



ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ: ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ

Д.Рузибаев

Филиал МГУ имени

М.В.Ломоносова в городе Ташкенте

Аннотация: В статье рассматривается психологическая модель развития управленческого потенциала. Утверждается, что психологическая модель развития руководителя как основы для проектирования специализированных технологий Центров оценки для госслужащих, обладающих высоким развивающим эффектом оценочных процедур позволит не только повысить точность оценки актуального уровня управленческих компетенций, но и выявить потенциал развития руководителей в системе государственной службы.

Ключевые слова: руководство, потенциал, модель, управление, глобализация, психологическая технология.

Abstract: The article examines the psychological model of development of managerial potential. It is argued that the psychological model of manager development as a basis for designing specialized technologies of Assessment Centers for civil servants, with a high development effect of assessment procedures, will not only improve the accuracy of assessing the current level of managerial competencies, but also identify the development potential of managers in the civil service system.

Keywords: management, potential, model, management, globalization, psychological technology.



Современное образование, будучи фундаментальным институтом общества, определяет вектор развития цивилизации, формируя ее облик и ценности. Особенно значимую роль в этом процессе играет высшее образование, которое выступает не просто источником знаний, а движущей силой социального, политического и экономического прогресса. В эпоху глобализации, информационных технологий и стремительных перемен, когда главным капиталом становится человеческий потенциал – способность к непрерывному обучению, креативному мышлению и принятию эффективных решений в условиях неопределенности – возрастает потребность в высококвалифицированных кадрах, способных адаптироваться к новым вызовам и обеспечивать устойчивое развитие государства.

В связи с этим, подготовка профессионалов в сфере государственного управления, обладающих не только глубокими знаниями и опытом в своей области, но и развитыми личностными качествами, стратегическим мышлением, навыками эффективной коммуникации и способностью к оперативной адаптации к изменяющимся обстоятельствам, приобретает особую актуальность. Необходимость формирования гибкой, компетентной и ответственнойправленческой элиты, способной эффективно решать сложные задачи в условиях нестабильности и глобальной конкуренции, делает развитие профессионального образования в сфере государственного управления ключевым фактором устойчивого развития государства в XXI веке. Это требует пересмотра образовательных программ, внедрения инновационных методов обучения, развития практических навыков и формирования у будущих управленцев критического мышления и лидерских качеств, позволяющих им успешно решать задачи, стоящие перед государством и обществом.

Важно отметить, что профессиональный рост управленца не ограничивается периодом обучения в вузе. Развитие руководителя – это непрерывный процесс, включающий несколько ключевых этапов: формирование базовых компетенций,



применение знаний на практике, приобретение опыта управления, развитие стратегического мышления и, наконец, становление лидером, способным вдохновлять и вести за собой. Каждый из этих этапов требует особого подхода к обучению и развитию, а также создания благоприятной среды для профессионального роста. В частности, необходимо внедрение системы наставничества, программ повышения квалификации и стажировок, а также использование современных технологий и методов оценки управленческого потенциала на каждом этапе развития. Только комплексный подход к формированию и развитию управленческих кадров позволит обеспечить устойчивое развитие государства и его конкурентоспособность в современном мире.

Оригинальная авторская концепция социального познания Галины Михайловны Андреевой объединяет дисциплинарные традиции психологической и социологической социальной психологии, давая возможность, в век глобализации, когда уровень развития страны определяется во многом ее интеллектуальным потенциалом, изучать в области госуправления сложные психологические закономерности и механизмы современного общества [2]. Эта междисциплинарная перспектива особенно важна для понимания и решения сложных задач, стоящих перед современными государственными служащими.

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». 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 процедурами оценки и



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

В Стратегии развития Нового Узбекистана Президентом Республики Узбекистан Ш.М.Мирзиёевым выдвинуты идеи по принятию на работу кадров на конкурсной основе и оценке эффективности их деятельности. В Республике Узбекистан за последние годы осуществлены широкомасштабные исследования по изучению социально-психологических особенностей руководящих кадров [1]. Эти инициативы подчеркивают важность объективной и всесторонней оценки управленческих кадров для повышения эффективности государственного управления.

