

ИЖТИМОЙИ ТАДҚИҚОТЛАР ЖУРНАЛИ

9 ЖИЛД, 3/1 СОН

ЖУРНАЛ СОЦИАЛЬНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ

ТОМ 9, НОМЕР 3/1

JOURNAL OF SOCIAL STUDIES

VOLUME 9, ISSUE 3/1



ИЖТИМОЙ ТАДҚИҚОТЛАР ЖУРНАЛИ

ЖУРНАЛ СОЦИАЛЬНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ | JOURNAL OF SOCIAL STUDIES

№3/1 (2026) DOI <http://dx.doi.org/10.26739/2181-9556-2026-3/1>

Бош муҳаррир:
Главный редактор:
Chief Editor:
Сеитов Азамат Пулатович
доктор социологических наук
(Doctor of sociology, DSc)

Бош муҳаррир ўринбосари:
Заместитель главного редактора:
Deputy Chief Editor:
Сабилова Умида Фархадовна
доктор социологических наук
(Doctor of sociology, DSc)

ТАҲРИРИЙ МАСЛАҲАТ КЕНГАШИ | РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ | EDITORIAL BOARD:

22.00.01-Социология назарияси, методологияси ва тарихи. Социологик тадқиқотлар усуллари.
Теория, методология и история социологии. Методы социологических исследований.
Theory, methodology and history of sociology. Methods of sociological research.

Бекмурадов Мансур Бобомурадович
доктор социологических наук, профессор (Узбекистан)
Каланов Комил Куллахматович
кандидат социологических наук, профессор (Узбекистан)
Убайдуллаева Раиса Турсуновна
доктор социологических наук, доцент (Узбекистан)
Негматова Шахзода Шухратовна
доктор философских наук, профессор (Узбекистан)
Шайылдаева Асель Кокоевна
кандидат социологических наук (Кыргызстан)

Исмаилов Алишер Агзамович
доктор экономических наук, (Узбекистан)
Щепилова Галина Германовна
доктор философских наук, профессор (Россия)
Рожанский Михаил Яковлевич
кандидат философских наук (Россия)
Маматов Нормурат
доктор философских наук, профессор (Узбекистан)
Бурнашев Рустам Ренатович
кандидат философских наук, профессор (Казахстан)

22.00.02-Ижтимоий тузилиш, ижтимоий институтлар ва турмуш тарзи
Социальные структуры, социальные институты и образ жизни
Social structures, social institutions and way of life

Умаров Абсалом Адилевич
доктор социологических наук, профессор (Узбекистан)
Холбеков Абдуғани Жуманазарович
доктор социологических наук, профессор (Узбекистан)
Шайхисламов Рафаэль Бадретдинович
доктор социологических наук, профессор (Россия)
Акулич Мария Михайловна
доктор социологических наук, профессор (Россия)

Антонио Алонсо Марсос
доктор политических наук, профессор (Испания)
Фадеева Любовь Александровна
доктор социологических наук, профессор (Россия)
Виктор Агаджаньян
доктор философии по социологическим наукам,
профессор (США)
Абдулазизов Абдулвохид Хабибуллович
кандидат социологических наук, доцент (Узбекистан)

22.00.03-Ижтимоий онг ва ижтимоий жараёнлар социологияси.
Социология социального сознания и социального процесса.
Sociology of social consciousness and social process

Аликариев Нуритдин Сапаркариевич
доктор экономических наук, профессор (Узбекистан)
Матибаев Тасполат Балтабаевич
доктор социологических наук, профессор (Узбекистан)
Николов Стефан
доктор философии по социологическим наукам, (Болгария)

Мирзахмедов Абдирашид Мамасидикович
доктор философских наук, профессор (Узбекистан)
Ли Ци
доктор исторических наук, профессор (Китай)
Сухомлинова Марина Валерьяновна
доктор социологических наук, профессор (Россия)

www.tadqiqot.uz решаёт задачи, предусмотренные Стратегией Узбекистана 2030, направленные на развитие науки за счёт внедрения достижений научных исследований учёных и служащих их признанию в международном научном сообществе. Так, каждой статье, опубликованной в журнале, присваивается номер DOI (Crossref). Журналы включены в международные индексные базы данных. Входит в список журналов ВАК Узбекистана.

22.00.01-Социология назарияси, методологияси ва тарихи. Социологик тадқиқотлар усуллари.
Теория, методология и история социологии. Методы социологических исследований.
Theory, methodology and history of sociology. Methods of sociological research.

