



**БОШҚАРУВ КАДРЛАРНИ ТАНЛАШ ВА ЛИДЕРЛИК САЛОҲИАТИНИ
БАҲОЛАШДА КАДРЛАР СИЁСАТИ**

PhD Хуррамов Санжар Равшанович
Тошкент вилояти педагогларни янги
методикаларга ўргатиш миллий маркази
Камолова Гулҳумор Жамолдиновна
Тошкент вилояти педагогларни янги
методикаларга ўргатиш миллий маркази

Аннотация. Замоновий бошқарув кадрларини танлаш ва лидерлик салоҳиятини баҳолаш ҳозирги кунда ҳуқуқий демократик давлат, фуқаролик жамиятини барпо этиш давлатимизнинг олий мақсадларидан бири ҳисобланади, жамиятимиз ҳаётининг турли соҳаларини ривожлантириш ва уни эркинлаштириш, раҳбар кадрларнинг касбий маҳорати такомиллаштириш, маънавий қиёфасидаги ахлоқий жиҳатлари масалаларининг мавқеини юксалтиради, давлатимиз раҳбари кадрлар тарбиясига, маънавиятига, салоҳиятига эътибор қаратаётганлиги, раҳбар кадрлар фаолияти устидан жамоатчилик назоратини кучайтиришга даъват этаётганлиги ҳам бугунги куннинг талабидир. Раҳбар кадрлар жамиятни ҳаракатга келтиради, халқ ичида мавжуд бўлган ижодий кучларни уйғотади, ижтимоий-иқтисодий ҳаётни ривожлантиради.

Калит сўзлар: бошқарув кадрлари, менежмент, лидерлик салоҳияти, кадрлар сиёсати

**КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ОЦЕНКИ ЛИДЕРСКИХ КАЧЕСТВ И
ОТБОР УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ**

PhD Хуррамов Санжар Равшанович
Национальный центр обучения педагогов
новым методикам Ташкентская области
Камолова Гулҳумор Жамолдиновна
Национальный центр обучения педагогов новым
методикам Ташкентская области

Аннотация. Подбор современного управленческого персонала и оценка лидерского потенциала - одна из важнейших задач нашего государства. Современным требованием является то, что руководитель должен обращать внимание на свои кадры, их духовность и способности, а также поощрять усиление общественного контроля над деятельностью руководящих кадров. Руководящие кадры мобилизуют общество, пробуждают существующие творческие силы в людях, развивают социально-экономическую жизнь.

Ключевые слова: Управленческий персонал, менеджмент, лидерский потенциал, кадровая политика.

PERSONNEL POLICY FOR LEADERSHIP ASSESSMENT AND MANAGEMENT SELECTION

PhD Khurramov Sanjar Ravshanovich
National Center for training pedagogues for new methods
Kamalova Gulhumor Jamoldinovna
National Center for training pedagogues for new methods

Annotation. Selection of modern management personnel and assessment of leadership potential is one of the highest goals of our state, building a democratic state based on the rule of law, civil society, development and liberalization of various spheres of life. Today it is also a requirement that he pay attention to his teacher, spirituality and competence, as well as encourage increased public control over the activities of leadership personnel. Leadership cadres mobilize society, awaken existing creative forces in people, and develop socio-economic life.

Key words: management personnel, management, leadership potential, staff policy.

Кириш.

