у зависимой выборки со средним баллом по собеседованию.

Таблица 10

Статистика группы

Группы	N	Среднее значение	Стандартное отклонение	Среднекв. ошибка среднего
Контрольная группа	255	4,0	1,46	,091
Экспериментальная группа	92	5,6	1,49	,155

При предполагаемом равенстве дисперсий уровень значимости значительно ниже 0,05, что говорит о значимом различии между контрольной и экспериментальной группами. В среднем 4 балла у контрольной группы и 5,6 у экспериментальной. Таким образом, необходимо отметить тот факт, что по результатам собеседования испытуемые из экспериментальной группы оказались существенно более рефлексивными в отношении своих карьерных планов, чем участники контрольной группы.

Исходя из полученных результатов можно заключить, что гипотеза о том, что существует позитивная связь между специальным сценарием Центра оценки и развивающим эффектом оценочных процедур для управленческого

персонала государственной службы подтвердилась на высоком уровне значимости. Одновременно, и гипотеза о том, что развитию управленческих компетенций участников Центра оценки способствует междисциплинарный состав экспертных комиссий также нашла свое подтверждение на высоком уровне значимости.

Третий параграф **«Второй этап эмпирического исследования»** посвящен описанию второго этапа эмпирического исследования. На предыдущем этапе эмпирического исследования была обнаружена позитивная связь между специальным сценарием Центра оценки и развивающим эффектом оценочных процедур для управленческого персонала. В качестве индикаторов развивающего эффекта выступили, с одной стороны, конкретные изменения в решении задач, включенных в Новый организационный тест, и, с другой стороны, степень рефлексивности респондентов в отношении своих карьерных планов. Полученные результаты свидетельствовали в пользу того, что гипотеза о развивающем эффекте Центров оценки подтвердилась. При этом не достаточно ясным оставалось понимание конкретных критериев (индикаторов) развития руководителей. В связи с этим понадобилось проведение второго этапа эмпирического исследования. Этот этап являлся сравнительным и именно на нем отрабатывались практические приемы развития участников Центров оценки. На втором этапе изучались менеджеры высшего уровня бизнес-организации. Исследование проводилось с топ-менеджментом компании X, являющейся одним из лидеров ретейла в Узбекистане. Всего выборка состояла из 35 сотрудников (28 мужчин и 7 женщин) в возрасте от 26 до 42 лет (средний возраст 36 лет), из них 30 человек с высшим образованием и 5 - со средним специальным.

В данном случае специальное внимание было уделено групповым упражнениям и интервью, а также качественному анализу полученных материалов. Основным методом сбора первичной информации на данном этапе было ретроспективное интервью, суть которого состояла в том, чтобы реконструировать путь, который проходил испытуемый в процессе своего становления в качестве руководителя. Ретроспективное интервью проводилось в ходе очного общения с каждым испытуемым. В среднем, интервью занимало около 45 минут, во время которого испытуемому предлагалось выделить этапы его становления в качестве руководителя. Для каждого этапа предлагалось описать те качества, которые позволяли ему быть успешным. Далее определялась модель развития руководителя и набор необходимых качеств.

Для определения набора необходимых качеств развития руководителя использовался метод контент анализа. Данный метод хорошо известен в социальной психологии и применяется для «исследования содержания текстов документов. Его отличительные особенности – выделение смысловых единиц содержания текста (категорий) и последующий систематический замер частоты и (или) объема их упоминаний в исследуемых документах»⁶. В данном случае в качестве исследуемых документов выступали ответы испытуемых на вопросы ретроспективного интервью, а частотному анализу подвергались их

⁶ Социальная психология: практикум, под ред. Т.В.Фоломеевой. – М.: Аспект Пресс, 2006, с. 131

представления о качествах руководителя, обеспечивающих его эффективность на той или иной стадии становления. Результаты контент-анализа представлены в таблице 12.