Пармонов Фарход Ярашевич
доктор социологических наук, доцент (Узбекистан)
Жусубалиев Абдикайым Рысбаевич
кандидат социологических наук, доцент (Кыргызстан)
Алимухамедова Нодира Ядгаровна
доктор философии по философским наукам (Узбекистан)

Камалова Хатира Сабыровна
кандидат социологических наук, доцент (Узбекистан)
Тагиева Гулсум Гафуровна
доктор философии по социологическим наукам (Узбекистан)
Ахмедова Феруза Медетовна
доктор философии по социологическим наукам (PhD)
(Узбекистан)

22.00.02-Ижтимоий тузилиш, ижтимоий институтлар ва турмуш тарзи
Социальные структуры, социальные институты и образ жизни
Social structures, social institutions and way of life

Аликариева Аълохон Нуриддиновна
доктор социологических наук, доцент (Узбекистан)
Зайтов Элёр Холмаматович
доктор философии по социологическим наукам,
доцент (Узбекистан)
Уразалиева Гулшода Бекпұлатовна
кандидат социологических наук, доцент (Узбекистан)

Мирзахмедов Хуршид Абдирашидович
доктор философии по социологическим наукам,
доцент (Узбекистан)
Қаюмов Қахрамон Нозимжонович
доктор философии по социологическим наукам (Узбекистан)
Махкамов Қодиржон Одилжонович
доктор философии по социологическим наукам,
доцент (Узбекистан)

22.00.03-Ижтимоий онг ва ижтимоий жараёнлар социологияси.
Социология социального сознания и социального процесса.
Sociology of social consciousness and social process

Сеитова Зухраҳон Пиржановна
доктор социологических наук, доцент (Узбекистан)
Доспанова Дилара Уракбаевна
кандидат филологических наук, доцент (Узбекистан)
Рахимбаева Дилбархон Абдулхамитовна
кандидат философских наук, доцент (Узбекистан)

Каримов Бобир Шаропович
доктор социологических наук, доцент (Узбекистан)
Якубов Ильдар Харрасович
кандидат политических наук, доцент (Узбекистан)
Абдухалилов Абдулло Абдухамитович
доктор философии по социологическим наукам,
доцент (Узбекистан)

Page Maker | Верстка | Саҳифаловчи: Хуршид Мирзахмедов

Контакт редакций журналов. www.tadqiqot.uz
ООО Tadqiqot город Ташкент,
улица Амира Темура пр.1, дом-2.
Web: <http://www.tadqiqot.uz/>; Email: info@tadqiqot.uz
Тел: (+998-94) 404-0000

Editorial staff of the journals of www.tadqiqot.uz
Tadqiqot LLC the city of Tashkent,
Amir Temur Street pr.1, House 2.
Web: <http://www.tadqiqot.uz/>; Email: info@tadqiqot.uz
Phone: (+998-94) 404-0000

МАҚОЛАДА КЕЛТИРИЛГАН ДАЛИЛЛАРНИНГ ТЎҒРИЛИГИ УЧУН МУАЛЛИФ МАСЪУЛДИР | АВТОР НЕСЕТ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА ДОСТОВЕРНОСТЬ ФАКТОВ ИЗЛОЖЕННЫХ В СТАТЬЕ

1. Abdullayev Sardorbek

PROFESSIONAL TA'LIM TIZIMIDA MEHNAT BOZORI EHTIYOJLARINI PROGNOZLASHNING SOTSIOLOGIK MEKANIZMLARINI TAKOMILLASHTIRISH.....5

2. Пак Полина

ЦИФРОВАЯ СОЦИАЛЬНАЯ АКТИВНОСТЬ НАСЕЛЕНИЯ В СИСТЕМЕ ОБЩЕСТВЕННОГО КОНТРОЛЯ: СОЦИОЛОГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ОПЫТА РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН.....12

3. Вахидова София

ФАКТОРЫ, ПРЕДСКАЗЫВАЮЩИЕ ПРИВЕРЖЕННОСТЬ ГЕНДЕРНЫМ СТЕРЕОТИПАМ В ОТНОШЕНИИ МУЖЧИН: ОПЫТ МНОЖЕСТВЕННОГО РЕГРЕССИОННОГО АНАЛИЗА.....21

4. Abduvalieva Mumtozxon, Qo'ldosheva Iroda

BOLALAR IJTIMOYIY HIMOYASINING XALQARO STANDARTLARI VA GLOBAL RIVOJLANTIRISH TENDENSIYLARI.....29

5. Bozorova O'lmasxon

DAVLAT BOSHQARUVI MODERNIZASIYASIDA YOSH RAHBARLAR IJTIMOYIY KAPITALINING KONSTRUKTIV XUSUSIYATLARI: SOTSIOLOGIK TAHLIL.....37

6. Adilova Rayxon

IBN SINONING "SIYOSAT"RISOLASIDA "DAVLAT ICHIDAGI DAVLAT" NAZARIYASI.....44

7. Artikbayeva Nazokat

YOSHLARDA INTERNETGA QARAMLIK TUSHUNCHASI VA UNING IJTIMOYIY MUNOSABATLARGA TA'SIRI: SOTSIOLOGIK TAHLIL.....52

8. Arifxodjayeva Luiza

YOSH RAHBARLARDA O'ZGARISHLARNI BOSHQARISH KOMPETENSIYASINI BAHOLASH TIZIMI VA SAMARADORLIKNI OSHIRISH ISTIQBOLLARI.....58

