



ЕШ РАХБАР
КАДРЛАРНИНГ БОШКАРУВ
САЛОҲИЯТИНИ БАҲОЛАШ

338.024.2

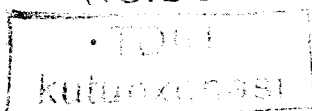
Ў-83

ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ
ПРЕЗИДЕНТИ ХУЗУРИДАГИ ДАВЛАТ БОШҚАРУВИ
АКАДЕМИЯСИ ҚОШИДАГИ ЁШЛАР МУАММОЛАРИНИ
ЎРГАНИШ ВА ИСТИҚБОЛЛИ КАДРЛАРНИ
ТАЙЁРЛАШ ИНСТИТУТИ

ЁШ РАҲБАР КАДРЛАРНИНГ БОШҚАРУВ САЛОҲИЯТИНИ БАҲОЛАШ

Монография

118196



«YANGI KITOB»
ТОШКЕНТ
2020

УЎК: 331.108.26-053.81

КБК: 65.050.2

Ў 83

Ў 83

Ёш раҳбар кадрларнинг бошқарув салоҳиятини баҳолаш. [Матн] монография. / А.Холов, И.Махмудов, Ш.Кадинова, Г.Бекимбетова [ва бошқ.]. – Тошкент: «Yangi kitob», 2020. 192 б.

ISBN 978-9943-6423-2-4

УЎК: 331.108.26-053.81

КБК: 65.050.2

Ушбу монография Ўзбекистон Республикаси Инновацион ривожланиш вазирлигининг ПЗ – 20170927486 «Ёш раҳбар кадрларнинг бошқарув салоҳиятини аниқлаш ва мансаб погоналарида ўсиш истиқболлини белгилаш технологиялари» илмий-амалий лойиҳаси доирасида тайёрланган.

Мазкур монография мажмуа давлат хизматчилари, тингловчилар, талабалар, тадқиқотчилар ҳамда мазкур соҳага қизиқувчи кенг китобхонлар учун мўлжалланган.

Масъул муҳаррирлар:
соц.ф.д., проф. **М.Бекмуродов,**
и.ф.н., доц **А.Т. Умаров**

Тақризчилар:
соц.ф.д., проф. **А.Холбеков,**
соц.ф.д., проф. **Ш.Содиқова**

Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академияси қошидаги Ёшлар муаммоларини ўрганиш ва истиқболли кадрларни тайёрлаш Институтининг Кенгашининг 2020 йил 12 октябрдаги «б» – сонли мажлис баённомаси билан нашрга тавсия этилган.

ISBN 978-9943-6423-2-4

© А.Холов, И.Махмудов,
Ш.Кадинова, Г.Бекимбетова,
«Ёш раҳбар кадрларнинг бошқарув
салоҳиятини баҳолаш».
© «Yangi kitob» МЧЖ, 2020.

МУНДАРИЖА

КИРИШ	4
1.1. Ёш раҳбарларнинг бошқарувга оид хусусиятлари	10
1.2. Ёш раҳбарларнинг бошқарув компетенциялари	30
1.3. Ёш раҳбар кадрларнинг бошқарув самарадорлигини баҳолаш меъзонлари ва услублари	64
1.4. Ёш раҳбар кадрларнинг шахсий ва бошқарувга оид жиҳатларини ўрганиш натижалари	79
1.5. Давлат хизмати соҳасида раҳбарларни баҳолашнинг «Ассессмент марказ» услуги	104
1.6. Давлат хизмати соҳасидаги ёш раҳбарларга хос бўлган компетенциялар модели	115
1.7. Ёш раҳбар кадрларни Ассессмент марказ услугида баҳолаш амалиёти	132
1.8. Ёш раҳбар кадрларнинг малакасини ошириш тизимини такомиллаштириш	154
1.9. Ёш раҳбар кадрларнинг мансаб поғоналарида ўсиш истиқболлари	162
ХУЛОСА	174
Фойдаланилган адабиётлар рўйхати	182

КИРИШ

Ўзбекистонда ёшларга оид сиёсати давлат фаолиятининг устувор йўналиши ҳисобланиб, унинг мақсади – ёшларнинг миллий ва умумбашарий кадриятлар уйғунлиги заруратини теран англайдиган, замонавий билимларни, интеллектуал салоҳият ва илғор технологияларни эгаллаган ижтимоий қатлам вакилларининг шаклланиши ва камол топишини таъминлашдан иборат.

2017 – 2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича Ҳаракатлар стратегиясининг тўртинчи устувор йўналиши 4.5. банди «Ёшларга оид давлат сиёсатини тақомиллаштириш»га бағишланган бўлиб, жисмонан соғлом, руҳан ва ақлан ривожланган, мустақил фикрлайдиган, Ватанга содиқ, қатъий ҳаётий нуқтаи назарга эга ёшларни тарбиялаш, демократик ислохотларни чуқурлаштириш ва фуқаролик жамиятини ривожлантириш жараёнида уларнинг ижтимоий фаоллигини ошириш, шунингдек, ёшларга оид давлат сиёсатини амалга оширишда давлат ҳокимияти ва бошқаруви органлари, таълим муассасалари, ёшлар ва бошқа ташкилотларнинг самарали фаолиятини ташкил этиш каби вазифалар белгиланган.

Бугун жаҳондаги мураккаб ва тез ўзгарувчан глобаллашув шароитида ҳар қандай давлатнинг демократлашганлик даражасининг муҳим кўрсаткичларидан бири жамиятнинг ижтимоий-маданий, сиёсий

ҳамда иқтисодий маконида ёшларнинг мавқеи қандай эканлиги билан белгиланади. Ёшлар муаммоларини ҳал қилиш соҳасидаги самарали давлат сиёсатини амалга ошириш ҳамда унда қўлланиладиган механизм ва технологияларни такомиллаштириб бориш нафақат ижтимоий барқарорлик, балки умуман, давлат хавфсизлигини таъминлашнинг муҳим омилларидан бири саналади. Бу эса, ўз навбатида умумжаҳон стандартлари ва миллий-минтақавий хусусиятларни ўзида уйғун тарзда синтезлаган инновацион механизм ва технологияларни қўллаган ҳолда амалга ошириладиган узоқ муддатли ёшларга оид давлат сиёсати моделини ишлаб чиқишга бўлган заруратни янада кучайтирмоқда.

Ҳозирги вақтда дунёнинг кўпгина мамлакатларида ёшлар билан ишлашнинг янгича моделларини шакллантириш, инновацион механизм ва технологияларни яратишга оид кўплаб илмий тадқиқот марказлари фаолият олиб бормоқда. Ушбу моделларни ишлаб чиқишда уларнинг замон талабларига мослигига асосан бажарадиган вазифаларига катта миқдордаги инвестицияларни жалб қила олиш хусусиятига алоҳида эътибор қаратилмоқда. Бундан ташқари, ёшлар сиёсати бўйича миллий моделларнинг нафақат локал нуқтаи назардан муваффақиятли амал қилиши, балки уларнинг мазкур соҳадаги халқаро муносабатларга интеграциялаша олиши мазкур сиёсатнинг самарадорлигини белгиловчи муҳим мезонлари сифатида қаралмоқда.

Ёшларнинг бошқарувчанлик қобилиятини аниқлаш ва салоҳиятини ривожлантириш, ёш истиқболли кадрларнинг профессионал ривожланишини кузатиб бориш, улар фаолиятининг самарадорлиги мезонларини аниқлаш, ёшларга оид давлат сиёсатини янада ривож-

лантириш борасида тавсиялар ишлаб чиқиш янгидан ташкил этилган Ёшлар муаммоларини ўрганиш ва истиқболли кадрларни тайёрлаш институтининг асосий мақсадлари ҳисобланади.

Таҳлиллар натижасида шуни таъкидлаш лозимки, бутунги кунда ёш истиқболли кадрлар фаолияти самарадорлигини баҳолашнинг аниқ мезонлари ишлаб чиқилмаган. Ушбу ҳолат қуйидаги жараёнларда намоён бўлмоқда:

биринчидан, «ёш раҳбар кадрлар» тушунчаси қонунчиликда аниқ ўз ифодасини топмаган. Бу ёш истиқболли кадрлар фаолиятига баҳо беришда бир қатор ноаниқликларни келтириб чиқармоқда;

иккинчидан, давлат ҳокимияти ва бошқарув органлари, шунингдек, ННТларда фаолият юритаётган ёш раҳбар кадрлар фаолияти самарадорлигини баҳолашнинг мезонлари тўлиқ ишлаб чиқилмаган бўлиб, мавжудларида ҳам турлича ёндашувлар мавжуд.

учинчидан, Республиканинг турли соҳалар бошқарувига зарур кадрлар заҳирасини яратишнинг ягона тизими мавжуд эмас. Профессional бошқарувчилар мактабини яратиш гояси ҳам ҳали ҳануз шаклланиб йўқ. Турли соҳаларга раҳбар кадрларни тайинлашда тасодикийлик ва «хатолар асосида малака шакллантириш» тажрибаси оддий ҳолатга айланган.

Шу муносабат билан, 2017 йил 7 февралда Президентимиз Фармони билан тасдиқланган 2017 – 2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича «Ҳаракатлар стратегияси» ҳамда ушбу стратегияни «Халқ билан мулоқот ва инсон манфаатлари йили»да амалга оширишга оид Давлат дастурида белгиланган вазифа-

лардан келиб чиқиб, ёш истикболли кадрларнинг бошқарувчанлик салоҳиятини аниқлаш ва уларни профессионал раҳбарлар сифатида тарбиялаш мамлакатимиз истикболини таъминловчи асосий кучга айланиши мумкин. Бунинг учун аниқ мақсадга йўналган илмий-амалий тадқиқотларни ташкил этиш, чуқур эътиқодга ва юксак бошқарув малакаларни шакллантириш имконин берувчи илғор чет эл тажрибасига мурожаат этишга ва замонавий бошқарув технологияларини тарғиб этиш лозим.

Президентимиз Ш.М.Мирзиёевнинг «Ўзбекистон ёшлар иттифоқи давлат ва жамият учун раҳбар кадрларни тайёрлаб берадиган ўзига хос марказ бўлиши, замонавий тилда айтадиган бўлсак, ёшлар учун «социал лифт» вазифасини бажариши керак. У билимли, ташаббускор ва ташкилотчи, фидойи ёш раҳбарларнинг кадрлар захирасини яратиши керак¹ деган фикрлари ҳудудлар кесимида ва турли мезонлар асосида ёш раҳбар кадрлар фаолиятини ўрганиш бўйича ижтимоий-психологик ва таҳлилий тадқиқотлар ўтказишни талаб этади.

Инсоният тарихининг барча даврларида жамиятдаги асосий ўзгаришларнинг асосий сабабчиси лидерлар бўлган. Бундай инсонлар, давлат томонидан тайинланган шахс бўлсин ёки халқ томонидангина тан олинган бўлсин, лидерлар доимо жамиятга, инсонлар кайфиятига катта таъсир ўтказган ва халқни ўз кетидан эргаштирган.

¹ Мирзиёев Ш.М. Парламентимиз ҳақиқий демократия мактабига айланиши, ислохотларнинг ташаббускори ва асосий ижроچиси бўлиши керак. // Президент Шавкат Мирзиёевнинг Олий Мажлис палаталари, сиёсий партиялар ҳамда Ўзбекистон Экологик ҳаракати вакиллари билан видеоселектор йиғилишидаги маърузаси. 2017 йил, 12 июль.

Бугунги кунда ҳар бир раҳбар расмий лидер мақомида бўлиб, итоатдаги ходимлар ўз раҳбаридан маълум бир кутувлар билан яшайди ва янгидан янги ўзгаришларни кутади. Бугунги мамлакатимиз илғор фикрлайдиган, инновацияларга мойил ҳамда янгиликлардан қўрқмайдиган раҳбарларга кўпроқ муҳтож бўлмоқда. Шу қаторда, бугунги кунда барча ёш раҳбарларни ўзига қорлаётган «тараққиёт» Республика танловини эслатиб ўтиш мумкин. Бу танловни ўтказишдан ҳам асосий мақсад, илғор фикрловчи раҳбарларни топиш, уларни давлат ва хўжалик органлари бошқарувида жалб қилишдан иборатдир.

Шу қаторда, замонавий раҳбарларни тайёрлаш жараёнида Республикамызда бўлиб ўтаётган ўзгаришларни қатор мисолларда кўриш мумкин. Хусусан, 2018 йилда Давлат бошқаруви академиясида «Бошқарув маҳорати» кафедраси очилди, Ички ишлар Академиясида эса «Бошқарув кадрларини тайёрлаш» факультети иш юрита бошлади.

Самарали раҳбарлик ҳақида гапирар эканмиз, раҳбар шахсига хос бўлган қўпгина жиҳатларни эслаб ўтиш мумкин. Булар орасида энг муҳимларидан бири, раҳбарнинг лидерлик салоҳиятидир.

Мазкур тадқиқот иши икки босқичда ўтди: Биринчи босқичда ёш раҳбарларга хос бўлган психологик хусусиятлар стандарт методикалар орқали ўрганилди, иккинчи босқичда эса сифат тадқиқотлари олиб борилди ва проектив методикалар қўлланди. Назаримизда, бундай иккита усулга мурожаат этиш, самарали ёш раҳбар намунасини яратиш ва раҳбарлар таълимида урғу бериладигана асосий мавзулар ва масалаларни шакллантиришга ёрдам беради.

Шуни алоҳида таъкидлаш лозимки, бундай тадқиқотлар мамлакатимизда ёш раҳбарлар мисолида илк бор ўқтазилмоқда ва унинг натижалари ёш раҳбарларни шакллантиришда фойдали бўлиши мумкин.

1.1. ЁШ РАҲБАРЛАРНИНГ БОШҚАРУВГА ОИД ХУСУСИЯТЛАРИ

Бошқарув фаолиятини таҳлил қиларканмиз, унинг марказий ўрнида жойлашган бошқарув субъекти, яхни раҳбар шахсини четлаб ўтиш мумкин эмас.

Раҳбар шахси тушунчасини таҳлил қиларканмиз, унга хос хусусиятларни уч гуруҳга бўлиб ўрганиш таклиф қилинади¹:

1. Шахснинг биографик тавсифига оид маълумотлар;
2. Шахснинг бошқарув қобилиятини ифодаловчи жиҳатлар;
3. Жамоани бошқаришга ёрдам берувчи шахсий хислатлари.

Раҳбар шахсининг биографик жиҳатларига унинг ёши, жинси, ижтимоий-иқтисодий мавқеи ва маълумот даражаси киради. Демак, раҳбарнинг ёш жиҳати маълум даражада бошқарув самарасига таъсир этувчи омил сифатида муҳокама мавзусига айланиши зарур.

Бошқарув фаолиятини муваффақиятли амалга оширишнинг раҳбар ёшига боғлиқлиги ривожланган мамлакатлар тадқиқотларига асосланади. Аниқланишича, Япония қайта ишлаб чиқариш йирик компаниялари раҳбарларининг ўртача ёши 63,5 бўлса, шу тоифа америкалик раҳбарларнинг ёши 59 да экан². Япония

¹ Кричевский Р.А. Если Вы – руководитель. М., 1998.

² И.Махмудов. Бошқарув психологияси. // <http://ipitvet.uz/uploads/attachments/boshqaruv%20psixologiyasi.pdf>

йирик компания раҳбарларини ўрганишда учрайдиган ва таажжубланарли жиҳатлардан бири, уларнинг ёши улуғлигидир. Баъзи бир ташкилотларда (масалан, «Сони корпорейшн») компания президентининг ёши 65 деб чекланган бўлса-да, лекин кўпгина автомобил соҳасидаги фирма раҳбарларининг ёши 75 ва ундан юқорилиги ажабланарли ҳол эмас. Умуман олганда, Японияда ходимнинг корхонага бир умр ёлланиш тажрибаси қўлланади. Маълум бўлишича, юқори бўғин раҳбарларининг кўпчилиги ўз ташкилотида 30 йилдан ортиқ ишлайди. Бу соҳада ўтказилган тадқиқотлар шундан далolat берадики, катта ёшли раҳбарлар, агар уларнинг соғлиги кўнгилдагидай бўлса, ушбу ташкилот учун катта тажриба манбаидир.

Раҳбарнинг улуғ ёши ҳақида гапирар эканмиз, нафақат унинг биологик жиҳати, балки ижтимоий томони, ҳаётий тажрибасини ҳам назарда тутишимиз даркор. Зеро, «Қари билганни пари билмас», деб халқимиз бежиз айтишмаган. Бироқ, ишлаб чиқаришга замонавий технологиянинг кириб келиши, уларни ўзлаштиришда маълум маҳоратни талаб қилади. Бахтга қарши, ҳозиргача компьютерда ишлашни ўрганолмаётган катта ёшли раҳбарларни учратиш қийин эмас. Шу жиҳатдан олганда, ёш раҳбар кўпинча ташкилотга илғор технология ва тезкорлик олиб кирувчи омил сифатида қабул қилинади.

Ёш раҳбар бошқарадиган ташкилотдаги ходимларнинг ўртача ёш кўрсаткичи кўпинча паст бўлади. Ёшлик (30 – 35 ёш атрофида) бу янгилик ва кашфиётларга мойиллик, ижодийлик, кўрқмаслик ва ўзгарувчан муҳитга мослашувчанлик билан ифодаланади. Афсуски, бундай ташкилотда катта ёшдаги (40 – 45 дан юқори)

ходимларга, ҳатто, шубҳа билан қарашади. Лекин, аниқланишича, инсон 35 – 55 ёшларида ўз касбининг моҳир устасига айланади, ўз соҳасидаги билимни яхши эгаллайди ва ихтироларни жорий этишга ўзида иштиёқ сезади. Шу билан бирга, унда вазиятни совуққонлик билан таҳлил этиш, вазминлик кайфияти шаклланади.

Албатта, ҳамма ёш раҳбар илғор технология тарафдори ва шунга мойил деб айтиш қийин, лекин ёшларга замонавийлик хос. Бу эса ўз навбатида, ёш раҳбарнинг замонавий ва илғор ишлаб чиқариш услубларига мурожаат этиш эҳтимолини кучайтиради. Халқимизда, ёши катта бўлса ҳам кўнгли ёш деган ибора бор. Демак, замонавий раҳбар ёшидан қатъи назар илғор технологиялар тарафдори, ташкилот миқёсида замонавий ишлаб чиқаришни жорий этишга қобилиятли бўлиши лозим. Бу эса ўтиш даври талабидир.

Ёш раҳбарларга хос жиҳатларни ўрганиш борасида махсус ўрганишлар олиб борилган ва уларнинг натижалари борасида қуйидагиларни баён қилиш мумкин.

Ёш раҳбарларнинг шаклланиши, уларда бошқарувга оид малака ва кўникмаларни ривожлантириш ҳақида гапирганда қуйидаги иккита асосга мурожаат этиш мумкин: биринчидан, ушбу категорияга оид раҳбарлар жуда талантли ёшлар бўлиб, улар эрта ва фаол ишлашни бошлаганлар ҳамда 30 ёшига қадар хизмат поғонасида катта лавозимларга эришганлар. Ёш бўла туриб раҳбарлик лавозимида чиқишнинг иккинчи йўли – ўз бизнесини яратиш. Бу икки қайд этилган йўналишлар мазмунан турлича бўлса-да, лекин уларнинг натижаси бир хил.

Ёш раҳбарларни ўрганиш давомида шундай тадқиқот натижаларига ҳам дуч келинди: «Кимнинг фаолияти самараси кўпроқ — 30 ёшгача бўлган ёш раҳбарларми ёки ёки 45 ёшдан ошган раҳбарларники?» Қатор ҳамдўстлик давлатларида ўтказилган сўровлар шундай натижа берди: 44% маълумотларда ёш раҳбарларнинг натижалари юқори кватрилда (Q) бўлди, катта ёшлиларники эса атиги 20% ҳолатда. Шундай қилиб 30 ёшгача раҳбарлар самаралироқ фаолият кўрсатишар экан, деган хулоса олинди. Демак, ёш раҳбарлар ўзининг жўшқинлиги туфайли фаолияти анча самарали бўлса-да, лекин уларда қатор шахсий хислатлар аниқландики, булар ёш раҳбарларнинг иш фаолиятига ҳалақит бераркан. Қуйида мана шу хислатларни санаб ўтамиз ва буларни билиш ҳар қандай ёш раҳбар ўз фаолиятини ташкиллаштиришда ва ҳатто ўз хулқини бошқаришида янада англанган фаолиятни олиб бориши учун аҳамиятли бўлиши мумкин.

1. Ёш лидерларга ишонч камроқ. Катта ёшли ходимлар ёш раҳбарнинг кўпгина фикр ва ташаббусларига ишончсизлик билан қарайдилар. Иккинчидан, ёши катта ва тажрибали ходимлар ўзидан ёш раҳбарга ҳисобот беришга ийманадилар.

2. Ёш раҳбарларга тажриба ва чуқур билимлар етишмайди. Ёш раҳбарлар энг янги маълумотларга эга бўлсаларда ва турли тренингларда қатнашишига қарамай, касбий ва ҳаётий тажрибанинг етишмаслиги уларнинг бошқарув салоҳиятига шубҳа уйғотади.

3. Ходимлар доимо ўз раҳбарига таклид қилишни истайдилар, лекин ёш раҳбарларнинг доим ҳам айтган гапи қиладиган иши билан мос келавермайди. Ўзи-

нинг ёшлиги туфайли улар кўп нарсани режалаштира олмайдилар, вазиятни ва бошқаларнинг имкониятини тўғри баҳолай олмайдилар.

4. Ёш раҳбарлар кўпинча бошқаларнинг эҳтиёжи ва қизиқишларига сезгир эмаслар, улар натижаворлик ва ходимларнинг эҳтиёжи ўртасидаги мувозанатни ушлашга қийналадилар. Ёш лидерлар учун 80 соатлик иш ҳафтаси оддий туюлади, лекин бошқалар бу босимга нега чидай олмаслигини тушунмайдилар.

5. Ёш раҳбарлар ташкилотни муносиб намоиш этолмайдилар. Бирон катта йиғилиш ёки учрашувларда юзага келадиган қалтис вазиятларда ёш раҳбарлар кутилган жавобни беролмаслиги, ўзини йўқотиб қўйиши ва натижада ташкилотнинг нуфузига салбий таъсир этадиган шароит юзага келиши мумкин.

6. Стратегик қарашнинг етишмаслиги. Стратегик қараш ишлаб чиқаришнинг шу соҳасида қанча ишлаётганлик билан тўғридан тўғри боғлиқ. Тажриба қанча кўп бўлса, келажакка назар ҳам шунчалик аниқ ва тўқис бўлади. Таъкидланишича, ёш раҳбарларнинг эътибори кўпроқ қисқа муддатли ва кундалик вазифаларга йўналган экан. Лекин, шу билан бирга, ёш лидерларга хос бўлган қуйидаги ижобий жиҳатларни ҳам айтиб ўтиш мумкин.

1. Ўзгаришларга, янгиликка ижобий муносабатда бўладилар. Ёш раҳбарлар янгиликларни тез қабул қиладилар ва жорий этишга интиладилар. Мураккаб жараёнларни бошлашга тезда қўл урадилар. Балки бунинг асосида тажриба камлиги туфайли оптимизмнинг кўплиги ётар. Корхонада ўзгаришларни содир этишда улар ёши каттароқларга нисбатан тезда лидерликни ўз қўлига оладилар.

2. Бошқаларни илҳомлантирадилар. Ёш раҳбарлар кўл остидаги ходимларга ва ўз тенгқурларида шижоат уйғотиш ва мақсад сари интилишга куч бағишдай оладилар. Катта ёшли раҳбарлар мақсадга интилишда далда бериб турган пайтда, ёш раҳбарлар жамоани ўз кетидан етаклай оладилар.

3. Қайта алоқага сезгирлик. Ёш лидерлар қайта алоқага максимал даражада очиклар. Кўп ҳолларда улар бундай маълумотни тезлик билан амалиётга татбиқ этишга интиладилар.

Бугунги кунга келиб ёш раҳбарларда бошқарув кўникмаларини ривожлантириш билан шуғулланувчи муассасалар ва ўқув марказларида компетенцияли ёндашув асосида таълимни ташкил этиш етакчи бўлиб қолмоқда.

Россия Федерациясида қатор ўқув марказларининг дастурларини таҳлил қилган ҳолда қуйидаги моделлар бўйича ривожлантириладиган компетенциялар рўйхати маълум бўлди (1-жадвал).

1-жадвал

**Компетенцияларни ривожлантиришга
мўлжалланган таълим модуллари**

ТАЪЛИМ МОДУЛ- ЛАРИ	Ривожлантирилувчи профессионал компетенциялар
Фаолиятни бошқариш	• Сменанинг ишини режалаштириш • Ишлаб чиқариш регламентига риоя этиш, ишлаб чиқаришдаги захиралар, имкониятларни кўра олиш • Ташкилот мақсадларини амалга оширишда бўлимнинг ролини билиш • Бўлимнинг ресурслари ва салоҳиятини тўғри баҳолай олиш қобилияти

Ресурсларни бошқариш	• Ресурсларни баҳолаш қobiliяти • Моддий ва ишчи ресурслардан оқилона фойданишни билиш ва уларга бўлган эҳтиёжларни аниқлай олиш • Мавжуд ресурсларни тўғри тақсимлай олиш • Бюджетлаштириш асосларидан фойдалана билиш, самарадорликни бошқара олиш, маҳсулот таннархини тушуниш
Ўз шахсини такомиллаштириш	• Кескин вазиятларда ўзини бошқариш • Ўз вақтини ташкил қилиш ва фаолиятини режалаштириш • Хулқ барқарорлигини намойиш қилиш • Мақсадга интилувчанлик • Оператив фикрлаш (вазиятни тез таҳлил қилиш, қарор қабул қилиш, вазиятни баҳолаш ва ўринли таклифлар кирита олиш) • Эмоционал интеллект (одамларни билиш, тушуниш), хулқнинг эгилувчанлиги • Ўзини бошқариш, стрессга бардошлилик, ўзига тўғри баҳо бериш
Сифатни бошқариш	• Аниқ талаблар қўйиш • Ходимлар бажараётган ишнинг сифатини қатъий назорат қила олиш малакаси • Ижро учун берилган вазифаларни назорат қила олиш • Вазифани сифатсиз бажарганлик сабабини аниқлай олиш • Хавфсиз меҳнат шaroитларини ярата олиш • Меҳнат интизомини таъминлай олиш

Маълумотни бошқариш	• Маълумотни тўғри қабул қилиш ва таҳлил қилиш қобилияти • Хужжатлар билан ишлаш ва корреспонденция алмашиш малакаси (турли каналлардан кириш ва чиқиш хужжатлари: электрон почта, қоғозда келадиган маълумотларини бошқариш • Қайта алоқани таъминлаш малакаси • Корхона ҳақидаги иқтисодий маълумотларни тушуниш ва бошқарувда қўллай олиш малакаси • Бошқарув қарорларини қабул қилиш малакаси
Персонални бошқариш	• Вазифаларни аниқ баён қилиш • Ходимларнинг ҳаракатини тўғри ташкил этиш • Ишонтириш малакаси • «Устоз – шогирд» муносабатларини шакллантира олиш • Низоларни ҳал қилиш малакаси • Бўлимлар ўртасидаги хизмат муносабатларини мувофиқлаштириш • Юқори натижаларга эришиш йўлида ходимларни мотивациялаш • Натижага йўналган жамоани шакллантириш • Ходимларга ташкилотга нисбатан садоқат шакллантириш

Социология фанидаги муҳим тадқиқот объектларидан бири – жамиятда фаолият кўрсатувчи ва турли белгиларига кўра фарқланувчи ижтимоий касбий гуруҳлар бўлиб ҳисобланади. Ижтимоий касбий гуруҳлардаги муҳим жиҳатлардан бири – раҳбарлар кате-

горияси бўлиб, бунга кўра «Раҳбар шундай шахси, унга белгилаб берилган норматив ҳуқуқий ҳужжатлар асосида у ташкилотни бошқариш ҳуқуқига эга. Раҳбар тоифасига – корхона эгалари, ташкилот фаолиятининг бирон соҳасини бошқарувчи менежерлар, тадбиркорлар ва шартнома асосида бошқарув вазифасини бажараётган раҳбарлар ҳақида гапириш мумкин. Россия социологлари томонидан олиб борилган тадқиқотларга асосланган ҳолда айтиш мумкинки, мамлакатдаги аксарият ёш раҳбарлар айнан бизнес соҳасида мужассамлашган. Катта миқдордаги маълумотларни таҳлил қилган ҳолда қуйидаги муаммолар ёш раҳбарларнинг фаолиятини қийинлаштирадиган омиллар деб айтиш мумкин: 1. Бугунги Россияда ёш бизнес ташкилоти ва уларнинг раҳбарлари мамлакатдаги кризис ҳолатига тўқнаш келмоқдалар. Бизнесни ривожлантириш борасида давлат сиёсатидаги камчиликлар, мамлакатда бўлиб ўтаётган тижоратлашув жараёни ёш раҳбарларнинг онги ва дунёқарашига, уларнинг қадриятлари шаклланишига таъсир этмай қўймайди, албатта. 2. Бизнеснинг соҳалараро тақсимланганлиги ва бундай тақсимотнинг ёш бизнесменлар фаолиятига салбий таъсири. Гап шундаки, бугунги кундаги Россия бизнесининг энг даромадли ва йирик йўналишлари бўлмиш – нефт ва газ саноати, энергетика, фойдали қазилмалар, металлургия ва йирик саноат корхоналари катта ёшли бизнесменлар ўртасида тақсимланган ва бу бизнес соҳаларига ёшлар кира олмайдилар. Шунинг учун, ёш бизнесменлар, хизмат кўрсатиш ва савдо соҳаларида ўз бизнесини олиб боришга мажбур. Бошқа соҳаларга

кирмоқчи бўлган ёш бизнесменлар эса кўп ҳолларда ғайриқонуний тазйиқларга ва кўпол муносабатга дуч келадилар. Бизнес муҳитининг бузилиши бизнесни соҳаларга ажратиш ҳамда айрим бир соҳадаги бизнесни чеклаш орқали олиб боришни талаб қилмоқда.

3. Бугунги кун талаблари ва ёш кадрларни тайёрлаш ўртасидаги зиддият. Россияда бугунги кунда менежерларни тайёрлаш амалиёти иложи борича Ғарб стандартларига мос равишда ташкил этилмоқда. Бунинг асосида бир томондан, Болон шартномаси асосида тайёрланаётган ўқув дастурлари ва олий таълим стандартлари бўлса, иккинчи томондан замонавий таълимга кўпдан кўп Ғарбда яратилган ва менежерларни тайёрлашда кенг қўлланувчи бошқарув технологиялари бўлиб қолмоқда. Натижада, замонавий ва илғор билимлар билан эгарланган ёш раҳбар кадрлар ўтган асрдан қолиб кетган бошқарув менталитети ва ходимлар хулқи билан рўпара бўлмоқдалар. Бундай зиддият аксарият ҳолларда ёш раҳбарнинг нафақат ишлаш услуби, балки руҳий ҳолатига, бошқарув стратегиясининг шаклланишига ҳам зарар келтирмоқда. Натижада, аксарият ҳолларда ёш раҳбарлар улардан конкрет натижа талаб қилинадиган соҳа – бизнесга ўтиб кетмоқдалар. Бизнес соҳаси айниқса ёш раҳбарларга қатор имтиёзлар ва қулайликлар туғдиради. Бу ерда ёш раҳбарнинг ҳаракат кўлами янада кенгаяди. Янги шартномалар тузиш, янгидан-янги шериклар билан мулоқотда бўлиш, аниқ мақсадга йўналган ҳаракат, баъзан таваккалга бориш имкониятининг борлиги – буларнинг барчаси айнан ёш раҳбарлар орзу қилган ва истайдиган ҳолатдир.

Лекин, юқорида қайд этилганидек, бугунги иқтисодиётда ҳали ҳам хуфёна бизнеснинг мавжудлиги соф ва ҳаққоний тамойиллар асосида иш юритмоқчи бўлган ёш раҳбарларнинг қадриятлар тизимига путур етказмоқда. Раҳбарлик фаолиятига қўл ураётган ёшлар «ижтимоий аҳамият» тамойили мазмунига етиб бормаяптилар ва уларнинг эътибори асосан фойда олишга йўналган. Ҳар қандай бошқарув ёш раҳбарнинг шахсий манфаатлари призмасидан ўтиши оддий ҳолга айланиб қолган.

Ёш раҳбарларнинг ўз мақоми ва бошқарув фаолиятига идентификацияловчи омил сифатида шуни айтиш лозимки, бугунги кунда Россия Федерациясида ёш раҳбарларни ўзида мужассамлаштирувчи бир қанча уюшмалар ишлаб турибди. Масалан, уларнинг ичида энг машҳури ва кўпгина раҳбарларни ўзида мужассамлаштирувчи портал – « <https://professional.ru/>» бўлиб, бундай жамоаларга аъзо бўлиш касбий маълумот алмашишдан ташқари раҳбарга шахсий идентификацияни таъминловчи манба ҳам бўлиб ҳисобланади, яъни раҳбарда ўзини бошқарув соҳасига мансублик ҳиссини янада кучайтиради. Бундай тadbир ўз фаолиятини эндигина бошлаган ёш раҳбар учун ўта муҳим ва фойдали, деб таъкидлаш мумкин. Чунки, ёш раҳбарлар виртуал маконда маълумот алмашиш орқали кўпгина муаммолари ҳақида жавоб оладилар ҳамда бошқарув соҳасидаги прогрессив технологиялар билан танишиб борадилар. Бундай ҳолат социология фанида «социал капитал» деб ҳам аталади ва унинг ижтимоий гуруҳлар ҳаётидаги аҳамияти алоҳида таъкидлаб ўтилади. Дж.Коулмен иж-

тимойй капиталнинг мазмун моҳиятини очиб берар экан, унинг аҳамиятини қуйидагича таърифлайди: «Социал капитал – бирон тармоқнинг бошқа аъзолари ўз ихтиёрича мажбуриятларини бажариш йўлида ҳамфикрларнинг алоқаси ҳамда ўзаро ишонч муштараклигидир».

Қатор социологик тадқиқотлар орқали бизнес соҳасидаги ёш раҳбарларга хос хусусиятлар ўрганилар экан, қуйидагилар алоҳида таъкидлаб ўтилади:

- Ўз маълумотини доимо ошириб боришга интилиш;
- Характернинг специфик жиҳатлари намоён бўлиши: ижодийлик, тафаккурнинг рационаллиги, ташаббускорлик, мустақиллик, қарор қабул қилиш ва масъулиятни ўз бўйнига олиш;
- Ҳам шахсий, ҳам касбий тайёргарлик давомида уйғунлашган хислатлар: касбий мустақиллик, тезкорлик, мослашувчанлик;
- Социал капиталдан фойдаланиш;
- Қадриятларнинг ўзига хос тузилмаси.

Шундай қилиб, ўтказилган социологик тадқиқотлар шуни таъкидлайдики, бизнес соҳасидаги ёш раҳбарлар ўзига хос ижтимоий гуруҳ бўлиб, улар бир томондан прагматик қадриятларга жуда эътиборли ва иккинчи томондан ресурсларни мужассамлаштира оладиган салоҳиятга эга ҳамда ижтимоий муаммоларни ҳал этишга қодир кадрлардир.

Юқорида таъкидланганидек, бизнес кўламининг майдалиги замонавий билимларга эга бўлган ёш раҳбарларни бир неча йилдаёқ ўз қолипига туширган ҳолда уларда зарур малакаларнинг шаклланишига,

ижодий ёндашувнинг ривожланишига тўсқинлик қиладиган асосий омиллардан ҳисобланади.

Социолог олимлар томонидан ёш раҳбарлар фаолиятига ҳалақит берувчи омил сифатида жамиятдаги кадриятлар соҳасидаги инқироз қайд этиб ўтилади. Таъкидланишича, Собиқ Иттифоқ ҳудудида, шу жумладан Ўзбекистонда ҳам узок йиллар давомида ижтимоий кадриятлар етакчи бўлиб келган, лекин бугунги кунга келиб, турли йўллар билан моддий бойликларга эришиш кадрияти устун бўлиб қолди. Айниқса, бундай ҳолатлар бугунги раҳбарлар эга бўлган қулайликлар орқали янада тасдиқланиб ва кучайиб бормокда. Ёш раҳбарлар йирик ташкилот раҳбарлари йиллар давомида эришган нарсаларни бирданига қўлга киритмокчи бўладилар. Масалан, хизмат автомобили, нуфузли автомобилга эга бўлиш, шинам офис ва раҳбарни улуғловчи бошқа атрибутларга эга бўлиш иштиёқи ёш раҳбарларда анча устун.

Шунингдек, психолог ва социолог олимлар ёш раҳбарларни кузатиш асосида қуйидаги хусусиятларни раҳбар фаолиятини чекловчи хислатлар сифатида талқин этадилар. Бу келтириб ўтилган жиҳатларни ёш раҳбарлар бошқарув жараёнида йўл қўядиган хатолар деб айтиш мумкин.

Биринчи хато. Ходимларни сўкиш, уларга қўпол танбех бериш. Ходимга қандай муносабатда бўлиш, унга кескин муносабат намоён этиш қай даражада бўлиши керак деган саволга жавоб изланар экан, психология фанида ўтказилган махсус тадқиқотларга мурожаат этилади. Психолог М.Е.Литвакнинг фикрига кўра, салбий эмоциялар 5% бўлиши, ижобий ҳис-

сиётлар эса 35%, қолган 60% ҳиссиётлар эса нейтрал бўлиши лозим, деб таъкидланади. Бу дегани, ходимни бир марта урушса, 7 марта мақташ керак дегани. Ходим иш жараёнини самарали олиб бориши учун, ундаги ижобий ҳиссиётлар салбийга нисбатан 7 баробар кўп бўлиши керак. Инсоннинг салбий ҳиссиётлардан кейинги ҳолатини аниқлаш асосида шундай хулосага келиндики, негатив эмоционал ҳолат инсоннинг ишчанлик ҳолатини анча вақтгача сусайтириб тураркан. Бундай вазиятда ходим раҳбар билан ҳатто расман келишса-да, лекин ичида барибир ўзини оқлайди ва раҳбари фикри билан норозилигини ўзига исботлашга ҳаракат қилади.

Бундай вазиятда ходимга бақиргандан кўра, унинг самарасиз ишлаш сабабини ўрганмоқ керак. Балки унинг малакаси етишмас, балки унинг қобилиятига мос бўлмаган вазифа берилгандир ёки бу ходимнинг шахсий сифатлари бирон топшириқни бажаришга ҳалакит берар. Масалан, ижодий фаолиятга мойил инсонлар ҳужжатларни пухта расмийлаштириш ишларида унча яхши натижа бермайдилар.

Иккинчи хато. Ходимларни ресурслар билан таъминламаслик. Раҳбарнинг муҳим вазифаларидан бири – ходимларни мақбул иш шароити билан таъминлашдир. Кўп ҳолларда раҳбарнинг ушбу соҳадаги фаоллиги таъминот борасидаги масъул шахсларга ёки шундай бўлимга мурожаат этиш билан чекланиб қолади. Натижада, шунга масъул бўлим вакили бу масала билан ўта расман шуғуллана бошлайди ёки ўзи учун приоритет вазифалардан келиб чиқиб муносабатда бўлади. Лекин, раҳбар доимо ходимларини иш

шароити ва уларнинг фаолияти учун зарур ашёлари борлиги билан қизиқиши ҳамда таъминлаб туриши лозим.

Раҳбар зиммасига юклатиладиган муҳим мажбуриятлардан бири – ходимларни иш вақтини ташкил этиш. Масалан, ходимларнинг ишдан кейин қолиб ишлаши, иш жойида дам олиш кунлари ҳам бўлиши – буларнинг барчаси вақтни нотўғри ташкил қилиш билан боғлиқ хатолардир.

Учинчи хато. Ишга янги келадиган ходимларни танлаш билан боғлиқ тадбирлар. Ёш раҳбар кўп ҳолларда тажрибаси камлиги туфайли бу вазифани кадрлар бўлимига ёки инсон ресурслари (HR) бўлимига топширади. Лекин ушбу бўлимларнинг тажриба ва ваколати кўп ҳолларда ҳужжатлар орқали келадиган маълумотлар билан чекланиб қолган. Ходимни бевожита иш жойида синаш керак ва ишга алоқадор бўлган маълумотлар билан таъминлаш керак. Шунинг учун ёш раҳбар ишга олинаётган ходимни танлашда ўзи иштирок этиши ва бу мажбуриятни бошқалар зиммасига юклаб қўймаслиги лозим.