Таблица 12

Результаты контент-анализа

Этап становления	Частота единиц кодирования
Руководитель-аналитик	Ответственность - 25,1% Принятие риска - 9,3% Целеустремленность – 36,7% Инициативность - 25,4%
Управленческий эксперт	Построение отношений - 11% Исполнительность - 30% Целенаправленность – 42,4% Обучаемость - 27,2%
Самостоятельный руководитель	Ориентация на результат - 30,3% Целесообразность – 42,5% Самостоятельность - 22,3% Профессионализм – 34,3%
Руководитель группы	Целеопределенность - 47,2% Коммуникабельность - 33,3% Лидерство – 86% %
Наставник команды	Коучинг - 34,2% Междисциплинарность - 43,3% Стратегичность – 54,6% Мудрость – 35,2%

В результате данного этапа исследования удалось зафиксировать следующие этапы в развитии руководителя: руководитель-аналитик, управленческий эксперт, самостоятельный руководитель, руководитель группы и наставник команды.

В четвертом параграфе «**Основные результаты двух этапов эмпирического исследования**» анализируются полученные результаты. В частности, отмечается, что существует положительная корреляционная связь между оценочными и развивающими технологиями. Обращается внимание на закономерности процесса межличностного восприятия с точки зрения их влияния на результаты экспертной оценки как элемента комплексной оценочной технологии. Обсуждается методическая сторона оценки управленческого потенциала в междисциплинарной перспективе и возможности интерактивных форм взаимодействия с управленцами в ходе оценки на эффект развития управленческих компетенций. В качестве принципиальной модели развития руководителя, которая может быть положена в основу развивающей программы центра оценки, рассматриваются следующие этапы в развитии руководителя: руководитель-аналитик, управленческий эксперт, самостоятельный руководитель, руководитель группы и наставник команды.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Отмечается, что проведенное диссертационное исследование начиналось в 2017 году как сугубо практическая работа по отбору наиболее талантливых абитуриентов для обучения в магистратуре Академии государственного управления при Президенте Республики Узбекистан. Однако, примененная технология Центра оценки (Ассесмент центр) обнаружила свои возможности не только как технология диагностики управленческих компетенций, но и продемонстрировала большие возможности в направлении развития управленческого персонала. При использовании технологии центров оценки при приеме на учебу в государственные управленческие структуры есть возможность оценить не только знания абитуриентов на текущий момент, но и их управленческий потенциал и ценностные ориентации. Развивающий эффект центров оценки усиливается за счет использования методологии и методов оценки управленческого потенциала в междисциплинарной перспективе (право, экономика, управление и психология).

Именно этим был вызван интерес к дальнейшему изучению развивающих возможностей центров оценки. Вместе с тем, следует отметить, что перспектива дальнейших исследований состоит в изучении методов, позволяющих построить эффективный прогноз успешности управленцев в своей деятельности на период 3-5 лет.

Основываясь на результатах наших исследований, мы делаем нижеследующие **выводы**:

1. Отмечается позитивная связь между использованием Центра оценки и развивающим эффектом оценочных процедур, если специалистами используется специальный сценарий для управленческого персонала государственной службы;

2. Констатируется, что развивающий эффект Центра оценки зависит от использования специально разработанных интерактивных оценочных процедур (групповые упражнения и решение кейсов);

3. Утверждается, что развивающий эффект для участников Центра оценки будет максимальным, если отобрать и включить в процедуры оценки междисциплинарный состав экспертных комиссий (психолог, юрист, экономист);

4. Вероятность развивающего эффекта Центра оценки зависит как от возможности выбора, предоставляемого участникам (порядок выступления, язык и схема доклада), но и от представления участников о перспективах своей карьеры в будущем;

5. Выявлено, что ранняя идентификация людей с высоким управленческим потенциалом в ходе специально разработанной программы Центра оценки создает возможность для их эффективного обучения и быстрого служебного роста;

6. Выяснилось, что руководители, принимающие условия Центра оценки

без сопротивления, удовлетворенные своим участием в оценочных процедурах, ориентированы на развитие собственного потенциала в управленческой деятельности, как правило, четко формулируют личные цели, связанные с будущей карьерой;

7. Выявлены следующие этапы в развитии руководителя: руководитель-аналитик, управленческий эксперт, самостоятельный руководитель, руководитель группы, наставник команды.