9. Махмудова Малика

ЛАТЕНТНАЯ «ВИНОВНОСТЬ ЖЕРТВЫ» КАК БАРЬЕР ДОСТУПА ЖЕНЩИН К ПРАВОСУДИЮ ПО ДЕЛАМ О СЕМЕЙНОМ НАСИЛИИ В УЗБЕКИСТАНЕ.....65

10. Тилепова Гулайым

ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ МЕХАНИЗМЫ СОЦИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ ЭТНОКУЛЬТУРНОЙ ИНТЕГРАЦИЕЙ.....76

11. Bekchanova Sevinch

NOGIRONLIGI BOR BOLALAR OTA-ONALARINING INKLYUZIV TA'LIM JARAYONIDA ISHTIROKI: "SHAXSIY JASORAT"DAN INSTITUTSIONAL SHERIKLIKKA (TOSHKENT SHAHRI SERGELI TUMANI MISOLIDA).....90

12. Abdullayev Sardorbek

PROFESSIONAL TA'LIM BITIRUVCHILARINING MEHNAT BOZORIGA INSTITUTSIONAL MOSLASHUVINI BAHOLASHNING SOTSIOLOGIK MEZONLARI.....97

13. Azizov S.

MARKAZIY OSIYO VA YAPONIYA XALQLARI O'RTASIDAGI ILK MADANIY-SIVILIZATSIYAVIY ALOQALAR: TARIXIY-METODOLOGIK TAHLIL.....105

ИЖТИМОЙ ТАДҚИҚОТЛАР ЖУРНАЛИ

ЖУРНАЛ СОЦИАЛЬНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ | JOURNAL OF SOCIAL STUDIES

Arifxodjayeva Luiza,

O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi
Davlat siyosati va boshqaruvi akademiyasi doktoranti (PhD)
e-mail: l.arifxojayeva@dsba.uz

YOSH RAHBARLARDA O'ZGARISHLARNI BOSHQARISH KOMPETENSIYASINI BAHOLASH TIZIMI VA SAMARADORLIKNI OSHIRISH ISTIQBOLLARI

 <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.21498669>

ANNOTATSIYA

Mazkur maqolada davlat boshqaruvi tizimida faoliyat yuritayotgan yosh rahbarlarda o'zgarishlarni boshqarish kompetensiyasini baholashning ijtimoiy-sotsiologik metodologiyasi va samaradorlikni oshirish istiqbollari tahlil qilinadi. Kompetensiyani baholash uchinchi tomon nazorati emas, balki rivojlanish traektoriyasini aniqlash va maqsadli qo'llab-quvvatlashni rejalashtirish vositasi sifatida talqin etiladi. Muallif tomonidan olti kompetensiya bloki (o'zgarishga tayyorlik, strategik fikrlash, jamoaviy kommunikatsiya, qarshilikni boshqarish, ijtimoiy ishonch kapitali, raqamli o'zgarishlarni boshqarish) bo'yicha integrativ baholash indikatorlari matritsasi ishlab chiqilgan bo'lib, unda so'rovnoma, 360° baholash, keys-stadi, role-play va fuqarolar qoniqish indeksi kabi ko'p manbali usullar uyg'unlashtirilgan. Janubiy Koreya, Singapur va Finlyandiyaning davlat xizmati kompetensiyasini baholash tizimlari bilan qiyosiy tahlil o'tkazilib, O'zbekistondagi hozirgi holat (o'zgarishga tayyorlik-43%) xalqaro ko'rsatkichlardan sezilarli orqada ekanligi asoslangan. Prognostik tahlil asosida 2030-yilga borib mazkur ko'rsatkichni 65-70 foizga yetkazish real istiqbol sifatida ko'rsatilgan hamda amaliyotga tatbiq etishning besh yo'nalishli dasturiy-amaliy matritsasi taklif qilingan.

Kalit so'zlar: yosh rahbarlar, o'zgarishlarni boshqarish kompetensiyasi, kompetensiyani baholash, 360° baholash, ijtimoiy ishonch kapitali, davlat fuqarolik xizmati, sotsiologik monitoring, samaradorlik istiqbollari.