В связи с этим, разработка и применение психологической технологии комплексной оценки и развития государственных служащих; выявление ключевых психологических механизмов развивающего эффекта центров оценки; изучение закономерности процесса межличностного восприятия с точки зрения их влияния на результаты экспертной оценки как элемента комплексной оценочной технологии; разработка новой модели развития руководителя, позволяющей фиксировать этапы становления управленцев, а также выработка практических рекомендаций по её применению – являются целевыми задачами наших исследований. Результаты этих исследований призваны обеспечить систему государственного управления научно обоснованным инструментарием для отбора, оценки и развития управленческих кадров.

Проведенный анализ свидетельствует о том, что в настоящее время компетентностный 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 [4]. Компетентностный 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[3,5].

В своей статье хотелось бы остановиться на развивающем эффекте Центра оценки (Assesment centre), зависящем от использования специально разработанных интерактивных оценочных процедур, на выявление управленческого потенциала и ценностных ориентаций, на закономерности процесса межличностного восприятия с точки зрения их влияния на результаты экспертной оценки, на реализации методов оценки управленческого потенциала в междисциплинарной перспективе. Особое внимание будет уделено роли Центра оценки в формировании кадрового резерва и создании условий для профессионального роста государственных служащих.

Разработанная нами психологическая модель развития руководителя как основы для проектирования специализированных технологий Центров оценки для госслужащих, обладающих высоким развивающим эффектом оценочных процедур позволит не только повысить точность оценки актуального уровня управленческих компетенций, но и выявить потенциал развития руководителей в системе государственной службы. Методически обоснованная программа Центров оценки, нацеленная на развитие управленческого персонала, имеет особое значение при формировании управленческих команд, консультировании первых лиц компаний,



INNOVATIVE PUBLICATION

Journal of Effective

Vol.3 №5 (2025). May

innovativepublication.uz

Learning and Sustainable Innovation



проведении стратегических сессий и оценке потенциальных кандидатов на руководящую должность. Предлагаемая модель позволит более эффективно выявлять и развивать лидеров, способных успешно решать задачи, стоящие перед государством.

Так, понимание окружающей среды, в которой действуют государственные служащие на примере описательной модели VUCA, отражается сложная обстановка для любых организаций в целом и кадрового ресурса государственной службы, в частности [3]. Эта модель позволяет учитывать факторы неопределенности, изменчивости, сложности и неоднозначности при оценке и развитии управленческих компетенций.

В поведенческих моделях проявления ключевых профессиональных компетенций, необходимых для достижения успешной деятельности в сфере государственного управления определенные основные профессионально-управленческие роли, определены: Управлец, Организатор, Администратор, Руководитель [4]. Определение и развитие этих ролей является важным шагом на пути к повышению эффективности государственного управления.

Резюмируя, можно сказать, что Вероятность развивающего эффекта Центра оценки зависит как от возможности выбора, предоставляемого участникам, но и от представления участников о перспективах своей карьеры в будущем; 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; 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 их личные цели, связанные с будущей карьерой.



INNOVATIVE PUBLICATION

Journal of Effective

Vol.3 №5 (2025). May

innovativepublication.uz

Learning and Sustainable Innovation



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 «Х», являющейся одним из лидеров организаций в сфере торговли в Узбекистане. Всего выборка состояла из 35 сотрудников со средним возрастом 36 лет, 30 человек из которых имели высшее образование.