Бошқарувга оид фанларда бир қанча ибора ва ата-малар борки, улар айнан раҳбарнинг бошқарувчанлик салоҳиятини ифодаловчи тушунчалардир. Шулардан бири лидерлик ва раҳбарлик тушунчаларидир. Лидерлик ва раҳбарликни қиёсий ўрганган олимлардан бири Россиялик машҳур социолог ва психолог Б.Д.Паригин бўлиб, деярли барча таълим муассасаларида унинг назарий ишланмаларидан фойдаланадилар. Б.Д.Паригиннинг фикрига кўра, лидерлик ва раҳбарликни қуйидагича фарқлаш лозим (2-жадвал).

Лидерлик ва раҳбарлик ўртасидаги фарқлар

Раҳбарлик	Лидерлик
Тайинланувчи шахс	Сайланувчи шахс
Буйруқ беради	Маслаҳатлашади
Раҳбарият билан алоқаси мустаҳкам	Жамоа аъзолари билан алоқаси мустаҳкам
Қарор қабул қилишда йўриқномага асосланади	Қарор қабул қилишда жамоа фикрига асосланади
Рационаллик кўпроқ, ақлга таянади	Эмоционаллик кўпроқ, қалбига қулоқ тутди
Бошқаларни ишлатади	Бошқалар билан ишлайди
Фаолияти макромухитда бўлади	Фаолияти микромуҳитда ўтади
Ходимларга таъсир этишда маъмурий чораларни қўллаш олади	Ходимларга тизимли равишда таъсир эта олмайди.
Раҳбарлик анча давомий	Лидерлик давомий эмас

Раҳбарлик тайинланувчи лавозим экан, лекин у мутлақ ҳукмронликка эга деб бўлмайди. Кўп ҳолларда, ёш раҳбарларнинг хатоси ҳам айнан шундаки, улар раҳбарлик лавозимини бошқалар устидан абсолют ҳокимият деб тушунадилар. Мансаб ва ҳурмат ўзаро уйғунлашган ҳолдагина раҳбарлик буюк куч ва қудратга айланиши мумкин. Шунинг учун, бошқарув лавозимига тайинланган ёш раҳбар қуйидагиларга риоя қилган ҳолда жамоа олдида обрў йиғиши ва шу орқали бошқарув маҳоратига ўрганиши лозим.

Берган ваъдага доимо риоя қилиш. Сўзининг устида турмаслик инсонни ва айниқса раҳбарнинг обрўсини тушурадиган асосий омилдир. Ёш раҳбар кўпинча ўзининг шошқалоқлиги туфайли ва ҳатто ўзига билдирилган ишончни оқлаш туфайли кўп ваъдалар беривориши, кўп ишларга бир пайтда қўл ури-

ши, ўзи ҳали охиригача тушуниб етмаган масалалар бўйича тезда жавоб беришга ҳаракат қилиши мумкин. Кўп ҳолларда ёшлар айрим масалаларда ўзининг компетентсизлигини тан олмайди, бирон масала юзасидан жавоб беришда «бу ҳақда бироз ўйлаб олишим керак», деб муддат сўролмайди ёки тажрибалироқ ходим олдида келиб маслаҳат сўрашдан ийманади. Унинг назарида, ҳамма саволларга унинг ўзи жавобини билиши ва топиши керак ҳамда шу йўл билан обрўни ушлаб туриш мумкин деб ўйлайди. Бу эса хато. Шунинг учун ҳар қандай қийин саволга жавоб олишда маълумот олишнинг турли усулларида фойдаланиш керак: Интернетдан фойдаланиш, тажрибали ходимлар билан суҳбатлашиш ва оддий, беихтиёр берилган савол орқали ўз шаънига путур етказмай жавоб олиш каби усуллардан фойдалана олиши керак.

Ходимлар олдида бажариб бўлмайдиган, нореал вазифаларни қўймаслик. Кўпинча ёш раҳбарлар бўлим самарадорлигини орттириб кўрсатиш иштиёқида бирон режани ўн барабар кўпайтирган ҳолда беради. Ташкилот энди оёққа туриш шароитида, «старт» вазиятида балки шундай қилган маъқул ҳамдир, чунки бошланғич пайтда ташкилот ўзини ўнглаб олиши учун вақтинчалик вазиятларда шундай қилмаса бўлмас. Лекин, фаолият юритаётган ташкилотда нореал режани қўйиш бирон ижобий натижага олиб келмаслиги аниқ. Агар бундай нореал режалар сурункали тарзда таклиф этилаверса, натижада корхонадан энг иқтидорли ходимлар ишдан бўшаши, бошқаларда эса ишга қизиқишнинг сусайиши кузатилади. Нореал вазифалар қўядиган раҳбарнинг эса жамоа олдида тезда обрўси тушади. Бундай бўрттириб берилган вазифаларнинг

тагида нима ётади? Ўн баравар кўпайтирилган режа бажарилмасада, лекин ишчилар зўр бериб ишлайдилар ва натижада ишни ҳеч бўлмаганда 2 баравар кўп бажарадилар. Лекин бундай тадбир ходимларнинг миясида мутлақо бошқача акс этади. Ишни ўн баравар кўп бажариш нореаллигини билган ҳолда раҳбар уларни манипуляция қилаётганини тушуна бошлашади. Кўп ҳолларда бундай манипуляция оқибатида ходимларда шундай таассурот пайдо бўладики, раҳбаримиз катта бошлиқ олдида ўзини кўрсатмоқчи бўляпти, деган фикр уйғонади.

3. Кадрлар орасида тартибсизликни юзага келтирмаслик. Гап шундаки, одатда ишга янги раҳбар тайинланганда, у кўп жабҳаларга ўзига яқин ва ишончли кадрларни олиб келади. Бундай тадбир маълум бир хавфга ҳам эга. Кимnidир ишдан бўшатиш орқали бошқа ходимларни ҳам йўқотиш эҳтимолини оширамиз. Чунки, ишда қолган ходимлар бундан кейин унинг иш жойи ҳам мустаҳкам эмаслигини ҳис этади ва уларнинг қалбида ҳам ваҳима бошланади, «балки бизни ҳам алмаштирармикан» деган ўйлар ўта бошлайди. Иккинчидан, ишдан кетган ходимлар бошқа ишга жойлашар экан, кўпинча эски ишхонасидан кўра яхшироқ шароитга тушишлари мумкин. Улар албатта ишда қолган эски ишчиларга ўзларининг янги ютуқ ва муваффақиятлари ҳақида гапирадилар. Бу эса янги тайинланган раҳбар обрўсига анча путур етказадиган омилдир. Ва устига устак, эски ходимларда ҳам ишдан бўшаш ҳақидаги хаёлнинг юзага келишига асос бўлади. Бундай шароитда раҳбар томонидан кадрлар соҳасида юзага келтирилган ўзгаришларни ишда қолган ходимларга тушунтириш керак, яъни қайси ходим

нега бўшатилоганини ва кимни нега ишга олганини. Одамлар Сиз ҳақингизда «ўзига яқин кўрган ва хизматга алоқадор бўлмаган одамлар билан ишлар экан», деб ўйлашига асос берманг. Ва шуни унутмангки, ишдан бўшатиш тадбирини бошлар экансиз, доимо яхши ходимлардан ҳам маҳрум бўласиз.

«Меъёрга» риоя қилиш, ўзини сахий сифатида кўрсатмаслик. Ёш раҳбар ўзининг тажрибасизлиги туфайли кўп ҳолларда обрўни «сотиб олишга» ҳаракат қилади. Бирон лойиҳага, бўлимга ёки тадбирга бошчилик қилар экан, у асоссиз равишда иштирокчиларни турли усуллар билан тақдирлашга ҳаракат қилади. Масалан, мукофотлар, устама ҳақ тўлаш ва ҳ.к. Албатта, бундай мотивациялаш усули яхши, лекин доимо ҳар қандай сахийликнинг чегараси бор. Бу мотивация шакллари ташкилот молиявий ҳолати учун қанчалик фойдали деган савол устида ҳам бир оз бош қотиришга тўғри келади. Яна шуни ёдда тутиш лозимки, сахий одам доим ҳам ҳурмат ва эътиборга лойиқ эмас. Сахий бўлгандан кўра, ҳисоб-китоб асосида иш юритиш инсонга кўпроқ обрў олиб келади. Бугунги кунда кўпчилик ташкилотларда ходимларни моддий рағбатлантиришнинг турли илгор шакллари жорий этилмоқда ва айнан шуларга асосланган ҳолда бошқарувни ташкил этиш жамода ишчан муҳитни яратишга катта таъсир кўрсатиши мумкин.

Субординацияни мустаҳкамлашга интилиш керак. Кўпгина ёш раҳбарлар йўл қўядиган асосий хато-лардан бири – ўз тенгқурлари билан мулоқот қилишда субординацияни сақламаслиқдир. Тўғри, жамоадаги кўпгина муваффақиятлар ходимлар билан биргаликда қўлга киритилади ва бу ғалабаларни нишонлаш ҳам

тенгма тенг шароитда ўтишини тақозо қилади. Лекин раҳбар ҳар қандай вазиятда ўз ўрни ва жойини билиши, раҳбарлик лавозимига мос масофани сақлаб тура олиши керак. Ходимларга ўта яқинлашиб кетган раҳбар уларга бирон хато юзасидан танбеҳ берар экан, шу заҳоти обрўсини йўқота бошлайди. Шунинг учун, раҳбарлик лавозимининг илк куниданоқ раҳбар ўз обрўси ҳақида қайғуриши ва итоатдаги ходимлар билан маълум масофада бўлиши тақлиф этилади.

«Мен бошқарувни биламан» деган ишонч. Кўпгина давлат ташкилотларида директив (яккахокимликка асосланган) бошқарув услуби кузатилади ва бундай шаклланган тизимда бошқарувни самарали ташкил қилиш учун раҳбарнинг шахсий обрўси унчалик аҳамият касб этмайди. Лекин, ёшлардан иборат жамоларда эса бу масала бир оз муаммо, чунки бу тоифа ходимларда сўзсиз итоат тушунчаси ва одати ҳали шаклланмаган бўлади. Шунинг учун, ишни энди бошлаётган раҳбарга ситуатив бошқарувдан регуляр\доимий менежментга ўтиш тақлиф этилади. Бундай доимий менежментнинг асосида қуйидаги учта асосий тамойил ётади: режалаштириш, ваколатлаш ва назорат. Бошқарувни бундай шаклига ўтишда ёш раҳбарларга қуйидагича тавсия берилади: бошқарувдаги «меҳр ва қаҳр»ни тўғри йўлга қўйинг, корхонада нима яхши-ю ва нима ёмонлиги ҳақида ходимларда аниқ тасаввур шакллانسин. Шундан кейин, барчага бирдай муносабатни ифодаловчи тизим аниқ ишлаб туриши керак. Ходим ноҳўя ҳаракат қилдими – у жазоланади, мақбул иш бажардими – рағбатлантирилсин.

1.2. ЁШ РАҲБАРЛАРНИНГ БОШҚАРУВ КОМПЕТЕНЦИЯЛАРИ

Инсониятнинг ривожланиш тарихида давлатнинг юзага келиши, давлат бошқарувини амалга оширишнинг аҳамияти ва халқ фаровонлигини таъминлашдаги давлатнинг ўрни доимо тасдиқланиб келинган. Шу маънода таҳлил қилинса, давлат бошқаруви ва давлат хизматининг барча жиҳатлари йиллар давомида такомиллашиб келган ва бошқарувнинг турли соҳалари каби менежмент тамойилларига асосланадиган соҳадир.

Давлат хизматидаги раҳбарларнинг асосий фаолияти жамият манфаати ва давлатни мустаҳкамлаш учун ишлаб чиқилган режаларни амалда бажаришга қаратилган. Шу билан бирга, раҳбар ўз жамоаси, бўлими, ташкилоти йўналишининг ўзига хос хусусиятларини белгилайди.

Давлат бошқарувидаги турли хил услублар ва шакллари фарқлаган ҳолда, биз унинг хусусиятларини ва бошқарувни самарали ташкил этиш имкониятларини белгилашимиз мумкин. Шу маънода, бошқарувга энди кириб келаётган ва раҳбарликда илк қадам қўяётган ёш раҳбарлар тоифасини ажратиш жуда муҳимдир. Чунки ёш раҳбарлар – бу, ёшларга хос бўлган хусусиятларга эга, фикрлаши, шахсий фазилатлари, бошқарув услуби ва бошқа ишчанлик жиҳатлари билан ажралиб турувчи бошқарув кадрлари гуруҳидир. Бундан келиб чиқадики, ёш раҳбар самарали ишлаши учун маълум

компетенцияларга эга бўлиши керак. Шунинг учун, ушбу бўлимда раҳбар шахсига асосланган ёндашувнинг ўзига хос хусусиятларига ва ёш раҳбарларнинг самарали бошқарув фаолияти учун зарур бўлган сифатларга эътибор қаратилади.

Бугунги кунда ходимлар ва номзодларни баҳолашнинг энг истиқболли йўналиши бу, – компетенцияларга асосланган ёндашувдир. Компетенцияга асосланган ёндашув инсон ресурсларини бошқаришнинг интеграл воситаси бўлиб, турли хил иш соҳаларини иқтидорли кадрлар захираси билан бирлаштиришга имкон беради: номзодларни танлаш, мотивация ва ривожлантириш шулар жумласидандир. Бундан ташқари, компетенцияларга асосланган ёндашув танлаш ва тайинлаш учун зарур бўлган барча меъёрий ҳужжатларнинг амалий функционал имкониятларини таъминлайди. Масалан, компетенция моделини ифодаловчи профессионал стандартлар тизими, номзодлар профилининг стандартлари, баҳолаш стандартлари ва бошқалар.

Ташкилот ходимларини бошқариш амалиётида компетенцияларга асосланган ёндашув XX асрнинг 80-йилларидан бошлаб фаол қўлланилмоқда. Ушбу ёндашув «компетенция» ва «компетенциялар модели» тушунчаларига асосланади, ушбу ёндашувни Д. МакКлеланднинг ходимларни бошқаришдаги компетенцияларга асосланган ёндашувнинг маҳсули деб ҳисоблаш мумкин¹.

Психолог Д. МакКлеланд касбий фаолият самардорлигига таъсир этувчи баъзи омиллар сифатида компетенцияларни аниқлаш учун асос яратган. 1973 йил-

¹ McClelland D.C. Testing for competence rather than intelligence // American Psychologist. 1973. № 2. P. 1–14.

да бу амеркалик психолог «Интеллект эмас, балки қобилиятларни синовдан ўтказиш» номли мақола ёзган¹.

Д. МакКлеланд томонидан таклиф қилинган методологиянинг моҳияти шундаки, ишчанликни таъминловчи омилларни аниқлаш учун энг муваффақиятли ходимларни камроқ муваффақиятлилар билан таққослашдан иборат эди. Тадқиқотчи сифатида унинг мақсади, қандай психологик ва ҳуқ-атвор хусусиятлари конкрет профессионал фаолиятда муваффақият қозониш учун асос бўлишини аниқлашдан иборат эди². Аммо компетенцияга асосланган ёндашув Р. Боятиснинг (Боятис, 1982) «Компетенцияли менежер: самарали ишлаш модели»³ китоби нашр этилганидан кейин янада кенг тарқалди.

Компетенция – муайян лавозим ва умуман компаниянинг вазифалари доирасида муваффақиятли фаолият юритиш учун ходим эга бўлиши керак бўлган бир қатор шахсий хусусиятлар, қобилиятлар, кўникмалар ва мотивацион хусусиятлар мажмуидир. Компетенциялар иш хатти-ҳаракатларида намоён бўлади, уларни тавсифлаш ва ўлчаш мумкин⁴.

Компетентлик – бу шахсга хос компетенцияларни намоёйиш этиш, шу жумладан ходимнинг фаолият предметиға муносабатини ҳам англатади⁵.

Компетенциялар таркиби 1993 йилда Спенсерлар

¹ McClelland D.C. Testing for competence rather than intelligence // American Psychologist. 1973. № 2. P. 1–14.

² McClelland D.C. Testing for competence rather than intelligence // American Psychologist. 1973. № 2. P. 1–14.

³ Boyatzis R. The competent manager. N.Y. : Wiley, 1982.

⁴ Субботин В. Что такое компетенция? // Управление персоналом. 2005. № 10. С. 34–36.

⁵ Boyatzis R. The competent manager. N.Y. : Wiley, 1982.

томонидан таклиф этилган айсберглар моделидан фойдаланган ҳолда намоиш этилиши мумкин. Спенсерлар компетенцияни самарали ходимни ажратиб турадиган шахснинг ўзига хос хусусияти деб таърифлашган, яъни «Компетенция – бу ишда ёки бошқа вазиятларда самарали ва энг яхши натижаларга асосланган ишлашга сабаб бўлувчи асосий сифатдир»¹.

Компетенциялар асосида беш хил фазилят ётади (1-расм)²:

1. Мотивлар. Инсоннинг бирон фаолиятни бажаришга, ҳаракат қилишга иштиёқи. Мотивлар инсон кадриятлари билан чамбарчас боғлиқ бўлиб, шахсни аниқ мақсад йўлида маълум бир хатти-ҳаракатларни бажаришга ундайди ва бошқа, иккинчи даражали мақсадлардан чалғитади.

2. Психофизиологик хусусиятлари. Шахснинг жисмоний, жинсий хусусиятлари, вазиятга ёки мавжуд ҳодисага тегишли жавоб реакциялари.

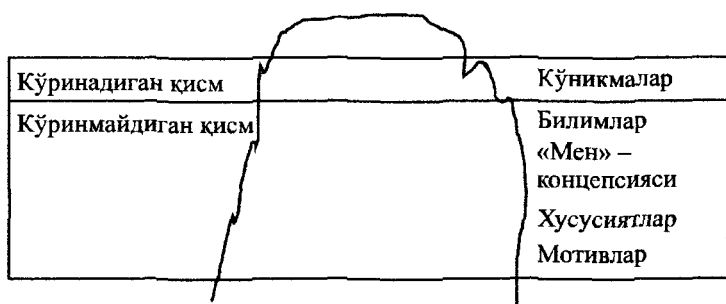
3. Шахснинг «Мен» концепцияси. Инсоннинг ташқи оламга муносабати, кадриятлар тизими ҳамда ўзи ҳақида тасаввури.

4. Билимлар. Инсоннинг маълум таркибий соҳаларда эга бўлган маълумоти, Билим – бу инсон нима қилишини эмас, балки нимани қила олишини олдиндан айтиб бериш имконини беради.

5. Кўникма. Муайян жисмоний ёки ақлий вазифани бажариш қобилияти.

¹ Спенсер Л., Спенсер С. Компетенции на работе. Модели максимальной эффективности работы. М.: Издательство ГИППО, 2010.

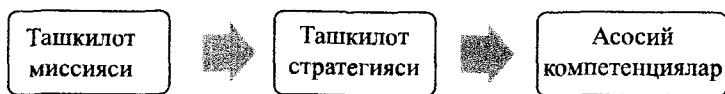
² Спенсер Л., Спенсер С. Компетенции на работе. Модели максимальной эффективности работы. М.: Издательство ГИППО, 2010.



1-расм. Айсберг модели.

1-расм шуни кўрсатадики, билим ва кўникмалар хулқ-атворда кўзга ташланадиган ва нисбатан юзада ётган хусусиятлардир. Одамда уларнинг шаклланиши ва ривожланиши осон (масалан, ўқитиш орқали), шунингдек баҳолаш ҳам анча осонроқ. Лекин нисбатан пастроқ даражадаги «Мен» – концепцияни ҳамда психофизиологик хусусиятларни баҳолаш анчагина қийинроқ, чунки улар билвосита намоён бўлади ва ўзаро мураккаб алоқада бўлади. Компетенцияларнинг чуқур қатламларини ташкил этувчи жиҳатлар бошқа барча компетенцияларнинг асоси бўлиб, бундай базавий даражани баҳолаш ва ривожлантириш анча қийин.

Ташкилот компетенциялари моделини шакллантириш жараёни 2-расмда келтирилган диаграмма шаклида намоён этилиши мумкин. Расмдан кўриниб турибдики, асосий компетенциялар профилини шакллантириш ташкилотда амалга ошириладиган стратегик режалаштириш ва бошқарув вазифаларидан биридир. Асосий компетенциялар таркиби ташкилотнинг ривожланиш стратегиясидан келиб чиқади ва ташкилот келажаги билан узвий боғлиқ.



2-расм. Ташкилотнинг асосий компетенцияларини шакллантириш схемаси.

Компетенциялар моделини ишлаб чиқиш. Компетенциялар модели – бу касбий фаолиятда намоён бўлишига кўра ўзига хос кўрсаткичларга эга бўлган компетенциялар рўйхатидир. Персонални бошқариш воситаси сифатида компетенциялар модели ходимнинг бошқарув даражаси, касби, лавозими ва бажарадиган вазифаларига боғлиқ равишда касбий ва хулқатвор талабларини аниқ белгилаб беради¹.

Махсус компетенция моделлари ходим томонидан ўз вазифаларини муваффақиятли бажариши учун зарур бўлган компетенцияларнинг тўлиқ рўйхатини намойиш этади. Компетенциялар модели, баҳолаш шароитида муайян шахснинг ўз позициясига қанчалик мос келишини ва унинг компетенцияларида аниқ нимани ривожлантириш талаб қилинишини аниқлаш имконини беради.

Компетенциялар, уларнинг моделдаги ифодаси, кўрсаткичлари, ўлчов шкаласи ҳар бир ташкилот учун ўзига хосдир. Чунки, улар ташкилот маданиятининг стратегик мақсадлари ва хусусиятлари асосида ишлаб чиқилади ва фаолият таҳлили асосида шакллантирилади. Бундан ташқари, компетенцияларни ишлаб чиқишда мутахассис бажариши лозим бўлган вазифалар,

¹ Васильева Е.Н. Человеческая компетентность субъекта управления в сфере культуры. Томск: Издательство Томского университета, 2005.

фаолият предмети ва меҳнат шароитлари каби таркибий қисмлар ҳам таҳлил қилинади.

Бундай таҳлил жараёнида қуйидаги усуллардан фойдаланилади:

- тўғридан-тўғри кузатиш;
- мутахассисларнинг профессиографик суҳбати;
- индивидуал топшириқлар усули;
- индивидуал талаблар усули;
- танқидий ҳодисалар усули;
- профессиографик саволномалар;
- ҳужжатларни таҳлил қилиш;
- «Иш кунининг фотосурати» ва бошқалар¹.

Ушбу таҳлил асосида биринчи галда ташкилотнинг компетенциялари ишлаб чиқилади. Ташкилотнинг компетенциялари деганда ташкилот муаммоларини ҳал қилиш ва мақсадларга эришиш имконини берадиган қобилият, билим, кўникма, технологиялар гуруҳи тушунилади. Шундай ташкилот компетенцияларидан келиб чиққан ҳолда ташкилот мақсадаларига эришиш, яъни ташкилот компетенцияларини бажара олиш имконини берувчи ходимлар компетенциялари ҳамда уларнинг компетенциялар модели яратилади.

Компетенциялар моделига қўйиладиган бир қатор талабларни белгилаш мумкин. Ушбу талабларнинг бажарилиши баҳолаш жараёнига қулайликлар киритади ва моделнинг самарадорлигини таъминлайди. Бу талаблар қуйидагилар²:

¹ Базаров Т.Ю., Беков Х.А., Аксенова Е.А. Методы оценки управленческого персонала государственных и коммерческих структур. М.: ИПК ГС, 1999.

² Кляйнманн М. Ассессмент-центр. Современные технологии оценки персонала. Харьков: Гуманитарный центр, 2004.

Аниқлик ва тушуниш қулайлиги: модел ўқишга осон, тушунарли тилда ёзилган, содда тузилишга эга ва мантқан тўғри бўлиши керак.

Ушбу моделга қайси ходимлар дахлдор бўлса, уларнинг касбий фаолияти учун муҳим ва фойдали бўлиши керак. Модел нафақат алоҳида шахсга, балки ушбу модел доирасида қамраб олинган барча лавозимлардаги самарали иш хулқ-атворини тавсифлаши лозим.

Кутилаётган ўзгаришларни ҳисобга олиш (келажакка эътибор қаратиш), ушбу модел компаниянинг фаолиятига таъсир кўрсатиши мумкин бўлган ўзгаришларни (ташқи муҳитда, бозорда; янги технологияларни ишлаб чиқиш ва жорий этишда) ўз ичига олади.

Компетенцияларнинг ҳар хиллиги (турли хил компетенциялар кўрсаткичлари бир-бири билан кесишмайди) моделнинг битта ваколати бошқасига боғлиқ эмас, битта компетенция турли гуруҳларга киритилиши мумкин эмас, хулқ-атвор кўрсаткичлари бир нечта ваколатларга ёки ваколатларни ривожлантириш даражаларига боғлиқ бўлмаслиги керак.

Хаққонийлик, яъни компетенциялар моделида қамраб олинганларнинг барчасига қўлланиладиган муваффақиятли фаолият стандартларини киритишни ўз ичига олади.

Контекстнинг сезгирлиги шуни англатадики, компетенциялар муайян контекстда, компанияда, маданиятда муваффақиятли ишлашни тавсифлайди.

3-расм. Компетенциялар моделига қўйиладиган талаблар.

Кўпгина моделларни тавсифлашда одатда компетенциялар миқдори 7 – 10 та атрофида бўлади. Моделда қанча кўп компетенциялар мавжуд бўлса, уни баҳо-

лаш амалиёти ҳам шунчалик қийинлашади: улар орасидаги тушунарсиз ва аҳамиятсиз фарқлар туфайли муайян компетенциялар билан ишлаш қийинлашади.

Компетенциялар моделини яратишда шуни ёдда тутиш керакки, турли лавозимларни эгаллаган ходимлар орасида маълум бир компетенциянинг ривожланиш даражаси фарқланади. Бундай фарқни тушунтиришда компетенциялар профили деган тушунчага мурожаат этиш ўринли. Компетенциялар профили, бу – компетенциялар моделининг ўзига хос тури бўлиб, бирон моделнинг лавозимга нисбатан намоён бўлишининг аниқ даражасини ифодалайди. Одатда турли лавозим гуруҳлари учун компетенциялар профиллари турлича бўлади ва бунда ходимларнинг бирон компетенция моделининг турлича ўзлаштирганлик даражаси ифодаланади.

Компетенциялар моделини ишлаб чиқишда қўлланиладиган усуллар. Компетенциялар модели ўз иш жойида самарали ходимни аниқ белгилашга имкон берувчи «иш таҳлили» деб номланган бир қатор жараёнларни амалга ошириш керак¹.

Ишни таҳлил қилиш муаммоларни ҳал қилишнинг энг яхши намуналарини ва компетенциялар модели яратилаётган лавозимлардаги ҳаракатлар муваффақиятини белгиловчи омилларни аниқлашга имкон беради. Таҳлил босқичи компетенциялар моделини яратиш жараёнидаги муҳим бўғиндир. Кейинги ҳаракатлар – якуний компетенцияларни аниқлаш ва баҳолаш учун хулқ-атвор кўрсаткичларини тақсимлаш, шунингдек

¹ Базаров Т.Ю., Беков Х.А., Аксенова Е.А. Методы оценки управленческого персонала государственных и коммерческих структур. М.: ИПК ГС, 1999; Морозова Г.Б. Концепция компетентности в практике профессионального отбора. М.: Норма, 2000.

баҳолаш тартиб-қоидаларини яратиш – фаолиятнинг моҳияти ва мақсадлари тўғрисидаги маълумотларни тўплаш ва таҳлил қилиш юқори сифатли бажарилган тақдирдагина муваффақиятли бўлиши мумкин.

Иш ҳақида маълумот тўплаш жараёнини таъминловчи турли усуллар мавжуд, шунингдек улар ишда самарали ишлашга ва ишда муваффақиятга эришишга ҳисса қўшадиган сифатнинг намуналарини ажратиб кўрсатишга ҳам имкон беради. Ушбу усуллар ҳақида батафсил тўхталиб ўтамиз.

Эксперт баҳолаш усули. Усул олдиндан яратилган шкалага биноан маълум бир иш ёки касб лавозимининг умумлаштирилган хусусиятларини баҳолаш асосида ишларни бажаришнинг турли жиҳатлари бўйича мутахассислар (менежерлар, бўйсунувчилар, ҳамкасблар, ташқи шериклар, миждозлар бўлиши мумкин) баҳоларини ўз ичига олади. Эксперт баҳоси индивидуал ва гуруҳий бўлиши мумкин. Тўпланган мустақил характеристикалар умумлаштирилиб, ҳар бир эксперт томонидан рейтинг шкаласи бўйича олинган ўртача арифметик қиймат ҳисобланади¹.

Фавқулудда ҳолатлар усули. Фавқулудда ҳолатлар усули – бу шундай жараёнки, унда натижалар ишнинг мақсадига эришиш нуктаи назаридан муҳим ёки номуҳим воқеалар тавсифини тўплашга имкон беради. Асосий урғу кунлик фаолиятга эмас, балки муваффақият ва муваффақиятсизлик, самара ва самарасизлик ўртасидаги фарқлар намоён бўладиган, жуда кам учрайдиган, аммо аҳамиятли воқеаларга қаратилади. Ҳақиқий «фавқулудда ҳолат», бу – бирон бир профессио-

¹ Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / под ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М. Снеткова. СПб.: Речь, 2001.

нал фаолиятнинг муаммоли жойлари ёки соҳаларини умумлаштирилган тавсифлашдан фарқли ўлароқ, ҳақиқий ҳаёт воқеаларини ўрганишдан иборат. Мутахассислардан (менежерлар ёки иш бажарувчилар) самарали ва самарасиз ҳаракатларнинг мисолларини (ўзларининг ёки итоатдаги ходимларнинг) тавсифлаш ва баъзи мутахассисларнинг муҳим иш шароитида қандай ҳаракат қилганлари ҳақида ҳикоя қилиш сўралади. Бундай интервью ўтказишда ҳар бир респондентдан камида учта ижобий ҳолат ва учта самарасиз хулқ-атвор кўрсатилган тавсиф олиш керак. Барча тўпланган тавсифларни таҳлил қилиш, ўрганилаётган ишнинг мазмуни ва хусусиятини яхлит ва аниқ акс эттиришга имкон беради. Бу усулдан якка суҳбатда ҳам, гуруҳ муҳокамасида ҳам фойдаланиш мумкин¹.

Сўров усули. Ушбу экспериментал бўлмаган усул оғзаки ва / ёки ёзма сўров (анкета сўрови) сифатида анча кенг тарқалган. Ушбу усулдан фойдаланганда ҳар қандай касбий фаолиятнинг муҳим томонларини (мақсадлар, вазифалар, функциялар, шароитлар ва бошқалар) ёритадиган саволлар тузилади. Оғзаки сўров, ёзма билан таққослаганда, жавобларнинг мазмуни ва маъносини аниқроқ билишга имкон беради ва шунинг учун яхшироқ маълумот беради. Савол бериш ёзма равишда олдиндан тайёрланган саволларга жавоб олишни ўз ичига олади. Анкетанинг афзалликлари шундаки, бу кўп сонли одамлардан маълумот олиш имконини беради².

¹ Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / под ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М. Снеткова. СПб.: Речь, 2001.

² Равен Дж. Компетентность в современном обществе. Выявление, развитие, реализация. М.: Когнито-Центр, 2002.

Прогнозлаш интервьюси. Ташкилотнинг асосий раҳбарлари билан прогнозлаш суҳбатлари ўтказилади. Бу усул ёрдамида улар ташкилотнинг мақсадлари, кадриятлари ва маданияти, шунингдек ташкилотдаги ходимларнинг хулқ-атворлари ўртасидаги боғлиқлик аниқланади. Суҳбат, шунингдек, ташкилот фаолиятидаги келажакдаги ўзгаришлар ва бу ўзгаришларнинг ходимларга таъсири ҳақида билиб олиш, муҳокама қилиш ва компетенциялар моделини ишлаб чиқишда ҳисобга олиш имконини беради. Усул ташкилотни тўғри йўналишда ривожланишини таъминлаш учун зарур бўлган компетенциялар таърифларини шакллантириш учун ишлатилиши мумкин¹.

Тўғридан-тўғри атрибут усули. Тўғридан-тўғри атрибут усули компетенцияларнинг тайёр таърифларига эга умумий моделлардан фойдаланишга асосланган. Ушбу моделлар одатда ташкилотларни баҳолашдан манфаатдор бўлган хатти-ҳаракатларнинг кўпчилиги учун асос бўлиб хизмат қилади. Шу сабабли, ташкилот мутахассисларидан шунга каби компетенциялар моделларининг мазмуни билан танишиб чиқишни ва ўрганилаётган иш учун муҳимлик даражасини (ёки маълум миқдордаги компетенцияларни танлаш) тартиблашни сўралади. Ушбу усулдан фойдаланиш шакли мустақил, баъзи ҳолатларда ушбу вазифа мутахассислар билан суҳбат учун ўзига хос сабаб сифатида ишлатилиши мумкин, бундан ташқари, бошқа усулларни (танқидий инқирозлар усули, прогнозлаш интервьюси ёки репертуар панжаралар услубини)

¹Равен Дж. Компетентность в современном обществе. Выявление, развитие, реализация. М.: Когнито-Центр, 2002.

ишлатиб, ишнинг мазмунини янада чуқурроқ ўрганиш учун фойдаланилиши мумкин¹.

Хужжатлар таҳлили. Кўпгина фойдали маълумотларни ташкилот хужжатларида топиш мумкин. Иш тавсифлари, бўлим тўғрисидаги низом, бонуслар тўғрисидаги низом, иш натижалари тавсифи, мукофотлар ва жазолаш билан боғлиқ буйруқлар – буларнинг барчаси маълум бир лавозимдаги иш талаби учун зарур бўлган хужжатлардир. Умуман олганда, ушбу усул иш жараёнида баъзи муаммолар аниқ хужжатларни тайёрлаш орқали ҳал қилинса, мазмунли маълумот олиш учун самарали бўлади. Бундай ҳолда, маълум хужжатларни таҳлил қилиш ушбу иш учун муҳим бўлган фазилатларни аниқлашга олиб келади.

Иш жойини кузатиш усули. Ходимнинг нима қилаётганини кузатиш ва қайд қилиш орқали иш ҳақида кўп нарсаларни билиб олиш мумкин. Табиий кузатув – бунда кузатувчининг борлиги ишчининг хатти-ҳаракатига кам ёки умуман таъсир қилмайди. Бунга эришиш учун кузатиш узоқ вақт давомида амалга оширилади, шунда ишчи кузатувчининг борлигига эътибор бермайди. Кузатувчи, бирон меҳнат ҳодисаси қандай содир бўлганлиги ҳақида савол бериб, ишни фаолроқ ўрганиши мумкин. Юқорида таъкидлаб ўтилганидек, тадқиқотчига иш тўғрисида маълумот берадиган «мутахассислар» билан ўзаро муносабатларга асосланган баъзи усуллар (танқидий воқеалар усули, прогнозлаш интервьюси, тўғридан-тўғри атрибутлар усули) ҳам яқка, ҳам гуруҳ шаклида ўтказилиши мумкин. Шубҳасиз, гуруҳ билан ишлашнинг афзаллиги вақтни сези-

¹ Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: учебно-практическое пособие. 5-е изд., перераб. и доп. М.: Интел-Синтез, 2002.

ларли даражада тежашдир. Шу билан бирга, гуруҳли ёндашувдан фойдаланишда тўпланган маълумотларнинг тўлиқлиги, объективлиги ва аниқлигига таъсир қилувчи бир қатор муаммолар пайдо бўлиши мумкин¹.

Ишлаб чиқилган компетенциялар модели. Компетенциялар моделини ишлаб чиқиш учун юқорида кўрсатилган технологиялар асосида ёш раҳбарларнинг компетенциялари аниқланди ва компетенциялар моделига бирлаштирилди (3-жадвал).

3-жадвал

Ёш раҳбарларнинг компетенциялар модели

Компетенция номи ва унинг компонентлари
1. Бошқарув маҳорати • Фаолиятда устувор мақсадларни белгилаш ва режалаштириш • Ваколатларни узатиш ва ишни назорат қилиш • Жараёнларни мувофиқлаштириш • Бошқарув қарорларини қабул қилиш
2. Лидерлик • Жамоани мотивациялаш • Ўзаро ишончга асосланган иш муҳитини яратиш • Жамоанинг ишончини қозона олиш • Омма олдида нутқ сўзлай олиш
3. Тизимли фикрлаш • Вазиятларни таҳлил қилиш • Муаммоларни аниқлаш • Рационал фикрлаш • Танқидий муҳокама қилиш • Жамоа фикрини инobatга олиш

¹ Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: учебно-практическое пособие. 5-е изд., перераб. и доп. М.: Интел-Синтез, 2002.

4. Қадриятлар • Инсон кадр-қиммати • Масъулият ва жавобгарликни ҳис қилиш • Ватанпарварлик • Самимийлик • Жараёнга дахлдор бўлиш • Раҳбарнинг ишончини қозониш
5. Ҳуқуқий ва маъмурий компетентлик • Норматив ҳужжатлар ва ҳуқуқий меъёрларни яхши билиш • Норматив ҳужжатлар ва ҳуқуқий меъёрларни қўллай олиш • Сухбатдошига далиллар келтира олиб гапириш
6. Ўзгаришларга мосланувчанлик, стрессга бардошлилик • Стрессга бардош бера олиш • Эмоционал барқарор бўлиш • Ўзгаришларни бошқариш • Эмоционал чарчоқни чиқариш
7. Коммуникативлик\киришимчилик • Омма олдида чиқиш қилиш • Сухбатдошни фаол эшитиш • Мулоқот маданиятига риоя қилиш • Самарали музокаралар олиб бориш • Ижтимоий тармоқларда фаол қатнашиш
8. Натижаворликка йўналганлик • Стратегик фикрлаш • Натижани прогнозлаштириш • Ташаббусларни илгари суриш • Ўз устида ишлаш
9. Янги тажрибага очиқлик • Креатив фикрлаш • Инновацион таклифлар бериш • Ўз устида ишлаш • Хабардор бўлиш • Халқаро тажриба алмашиш

Ҳар бир компетенция 5 **даражада** намоиш бўлиши мумкин:

1. *None (Мавжуд эмас / наст даража)* номзод бу компетенцияни билмайди ва ушбу компетенция унда йўқ.

2. *Basic (Таянч даража)* – номзод ушбу компетенциялар ҳақида маълумот ва тасаввурга эга, ва уни амалда қўллашга ҳаракат қилмоқда.

3. *Moderate (Ўрта даража)* – номзод ушбу компетенциялар ҳақида маълумот ва тасаввурга эга ва амалда уни кўрсата олади.

4. *Deep (Тақомиллашган даража)* – номзод ушбу компетенцияларни моҳирона намоиш этади.

5. *Эксперт (Эксперт даражаси)* – номзод нафақат бу компетенцияни бекаму кўст амалда қўллай олади, балки бошқаларга ҳам ўргатиб «етакчилик» қилади.

Компетенцияни ушбу даражаларга ажратиш туфайли, баҳоланган шахснинг қайси даражадаги билим даражасида эканлигини ва уни ривожлантириш кераклигини тушуниш мумкин.

Энди ҳар бир компетенциянинг тавсифи алоҳида кўриб чиқилади, шунингдек компетенциянинг тегишли даражалари намоиш қилинади.

«Бошқарув маҳорати» компетенцияси. Вазиятни таҳлил қилиш, қарор қабул қилиш, мақсад қўйиш, натижага эришиш йўлида фаолиятни ташкиллаштириш, ходимларни мотивациялаш ва ходимларни назорат қилиш бўйича билимларга эга бўлиш ва самарали услуб, воситаларни қўллай олиш (4-жадвал).