Арифходжаева Луиза,

докторант (PhD) Академии государственного управления
при Президенте Республики Узбекистан
e-mail: l.arifxojayeva@dsba.uz

СИСТЕМА ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ У МОЛОДЫХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И ПЕРСПЕКТИВЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ

АННОТАЦИЯ

В данной статье анализируется социологическая методология оценки компетенции управления изменениями у молодых руководителей, работающих в системе государственного управления, а также перспективы повышения её эффективности. Оценка компетенции

трактуются не как инструмент контроля, а как механизм определения траектории развития и планирования целевой поддержки. Автором разработана интегративная матрица индикаторов оценки по шести блокам компетенций (готовность к изменениям, стратегическое мышление, командная коммуникация, управление сопротивлением, капитал социального доверия, управление цифровыми изменениями), объединяющая многоисточниковые методы - анкетирование, оценку 360°, кейс-стади, ролевые игры и индекс удовлетворённости граждан. Проведён сравнительный анализ с системами оценки компетенций государственной службы Южной Кореи, Сингапура и Финляндии, показавший значительное отставание текущего показателя Узбекистана (готовность к изменениям - 43%) от международных показателей. На основе прогностического анализа обосновано, что к 2030 году данный показатель может быть доведён до 65-70%, а также предложена программно-практическая матрица внедрения по пяти направлениям.

Ключевые слова: молодые руководители, компетенция управления изменениями, оценка компетенций, оценка 360°, капитал социального доверия, государственная гражданская служба, социологический мониторинг, перспективы эффективности.

Arifkhodjaeva Luiza,

PhD Candidate, Academy of Public Administration
under the President of the Republic of Uzbekistan
e-mail: l.arifxojayeva@dsba.uz

SYSTEM FOR ASSESSING CHANGE MANAGEMENT COMPETENCE AMONG YOUNG LEADERS AND PROSPECTS FOR INCREASING EFFICIENCY

ANNOTATION

This article analyzes the sociological methodology for assessing change management competence among young leaders working within the public administration system, along with the prospects for improving its effectiveness. Competence assessment is interpreted not as a control instrument but as a mechanism for identifying a development trajectory and planning targeted support. The author has developed an integrative matrix of assessment indicators across six competence blocks - readiness for change, strategic thinking, team communication, resistance management, social trust capital, and digital change management - combining multi-source methods such as surveys, 360° assessment, case studies, role-play, and the citizen satisfaction index. A comparative analysis with the civil-service competence assessment systems of South Korea, Singapore, and Finland demonstrates that Uzbekistan's current indicator (43% readiness for change) lags considerably behind international benchmarks. Based on prognostic analysis, the article substantiates that by 2030 this indicator can realistically reach 65–70%, and proposes a five-directional programmatic-practical implementation matrix.

Keywords: young leaders, change management competence, competence assessment, 360° assessment, social trust capital, public civil service, sociological monitoring, efficiency prospects.

KIRISH

Davlat boshqaruvi tizimini modernizatsiya qilish sharoitida yosh rahbarlarning o'zgarishlarni boshqarish kompetensiyasini shakllantirish masalasi ilmiy jamoatchilik e'tiborini tobora ko'proq tortmoqda. Biroq har qanday shakllantirish tizimi, qanchalik puxta ishlab chiqilmasin, uning natijalari obyektiv va tizimli tarzda o'lchanmas ekan, strategik samaradorlikka erishish mumkin emas. Aynan shu sabab kompetensiyani baholash masalasi mustaqil ilmiy-amaliy ahamiyat kasb etadi.

O'zbekiston Respublikasida 2017-yildan buyon amalga oshirilayotgan "Harakatlar strategiyasi", "Yangi O'zbekistonning taraqqiyot strategiyasi", "O'zbekiston-2030" strategiyasi hamda "Raqqamli O'zbekiston-2030" dasturi davlat xizmati tizimiga zamonaviy boshqaruv texnologiyalarini joriy etishni taqozo etadi. Bu esa o'z navbatida innovatsion fikrlaydigan,

o'zgarishlarni samarali boshqara oladigan yangi avlod rahbarlarini tayyorlash va ularning kompetensiya darajasini obyektiv baholash zaruratini kuchaytiradi.

Xalqaro tajriba shuni ko'rsatadiki, McKinsey & Company (2022) tadqiqotlariga ko'ra tashkilotlarda amalga oshirilayotgan transformatsion o'zgarishlarning qariyb 70 foizi kutilgan natijaga erishmaydi, buning asosiy sabablaridan biri esa kompetensiyani noto'g'ri yoki notizimli baholashdir. Jahon iqtisodiy forumi (WEF, 2023) tomonidan o'zgarishlarga moslashuvchanlik va o'zgarishlarni boshqarish bilan bog'liq kompetensiyalar XXI asrning eng muhim ko'nikmalari qatoriga kiritilgan. Shu bilan birga, mavjud ilmiy adabiyotlarda davlat boshqaruvidagi yosh rahbarlarda ushbu kompetensiyani baholashning mustaqil sotsiologik metodologiyasi va milliy sharoitga moslashtirilgan indikatorlar tizimi yetarli darajada ishlab chiqilmagan, bu esa mazkur maqolaning ilmiy dolzarbligini belgilaydi.