Мамлакатимиз мустақиллигининг дастлабки йилларидан бошлаб давлат бошқарув органларида янги кадрлар тизими, давлат хизмати, маъмурий ходимлар тўғрисидаги ислохотлар амалга ошириб келинмоқда. Биринчи президентимиз Каримов (1997) давлат бошқаруви демократик мамлакатлар тажрибаси асосида, уларнинг ютуқларига таяниб ва миллий хусусиятларни ҳисобга олиб, такомиллаштириладиган жараён эканлигини таъкидлади. Кадрлар характеристикадаги етакчи омилларни ўрганиш учун кадрлар танлаш ва тайинлашда асрлар давомида тўпланган ва амалий ҳаётда тажрибадан ўтган, миллий дунёқараш ва бошқарувга мувофиқ келадиган характер, хусусиятлар, танлов услублари, шарт-шароитлари, қонуниятлари ва қатъиятларини ўрганиш, саралаш, умумлаштириш ва бугунги ҳаётга мувофиқлаштириш талаб этилади. Шунингдек, раҳбар кадрлар танлаш ва тайёрлаш тажрибаси миллий, тарихий, тарихий-эволюцион, тарихий тажриба нуқтаи назаридан ҳали жуда кам ўрганилган соҳа. Уни тадқиқ этиш раҳбар кадрлар танлаш масалаларида катта ижтимоий аҳамият касб этади (Равшанов, 2009). Айни дамда айтиш керакки, қадимги даврлардан юртимиз ҳудудларида раҳбарликка тайинлашнинг ўзига хос тамойиллари шаклланган бўлиб, асрлар давомида у такомиллашиб борганлигини кўришимиз мумкин. Раҳбар кадрларни тайинлаш ва баҳолашнинг тарихини таҳлил қиладиган бўлсак, қуйидаги маълумотларни инобатга олиш зарур; “Авесто”да келтирилишича давлат ва маҳаллий мансабдорларни тайинлаш ва сайлашда дин пешволарининг ўрни юқори бўлган. Номзодлар эса ўз навбатида давлат ва жамиятни бошқариш тартиботи, жиноятни жазолаш, яхшиликка мукофот бериш каби қоидаларни ёддан билиши керак бўлган. Умуман олганда бугунги кунда ҳам раҳбар бўлиш истагини билдирган номзодлардан энг аввало ўз соҳасининг ҳуқуқий билимларни билиш талаб қилинади. Худди шундай номзод раҳбар бўлиб тайинланган сўнг, ташкилотнинг ривожланиши учун ходимларини мотивациясини ошириш учун ҳаракат қилиши ва агарда ходимлар ташкилот ички тартиб қоидаларини бўзадиган бўлса, адолатли интизомий жазо бера олиши ҳам керак. Марказий Осиёда илк давлатчилик йилларида давлат бошлиғи ва бошқа мансабдорларни танлаш, тайинлаш масалалари жамоа, оқсоқоллар кенгаши, диний ва ҳарбий раҳбарлар қарорларига биноан ҳал этилганлигини кўриш мумкин (Сагдуллаев, Малонов, 2006). Александр Македонский давридан бошлаб давлат бошқаруви ишлари, шунингдек, бошқарув учун раҳбарлар танлаш ҳарбий маъмуриятчилик усуллари асосида ҳал қилина бошланди. Туркий халқларда раҳбарлар танлаш уруғ – қабилачилик ва ворисийлик анъаналарига мувофиқ амалга оширилган. Уруғ жамоаси энг билимли, энг жасур ва баъзи ҳолларда энг бадавлат вакилларни ўзларига оқсоқол этиб сайлаганлар. Агар номзод бадавлат бўлиб, билимсиз қўрқоқ бўлса ёки жасур, лекин билимсиз бўлса оқсоқолликка сайланмаган. Гумилевнинг фикрича, ҳарбий демократия асосида оддий аскарлар ёки улар мансуб уруғлар томонидан сайланар эдилар. Агар аскарлар ёки жамоа ўз раҳбарлари ёки раҳбарликка номзоддан норози бўлсалар, уни ташлаб кетишар ёки умуман уни сайламас эдилар. Кўриниб турибдики, илк даврлардан то туркий даврларгача раҳбарларни тайинлашда оқсоқолларни роли катта бўлганлигини кўриш мумкин. Шуни ҳам алоҳида таъкидлаб ўтиш керакки, номзодларни баҳолашда аввало унинг билими ва кейинчалик унинг жасурлиги муҳим бўлиб ҳисобланган. Биринчи президентимиз Каримов (1997) таъкидлаганларидек, “шошма-шошарлик билан, орқа олдини ўйламасдан, турли шиорларни ўртага ташлаб, ўзини, халқини алдаб гапирган раҳбарларнинг қанчаси ўзгарганини биламиз.

Адабиётлар шарҳи.

Базаров (2006) фикрига кўра, баҳолашнинг ҳамма усуллари ҳам номзод ҳақида керакли маълумотлар бермайди деб ҳисоблашади.