«Бошқарув маҳорати» компетенцияси даражалари

Компетенциянинг даражалари				
None (Мавжуд эмас/ паст даража)	Basic (Таянч даража)	Moderate (Ўрта даража)	Deep (Такомиллашган даража)	Эксперт (Эксперт даражаси)
1. Жараёни бошқаришдан кўра топширик ва мажбуриятларни бажаришни афзал кўради. 2. Бошқаларга мажбурият\ жавобгарликни юклашдан кўра кўшимча ишларни олишни афзал кўради. 3. Ишни ходимларга бермасдан, уни ўзи мустақил ва сифатли бажаришга ҳаракат қилади.	1. Ишнинг аниқ йўналишини белгилайди ва уни босқичма-босқич йўналтиради. Одамларга улардан нима кутилаётганини аниқ тушунишларига ёрдам беради. 2. Бошқаларнинг ишончини қозонади, уларга ўз вазифаларини бажаришга тўлиқ тайёрлик ҳиссини беради. 3. Қарор қабул қилишда барчанинг фикрини эшитади.	1. Бошқаларга янги кўникма ва қобилиятларни ривожлантириш имкониятини беради, шунингдек мураббий вазифасини бажаради. 2. Қўллаб-қувватловчи ишчан муҳитни яратишга интилади: иш самарадорлигини ошириш учун зарур ресурсларни беради ва тўсиқларни бартараф этади.	1. Хулқ-атвори билан намуна бўла олади. 2. Яхши натижа ва яхшиланиши керак бўлган жараён ҳақида ўз вақтида ва аниқ жавоб беради. 3. Одамларга муаммоларни қандай енгиш мумкинлиги тўғрисида ўйлаб кўришларига ёрдам беради. 4. Ходимларнинг фикр-мулоҳазаларига (шарҳларига)	1. Жамоа билан алоқада бўлиш ва мақсадларга эришиш учун ходимларни қўллаб-қувватлаш жуда муҳим. 2. Ўз ваколатларини ходимларга топширади (вазифа, мажбуриятларни тақсимлайди) ва бошқаларга уларнинг профессионаллиги ва потенциалини ривожлантиришга ёрдам берадиган имкониятларни яратади. 3. Иш жойидаги ҳамкасблар учун имкониятлар тенгсизлигини аниқ-

	4. Шахсий иш ва ривожланиш ҳақида ўз тахминларини синаб кўриш учун бошқаларнинг фикр-мулоҳазаларини тинглайди.	3. Жамоа аҳиллигини ва узоқ муддатли самарадорликни ривожлантириш учун барқарорлик муҳитини сақлайди.	эътиборли ва улардан ўз ишида фойдаланади.	лайди ва уларни бартираф этишга интилади. 4. Ходимларни илҳомлантиради ва бошқаларга қийинчиликларни енгиб ўтиш ва мақсадларга эришишда ёрдам беради. 5. Жамоа руҳини ва жамоа гурурини ҳимоя қилади ва ривожлантиради.
--	---	--	---	--

«Лидерлик» компетенцияси. Жамоа ёки гуруҳда лидерлик ролини ўзига олиш малакаси. Одамларни мақсадга йўналтириш йўлида уларга таъсир этиш, ишонтириш ва унумдорликка ундаш қобилияти (5-жадвал).

5-жадвал

«Лидерлик» компетенцияси даражалари

Компетенциянинг даражалари				
<i>None (Мавжуд эмас/наст даража)</i>	<i>Basic (Таянч даража)</i>	<i>Moderate (Ўрта даража)</i>	<i>Deep (Тақомиллашган даража)</i>	<i>Эксперт (Эксперт даражаси)</i>
1. Бошқаларни тинглашни ва унга айтилганини қилишни афзал қўлади. 2. Гуруҳ аъзолари билан алоқа этишмайди. 3. Ҳамкасбларининг ҳиссий ҳола-	1. Жамоада ишлашга мойил. 2. Ўз ҳис-туйғуларини тушунади ва уларни бошқариши мумкин. 3. Сухбатдошнинг тинглашни билади, унинг ҳис-туйғуларини тушунади.	1. Харизматик хусусиятларга эга. 2. Бошқаларни ишонтира олади. 3. Баъзан у ўзининг ва бошқаларнинг ҳиссий ҳолатига эътибор беради. 4. Ҳамкасблар билан осонгина алоқа ўрнатади.	1. Харизматик, бошқаларни осонгина ишонтиради, ҳар кимнинг эътиборини ўзининг ғояларига қаратади. 2. Ҳамкасбларининг ҳиссий ҳолатига эътиборли. 3. Ижобий фикрлаш қобилиятига эга.	1. Олдин санаб ўтилган барча хусусиятларга эга. 2. Ходимларга ишонтириш, эътиборни жалб қилиш, ўзини намойиш этиш қўникмаларини ўргатади.

тига аҳамият бермайди.	4. Баркамол нутқ ва ёқимли овозга эга.	5. Ҳамма нарсада ижобий томонларни излайди.	4. Осонлик билан ҳаракатга ундайди, ҳамкасбларини ишлашга илҳомлантиради. 5. «Компаниянинг жон-у дили».	3. Умумий мақсадларга эришиш учун бошқа одамларнинг ҳиссий ҳолати, мотивациясига қандай эътибор бериш кераклигини тушунтириб бера олади.
------------------------	--	---	--	--

«Тизимли фикрлаш» компетенцияси. Вазиятни яхлит ва таркибий қисмлари билан бирга кўриш; мавжуд алоқаларни аниқлаштириш қобилияти; ҳодиса таркибида муҳим жиҳатни ажрата олиш; маълумотни тўплаш ва катта ҳажмдаги маълумотларни тартиблай олиш қобилияти (6-жадвал).

6-жадвал.

«Тизимли фикрлаш» компетенцияси даражалари

Компетенциянинг даражалари				
<i>None (Мавжуд эмас / насть даражаси)</i>	<i>Basic (Таянч даражаси)</i>	<i>Moderate (Ўрта даражаси)</i>	<i>Deep (Тақомиллашган даражаси)</i>	<i>Эксперт (Эксперт даражаси)</i>
1. Ишда фақат унинг лавозимига юклатилган функция ва вазифаларни бажаради (лавозим кўрсатмаларига мувофиқ). 2. Ҳар бир бўлим фақат ўз фаолияти	1. Ташкилот ичидаги жараёнларни тушунади ва келишилган стандартларга мувофиқ ишлайди. 2. Айни пайтдаги иш ва ўтган иш ўртасидаги ўхшашликни топа олади.	1. Ўзининг иши ва ташкилотнинг умумий стратегиялари, мақсадлари ўртасидаги муносабатни тушунади. 2. Ишда ёки бўлимда пайдо бўлган эҳтиёжларни ташки-	1. Ташкилотнинг узоқ муддатли стратегиялари ва мақсадларига риоя қилишини таъминлаш учун бўлимнинг ўз мақсад ва вазифаларини доимий равишда қайта кўриб	1. Ҳозирги кунда қийин ва кам маълум бўлган қарорларни қабул қилишни талаб қилса ҳам, узоқ муддатли мақсадларни яхшироқ бажариш учун билим ёки йўналишни ишини муво-

учун ва ишнинг муайян қисми учун жавобгардир, деб билади. 3. Ҳар бир иш ўз стандартларига эгаллиги ва фақат компаниянинг умумий стандартлари билан боғлиқлигига ишонади.	3. Бўлимни битта вазифани бажарадиган ходимларнинг бутун тизими сифатида кўради. Ходимларнинг роли ва мажбуриятлари бир-бирига боғлиқ деган фикрда.	лотнинг узоқ муддатли ва кенгрок эҳтиёжлари билан қиёслайди. 3. Ўзининг билими ёки ўтмиш тажрибасидан фойдаланади, уларни янги пайдо бўлган муаммоларга қўллайди. Мавжуд билимларни янги вазиятга мослаштириши мумкин.	чиқиш. Агар бундай бўлмаса, ўзгартиришлар киритиш. 2. Мураккаб ҳолатлар, муаммолар ва вазиятларни аниқ ва тушунарли баён қилади ва ташкилотнинг янада кенг мақсадлари билан боғлаб қарайди. 3. Маданий хилма-хиллик масалаларини стратегик режалаштиришга кирилади.	фикрлаштиради. 2. Бошқаларга тушунарли бўлган янги тушунчалар ёки усулларни яратиш учун сезги ва комплекс таҳлил ёрдамида янги ёндашувларни синаш ва ихтиро қилиш.
---	---	---	---	---

«Қадриятлар» компетенцияси. ватанпарварлик, самимийлик ва инсонпарварлик, ташкилотга, жамоага содиқлик, ишончли инсон ва ходим бўлиш, ўз касбини улуғлашга интилиш (7-жадвал).

7-жадвал

«Қадриятлар» компетенцияси даражалари

Компетенциянинг даражалари				
<i>None (Мавжуд эмас/наст даража)</i>	<i>Basic (Таянч даража)</i>	<i>Moderate (Ўрта даража)</i>	<i>Deep (Тақомиллашган даража)</i>	<i>Expert (Эксперт даражаси)</i>
1. Ходимларнинг нотўғри хатти-ҳаракатларини сезмасликка ҳаракат қилади, эътибор бермайди. 2. Ишлашдан асосий мақсад – моддий моддий манфаат.	1. Иш ҳақи миқдори катта аҳамиятга эга эмас (белгиланган минимал миқдор етарли, олти ой ичида ўсиш бўлмайди). 2. Ижтимоий тадбирларда (саёҳатлар, корпоратив кечалар, ҳашарлар ва	1. Давлат сектори қадриятларини тарғиб қилади. 2. Компаниянинг турилишини яхши билади, ходимларнинг бўлимлари ва функционал мажбуриятларини билади. 3. Ҳамкасблардан	1. Компаниянинг ривожланишига ҳисса қўшишга интилади (ўз рейтингини ошириш учун ишлайди ва ҳ.к.). 2. Ҳақиқатни айтди, ҳатто молиявий йўқотишлар билан боғлиқ бўлса ҳам,	1. Ўзининг тараққиётини фақат ушбу компания доирасида қўради. 2. Ўзининг ёки ташкилотнинг қадриятларини ҳимоя қилиш учун баъзан қўллаш қийин бўлган кескин чораларни қўради.

3. Ташкилот мақсади ва унинг манфаати турлича. 4. Фақат аниқ иш талабларини бажаришга рози (муайян лавозимни танлайди).	бошқалар) қатнашади. 3. Қўшимча функцияларни (асосий вазифаларга тайинланмаган) бажаришга оддий қарайди. 4. Ташкилот жамоасига аъзолигидан ғурурланади.	бирини алмаштириш тўғрисидаги сўровга етарли даражада жавоб беради (функцияларни қисман ҳам, тўлиқ бажаришда ҳам). 4. Жамоавий тадбирларни ташкил этиш ва шу каби турли вариантларни таклиф қилади. 5. Сиёсат ва амалиётни муҳокама қилиш, ҳамкасбларга муаммоларни аниқлашга ёрдам бериш учун вақт ажратади.	чунки буни тўғри йўл деб билади. 3. Компания янги фойда олиши учун (ишдан кейин қолиш, тушлик қилиш ва ҳ.к.) ўз ресурсларини хайрия қилиши мумкин. 4. Ўзини ташкилот билан уйғунлаштиради, уни қўллаб-қувватлайди ва ривожланишига ёрдам беради.	3. У даъват қилаётган нарсаларни фаол ва оммавий равишда бажаради, ҳатто буни қилиш қийин бўлса ҳам. Доим ўз нуқтаи назарига эга. 4. Ташкилотнинг қадриятларига содиқ қолади, ҳатто қийин бўлса ҳам – асосий қадриятларни қўллаб-қувватлайди ва намойиш этади.
--	---	---	--	---

«Хуқуқий ва маъмурий компетентлик». Ўзи ишлаётган соҳа ва қўшни соҳалар бўйича чиқадиган барча янгилик ва ўзгаришларни билиб туриши. Қабул қилинадиган қарорларнинг хуқуқий асосланганлиги, ҳар бир ўзгарувчан вазиятда хуқуқий жиҳатдан хавфли сигналларни дарҳол пайқаб олиш ва шунга мос жавобни танлай олиш (8-жадвал).

8-жадвал

Хуқуқий ва маъмурий компетентлик даражалари

Компетенциянинг даражалари				
<i>None (Мавжуд эмас / наст даража)</i>	<i>Basic (Таянч даража)</i>	<i>Moderate (Ўрта даража)</i>	<i>Deep (Такомиллашган даража)</i>	<i>Эксперт (Эксперт даражаси)</i>
1. Хужжатлар билан ишлаш тажрибаси йўқ ёки минимал. 2. Хужжатларни тузишда (баёотлар, актлар ва бошқалар) шаблондан фойдаланади. 3. Хужжатларни расмийлаштиришда қийинчиликларга дуч	1. Хужжатларни расмийлаштириш кўникмаларига эга, шаблондан фойдаланмайди. Намунани ёддан билади. 2. Муайян расмий хужжатларни расмийлаштириш учун қоидалар ва қоидалар мавжудлиги ҳақида тасаввурга эга.	1. Шахсий, расмий хужжатлар ва уларнинг мазмуни ўртасида фарқлар мавжудлигини тушунади. 2. Керакли расмий хужжатни осон ва тез тўлдиради. 3. Ахборот билан ишлаш кўникмала-	1. У ўзини расмий хужжат таркибидаги муаммосиз йўналтиради ва эътибор бериш керак бўлган таркибий қисмларни таъкидлайди. 2. Бир қарашда, у мавжуд хатоларни аниқлай олади (ди-	1. Тез ва муаммосиз расмий хужжат таркибига ўтади, диққат қилиш керак бўлган муҳим элементларни таъкидлайди. 2. Бир қарашда, у мавжуд хатоларни аниқлай олади (дизайнда ҳам, ус-

келганда, кўпинча хатоларга йўл қўяди.	3. Хужжатларнинг айрим турларини расмийлаштиришнинг тахминий тузилишини билади. 4. Методик хужжатларни (режалар, жадваллар ва бошқалар) тузишни билади.	рига эга, асосий ва иккинчи даражали тушунчаларни осонгина аниқлайди.	зайнда ҳам, услубда ҳам, мазмуни бўйича – маъноси бўйича). 3. Ҳисобот бериш учун компьютер дастурларига эга ва у билан тезда шуғулланади. 4. Хужжатларни тўғри сақлашни бошқаларга тушунтира олади.	лубда ҳам, мазмуни бўйича – маъноси бўйича). 3. Ҳисобот бериш учун компьютер дастурларига эга ва у билан тезда шуғулланади. 4. Бошқалар учун ёзувларни тўғри юритишга самарали ўргатади.
--	--	---	---	--

56 «Ўзгаришларга мосланувчанлик, стрессга бардошлилик» компетенцияси. Ўзгарувчан вазиятда ҳаракат қилиш қобилияти, янги шароитларга тезда мослашиш ва ҳар қандай вазиятда вазифани талаб даражасида бажара олиш малакаси (9-жадвал).

9-жадвал

**«Ўзгаришларга мосланувчанлик, стрессга бардошлилик»
компетенцияси даржалари**

Компетенциянинг даражалари				
<i>None (Мавжуд эмас / нист даража)</i>	<i>Basic (Таянч даража)</i>	<i>Moderate (Ўрта даража)</i>	<i>Deep (Тақомиллашган даража)</i>	<i>Expert (Эксперт даражаси)</i>
1. Ўзгаришларнинг муқаррарлигини қабул қилади. 2. Ноаниқликка дуч келганда чиқиш йўлини кидиради. 3. Янги ёндашувларни синаб кўришга тайёрлигини намоиш этади.	1. Турли ёки янги вазиятларда индивидуал ёндашувни қўллайди. 2. Янги вазиятга мослашиш учун йўл-йўриқ (ёрдам) излайди. 3. Иш жараёнига бошидан эмас, балки гартиради ва керак	1. Кенг кўламли масалалар ёки вазиятлар бўйича янги ғоялар ва ташаббусларга мослашади. 2. Янги ёки ўзгарувчан эҳтиёжлар билан ишлашда ус-туворликни ўзгартиради, услубни ўз-	1. Белгиланган жавобларнинг яхшиланишини ваъда қиладиган катта ўзгаришларни очик қўлаб-қувватлайди ва уларга мослашади. 2. Иш жараёнларини, тизимларини ва бошқаларни яхши-	1. Ўзгаришларни кутади ва вазиятнинг эҳтиёжларига жавобан ташкилотда сезиларли ёки узоқ муддатли мослашувларни амалга оширади. 2. Ўзгаришлар, ноаниқликлар ва баъ-

4. Амалга оширишдан олдин фикрлайди. 5. Бошқа одамларнинг ҳиссалари, улар қандай пайдо бўлишидан қатъи назар, уларнинг қадр-қимматини тан олади.	ишнинг бир қисми амалга оширилгандан сўнг киришиши мумкин.	бўлганда янги ёндашувлар билан муносабатда бўлади. 3. Яқин алоқаси бўлмаган турли йўналишларда иш билан осонликча шуғулланиши мумкин. 4. Режадан ташқари топшириқларни осонгина бажариш.	лашга эришиш учун ўзгаришларни кидиради. 3. Қийинчиликлар ва ўзгаришларга қарамай, хушмуомалалик ва ўзини тутта билиш.	зида тартибсизлик каби кўринишга қарамай, самарали иш олиб боради. 3. Макро стратегик саволлар ва муҳим тафсилотлар ўртасида тезда алмаши-ниш.
---	--	--	---	---

«Коммуникативлик» компетенцияси. Одамлар билан мулоқотда бўлишга интилиш, иложи борица низоли ва кескин вазият юзага келишига йўл қўймаслик. Ҳар қандай одамлар билан ва ҳар қандай шароитда умумий тил топа билиш ҳамда бу сифати орқали ўзгаларда ўзи ҳақида ижобий фикр яратиш (10-жадвал).

10-жадвал

«Коммуникативлик» компетенцияси даражалари

Компетенциянинг даражалари				
<i>None (Мавжуд эмас / паст даража)</i>	<i>Basic (Таянч даража)</i>	<i>Moderate (Ўрта даража)</i>	<i>Deep (Тақомиллашган даража)</i>	<i>Expert (Эксперт даражаси)</i>
1. Жамоа аъзолари билан фақат керак бўлганда алоқа ўрнатади. 2. Фаолиятни муҳокама қилишга эмас, балки унинг ишлашига эътибор беришга интилади.	1. Одамлар нима қилишни билишлари учун аниқ кўрсатмалар беради. 2. Аниқ ёзади ва гапирди. 3. Тингловчиларни уларнинг эҳтиёжига мос, содда тилдан фойдаланади.	1. Бошқаларни тинглайди ва тезкор жавобларни тақдим этади. 2. Маълумотни аниқ ва керакли даражада батафсил етказиб беради. 3. Хабар учун вақт мақбул эканлигига	1. Бошқаларнинг нуқтаи назарига самимий қизиқишни кўрсатади ва уларни тўғри талқин қилади. 2. Ҳар доим мавжуд, эҳтиёткорлик билан ва мумкин бўлган сўровларга ўз вақтида жавоб беради.	1. Кўпроқ маълумот олиш учун жараёнларни юқори ташкилий даражада ўрнатади. 2. Бўлимлар ва жамоалар ўртасидаги алоқани фаол равишда ривожлантиради.

3. Гуруҳ муҳокамалари (йиғилишлар, пияминутка ва бошқалар) зарурлигини кўрмайди.	4. Бошқалар билан маълумот алмашади. 5. Нимани ва қачон айтишни билади. 6. Жамоа йиғилишларида қатнашади ва маълумот алмашади.	ишонч ҳосил қилади. 4. Хабарларга тўғри урғу беради.	3. Турли гуруҳлар ва тингловчилар учун мулоқот услубини танлайди. 4. Ишда бевосита ва билвосита иштироки бўлган одамлар билан алоқа қилади. 5. Хабарларни тингловчилар тажрибасига ва улар учун нимани аниқлашга қараб шакллантиради. 6. Бошқалар уни қандай тушунганини текширади ва тушунишни яхшилаш учун маълумотни турли усулларда тақдим этади.	3. Маълумот алмашади ва ташкилот ичида ҳам, ундан ташқарида ҳам турли гуруҳлар ўртасида ўзаро муносабатларни ривожлантиришга интилади. 4. Муаммоларни олдиндан сезади ва бунга жавобан мулоқотни мослаштиради. 5. Турли хил услублардан фойдаланган ҳолда ўзини қулай ҳис қилади ва тезда мослаша олади.
--	--	---	--	--

«Нативаворликка йўналганлик» компетенцияси. Ҳар қандай шароит ва вазиятда ўзи кўзлаган мақсадга интилиш. Ҳар доим ўз меҳнат самарасини ошириб боришга интилиш ва юкори кўрсаткичларга эришиш. Бирон ишни тез якунлашга интилиш (11-жадвал).

11-жадвал

«Нативаворликка йўналганлик» компетенцияси даражалари

Компетенциянинг даражалари				
<i>None (Мавжуд эмас / нисл даражаси)</i>	<i>Basic (Таъинч даражаси)</i>	<i>Moderate (Ўрта даражаси)</i>	<i>Deep (Тақомиллашган даражаси)</i>	<i>Expert (Эксперт даражаси)</i>
1. Стратегик фикрлашга эга эмас. 2. Ўз оқибатларини олдиндан билмасдан, ўз-ўзидан ҳаракат қилади. 3. Кам ташаббус кўрсатади. 4. Ўз устида ишламайди.	1. Сабабларни таҳлил қилади. 2. Натижа ҳақида фикр юритади. 3. Ўзини ривожлантиришга ҳаракат қилади.	1. Сабаб ва оқибатларни таҳлил қилади. 2. Натижа ҳақида фикр юритади. 3. Ўзини ривожлантириш учун китоб ўқийди.	1. Аниқ ҳаракат стратегиясини ишлаб чиқади. 2. Натижани башорат қилади, энг яхши стратегия вариантини танлайди. 3. Ташаббус. 4. Ўз устида ишлайди (китоб ўқийди, бошқарувнинг янги	1. Юқорида санаб ўтилганларнинг барчасига эғалик қилади. 2. Ўқитади, стратегияни ишлаб чиқишда натижани кўришга ва унга асослашнишга ундайди. 3. Итоатидаги ходимларларнинг ташаббус

			усулларини қўллайди, тренинг ва семинарларда қатнашади ва ҳоказо).	сини рағбатлантиради. 4. Ўз қўл остидагиларни ривожлантиради (китобларни тавсия қилади, машғулотларга юборади ва ҳоказо).
--	--	--	--	--

22 «Янги тажрибага очиклик» компетенцияси. Ҳар доим янги маълумот, фикрларга очиклик, креатив ғояларни яратишга ва янгиликлардан хабардор бўлишга интилиш (12-жадвал).

12-жадвал

«Янги тажрибага очиклик» компетенцияси даражалари

Компетенциянинг даражалари				
<i>None (Мавжуд эмас / паст даража)</i>	<i>Basic (Таянч даража)</i>	<i>Moderate (Ўрта даража)</i>	<i>Deep (Тоқомиллашган даража)</i>	<i>Эксперт (Эксперт даражаси)</i>
1. Янги ғоялар учун очик. 2. Анъанавий ёндашувларни қийинлаштиради ва альтернативаларни қидиради. 3. Янги ёндашув зарурлигини тушунади, вариантларни кўриб чиқишда тезда	1. Мавжуд ёндашувларнинг кучли ва заиф томонларини таҳлил қилади. 2. Мавжуд усул ва ёндашувларни эҳтиёжларни яхшироқ қондириш учун ўзгартиради ва мослаштиради. 3. Олдинги тажриба-	1. Бошқа шароитларда ишлаган ғоялар ёки ечимларни қидиради ва уларни ташкилотда қўлайди. 2. Мавжуд ечимларни муаммони ҳал қилиш учун инновацион усулда қўлайди.	1. Тегишли тушунчаларни илгари қўлланилмаган янги ечимга бирлаштиради ва синтез қилади. 2. Ташкилот учун янги моделлар ва усулларни яратади. 3. Профessional ва ташкилий меъёрларни ҳисобга олган	1. Ижодий фикрлаш, қизиқувчанлик ва экспериментни қўллаб-қувватлайдиган муҳит яратади. 2. Анъанавий ёндашувлардаги қийинчиликларни афзал кўради. 3. Инновацион потенциални ошириш

янги маълумотларни ҳисобга олади.	га асосланган муқобил ечимларни аниқлайди. 4. Альтернатив ёндашувларнинг афзалликлари ва камчиликларини ўлчаб бўлгандан кейин энг яхши қарор қабул қилади.	3. Мумкин ечимларнинг узоқ муддатли оқибатларини кўради.	ҳолда мослашувчан ечимларни билдиради.	учун экспериментни қўллаб-қувватлайди.
-----------------------------------	---	--	--	--

Юқорида келтирилган маълумотларга асосланиб шуни таъкидлаш мумкинки, бошқарув соҳасида ривожланиб бораётган ёш раҳбарларнинг компетенциялари модели 9 та компетенцияни ўз ичига олади, уларнинг ҳар бири 5 та даражага эга ва буларнинг асосида ходим ёки номзодни баҳолаш мумкин. Юқорида таъкидлаб ўтилганидек, компетенциялар қанча кўп бўлса, моделнинг ўзи, компетенцияларни баҳолаш ва таҳлил қилиш усуллари шунчалик мураккаблашади. Шу муносабат билан ишлаб чиқилган моделни барча кўрсатилган мезонларга, энг аввало раҳбарлар фаолияти талабларига мувофиқ келади деб ҳисоблаш мумкин.

1.3. ЁШ РАҲБАР КАДРЛАРНИНГ БОШҚАРУВ САМАРАДОРЛИГИНИ БАҲОЛАШ МЕЪЗОНЛАРИ ВА УСЛУБЛАРИ

Ўтган асрнинг 20 – 30-йилларида меҳнатни ташкил қилиш ва ишчиларни назорат қилишда илмий ёндашувдан фойдаланишга қизиқиш пайдо бўлди. 1950 – 1980 йилларда турли тоифадаги ишчиларни ўзларининг ишларининг кўрсаткичларини аниқлашга қаратилган синовларни ўтказиш учун чизмалар пайдо бўла бошлади. 90-йилларнинг бошидан ҳозирги кунга қадар мавжуд билимларни тизимлаштириш ва ёш раҳбар кадрларнинг бошқарув самарадорлигин баҳолаш ходимларни самарали баҳолашга ёрдам берадиган янги техникаларни ишлаб чиқиш долзарб масала сифатида қарала бошланди.

Ёш раҳбар кадрларнинг бошқарув самарадорлигин баҳолаш – бу раҳбарларнинг хусусиятларини аниқлашнинг мураккаб тизими бўлиб, у ташкилот раҳбарига бўйсунувчиларнинг иш фаолиятини ошириш учун бошқарув қарорларини қабул қилишда ёрдам беришга қаратилгандир. Ёш раҳбар кадрларни баҳолаш бошқаришнинг деярли барча асосий функциялари билан чамбарчас боғлиқдир, шуларни батафсил қўриб чиқамиз:

– кадрларни режалаштириш: иш фаолиятини баҳолаш ташкилотлар кадрларга сифатли ва миқдорий эҳтиёжларини белгилайди.

– кадрларни танлаш: баҳолаш ташкилотларда янги ходимларни жалб қилиш ва танлаш усуллари қанчалик самарали эканлигини кўрсатади.

– кадрларни ўқитиш: баҳолаш ўқув эҳтиёжларини аниқлайди ва мавжуд ўқув дастурларининг самарадорлигини белгилайди.

– кадрлар захирасини шакллантириш: бу ташкилот ходимларининг меҳнатини ва иш тартибини баҳолашга асосланади.

– кадрлар ишини таҳлил қилиш: бу маълум бир ташкилот ходимларининг иш хатти-ҳаракатларини баҳолаш учун стандартлар ва кўрсаткичларни аниқлаш имконини беради.

– кадрларни ривожлантириш: кадрларнинг иш қобилиятини очиб беради.

– моддий рағбатлантириш тизими: мотивацион тизимларнинг самарадорлигини оширади.

Ёш раҳбар кадрларни баҳолаш тартиб-қоидалари кадрлар билан ишлашнинг бир қанча жиҳатлари учун – ишга қабул қилиш, ўқитиш, лавозимга тайинлаш, ишдан бўшатиш, қайта ташкил этиш ва лавозимга кўтаришда муҳим ҳисобланади.

Баҳолашнинг асосий вазифалари қуйидагилардан иборат:

кадрни ушлаб туриш харажатлари ва у амалда бажарган иш ҳажми ўртасидаги боғлиқликни аниқлаш, бошқача айтганда, маълум бир ходимни муайян жойда ушлаб туриш фойдалилиги;

мавжуд ходимларнинг потенциалини баҳолаш – янги ходимларни топиш ва ўқитиш харажатларисиз улардан бирини юқори лавозимларга тайинлаш мумкинлиги;

индивидуал ходимнинг функционал ролини очиб бериш – у фақат жамоавий ўйинчи бўладими ёки маълум шароитлар яратилганда у ўзини ёрқин шахс сифатида намоён қилиши мумкинлиги ва ҳоказо.

Пировардида, кўрилган чоралар индивидуал ходимларнинг ва умуман ташкилотнинг ишига ижобий таъсир кўрсатди.

Ҳозирги вақтда Ғарбда ходимларни бошқариш самарадорлигини баҳолашда баъзи ташкилотларда қўл-лаш тавсия этилади¹. Улар орасида:

1) кадрлар бўйича сўровномалар ёрдамида эксперт баҳолаш. Ушбу усул баҳо қийматини минималлаштириш нуқтаи назаридан самарали, аммо унинг асосий камчилиги жамоада шахслараро муносабатлар билан боглиқ бўлган тахминларда субъективликнинг мавжудлиги²;

2) бенчмаркинг усули, бу кадрларни бошқариш кўрсаткичлари (кадрлар алмашинуви даражаси, ишдан бўшатиш даражаси, янги ходимларни ўқитиш харажатлари) бозорда фаолият юритаётган ва тахминан бир хил фаолият турлари билан шуғулланувчи бошқа ташкилотларнинг ўхшаш маълумотлари билан таққосланишидан иборат;

3) инвестициялар рентабеллигини («return on investment») ҳисоблаш усули. Бундай ҳолда, ROI кўрсаткичи даромадлар ва харажатлар ўртасидаги фарқнинг нисбати сифатида ҳисобланади;

4) Д.Филипснинг методологияси, унга қуйидагилар кирази:

- кадрлар хизматига сарф-харажатларнинг операция харажатларга нисбати ёки ходимлар хизматига сарф-харажатларнинг ишчилар сонига нисбати сифа-

¹ Клименко К.А. Оценка результативности управления персоналом / К.А. Клименко. – Текст: непосредственный // Молодой ученый. – 2016. № 10 (114). – С. 736-739. – URL: <https://moluch.ru/archive/114/29651/> (дата обращения: 15.07.2020).

² Шапиро С.А., Шатаева О.В. Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс. М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2011. – 329 с.

тида белгиланадиган кадрлар бўлимига киритилган инвестицияларни баҳолаш;

- иш жойида бўлмаслик кўрсаткичи, бу кутилмаган ҳолда ишдан кетган ходимлар сонига нисбати сифатида белгиланади;

- қониқиш кўрсаткичи (сифат кўрсаткичи) – ўз ишидан қониққан ходимлар сони, % да ифодаланган;

- социометрия усуллари билан белгиланадиган ташкилотдаги бирлик ва ҳамжиҳатликни белгилайдиган мезон¹.

5) Д.Ульрихнинг методологияси, ўз ичига беш кўрсаткични қамраб олади:

- хом ашё бирлигига, битта ишчига ёки иш ҳақи бирлигига самарадорлик кўрсаткичи;

- бизнес жараёнлар тезлигининг кўрсаткичлари;

- моҳияти бўйича ROIга ўхшаш махсус дастурлар ва ташаббусларни амалга оширишда харажатлар ва бошқа натижалар;

- ходимларнинг маҳорати, жамоада садоқат, ахлоқий муҳит;

- бизнес жараёнларининг инновацияларгача ва ундан кейингичага бўлган тезлиги².

Японияда ходимларни баҳолаш тизими ҳар бир алоҳида ходимнинг қобилиятини аниқлашга асосланган бўлиб, бу мамлакатнинг ишлаб чиқариш фалсафасига мос келади. Бундай ходимларни баҳолашнинг ўзига хос хусусияти унинг ҳар бир ходим учун мажбурийлиги ва даврийлиги ҳисобланади.

Россия компаниялари ходимларни баҳолашга бўлган ёндашувни ҳам фаол кўриб чиқмоқдалар. Уларда

¹ Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: – 3-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 638 с.

² Дейнека А.В. Управление персоналом: Учебник. – М.: Дашков и К, 2010. – 291 с.

ўзига хос хусусият шундаки, тизим турли хил кўрсаткичлар ва мезонларга мувофиқликни баҳолашга қаратилган турлича усулларнинг қўлланилишидир. Афсуски Россияда ҳам, чет элда ҳам ушбу муаммоларни ҳал қилиш учун ягона тизим мавжуд эмас. Мавжуд тўсиқларни минималлаштириш учун жараён зарурлиги, уни амалга оширишда ёрдам берадиган махсус малакали маслаҳатчиларни жалб қилиш тавсия этилади¹.

Энди биз ходимнинг самарадорлигини аниқлашда ёрдам берадиган шахсий, хулқ-атвор ва бошқа хусусиятлари ҳақида тўхталиб ўтамиз. Ходимларни баҳолаш мезонларини ишлаб чиқишда ташкилот фаолиятининг ўзига хос хусусиятларини, ўзи фаолият кўрсатадиган бозор сегментини, баҳолашнинг мақсад ва вазифаларини ҳисобга олиш керак бўлади. Шунингдек, қайси мезонлар устувор бўлишини аниқлаш керак. Масалан, махсус ишлаб чиқариш ташкилотида ходимларини баҳолашда асосий мезон иш сифати бўлиши мумкин: хатоларнинг йўқлиги, хизмат кўрсатиш стандартларига риоя қилишлари, интизоми, содиқлиги, иш юки.

Шу билан бирга, белгиланадиган мезонларга қўйиладиган асосий талаблар сифатида қуйдагиларни кiritишимиз мумкин:

Имконият.

Объективлик: мезонни ишлаб чиқиш одам учун эмас, балки маълум бир позиция учун амалга оширилади.

Шаффофлик: ходимдан қандай натижалар кутилмоқда.

¹ <https://www.kp.ru/guide/otsenka-personala.html>

Ишга мувофиқлиги.

Ходимларни натижаларга эришиш учун мотивация.

Ишнинг энг муҳим натижалари билан аниқлик ва боғлиқлик.

Динамизм: ташкилотдаги мавжуд ўзгаришларга мувофиқ ривожланиш қобилияти.

Шу билан бирга, ходимларни баҳолашнинг барча мезонлари одатда **икки гуруҳга** бўлинади.

Ваколатларни баҳолаш. Бундай ҳолда, ходимнинг билим ва кўникмалари, уларни амалий ишда қўллаш қобилияти, шунингдек хулқ-атвори ва шахсий фазилатлари баҳоланади. Баркамолликни баҳолашнинг энг самарали усулларида бири бу ходим эгаллаган ёки эгаллашни режалаштирган жойнинг хусусиятларини ҳисобга олган ҳолда вазиятга оид муаммоларни ҳал қилишдир.

Иш фаолиятини баҳолаш. Бу маълум бир ходимнинг иш кўрсаткичларини маълум бир иш даври ва лавозимида режалаштирилган кўрсаткичлар билан таққослашга асосланган. Бунинг учун, баҳолашни бошлашдан олдин аниқ ўлчанадиган мақсадлар белгиланиши керак. Ходимнинг ишлашини, масалан, ойлик сотиш ҳажмида, бажарилган лойиҳалар сониди, фойда миқдорида ёки тузилган битимлар сониди ифодалаш мумкин.

Халқаро тажрибада баҳолаш мезонларини ишлаб чиқиш одатда кадрлар бўлимидаги мутахассис ходимлар билан биргаликда амалга оширилади. Бу мезонларни баҳолашнинг барча иштирокчилари учун аниқ бўлиши ва ишнинг ўзига хос шартлари ва мазмунини ҳисобга олиши учун зарурдир.

Ходимларни баҳолаш усуллари. Ходимларни баҳолашга кўплаб ёндашувлар мавжуд, аммо улар одатда йўналтирилганлигига мувофиқ учта гуруҳга бирлаштирилган:

1. Сифат усуллари. Уларнинг иккинчи номи тавсифийдир, чунки улар қатъий миқдорий маълумотларни ишлатмасдан ходимларни тавсифлайди. Сифатли баҳолаш қуйидагиларни ўз ичига олади:

матрица усули – бу маълум бир шахснинг хусусиятларини маълум бир лавозим учун идеал ишчи модели билан таққослаш;

ўзбошимчалик билан тавсифлаш тизимининг усули – кадрлар хизмати ёки раҳбар ишдаги энг катта ютуқларни ва энг жиддий қоидабузарликларни аниқлайди ва уларни таққослаш асосида хулосалар чиқаради;

вазифаларнинг бажарилишини баҳолаш, умуман, ходимнинг ишини баҳолашда энг оддий усулдир;

«360 даража» усули – бу ходимларнинг ҳамкасблари, раҳбарлари, қўл остидаги ходимлар, мижозлар ва ўзи томонидан баҳоланиши;

гуруҳ муҳокамаси – бу ходимнинг етакчиси ёки ушбу соҳадаги мутахассислар билан унинг фаолияти натижалари ва истиқболлари тўғрисида суҳбади.

2. Миқдорий усуллар. Ушбу усуллар энг объектив деб ҳисобланади, чунки уларни амалга оширишнинг барча натижалари рақамларда келтирилган:

гол бериш усули – ҳар бир профессионал ютуқ учун ходимлар маълум бир муддат, бир ой, чорак ёки йил натижаларига кўра тўпланган маълум, олдиндан белгиланган балларни оладилар;

саралаш усули – бошқарувчилар гуруҳи – бу ходимларнинг рейтингига ўхшаш нарса, кейин барча рейтинглар бир-бирига қараб текширилади ва энг паст лавозимларда ишлайдиган ходимлар ишдан олинади ёки кам масъулиятли лавозимга ўтказилади;

бенул нуқта усули – бундай ҳолда, ходимнинг ҳар бир сифати мутахассислар томонидан маълум миқдордаги баллар билан баҳоланади ва натижалар умумлаштирилади. Олинган далилларга асосан рейтинг тузилади.

3. Бирлаштирилган усуллар. Баҳолашнинг энг самарали ёндашуви, чунки улар сифат ва миқдорий жиҳатлардан фойдаланадилар:

баҳолар йиғиндиси усули – ходимнинг ҳар бир тавсифи маълум даражада баҳоланади, сўнгра маълум бир лавозим учун идеал билан солиштирганда маълум бир ўртача кўрсаткич кўрсатилади;

гуруҳлаш тизими – барча ходимлар бир нечта гуруҳларга бўлинади – қониқарсиз ишлайдиганлардан тортиб деярли бенуқсон ишлайдиганларга қадар.

Ушбу усулларнинг барчаси ходимнинг фаолиятининг маълум бир йўналишини ёки унинг ижтимоий-психологик хусусиятларини баҳолашга қодир, шунинг учун яқинда кадрлар бўлимлари ёки ходимлар маслаҳатчилари мавжуд бўлган барча ёндашувларнинг ютуқларини ўз ичига олган объектив баҳолашнинг мураккаб универсал усулларида тобора кўпроқ фойдаланмоқдалар.

Ходимларнинг малакасини баҳолаш усуллари. Ходимларнинг малакасини баҳолаш усуллари ҳам муҳим қисм ҳисобланади ва уни батафсил кўриб чи-

кадиган бўлсак – улар ходимларнинг касбий фазилатлари ҳақида энг объектив ғояни тақдим этади. Ёндашувнинг асосий мақсади – ташкилотда мавжуд бўлган кадрлардан фойдаланиш самарадорлигини ошириш. Кўрилган чоралар натижасида иш ҳақи, иш вақти тежалари ва қобилиятсиз ходим томонидан муайян вазифаларни бажариш учун зарур бўлган ёрдамчи ресурсларнинг харажатлари камайтирилади. Шу билан бирга ходимнинг ўз потенциалини очиш учун узлуксиз ўқув курсларига юбориш зарур.