Maqolaning maqsadi -davlat boshqaruvidagi yosh rahbarlarda o'zgarishlarni boshqarish kompetensiyasini baholashning sotsiologik metodologiyasini asoslash, O'zbekiston sharoitiga mos integrativ baholash tizimini ishlab chiqish hamda xalqaro qiyosiy tahlil asosida samaradorlikni oshirish istiqbollari prognoz qilishdan iborat.

METODOLOGIYA

Tadqiqot metodologik asosini K.Levin, J.Kotter, R.Bekxard, B.Bass va R.Riggio kabi olimlarning o'zgarishlarni boshqarish va transformatsion liderlik nazariyalari, shuningdek T.Bovaird va OECD (2019) tomonidan ishlab chiqilgan davlat xizmati kompetensiyasini baholash yondashuvlari tashkil etadi. Milliy tadqiqotchilardan G.A.Avliyov, B.B.Xasanov va Q.M.Sobirovning rahbarlik kompetensiyasi va yosh rahbarlar muammosiga oid ishlari nazariy asos sifatida foydalanildi.

Empirik ma'lumotlar manbai sifatida davlat boshqaruvi tizimida faoliyat yuritayotgan yosh rahbarlar o'rtasida o'tkazilgan sotsiologik so'rov natijalari (n=482) hamda kompetensiya blokining olti o'lchamli tarkibini tasdiqlovchi kesimiy so'rov (n=412) ma'lumotlaridan foydalanildi. Shkala ishonchliligi Kronsbaix alfa koeffitsienti ($\alpha=0,78-0,91$) orqali tasdiqlangan.

Sotsiologik metodologiya nuqtai nazaridan baholash tizimi uchta asosiy mezonga javob berishi lozim: birinchidan – obyektivlik, ya'ni bir tomonlama sub'yektiv baholashdan xoli bo'lish; ikkinchidan – ko'p o'lchovlilik, ya'ni nazariy bilim, amaliy ko'nikma va ijtimoiy samarani birgalikda o'lchash; uchinchidan – dinamiklik, ya'ni xodimning vaqt o'tishi bilan rivojlanish traektoriyasini kuzatish. Tadqiqotda qiyosiy-sotsiologik tahlil, statistik tahlil hamda xalqaro tajribalarni umumlashtirish usullaridan foydalanildi.

ASOSIY QISM

Davlat boshqaruvi tizimini isloh qilish jarayonida yosh rahbarlarning kompetensiya darajasini obyektiv va tizimli baholash masalasi tobora dolzarb ahamiyat kasb etmoqda. Kompetensiyani baholash – bu xodimni “o'tkazish” yoki “o'tkazmaslik” masalasi emas, balki uning rivojlanish yo'lini aniqlash va maqsadli qo'llab-quvvatlashni rejalashtirish jarayonidir. Zamonaviy davlat boshqaruvi sotsiologiyasida kompetensiyani baholash faqat attestatsiya formalligidan iborat emas: u xodimning real samaradorlik darajasini aniqlash, kamchiliklarni vaqtida bartaraf etish va kadrlar siyosatini dalilga asoslangan holda yuritish vositasidir.

Yuqorida sanab o'tilgan uch mezonga (obyektivlik, ko'p o'lchovlilik, dinamiklik) asoslanib, yosh rahbarlar uchun kompetensiya baholashning integrativ tizimi ishlab chiqildi. Ushbu tizim olti asosiy kompetensiya bloki uchun baholash usullari, o'lchov ko'rsatkichlari va qabul qilinadigan darajalarni belgilaydi (1-jadval).

1-jadval

Yosh rahbarlarda o'zgarishlarni boshqarish kompetensiyasini baholash indikatorlari matritsasi

Kompetensiya bloki	Baholash usuli	O'lchov ko'rsatkichi	Mezon (qabul darajasi)
O'zgarishga tayyorlik	So'rovnoma, test	Likert balli	$\geq 3,5$ ball

Kompetensiya bloki	Baholash usuli	O'lov ko'rsatkichi	Mezon (qabul darajasi)
Strategik fikrlash	Keys-stadi bahosi	Ekspert bahosi (0–100)	≥ 65 ball
Jamoaviy kommunikatsiya	360° baholash	Hamkasblar bahosi	$\geq 3,5$ ball
Qarshilikni boshqarish	Role-play, simulyatsiya	Trener bahosi (0–10)	$\geq 7,0$ ball
Ijtimoiy ishonch kapitali	Fuqarolar so'rovnomasi	Qoniqish indeksi (%)	$\geq 70\%$
Raqamli o'zgarishlarni boshqarish	Amaliy sinov	Test natijasi (%)	$\geq 60\%$

Jadval ma'lumotlari shuni ko'rsatadiki, har bir kompetensiya bloki uchun turlicha baholash usuli qo'llaniladi. Masalan, o'zgarishga tayyorlik bloki uchun so'rovnoma va test yetarli bo'lsa, qarshilikni boshqarish bloki uchun role-play va simulyatsiya topshiriqlari zarur – chunki bu ko'nikma faqat amaliyotda ko'rinadi, bilim sinovida emas. Fuqarolar qoniqish indeksini o'lchash (ijtimoiy ishonch kapitali mezon) esa yosh rahbarning xizmat samaradorligini jamoat nazaridan baholashning mustaqil manbai sifatida alohida ahamiyatga ega.