По результатам данных, полученных в ходе проведенного исследования, могут быть предложены следующие **практические рекомендации**:

1. Использование технологий Центра оценки (Ассесмент центр) не только для диагностики управленческих компетенций, но и для развития управленческого персонала;

2. Использование технологий Центра оценки при приеме на учебу в государственные управленческие структуры предоставят возможность оценивать не только знания абитуриентов на текущий момент, но и определять и прогнозировать их управленческий потенциал и ценностные ориентации;

3. Развивающий эффект Центра оценки достигнет эффективности за счет использования методологии и методов оценки управленческого потенциала в междисциплинарной перспективе (право, экономика, управление и психология);

4. Включение в состав экспертных комиссий психолога, юриста, экономиста при проведении процедуры даст возможность достижения развивающего эффекта оценки участников Центра;

5. Целесообразность использования руководителями в своей работе рекомендаций и установок Центра оценки приведет к их причастности к проведению оценочных процедур, ориентированных на развитие собственного потенциала в управленческой деятельности, и, как правило, должно помочь в четкой формулировке личной цели, связанной с будущей карьерой.

**SCIENTIFIC COUNCIL AWARDING SCIENTIFIC DEGREES
PhD.03/30.12.2021. P.01.07 AT NATIONAL UNIVERSITY OF
UZBEKISTAN**

NATIONAL UNIVERSITY OF UZBEKISTAN

RUZIBAYEV DJAXONGIR BAXODIRJANOVICH

**DEVELOPMENTAL POTENTIAL OF CIVIL SERVANTS ASSESSMENT
CENTERS**

19.00.05 – Social Psychology. Ethnopsychology

**ABSTRACT
OF DISSERTATION OF THE DOCTOR OF PHILOSOPHY (PHD)
ON PSYCHOLOGY**

Tashkent – 2024

The theme of dissertation of Doctor of Philosophy (PhD) is registered under the number B2023.2.PhD/P513 in the Higher Attestation Commission of the Republic of Uzbekistan

Dissertation has been prepared at National University of Uzbekistan.

The abstract of the dissertation is posted in three languages (Uzbek, Russian, English (summary)) on the website of Scientific Council (<http://psi-ik.uz>) and the website of "ZiyoNet" of information and educational portal (<http://www.ziyo.net/uz/>).

Scientific supervisor:

Bazarov Takhir Yusupovich
Doctor of Psychology, Professor

Official opponents:

Kadirov Kamoliddin Botirovich
Doctor of Psychology, Professor

Bafaev Mukhiddin Mukhammatovich
Doctor of Philosophy in Psychological Sciences (PhD),
Associate Professor

Leading organization:

Tashkent State University of Oriental Studies

Defense will take place on “_____” _____ 2024 at _____ at the meeting of Scientific Council number PhD.03/30.12.2021.P.01.07 at National University of Uzbekistan (Address: 4 University str., Almazar district, Tashkent, 100174, Uzbekistan, Tel.: (+99871) 227-12-24, Fax: (+99871) 246-53-21, E-mail: nauka@nuu.uz).

Dissertation is possible to review in Information-resource center at National University of Uzbekistan named after Mirzo Ulugbek (registered for No. _____) (Address: 4 University str., Almazar district, Tashkent, 100174, Uzbekistan, Tel.: (+99871) 246-02-24).

Abstract of dissertation sent out on “_____” _____ 2024.
(Mailing report No. _____ on “_____” _____ 2024.)

D.G.Mukhamedova

Chairman of Scientific Council on award of scientific degrees, Doctor of Psychology, Professor

I.I.Rakhimova

Scientific secretary of Scientific Council on award of scientific degrees, PhD., associate professor

N.S.Safaev

Chairman of Scientific seminar under Scientific Council on award of scientific degrees, Doctor of Psychology, Professor

INTRODUCTION (abstract of PhD thesis)

Purpose of the study development of psychological programs to improve the development potential of technologies of Assessment Centers (Assessment Centers) of civil servants and assess their effectiveness.

Research objectives:

development and application of psychological technology for the comprehensive assessment and development of civil servants;

identification of key psychological mechanisms of the developmental effect of assessment centers;

study of the patterns of the process of interpersonal perception from the point of view of their influence on the results of expert assessment as an element of a comprehensive assessment technology;

development and evaluation of the effectiveness of a new model that allows recording the stages of development of management personnel.