Ходимларнинг малакасини баҳолашнинг бир қанча умумий усуллари мавжуд:

Сертификатлаш. Уни ўтказиш тартиби ташкилот раҳбарияти томонидан расман тасдиқланган ҳужжатларда белгиланиши керак. Унинг давомида малака, меҳнат натижалари, амалий кўникмалар ва назарий билимлар даражаси, ходимнинг ишбилармонлик ва шахсий фазилатлари баҳоланади. Баҳолаш мезони лавозимлар ва мутахассисликлар учун профессионал стандартдир. Ташкилот раҳбарияти барча ходимларни сертификатлаш ҳуқуқига эга, иш тажрибаси бир йилдан кам бўлган ходимлар, ҳомиладор аёллар ва топ менежмент вакиллари бундан мустасно. Сертификатлаш даврий равишда ҳам амалга оширилиши мумкин, яъни йилига бир марта, икки ёки уч марта. Сертификатлаштириш натижаларига кўра, ходим ишдан бўшатилиши ҳам мумкин.

Баҳолаш маркази. Ходимларни баҳолашнинг замонавий усули бўлиб, бу ходимнинг шахсий, ишбилармонлик хусусиятлари ва ташкилотнинг мақсадлари, сиёсати ва тузилишига қанчалик мос келиши

тўғрисида ишончли маълумот олишга имкон беради. Ушбу усул бўйича баҳолаш учта **босқични** ўз ичига олади:

Тайёрлилик. Бунда баҳолаш жараёни усулни ишлаб чиқиш орқали аниқланади, яъни баҳолаш жараёнини ўтказиш сценарийларини, машқларни моделлаштириш ва мослаштириш, баҳолаш усуллари тўпламини аниқлаш, экспертлар ва кузатувчиларни тайёрлаш бўйича жараённи ишлаб чиқиш ҳисобланади. Бунга бизнес-ўйинлар, ҳолатлар, гуруҳ муҳокамалари, индивидуал суҳбатлар ва тестларни ўз ичига олган баҳолаш марказининг жараёнларидир. Воқеалар натижаларига кўра, иштирокчининг умумий баҳоси – интеграция сессияси ва ҳисоботи, фикр-мулоҳазаларини тақдим этиш билан яқунланади. Бу амалга оширишнинг энг мураккаб ва қийин усули ҳисобланиб, одатда бу усул фақат йирик компанияларда қўлланилади.

Синов. Номзодларни баҳолашда ҳам профессионал, ҳам психологик тестлар қўлланилади. Ходимнинг шахсий хусусиятларини, касбий – хизмат вазифаларини муваффақиятли бажариш учун зарур бўлган кўника ва билимларни аниқлашга психологик усул ёрдам беради.

Суҳбат. Савол ва жавобга асосланган усул бўлиб, бу ҳолда баҳоловчиларнинг саволларга хиссий муносабат аниқланади. Таркибий интервью саволларни ишлаб чиқилган схема бўйича олдиндан тайёрлашни ўз ичига олади. Энг самарали тузилган интервью, вазиятни ўзининг касбий фаолиятидан келиб чиқиб, кейин унинг ролини баҳолаб, хулқ-атвор моделини яратишга таклиф қилинганида, вазият-хатти-ҳаракат деб ҳисобланади.

Шу ўринда ходимларни **эксперт баҳолаш усули** ҳақида ҳам тўхталиб ўтамиз. Бу ходимларнинг хусусиятларини таҳлил қиладиган ва ўз тажрибаси ва билимлари асосида хулосалар чиқарадиган ходимларни баҳолашга мутахассисларни жалб қилишни ўз ичига олади. Эксперт ташкилот раҳбари ҳам, шунингдек, яхши баҳоланган (ички баҳо) ходимлар ҳам бўлиши мумкин. Ташқи баҳолаш – бу кузатиш ва психология соҳасидаги мутахассислар иштирокидаги баҳолаш ҳисобланади.

Бизнес ўйинлари. Ишбилармонлик ўйин услуби сизга маълум бир ёки қийин вазиятдаги ходимнинг хатти-ҳаракатларини тақлид қилиш ва унинг хулқ-атворини, стрессга чидамлилигини, қарорларни тез ва тўғри қабул қилиш қобилиятини, ҳамкасблар ва mijozлар билан ўзаро муносабатни баҳолашга имкон беради.

Хусусан, ходимларни баҳолашда бир нечта принципларга риоя қилиш жуда муҳим: объективлик, ишонччилик, кенг қамровлилик, ишонччилик ва тушуниш учун мавжудлик, бу иккала томонга тенг равишда қўлланилади.

Ва якунида ҳозирги вақтда долзарб усулларида бири бўлган усул KPI билан танишиб чиқамиз. Инглиз тилидан KPI (Key Performance Indicators) қисқартмаси «Самарадорликнинг муҳим кўрсаткичлари» деб таржима қилинади. Шунга кўра, бу ходимларни стратегик ва тактик мақсадларга эришиш қобилияти нуқтаи назаридан самарадорлигини аниқлашга имкон берадиган баҳолаш тизими сифатида фойдаланиш мумкин. KPI тизими меритократик деб аталадиган усуллари, яъни объектив ўлчаш механизмларидан фойдаланган

ҳолда ҳақиқий ютуқлар бўйича меҳнатни баҳолашга асосланган ёндашувларни англатади. КРІ баҳолаш методологияси ташкилотдаги ҳар бир жараён учун жорий натижалар ва компетенцияларнинг иккита модели ишлаб чиқилади (жадвал шаклида). Биринчиси, ходимларнинг фаолиятини баҳолаш керак бўлган барча мезонларни санаб беради – миқдорий ва сифат жиҳатидан, жамоавий ва индивидуал. Иккинчисида – ушбу лавозим учун зарур бўлган ваколатлар – корпоратив, бошқарув ва эксперт.

Иккала моделдан бешдан еттигача бўлган асосий кўрсаткичлар танлаб олинади, маълум бир давр учун ходимнинг ваколати натижаларини баҳолаш ва унинг шахсий фаолияти жадвалида қайд этилади. Бундай ҳолда, ваколатлар унинг ишининг сифатли натижаларига тенглаштирилади. Ходимнинг бевосита раҳбари танланган кўрсаткичларнинг ҳар бирини 0 дан 1 гача бўлган вазни тайинлайди. Бундан ташқари, у фақат ўз устуворликларига эътибор қаратади. Кўрсаткичларнинг умумий оғирлигининг бирига тенг бўлиши керак.

Барча кўрсаткичлар учун аввал самарадорликнинг **учта даражаси** белгиланади:

База – бу натижани ўлчайдиган бошланғич нуқтадир.

Норма – барча шароитларни ҳисобга олган ҳолда албатта эришиш керак бўлган даража ҳисобланади.

Мақсад – бу ўзингиз хоҳлаган даражангиз, идеал кўрсаткичдир.

Текшириш даври охирида барча КРІ кўрсаткичлари баҳоланади. Шу билан бирга, сифат кўрсаткичлари тартибли 100 балли шкалада, миқдорий кўрсаткичлар табиий метрикага қараб баҳоланади. Ҳақиқий кўрсат-

кични баҳолаганингиздан сўнг, ходимнинг шахсий натижаси қуйидаги формула бўйича ҳисобланади¹.

(Ҳақиқий – базаси / Нормал – базаси) × 100% = натижа (%)

Натижа нормани бажариш ёки ортиқча бажариш даражасини акс эттирилади. Ҳар бир кўрсаткични баҳолаганингиздан сўнг, ходимларнинг рейтинги баҳоланади, бунинг учун тегишли натижалар тегишли КРІ ларнинг оғирлигига қўпайтирилади ва қўшилади. Натижада улар маълум бир ўртача ишчи унумдорлиги коэффицентини олишади. Агар бу 100% дан юқори бўлса, бу юқори самарадорлик ва агар у камроқ бўлса, масалан, баъзи кўрсаткичлар учун ходим ҳатто нормага етиб бормаган бўлса ва унинг ишининг умумий натижаси белгиланган даражадан паст бўлиши табиий.

Шу билан бирга, КРІ тизимининг асосий афзаллиги шундаки, ташкилотларда ходимларнинг ишини баҳолашнинг шаффоф механизми мавжуд ва раҳбарият жорий иш натижалари режалаштирилганидан ортда қолганда, бўйсунувчиларнинг ишини созлаш воситасига эгадир.

Баҳолаш босқичларида ходимларни баҳолаш босқичма-босқич ўтказилиши керак. Қулайлик учун биз ҳар бирининг босқичлари ва тавсифларини жадвалга акс эттирилган (13-жадвал).

¹ <https://www.kp.ru/guide/otsenka-personala.html>

Шахсни баҳолаш босқичлари¹

Тайёрлаш ва ўтказиш босқичлари	Тадбирлари шарҳи	Дастлаб- ки сана- лар
1 босқич	Баҳолаш дастурини тайёрлаш, муд- датлар, мақсадлар, ҳажмлар, баҳолаш- нинг мумкин бўлган натижаларини аниқлаш;	1 ҳафта
2-босқич	Фаолиятни таҳлил қилиш ва баҳолаш мезонларини шакллантириш босқичи- да, баҳоланган ходимлар фаолияти ва ташкilotнинг ўзига хос тузилишини чуқурроқ тушунишга эришиш;	1-2 ҳафта давомида
3-босқич	Баҳолаш жараёнларни лойиҳалашти- риш;	1-2 ҳафта давомида
4 босқич	Ходимларнинг шахсий ҳужжатларини тўплаш;	3 кун
5-босқич	Натижаларни таҳлил қилиш.	1-2 ҳафта

Баҳолаш натижалари бўйича уларни одатда жадвал шаклида жойлаштириш мақсадга мувофиқ. Натижа-
ларни тақдим этиш шакли бошқача бўлиши ҳам мум-
кин:

Миқдорий – ҳар бир мезон учун ходим томонидан
олинган баҳолар билан таққослаш амалга оширилади.

Юқори сифатли – барча баҳоланган мезонларга ва
баҳоланган ходимнинг якуний портретини шакллан-
тиришга мувофиқ манзараларнинг тўлиқ тавсифи.

Шахс – ходим қандай фаолият турлари ва қайси
даражада бажариши мумкинлиги тўғрисидаги маълум-

¹ <https://www.kp.ru/guide/otsenka-personala.html>

мотлар, ҳақиқий кўникмаларга эга бўлиш тўғрисидаги маълумотларни акс эттиради.

Натижада, раҳбарга ходим тўғрисида тўлиқ маълумот, шунингдек, унинг касбий мақсадга мувофиқлиги тўғрисида хулосалар ва тавсиялар берилган балл варақаси берилади. Баҳолашнинг якуний босқичи баҳоланган ходимларга нисбатан бошқарув қарорларининг қабул қилиниши ҳисобланади.

Бироқ, ходимларни баҳолашнинг барча усуллари бир хил даражада самарали эмас. Уларнинг самардорлиги ва қўлланилиши бевосита қўйилган мақсадларга, ташкилотнинг даражасига, унинг вазифаларига ва корпоратив маданият турига боғлиқ бўлади.

1.4. ЁШ РАХБАР КАДРЛАРНИНГ ШАХСИЙ ВА БОШҚАРУВГА ОИД ЖИХАТЛАРИНИ ЎРГАНИШ НАТИЖАЛАРИ

Ҳозирги кунда давлат хизматини ислоҳ қилиш тизими давлат бошқаруви моҳиятини янгилаш ва жамиятга хизмат қилиш унумдорлигини оширишга қаратилган. Замонавий давлат хизматчиси – ностандарт қарорлар қабул қила оладиган одам бўлиши лозим. Шу сабабли давлат хизматига кириб келаётган янги авлод вакиллариининг тажрибаси, билими ва иштиёқининг ўзига хослиги унинг самарали ишлашини таъминлаш учун жуда муҳимдир. Давлат хизмати ислоҳоти ривожланган бозор иқтисодиётига эга демократик, ижтимоий давлат сифатида Ўзбекистоннинг миллий манфаатларини рўёбга чиқариш учун зарур бўлган мутлақо янги профессионал ва малакали давлат хизматчиларининг авлодига мухтож. Бу, шунингдек, давлат бошқарувида авлодларнинг ўзгариши билан боғлиқ. Ахир, мамлакатимизда жамиятнинг ривожланиши ёшларнинг давлат бошқаруви соҳасига муваффақиятли фаоллашиши ва интеграциясига боғлиқ.

Ушбу далилларни ҳисобга олган ҳолда, ёш авлодга мансуб раҳбарларнинг хусусиятларини ва ҳозирги вақтда давлат хизматининг таркибий тузилишидаги уллушларини ва илмий ва амалий нуқтаи назардан таҳлил қилиш мақсадга мувофиқдир. Бу давлат хизматчиларининг янги авлодларининг касбий талабларини ҳисобга олиш билан боғлиқ равишда ўқитиш заруратини белгилайди.

Давлат хизмати, бошқа фаолият соҳалари сингари, авлодлар алмашилиши муаммосига дуч келади. Бир қатор олимлар ушбу муаммони Штраус ва Хоувнинг «авлодлар назарияси» нуқтаи назаридан кўриб чиқишга муваффақ бўлганлар.

Беван-Де ва Мейер¹нинг ўтказган талқиқотлари шуни кўрсатдики, Y авлодига мансуб ходимлар ўзларининг тайёргарлиги ва юқори муваффақиятларига муносиб мартабаларининг тез ўсишига интилишади. Тегишли авлод вакиллари масофавий таълим орқали бир вақтнинг ўзида бир нечта касбларнинг ривожланиши ва турли хил маълумотларнинг бир нечта оқимларини қамраб олишлари билан ажралиб туради². Шундай қилиб, Y авлоди томонидан, агар давлат тузилиши аниқ ва қизиқарли корпоратив маданият, миссия баёноти, кадриятлар ва анъаналарга мувофиқ ташкил этилган бўлса, фаолият унумдорлиги кафолатланади.

Z авлоди ёшидаги ходимлар танлов эркинлигига эга. Ушбу авлод вакиллари, биринчи навбатда, ўзларининг имкониятларини рўёбга чиқаришни мақсад қилишади, ишлашга ёндашиш ва тегишли мотивацияни танлашда эркинликка эгадирлар³. Яъни ушбу авлод аъзолари одатий ва монотон ишларга қизиқмасликларидан дарак беради.⁴

¹ Bevan-Dye, A.L., Meyer, N. (2018). South African generation y students' conflict-resolution styles. *International Journal of Business and Management Studies*, 10(2): 68–82.

² Goessling, M. (2017). Attraction and retention of generations X, Y and Z in the workplace. *Integrated Studies*. 66.

³ Grasso, M. Bessant, J., Farthing, R. and Watts, R. (2018). The precarious generation: a political economy of young people 2017. *The British Journal of Sociology*, 69(4), 1342–1344

⁴ Meyer-Sahling, J.-H., Mikkelsen, K. and Schuster, C. (2019). The causal effect of public service motivation on ethical behavior in the public sector: evidence from a large-scale survey Experiment. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 29(3), 445–459

Зенгер ва Фолкман (Jack Zenger ва Joseph Folkman, 2015) ёш раҳбарлар орасида ўтказган тадқиқотларида шуни аниқладиларки, катта ёшдаги етакчиларга нисбатан (38,5%) ёш гуруҳнинг қирқ фоизини аёллар ташкил этган. Ёш раҳбарларнинг нисбатан ёшроқ даврларда юқори лавозимларга кўтарилиш уларнинг биринчи навбатда юқори салоҳиятли шахслар эканлигидан далолат беради. Ёш гуруҳнинг 44% вакиллари умумий кўрсаткичлар билан таққослаганда етакчилик самарадорлиги кватил (чорак) бўйича энг яхши натижаларни кўрсатганлар. Ушбу натижа катта ёшдаги раҳбарлар гуруҳида 20% ни ташкил этган.¹

Ушбу тадқиқотда «360 даража» услуги қўлланилган ва 49 та етакчилик хатти-ҳаракати тўғрисида маълумотлар тўпланган. Катта ёшдаги ва ёш раҳбарлари ушбу 49 хусусият бўйича таққосланганида, барча кўрсаткичларда ёш гуруҳ ижобий натижаларни кўрсатганлар. Бу шундан дарак берадики, ҳозирги кунда иқтидорли ёш раҳбарлар юқори лавозимларни қийинчиликсиз бошқариш тажрибали раҳбарлардан қолишмайдилар.

Кейинги босқичда ёш раҳбарлариш фаолиятига тўсқинлик қиладиган хатти-ҳаракатлар ва ҳиссиётлар аниқланди: *уларнинг фаолиятига шубҳа билан қараиш, тажриба ва чуқур билимларнинг етишмаслиги, намуна сифатида қабул қилинмаслик, уларнинг эҳтиёжларига бефарқлик, ташкилот вакили бўлишга қодир эмаслик, стратегик истиқбол мавжуд эмаслиги.*

«360 даража» услугида қўлланилган 49 та хусусиятлар 6 асосий гуруҳларга бирлаштирилди:

¹ <https://hbr.org/2015/09/what-younger-managers-should-know-about-how-they-re-perceived>

1. Ўзгаришларга очиқлик. Ёш раҳбарлар бу ўзгаришларни осон қабул қиладилар ва ўзларининг янги ғоялари учун мукамал маркетинг кўникмаларини намоён этишга қарайдилар. Улар қийин ўзгаришларни амалга оширишда жасоратга эгалар, эҳтимол уларнинг тажрибаси етишмаслиги уларни ўзгартириш таклифларига нисбатан оптимистик руҳлантиради. Улар ўзларининг катта ёшдаги ҳамкасбларига нисбатан кўпроқ ўзгаришларга тайёрдирлар.

2. Илҳомлантира олиш. Ёш раҳбарлар ўз ходимларни қандай қилиб қувватлантиришни ва мақсадларни амалга оширишдан завқланишларини билишади. Улар ходимларни тажрибага эга бўлган ҳамкасбларига қараганда иложи борида юқори даражадаги меҳнат ва ишлаб чиқаришга илҳомлантиришлари мумкин.

3. Қайта алоқани қабул қилиш. Улар қайта алоқа учун жуда очиқдирлар. Улар ўзларининг иш фаолиятлари ҳақида фикрларни тез-тез сўрашади ва фикрларни қабул қилиш ва амалга ошириш усуллари излайдилар. Кекса раҳбарлар, аксинча, ҳамкасбларининг қайта алоқага ва уларга жавоб беришга камроқ тайёр бўлишади.

4. Доимий такомиллаштиришга интилиш. Ёш раҳбарлар вазиятга қарши чиқишга тайёр бўладилар. Улар доимий равишда ишларни янада самаралироқ ва сифатли бажариш учун инновацион усуллари излашади.

5. Натижага йўналганлик. Улар мақсадга эришиш учун катта эҳтиёжга эга ва мақсадларига эришиш учун бор кучларини сарфлашади. Бундан фарқли ўлароқ, катта ёшдаги раҳбарлар узоқ вақт давомида бирон бир ташкилотда раҳбар лавозимида ўтирганида, ўзидан

қониқиши ва ривожланишга интизмаслиги мумкин.

6. Узоқ муддатли мақсадларни белгилашда самардорлик. Ёш раҳбарлар ўз олдиларига узоқ муддатли мақсадларни қўйишда анча самаралироқдирлар. Баъзи катта ёшли раҳбарлар улар жуда қаттиқ ишламаслик ёки муваффақиятсизликка учрамасликка ҳаракат қиладилар. Ёш узоқ муддатли мақсадларни аниқ белгилай олишлари ва ўз жамоаларини қийин муаммоларни ечишга илҳомлантиришлари мумкин.

Шипиткова ва Чеснокованинг (2015) ёш раҳбарларнинг ўзини ўзи такомиллаштиришини ўрганишга бағишланган изланишларига алоҳида эътиборга моликдир. Масалан, дастлабки маълумотларнинг таҳлили асосида муаллифлар ёш раҳбарларни тавсифловчи қуйидаги хусусиятларни ажратиб кўрсатишади.

- Ўзини такомиллаштириш даражаси юқори бўлган респондентлар автоном, мустақил ва эркин, шахсий мулоқотга йўналган ва касбий манипуляцияга мойил эмаслар;

- Шунингдек, уларда ижтимоий стереотипларнинг йўқлиги ва мулоқотда ўзларини муносиб ифода этиш қобилияти борлиги кузатилади;

- Бошқалар билан ҳақиқий ўзаро муносабат ва ўзини ошқор қилиш қобилияти улар учун муҳимдир.

Э.Ш.Магомедова¹ тўғри таъкидлаганидек, ёш раҳбарларни махсус ижтимоий ва касбий гуруҳнинг вакили сифатида кўриб чиқишга имкон берадиган баъзи кўрсаткичлар мавжуд. Биринчидан, бу нисбатан юқори, шунингдек доимий равишда таълимнинг

¹ Магомедова Э.Ш. Теоретические основания изучения ценностных ориентаций молодых руководителей бизнес-организаций. Logos et Praxis. 2018. Том 17. № 1 80-87 б.

янги босқичига кўтарилиши, мустақил таълим олиш истаги. Иккинчидан, ташаббускорлик, мустақиллик, ижодкорлик, фикрлашнинг рационалиги, қарор қабул қилиш қобилияти ва улар учун жавобгарликни ўз ичига олган махсус ва ўзига хос психологик хусусиятларнинг тўлиқ тўпламининг мавжудлиги. Учинчи кўрсаткич – бу касбий фаолият давомида олинган хусусиятлар, масалан, касбий мустақиллик, ҳаракатчанлик ва мослашувчанлик. Бунга ижтимоий фанларда маълум натижаларга эришишга имкон берадиган ижтимоий тармоқлар ва уланишларнинг манба хусусиятларига тегишли ижтимоий капиталга кириш ҳам киради. Ушбу кўрсаткич, ёш авлод раҳбарларига хос бўлган махсус, ўзига хос кадриятлар тизимини яратиш шартидир.

Ёш раҳбарлар – бу Ўзбекистондаги ҳукумат амалдорлари захирасидир, улар яқин келажакда катта лавозимларни эгаллайдилар. Шунга кўра, тадқиқотчилар сифатида бизнинг вазифамиз улар дунёқарашининг ўзига хос хусусиятларини, яъни алоҳида аҳамиятга эга бўлган кадриятлар тизимини, маълум объектларга бўлган маъно ва муносабатларни, воқелик ҳодисаларини ва бошқаларни ўрганишдир.¹

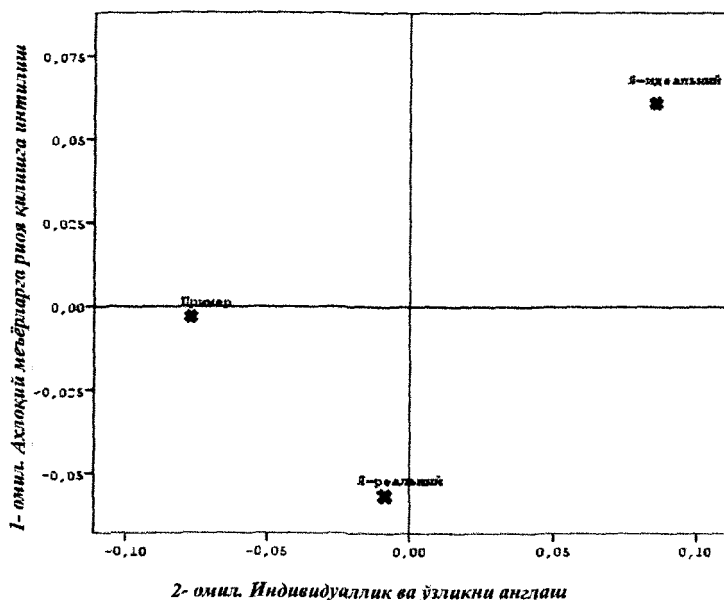
Ўзбекистон Республикаси Инновацион ривожланиш вазирлигининг ПЗ – 20170927486 «Ёш раҳбар кадрларнинг бошқарув салоҳиятини аниқлаш ва мансаб поғоналарида ўсиш истиқболини белгилаш технологиялари» илмий-амалий лойиҳаси доирасида ўтқа-

¹ Ким Э.Ш. Молодые руководители бизнес-организаций как социально-профессиональная группа: социологический анализ // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – Т. 39. – С. 3176–3180. – URL: <http://e-koncept.ru/2017/970962.htm>.

зилган тадқиқотда давлат хизматида қадриятларни ўрганиш масаласи ёритиб ўтилган. Ушбу тадқиқотда 48 та давлат ташкилотлари ёш раҳбарлари иштирок этиб, уларнинг 16% аёлларни, 84% и эса эркекларни ташкил этади. Ушбу тадқиқотда В.Ф.Петренконинг психосемантика тамойили асосида Шварцнинг қадриятлар йўналиши услубий модели қўлланди. Ушбу тадқиқот асосида шахсий қадриятларни бирлаштирувчи 6 та омил ажратиб олинди:

1. *Ахлоқий меъёрларга риоя қилишга интилиш.* «Ахлоқий меъёрларга риоя қилиш» омили ёш раҳбарлар Ўзбекистоннинг амалдаги сиёсатини қабул қилишлари ва улар учун халқ манфаатларини қондириш қадрияти бошқаларига қараганда юқори даражада намоён бўлиши мумкин. Бу ҳозирги раҳбарлар авлоди мамлакат сиёсатини шакллантириши, халқни диққат марказига қўйиши, тушуниши, бефарқ бўлмаслиги, ғамхўрлик қилиши ва ҳимоя қилиши ҳақида ижобий тахмин қилишга имкон беради.

2. *Индивидуаллик ва ўзликни англаш.* Мустақилликдан олдин юқори даражадаги раҳбарлар ва куйи бўғинлар ўртасида воситачи бўлган ўрта бўғин раҳбари кўп ҳолларда юқоридан қўйилган мақсадларнинг қатъий бажарилишини кузатиши ва шу тариқа ижро учун «итоаткор» бўлиши керак эди. Энди замон ва ҳозирги давлат сиёсатининг талаби – бу ҳар бир кишининг фаоллиги ва фикрининг аҳамияти, натижанинг самарадорлиги ғоялар, ташаббуслар ва бошқалар томонидан келтириладиган шахсга боғлиқлиги, мос равишда, ёш раҳбарлар бугунги кунда давлат хизматчиси ва фуқаронинг шахсияти тўғрисидаги замонавий нуқтаи назаридан келиб чиқмоқда.



4-расм. Факторларга мувофиқ психосемантик майдонда ролларни жойлашиши: «Ахлоқий меъёрларга риоя қилишга интилиш – Индивидуаллик ва ўзликни англаш»

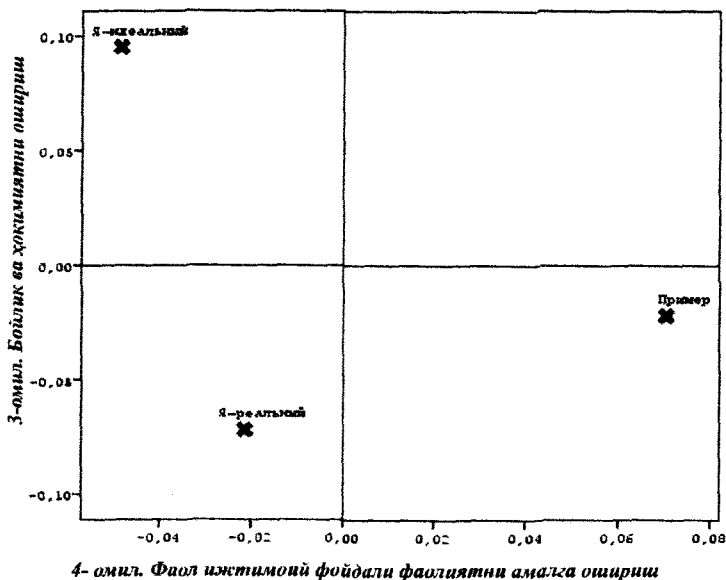
1 ва 2-омилларнинг психосемантик майдонда кесишуви таҳлилига кўра, ёш раҳбарларнинг ўзлари ҳақидаги тасавури ижрочи, «итоаткор», ташаббускорлик етишмаслиги, ноқатъий, муваффақиятга эришишга йўналтирилмаган, ўз ҳаракатларини танлашда чекланган, заиф, беқарор позицияга эга бўлган раҳбар тимсолида ифодаланади (4-расм).

Респондентлар ўзлари учун «Намунали раҳбар»ни янада фаол, ташаббускор, ҳаракатларни танлаш учун кўпроқ имкониятларга эга, баъзи бир барқарорлик, хавфсизлик ва бошқа ташаббускорлик ва ўзини намоён қилиш хусусиятларига эга деб тасвирлашган. Бу,

кўп жиҳатдан, амалда кузатилаётган вазиятни акс эттиради, бунда тажрибали раҳбарларнинг шахсан ўзи ва унинг бўлими, ташкилоти ва бошқаларга қўйилган топшириқларни, стратегияларни амалга оширишда иштирок этишини кўриш мумкин. Улар, авваламбор, ўзларининг вазифалари, эҳтиёжлар, манфаатлар ва аҳолига ғамхўрлик билан боғлиқ бўлмайдиган вазифаларнинг бажарилиши ҳақида қайғурадилар. Ёш раҳбарлар интилаётган «Идеал» – тимсол ички қатъияти ва ўзига ишончи мавжуд, эркин ва ўзини ҳурмат қиладиган, ўз фаолиятининг марказида одамлар манфаатларига хизмат қиладиган ХХІ аср етакчисининг қиёфасини кўрсатиб беради.

1. Бойлик ва ҳокимиятни ошириш. Ушбу умумий дисперсияга қўшган ҳиссаси жуда катта, бу респондентлар учун ушбу қадриятнинг муҳимлигини англади. Кўплаб психоаналитикларнинг фикрига кўра, кучга, бошқарувга эҳтиёж инсоннинг асосий эҳтиёжларидан биридир, кўплаб раҳбарлар бу эҳтиёжнинг жиддийлигини сезишади.

2. Фаол ижтимоий фойдали фаолият билан шуғулланиш. Бу омил ўзида жамиятнинг ҳар бир аъзоси номидан фойдали олижаноб «топширик»ни бажаришга қаратилган оммавий жамоатчилик ҳаракати сифатида «ҳашар» маданий анъаналари ғоясини ўзида мужассам этган. Ушбу омилга киритилган кўрсаткичлар жамоатчиликнинг шахсдан устунлигини акс эттиради, бу жамоатчилик учун фидойилик туйғусини юзага келтиради, нафақат жамиятнинг инсон ҳаётидаги муҳим мавқеи ҳақида ўйлашга, балки унга тегишли бўлган қоидалар ва урф-одатларга нисбатан иттифоқчилик ва камтарликни ҳам талаб қилади.



5-расм. Психосемантик майдонда ролларни омиллар бўйича жойлашиши: «Бойлик ва ҳокимиятни ошириш – Фаол ижтимоий фойдали фаолиятни амалга ошириш»

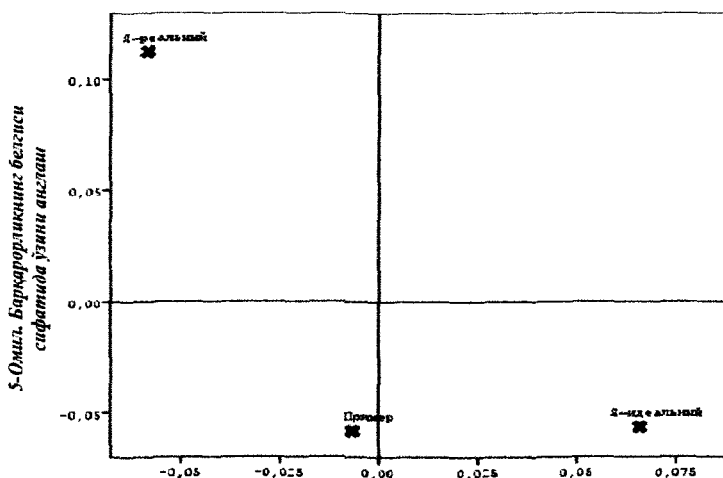
3- ва 4-омилларининг психосемантик майдондаги кесишувининг таҳлили уларнинг ўзига хос боғлиқлигини очиб беради. Респондентлар ўзларини капитал ўсишига, бошқаларнинг назарида ўзини намоёиш қилишга йўналмаган ва манипуляция ва куч ишлатиш иштиёқи кам деб ҳисоблашади; шунингдек, улар ижтимоий аҳамиятга молик ишларга, жамоат тартибига риоя қилишга унчалик эътибор бермайдилар ва ўз олдларига жамоат мақсадларини қўймайдилар (5-расм).

Респондентларнинг фикрига кўра, улар учун «Намунали раҳбар» сармоя орттириши, ўзини намоёиш қилиш, бошқаларни манипуляцияси ва авторитар назоратнинг юқори даражасини англатади. Шунингдек,

респондентлар ўз устозларини ижтимоий аҳамиятга эга ишларни амалга ошириш, жамоат тартибига риоя қилиш йўналмаган деб ҳисоблашади.

Улар учун «Идеал» ролнинг психосемантик мақо-
нида жойлашуви, респондентлар буни ишларини ва
жамоат манфаатларини ўз манфаатларидан устун қў-
йишга, жамоат тартибига бўйсунушга ҳаракат қили-
шади, пулни ошириш, ўзини намойиш қилиш, автори-
тар бошқарув ва эътиборни жалб қилмасликни англа-
тади.

**3. Барқарорликнинг белгиси сифатида ўзини ан-
лаш.** Ушбу омилнинг кўрсаткичларига кўра, улар ило-
жи борица масъулиятли ва онгли шахс сифатида тав-



6- Омил. *Тенглик ва демократик жамият сари интилиш*

6-расм. Психосемантик майдонда ролларни омиллар
томонидан жойлашиши: «Барқарорликнинг белгиси
сифатида ўзини англаш – Тенглик ва демократик
жамият сари интилиш».

сифланади, улар ўз хатти-ҳаракатлари билан ўзлари ва унинг атрофидагилар учун барқарорликни таъминлайдилар.

4. Тенглик ва демократик жамият сари интилиш. 6-омилга киритилган кўрсаткичлар респондентларнинг идрокида жамиятга бўлган ҳурматни, ҳам моддий, ҳам маънавий (тенг даражада билимга эга бўлиш) тенгликка эҳтиёж аҳамиятини акс эттиради.

6- ва 7-омилларнинг психосемантик майдондаги кесишувидан қуйидаги маълумотлар олинди: респондентлар ўзларини демократик одамлар деб биладилар, барчага тенг муносабатда бўлишади, бошқаларнинг назарида ҳурматни сақлаш, белгиланган қоидаларга амал қилиш, бошқаларга ўзларининг кўникмаларини ўргатишга тайёр бўлишади; шунингдек, барқарорликни англашнинг жуда паст даражасига эга бўлиб, улар ўз дўстлари ва қариндошлари ўзларига ишонмасликлари мумкин деб ҳисоблашади (6-расм).

«Намунали раҳбар» респондентларнинг ўз-ўзини имиджига яқинроқдир, респондентларнинг назарида, бу барқарорликнинг белгиси сифатида ўзини англашнинг паст аммо респондентларнинг ўзларига қараганда кўпроқ даражада эканлигини; шунингдек, уларнинг устозлари барчага тенг муносабатда бўлишга интилмайдилар, улар қоидаларни менсимасликлари мумкин ва улар учун бошқалар олдида ҳурмат бўлиши жуда муҳим эмас. Тахмин қилиш мумкинки, бу уларнинг ҳозирги пайтгача энг самарали деб ҳисобланган авторитар бошқарув услуби билан боглиқ.

«Идеал» тимсол демократияга нисбатан салбий муносабат нуқтаи назардан «Намунали раҳбар» тимсоли билан бир қаторда жойлашган, бироқ респондентлар-

нинг «Идеал» тимсоллари юқори даражадаги ўзини англаш, қоидаларга риоя қилган ҳолда оила ва дўстларга ёрдам бериш ва қўллаб-қувватлашда изчиллик, барқарорликни намоён этиш билан боғлиқ.

Ушбу монография доирасида ёш раҳбарларнинг шахсий ва бошқарув хусусиятларини аниқлашга қаратилган ижтимоий тадқиқот ўтказилди. Тадқиқотда 53 нафар давлат ташкилотларининг ёш раҳбарлари ва 20 нафар катта ёшли раҳбарлари иштирок этдилар. Иштирокчиларга раҳбарга хос бўлган касбий малакалар, шахсий сифатлар ва қадриятлар рўйхати тақдим этилди, улар ушбу рўйхатдан ёш раҳбарлар учун ва давлат хизматидаги раҳбарлар учун энг муҳим бўлган 7 кўрсаткични белгилашлари лозим эди. Тадқиқотнинг мақсади – раҳбарларнинг замонавий раҳбарга хос бўлган хусусиятлар ҳақида фикрларини билиш, шу билан бирга, ёш ҳамда катта ёшли раҳбарлар тасаввурлари орасидага тафовутларни ўрганиш, айнан ёш раҳбарларга хос бўлган ва айнан давлат хизматидаги раҳбарларга хос бўлган хусусиятлар ҳақида иштирокчиларнинг фикрларини таққослашдир.

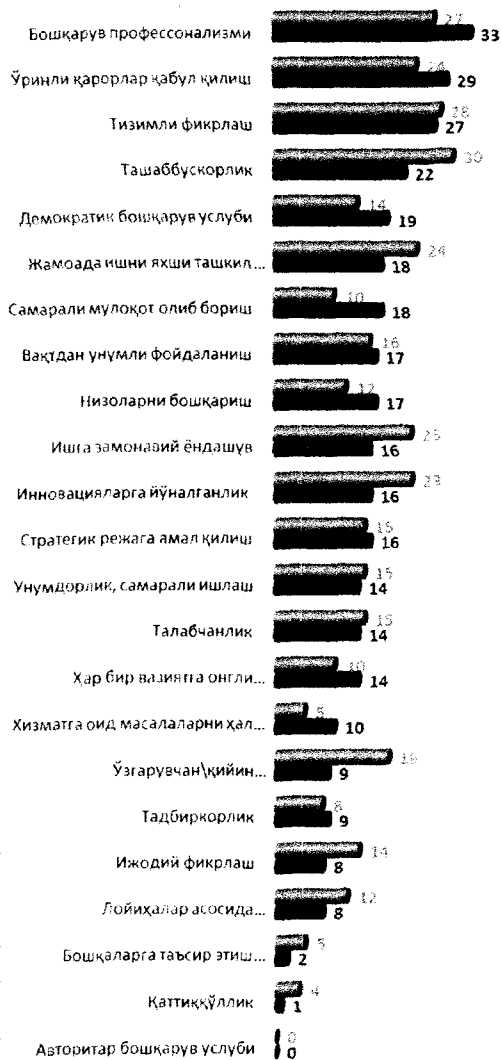
Иштирокчилар «Нима деб ўйлайсиз, ёш раҳбар / давлат хизматидаги раҳбар қандай касбий малакаларга / шахсий сифатларга / қадриятларга эга бўлиши керак?» деган саволларга жавоб бердилар.

Олинган маълумотлар статистикаси қайта ишланди. Қайта ишлаш асосида қуйидаги натижалар ҳосил бўлди.