В ходе исследования активно применялись групповые упражнения и интервью. Полученные данные тщательно анализировались. Основным методом сбора информации являлось ретроспективное интервью, в ходе которого участники восстанавливали свой путь становления руководителем. Интервью проводились лично и длились около 45 минут. Участникам предлагалось выделить ключевые этапы развития и описать качества, обеспечившие успех на каждом из них. На основе полученных данных была построена модель развития руководителя и определен 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» [5]. В качестве материала для контент-анализа использовались ответы испытуемых, полученные в ходе глубинных



INNOVATIVE PUBLICATION

Journal of Effective

Vol.3 №5 (2025). May

innovativepublication.uz

Learning and Sustainable Innovation



ретроспективных интервью. Целью интервью было выявление ключевых факторов, способствовавших становлению участников в качестве эффективных руководителей. Центральным элементом анализа являлись представления испытуемых о качествах, обеспечивающих успех на каждой стадии их профессионального роста. Частотный анализ этих представлений позволял выявить наиболее значимые качества, необходимые для успешного развития руководителя, и установить их относительную важность в контексте различных этапов карьерного пути. Результаты контент-анализа выявляющего ключевые компетенции и характеристики, преобладающие на различных этапах становления руководителя:

этап «Руководитель-аналитик». На данном этапе наиболее выражены такие качества, как целеустремленность (36,7%), инициативность (25,4%) и ответственность (25,1%). Принятие риска проявляется в меньшей степени (9,3%). Это указывает на то, что на начальном этапе становления, руководитель фокусируется на тщательном анализе, планировании и выполнении поставленных задач, демонстрируя высокую степень ответственности и стремление к достижению целей.

этап «Управленческий эксперт». Здесь ключевыми качествами являются целенаправленность (42,4%) и исполнительность (30%). Также значимыми становятся обучаемость (27,2%) и построение отношений (11%). Это говорит о том, что на данном этапе руководитель, помимо целеустремленности, демонстрирует способность к эффективному выполнению задач, стремление к постоянному обучению и развитию, а также начинает осознавать важность выстраивания конструктивных отношений в коллективе.

этап «Самостоятельный руководитель». На этом этапе доминируют целесообразность (42,5%) и ориентация на результат (30,3%). Также важны профессионализм (34,3%) и самостоятельность (22,3%). Это свидетельствует о том, что руководитель способен самостоятельно принимать решения, эффективно



организовывать работу и добиваться поставленных целей, опираясь на свой профессиональный опыт и знания.

этап «Руководитель группы». Наиболее значимым качеством на данном этапе является лидерство (86%). Также важными становятся целеопределенность (47,2%) и коммуникабельность (33,3%). Это подчеркивает, что руководитель способен мотивировать и вести за собой команду, четко формулировать цели и эффективно взаимодействовать с подчиненными.

этап «Наставник команды». На заключительном этапе, становясь наставником, руководитель демонстрирует стратегичность (54,6%) и междисциплинарность (43,3%). Важную роль также играют коучинг (34,2%) и мудрость (35,2%). Это говорит о том, что руководитель способен видеть перспективу развития, объединять различные области знаний, обучать и развивать своих подчиненных, а также принимать взвешенные и мудрые решения, опираясь на свой богатый опыт.

В целом, результаты контент-анализа показывают, что процесс становления руководителя характеризуется постепенным развитием и усложнением компетенций, от ответственности и целеустремленности на начальном этапе до стратегического мышления и наставничества на завершающем.

В результате данного этапа исследования удалось зафиксировать следующие этапы в развитии руководителя, отражающие изменения в его компетенциях и ответственности: руководитель-аналитик, управленческий эксперт, самостоятельный руководитель, руководитель группы и наставник команды. Переход между этими этапами, как правило, обусловлен расширением зоны ответственности, накоплением опыта, развитием управленческих навыков и изменением стратегических целей организации.



Литература:

1. Указ Президента Республики Узбекистан, от 11.09.2023 г. № УП-158 «О Стратегии «Узбекистан – 2030»».
2. Андреева Г.М. Психология социального познания. – М.: Наука, 2004.
3. Nathan Bennett G. James Lemoine What VUCA Really Means for You // <https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you>.
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, М.: Изд-во Моск. ун-та, 2017, с. 46-50
5. Социальная психология: практикум, под ред. Т.В.Фоломеевой. – М.: Аспект Пресс, 2006, с. 131