Object of study. A total of 1335 respondents were covered: 800 applicants and students of the Academy of Public Administration under the President of the Republic of Uzbekistan, 500 civil servants of the State Committee for Tourism, the State Committee for Ecology, the State Committee for Architecture, the State Committee for Privatization, the Ministry of Housing and Public Utilities, and 35 senior managers of commercial organizations.

Subject of the research are the socio-psychological characteristics of assessment centers that influence the development of the managerial competence of a civil servant.

Research methods. To collect empirical data at different stages of the study, the following were used: Brief orientation test by V.N.Buzin, E.F.Vanderlik, Organizational test (T.Yu.Bazarov), New organizational test (T.Yu.Bazarov), Creativity test (Torrance), Guilford test, Qualification test, group exercises, conversation and case study, content analysis, as well as mathematical and statistical methods of data processing (variance analysis, correlation analysis, multilinear and logistic regression, multivariate and univariate analysis, Kruskal-Wallis and Mann-Whitney criteria).

Scientific novelty of the research is as follows:

as a result of using specially developed interactive assessment procedures (group discussion and case study), a correlation was found between successful completion of the Assessment-Centre and the academic performance of students, as well as successful completion of a special exercise (organizational test and new organizational test) and passing the interview;

the level of development of such values in applicants as “honesty”, “obedience to the law”, “responsibility”, “fairness”, “uncompromising” have a positive impact on the development of such skills as situation analysis, decision-making, increasing the motivation of subordinates and their control, the ability to persuade, adapt to a changing situation, in this regard, it has been proven that they are important conditions and indicators of management effectiveness;

as a result of the application of the new personnel assessment technology - Assessment-centre through diagnostics of candidates for positions of such components of social perception as “observation”, “attribution”, “integration”, “affirmation”, “reflection”, “identification”, psychometric indicators of the development of such strategic competencies as “proactivity”, “strategic management”, “attention to people”, “responsibility”, “striving for the goal”, “foresight”, as well as the correction of behavior according to professional, moral-psychological and special criteria have been proven;

at the stages of selection for the positions of “manager-analyst”, “management expert”, “independent manager”, “group manager”, “team mentor”, the effectiveness of a psychological model has been developed and proven, including an educational and training program for selection for the position, creation of a personnel reserve, increasing the potential of employees, human resource management, conscious improvement of personal and professional competencies of employees.

Practical results of the research:

a positive relationship was identified between the use of the Assessment Center and the development of assessment procedures related to the development and application of a special scenario for public service managers: in order to maximize the developmental effect of the assessment center participants, the need to include an interdisciplinary composition of expert commissions (psychologist, lawyer, economist) in the selection and assessment procedures was proven;

the Assessment Center is not only a technology for diagnosing management competencies, but also has great potential for developing management personnel. Early identification of people with high potential during a specially developed Assessment Center program creates the opportunity for effective training and rapid career growth;

the likelihood of the developmental effect of the Assessment Centre depends not only on the choice provided to the participants (order of presentation, outline of the report), but also on the participants’ perception of their future career prospects;

the developmental effect of assessment centres is enhanced by the use of methodology and methods for assessing managerial potential in an interdisciplinary perspective (law, economics, management and psychology). Interdisciplinary expert commissions invited as observers to the Assessment Centre facilitate a more accurate identification of the growth and developmental potential of those being assessed.

Implementation of research results. Based on the results of the conducted scientific research on the development potential of the technologies of the “Assessment Center” of the activities of civil servants, the following was done:

as a result of using specially developed interactive assessment procedures (group discussion and case study), a correlation was revealed between successful completion of the Assessment Center and the academic performance of students, as well as successful completion of a special exercise (organizational test and new organizational test) and passing the interview; based on the level of development

of personal, professional and managerial competencies of civil servants through the use of innovative personnel assessment technologies (Assessment Center), it was used in a comprehensive assessment of candidates when forming the national personnel reserve of the Agency for Civil Service Development under the President of the Republic of Uzbekistan. (Certificate No. QW68327347 dated November 20, 2023 of the Agency for Civil Service Development under the President of the Republic of Uzbekistan). As a result, a new system for personnel selection and creation of a personnel reserve was created;