Иккала ёшдаги раҳбарлар учун ҳам энг муҳим бўлган *касбий малака* турларига *ўринли қарорлар қабул қилиш, тизимли фикрлаш, бошқарув профессионализми, ташаббускорлик, инновацияларга йўналганлик*

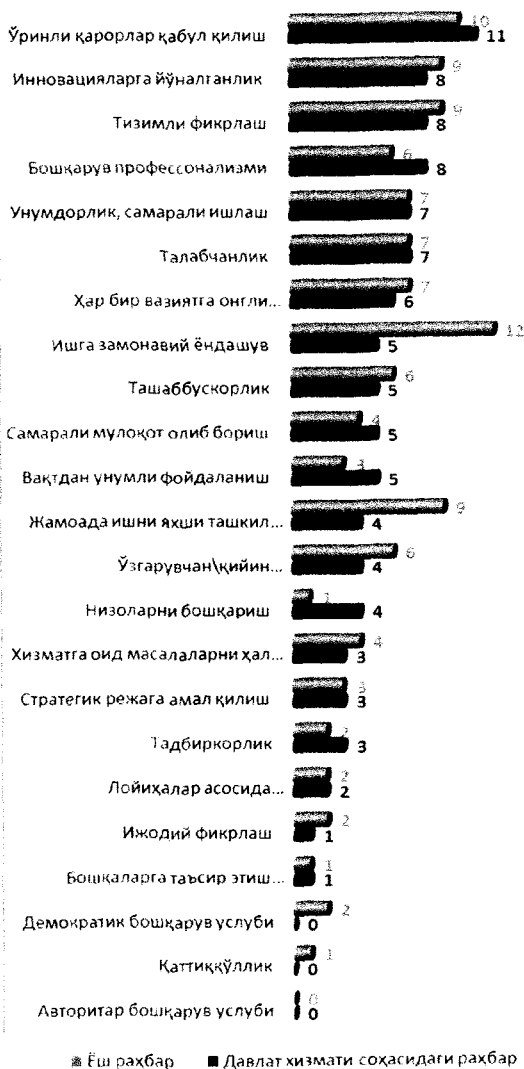
каби кўрсаткичлар кирган. Иштирокчиларнинг фикрига кўра, ўринли қарор қабул қилиш ва тизимли фикрлаш барча раҳбарлар учун энг муҳим касбий малакалар бўлиб, ушбу кўрсаткичлар бир-бири билан чамбарчас боғлиқ ва раҳбарнинг иш фаолияти сифатига сезиларли даражада таъсир қилади. Кейинги ўринда айнан ёш раҳбарлар кесимида бошқарув профессионализи жуда юқори даражада кўрсатилган. Ёш раҳбарларнинг фикрича, ушбу касбий малаканинг мавжудлиги, вазифаларнинг юқори сифатли бажарилишини ва юқори натижаларга эришишни таъминлаш эҳтимоли катта. Ёш раҳбарлар учун яна бир муҳим кўрсаткичлардан бири бу – ташаббускорлик. Ушбу кўрсаткич замонавий раҳбарнинг касбий фаолият жараёнининг самарадорлигини ошириш мақсадида унинг профессионалиги ва инновацион фаолиятининг асоси бўлиб хизмат қилади. Катта ёшли раҳбарлар ташаббускорликни асосан давлат хизматидаги раҳбарлар учун муҳим деб белгилаганлар. Албатта, давлат хизматидаги ҳар бир самарали раҳбар давлат секторида олиб борилаётган ислохотларга ўз ҳиссасини қўшиш мақсадида ташаббускор бўлиши лозим. Иккала гуруҳ иштирокчилари ҳам ёш раҳбарлар учун жамоада ишни яхши ташқил этишни муҳим касбий малакалардан бири деб белгилаганлар. Бугунги кунда ташкилотнинг муваффақияти фақат раҳбарга эмас, балки унинг жамоасига ҳам боғлиқ. Аммо чинакам самарали, ҳамжиҳат жамоани шакллантириш учун касбий малакага эга бўлиш лозим (7-расм).

Касбий малакалар: ёш раҳбар



■ Ёш раҳбар ■ Давлат хизмати соҳасидаги раҳбар

Касбий малакалар: катта ёшли раҳбар



7-расм. Раҳбар кадрлар учун муҳим бўлган касбий малакалар.

Бундан ташқари катта ёшли раҳбарлар, ёш касбдошлари учун инновацияга йўналганлик ва ишга замонавий ёндашув каби касбий малакалар муҳим эканлигини кўрсатиб ўтганлар. Бу шундан далолат берадики, ёш раҳбарларнинг замон билан ҳамнафас ҳолда фаолият юритишлари порлоқ истиқболга олиб боради.

Бошқарувнинг авторитар услуби ва қаттиқўллик раҳбарлар учун энг бесамар касбий малакалар сифатида белгиланган. Зеро, ушбу услублар қўлланилиши ходимлар томонидан вазифаларнинг босим остида сифатсиз бажарилишига олиб келади, одамлар ўз фаолиятларида ижодкорликни намойиш этолмайдилар. Келажакда бу омил иш самарадорлигига путур етказиши мумкин.

Кейинги ўринда ёш раҳбар ва давлат хизматидаги раҳбар учун муҳим **шахсий фазилатлар** баҳоланган. Ёши ва иш жойидан қатъий назар энг муҳим шахсий фазилатлар сифатида ўз *фикрига эга бўлиш, ташаббускорлик, ватанпарварлик, виждонлилик* каби кўрсаткичлар белгиланган. Демакки, оломонга эргашишдан кўра ўз нуқтаи назарига эга ва уни ифодалай оладиган раҳбар ҳақиқий лидер раҳбар мақомига эга бўлади. Кейинги ўринларда таъкидланган ватанпарварлик нафақат раҳбарнинг, балки унинг қўл остидагиларининг ижтимоий ва маънавий ривожланишидаги аҳамияти билан ажралиб туради. Шу ўринда раҳбардаги виждонлилик фазилати ҳамкасблар ва ходимлар томонидан уни ҳурмат қилишга чорловчи шахсий сифатлардан бири бўлиб, бу самарали бошқарув учун зарур шартдир. Бир сўз билан айтганда, умуминсоний фазилатлар бўлмиш ватанпарварлик ва виждонлилик раҳбарга ташкилотнинг муайян мақ-

садларга эришишда ходимларда иштиёқ уйғота олишида кўмакдош бўлади.

Ёш раҳбарлар томонидан муҳим деб белгиланган фазилатлардан яна бири самимийликдир. Самимийлик етакчи раҳбарларга хос фазилат бўлиб, ўзини самимий тута оладиган раҳбар ходимларда ўзига нисбатан ишонч уйғотиб, ортидан эргаштира олади. Ҳаққонийлик ҳам раҳбар учун муҳим аҳамият касб этади. Ушбу фазилат раҳбарни ходимларга вазифаларни тўғри тақсимлашга, стратегик қарорлар қабул қилишда объектив назар билан қарашга ундайди.

Ва аксинча, юмшоқ кўнгиллик ва сахийлик раҳбар учун зарур бўлмаган шахсий фазилатлар сирасига кирган. Дарҳақиқат, ушбу фазилатларнинг раҳбар шахсида ифодаланиши ташкилот фаолияти унумдорлигининг камайишига олиб келади (8-расм).

Шахсий фазилатлар: ёш раҳбар



Шахсий фазилатлар: катта ёшли раҳбар



8-расм. Ёш ва катта ёшли раҳбарлар кесимида раҳбарнинг шахсий фазилатлари устунлиги (камайиб бориш тартибида).

Раҳбарга хос бўлган **қадриятлар** рўйхатида энг муҳим кўрсаткичларни *адолатпарварлик, халқ манфаатлари устунлиги, халққа хизмат, мунтазам ўз устида ишлаш* кабилар эгаллаганлар. Ҳеч бир ташкилотда раҳбар томонидан ташкилот қадриятларини ривожлантирмасдан туриб юксалишнинг юқори даражасига кўтарилиш мумкин эмас. Иштирокчиларнинг асосий қисми давлат хизмати соҳасидаги раҳбар эканликлари юқорида санаб ўтилган қадриятлар устунлигида ўз аксини топган. Яъни давлат хизматидаги раҳбарлар учун халқ манфаатлари йўлидаги хизматнинг шахсий манфаатлардан устунлиги ушбу шахсларнинг ўз лавозимларига муносибликларини яна бир бор таъкидлайди.

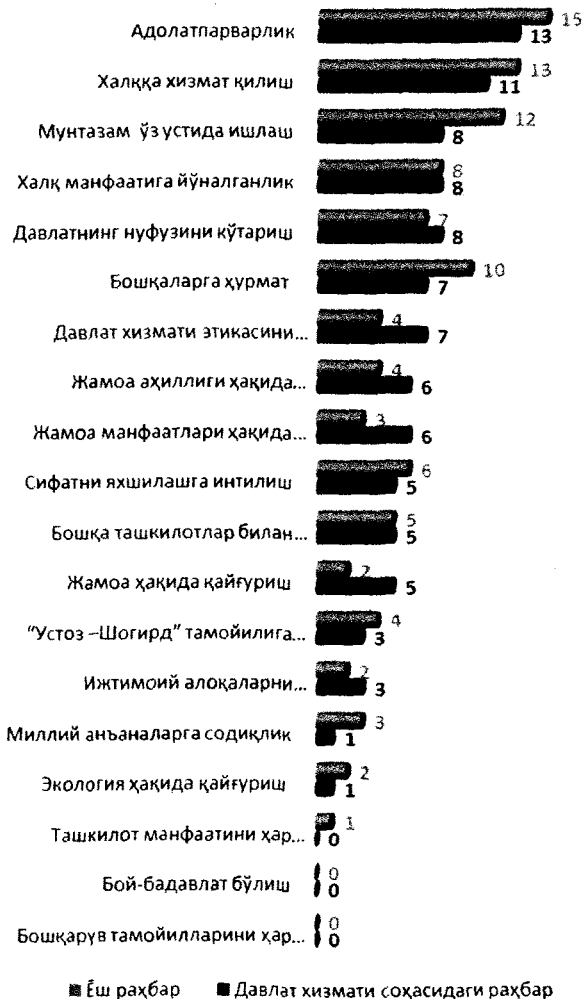
Кейинги ўринлардаги муҳим қадриятлардан бири – бу ўз устида мунтазам ишлашдир. Шубҳасиз, янгиликларга интилган инсонлар тараққиёт билан юзлашадилар, улар нафақат ўзлари такомилликка интиладилар, балки бошқаларни ҳам бунга чорлайдилар. Ёш раҳбарлар томонидан ҳамкорликни ривожлантиришнинг муҳим қадрият сифатида эътироф этилиши алоҳида эътиборга лойиқ. Ҳозирги замонда сиёсий, иқтисодий ва ижтимоий ҳамкорлик – ҳақиқий муваффақиятнинг негизи ҳисобланади. Давлат хизмати соҳасидаги раҳбарлар учун яна бир асосий қадриятлардан бири бу давлат нуфузининг ошишидир. Давлатимиз раҳбари бошчилигида олиб борилаётган ислохотларни амалда тадбиқ қилиш, халқнинг иқтисодий-ижтимоий даражасини ошишига хизмат қилишни ўз бурч деб билган раҳбарлар давлатнинг устунлари ҳисобланадилар.

Сўнгги ўринларда бой-бадавлат бўлиш, бошқарув тамойилларини ҳамма нарсадан устун қўйиш каби қадриятлар бегиланган. Ушбу қадриятлар раҳбарлик позицияси бевоҳида боглиқ бўлмаган қадриятлар ҳисобланади (9-расм).

Қадриятлар: ёш раҳбар



Қадриятлар: катта ёшли раҳбар



9-расм. Ёш ва катта ёшли раҳбарлар кесимияда раҳбарнинг қадриятлари устунлиги (камаийиб бориш тартибида).

Бугунги кунда нафақат бир ташкилотни, балки давлат иқтисодиётини ва шунга мос равишда бутун жамиятни ривожланиши ташаббускор раҳбарларнинг мавжудлиги ҳамда уларнинг ўз имкониятларини рўёбга чиқаришлари шарт-шароитларига боғлиқлигига ҳеч ким шубҳа қилмайди. Айтиб ўтиш жоизки, ёш раҳбарларнинг ўзига хос хусусиятларини ўрганишга қаратилган тадқиқотлар унчалик кўп эмас ва улар махсус тармоқлар доирасида олиб борилган. Ушбу муаммо асосан ҳозирги кунда раҳбарлик фаолиятини муваффақиятли амалга ошираётган ёш раҳбарларнинг шахсий ва бошқарувга оид хусусиятларини аниқлаш ҳамда тавсифлашга қаратилган эмпирик тадқиқотлар натижаларининг юқори амалий аҳамиятини англатади.

Ушбу мавзу бўйича мавжуд психологик тадқиқотларни таҳлил қилиб, ёш раҳбарлар фаолиятининг муваффақияти икки гуруҳ омиллари билан белгиланади деган хулосага келишимиз мумкин.

Шундай қилиб, таҳлил натижаларига кўра, ёш раҳбарнинг меҳнат фаолиятида юқори муваффақиятга эришишнинг энг муҳим жиҳатлари бу *ўринли қарорлар қабул қилиш, тизимли фикрлаш, бошқарув профессионализи, ташаббускорлик, инновацияларга йўналганлик* каби касбий малакаларнинг юқори даражадалиги, *ўз фикрига эга бўлиш, ташаббускорлик, ватанпарварлик, виждонлилик фазилатлар мужассамлиги ва адолатпарварлик, халқ манфаатлари устунлиги, халққа хизмат, мунтазам ўз устида ишлаш* каби қадриятлар мавжудлиги ҳисобланади.

Олинган натижалар кўп жиҳатдан ёш раҳбарлар фаолиятининг хусусияти – интизомга талаблар ва масъулиятнинг юқорилиги билан боғлиқ.

Хулоса қилиб шуни таъкидлаш лозимки, тадқиқот натижалари катта амалий аҳамиятга эга ва ёш раҳбарнинг шахсий ютуқлари истиқболини кўра олиш, амалий муаммоларини ҳал қилиш билан бевосита боғлиқдир. Зеро, ташкилотнинг замон талабларига муносиб бўла олиши кўп жиҳатдан раҳбарга, унинг шахсиятига ва зарур кўникмаларига боғлиқ.

1.5. ДАВЛАТ ХИЗМАТИ СОҲАСИДА РАҲБАРЛАРНИ БАҲОЛАШНИНГ «АССЕССМЕНТ МАРКАЗ» УСЛУБИ

Давлат хизмати ва бошқаруви муассасаларида фаолият юритувчи мутахассисларнинг нодавлат ёки хўжалик соҳалари вакилларида асосий фарқи шахс хулқининг ахлоқий жиҳатида ифодаланadi. Шунинг учун, раҳбарни ёки номзодни баҳолаш услубларида унинг нафақат ижодий қобилияти, балки инсоннинг маънавий ва ахлоқий сифатларини ҳам аниқлаш имкони бўлиши лозим. Бу эса давлат хизмати ва бошқаруви соҳасида фаолият юритувчи шахснинг ахлоқий ва қадрият жиҳатларини алоҳида ўрганишни талаб қилади ҳамда шунга мос баҳолаш технологияларни жорий этиш заруратини қўяди. Гап шундаки, ахлоқий жиҳатларни аниқлаш борасида замонавий психодиагностик тадбирлар анчагина чекловларга эга. Мавжуд тестларнинг валидлиги ва маълумотларнинг ишончлилиги ўта паст. Шунинг учун, шахснинг ахлоқий ва қадрият жиҳатларини ўрганишда иложи борида контакт методлардан, яъни шахсни бевосита кузатиш ёки у билан суҳбатлашиш услубларини қўллаш самаралироқ натижалар беради.

Давлат хизмати ва бошқаруви соҳаси ходимдарининг хулқини баҳолашда қуйидаги асосий кўрсаткичларга эътибор қаратилиши лозим:

- Давлат хизматчиси хулқига хос меъёрийлик, касбнинг ахлоқий талабларига ва хизмат интизомига қатъий риоя қилиш;

- Давлат хизмати ва бошқаруви муассасаси манфатини, унинг мавқеини асраш ва улуғлаш;
- ўз хизмат соҳасида компетентли бўлиш, яъни ихтисослашган билим ва малакаларга эга бўлиши;
- коммуникативлик, қийин ва муаммоли вазиятларда мулоқот вазиятини бошқара олиш;
- ўз ўзини бошқариш даражасининг юқорилиги, стрессга бардошлилик;
- ўз касби билан боғлиқ муаммоли вазиятларга ижодий ёндаша олиш, ностандарт вазифаларни ҳал қила олиш малакаси.

Санаб ўтилган жиҳатлар давлат хизмати ва бошқаруви органи раҳбарининг асосий фаолият жабҳаларини қамраб олган ҳолда фаолият маҳсулдорлигини баҳолаш мезонларини ишлаб чиқишда муҳим манба ҳисобланади.

Юқорида баён этилган фикрлардан келиб чиққан ҳолда давлат хизмати ва бошқаруви соҳаси раҳбар кадрларни баҳолашда компетенцияларга асосланган ёндашувга таяниш ҳамда давлат хизматчиси компетенцияларини баҳолашнинг илгор услуби – Ассессмент Маркази технологиясини жорий этиш масаласи ўртага қўйилади.

Ассессмент Маркази шахснинг профессионал ва шахсий жиҳатларини ўрганиш воситаси сифатида, бугунги кунда раҳбар ва бошқарув лавозимларига номзодларни баҳолашнинг энг илгор услуби ҳисобланади.

Ассессмент-марказ (*ингл. Assessment Center – Баҳолаш Маркази*) – бу, авваламбор, ходимни баҳолаш усулидир. Ушбу атамани таҳлил қиларканмиз, бунда «марказ» сўзи одатий мазмунидан бир оз чекинган ҳол-

да бирон-бир муассасанинг муайян маконда жойлашувини ифодаламайди (масалан, бизнес-марказ, тиббий марказ ва шу кабилар). Ассессмент марказ – бирорта касб ёки лавозим ходимларини баҳолаш технологияси бўлиб, у бир қатор тадбирлар мажмуидан иборат. Бу услубни қўллаш давомида давлат хизмати фаолиятида юзага келувчи вазиятлар моделлаштирилади ва давлат хизматчисининг шу вазиятга муносабати махсус кузатув шкалалари асосида баҳоланади.

Давлат хизмати соҳасига тегишли муаммоли вазиятларни ўрганиш, давлат хизмати касбий фаолияти талаб қилувчи психологик жиҳатларни ўрганишга йўналган махсус методикалар орқали ходим унга топширилган вазифани қанчалик сифатли ва мақбул муддатларда бажариши, самарали ишлашни таъминловчи касб хислатларининг ходимда мавжудлиги аниқ ҳамда ишончли равишда баҳоланади. Ассессмент-марказ услуби бўйича баҳолаш жараёнида давлат хизматини амалга ошириш давомида юзага келувчи вазиятлар моделлаштирилади ва ходимнинг ушбу вазиятда қандай ҳаракат қилиш, мавжуд вазифани бажариш қобилияти баҳоланади. Мазкур вазиятлар ходим келажакда бажариши лозим бўлган, лекин реал ҳаётда ҳали тўқнаш келмаган хизмат вазифаларини ўз ичига олган ҳолда, шахсда шаклланган қобилиятларнинг янги вазиятда намоён бўлишини талаб қилади. Бундай қобилиятлар мажмуи эса, Ассессмент-марказ методологиясига кўра «компетенциялар» деб аталади.

Ассессмент-марказ ўз имкониятларига кўра қуйидаги ижобий томонларга эга:

- ходимдаги зарур компетенцияларнинг ривожланганлик даражасини ўлчаш, меҳнатни самарали бажари

риш учун зарур билим, малака ва кўникмаларнинг мавжудлигини аниқлаш;

- ходимларнинг яширин имкониятларини аниқлаш, уларнинг касбий маҳоратини ошириш ва ривожланишга тайёрлигини билиш;

- ходимларнинг касбда ва лавозим пиллапояларида ўсишига оид тавсияларни бериш.

Шу билан бирга, Ассессмент-марказни ўтказишга оид тадбирларнинг ўзи ҳам ташкилотни ривожлантириш кучига эга. Баҳолаш давомида ходимлар ўзлари ҳақида бошқача тасаввур ҳосил қилишлари мумкин, ўз фаолиятлари ҳақида ҳамкасаблари ва атрофдагилардан тескари алоқага, ўз хатолари ва мавжуд имкониятлари ҳақида тўла маълумотга эга бўладилар.

Одатда, Ассессмент – марказ технологиясига кўра, баҳоланувчи иштирокчилар (давлат хизмати ходимлари) сони кўпи билан олти кишини ташкил қилади, баҳолаш жараёни эса бир кундан уч кунгача давом этиши мумкин. Ассессмент-Маркази технологиясида иштирокчиларни баҳоловчи экспертлар гуруҳи ҳам мавжуд бўлиб, бир эксперт иккитагача иштирокчини кузатиши ва баҳолаб бориши мумкин. Ҳар бир иштирокчи вазифаларни бажариш давомида моделлаштирилган вазиятда ўз қобилиятини намоён этади ва уни эксперт (ассессор) кузатиб боради. Одатда ассессорлар сифатида махсус тайёрланган, яъни бошқарилаётган соҳада тажрибага эга мутахассислар иштирок этишади, айрим пайтда бундай экспертлар сифатида ташкилот раҳбарлари ҳам танланиши мумкин. Ассессорлар баҳоланувчи шахснинг билимини, хулқини баҳолаш мақсадида махсус тайёргарликдан ўтган бўлишлари керак.

Ассессорлар иштирокчиларни ҳар бир моделлаштирилган вазиятда назорат этадилар ва натижаларни махсус кузатув варақасида қайд этиб борадилар. Ассессмент-марказ машғулоти яқинда ассессорлар ўз таассуроти ва кузатувлари хусусида фикр алмашадилар ҳамда қўйган баҳоларини ўзаро мувофиқлаштиридилар. Агарда кузатувда бошқа мутахассислар ҳам эксперт сифатида иштирок этса (психолог, иқтисодчи ва бошқа касб эгалари), уларнинг ҳулосалари ҳам ҳисобга олинади. Ассессорларнинг яқиний баҳолари асосида ёзма ҳисобот тайёрланади. Бу ҳисоботда баҳоланаётган раҳбарнинг кучли ва заиф томонлари, уни мазкур касб соҳасида ривожлантириш зарурати, назарда тутилаётган лавозимдаги фаолиятни муваффақиятли бажара олишга қодирлик даражаси аниқ кўрсатилиши лозим.

Ассессмент-марказ технологиясининг асосий хусусияти — давлат хизматчисининг бугунги фаолияти баҳоланибгина қолмай, балки унинг назарда тутилаётган вазифаларни уддалай олиш қобилияти, янги лавозимга тайинланса янги хизмат мажбуриятларини бажара олиш салоҳияти ҳам аниқланади. Ўз моҳиятига кўра бу услуб, ходим келажакда намоён эта олишга қодир бўлган имкониятларини аниқлашга йўналган. Ходимнинг қийин ва қалтис вазиятларда қандай ҳаракат қилишини кузатган ҳолда, унинг мақсадга интилиш йўлида қандай қарор қабул қилиши, тўсиқларни енгиб ўтиши ва лавозим талабларини қай даражада адо этиши ҳақида тўлиқ маълумот олиш мумкин. Хусусан, бу услуб ташкилотдаги захирада турган кадрлардан бошқарув лавозимига номзодни танлашда жуда қўл келди. Гап шундаки, Ассессмент-марказ технологияси,

ходим ҳали лавозимни эгалламасдан туриб унинг касб малакаларини намоён эта олиши учун шароит яратади ва ўринли хулқни намоён эта олишига қараб, унинг қобилияти ҳақида хулоса чиқарилади.

Номзодни Ассессмент-марказ технологияси асосида баҳолаган ҳолда ташкилот яна бир катта ютуқни қўлга киритади – баҳоланаётган шахс ўзининг лавозим ўсишлари борасидаги экспертлар хулосасини енгил қабул қилади, бу хулосани ҳаққоний деб топади. Шунингдек, у турли хизмат вазиятларида иштирок этиши туфайли у ёки бу лавозимга қўйиладиган талабларни яхшироқ тушуниб етади. Бошқа томондан эса, муассаса раҳбарларини экспертликка жалб этиш унинг тажрибасини янада бойитади ва раҳбарнинг бошқарув салоҳиятига янги услубларни киритади. Бу тадбир натижасида орттирилган тажриба эса, кейинчалик эксперт-раҳбарнинг бошқарув фаолиятида анча қўл келган ҳолда ҳатто ўз бошқарув фаолияти самарадорлигини мустақил тарзда баҳолашга ҳам асос бўлиши мумкин.

Ассессмент Маркази услубида баҳолашдаги асосий баҳолаш предмети бу – компетенциялар. Компетенция – интеграл сифат бўлиб, маълум бир ташкилотда бирон касб бўйича ва айни лавозимга хос фаолиятни муваффақиятли амалга ошириш учун зарур билим, касбий малака ва кўникмалар мажмуидан иборат. Бундай таърифдаги ўзига хос жиҳат шундаки, компетенцияни таърифлашда асосий эътибор ташкилот хусусиятига қаратилган ҳолда ходим амалга оширувчи фаолиятга оид атамалар қўлланади. Ходим компетенцияси ҳақида гапирганда, биз унинг бирон фаолиятни талаб даражасида бажара олиш қобилияти ва шунга тайёрлигини

назарда тутамиз (масалан, музокаралар олиб бориш ёки статистик маълумотларни таҳлил эта олиш ва шу кабилар).

Компетенция бу – кўзланган натижага эришиш фаолияти моделидир. Мутахассислар бир нечта компетенция турларини фарқлайдилар. Масалан: стандарт, асосий ва ётакчи компетенциялар.

Стандарт компетенциялар – ушбу фаолиятга оид доимий ва одатий вазифаларни бажариш қобилияти.

Асосий компетенциялар – ушбу фаолиятга оид инновацион вазифаларни бажариш қобилияти.

Ётакчи компетенциялар – касб фаолиятининг янги турларини ярата олиш қобилияти.

Муайян ташкилотнинг бирорта позициядан туриб муваффақиятли фаолият олиб бориши учун, шахс бир нечта компетенцияларга эга бўлиши лозим. Шунга мувофиқ равишда, турли касбий кўникмалар ва шахсий сифатларни баҳолаш ва ривожлантириш зарур.

Ассессмент Маркази технологиясида баҳолаш тадбирлари асосан компетенциялар моделига таянади. Компетенциялар модели, аввал айтиб ўтилганидек, ходимлар ўз фаолиятида юқори натижаларга эришини ифодаловчи компетенцияларнинг даражаларда ифодаланишидир.

Ҳозирги кунга келиб, психолог мутахассислар ходимнинг бошқарув лавозимида муваффақиятли фаолият олиб боришини таъминловчи зарурий компетенцияларни ҳамда муайян ташкилотда муваффақиятли ишлаш учун лозим бўлган *корпоратив компетенциялар моделларини* ишлаб чиқмоқдалар. Компетенция модели баҳолашнинг ягона «координатлар тизими» сифатида мутахассис ва менежерларни танлаш ҳам-

да баҳолаш меъзонларини ташкилот стратегияси билан ўзаро мувофиқлаштириш имконини беради, қобилияти ташкилот эҳтиёжига максимал даражада мос келувчи ходимларни олға суришга шароит яратган ҳолда кадрларга оид қарорлар самарадорлигини янада оширади. Раҳбарлар учун эса, компетенциялар модели айнан шу ташкилот доирасида касбий ривожланишнинг устувор йўналишларини кўрсатган ҳолда инсоннинг ўз устида ишлаши ва шахсий ривожланиши учун туртки беради.

Давлат хизмати ва бошқаруви ходимларини компетенциялар модели асосида баҳолаш бошқарувга оид тизимнинг турли бўлақларини ўзаро мувофиқлаштириш имконини берган ҳолда, муассаса ходим ва раҳбарларини комплекс тарзда ўқитиш ва ривожлантириш учун маълумот беради, меҳнатни мотивациялаш тизимини янада такомиллаштириш ҳамда уни объектив баҳолашга қулайлик яратади.

Касбий маҳоратни баҳолашнинг аввалги услублари ўрнига келган «компетенция» тушунчаси баҳолашнинг янги шакллари ва технологияларига талаб уйғотди. Ассессмент-марказ айнан шундай янги технология сифатида пайдо бўлди.

Ҳозирги кунга келиб, Ассессмент-марказни раҳбарлик лавозимларига номзодларни баҳолашнинг энг аниқ усули деб таърифлаш мумкин. Бундан ташқари, Ассессмент-марказ давлат хизмати ходимларини баҳолаш орқали уларнинг касбий малака ва ишчанлик сифатларини ривожлантириш бўйича махсус дастурлар тузиш имконини беради, кадрларни бошқарув резервига киритиш ва лавозимда ўсиши учун асосий восита вазифасини ўтайди.

Мутахассислар томонидан Ассессмент-марказни ўтказиш бўйича турлича баҳолаш воситалари, намунавий машқлар ва вазифалар таклиф этилган. Лекин, булар орасида махсуслари, яъни баҳолаш мақсадидан келиб чиққан ҳолда яратилган услублар (номзодларни танлаб олиш, таълимга эҳтиёжни аниқлаш, кадрлар ресурсларини яратиш) ва бошқарув фаолиятини баҳолашга қаратилган (қарорлар қабул қилиш, лидерлик, стрессга бардошлилик, мақсадга йўналтира олиш, ишчанлик ва ҳ.к.) услубларга кўпроқ эътибор қаратилмоқда. Тадқиқот иштирокчиларидан тақдирот ўтказиш ёки гуруҳ олдида нутқ сўзлаш, гуруҳ таркибида катта бўлмаган лойиҳани бажариш, ҳужжатлар билан ишлаш, интервью саволларига жавоб бериш, муҳокамада иштирок этиш, ролли ва имитацион кичик ўйинларда (ишлаб чиқариш, бошқарув ва хизмат фаолияти билан боғлиқ бошқа вазиятларни моделлаштирувчи) иштирок этиш сўралади. Кўпинча малакани аниқлашга оид тестлар (касбий кўникмаларни аниқлаш тестлари), бизнес-кейслар (давлат хизмати соҳасига оид мураккаб вазиятлар) ҳам ишлатилади.

Текширувда иштирок этаётган давлат хизмати ходимларини баҳолаш мезонлари, текширув натижаларини қайд этиш варақалари ҳам ташкилот фаолияти хусусиятидан ва муайян лавозим талабидан келиб чиққан ҳолда ишлаб чиқилади. Ассессмент – марказнинг асосий афзалликларига коммуникатив ва ишчанлик кўникмаларини, иштирокчиларнинг бошқарув салоҳиятини аниқ баҳолаш ҳамда қўлга киритилган натижаларнинг амалда намоён бўлиши эҳтимолининг юқорилиги киради. Бундай ижобий натижаларни қўлга киритиш заминида эса, раҳбар фаолиятини

ҳақиқий бошқарув шароитларига мос вазиятларда кузатиш ётади.

Шуни таъкидлаш лозимки, Ассессмент–марказ ёрдамида компетенцияларни баҳолаш услуги раҳбарлар ва ташкилот салоҳиятини юксалтиришга ҳам хизмат қилади. Ушбу баҳолаш технологияси давлат хизмати ходимларини таълимга бўлган эҳтиёжини аниқ белгилаб бериши мумкин. Бундай аниқликка эришиш асосида, айти лавозимни муваффақиятли адо этиш учун зарур малакалар ва мавжуд ҳолат ўртасидаги фарқ ётади. Қўлга киритилган баҳолар асосида таълимнинг самарали логистикасини ҳам таъминлаш мумкин – кимни зарур бўлса шуни ўқитиш, нима зарур деб топилса шунга ўқитиш ва қачон ўқитиш зарур бўлса шу пайтда ўқитиш каби тамойиллар ўз жавобига эга бўлади. Шу билан бирга, таълим жараёнини аниқ мақсадга йўналган ҳолда, максимал даражада индивидуаллашган ва жуда самарали даражада ташкиллаштириш мумкин.

Мавжуд ва зарур компетенцияларни аниқ таҳлил этиш имконияти ходимлар учун таълим ва ривожлантиришга оид комплекс дастурларни ишлаб чиқиш учун асос бўлиб хизмат қилади. Бундай тадбирлар ҳар эҳтимолга қарши эмас, балки аниқ мақсадга йўналган тарзда – зарур сифатларни шакллантириш ва ривожлантириш мақсадида ҳамда келажакни назарда тутган ҳолда олиб борилади. Ходим самарали фаолият юритувчи соҳаларни аниқлаш асосида, унинг салоҳиятига баҳо бериш ва «яқин ривожланиш соҳаси»ни аниқлаш орқали индивидуал ривожланиш истиқболлари ҳақида маълумотга эга бўлиш, ҳар бир баҳоланувчи учун шахсий таълим ва ривожланиш дастурларини тузиб чиқиш мумкин. Бундан ташқари, ташкилотнинг уму-

мий ривожланиш истикболи, унинг ўзгаришларга тайёрлиги даражасини ҳам баҳолаш мумкин.

Ташкилот эҳтиёжлари ва Ассессмент–марказ ўтказиш мақсадларидан келиб чиққан ҳолда олинган натижалар қуйидагича тақдим этилиши мумкин:

- ҳар бир иштирокчи бўйича индивидуал хулосалар бериш (давлат хизмати соҳасида самарали фаолият юритиш учун муҳим сифатлар кўринишида, индивидуал тарздаги баллар кўринишида, ходимнинг психологик қиёфаси, тавсифномаси, тавсиялар билан бирга);
- умумлашган тахлилий ҳисоботлар (иштирокчиларнинг ранжирланган рўйхати, илғор ишчи гуруҳлар рўйхати, самарали лойиҳа гуруҳларини ташкил этиш бўйича тавсиялар) ва маълумотлар базаси.

Шундай қилиб ушбу бўлимда Ассессмент Маркази асосида баҳолаш технологияси ҳақида маълумот бериб ўтилди. Юқорида таъкидлаб ўтилганидек, ушбу технология бугунги кунда, ходимларни баҳолашнинг энг аниқ ва самарали услуби бўлиб ва унинг яна бир асосий жиҳати – ходимга шу пайтга қадар эришган малакалари, у эга бўлган компетенцияларни объектив баҳолаш, ходимга қайта алоқа бериш имконига ҳам эга. Айнан Ассессмент Маркази технологияси орқали ходим касб учун зарурий ва муҳим стандарт, етакчи ва асосий компетенциялар ҳақида тасаввурга эга бўлади, ўзида қайси компетенцияларни янада ривожлантириш бўйича қайта алоқа олади.

1.6. ДАВЛАТ ХИЗМАТИ СОҲАСИДАГИ ЁШ РАҲБАРЛАРГА ХОС БЎЛГАН КОМПЕТЕНЦИЯЛАР МОДЕЛИ

Давлат бошқаруви тизими доимий равишда ривожланиб борадиган ижтимоий ҳодисадир. Давлат бошқарувида хос намуналар ва унга тегишли амалиёт доимо такомиллашиб боради. Лекин, ҳар қандай ижтимоий ҳодисани онгли бошқариш маҳаллий хусусиятларни ҳисобга олишни талаб қилади. Айниқса, бугунги кунда мамлакатимиз аҳолиси менталитети учун мос ижтимоий-психологик, тарихий ва сиёсий хусусиятларини инобатга олган ҳолда халқаро тажрибани ўрганиш, яхши намуналарни топиш ва ҳаётга татбиқ этиш ўта долзарб масаладир. Айнан шундай вазифалар давлат хизмати тизими олдида қўйилаётган муҳим масалалар қаторидан ўрин олади.

Давлат хизматини ташкил этишга оид асосий масалалардан бири – бу, самарали бошқарув тизимини яратишдир. Мустақиллик йилларида Ўзбекистон Республикаси бошқарув тизимининг яхлит тузилишини яратишга муваффақ бўлинди. Давлат хизматининг ҳуқуқий асоси дастлаб 1995 йилда қабул қилинган Меҳнат кодекси¹ билан тартибга солинган. Шунингдек, Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 1997 йил 3 июлдаги 339-сон қарорига мувофиқ давлат хизматчиларининг лавозимлари рўйхати шакллантирилган.

¹Ўзбекистон Республикасининг меҳнат кодекси, [Электрон манба]: <https://lex.uz/m/acts/142859> (мурожаат санаси: 26.05.20).

2016-йилда Вазирлар Маҳкамаси «Давлат бошқаруви органлари ва маҳаллий ижроия органлари ходимларининг одоб-ахлоқ қоидаларини тасдиқлаш тўғрисида»¹ қарор қабул қилди.

Ўзбекистон республикаси норматив-ҳуқуқий ҳужжатлар лойиҳалари муҳокамаси сайтида (<https://regulation.gov.uz/>) Ўзбекистон Республикасининг «Давлат фуқаролик хизмати тўғрисида»ги қонуни лойиҳаси бир неча бор муҳокамага қўйилди.

Бирок, ҳеч бир норматив-ҳуқуқий ҳужжат мавжуд долзарб масалаларни тартибга солмаган, масалан: давлат хизматчиларининг тоифаларини белгилаш; давлат хизматига қабул қилиш учун танлов шартлари; мансаб поғонасида кўтарилганда малака имтиҳонларини ўтказиш тартиби; давлат хизматчиларининг моддий, ҳуқуқий ва меҳнат кафолатлари ҳамда бошқа масалалар ҳали хануз очиқлигича қолмоқда.

Хусусан, тизимли асосда давлат хизматчисини тайинлаш давлатимиз раҳбарининг «Ўзбекистон Республикасида кадрлар сиёсати ва давлат хизмати тизимини тубдан такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида»² 2019 йил 3 октябрдаги ПФ-5843-сонли қарори муносабати билан давлатимизда ўз аксини топган. Ушбу йўналишда мамлакатдаги мавжуд вазият баҳоланди ва унинг ривожланиш истиқболлари белгиланди.

Шу билан бирга, қуйидагиларга аниқлик киритилди: давлат хизматчиси – бу, ўз фаолиятини давлат хизмати лавозимларининг давлат реестрига киритилган лавозимларда олиб боровчи Ўзбекистон Республикаси

¹ Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг қарори, [Электрон манба]: <https://lex.uz/docs/2911869> (мурожаат санаси: 26.05.20).

² Ўзбекистон Республикаси Президентининг Фармони [Электрон манба]: <https://lex.uz/docs/4549998> (мурожаат санаси: 21.05.20).

фуқароси. Давлат хизматларининг давлат реестрига киритилган лавозимларни эгаллаб турган давлат хизматчиларининг амалдаги фаолияти давлат хизмати тўғрисидаги қонун ҳужжатлари билан тартибга солинади.

Давлат сиёсатининг ушбу жиҳатини аҳамияти, шунингдек, давлат ва жамият қурилишини такомиллаштириш, «Электрон ҳукумат» тизимини такомиллаштириш, давлат хизматларининг сифати ва самарадорлигини оширишга қаратилган норматив-ҳуқуқий дастурларда¹ ҳам қайд этилган.

Халқ манфаатларига хизмат қилишни кўзда тутган ҳолда давлат томонидан давлат хизматининг энг афзал модели ифодаланади, бу давлат хизмати фуқароларнинг ижтимоий ҳаёт эҳтиёжлари, қизиқишлари ва мақсадларини қондиришга йўналтирилган ўзига хос хизматлар тизими сифатида кўриб чиқишни ўз ичига олади.

Давлат хизмати деганда «давлат бошқаруви органлари, маҳаллий давлат ҳокимияти органлари ва бошқа давлат ташкилотлари томонидан мурожаат этувчиларнинг талабига биноан, шу жумладан хабар бериш тартибида, ушбу органлар ва ташкилотларнинг белгиланган компетенциялари доирасида амалга ошириладиган хизматлар ва ҳуқуқларнинг амалга оширилишини таъминлашга қаратилган фаолияти тушунилади ҳамда мурожаат қилувчиларнинг манфаатлари қонунда кўзда тутилган талаблар бўйича қондиришга йўналтирилган бўлади»².

Давлат хизмати, унинг фаолият хусусиятлари ва жамият ривожланишидаги ўрни ҳақида гапирилганда мавжуд илмий изланишлар ва давлат хизмати ри-

¹ Ўзбекистон Республикаси Президентининг Фармони [Электрон манба]: <https://www.lex.uz/ru/docs/3107042> (мурожаат санаси: 07.03.20).

² [Электрон манба]: <https://www.gazeta.uz/ru/2015/05/15/public-services/> (мурожаат санаси: 02.04.20).

вожланган бошқарув моделларига мурожаат этамиз. Хусусан, А.Матеи ва Г.Камелия давлат бошқаруви самарадорлигини Руминия мамлакати мисолида таҳлил қилар эканлар, давлат бошқаруви бу давлат ҳокимияти органлари томонидан жамият ва ҳар бир фуқарога кўрсатиладиган хизматларнинг комбинацияси эканлигини таъкидлайдилар.

Қатор изланишлар таҳлил қилган ҳолда таъкидлаш мумкинки, давлат хизматчилари фаолиятининг самарадорлиги тўртта кўрсаткич билан белгиланади: фуқароларга йўналганлик, хизматларни тақдим этиш вақтини қисқартириш, кўрсатилаётган хизматлар нархини пасайтириш ва сифатини ошириш. Шу қаторда, хизматларни тақдим этиш сифати давлат сиёсатининг муҳим жиҳати, деб эътироф этилмоқда ҳамда аҳолининг ушбу хизматлардан қониқиши ушбу сифатнинг асосий мезонига айланмоқда¹.

Ушбу йўналишдаги муҳим қадам Ўзбекистон Республикаси Адлия вазирлиги қошидаги Давлат хизмати агентлиги ташкил этилиши бўлди². Бугунги кунда ушбу агентликнинг марказлари барча шаҳар ва туманларда фаолият юритмоқда.