Mazkur baholash tizimini amaliyotga joriy etishda 360° baholash metodi muhim o'rin tutadi – bu xodimni faqat yuqoridan emas, balki hamkasblari, quyi xodimlar va xizmat ko'rsatilayotgan fuqarolar tomonidan ham baholash usulidir. O'tkazilgan so'rovnoma natijalariga ko'ra, 360° baholash tajribasidan o'tgan yosh rahbarlarning 67 foizi o'zgarishlarga nisbatan ijobiy munosabati oshganini qayd etdi, mentorsiz va bunday baholashsiz ishlayotgan guruhda esa ushbu ko'rsatkich 41 foizda turdi. Ushbu 26 foizlik farq 360° baholashning kompetensiyani rivojlantirishdagi katalizator rolini tasdiqlaydi.

Raqamli o'zgarishlarni boshqarish kompetensiyasini baholashda amaliy sinov tizimi alohida ahamiyatga ega. "Raqamli O'zbekiston-2030" strategiyasi doirasida yosh rahbarlardan kutilayotgan raqamli kompetensiya faqat texnologik savodxonlik bilan chegaralanmaydi, balki raqamli xizmatlar joriy etilishida xodimlar qarshiligini boshqarish, agile-metodologiyadan foydalanish va ma'lumotlarga asoslangan qarorlar qabul qilishni ham o'z ichiga oladi. Tadqiqot ko'rsatgandek, yosh rahbarlarda raqamli kompetensiya bloki bo'yicha o'rtacha ball 2,87 – barcha bloklar ichida eng past ko'rsatkich, bu esa yo'naltirilgan ta'lim dasturlarini zudlik bilan tuzish zarurligini bildiradi.

Xalqaro tajriba bilan qiyosiy tahlil o'zbekistonlik yosh rahbarlar uchun taklif etilayotgan baholash tizimining asoslanganligini kuchaytiradi. Janubiy Koreya, Singapur va Finlyandiya tajribasini O'zbekistonning hozirgi holati bilan solishtirish 2-jadvalda keltirilgan.

2-jadval

Kompetensiya baholash tizimlarining xalqaro qiyosiy tahlili

Mamlakat	Baholash tizimi	Asosiy yondashuv	Samaradorlik ko'rsatkichi
Janubiy Koreya	PSAT (Public Sector Assessment Tool)	Yillik majburiy 360° baholash	O'zgarishga tayyorlik 78%
Singapur	CSCA (Civil Service Competency Assessment)	Kompetensiya profili + mentorlik bahosi	Liderlik indeksi 81%

Mamlakat	Baholash tizimi	Asosiy yondashuv	Samaradorlik ko'rsatkichi
Finlyandiya	360° + loyiha bahosi	Real loyihalardagi natija	Innovatsion moslashuv 74%
O'zbekiston (hozirgi holat)	Attestatsiya (normativ asos)	Asosan normativ-huquqiy bilim sinovi	O'zgarishga tayyorlik 43%
O'zbekiston (taklif)	Integrativ kompetensiya baholash tizimi	Ko'p o'lchovli: so'rovnomma + keys + 360°	Maqsad: 65–70% (5 yilda)

Jadval ma'lumotlaridan ko'rinadiki, rivojlangan mamlakatlarda kompetensiya baholash tizimi ko'p manbali, real vaziyatlarga asoslangan va majburiy xarakterga ega. O'zbekistonda esa hozirgi attestatsiya tizimi asosan normativ-huquqiy bilimlarni sinashga yo'naltirilgan bo'lib, o'zgarishlarni boshqarish ko'nikmalari mustaqil o'lchanmaydi. Taklif etilayotgan integrativ baholash tizimi ushbu bo'shliqni to'ldirib, O'zbekiston davlat xizmatini xalqaro me'yorlarga yaqinlashtiradi.

Yosh rahbarlarda o'zgarishlarni boshqarish kompetensiyasini baholash samarali amalga oshirilishi uchun baholash jarayonini nazariy jihatdan to'g'ri tashkil etish zarur. Avvalo, baholash – xodimni “reytinglash” vositasi emas, balki rivojlantirish vositasi ekanligi tushunchasini joriy etish muhim. Ikkinchidan, baholash natijalari kadrlar zaxirasi shakllantirish, lavozimga tayinlash va malaka oshirish rejasini tuzishda asos bo'lishi lozim. Uchinchidan, baholash tizimi tinch, psixologik xavfsiz muhitda amalga oshirilishi shart – aks holda xodimlar baholashni jazo vositasi deb qabul qiladi va natijalar ishonchsiz bo'ladi.