as a result of using a new technology for personnel assessment - Assessment Center by diagnosing social cognitive components such as "observation", "attribution", "integration", "confirmation", "reflection" and "identification" in job candidates, developing such strategic competencies in them as "proactivity", "strategic management", "attention to people", "responsibility", "striving for the goal", "foresight" and the results of proven psychometric indicators of behavior correction according to professional, moral-psychological and special criteria were used to increase the potential of candidates for the position of the Agency for the Development of Civil Service under the President of the Republic of Uzbekistan, forming new skills and qualifications in them. (Certificate No. QW68327347 dated November 20, 2023 on a comprehensive assessment of professional competencies of civil servants and managerial professional skills of the Agency for the Development of Civil Service under the President of the Republic of Uzbekistan). As a result, this gave those appointed to this position the opportunity not only to improve their professional competence, but also to comprehensively develop it on the basis of special criteria;

a psychological model that includes a training program aimed at conscious improvement of the personality and professional competencies of specialists, selection for positions at the stages of "manager-analyst", "management expert", "independent manager", "group leader", "team mentor" creation of a personnel reserve, assessment of employee potential, human resources management was used in the activities of the Agency for the Development of Public Services under the President of the Republic of Uzbekistan to assess personnel and improve their professional and personal competencies. (Certificate No. QW68327347 dated November 20, 2023 on a comprehensive assessment of the professional competencies of civil servants and the effectiveness of managerial professional skills of the Agency for the Development of Public Service under the President of the Republic of Uzbekistan). As a result, along with assessing the potential of employees, a new system for systematizing thinking, improving managerial professionalism and leadership qualities, and teaching the direction of values was created;

the level of formation of such values as "honesty", "responsibility", "law-abidingness", "fairness", "impartiality" in applicants, the ability to analyze the situation, make decisions, increase the motivation of subordinates and their control skills, and also because this has a positive effect on the development of the ability to be persuasive and quickly adapt to a changing situation, information that this

important condition and indicator of management effectiveness are applied in the Law Enforcement Academy of the Republic of Uzbekistan when assessing management skills in professional retraining courses for personnel included in the executive reserve of the prosecutor's office. (Certificate No. 30 / 18-23-565 dated November 15, 2023 of the Law Enforcement Academy of the Republic of Uzbekistan). As a result, this served to improve the activities of the Admissions Committee of the Academy.

Structure and scope of the dissertation. The dissertation consists of an introduction, three chapters (10 paragraphs), a conclusion, a list of references and applications. The total volume of scientific work is 135 pages.

E'LON QILINGAN ISHLAR RO'YHATI
СПИСОК ОПУБЛИКОВАННЫХ РАБОТ
LIST OF PUBLISHED WORKS

I bo'lim (I часть; Part I)

1. Ruzibayev D.B. Применение assessment centre в оценке компетентности персонала // Вестник интегративной психологии. Журнал для психологов. Вып. 28. – Бухара- Ярославль: МАПН, 2023. – 473с. Бухара - Ярославль, стр.231-236. (19.00.00; №2).

2. Ruzibayev D.B. Состояние изучения эффективности стратегических Ассесмент центров в социальной психологии // “Psixologiya”, Научный журнал, Выпуск 1, Бухара - 2023, - 260с. стр.76-80(19.00.00; №2).

3. Ruzibayev D.B. Ассесмент-центр как современный метод оценки персонала // «Pedagogik mahorat», Ilmiy-nazariy va metodik jurnal, 2021-yil maxsus son, Buxoro -2021, - 210с. стр.77-80. (19.00.00; №11).

4. Ruzibayev D.B. Разработка компетенций руководителей в сфере государственного управления // O'zMU XABARLARI, Ilmiy jurnali, 1/4/1-2023, - 264с. стр.177-180. (19.00.00; №10)

5. Ruzibayev D.B. Особенности формирования критериев экспертной оценки персонала организации // Вестник интегративной психологии // Журнал для психологов. Вып. 30, часть1.– Бухара- Ярославль: МАПН, 2023. – 412с. Бухара - Ярославль, стр.209-214. (19.00.00; №2).