Давлат хизматлари марказлари (кейинчалик ДХМ) бугунги кунга келиб, аҳолига 100 дан ортиқ хизмат турларини тақлиф этмоқда, лекин яқин келажакда ушбу хизматлар тури 200 гача кўпайтиши режалашти-

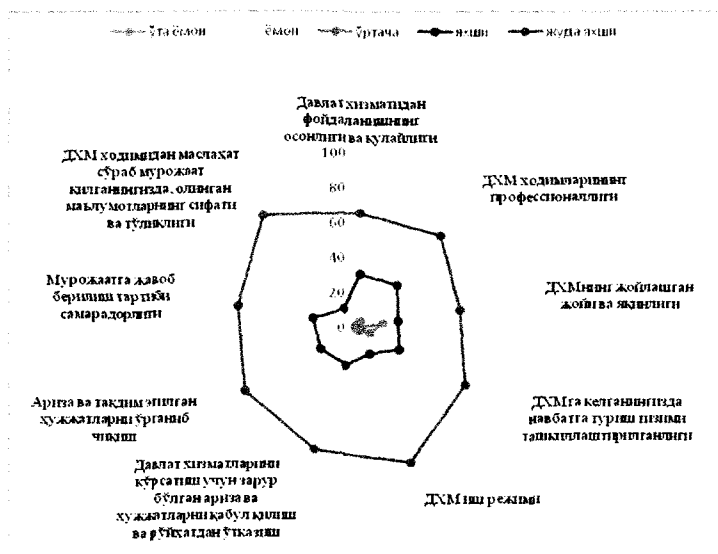
¹ Васильева Е.И., Зерчанинова Т.Е., Ручкин А.В. Оценка эффективности деятельности государственных служащих. Управленческое консультирование. Экономика и бизнес, 2016, №4.

² Ўзбекистон Республикаси Адлия вазирлиги ҳузуридаги Давлат хизматлари агентлиги тўғрисидаги низом, [Электрон манба]: [https://nrm.uz/content/doc=531524_polojenie_ob_agentstve_gosudarstvennyh_uslug_pri_ministerstve_justicii_respubliki_uzbekistan_\(prilozhenie_n_1_k_postanovleniyu_km_ruz_ot_31_01_2018_g_n_70\)](https://nrm.uz/content/doc=531524_polojenie_ob_agentstve_gosudarstvennyh_uslug_pri_ministerstve_justicii_respubliki_uzbekistan_(prilozhenie_n_1_k_postanovleniyu_km_ruz_ot_31_01_2018_g_n_70)) (мурожаат санаси: 09.04.20).

рилган, ҳамда уларнинг асосий қисмини он-лайн усул-
га ўтказиш белгиланмоқда¹.

Шу муносабат билан, аҳолининг Давлат хизматла-
ри марказлари фаолиятидан қониққанлик даражасини
аниқлаш бўйича тадқиқотлар натижалари муҳокама-
сига ўтамыз.

Аҳолининг Давлат хизматлари марказлари фаолия-
тидан қониққанлигини аниқлаш йўлидаги асосий са-
вол қуйидагича қўйилган эди: «Қуйидаги кўрсаткич-
лар бўйича Давлат хизматлари марказлари фаолияти-
дан қониққанлигини 5 баллик шкала бўйича баҳо-
ланг. Бу баҳолашда 1 ўта ёмон деган жавобга мос кел-
са, 5 жуда яхши деган маънони англатди» (10-расм).



10-расм. ДХМ фаолиятидан фуқороларнинг қониқиб даражаси.

¹ Адлия Вазирлигининг расмий саҳифаси, [Электрон манба]: <https://www.minjust.uz/ru/activity/bringing/89487/> (мурожаат санаси: 05.05.20).

Умуман олганда, фуқаролар Давлат хизматлари марказларини баҳолашда қуйидаги жиҳатларга эътибор қаратишди: хизматларни олишдаги қулайликлар, ҳужжатларни ишлашдаги тезкорлик ва қабул пайтида давлат хизмати ходимларининг хушмуомаласи каби-лар асосий эътибор марказига айланди.

Шундай қилиб, Давлат хизматлари марказлари фаолиятини таҳлил қилиш асосида қуйидаги хусусиятлар аниқланади. Биринчидан, Давлат хизматлари марказларига фуқароларнинг мурожаат этиши ва ўзаро муносабатлардан қониқиш ўта муҳимлиги, иккинчидан эса, бу соҳа хизматчилари «Инсон-инсон» касбий фаолият турига кириши сабабли Давлат хизматлари марказлиги соҳаси хизматчилари учун коммуникатив малакалар масаласи муҳим баҳолаш мезонига айланади. Ўзаро мулоқот жараён қониқарли ўтиши учун бошқаларга эътиборли бўлиш, қийин вазиятларда ўзини идора этиш, социал интеллектнинг юқори даражада бўлиши талаб қилинади. Бу эса давлат хизмати ходимларининг компетенциялар моделида акс этиши лозим бўлган асосий жиҳатлардир.

Давлат хизматлари марказларининг асосий фаолият мақсади инсонларга хизмат кўрсатиш экан, ушбу соҳа ходимларининг хизматга йўналганлик сифати муҳим бўлиши таъкидлаб ўтилади. Бу эса ўз навбатида мутахассисдан бошқаларнинг эҳтиёжини яхши билиш ва уларни қондиришга интилиш, бошқадар билан умумий тил топа олиш каби сифатларни талаб қилади.

Шу билан бирга, давлат хизмати фаолиятининг натижаси – «мурожаат этувчиларга давлат хизматларини кўрсатиш, шу жумладан мурожаат этувчиларга тегишли маълумотлар ва ҳужжатларни тақдим этишга оид

давлат органлари томонидан тегишли ҳаракатларни амалга ошириш» ҳисобланади.

Юқорида таъкидлаб ўтилган вазифалар ва мажбуриятлар давлат хизматларини кўрсатиш органлари олдида шундай масъулиятни қўйдики, унга риоя этиш давлат хизматчисидан қатор шахсий ва профессионал фазилатларни намоиш этишни талаб қилади. Шу муносабат билан, давлат хизматидаги ёш раҳбарлар компетенциялар моделини ишлаб чиқиш зарурати давлат бошқарувини такомиллаштиришга йўналган фанлар олдида муҳим илмий амалий вазифани ҳал қилиш заруратини қўйди. Қатор илмий изланишдар асосида шундай хулосага келиндики, давлат хизмати соҳасида раҳбарнинг ўз компетенцияси доирасида иш фаолиятини маълум бир сифат даражасида бажариш учун ҳақиқий қобилият зарурлиги белгилаб ўтилди.

Давлат хизмати соҳаси раҳбар ходимлари компетенцияларини ўрганиш ушбу тизим стратегиясини белгилаш, давлат хизмати муассаси ва уларнинг таркибий бўлинмалари муваффақиятини таъминлаш билан боғлиқ.

Ҳозирги даврда кўпгина ривожланган мамлакатларда давлат хизматидаги раҳбарларнинг профессионал-психологик модели ишлаб чиқилган. Улардан баъзиларини батафсил кўриб чиқамиз.

Ғарбий Европа ва АҚШ давлат идоралари раҳбарлари учун замонавий талаблар тизимини яратиш мақсадида компетенцияларга асосланган ёндашув қабул қилинган.

*Буюк Британияда*¹ 2003 йилда PSG комплекси (Professional Skills for Government) тасдиқланди. Ушбу

¹ Managing Competencies in Government: State of the Art Practices and Issues at Stake for the Future.

тизим барча даражадаги давлат хизматчиларининг – вазирлардан тортиб оддий маҳаллий амалдорларгача бўлган компетенциялар рўйхатини белгилайди. PSG – бу, давлат органларининг кадрлар хизматлари учун ҳам, давлат хизматчиларининг ўзи учун ҳам ўзига хос қўлланма. Комплекс нафақат маълум бир лавозимга бўлган талаблар тизимини, балки мартабада кўтарилиш учун индивидуал имкониятларни ҳам аниқлаш имконини беради.

PSG тизимига ходимларни бошқариш, молиявий менежмент, миждозларни бошқариш, лойиҳаларни бошқариш, стратегик фикрлаш каби компетенциялар гуруҳлари киради.

Компетенциялар моделларидан ташқари, 2006 йилда Буюк Британиянинг Давлат хизмати кодекси қабул қилинди, унда яхлитлик, ҳалоллик ва ҳолислик барча даражадаги мансабдор шахслар фаолиятининг асосий қадриятлари сифатида белгиланади, бу эса компетенциялар моделига яна бир йўналишни, яъни аксиологик ўлчовни киритишга имкон беради.

Голландияда «Бошқарув профили» модели еттита компетенциядан иборат бўлиб, уларнинг ҳар бири менежерларнинг ҳатти-ҳаракатларини акс эттирувчи бир нечта фазилатларни ўз ичига олади (жами 28 та фазилат кўрсатиб ўтилади ва уларнинг баъзиларини миқдорий жиҳатдан аниқлаш мумкин¹. Бундай ёндашув эса раҳбарлар ишини баҳолашда объективликни таъминлашга ҳисса қўшади) (14-жадвал).

¹ Турняк К.В., Шакина М.А. Модели профессиональных компетенций работников государственного и муниципального управления в условиях нового государственного менеджмента: отечественный и зарубежный опыт.

**Голландия давлат хизмати раҳбари
бошқарув профили**

Компетенциялар	Раҳбар фазилатлари
Тизимни бошқариш	Келажакни кўриш Мақсадга йўналган бошқарув Битимлар тузиш Етакчилик
Муаммоларни ҳал қилиш	Ахборотни таҳлил қилиш Концептуал мослашувчанлик Қарор қабул қилиш
Шахслараро муносабатлар	Тинглаш қобилияти Одамлар реакциясини тушуна билиш Ўзгарувчанлик, мослашув Профессional малака оширишда ходимларга ёрдам бериш
Операционал самарадорлик	Ташаббускорлик Операцияларни назорат қилиш Компетенцияларни узатиш Диққатни жамлай олиш
Одамларга таъсир ўтказа олиш	Оғзаки нутқ Ўзига ишонч Ишонтириш қобилияти Ҳаракатлар режасини ишлаб чиқиш
Шахсий фазилатлар	Энергия Стрессга бардошлилик Сифатга йўналганлик Ўрганиш қобилияти
Атроф-муҳитдан хабардорлик асосида бошқариш	Ташқи муҳитдан хабардорлик Сиёсий омиллари тушуниш Ҳалоллик ва ахлоқ Ўз ролини англаш

Америка Қўшма Штатларида¹ бошқарувнинг барча даражалари учун умумий бўлган бошқарув компетенциялари модели қабул қилинган. Модел тузилиши учта элементни ўз ичига олади. Биринчидан, бошқарув малакасининг асосини ташкил этадиган бешта компетенция йўналиши аниқланди. Булар ўзгаришларни бошқариш, одамларни бошқариш, ресурсларни бошқариш, натижага эришиш, муносабатлар ва коалицияни ташкил қилиш. Иккинчидан, ҳар бир соҳада раҳбарнинг керакли фазилатлари ўрнатилди (15-жадвал). Учинчидан, қўшимча равишда, малака талабларига мувофиқ раҳбарнинг фаолияти ва хатти-ҳаракатларининг асосий тавсифлари берилган.

15-жадвал

**АҚШда барча бошқарув йўналишлари учун
компетенциялар модели**

Йўналишлар	Компетенциялар
Ўзгаришларни бошқариш	Келажак ҳақида тасаввур Ташқи муҳитдан хабардорлик Ижодкорлик ва инноваторлик Стратегик фикрлаш Узлуксиз ўрганиш Мослашувчанлик
Инсон ресурсларини бошқариш	Конфликтларни бошқариш Маданий омилларни тушуниш Жамоа тузиш Ҳалоллик
Ресурсларни бошқариш	Молиявий менежмент Инсон ресурсларини бошқариш Технологияларни бошқариш

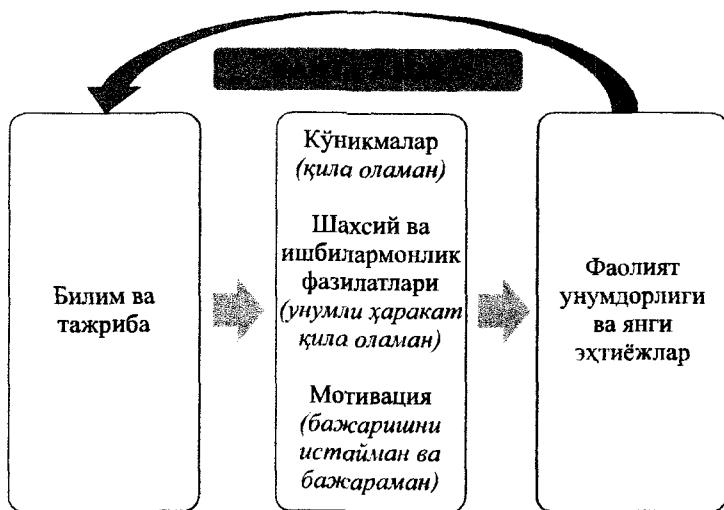
¹ Турняк К.В., Шакина М.А. Модели профессиональных компетенций работников государственного и муниципального управления в условиях нового государственного менеджмента: отечественный и зарубежный опыт.

Натижаларга эришиш	Масъулият ҳисси Муаммоларни ҳал қилиш қобилияти Тадбиркорлик Катъият Истеъмолчиларга йўналганлик Маъмурий қобилият
Мулоқот ва коалиция қуриш	Оғзаки нутқ Ёзма нутқ Музокара олиб бориш Иттифоқ тузиш ва шериклик Сиёсий омиллари тушуниш Шахслараро мулоқот кўникмалари

Ўзбекистон амалиётида ҳозирги пайтда давлат хизматининг бир неча даражаларини қамраб оладиган давлат хизматчилари компетенцияларининг тасдиқланган ягона модели мавжуд эмас. Кўпинча ташкилотларда урғу фақат компетенцияли ёндашувнинг бир қисми бўлган психологик диагностикага қаратилмоқда. Албатта, раҳбарлик лавозимига кадрларни танлаш ва тайинлаш борасида гапирганда компетенцияларга асосланган ёндашувнинг қатор афзалликларини санаб ўтиш мумкин. Ҳатто раҳбар кадрларга ҳақ тўлаш тизимини компетенцияларга асосланган ҳолда ҳал этиш қатор мотивацион афзалликларга олиб келади. Бундан ташқари, компетенцияларга асосланган ёндашувга асосланиш, ходимларни бошқариш стратегияларини аниқроқ танлаш имконини беради.

Умумий шаклда давлат хизматчиларининг компетенциялари моделининг яратилиши 10-расмда ифода-ланган алгоритмга асосланиши мумкин. Бундан келиб чиқадики, ходимларнинг билим ва тажрибаси маълум бир ишни бажариш маҳоратида, иш жойида самарали

ҳаракат қилиш қобилиятида ва ўзини самарали фаолиятга ундашда намоён бўлиши керак. Натижа эса ходимнинг меҳнат фаолияти даражасини акс эттиради ва унинг янги эҳтиёжларини шакллантириш манбаи бўлиб ҳисобланади. Шу билан бирга натижа, қайта алоқа тарзида ходимни янада самаралироқ ишлаши учун зарур бўлган янги билим ва янги тажрибага эга бўлишга ундайди (Лапыгин, 2011).



11-расм. Компетенциялар намоён бўлиши алгоритми.

Ходимларни бошқариш тизими – танлов асосида танлаш, ходимларни баҳолаш ва сертификатлаш, уларни ўқитиш ва ривожлантириш, шунингдек мураббийлик қилиш ва кадрлар захирасини шакллантиришнинг дастлабки босқичини ўз ичига олади.

Давлат хизматчилари учун компетенция моделини яратишга оид мавжуд ёндашувлар уч асосий таркибий

қисмни ажратиб кўрсатишади: ижтимоий, бошқарув ва профессионал компетенциялар туркумини.

Давлат хизматчиларининг компетенциялари модели яратишдаги яна бир ёндашув компетенциялар кластерини шакллантиришга асосланади. Бу ёндашув компетенцияларни раҳбар лавозимидан келиб чиқиб маълум даражаларга ажратишни кўзда тутлади.

Компетенциялар кластерлари таркибига қуйидагилар қиради: тафаккур самарадорлиги, ташкилотни ривожлантириш билан боғлиқ вазифаларни ҳал қилиш малакаси, бошқаларга таъсир ўтказиш, касбий ўсиш ва ўзини ўзи ривожлантириш, қувватга эга бўлиш, етакчилик қобилияти, ишни ташкил этиш қобилияти, садоқат ва ёрдамга тайёрлик ҳамда шахсий самарадорлик амалий кўникмалар кабилар.

Ушбу монография доирасида давлат хизматидаги ёш раҳбарларнинг касбий муҳим фазилатларини ва бошқарувга оид кўникмаларни аниқлаш мақсадида сўров тадқиқотлари ўтказилди. Тадқиқотда 53 нафар давлат ташкилотларининг ёш раҳбарлари ва 20 нафар катта ёшли раҳбарлар иштирок этишди. Иштирокчиларга раҳбарга хос бўлган касбий малакалар, шахсий сифатлар ва қадриятлар рўйхати тақдим этилди, улар ушбу рўйхатдан давлат хизматидаги ёш раҳбарлар учун энг муҳим бўлган 7 фазилатни белгилашлари лозим эди. Шу билан бирга, тўпланган маълумотлар асосида давлат хизматидаги ёш раҳбарлар учун компетенциялар модели ишлаб чиқилди (16-жадвал).

Компетенциялар уч йўналишда бўлиб, уларнинг ўзига хос индикаторлари қуйида кўрсатиб ўтилган.

1. Корпоратив компетенциялар. Ташкилотнинг барча ходимларига хос шахсий ва ишбилармонлик

фазилатларни акс эттиради ва барча учун ягона талабларни англатади ҳамда қўйидаги саволга жавоб беради: «Муайян ташкилотда юқори натижаларга эришиш учун ходимлар қандай ҳаракат қилишлари керак?»

2. Бошқарув (менежерлик ёки етакчилик) компетенциялари. Раҳбарнинг муваффақиятли етакчилиги учун зарур бўлган фазилатларни тавсифлайди ва «ташкилот учун қўйилган мақсадларга биргаликда эришиш учун ходимларни қандай қилиб тўғри бошқариш керак?» деган саволга ечим бўлади

3. Касбий компетенциялар. Муайян касб эгалари томонидан функционал вазифаларни бажариш учун зарур бўлган махсус билим ва кўникмаларни тавсифлайди ва қўйидаги саволга жавоб беради: «Иш вазифаларини ҳал қилиш учун раҳбар нимани билиши ва нимага қодир бўлиши керак?»

16-жадвал.

**Давлат хизмати соҳасидаги
ёш раҳбарларга хос компетенциялар модели**

Компетенциялар	Индикаторлар
Тизимли фикрлаш	Бутун тизимни ҳам, унинг алоҳида элементларини ҳам таҳлил қилади
	Тизимнинг индивидуал элементлари ўртасидаги муносабатни белгилайди
	Таъсир қилувчи омилларнинг максимал сонини ҳисобга олган ҳолда қарор қабул қилади
	Қабул қилинган қарорнинг бутун тизим учун ва унинг алоҳида элементлари учун ҳам мумкин бўлган оқибатларини аниқлайди

Натижага йўналганлик	Мотивацияни намоён қилади, натижаларга йўналган
	Юқори натижаларни кўрсатишга интилади
	Қўшимча жавобгарликни ўз бўйнига олишга тайёр
	Ўзига бўлган ишончни намоёиш этади
	Мажбуриятлари билан белгиланган доирада ўз ташаббуси билан ҳаракат қилади
	Ўз иши ва қарорлари учун жавобгарликни зиммасига олади
	Берилган имкониятлардан дарҳол фойдаланади
	Ўзгаришларни қийинчиликсиз қабул қилади
Жамоавий фаолият	Ўзаро муносабатларда учун асосий далилларни келтира олади
	Музокарани яхши олиб боради
	Одамларни ишонтира олади
	Розилик ва қўллаб-қувватлашга эришади
	Эътирозларни асосли равишда енгади
	Қарор қабул қилишга таъсирини ўтказди
	Бошқа одамларнинг қарашларини ўзгартира олади
Фаолиятни режалаштириш	Маълумотни батафсил таҳлил қилиш асосида бир нечта ҳаракат режаларини ишлаб чиқади; ҳаракатларнинг мақбул кетма-кетлигини ҳисобга олган ҳолда иш алгоритминини куради
	Вазифани бажаришнинг умумий жараёнини ташкил қилади: умумий мақсадга нисбатан ҳар бир иштирокчи учун мақсад ва индивидуал вазифаларни белгилайди; топшириқнинг умумий бажарилишини кузатади
	Режаларни захиралаш учун қўшимча манбаларни жалб қилади. Режа тузишда одамларнинг индивидуал хусусиятларини ҳисобга олади
	Вақтни ҳисобга олади, гаров таъминлайди ва хавфсизлик учун қўшимча вақтни ҳисоблайди

Ижрони бошқариш	Жамоада жавобгарлик ва мажбурият тамойилини ривожлантиради
	Ягона баҳолаш тизимида натижаларни доимий равишда кузатиб бориш учун жамоавий стандартларни белгилайди
	Ўз мажбуриятларини бажариш мақсадида ўзидан ва бошқалардан талаб қилади: қарор ижро этилиши ёки бекор қилиниши керак, деган тамойилга амал қилади
	Ходимларга иш сифатини мустақил равишда кузатишга ёрдам беради
	Жамоада фикрларни тақдим этиш ва қабул қилиш тизимидан фаол фойдаланади
Жамоани бошқариш	Жамоа аъзоларига таъсир ўтказиш қобилиятига эга
	Ишга янги ёндашувларни жорий қилишда ҳамкасбларга етакчилик қилишга тайёрлик намойиш этади
	Қарорлар учун жавобгарликни ўз зиммасига олишга қодир
	Мақсадларни белгилаш ва уларга эришиш қобилиятига эга
	Ўзини ривожлантиришга ва янги билимларни ўзлаштиришга йўналган
	Олинган билимларни амалда қўллаш қобилиятига эга
Танқидий фикрлаш	Ахборотдан маъно ҳосил қилиш қобилиятига эга
	Мантиқан тўғри хулосалар чиқариш қобилиятига эга
	Далилларни таҳлил қилиш ва баҳолаш қобилиятига эга
	Аниқ ва ноаниқ вазифаларни ҳал қилиш қобилиятига эга

Креативлик	Фикрлашнинг тезкорлиги, аниқлиги, мослашувчанлиги ва ўзига хослиги билан ажралиб туради, бой тасаввур соҳиби
	Муаммога нисбатан сезгир, одатий қараш билан объектга хос тафсилотларни пайқаш қобилиятига эга
	Ностандартлик, қизиқувчан ва янги тажрибага очиклик
	Юқори энергияга эга бўлиш (бошқаларга бериш, бўлишиш қобилияти), мустақиллик
	Юқори эстетик қадриятларга содиқлик

Ушбу компетенцияларни ривожлантириш мақсадида қуйидаги мавзуларда тренинглар ўтказиш таклиф этилади.

- Мижозга йўналганликни ривожлантириш.
- Мулоқот кўникмаларини ривожлантириш
- Ижтимоий интеллектни ривожлантириш,
- Вақтни бошқариш кўникмасини такомиллаштириш (Time-management),
- Мақсад қўйиш ва режалаштириш малакалари

Шунингдек, Давлат хизматлари марказлари хизматчиларининг раван фаолиятини таъминлаш мақсадида, уларнинг иш давомида хордиқ чиқариши масалалари, инсонлар билан кўп мулоқотда бўладиган шахсларга айрим пайтда яққаланиш ва дам олиш учун имкон бериш, уларда ҳиссий куюниш ҳолатини профилактика қилиш учун шароит яратиш талаб қилинади. Ушбу тадбирлар шахснинг компетентлигини сақлаб турувчи хизматчи фаолияти барқарор самарали бўлишини таъминловчи асосий омиллар ҳисобланади.

1.7. ЁШ РАҲБАР КАДРЛАРНИ АССЕССМЕНТ МАРКАЗ УСЛУБИДА БАҲОЛАШ АМАЛИЁТИ

Ёш раҳбар кадрлар фаолият юритувчи турли соҳаларда раҳбарларни тайинлаш, лавозимлар захирасини ташкил этишда номзодларни танлаш ва уларнинг бошқарув салоҳиятини баҳолаш имконини берувчи услублар илмий асосланган бўлиши ва энг асосийси – уларнинг прогностик мазмунини алоҳида таъкидлаб ўтиш жоиз. Ёш раҳбар кадрларни баҳолашнинг аҳамияти ҳақида гапирар эканмиз, қуйидаги асосий вазифани қайд этиб ўтиш зарур.

Биринчидан, мазкур тадбирларнинг амалга оширилиши, аввало, раҳбар кадрлар захирасини яратишга йўналган бўлиши мақсадга мувофиқ.

Иккинчидан, кадрлар захирасига кирувчи номзодларда ихтисослашган бошқарув малакаларини ривожлантириш мақсадида уларни ўқитиш, бўлажак бошқарув фаолиятига тайёрлаш.

Учинчидан, захирадаги номзодларни раҳбарлик фаолиятига тайёрлаш ва қайта тайёрлашга оид таълим дастурларини ишлаб чиқиш.

Тўртинчидан, ёшлар фаолият юритувчи соҳа фаолияти нуфузини ва унинг жозибалилигини ошириш тадбирларини ишлаб чиқиш.

Ёш раҳбар кадрларни баҳолаш жараёнини захира яратиш нуқтаи назаридан таҳлил этиш методологик жиҳатдан қулайликка эга. Гап шундаки, лавозимга

танланаётган ҳар бир шахс истиқбол нуқтаи назаридан баҳоланиши мақсадга мувофиқ. Бугунги баҳолаш тадбирлари методик жиҳатдан мураккаблашиб бораётган бир пайтда инсон ҳақида атрофлича маълумот олиш, қўлга киритилган натижалар асосида маълумотлар банкини яратиш мақсадга мувофиқдир. Бу жиҳатдан бошқарув кадрларини динамик жараёнинг муҳим бўғини сифатида, эртанги кунда уларни қайси соҳа ва лавозимга жалб этиш мумкинлиги нуқтаи назаридан танловни ташкил этиш лозим¹. Шунинг учун давлат хизмати соҳасидаги баҳолашни айнан захирага номзодларни аниқлаш контекстида тушуниш ўринли.

Диагностик методлар самарадорлигининг асосий кўрсаткичларидан бири «валидлик коэффиценти» бўлиб, бу кўрсаткич диагностик баҳо ва профессионал ютуқ ўртасидаги бирон мезон бўйича корреляция асосида аниқланади. Методнинг валидлиги қанчалик юқори бўлса, раҳбар фаолияти самараси ҳам шунчалик аниқ ифодаланади. Қуйидаги жадвалда раҳбар шахсини ўрганиш методлари валидлиги фоизлар кўринишида берилган (17-жадвал)².

¹ Махмудов И.И. Бошқарув профессионализи. Психологик таҳлил. – Т.: Академия, 2011.

² Базаров.Т.Ю., Еремин. Б.Л. Управление персоналом. – М., 2002.

Шахсни ўрганиш методларининг самарадорлиги

Метод	Валидлик, %
Персонални баҳолаш марказлари, Ассессмент Марказ	70 – 80
Экспертли баҳолаш	70
Касбга оид тестлар	60
Умумий қобилиятларни аниқлаш тестлари	50 – 60
Биографик тестлар	40
Шахс тестлари	40
Интервью	30
Тавсиялар	20

Ёш раҳбар кадрларни баҳолашда айниқса шахс ҳулкининг ахлоқий жиҳатларига алоҳида эътибор қаратиш зарур. Шунинг учун, раҳбарни ёки номзодни баҳолаш услубларида унинг нафақат ижодий қобилияти, балки инсоннинг маънавий ва ахлоқий сифатларини ҳам аниқлаш имкони бўлиши лозим. Бу эса баҳолаётган шахс хусусида олинган маълумотларга ўта эҳтиёткорона муносабатда бўлиш ва уларни сир сақлашни талаб этади.

Шу билан бирга, ходимларни баҳолашнинг турли усуллари таҳлил қилганда, бугунги кунда ходимларни ҳар томонлама баҳолаш технологияси бўлган Ассессмент Маркази (Assessment centre) услуби энг ишончли ҳисобланади. Аввалги бўлимда таъкидлаб ўтилганидек, бу услуб ходимларнинг иш жойлари талабларига мувофиқлигини аниқлаш учун уларнинг профессионал хусусиятлари, қобилиятлари психологик ва шахсни аниқ-

лашга йўналтирилган кўшимча усуллар ва услублардан фойдаланишга асосланган технологиядир¹.

Ушбу технологияда ишлатиладиган ёндашув, ҳар хил усул ва усулларнинг комбинацияси номзодларни баҳолашнинг ишончлилигини оширишга олиб келади. Шундай қилиб, Ассессмент Маркази ўзига хос аҳамиятга эга бўлиб, ушбу технология амалда жуда самарали ва унумдордир.

Ассессмент Маркази услубини қўллаш қуйидаги босқичлардан иборат²:

1) Касбий фаолиятни таҳлил қилиш, ваколатларни ривожлантириш ва уларни баҳолаш мезонларини ишлаб чиқиш;

2) Усул ва услубларни ишлаб чиқиш ва танлаш. Техник хусусиятлар жадвалини тузиш;

3) Баҳолаш марказининг сценарий дастурини ишлаб чиқиш ва унга тайёргарлик кўриш;

4) Ассессмент Маркази тадбирини ўтказиш;

5) Олинган маълумотларни қайта ишлаш ва таҳлил қилиш;

6) Якуний ҳисоботни тайёрлаш.

Биз «Ёш раҳбарларнинг бошқарув самарадорлигини баҳолаш мезонлари ва услублари» параграфида 1, 2 босқичларни батафсил муҳокама қилдик. Қуйида эса Ассессмент маркази (АЦ) сценарийси, спецификация жадвали, уни амалга оширишга тайёргарлик, олинган маълумотларни қайта ишлаш, таҳлил қилиш ва ҳисоботни тайёрлаш масалаларини кўриб чиқамиз.

¹ Базаров Т.Ю., Ладоненко М.А. Технологические основы оценки персонала (методические рекомендации к курсу «Ассессмент Центр»). М., 2017.

² Базаров Т.Ю. Технология центров оценки персонала: процессы и результаты. М., КНОРУС, 2011.

Ассессмент Марказининг сценарийсини ишлаб чиқиш. Ассессмент маркази (АЦ) сценарийси ушбу тадбирни амалга ошириш жараёнида қўлланадиган усуллар ва техникалар сонига, уларнинг ўзига хослигига, Ассессмент учун ажратилган вақт, иштирокчилар сони, баҳоловчи экспертлар сонига боғлиқ. Аъъанавий Ассессмент Маркази интерфаол таълим услуги шаклида олиб борилади.

Маълумки, Ассессмент Марказнинг амалга ошириш моҳияти жиҳатидан баҳоланаётган шахснинг хатти-ҳаракатларини кузатишдан иборат. Шунинг учун, сценарийни кучайтириш, гўёки унинг самарасини ва жозибадорлигини таъминлаш йўлидаги уринишлар кўзланган мақсадга олиб келмайди. Чунки, табиий эксперимент тамойилларига биноан тажрибадаги ҳар қандай сунъийлик маълумотнинг ҳаққонийлигини бузишга сабаб бўлиши мумкин. Шу муносабат билан, Ассессмент маркази (АЦ) енгил машқлар, номзодлар билан танишиш, кескинликдан чиқиш ва жамоада ишонч муҳитини яратиш билан бошланиши керак.

Бундан ташқари, Ассессмент маркази (АЦ) тадбири давомида қўлланувчи мураккаб ақлий вазифаларни иложи борича интерфаол усуллар билан бирлаштириш керак. Иштирокчиларни ақлий жиҳатдан зўриқтирадиган бир нечта усулларни кетма-кет бериш номақбул ҳисобланади. Бундай машқларни қўллаш давомида ақлий ҳужум ёки гуруҳий мунозара машқларини жорий этиш орқали интерфаолликни таъминлаш ҳамда ақлий машқнинг юкини бир оз камайтириш мумкин.

Ушбу мақсадларда сценарий дастурчилари томонидан фойдаланиладиган усуллар ва асосий компетенциялар мутаносиблигининг Спецификация жадвали тузилади (18-жадвал).

**Асосий компетенциялар мутаносиблигининг
спецификация жадвали**

	КОМПЕТЕНЦИЯЛАР								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
ҚЎЛЛАНИЛУВЧИ УСЛУБЛАР	Иновацияларга йўналтирилганлик	Лойиҳани бошқариш	Ётақчилик	Давлат хизматчиси этикаси	Позитив фикрлаш	Жамоавий ишонч	Ишонтира олиш	Расмий мулоқот	Натижага йўналганлик
1. ДХ этикаси бўйича иншо	+			+	+		+		
2. Танишув								+	
3. Ташкилий тест		+							
4. Тест – лидер ёки раҳбар		+	+						
5. Тест – ижодийликни аниқлаш (Ж.Брунер)	+				+				
6. Синов – позитив фикрлаш-ни аниқлаш					+	+			
7. Синов – Ижтимоий интеллект						+	+	+	
8. Ақлий ҳужум	+	+	+	+	+	+	+	+	+
9. Гуруҳий муҳокама	+	+	+	+	+	+	+	+	+
10. Ҳисобот тайёрлаш			+	+	+		+		+
11. Кейс-стади усули	+	+	+	+	+	+	+	+	+
12. Компетенциялар бўйича интервью	+	+	+	+	+	+		+	+

Тафаккур қобилияти, ақл хусусиятлари ва шахснинг бошқа муҳим характерологик жиҳатларини аниқлаш усуллари (тестлар, вазиятли вазифалар) ҳақида гапирганда, тананинг фаолиятидаги нейрофизиологик жараёнларга асосланиб, асосий синов усуллари куннинг биринчи ярмида бериш афзал эканлигини ҳисобга олиш керак. Худди шу сабабларга кўра, Ассессмент маркази (АЦ) дастурига ҳар 1,5 соатда танаффуслар киритиш тавсия этилади. Баён этилаётган фикрлар ва технологияни амалиётда қўллаш янада аниқ тасаввур этилиши учун ёш раҳбар кадрларнинг бошқарув салоҳиятини баҳолаш билан боғлиқ Ассессмент Маркази учун тузилган сценарий (дастур) мисолини келтирамиз (19-жадвал).

19-жадвал

Ёш раҳбар кадрларнинг бошқарув салоҳиятини баҳолаш «Ассессмент маркази» (Ассессмент маркази (АЦ)) дастури

9:30 – 9:40	Тадбир қатнашчиларини рўйхатга олиш
9:40 – 9:45	Кириш қисми (табрик)
9:45 – 9:55	Қоидаларни шакллантириш
9:55 – 10:20	Танишув машқи «Бинго»
10:20 – 11:30	Ташкилий тест. Синов
11:30 – 11:45	<i>Танаффус</i>
11:45 – 12:15	Гуруҳий машқлар
12:15 – 12:40	«Қисқа саралаш тести». Синов
12:40 – 13:30	Кейс усули
13:30 – 14:30	<i>Тушлик</i>
14:30 – 15:20	«Ҳисобот» машқлари
15:20 – 15:45	«Перфекционизмнинг кўп ўлчовли шкаласи». Синов
15:45 – 16:00	«Ақлий ҳужум». Гуруҳда ишлаш

16:00 – 16:30	Гуруҳий муҳокама
16:30 – 16:45	<i>Танаффус</i>
16:45 – 17:45	«Ишбилармонлик ўйини». Гуруҳий машқлар
17:45 – 19:10	Компетенциялар бўйича интервью
19:10 – 19:30	Тадбир тугаши

Ассессмент маркази (АЦ)га тайёргарлик:

- Машқларни ўтказиш давомида фойдаланиш учун материаллар ва зарур жиҳозларни тайёрлаш: кузатув харитасига оид бланклар, варақалар, ручка ва қаламлар, фломастерлар, стикерлар, проектор, ноутбук, зарур бўлганда колонкалар;

- хонани тайёрлаш – хона кенг ва ёруғ бўлиши керак, стуллар ва столларни хонада қийинчиликсиз силжитиш имкони бўлиши керак; стуллар дастлаб айлана шаклида жойлаштирилиши керак, шунда ҳар бир номзод бошқалар билан ўзини тенг ҳис этади ва унда синов ҳисси бўлмайди;

- бошловчини (тренер, модераторни) тайёрлаш – ушбу босқич муваффақиятли Ассессмент маркази (АЦ)нинг муҳим таркибий қисмларидан бири, чунки бошловчининг вазифаси баҳоловчилар томонидан баҳоланиши лозим бўлган компетенцияларнинг намоён бўлишини таминлаши, ушбу жараённинг очиқ ва барқарор ўтишига оид шароитни яратиш ва номзодларни табиий ҳатти-ҳаракатларга ундаши керак. Шундай қилиб, бошловчининг функциясини дирижёрлик ҳаракатлари билан таққослаш мумкин. Бошловчи бир қатор фазилатларга эга бўлиши керак, масалан, бошқарув хусусиятлари, алоқа ўрнатиш ва муносабатларни ривожлантириш, харизма, бошқаларга нисбатан сезгирлик, тизимли фикрлаш каби хислатлар Ассесс-

мент маркази (АЦ) жараёнининг самарали ўтишини таъминловчи асосий шартлардир.

Ассессмент Маркази тадбирининг самарали ўтишини таъминлашда яна бир муҳим жиҳат кузатувчиларни, яъни баҳоловчи экспертларни тайёрлаш жараёнидир. Бу тадбир ўз моҳиятига кўра ўта аҳамияти ва мураккаб вазифа ҳисобланади. Ишонч билан айтиш мумкинки, яхши махсус тайёргарликдан ўтган баҳоловчиларсиз ҳеч қандай Ассессмент Маркази технологиясини амалга ошириш мумкин эмас. Баҳоловчиларни тайёрлашнинг асосий моҳияти – экспертларда кузатиш кўникмаларини ривожлантириш ва кузатув давомида иштирокчилардаги ўзига хос хусусиятларини пайқашдан иборат. Шу сабабли, экспертларни тайёрлаш ва уларни Ассессмент маркази (АЦ) тадбирига жалб этиш билан боғлиқ жараённинг ўзи ҳам алоҳида босқчиларга эга. Хусусан, кузатувчиларни ўқитиш, улар билан тренинглар ўтказиш, кузатувчиларни аттестациядан ўтказиш, баҳоловчилар баҳоларининг изчиллиги ва ҳаққонийлигини доимий мониторинг қилиш, шунингдек ҳар бир Ассессмент маркази (АЦ) га алоҳида, махсус тайёргарлик кўриш. Бундай тайёргарлик давомида Ассессмент маркази (АЦ) сценарийси бирма-бир, босқчима босқич қайта кўриб чиқилади, баҳолаш мезонлари муҳокама қилинади ва барча экспертлар яқдил қарорга келгандан сўнг сценарий қабул қилинади.

Баҳоловчи экспертларни тайёрлашга батафсил тўхталамиз.

Ассессорлар (кузатувчилар, баҳоловчилар, экспертлар). Юқорида айтиб ўтилганидек, Ассессмент маркази (АЦ) технологиясининг асосий моҳияти инсоннинг ҳагги-ҳаракатларини кузатишдан иборат. Мана шу тадбирни амалга ошириш давомида баҳолаш қандай

шаклда амалга ошиши ва баҳоловчи экспертларнинг ҳаракатлари биринчи даражали аҳамиятга эга¹ [5].

Ассессмент-марказ технологияси доирасида махсус таълим олган шахс Ассессор-кузатувчи деган мақомга эга бўлади. Баҳолаш варақалари ёрдамида экспертлар ҳолисона баҳолашни, батафсил ва аниқ кузатишни ўрганадилар. Шунини таъкидлаш жоизки, қўйилаётган баҳоларнинг ҳолислигини кучайтириш мақсадида, бир нафар баҳоланувчини 2-3 нафар ассессор кузатади (11-расм) ва ўз баҳоларини варақада акс эттириб борадилар. Ҳар бир номзодга қўйилган баҳолар кейинчалик жамланиб, алоҳида иштирокчининг ўрта арифметик кўрсаткичи чиқарилади.

Кузатиш услуги Ассессмент-марказ технологиясининг юраги сифатида қаралганда, уни қўллашнинг асосий хусусиятларини қайд этиш зарур.