O'zgarishlarni boshqarish kompetensiyasini baholash tizimini rivojlantirishning samaradorlik istiqbollari prognostik tahlil orqali ko'rib chiqish mumkin. Agar taklif etilayotgan baholash tizimi va unga asoslangan tizimli malaka oshirish dasturlari 3-5 yil ichida to'liq joriy etilsa, quyidagi natijalarga erishish mumkin: birinchi – o'zgarishga tayyorlik ko'rsatkichi hozirgi 43 foizdan 2030-yilga borib 65-70 foizga ko'tarilishi kutiladi, bu Janubiy Koreya (78%) va Finlyandiya (74%) darajasiga yaqinlashishni bildiradi; ikkinchi – raqamli kompetensiya bloki hozirgi 2,87 balldan 3,5 ballga o'tishi prognoz qilinadi, agar raqamli o'qitish platformalari kengaytirilsa; uchinchi – fuqarolar qoniqish indeksi yosh rahbarlar kompetensiyasi oshishi natijasida 15-20 foizga oshishi kutiladi; to'rtinchi – kompetensiyaga asoslangan lavozimga tayinlash tizimi joriy etilsa, davlat idoralaridagi yosh mutaxassislarini ushlab qolish ko'rsatkichi 20-25 foizga oshishi prognoz qilinadi.

Ta'kidlash joizki, mazkur prognoz ko'rsatkichlari o'zaro bog'liq va bir-birini taqozo etuvchi xarakterga ega: o'zgarishga tayyorlik va raqamli kompetensiyaning o'sishi bevosita fuqarolar qoniqishi hamda kadrlar barqarorligiga ijobiy ta'sir ko'rsatadi. Boshqacha aytganda, to'rt yo'nalish yakkama-yakka emas, balki yagona tizim sifatida rivojlantirilgandagina kutilayotgan samaraga erishish mumkin. Bunga erishish uchun izchil institutsional iroda, yetarli moliyaviy ta'minot va muntazam monitoring talab etiladi. 3-jadvalda baholash tizimini rivojlantirishning dasturiy-amaliy matritsasi taqdim etilgan

3-jadval

Kompetensiya baholash tizimini rivojlantirishning dasturiy-amaliy matritsasi

№	Taklif etilayotgan chora	Mas'ul organ	Muddat	Kutilayotgan natija
1	Kompetensiya baholash standartlarini ishlab chiqish va tasdiqlash	DXRA, Vazirlar Mahkamasi	6–12 oy	Milliy kompetensiya profili matritsasi
2	360° baholash tizimini davlat xizmatiga joriy etish	DXRA, hududiy hokimiyatlar	1–2 yil	Obyektiv ko'p manbali baholash

№	Taklif etilayotgan chora	Mas'ul organ	Muddat	Kutilayotgan natija
3	Raqamli kompetensiya sinov platformasini yaratish	ATV, RATI	1–3 yil	Onlayn test orqali 80% qamrov
4	Fuqarolar qoniqish indeksini yillik o'lchash tizimi	ITM, DSBD	Har yilgi	Xizmat sifatini monitoring qilish
5	Kompetensiya dinamikasi bo'yicha yillik sotsiologik tadqiqot	ITM, oliy ta'lim muassasalari	Har yilgi	Dalilga asoslangan kadrlar siyosati

Jadvalda ko'rsatilgan chora-tadbirlarning barchasi mavjud institutsional infratuzilma-DXRA, ATV, RATI, ITM va DSBA – orqali amalga oshirilishi mumkin. Bu mexanizmlar yangi tuzilmalar yaratishni talab etmaydi, balki mavjud tizimlarning funksiyasini kengaytirish va ularni integratsiya qilish orqali ishlaydi, bu esa taklif etilayotgan baholash tizimining nafaqat ilmiy jihatdan asoslanganligini, balki amaliy jihatdan ham realligini tasdiqlaydi.

Kompetensiyani baholash tizimini joriy etishda sotsiologik monitoring alohida o'rin tutadi. Sotsiologik monitoring – bu faqat so'rovnoma o'tkazish emas, balki yosh rahbarlar kompetensiyasidagi tendensiyalarni yillik kesimda kuzatish, o'zgarishlar dinamikasini tahlil qilish va siyosatchilarga asosli tavsiyalar berish tizimidir. Ijtimoiy tadqiqotlar markazi va DSBA hamkorligida o'tkaziladigan yillik sotsiologik tadqiqot natijalari davlat boshqaruvi islohotlari dasturiga o'z vaqtida ta'sir ko'rsatishga imkon beradi. Bu esa “Yangi O'zbekiston” strategiyasida belgilangan dalilga asoslangan davlat boshqaruvi tamoyilini amalda joriy etishning muhim mexanizmi bo'ladi.