6. Ruzibayev D.B. Значение ассесмент-центра в формировании корпоративной культуры / Global o'zgarishlar davrida yoshlar ongida qadriyatini dunyoqarash shakllanishining milliy va umuminsoniy muammolari” mavzusidagi xalqaro ilmiy-nazariy konferensiya materiallari (mavzusidagi Xalqaro ilmiy-nazariy konferensiya materiallari), O'zMU, 2023. С.208-211

7. Ruzibayev D.B. Проекты ассесмент-центров при оценке государственных служащих / Шахс ва жамият: замонавий чакирувлар: Халқаро ҳамкорлар иштирокидаги Республика илмий-амалий конференцияси материаллари (15-март 2023 й., Тошкент ш.), Т.: «Ma'rifat», 2023. 439 б., стр.61-63

8. Ruzibayev D.B. Инновационные методы комплексной оценки персонала / Harbiy psixologiya nazariyasi va amaliyotining dolzarb muammolari: Xalqaro ilmiy-amaliy konferensiya materiallari to'plami. T.2023-yil 18-may. Toshkent: O'R QK Akademiyasi, 2023. В.133-135

9. Ruzibayev D.B. Управление человеческими ресурсами: компетентностный подход//Материалы Республиканской научно-практической конференции «Перспективные направления развития прикладной психологии в Узбекистане». Филиал Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова в городе Ташкенте; – Ташкент: Филиал МГУ имени М.В. Ломоносова в городе Ташкенте, 2023. – С.59-61

10. Ruzibayev D.B. Личностные особенности руководителя, предопределяющие совместно-творческую деятельность / в сборнике Психологические и социально-психологические детерминанты благополучия личности. Тезисы докладов научно-практической конференции, место издания Филиал МГУ имени М.В.Ломоносова в г.Ташкенте Ташкент, тезисы, 2011, с. 155-159.

II bo'lim (II часть; Part II)

1. Усманов Б.Ш., Кушиев Х.Х., Тилябаев З., Рузибаев Д.Б. Пути развития интеграции науки, образования и производства / в сборнике Материалы Международной научно-практической конференции: «Интеграция науки, образования и практики как механизм эффективного развития современного общества», место издания Издательская типография «Принт- Центр», Белгородский университет кооперации и права, Нальчикский институт кооперации, экономики и права (филиал) БУКЭП Нальчик, том 2, тезисы, 2016, с. 250-258.

2. Усманов Б.Ш., Кушиев Х.Х., Тилябаев З., Рузибаев Д.Б. Технология "Через науку к знаниям" в образовательной системе / в сборнике Интеграция наук, образования и практики как механизм эффективного развития современного общества, место издания Издательская типография "Принт-Центр" Нальчик, том 1, тезисы, 2016, с. 170-173.

3. Кадырова Х.А., Рузибаев Д.Б. Особенности управленческих стилей руководителей образовательного учреждения / в сборнике Социально-психологическая адаптация личности в изменяющемся обществе, серия Материалы международной (заочной) научно-практической конференции, место издания Балашовский институт Балашов, тезисы, 2010, с. 54-57.

4. Базаров Т.Ю., Рузибаев Д.Б. Профессионально-управленческие роли в государственной службе / Инновационные ресурсы социальной психологии: теории, методы, практики. Сборник научных работ. Отв. ред. О.В. Соловьева, Т.Г. Стефаненко. ISBN 978-5-89357-373-2, издательство Моск. ун-та (М.), том 1, тезисы, с. 46-50

Avtoreferat «_____» jurnali
tahririyatida tahrirdan o'tkazilib, o'zbek, rus va ingliz tillaridagi matnlar o'zaro
muvofiqlashtirildi.

Bosmaxona litsenziyasi:



9338

Bichimi: 84x60 ¹/₁₆. «Times New Roman» garniturası.
Raqamli bosma usulda bosildi.
Shartli bosma tabog'i: 3,5. Adadi 100 dona. Buyurtma № 35/24.

Guvohnoma № 851684.
«Tipograff» MCHJ bosmaxonasida chop etilgan.
Bosmaxona manzili: 100011, Toshkent sh., Beruniy ko'chasi, 83-uy.