	Кандидат 1	Кандидат 2	Кандидат 3	Кандидат 4
Эксп. 1	X	X		
Эксп. 2		X	X	
Эксп. 3			X	X
Эксп. 4	X			X

11-расм. Кузатувчиларни тақсимлаш.

Кузатиш, бу – муайян шароитларда ўрганиш учун инсон хатти-ҳаракатларининг намоён бўлишини мақсадли ва қатъий тартиб бўйича идрок этишдир².

¹ Базаров Т.Ю., Беков Х.А., Аксенова Е.А. Методы оценки управленческого персонала государственных и коммерческих структур: Методическое пособие. – М.: ИПК Госслужбы, 1995. – 112 с.

² Литвина С.А., Еварович С.А. Ассессмент-Центр как технология оценки компетенций персонала в практике государственного управления. Томск, 2013.

Кузатиш усули – бу махсус моделлаштирилган вазиятларда тўғридан-тўғри кузатиладиган хатти-ҳаракатларнинг таҳлили асосида диагностика қилиш усули¹.

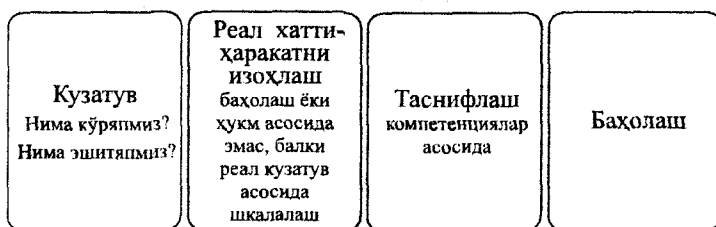
Ассессмент Маркази тадбири давомида кузатиш куйидаги босқичлардан иборат:

1. Тўғридан-тўғри Ассессмент маркази (АЦ) жараёнларида хатти-ҳаракатларнинг намоён бўлишини кузатиш;

2. Кузатиш давомида эътибор махсус қаратиладиган хатти-ҳаракатларни қайд этиш;

3. Ёзиб олинган маълумотларни таҳлил қилиш ва таснифлаш (уларни баҳолаш мезонлари билан ўзаро боғлаш). Ушбу тадбир бевосита кузатувдан 1 – 1,5 соат ўтгач амалга оширилади;

4. Мезонлар (баллар) бўйича баҳолаш (12-расм).



12-расм. Тўғри баҳолаш шартлари ва босқичлари.

¹ Литвина С.А., Еварович С.А. Ассессмент-Центр как технология оценки компетенций персонала в практике государственного управления. Томск, 2013.

Шу билан бирга, кузатувчилар учун қуйидаги талаблар қўйилади:

- Изоҳсиз эшитиш;
- Барча номзодларга тенг муносабатда бўлиш;
- Объективлик – фақат кўрган нарсани қайд этиш;
- Натижаларни қайта ишлаш мажбурияти;
- Вақтни бошқариш – керакли вақтда ва керакли жойда бўлиш;
- Узоқ вақт давомида диққатни жамлаб туриш қобилияти;
- Ҳар қандай қийин вазиятда хотиржамликни сақлаш қобилияти.

Аввал айтиб ўтилганидек, Ассессмент Маркази технологиясининг тайёргарлик босқичида у ёки бу лавозим учун *Компетенциялар модели* ишлаб чиқилади. Шу билан бирга, лавозим йўриқномалари ўрганилади, бевосита ҳақиқий жорий ҳолат тадқиқ этилади, мазкур позицияни эгаллаб турганлардан интервью олинадилар, ушбу жараёнда ҳамкасбларнинг фикри ҳам инобатга олинадилар. Бошқарув кадрлари ҳақида гап кетганда ва раҳбарларга хос компетенциялар моделларини яратишда давлат раҳбарининг нутқлари таҳлил этилади ва ушбу ёндашув орқали бугунги кундаги лидерга хос бўлган асосий талаб ва компетенциялар қайд этилади.

Ассессмент Маркази технологиясини компетенциялар моделини яратишдан бошлаш муҳимлиги доимо таъкидлаб келинадиган ҳолатдир. Чунки, бу босқич Ассессмент Маркази технологиясини ишлаб чиқиш ва ўтказишнинг бутун жараёнини белгилайди. Шунини тушуниш керакки, ҳар бир компетенция учун индикатор (кўрсаткич)лар ишлаб чиқилади ва тадбир давомида ушбу кўрсаткичлар ёки мезонларни кузатиш ва баҳо-

лаш орқали унинг даражаси қайд этиб борилади. Қайд этиш даражалари ассессорлар иштирокида ҳар бир баҳолаш усули бўйича компетенциялар кўрсаткичлари асосида алоҳида ишлаб чиқиладиган *Кузатиш варақаси* ёрдамида амалга оширилади. Қуйида баҳолаш варақасидан намуна келтирилади (20-жадвал).

20-жадвал

**«Ақлий ҳужум» ва «Гуруҳий мунозара»
усуллари учун кузатиш варақаси¹**

Кузатувчи _____				
Компетенциялар (индикаторлар)	1 дан 7 гача бўлган балларда намоён бўлиш (7 – хусусият- нинг максимал намоён бўлиши, 1 – энг паст намоён бўлиши, 4 – ўрта намоён бўлиши)			
	Ишти- рокчи 1	Ишти- рокчи 2	Ишти- рокчи 3	Ишти- рокчи 4
Мослашувчанлик				
Янги ғояга тез киришади				
Ишга тез киришади				
Ҳиссий хотиржамликни на- моён қилади				
Ўзининг ғояларини аниқ шакллантиради				
Мулоқотда, ўз фикрини ифо- да этишда тортиниш йўқ				

¹ Ушбу кузатиш варақаси бешта соҳа давлат бошқаруви органлари бошқарув кадрларини баҳолашда ишлаб чиқилган ва фойдаланилган //Алимов Б., Кодирова Ш. Компетентностный подход в формировании резерва перспективных управленческих кадров. Сборник материалов международной научно-практической конференции по теме: «Конституционное развитие РУз: по пути прогресса от национального возрождения к национальному процветанию», – Ташкент, 2018.

Иш тартиби (регламент) ёди- да туради, ишни ўз вақтида туғатишга ҳаракат қилади				
<i>Изоҳ</i>				
Бошқарув профессионализи				
Муҳокамага биринчи бўлиб киришади				
Ролларга бўлишни ўз зимма- сига олади				
Гуруҳ ишини ташкил этади				
Аниқ ва ишонарли сўзлайди				
Ўзининг ғояларига эътибор- ни жалб қилади (уни тинг- лашларига эришади)				
Унинг ғояси қабул қилини- шига эришади				
Иштирокчиларни фаол ишти- рок этишга ундайди				
Вақтни ҳисобга олади (ишти- рокчиларни қолган вақт ҳақи- да хабардор қилади)				
<i>Изоҳ</i>				
Коммуникатив компетенция				
Ҳар бир иштирокчининг так- лифларига нисбатан эъти- борли				
Сухбатдошни гапини бўл- майди				
Хабарни конгруэнт новербал ҳаракатлар билан ифода этади				
Ўзининг мурожаатини ижо- бий ҳиссий (эмоционал) кон- текстга қуради				
Тушунарсиз бўлган ҳолатлар- ни тушунтиради				
Табассум қилади				

Унга берилган барча саволларга жавоб беради				
Ўз фикрларини аниқ ифода қилади				
Осонлик билан мулоқотга киришади				
Ўз нутқини саводли тайёрлайди				
Сухбатдошни уни эшитишга эришади				
<i>Изоҳ</i>				
Янги тажрибага очиклик				
Бошқаларнинг фикрини тинглайди				
Гапни бўлмайди				
Ўзгалар фикрини қабул қилади				
Ўз фикрини далиллар билан баён қилади				
Бошқа фикрларни далиллар билан танқид қилади				
<i>Изоҳ</i>				
Тартиблилик, қадриятлар				
Ассессмент-марказ технологияси вақтида қабул қилинган қоидаларга амал қилади				
Ақлий ҳужум қоидаларига амал қилади				
Кўрсатмаларга амал қилади				
Вақтни назорат қилади: топшириқни ўз вақтида якунлайди				
<i>Изоҳ</i>				
Қўшимча: _____				

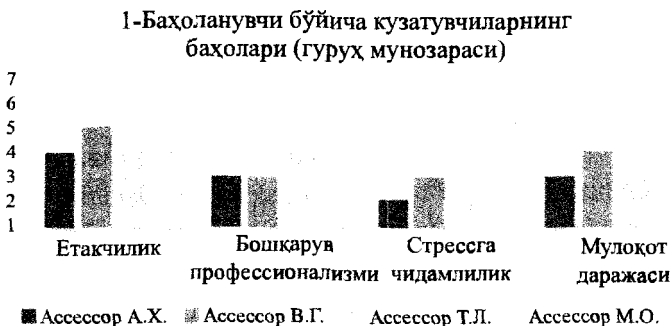
Юқорида келтирилган кузатиш варақасидан кўри-
ниб турибдики, таҳлил қилинаётган компетенция учун
индикаторлар инсон хатти-ҳаракати жараёнида белги-
лаш учун аниқ, тушунарли бўлиши керак. Экспертлар
баллардан ташқари айрим эслатмаларни, яъни улар-
нинг фикри бўйича муҳим ҳисоблаган жиҳатларни
қайд этишлари ҳам мумкин. Сўнгра бу фикрлар баҳо-
ларни жамлаш босқичида муҳокама қилинади (бу ҳақ-
да қуйида батафсил тўхталамиз).

Кузатув варақаси тайёргарлик босқичида ишлаб
чиқилади, ушбу босқичда эксперт-кузатувчилар барча
материалларни ўрганишлари керак. Варақани эъти-
борга олган ҳолда, кузатувчилар гуруҳи муҳокама ўт-
казади ва ҳар бир индикатор даражалари бўйича хулқ-
атворнинг намоён бўлишини баҳолаш бўйича умумий
қоидаларни ўрнатишади.

Шуни таъкидлаш керакки, ҳар бир баҳолашдан
сўнг экспертларнинг баҳолари ўзаро мувофиқлашти-
рилади. Экспертлар мисолларни таҳлил қилишар ва
ўз баҳосини асослар экан, баҳоланувчиларнинг хатти-
ҳаракатларига асосланган далиллар келтиришлари, ўз
баҳоларини мустаҳкамлашга иложи борица ҳаракат
қилиши керак. Мана шундай муҳокама асосида яра-
тилган кузатув варақалари ва пухта ишланган кўрсат-
кичлар Ассессмент Маркази тадбирида фойдаланиш
учун тавсия этилади.

Ассессорларнинг баҳолари бир-биридан кескин
фарқ қилмаслиги жуда муҳим. Бунинг учун Ассесс-
мент Маркази дастурини яратган ва ушбу техноло-
гия бўйича сертификатланган мутахассислар мони-
торинг олиб борадилар (13-расм). Агар баҳолашда

кескин фарқ аниқланса, тегишли чоралар кўрилади (Ассессорлар билан натижаларни муҳокама қилиш, уларни ўқитиш, малакасини ошириш ёки кескин чора сифатида ҳатто мазкур ассессорни Ассесмент Маркази технологияси жараёнига бошқа жалб қилмаслик).



13-расм. Ассессорлар баҳолаши мониторинги намунаси.

Мазкур мониторинг диаграммасидан М.О. ассессорнинг юқори баҳолаши тенденциясини кузатиш мумкин, у билан бундай юқори баҳолаш сабабларини аниқлаш бўйича муҳокама ўтказиш зарур.

Баҳолаш тартибининг шаффоф ва объективлигини таъминлаш учун ҳар бир баҳоланувчигат рақам берилади ва ассессорлар шу рақам эгасини баҳолайдилар. Шунингдек, улар баҳоланаётган одамнинг шахсий маълумотлари, ҳатто исм ва фамилиясини билиш ҳуқуқига эга эмаслар.

Ассесмент Маркази натижаларига қайтадиган бўлсак, уларни таҳлил қилишда олинган баҳоларни қайта ишлаш хусусиятлари ҳақида айтиб ўтиш керак.

Юқорида таъкидлаб ўтилганидек, баҳоловчилар номзодларнинг хулқ-атворини кузатаётганда, кузатув варақасида белги қўйиш орқали уларнинг компетенциялари даражасини баҳолайдилар (13-расм). Хорижий мамлакатлар тажрибасини таҳлил қиларканмиз, амалиётда 5 ва 7 балли шкалани қўллаш кўпроқ учраб экан, 3 ва 10 балли шкалалар эса анчагина кам ва 100 балли тизимдан деярли фойдаланилмас экан. Бу шуни англатадики, баҳолаш шкаласи содда ва осон ишлайдиган ва аниқ тушунилиши керак. Иккинчи томондан, шкалада баллар қанча кўп балл бўлса, баҳолаш шунчалик қийинлашади ва ноаниқликлар юзага келиши мумкин, баҳоловчилар орасида ҳам фарқлар шунчалик кўп бўлади. Баҳоловчиларни баҳолашда изчиллигини таъминлаш ва бунга ҳалақит берадиган омилларни камайтириш жуда муҳимдир.

Якуний ҳисоботнинг тузилиши қуйидагиларни ўз ичига олиши керак.

- 1) Кириш;
- 2) Ассессмент Маркази технологиясининг тавсифи;
- 3) Фойдаланилган усул ва услублар тавсифи;
- 4) Маълумотлар тақдими (жадваллар, диаграммалар ва уларнинг тавсифи);
- 5) Хулосалар ва тавсиялар;
- 6) Якунлаш.

Ассессмент Марказ услуги орқали лавозимга номзодларни баҳолаш пайтида олинган маълумотлар махсус тайинланган кузатувчи экспертлар орқали натижаларини махсус жавоб варақасида қайд этиб бориш орқали амалга оширилади. Ипгтирокчилар сценарий бўйича машқларни бажаришар экан, экспертлар ҳар

бир иштирокчининг хулқ кўрсаткичларини қайд этиш варақасига киритиб боришади. Сценарий бўйича ўтилган машғулотлар якунлангандан кейин, ҳар бир иштирокчига экспертлар томонидан қўйилган баллар санаб чиқилади ҳамда ҳар бир иштирокчи компетенцияларининг ривожланганлик даражаси аниқланади. Маълумотларни идрок этиш қулай бўлиши ва машғулот иштирокчиларининг компетенциялари ҳақида аниқ тасаввурга эга бўлиш учун, одатда натижалар рейтинг кўринишида баён этилади, яъни машғулотда қатнашган иштирокчиларнинг баҳолари юқоридан пастга қараб қўйиб чиқилади ва натижада танлов «ғолиби» аниқланади. Турли компетенцияларнинг намоён бўлганлиги бўйича энг қўп балл олган номзод, яъни талаб қилинган компетенциялар энг ёрқин ва кучли намоён бўлган давогар ғолиб деб топилади. Баҳоловчи экспертлар фойдаланадиган кузатув варақаси мутлақо спецификация жадвалга асосланган бўлиб, намоён бўлувчи компетенцияларнинг мезонлари 10 баллик шкала асосида баҳоланади.

Одатда, Ассессмент Марказ услубидаги машғулотларни ташкил этиш ва баҳолаш натижаларини қўллаш соҳаси икки йўналишда бўлиши мумкин:

1. Бир лавозимга бир нечта номзод давогарлик қилаётган пайтдаги баҳолаш жараёни.
2. Раҳбар кадрлар захирасини яратиш мақсадидаги баҳолаш тадбирлари.

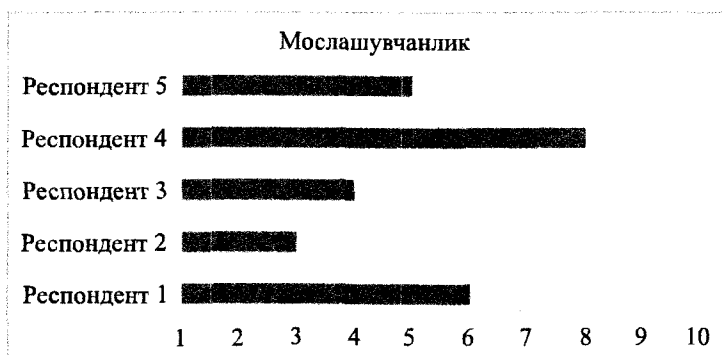
Қуйида, мисол тариқасида, бир гуруҳ раҳбарлар билан ўтган Ассессмент Марказ тадбири иштирокчиларининг рейтинг баллари қайд этилган рўйхати келтирилади (21-жадвал).

**Ассессмент марказ тадбири иштирокчиларининг
рейтинг баллари наъмунаси**

№	Рахбар ф.и.ш.	Қадриятлар	Тизимли фикрлаш	Бошқарув Професс- онализми	Лидерлик	Психол. барқа рорлик	Баллар йигин диси
1.	С. К.	8.2	9.7.	9.1.	9.7.	7.6.	44.3
2.	П. В.	8.1.	9.5.	9.0.	9.2.	8.2.	44
3.	Г. М.	7.4.	9.7.	8.8.	8.7.	7.5.	42.1
4.	Б. Д.	6.7.	8.1.	8.9.	8.4.	7.3.	39.4
5.	А. Д.	6.1.	7.5.	8.5.	8.2.	7.1.	37.4
6.	М. Б.	5.9	7.1	8.2.	7.6.	7.3.	36.1
7.	Д. Ф.	5.3.	6.5.	7.8.	7.5.	7.0.	34.1

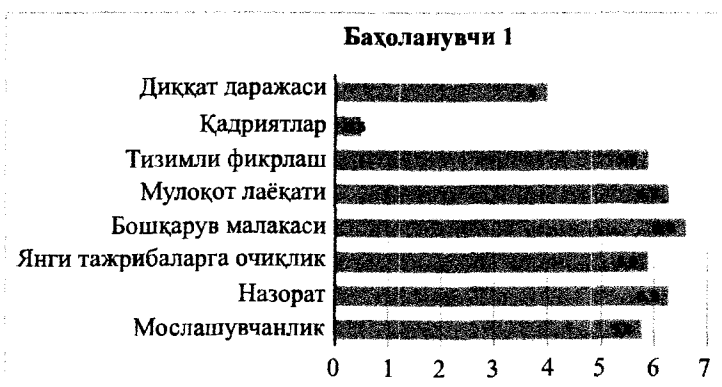
Жадвалдан намоён бўлиб турганидек, Ассессмент Маркази услуги бўйича танловда иштирок этган раҳбарлар баллар бўйича табақаланган ҳамда улар ичида С.К. ва П.В. лар барча компетенциялар бўйича бошқаларга нисбатан юқори баллар олишган ва бирон лавозимга номзодлар сифатида энг юқори позицияларда туришибди дейиш мумкин.

Шунингдек, ҳисоботни тайёрлашда аниқроқ бўлиш учун намоёиш графикаси ва гистограммаларни тузиш афзалроқдир. Кейинги ўринда, мисол сифатида, биз бундай графикни иккита версияда тақдим этамиз. Биринчи вариант барча респондентлар учун умумий, аммо 14-расмда кўрсатилгандек, таҳлил битта компетенция бўйича амалга оширилади.



14-расм. Барча номзодлар учун «Мослашувчанлик» компетенциясининг даражаси.

Бундан ташқари, ушбу расмдан кейин, албатта, олинган фикрларнинг таърифи берилади. Бундай маълумотлар намоишида номзодларни бир-бири билан таққослаш қулай. Бундай намоиш ҳар бир компетенция учун, шунингдек, барча компетенциялар бўйича ўртача балл учун, номзод компетенциясининг ажралмас кўрсаткичи сифатида ўтказилиши мумкин.



15-расм. Номзоднинг барча баҳоланган компетенцияларни ифода этиш.

Олинган натижаларни намоёиш қилишнинг иккинчи варианты ҳар бир иштирокчининг алоҳида компетенциялари даражасини таҳлил қилиш бўлиб, бу батафсилроқ тасаввур ҳосил қилишга имкон беради (15-расм).

Ушбу тасвирдан кейин номзоднинг ҳар бир компетенциясини моҳияти тавсифи келтирилади. Баҳолаш даражалар бўйича тавсифлангандан сўнг, ҳар бир номзод учун умумий гуруҳ ва индивидуал тавсиялар ишлаб чиқилади.

Шундай қилиб, Ассессмент Маркази асосидаги баҳолаш технологиясига қискача таъриф берадиган бўлсак, ушбу услуб орқали бирон лавозимга даъвогарлик қилаётган номзод зарур компетенциялар асосида, максимал даражада объектив ҳамда ва яққол кўзга ташланувчи рақамли ифодаларда тасвирланади. Максимал даражада объективлашган бундай баҳолаш жараёни ҳар қандай номзодга хос бўлган бошқарувга оид хусусиятларни аниқ рақамларда ифодалаш ва қай вазиятда намоён бўлишини асослаб берувчи омилдир.

1.8. ЁШ РАҲБАР КАДРЛАРНИНГ МАЛАКАСИНИ ОШИРИШ ТИЗИМИНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ

Бугунги кунда мамлакатимизда давлат ҳокимияти-ни янада демократлаштиришнинг ҳуқуқий асосларини такомиллаштириш, қонун устуворлигини таъминлаш, фуқаролар ва тадбиркорлик субъектлари ҳуқуқлари ҳамда қонуний манфаатларини ҳимоя қилишнинг таъсирчан механизмларини жорий этиш борасида амалга оширилаётган кенг кўламли ислоҳотлар юқори малакали бошқарув кадрларни танлаб олиш ва тайёрлаш, уларни фаолиятини баҳолаш ва захирасини шакллантириш тизимини, жумладан бу борада замонавий ёндашувни ишлаб чиқиш орқали такомиллаштиришни тақозо этмоқда¹.

Сўнгги йилларда мамлакатимизда давлат хизмати фаолияти самарадорлигини оширишга қаратилган кенг кўламли ислоҳотлар амалга оширилмоқда. Хўжалик бошқаруви органлари томонидан давлат бошқаруви ва хўжалик функцияларини бирга қўшиб олиб бориш амалиётидан воз кечиш, давлат органлари ва ташкилотлари ходимларининг меҳнатига ҳақ тўлаш ҳамда ижтимоий таъминлашнинг замонавий тизимини яратиш бўйича чоралар кўрилмоқда. Шу билан бирга, давлат органлари ва ташкилотларининг мала-

¹ Истиқболли бошқарув кадрларини танлов асосида танлаб олишнинг замонавий тизимини яратиш чора-тадбирлари тўғрисида Ўзбекистон Республикаси Президентининг Қарори, ПҚ-3755-сон 30.05.2018.

кали мутахассислар билан етарли даражада таъминланмаётганлигига, кадрлар малакасининг юклатилган вазифалар ва замонавий эҳтиёжларга номувофиқлигига, қабул қилинаётган қарорлар сифатининг пастлигига олиб келаётган бир қатор тизимли муаммолар ва камчиликлар сақланиб қолмоқда. Хусусан, давлат фуқаролик хизматини, шу жумладан номзодларни очиқ мустақил танлов орқали саралаб олиш жараёнини комплекс ҳуқуқий тартибга солишни таъминловчи, шунингдек, давлат фуқаролик хизматчиларининг иш самарадорлиги ва компетенциясини баҳоловчи мезонларни, уларнинг малакасини оширишга бўлган талабларни белгиловчи тўғридан-тўғри таъсир кучига эга қонун мавжуд эмас.

Давлат фуқаролик хизмати масалалари бўйича ваколатли органнинг мавжуд эмаслиги давлат органлари ва ташкилотларида ягона кадрлар сиёсатини олиб боришга, ходимларни самарали бошқариш ва инсон ресурсларини ривожлантиришга, малакали кадрлар захирасини рақобат асосида шакллантиришга ҳамда улар томонидан давлат фуқаролик хизматчиларининг вакант лавозимлари ўз вақтида эгалланишига йўл қўймайпти. Бундан ташқари, давлат фуқаролик хизматида киришда барча фуқароларнинг тенг имкониятлардан фойдаланишини ҳамда давлат фуқаролик хизматида профессионал сифатлар ва алоҳида хизматлар асосида кўтарилиб боришни таъминлайдиган номзодларни саралаб олишнинг шаффоф механизмлари шакллантирилмаган. Шунингдек, аҳоли, айниқса ёшлар орасида барча даражалардаги давлат фуқаролик хизмати нуфузини ошириш, коррупциянинг юзага келиши, расмий-

чилик ва бюрократияга имкон берувчи шароитларни йўқ қилиш мақсадида давлат фуқаролик хизматчиларини моддий рағбатлантириш ва ижтимоий ҳимоя қилишнинг муносиб даражасини кафолатлаш чоралари жорий этилмаган¹.

Ҳозирги кунда ёш истиқболли кадрлар фаолияти самарадорлигини баҳолаш бўйича талаб ўсиб бормоқда. Шу билан бирга, керакли ходимлар сонини аниқлаш ва уларнинг фаолияти самарадорлигини баҳолаш зарурати мавжуд. Хорижий мамлакатларда аллақачон ходимларнинг меҳнат унумдорлигини ўлчаш ва муайян шахснинг ўз позициясига қанчалик мос келишини аниқлаш учун бир қатор амалий мезонлар ишлаб чиқилган. Замонавий касбларнинг аксариятида умумий сифат стандартлари мавжуд бўлиб, улар ҳамма томонидан тақсимланади. Миқдорий параметрлар ҳар доим индивидуалдир.

Бунда **касбий компетенция**: кўникма, билим асос сифатида олинади. Буларнинг барчаси инсоннинг профессионал даражада қандай ишлашини, унинг ихтисоси ҳақида билимини, кундалик вазифаларни бажариш қобилиятини билишга хизмат қилади. Уларни **қаттиқ кўникма** дейишади. Бу энг аниқ мезон ҳисобланиб, унда меҳнат натижаларини ўлчаш ва уларни миқдор ва сифат жиҳатидан меъёр билан таққослаланади. Профессионаллик даража тестлар, имтиҳонлар, стандартлар, эксперт баҳолар ёрдамида текширилади.

¹ «Ўзбекистон Республикасида кадрлар сиёсати ва давлат фуқаролик хизмати тизимини тубдан такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида»ги Ўзбекистон Республикаси Президентининг Фармони, ПФ-5843-сон 03.10.2019.

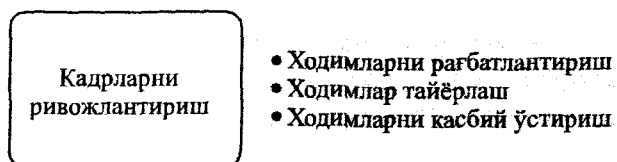
Психологик ва алоқа кўникмалари. Бу юмшоқ кўникмалар деб аталади. Одам можарога мойилми ёки у содиқ ва итоаткорми? Жараёнга йўналтирилганми ёки натижага йўналтирилганми? Унинг етакчилиги ва алоқа қобилияти қай даражада? У ўз мақсадларига эриша оладими, у ўз вазифаларини аниқ бажара оладими ва жамоада ишлай оладими? Буларнинг барчасини ўлчаш қийин бўлган шахсий хусусиятлар инсоннинг мавқега қанчалик мос келишини ва унинг мартаба истиқболига эга ёки йўқлигини аниқлайди. Масалан, сиз раҳбарни одатий ҳолга қўймаслигингиз керак, у ерда у тезда зерикиб кетади, ёниб кетади ва аниқ интроверт савдо майдончасига маслаҳатчи сифатида юборилмаслиги керак. Кучли ва заиф томонлар, унинг мойиллиги ва бошқа психологик фазилатлари чуқур суҳбатлар орқали аниқланади.

1920 – 1930 йилларда корхоналарда кадрлар масалалари билан шуғулланадиган бўлинмалар амалиёт эҳтиёжларига жавоб сифатида пайдо бўлди. Улар «кадрлар бўлими» деб номланган ва асосан ҳужжатлар айланиши билан шуғулланган – меҳнат дафтарчаларини, шахсий ишларни, маъмурий ҳужжатларни рўйхатдан ўтказиш ва бошқалар вазифаларни бажаради. Бугунги кунда бундай бўлинмалар «Кадрлар бўлими», «Кадрлар хизмати / бўлим» ёки қисқача «Кадрлар билан ишлаш бўлими», «Кадрлар танлаш ва баҳолаш бўлими» деб номланади. Амалда, ходимларни бошқаришдан кадрлар ва кадрлар менежментига ўтиш бошланди.

Бугунги кунда кадрлар хизматининг фаолият соҳаси асосан меҳнат муносабатларини такомиллаш-

тириш, бўш лавозимларга номзодларни танлаш, ўқув дастурлари ва ижтимоий ривожланиш дастурларини ишлаб чиқиш, амалга ошириш, шунингдек меҳнат фаолиятини рағбатлантириш ва такомиллаштиришга қаратилган. Кадрлар бўлими ходимларининг вазифалари одатда функционал принципида мувофиқ таксимланади. Йирик корхоналарнинг Кадрлар хизмати-нинг штатлар жадвалига хизмат раҳбари ва кадрлар билан ишлаш бўйича мутахассисдан кадрларни танлаш, мослаштириш, баҳолаш, ўқитиш ва рағбатлантириш бўйича мутахассисларгача бўлган лавозимлар киради. Фаолиятнинг айрим соҳаларида бошқару-нинг бошқа субъектлари – бошқа бўлинмаларнинг раҳбарлари бевосита ўз ваколатлари доирасида жалб қилинади.

Қуйидаги расмда кадрларни ривожлантириш тизимининг таркибий қисмлари тақдим этилган (16-расм).



16-расм. Кадрларни ривожлантириш.

Тақдим этилган расмга кўра кадрлар тизимини ривожлантиришнинг таркибий қисмлари қуйидагилар: кадрларни мослаштириш, кадрларни рағбатлантириш, кадрлар тайёрлаш, кадрларни касбий ўстириш.

Кадрларни ривожлантириш тизимини ташкил этиш вазифаларининг асосий таснифини ажратиб кўрсатиш мумкин (22-жадвал).

**Кадрлар малакасини ошириш тизимини ташкил
этишнинг асосий вазифалари**

Кадрлар малакасини ошириш тизимини ташкил этиш		
Ташкилот нуқтаи назаридан (бошқарув субъекти ходимларнинг функцияларига «боғланган»)	Шахс нуқтаи назаридан (бошқарув позицияси ташкилот нуқтаи назаридан ходимларнинг ўз функцияларини бажариши самарадорлигига «боғланган»)	
Танлаш Ишга қабул қилиш Жойлаштириш Ишдан бўшатиш	Шахсий ривожланиш	Коллектив ривожланиш
	Мослашиш Рағбатлантириш Малака ошириш (ўқитиш) Касбий ўстириш	
Компенсация ва имтиёзлар		

Кадрлар малакасини ошириш тизимини ташкил этишда муҳим вазифалардан бири бу ўқитишдир. Хорижий амалиётда кадрлар тайёрлаш бўйича учта асосий тушунча ишлаб чиқилган:

- бугун ёки келажакка йўналтирилган ихтисослаштирилган ўқитиш концепцияси, ушбу концепция тўғридан-тўғри тегишли иш жойига мувофиқ ҳисобланади. Ушбу концепциянинг самарадорлиги қисқа муддатли бўлиб, у ходимнинг ўз кадр-қимматини мустаҳкамлашга ёрдам беради;

- кўп тармоқли машғулотлар концепцияси. Ушбу тушунча янада самаралироқ, чунки ишчиларнинг ишлаб чиқариш ичидаги ва ишлаб чиқаришдан ташқари

ҳаракатчанлигини оширишга ёрдам беради. Ходим танлаш имкониятига эга, у иш жойига камроқ боғланиб қолади. Унинг самарадорлигига қарамай, ушбу концепция жуда хавфли, чунки уларнинг малакасини оширган ҳолда, ходим тўлиқ эркин равишда корхонани тарк этиши мумкин бўлади;

- кейинги тушунча – бу шахсга йўналтирилган таълим концепцияси. Ушбу концепциянинг мақсади табиатга хос бўлган ёки амалда олинган инсоннинг асосий фазилатларини ривожлантиришдир. Ушбу тушунча илмий изланишлар билан шуғулланадиган ишчилар учун хосдир.

Мазкур фаолиятни самарали олиб бориш учун аваломбор, кадрлар ишининг сифати ва самарадорлигини бўлимларда ўқитишдан олдин ва кейин ўлчаш учун субъектив баҳолаш мезонларини эмас, балки объектив кўрсаткичларни (масалан, ишлаб чиқариш стандартларига жавоб бериш, нуқсонлар улушини камайтириш, технологияни такомиллаштириш ва ҳ.) белгилаш зарур. Шу билан бирга, кадрлар тайёрлашдан кейинги иш сифатини баҳолаш учун муддат (масалан, уч ой) белгиланиши керак. Бу шуни англатадики, фақат машғулот тугаган кундан бошлаб уч ой ўтгач, бевосита раҳбар ўқув жараёни самарадорлиги тўғрисида хулоса чиқариши мумкин.

Шуни ҳам таъкидлаш зарурки, раҳбарият тизимининг самарали ишлаши ташкилот мақсадларига эришиш жараёнига қўшадиган ҳиссани аниқлаш имконини беради. Ходимларни бошқариш қанчалик самарали бўлса, корхона ходимлари ўзларининг потенциалларини корхона мақсадларига эришиш жараёнида фойдаланадилар. Фақатгина ўзига хос хусусиятларга асосла-

ниб, унинг етакчисининг фаолияти тўғрисида хулоса чиқариш ҳам хато бўлади.

Шундай қилиб, ходимларни бошқариш бўлими фаолиятини тизимли равишда баҳолаш шароитида долзарб амалий муаммо, хизматдаги ходимлар сонини малакали ҳисоблашни, шунингдек, унинг фаолиятининг ўлчанадиган кўрсаткичларини ўрнатишни талаб қилади. Кузатилиши ва текширилиши мумкин бўлган баҳолашлар асосида кадрлар бўйича қарорларни қабул қилиш кадрлар сиёсати самарадорлигини ва раҳбарларнинг ҳам кадрларда, ҳам бошқа жойларда ҳисобдорлигини оширади. Аммо ушбу баҳолаш тизимли бўлиши ва ходимлар билан ишлашнинг барча йўналишларини қамраб олиши, шунингдек кадрлар хизмати ходимларининг ўзи бошқарадиган кўрсаткичларга йўналтирилган бўлиши керак.

1.9. ЁШ РАҲБАР КАДРЛАРНИНГ МАНСАБ ПОҒОНАЛАРИДА ЎСИШ ИСТИҚБОЛЛАРИ

Ёш раҳбар кадрларнинг касбий карьерасини шакллантириш Ўзбекистонда амалга оширилаётган демократик ислохотларга, Ёш раҳбар кадрларнинг ҳуқуқий мақомининг мустаҳкамланаётганлиги билан боғлиқ.

Ўзбекистон Республикаси мустақилликка эришгандан сўнг давлат хизматчиларининг мансаб поғоналарига ўсишнинг ўзига хос тизими яратилди. Лекин мавжуд бюрократик тўсиқлар ёш раҳбар кадрларнинг ижтимоий-иқтисодий соҳадаги мавқеини ўсиши, касби ва иш иерархияси поғоналарига кўтарилиши, меҳнат бозорида рақобатбардошлигини ошириш, касбий ва меҳнат потенциалидан максимал даражада фойдаланиш имконини бермасди.

Ўзбекистон Республикаси Президенти Ш.М.Мирзиёев ташаббуси билан қабул қилинган 2017 – 2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича Ҳаракатлар стратегияси давлат хизматининг ташкилий-ҳуқуқий асосларини ривожлантириш ва давлат хизматчиларининг касбий тайёргарлик, моддий ва ижтимоий таъминот даражасини ошириш йўналишларини белгилаб берди.

Ёш раҳбар кадрларнинг касбий карьерасини шакллантириш борасидаги муаммоларни танқидий таҳлил қилиш натижасида Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2019 йил 3 октябрдаги «Ўзбекистон Рес-

публикасида кадрлар сиёсати ва давлат фуқаролик хизмати тизимини тубдан такомиллаштириш чоратадбирлари тўғрисида» ПФ-5843-сон Фармони асосида Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат хизматини ривожлантириш агентлиги ташкил этилди.

Сўнги йилларда мамлакатмизда кадрлар сиёсати борасида амалга оширилаётган ислохотлар Ёш раҳбар кадрларнинг касбий мансаб поғоналарида ўсишга бўлган муносабатини тубдан ўзгартирди. Ёш раҳбар кадрларнинг малакасини мунтазам ошириб бориш, Ёш раҳбар кадрларни тоифалаш ва уларга малака мартабалари (даражалари) бериш орқали хизмат карьерасининг лавозим поғоналаридан босқичма-босқич ўтишни назарда тутувчи давлат фуқаролик хизмати-нинг «карьера модели»ни жорий этиш борасида Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академияси қошидаги Ёшлар муаммоларини ўрганиш ва истиқболли кадрларни тайёрлаш институти ПЗ – 20170927486 «Ёш раҳбар кадрларнинг бошқарув салоҳиятини аниқлаш ва мансаб поғоналарида ўсиш истиқболини белгилаш технологиялари» илмий-амалий лойиҳаси доирасида қатор тадқиқотлар ўтказилмоқда.

«Раҳбар кадрларнинг ўз мартабасини бошқариш истаги мартаба уларнинг ҳаёти учун жуда катта аҳамиятга эга эканлиги билан изоҳланади. Муваффақиятли мартаба моддий фаровонликни, ўзини ўзи англаш ва ўзини ҳурмат қилиш муваффақият ҳам илмга, ўзла-нишга бўлган эҳтиёжни қондиришни таъминлайди»¹.

¹ Вырупаева Т.В. Формирование профессиональной карьеры государственных гражданских и муниципальных служащих: дисс. ... к.э.н. Иркутск, 2007. 229 с.

Тадқиқот натижаларига кўра ёш раҳбар кадрларнинг мартаба ва касбий ўсишга йўналтирилган потенциал имкониятларга эришиш узлуксиз малака ошириш ва мотивацион жараёнлар билан боғлиқ.

Замонавий ҳар бир раҳбар ўз ходимларининг малакасини оширишдан манфаатдор. «Агар инсон учун мартаба ташкилот соҳасидаги ривожланиш ва олға силжиш бўлса унда ташкилот нуқтаи назаридан бу авваламбор кадрларнинг салоҳиятини юксатиши, расмий компонент яъни ташкилий тузилма учун жуда муҳимдир»¹.

Касбий мартабани шаклланиши ходимларнинг ташкилотдаги ишдан қониқиши ва тегишли меҳнат унумдорлиги каби масалаларни қамраб олади, бунда касбий тажриба ва корпоратив маданиятнинг узлуксизлиги муҳим ўрин тутати. Бундай шароитда ташкилот кадрлар тайёрлашни бошқариш ҳар бир шахснинг ресурсларини ривожлантириш ва уларни лавозимга тайинлашни бошқариш учун биринчи ўринга чиқади. Мансабни бошқаришнинг зарурлиги у инсон эҳтиёжлари ва ташкилот манфаатларини ўзаро манфаатли асосда бирлаштириш ва амалга оширишга ёрдам беради.

Касбий мартабани юксалтириш феноменини ўрганиш давлат хизматида содир бўлаётган ўзгаришлар, малакали кадрлар заҳирасини рақобат асосида шакллантиришга ҳамда улар томонидан Ёш раҳбар кадрларнинг вакант лавозимларини ўз вақтида эгалланишини таъминлаш зарурияти билан боғлиқ.

Ёш раҳбар кадрларнинг касбий карьерасини шакллантириш муаммоларини ўрганиш дастлаб П.Соро-

¹ Карагодин Н., Карагодина Н. Формирование корпуса государственных служащих: зарубежный опыт для России // Мировая экономика и международные отношения. 1998. – №2. – С. 46.

кин, Т.Парсонс ва уларнинг издошлари Р.Бен-Дикс, П.Блое, О.Данкен ва бошқаларнинг асарларида тадқиқ этилган.

Психологик ёндашув бизга касбий карьерани мотивация хусусиятлари касбий карьерага интилаётган раҳбарларнинг психофизиологик хусусиятларини аниқлаш имконини беради. Ушбу соҳада Н.Богдан, А.К.Маркова, Ж.Л.Митин, Э.Могилевкина Г.Э.Малл, Т.Г.Огарева, Ю.Озерников, Т.В.Черникова каби олимлар изланишлар олиб боришган.