XULOSA

O'tkazilgan tahlil shuni ko'rsatadiki, yosh rahbarlarda o'zgarishlarni boshqarish kompetensiyasini shakllantirish – bu nafaqat o'qitish va mentorlik jarayoni, balki mustaqil, ko'p o'lchovli va tizimli baholash mexanizmisiz to'liq bo'lmaydigan integrativ tizimdir. Tadqiqot natijalari asosida quyidagi xulosalarga kelindi:

1. Kompetensiyani baholash – xodimni “o'tkazish” yoki “o'tkazmaslik” masalasi emas, balki uning rivojlanish yo'lini aniqlash va maqsadli qo'llab-quvvatlashni rejalashtirish jarayoni sifatida institutsionallashtirilishi lozim.

2. Olti kompetensiya bloki (o'zgarishga tayyorlik, strategik fikrlash, jamoaviy kommunikatsiya, qarshilikni boshqarish, ijtimoiy ishonch kapitali, raqamli o'zgarishlarni boshqarish) uchun ishlab chiqilgan integrativ baholash matritsasi obyektivlik, ko'p o'lchovlilik va dinamiklik mezonlariga javob beradi.

3. Xalqaro qiyosiy tahlil O'zbekistondagi hozirgi ko'rsatkichning (43%) Janubiy Koreya (78%), Singapur (81%) va Finlyandiya (74%) tajribasidan sezilarli orqada qolayotganini, biroq taklif etilayotgan tizim joriy etilsa, 2030-yilga borib 65–70 foizga erishish real istiqbol ekanligini asosladi.

4. Samaradorlikni oshirish besh yo'nalishli dasturiy-amaliy matritsa (kompetensiya standartlarini ishlab chiqish, 360° baholashni joriy etish, raqamli sinov platformasi, fuqarolar qoniqish indeksi, yillik sotsiologik monitoring) orqali ta'minlanadi, bu mexanizmlar mavjud institutsional infratuzilma doirasida amalga oshiriladi.

5. Baholash natijalarini kadrlar siyosatiga bevosita bog'lash – lavozimga tayinlash, malaka oshirish va kadrlar zaxirasini shakllantirish jarayonlariga integratsiya qilish – samaradorlikka erishishning institutsional shartidir.

Adabiyotlar / Литература / References:

1. Kotter J.P. Leading Change. – Boston: Harvard Business School Press, 1996. – 208 p.
2. Lewin K. Frontiers in Group Dynamics // Human Relations. – 1947. – Vol. 1, No. 1. – P. 5-41.

3. Bass B.M., Riggio R.E. Transformational Leadership. 2nd ed. – Mahwah: Lawrence Erlbaum, 2006.
4. Hiatt J. ADKAR: A Model for Change in Business, Government and our Community. – Loveland: Prosci Research, 2006.
5. Rock D. SCARF: A Brain-Based Model for Collaborating with and Influencing Others // NeuroLeadership Journal. – 2008. – Issue 1.
6. Likert R. A Technique for the Measurement of Attitudes // Archives of Psychology. – 1932. – Vol. 22, No. 140.
7. Cronbach L.J. Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests // Psychometrika. – 1951. – Vol. 16. – P. 297–334.
8. OECD. Skills for a High Performing Civil Service. – Paris: OECD Publishing, 2019.
9. O‘zbekiston Respublikasining «Davlat fuqarolik xizmati to‘g‘risida»gi Qonuni. O‘RQ-788-son, 2022-yil 8-avgust. // Lex.uz.
10. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining «2022–2026-yillarga mo‘ljallangan Yangi O‘zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to‘g‘risida»gi Farmoni. PF-60-son, 2022-yil 28-yanvar.
11. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining «O‘zbekiston-2030» strategiyasi to‘g‘risidagi Farmoni. PF-158-son, 2023-yil 11-sentyabr.
12. «Raqamli O‘zbekiston-2030» strategiyasi. PF-6079-son, 2020-yil 5-oktyabr.
13. Arifxo‘jayeva L.F. Davlat boshqaruvidagi yosh rahbarlarda o‘zgarishlarni boshqarish kompetensiyasi shakllantirish: dissertatsiya. – Toshkent: DSBA, 2026.

ИЖТИМОЙ ТАДҚИҚОТЛАР ЖУРНАЛИ

ЖУРНАЛ СОЦИАЛЬНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ

JOURNAL OF SOCIAL STUDIES

Контакт редакций журналов. www.tadqiqot.uz
ООО Тадқиқот город Ташкент,
улица Амира Темура пр.1, дом-2.
Web: <http://www.tadqiqot.uz/>; Email: info@tadqiqot.uz
Тел: (+998-94) 404-0000

Editorial staff of the journals of www.tadqiqot.uz
Tadqiqot LLC The city of Tashkent,
Amir Temur Street pr.1, House 2.
Web: <http://www.tadqiqot.uz/>; Email: info@tadqiqot.uz
Phone: (+998-94) 404-0000