Ёш раҳбар кадрларнинг касбий карьерасини шакллантиришнинг турли жиҳатларини ўрганишга бағишланган илмий ишлар Р.Брим, В.Э.Гимпелсон, Калаченко, И. Лотовой, В.С.Магун, Г.А.Монусовой, С.В.Морозкова, А.А.Немчинова, Е.В.Охотского, В.Г.Смолькова, Э.А.Уткина, А.А.Ушакова, В.Швеббах, Л.И.Якобсон каби олимлар томонидан олиб борилган.

Ёш раҳбар кадрларнинг карьера траекториясини яратиш, шу жумладан уни шакллантириш тамойиллари, касбий ривожланишни режалаштиришга доир тизимли тадқиқотлар амалга ошириш муҳим.

Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёев 2018 йил 18 декабрь куни замонавий кадрларга бўлган эҳтиёжни тўлдириш, билимли ёшларни стратегик соҳаларга жалб этиш масалаларига бағишланган йиғилишда «...замон талаби, ислохотлар шиддатига мос кадрларни тарбиялашимиз керак. Бу масала бизнинг келажагимиз, бизнинг эртанги кунимиз»¹

¹ Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёев 2018 йил 18 декабрь куни замонавий кадрларга бўлган эҳтиёжни тўлдириш, билимли ёшларни стратегик соҳаларга жалб этиш масалаларига бағишланган йиғилишдаги нутқи. <https://president.uz/uz/lists/view/2202> – Ўзбекистон Республикаси Президентининг расмий веб-сайти.

– дея таъкидлаганлари ҳам Ёш раҳбар кадрларнинг касбий карьерасини шакллантириш борасида фундаментал тадқиқотлар олиб боришни тақазо этади. Буни қуйидагилар билан изоҳлаш мумкин:

Биринчидан, Ёш раҳбар кадрларнинг касбий карьерасини шакллантириш тизимли ёндашувни талаб қилади, яъни унинг таркибий алоқаларини ҳар томонлама таҳлил қилиш, ёш раҳбар кадрлар касбий фаолияти ўрганиш лозим.

Иккинчидан, Ёш раҳбар кадрларнинг касбий карьерасини ўрганиш динамик ҳодиса бўлиб, маълум бир босқичларни ташкил этади.

Учинчидан, Ёш раҳбар кадрларнинг касбий карьерасини вазиятли ёндашув нуқтаи назаридан ўрганиш тавсия этилади. Унда касбнинг муайян турининг ривожланишига таъсир қилувчи омилларнинг ўзига хос хусусиятларини таҳлил қилинади.

Ўзбекистонда вилоят ва туман даражасида Ёш раҳбар кадрларнинг касбий карьерасини шакллантиришда тизимлилик, изчиллик ва энг муҳими, стратегик қараш йўқ. Ёш раҳбар кадрлар фаолиятида аниқ мартаба истиқболлари йўқлиги, уларнинг касбий фаолиятида қўнимсизликни олиб келади. Мазкур ҳолат миллий, республика, тармоқ ва ҳудудий даражаларда профессионал тайёрланган самарали кадрлар захирасини шакллантириш имкониятини чеклайди.

Бундай шароитда давлат фуқаролик хизматида кадрлар сиёсатига жиддий ўзгартиришлар киритиш, инсон ресурсларидан самарали фойдаланиш стратегиясини ишлаб чиқиш лозим.

Ўзбекистон Республикасида Ёш раҳбар кадрларнинг касбий карьерасини шакллантириш тизимини

такомиллаштириш учун қуйидаги жиҳатларга эътибор қаратиш мақсадга мувофиқ:

Ёш раҳбар кадрларнинг касбий карьерасини шакллантиришда меритократик баҳо бериш тартиб-қоидаларининг ишлаб чиқилганлиги муҳим;

Давлат фуқаролик хизматида фаолият юритаётган ҳар бир ходимнинг касбий ва бошқарув салоҳиятини баҳолаш натижалари тўғрисидаги маълумотларни базасини шакллантириш Ёш раҳбар кадрлар карьера траекториясини автоматлаштириш имконини беради;

Ёш раҳбар кадрлар бошқарув салоҳиятини аниқлаш учун танлов ва сертификатлаш усулларини қўллаш лозим. Танловнинг аҳамияти давлат хизматига тенг киришни таъминлаш билан белгиланади. Бундан ташқари рақобат – бу давлат хизматчиларининг лавозимга кўтарилиш ҳуқуқини тасдиқлайдиган тартиб. Давлат фуқаролик хизмати учун сертификатлаштиришнинг аҳамияти шундан иборатки, давлат хизматининг ўрнини эгаллаган ходим ушбу лавозимни эгаллаш ҳуқуқини исботлаши керак. Чунки ижтимоий-иқтисодий ривожланиш ва янгиланган меъёрий-ҳуқуқий база шароитида давлат хизматчиси замон талабларига жавоб бериши керак.

Сертификатлаштириш жараёни ҳали мартаба шаклланишининг (режалаштиришнинг) бир элементи сифатида ишлатилиши мумкин, хусусан ёш раҳбар кадрларни бўш лавозимларни тўлдириш учун кадрлар захирасига киритиш имконини беради.

Бундан ташқари ушбу усуллар Ёш раҳбар кадрлар фаолиятини объектив баҳолашга имкон беради, чунки баҳолаш нафақат бевосита раҳбар, балки танлов (ёки сертификатлаш) комиссияси аъзолари томонидан ҳам

амалга оширилади. Мазкур баҳолаш усуллари Ёш раҳбар кадрларнинг маълум бир лавозим учун энг муҳим мезонлар асосида аниқлашга имконини беради. Бундан ташқари, ҳар бир соҳа учун алоҳида мезонлар гуруҳини шакллантириш мумкин.

Ёш раҳбар кадрлар учун индивидуал ривожланиш режасини тузиш, шунингдек ҳар бир ходимнинг мақсадлари, унинг бошқарув салоҳияти, малакасини ошириш ва сертификатлашни узлуксизлигини таъминлаш лозим.

Ёш раҳбар кадрларнинг касбий карьерасини шакллантиришда ходимнинг малакасини ошириш ва ўз-ўзини ривожлантириш тизимини самарали жорий этишга боғлиқ. Бунда ходимнинг меҳнат бозорида рақобатбардошлигини оширишга алоҳида эътибор қаратиш лозим.

Ҳозирги вақтда турли соҳалардаги олимлар ва тадқиқотчилар мартаба бошқаруви бўйича илмий концепцияни ишлаб чиқишга ҳаракат қилмоқдалар. Ўз навбатида карьеранинг илмий концепциясини ишлаб чиқиш асосий мартаба категорияларининг мазмунини аниқлашни ўз ичига олади:

- карьера майдони,
- карьера жараёни,
- карьера субъектлари,
- карьера муҳити,
- карьера стратегияси,
- карьера тамойиллари,
- карьера менежменти,
- карьера бошқарув механизмлари,
- карьера режалаштириш,
- карьера босқичлари.

Ушбу категория аппарати кенгайтирилиши мумкин чунки карьера жараёнини бошқариш муаммоси кам ўрганилган.

Давлат фуқаролик хизматида карьерани шакллантиришда қуйидаги тамойилларни ҳисобга олиш лозим: 1) хабардорлик тамойили; 2) садоқат тамойили; 3) ўзини ўзи бошқариш тамойили.

Танланган тамойиллар шуни кўрсатадики, муваффақиятга интилаётган ёш раҳбар кадрлар доимо содир бўлаётган ўзгаришлар тўғрисида хабардор бўлиши, шунингдек, ижтимоий-сиёсий ўзгаришларга мослашувчан ҳамда бошқарув компетенцияларини юксалтириб бориши керак.

Давлат фуқаролик хизматида карьерани шакллантиришда қуйидаги омилларни ҳам ҳисобга олиш лозим:

- давлат хизмати тизимида бўлаётган ўзгаришлар йўналиши;

- ходимнинг эгаллаб турган лавозимдаги ютуқлари;
- карьера жараёнидаги ўзгаришлар табиати.

Давлат фуқаролик хизматида карьерани шакллантиришнинг устувор йўналишларга қуйидагилар киради:

- давлат хизматига ишчиларни танлашда меритократик тартиблардан фойдаланиш;

- давлат хизматига содиқликни сақлаш ва меҳнат унумдорлигини ошириш учун кучли рағбат бўлган мартаба ўсишини кафолатлаш;

- давлат хизматига киришдан бошлаб нафақага чиққунга қадар давлат хизматчиларининг касбий карьерасини режалаштириш;

- давлат хизматчиларининг касбий тайёргарлиги, қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш, уларнинг иш фаолияти давомида мажбурий ва узлуксиз бўлишини таъминлаш;

— давлат хизматчиларини фаолияти самарадорлигини доимий баҳолаб бориш.

Ёш раҳбар кадрларда касбий карьерани шакллантиришда коррупция таъсирини олдини олиш муҳим. Бундай ташқи омилларга маҳаллийчилик, қариндошлар ва танишлар тавсияларини мисол келтиришимиз мумкин. Мисол учун кўпгина маҳаллий давлат ҳокимияти органларида, вазирлик ва идораларда давлат фуқаролик хизматида давогарлар тегишли меъёрий ҳужжатларда кўзда тутилган танлов асосида эмас, балки шахсий алоқалар ва тавсиялар асосида амалга оширилар эди. Бу субъектив ҳолат энг малакали ва иқтидорли мутахассисларни танлашни таъминламайди. Бундай салбий ҳолатларни горизонтал ва вертикал касбий ўсиш жараёнида кўзатиш мумкин. Мазкур тизимли муаммони бартараф этиш учун Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2019 йил 3 октябрдаги «Ўзбекистон Республикасида кадрлар сиёсати ва давлат фуқаролик хизмати тизимини тубдан такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида» ПФ-5843-сон Фармони асосида давлат бошқаруви органлари ва ташкилотларида ишга қабул қилиш очик танлов асосида амалга ошириладиган тизим жорий этилди.

Ривожланган Европа давлатларида ёш раҳбар кадрларни ишга олиш, лавозимини ошириш ва ишдан бўшатиш бўйича турли ёндашувлар мавжуд. Жумладан, 2001 йилда Франция, Германия, Италия, Испания ва Буюк Британияда 25 фирманинг 300 дан ортиқ раҳбарларини текширишган тадқиқот муаллифлари (М.Сегалла, Б.Жакобс, С.Муллер, Д.Роузиес, М.Флорй, А.Саутет ва С.Турати) маданий фарқлар инсон ресурсларини бошқаришнинг барча соҳаларида ташкилот

сиёсатига кучли таъсир кўрсатишини¹ таъкидлайди. «Европа» амалиётида инсон ресурсларини бошқариш, ёш раҳбарларда бошқарув кўникмаларини ривожлантириш компетенцияли ёндашув асосида ташкил этиш етакчи ҳисобланади. Масалан, Россия Федерациясида ёш раҳбар кадрларни мансаб поғоналарида ўсишни таъминлаш мақсадида қатор ўқув модуллари бўйича ўқув курслари ташкил этилади (23-жадвал).

23-жадвал.

Ёш раҳбар кадрларнинг бошқарув компетенцияларини ривожлантирувчи ўқув модуллари.

Ўқув модуль	Ривожлантирилувчи профессионал компетенциялар
Фаолиятни бошқариш	– Сменанинг ишини режалаштириш; – Ишлаб чиқариш регламентига риоя этиш, ишлаб чиқаришдаги захиралар, имкониятларни кўра олиш; – Ташкилот мақсадларини амалга оширишда бўлимнинг ролини билиш; – Бўлимнинг ресурслари ва салоҳиятини тўғри баҳолай олиш қобилияти;
Ресурсларни бошқариш	– Ресурсларни баҳолаш қобилияти; – Моддий ва ишчи ресурслардан оқилона фойданишни билиш ва уларга бўлган эҳтиёжларни аниқлай олиш; – Мавжуд ресурсларни тўғри тақсимлай олиш; – Бюджетлаштириш асосларидан фойдалана билиш, самарадорликни бошқара олиш, маҳсулот таннархини тушуниш;

¹ Г.К.Муханова. Сравнительный анализ политики управления человеческими ресурсами в европейских странах и в Казахстане // Вестник КазЭУ. №5 (100).

Ўз шахсини такомил- лаштириш	– Кескин вазиятларда ўзини бошқариш; – Вақтни тўғри бошқариш ва фаолиятни режалаштириш; – Эмоционал барқарорлигини намойиш қилиш; – Мақсадга интилувчанлик; – Тезкор фикрлаш (вазиятни тез таҳлил қилиш, қарор қабул қилиш, вазиятни баҳолаш ва ўринли таклифлар ишлаб чиқиш); – Эмоционал интеллект (одамларни билиш, тушуниш), хулқнинг эгилувчанлиги; – Ўзини бошқариш, стрессга бардошлилик, ўзига тўғри баҳо бериш;
Сифатни бошқариш	– Ишлаб чиқишга талаблар қўйиш; – Ходимлар бажараётган ишнинг сифатини қатъий назорат қила олиш; – Ижро учун берилган вазифаларни назорат қила олиш; – Вазифани сифатсиз бажарганлик сабабини аниқлай олиш; – Хавфсиз меҳнат шароитларини ярата олиш; – Меҳнат интизомини таъминлай олиш;
Маълумотни бошқариш	– Маълумотни тўғри қабул қилиш ва таҳлил қилиш қобилияти; – Хужжатлар билан ишлаш ва корреспонденция алмашиш малакаси (турли каналлардан кириш ва чиқиш хужжатлари: электрон почта, қоғозда келадаган маълумотларини бошқариш); – Қайта алоқани таъминлаш малакаси; – Корхона ҳақидаги иқтисодий маълумотларни тушуниш ва бошқарувда қўллаш олиш малакаси; – Бошқарув қарорларини қабул қилишда ахборотлар билан ишлаш кўникмаси;

Персонални бошқариш	– Вазифаларни аниқ баён қилиш; – Ходимларнинг ҳаракатини тўғри ташкил этиш; – Ишонтириш малакаси; – «Устоз – шогирд» муносабатларини шакллантира олиш; – Низоларни ҳал қилиш малакаси; – Бўлимлар ўртасидаги хизмат муносабатларини мувофиқлаштириш; – Юқори натижаларга эришиш йўлида ходимларни мотивациялаш; – Натижага йўналган жамоани шакллантириш; – Ходимларга ташкилотга нисбатан садоқат шакллантириш;
---------------------	--

Ёш раҳбар кадрларнинг шахсий ривожланиши ва касбий ўсишига қаратилган карьерани режалаштириш сиёсати очиклик ва шаффофликка асосланган бўлиши керак. Карьерани режалаштириш шахснинг ташкилот учун муҳимлигини таъкидлайди ва инсон ресурсларини бошқаришни устувор йўналишлар даражасига кўтаради. Бугунги кунда ходимлар ҳар қандай ташкилот фаолиятида ҳал қилувчи омил бўлганлиги сабабли карьерани ривожлантириш бошқарув самарадорлигини таъминлайди.

ХУЛОСА

Ёш раҳбар кадрларнинг бошқарув салоҳиятини аниқлаш ва мансаб поғоналарида ўсиш истиқболини белгилаш, уларда бошқарув компетенцияларини ривожлантириш мақсадида Ўзбекистон Республикаси Президентнинг 2017 йил 14 августдаги ПҚ-3206-сон қарори асосида Ўзбекистон Республикаси Президентини ҳузуридаги Давлат бошқаруви Академияси қошидаги Ёшлар муаммоларини ўрганиш ва истиқболли кадрларни тайёрлаш институти ташкил этилган. Бу ўз навбатида ёш истиқболли кадрларни қайта тайёрлаш ва уларнинг малакасини ошириш борасида тизимли ислохотлар амалга ошириш, ҳудудларда лидерлик салоҳиятига эга бўлган ёш ташаббускор кадрларни аниқлаш ва уларни турли соҳалар бошқарувида раҳбар кадрлар захирасига киритиш имкониятини кенгайтирмоқда.

Президентимиз Ш.М.Мирзиёевнинг «Ўзбекистон ёшлар иттифоқи давлат ва жамият учун раҳбар кадрларни тайёрлаб берадиган ўзига хос марказ бўлиши, замонавий тилда айтадиган бўлсак, ёшлар учун «социал лифт» вазифасини бажариши керак. У билимли, ташаббускор ва ташкилотчи, фидойи ёш раҳбарларнинг кадрлар захирасини яратиши керак»¹ деган фикрлари ҳудудлар кесимида ва турли мезонлар асосида

¹ Мирзиёев Ш.М. Парламентимиз ҳақиқий демократия мактабига айланиши, ислохотларнинг ташаббускори ва асосий ижроچиси бўлиши керак. // Президент Шавкат Мирзиёевнинг Олий Мажлис палаталари, сиёсий партиялар ҳамда Ўзбекистон Экологик ҳаракати вакиллари билан видеоселектор йиғилишидаги маърузаси. 2017 йил, 12 июль.

ёш раҳбар кадрлар фаолиятини ўрганиш бўйича ижтимоий-психологик ва таҳлилий тадқиқотлар ўтказишни тақазо этади.

Ёш раҳбар кадрларнинг бошқарув салоҳияти ҳақида гапирар эканмиз, раҳбар шахсига хос бўлган кўпгина жиҳатларни эслаб ўтиш мумкин. Булар орасида энг муҳимларидан бири, раҳбарнинг лидерлик салоҳияти. Инсоният тарихининг барча даврларида жамиятдаги асосий ўзгаришларнинг ташаббускори етакчи раҳбар кадрлар бўлган. Бундай инсонлар, давлат томонидан тайинланган шахс бўлсин ёки халқ томонидангина тан олинган инсон бўлсин, доимо жамиятга, инсонлар кайфиятига катта таъсир ўтказган ва халқни ўз кетидан эргаштирган.

Бугунги кунда мамлакатимиз илғор фикрлайдиган, инновацияларга мойил ҳамда янгиликлардан қўрқмайдиган ёш раҳбар кадрларга кўпроқ муҳтож бўлмоқда. Бу ўринда ёшларнинг бошқарувчанлик салоҳиятини аниқлаш, уларнинг профессионал ривожланишини кузатиб бориш ва профессионал раҳбар сифатида тарбиялаш учун аниқ мақсадга йўналтирилган илмий-амалий тадқиқотларни ташкил этиш, чуқур эътиқодга ва юксак бошқарув малакаларини шакллантириш имкони берувчи илғор чет эл тажрибасига мурожаат этиш ва замонавий бошқарув технологияларини жорий этиш муҳим аҳамият касб этади.

Ёш раҳбар кадрларнинг мансаб поғоналарида ўсиши траекториясини тадқиқ қилиш 1990-йилларда «ижтимоий мартаба белгилари назариялари»ни пайдо бўлишига, ходимларнинг мартаба босқичларига ўсишининг ўзига хос хусусиятларини белгилаб берди.

Москва шаҳар педагогик университети тадқиқотчиси Б.К.Боткова ўзининг «Ёшларнинг карьера стратегиялари» деб номланган тадқиқотида турли йўналишларда: фалсафа, социология, психология, менежмент ва ижтимоий-маданий фанлар нуқтаи назаридан «ёшларнинг мартаба стратегияси»¹ концепциясининг ўзига хос жиҳатларини тадқиқ қилган.

Америкалик олим Д.Супер ўз қарашларида «мансаб поғонаси инсоннинг ҳаётидаги кетма-кет воқеалар занжири бўлиб, у ўз-ўзини ривожланишга қаратилган умумий йўналишга, ҳаёт бўйи иш ўсишига асос бўлади»² дейилади.

Ёш раҳбар кадрлар, одатда, мансаб поғонасини ҳам касбий, ҳам лавозимли йўналишда танлайди ва шакллантиради. Мансаб поғонаси тушунчасини моҳиятли ташкил этувчиси, бу мартабанинг ошиши, яъни олға силжиш ҳаракати ҳисобланади.

2017 – 2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича «Ҳаракатлар стратегияси»да белиланган вазифалардан келиб чиқиб, ёш раҳбар кадрларнинг мансаб поғоналарида ўсиш истикболлари белгилашда ёш раҳбар кадрларнинг бошқарув фаолиятини ифодаловчи компетенциялар (бошқарув маҳорати, лидерлик, тизимли фикрлаш, кадриятлар, норматив ҳужжатлар ва ҳуқуқий меъёрларни яхши билиш, ўзгаришларга мосланувчанлик, стрессга бардошлилик, коммуникативлик, киришимлилик, натижадорликка йўналганлик, инно-

¹ Боткова В. К. Генезис понятия «карьерные стратегии молодежи»: социально-культурный анализ. // Вестник Московского Государственного Университета Культуры И Искусств. Номер: 6 (74) Год: 2016 Страницы: 117-123.

² Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. Учебное пособие. – СПб: Питер, 2000. – 416 с.

вацияларни жорий этишга мойиллик)ни шаклланганлик даражасини аниқловчи мезонларни, шунингдек, ҳар бир компетенциянинг баҳолаш методикаси ишлаб чиқиш муҳим аҳамият касб этади.

Хорижий мамлакатлар тажрибасига таянган ҳолда ёш истикболли кадрлар фаолияти самарадорлигини баҳолашнинг замонавий самарали моделини яратиш, ёш истикболли кадрларни танлаш, тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш ҳамда раҳбарлик лавозимларига тавсия қилиш тизимини яратишда қуйидагиларга эътибор қаратиш лозим:

– Ўзбекистонда давлат хизмати соҳасидаги ёш раҳбарларга хос компетенциялар стандартларини ишлаб чиқиш;

– ёш раҳбар кадрларнинг бошқарувчанлик қобилиятларини турли соҳалалар кесимида ривожлантириш имконини берувчи илғор таълим технологияларини жорий этиш;

– ёш истикболли кадрларнинг бошқарув соҳасида профессионал ривожланишини мониторинг қилиш тизимини яратиш орқали ёш раҳбар кадрларнинг мансаб пиллапояларида ўсиш тизимини яратиш;

– Истикболли кадрлар электрон базасини шакллантириш, инсон ресурсларини (HR management) бошқаришни рақамли тизимини йўлга қўйиш, лидерлик салоҳиятига эга ёш ташаббускор кадрларни раҳбарлик лавозимларига тайёрлаш механизмини ташкил этиш;

– ёш раҳбар кадрларга бошқарувнинг илғор услубларига, музокаралар олиб бориш, стрессменеджмент ва конфликтларни бошқариш технологияларини ўргатиш ва истикболли раҳбар кадрлар захирасини яратиш билан боғлиқ маълумотлар базасини яратиш;

«Ўзбекистонда ёшларга оид давлат сиёсати тўғрисида»ги Қонунга «ёш раҳбар» тушунчаси киритиш. Илмий мулоқотда «ёш раҳбар» тушунчаси мавжуд, лекин қонунчиликда «ёш раҳбар» тушунчасининг аниқ таснифи берилмаган (Амалдаги қонунчиликда фақат 2 та ҳужжатда бир мартадан «ёш раҳбар» тушунчаси ишлатилган (Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 5 июлдаги «Ёшларга оид давлат сиёсати самарадорлигини ошириш ва Ўзбекистон ёшлар иттифоқи фаолиятини қўллаб-қувватлаш тўғрисида»ги ПФ-5106-сон Фармони ва Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2018 йил 23 августдаги «Ички ишлар органлари бошқарув, назорат ва шахсий таркиб билан ишлашнинг самарали тизимини жорий этиш бўйича чора-тадбирлар тўғрисида»ги ПҚ-3919-сон қарорида).

Президентимиз Шавкат Мирзиёевнинг 2018 йил 29 июнь кuni «Ёшлик» талабалар шаҳарчасига ташрифида берилган топшириқлар ва кенгайтирилган тарзда ўтказилган мажлис баёнида белгиланган вазифалар ижросини таъминлаш, талаба-ёшларни мамлакат истиқболи учун масъулиятни зиммасига оладиган сиёсий етакчилар сифатида тарбиялаш мақсадида Ўзбекистон ёшлар иттифоқи Тошкент шаҳар Кенгаши қошида «Ёш раҳбарлар академияси» ташкил этилган. Ҳозирги кунда «Ёш раҳбарлар академияси»нинг махсус ўқув курслари давомида талаба-ёшларни раҳбарликка тайёрлаш, уларга бошқарув психологияси, менежмент бўйича замонавий кўникмалар бериш, таниқли сиёсатчилар иштирокида маҳорат дарслари ўтказиш ҳамда давлат бошқаруви органларига ташрифлар амалга оширилмоқда.

Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академияси қошидаги Ёшлар муаммоларини ўрганиш ва истиқболли кадрларни тайёрлаш институти ҳудудий филиалларини ташкил этиш лозим. Ҳудудий филиаллар **«ақлий марказ»лар** вазифасини ўтайди. Ҳудудий филиаллар жойлардаги ёшлар муаммоларини доимий тизимли равишда ўрганиб, маҳаллий давлат ҳокимият органлари, жумладан сектор раҳбарлари билан ижтимоий шериклик лойиҳаларини амалга оширади. Ўзбекистонда фаолияти ёшлар муаммоларини ўрганишга йўналтирилган ННТлар ва «ақлий марказ»лар сони кам. Мавжудлари ҳам Тошкент шаҳрида ёки вилоят марказларида жойлашган («Ҳозирги кунда жаҳонда умумий «ақлий марказ»ларнинг 34,2 фоизи Шимолий Америка давлатларида, 22,1 фоизи Ғарбий Европа ҳудудида фаолият юритмоқда. Ҳозирда 1777 та «ақлий марказ» АҚШда жойлашган бўлиб, улардан 350 таси Вашингтонда. Кейинги ўринларни Буюк Британия, Германия, Франция, Аргентина ва Ҳиндистон давлатлари эгаллайди).

Ўзбекистон Республикасида ёшларга оид давлат сиёсати соҳасида амалга ошириладиган ишларни янги босқичга олиб чиқиш мақсадида «Ёш раҳбар кадрларнинг бошқарув салоҳиятини аниқлаш ва мансаб погоналарида ўсиш истиқболини белгилаш» бўйича «Йўл харитаси» ишлаб чиқиш лозим. Унда қуйидаги вазифалар ўз ифодасини топиши лозим:

– давлат ҳокимияти ва бошқарув органлари, шунингдек, ННТларда фаолият юритаётган ёш раҳбар кадрлар ҳисобини юритиш орқали ёш профессионал бошқарувчилар мактабини яратиш;

– Ўзбекистонда ёш раҳбар кадрларнинг бошқарувчанлик салоҳиятини ўрганиш, уларнинг бошқарувга тайёргарлик даражасини аниқлашга бағишланган социологик тадқиқот ўтказиш;

– ҳудудлар кесимида ва турли мезонлар асосида ёш раҳбар кадрлар фаолиятини ўрганиш бўйича ижтимоий-психологик ва таҳлилий тадқиқотлар ўтказиш;

– ёш раҳбар кадрларда бошқарув кўникмаларини ривожлантириш бўйича («Жамоани шакллантириш», «Вақтни бошқариш», «Замонавий раҳбарни ўзини тақдим этиши», «Бошқарув қарорларини қабул қилиш технологиялари», «Бошқарувда тизимли таҳлил») тренинг курсларини ташкил этиш;

– ёш раҳбар кадрлар фаолияти самарадорлигини баҳолашда инновацияларни жорий қилиш;

– ёшларда раҳбарлик кўникмаларини шаклланишига таъсир этувчи психологик жараёнларни ўрганиш. Бугунги кунда чет элда илғор деб тан олинган «Ассессмент маркази», «Баҳолаш ва ривожлантириш Маркази», «Коучинг» технологиялари асосида ёш раҳбар кадрлар фаолияти самарадорлигини баҳолаш амалиётини жорий қилиш;

– вилоят, туман ва шаҳар ҳокимликларида фаолият юритаётган ёш раҳбар кадрларнинг бошқарув компетенцияларини баҳолашнинг «ақлли тартибга солиш» механизминини жорий этиш;

– маҳаллий давлат ҳокимияти органларининг ёш раҳбар кадрларига мўлжалланган «Жамоада ахлоқий муносабатларни ўрганиш» ва «Раҳбарнинг ташкилотчилик малакаларини ривожлантириш» бўйича сўровномалар ўтказиш;

– Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви Академияси қошидаги Ёшлар муаммоларини ўрганиш ва истиқболли кадрларни тайёрлаш институтида махсус «Ёш раҳбар кадрларни баҳолаш ва ривожлантириш» лабораториясини яратиш;

– ёш раҳбар кадрларни мансаб поғоналарига ўсишига таъсир этувчи ички ва ташқи омилларни таҳлил қилишга йўналтирилган онлайн сўровномаларни мунтазам ўтказиб бориш;

– Ўзбекистон Республикаси Ёшлар Иттифоқи интернет сайтида ёш раҳбар кадрларнинг бошқарув салоҳиятини онлайн тарзда баҳоловчи дастур жойлаштирилган махсус портал яратиш (Бу порталда ўрин олган маълумотлар Ёшлар Иттифоқининг марказий қўмитасига раҳбарликка мойил иқтидорли ёшларни ажратиб олишнинг илғор тадбирини амалга ошириш имконини беради ва бунинг асосида кейинги танловларни янада ихчамлаш ва малакали ўтказиш учун асос яратилади. Натижада, онлайн тарзида бирламчи синовдан ўтган номзодлар кейинги синовларга таклиф этилади).

Фойдаланилган Адабиётлар рўйхати

1. «Ўзбекистон Республикасида кадрлар сиёсати ва давлат фуқаролик хизмати тизимини тубдан тақомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида»ги Ўзбекистон Республикаси Президентининг Фармони, ПФ-5843-сон 03.10.2019.
2. Истиқболли бошқарув кадрларини танлов асосида танлаб олишнинг замонавий тизимини яратиш чора-тадбирлари тўғрисида Ўзбекистон Республикаси Президентининг Қарори, ПҚ-3755-сон 30.05.2018.
3. Ўзбекистон Республикаси Адлия вазирлиги ҳузуридаги Давлат хизматлари агентлиги тўғрисидаги низом, [Электрон манба]: [https://nrm.uz/contentf?doc=531524_polojenie_ob_agentstve_gosudarstvennyh_uslug_pri_ministerstve_yusticii_respubliki_uzbekistan_\(prilozhenie_n_1_k_postanovleniyu_km_ruz_ot_31_01_2018_g_n_70\)](https://nrm.uz/contentf?doc=531524_polojenie_ob_agentstve_gosudarstvennyh_uslug_pri_ministerstve_yusticii_respubliki_uzbekistan_(prilozhenie_n_1_k_postanovleniyu_km_ruz_ot_31_01_2018_g_n_70)) (мурожаат санаси: 09.04.20).
4. Мирзиёев Ш.М. Танқидий таҳлил, қатъий тартиб-интизом ва шахсий жавобгарлик – ҳар бир раҳбар фаолиятининг кундалик қондаси бўлиши керак. –Т.: Ўзбекистон, 2017.
5. Мирзиёев Ш.М. Эркин ва фаровон, демократик Ўзбекистон давлатини мард ва олижаноб халқимиз билан бирга қурамыз. // «Халқ сўзи», 2014 йил 15 январь.

6. Мирзиёев Ш.М. Қонун устуворлиги ва инсон манфаатларини таъминлаш – юрт тараққиёти ва халқ фаровонлигининг гарови. // «Халқ сўзи», 2016 йил 8 декабрь.
7. Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги тадбиркорлик субъектларнинг ҳуқуқлари ва қонунуй манфаатларини ҳимоя қилиш бўйича вакил тўғрисида: [Ўзбекистон Республикасининг 2017 йил 29 август ЎРК – 440 сонли Ўзбекистон Республикасининг Қонуни] // Халқ сўзи. – 2017. – 30 август.
8. Мирзиёев Ш.М. Миллий тараққиёт йўлимининг қатъият билан давом эттириб, янги босқичга кўтарамиз. 1-жилд. – Т.: Ўзбекистон, 2017.
9. Мирзиёев Ш.М. Буюк келажагимизни мард ва олижаноб халқимиз билан бирга курамиз. – Т.: Ўзбекистон, 2018.
10. Мирзиёев Ш.М. Нияти улуғ халқнинг иши ҳам улуғ, ҳаёти ёруғ ва келажаги фаровон бўлади. 3-жилд. – Т.: Ўзбекистон, 2019.
11. Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёевнинг Олий Мажлисга Мурожаатномаси // <http://uza.uz/oz/documents/o‘zbekiston-respublikasi-prezidenti-shavkat-mirziyeevning-oliy-22-12-2017>.
12. Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёевнинг Олий Мажлисга мурожаатномаси: [Ўзбекистон Республикаси Президенти Ш.Мирзиёев 2018 йилни Фаол тадбиркорлик, инновацион ғоялар ва технологияларни қўллаб-қувватлаш йили деб эълон қилди] // Халқ сўзи. – 2017. – 23 декабрь.

13. Шавкат Мирзиёевнинг қатъий иродаси туфайли минтақа давлатлари раҳбарлари ўртасидаги алоқалар жадаллашди: [ушбу мақолада «Фаол тадбиркорлик, инновацион ғоялар ва технологияларни қўллаб-қувватлаш йили» деб эълон қилинган мамлакат раҳбариятининг миллий иқтисодиёт салоҳиятини тўла очиш, ишбилармонлик фаоллигини рағбатлантириш ҳамда аҳоли фаровонлигини оширишга қаратилганлиги ҳақида маълумот берилган] // Халқ сўзи. – 2018. – 12 январь.
14. Мирзиёев Ш.М. Парламентимиз ҳақиқий демократия мактабига айланиши, ислохотларнинг ташаббускори ва асосий ижроچиси бўлиши керак. // Президент Шавкат Мирзиёевнинг Олий Мажлис палаталари, сиёсий партиялар ҳамда Ўзбекистон Экологик ҳаракати вакиллари билан видеоселектор йиғилишидаги маърузаси. 2017 йил, 12 июль.
15. Bevan-Dye, A.L., Meyer, N. (2018). South African generation y students' conflict-resolution styles. *International Journal of Business and Management Studies*, 10(2): 68–82.
16. Boyatzis R. *The competent manager*. N.Y. : Wiley, 1982.
17. Goessling, M. (2017). Attraction and retention of generations X, Y and Z in the workplace. *Integrated Studies*. 66.
18. Grasso, M. Bessant, J., Farthing, R. and Watts, R. (2018). The precarious generation: a political economy of young people 2017. *The British Journal of Sociology*, 69(4), 1342–1344

19. Managing Competencies in Government: State of the Art Practices and Issues at Stake for the Future.
20. McClelland D.C. Testing for competence rather than intelligence // American Psychologist. 1973. № 2. P. 1–14.
21. Meyer-Sahling, J.-H., Mikkelsen, K. and Schuster, C. (2019). The causal effect of public service motivation on ethical behavior in the public sector: evidence from a large-scale survey Experiment, Journal of Public Administration Research and Theory, 29(3), 445–459
22. Meyer-Sahling, J.-H., Mikkelsen, K. and Schuster, C. (2019). The causal effect of public service motivation on ethical behavior in the public sector: evidence from a large-scale survey Experiment, Journal of Public Administration Research and Theory, 29(3), 445–459
23. Адлия Вазирлигининг расмий саҳифаси, [Электрон манба]: <https://www.minjust.uz/ru/activity/bringing/89487/> (мурожаат санаси: 05.05.20).
24. Алимов Б., Кодирова Ш. Компетентностный подход в формировании резерва перспективных управленческих кадров. Сборник материалов международной научно-практической конференции по теме: «Конституционное развитие РУз: по пути прогресса от национального возрождения к национальному процветанию», – Ташкент, 2018.
25. Базаров Т.Ю. Технология центров оценки персонала: процессы и результаты. М., КНОРУС, 2011.

26. Базаров Т.Ю., Беков Х.А., Аксенова Е.А. Методы оценки управленческого персонала государственных и коммерческих структур. М.: ИПК ГС, 1999.
27. Базаров Т.Ю., Ладиионенко М.А. Технологические основы оценки персонала (методические рекомендации к курсу «Ассессмент Центр»). М., 2017.
28. Базаров Т.Ю., Еремин. Б.Л. Управление персоналом. – М., 2002.
29. Боткова В. К. Генезис понятия «карьерные стратегии молодёжи»: социально-культурный анализ. // Вестник Московского Государственного Университета Культуры И Искусств. Номер: 6 (74) Год: 2016 Страницы: 117-123.
30. Васильева Е.И., Зерчанинова Т.Е., Ручкин А.В. Оценка эффективности деятельности государственных служащих. Управленческое консультирование. Экономика и бизнес, 2016, №4.
31. Васильева Е.Н. Человеческая компетентность субъекта управления в сфере культуры. Томск: Издательство Томского университета, 2005.
32. Дейнека А.В. Управление персоналом: Учебник. – М.: Дашков и К, 2010. – 291 с.
33. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: – 3-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 638 с.
34. Ким Э.Ш. Молодые руководители бизнес-организаций как социально-профессиональная группа: социологический анализ // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017.

- Т. 39. – С. 3176–3180. – URL: <http://e-koncept.ru/20я17/970962.htm>.
35. Клименко К.А. Оценка результативности управления персоналом / К.А.Клименко. – Текст: непосредственный // Молодой ученый. – 2016. № 10 (114). – С. 736-739. – URL: <https://moluch.ru/archive/114/29651/> (дата обращения: 15.07.2020).
 36. Кляйнманн М. Ассесмент-центр. Современные технологии оценки персонала. Харьков: Гуманитарный центр, 2004.
 37. Кричевский Р.А. Если Вы – руководитель. М., 1998.
 38. Литвина С.А., Еварович С.А. Ассесмент-Центр как технология оценки компетенций персонала в практике государственного управления. Томск, 2013.
 39. Магомедова Э.Ш. Теоретические основания изучения ценностных ориентаций молодых руководителей бизнес-организаций. Logos et Praxis. 2018. Том 17. № 1 80-87 б.
 40. Махмудов И.И. Бошқарув профессионализми. Психологик таҳлил. Т.: Академия. 2011 й.
 41. Морозова Г.Б. Концепция компетентности в практике профессионального отбора. М.: Норма, 2000.
 42. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / под ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М. Снеткова. СПб.: Речь, 2001.
 43. Равен Дж. Компетентность в современном обществе. Выявление, развитие, реализация. М.: Когнито-Центр, 2002.

44. Спенсер Л., Спенсер С. Компетенции на работе. Модели максимальной эффективности работы. М.: Издательство ГИППО, 2010.
45. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. Учебное пособие. – СПб: Питер, 2000. – 416 с.
46. Субботин В. Что такое компетенция? // Управление персоналом. 2005. № 10. С. 34–36.
47. Турняк К.В., Шакина М.А. Модели профессиональных компетенций работников государственного и муниципального управления в условиях нового государственного менеджмента: отечественный и зарубежный опыт.
48. Ўзбекистон Республикасининг меҳнат кодекси, [Электрон манба]: <https://lex.uz/m/acts/142859>
49. Шапиро С.А., Шатаева О.В. Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс. М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2011. – 329 с.
50. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: учебнопрактическое пособие. 5-е изд., перераб. и доп. М.: Интел-Синтез, 2002.
51. <https://hbr.org/2015/09/what-younger-managers-should-know-about-how-theyre-perceived>
52. <https://www.kp.ru/guide/otsenka-personala.html>

Изоҳ ва қайдлар учун

Изоҳ ва қайдлар учун

ЁШ РАҲБАР КАДРЛАРНИНГ БОШҚАРУВ САЛОҲИЯТИНИ БАҲОЛАШ

Монография

Муҳаррир: Наврўз Бекмуродов

Мусахҳих: Дилрабо Ашурова

Бадний муҳаррир: Ўткир Тожибоев

Техник муҳаррир: Иномжон Ўсаров

Нашриёт лицензияси: АІ №255, 31.12.2014 йил.

Теришга берилди: 28.08.2020 йил.

Босишга рухсат этилди: 20.09.2020 йил.

Офсет қоғози. Қоғоз бичими: 84х108 ¹/₃₂

Times гарнитураси. Офсет босма.

Ҳисоб-нашриёт т.: 7,23. Шартли б.т.: 10.

Адади: 100 нусха.

Буюртма: № 47

«Yangi kitob» МЧЖ нашриётида нашрга тайёрланди.

100138, Тошкент шаҳри Учтепа тумани

Чилонзор даҳаси 13-мавзе 45-уй.

Тел.: (+99891) 132-36-64, (+99890) 992-35-01

e-mail: yangikitob@mail.ru

«ADAD-PLYUS» МЧЖ матбаа корхонасида чоп этилди.

700097, Тошкент шаҳри Бунёдкор шохкўчаси, 28-уй.

15,000c