Равшанов (2009) “Раҳбар дегани кузатувчи ёки ишхонасидаги креслода ўтириб буйруқ берувчи эмас, балки, барча ишларга бош қош бўладиган, масъулият ва жавобгарликни ўзига оладиган, оғир пайтда бошқаларга намуна кўрсата оладиган, ташкилотчи, керак бўлса, одамларни ўз ортидан эргаштиришга олиши, соғлом, куч-қудратли ва иродаси бақувват инсон бўлиши шарт. Бошқариш учун раҳбардан катта билим ва тажриба, ташкилотчилик салоҳияти, энг муҳими, кўп миллатли бу соҳада одамлар билан тил топишиб ишлай олиш талаб қилинади”.

Сагдуллаев, Аминов, Мавлонов, Норқуловларнинг (2000) фикрларига кўра “Низомулмулкнинг қарашларидан келиб чиққан ҳолда, халқ таълими тизимида раҳбар кадрларни танлаш ва баҳолашда унинг аввалги хулқ-атворини ҳам инобатга олиш муҳим

ҳисобланади. Агар унинг Фаробий таъкидлаб ўтган ахлоқий қадриятлари ва сифатлари талабга жавоб бермаган ёки бузган бўлса, Темур тузукларида келтирилганидек, у қаттиқ жазоланиши керак”.

Хожиев, Исмаилова, Рахимова (2015) Хорижий давлатларда раҳбар кадрларни лавозимга тайинлашини ўрганиб таҳлил қиладиган бўлсак, асосан суҳбат усули кенг тарқалганини кўриш мумкин.

Каришана (2014) Буюк Британияда танлов асосида лавозимга тайинлаш 1870 йилда юзага келган эди. Шу жумладан, у ерда номзодларни танлашни Фуқаролик хизмати комиссияси амалга ошириб, Оксфорд ва Кембридж университет дастурлари асосида танлов: ёзма имтиҳон ва суҳбатлар ўтказилади.

Тадқиқот методологияси.

Мақолада таҳлил, синтез, жадвал, сўровнома методларидан фойдаланилиб, ўтказилаётган кадрлар сиёсати бўйича ислохотларининг янгиланиб бориши асосида иқтисодий методлар ёрдамида таҳлил қилинган.

Таҳлил ва натижалар муҳокамаси.

АҚШда раҳбарнинг фаолиятини баҳолаш мезонлари қуйидагилардан иборат:

1) самарадорликни такомиллаштириш, ишлаш ёки хизмат кўрсатиш сифатининг амалийлиги, шу жумладан иш юритиш хажмининг сезиларли қисқариши;

2) маблағларни тежаш;

3) лавозими бўйича мажбуриятларни ўз вақтида бажариш;

4) юқори раҳбарлик таркиби хизматчиларининг қарамоғида бўлган шахсларнинг лавозими бўйича мажбуриятларини сифатли ва амалий бажарилишининг бошқа кўрсаткичлари самарадорлиги. Раҳбарларнинг профессионал фаолияти муваффақиятли, қониқарли ва қониқарсиз деб баҳоланади. Бу усул орқали баҳоланишнинг салбий жиҳати шундаки, ходимларнинг иш фаолиятини кузатишда субъектив ёндашув бўлиб, уни назорат қилувчи орган унинг у ёки бу ҳаракатини кўриб, баҳолайди.

Бизнинг мамлакатимизда деярли барча давлат бошқарув органларида, шу жумладан халқ таълими вазирлигида айнан шу усул орқали лавозимларга тайинланади. Ишга қабул қилишни режалаштириш – бўш иш ўринларини таҳлил қилиш ва таърифлаш жараёни ишга қабул қилиш биринчи босқичи ҳисобланади. Бу ишнинг ўзига хос хусусиятларини ва унинг табиати, иш тажрибаси, малака ва иш учун зарур бўлган кўникмаларни ўз ичига олади.

Номзодлар орасидан потенциал номзодларни жалб қилиш учун тузилган танлов режаси мажбурийдир. Потенциал номзодлар ташкилотнинг мақсадларига эришиш учун зарур бўлган вазибаларни бажариш қобилияти билан малакали, тажрибали бўлиши керак.

Бугунги кунда, раҳбарликка номзод танлаш ва унинг малакасини аниқлашнинг бир қанча турлари шакллланган бўлиб, улардан бири сифатида у ёки бу лавозимга юқори даражадаги раҳбарлар томонидан номзодни тавсия этиш усули ҳисобланади.

Ўзидан қуйи даражадаги раҳбарлик лавозимида кадр танлаётган раҳбар, аввало танланаётган шахсдаги хусусиятларга ўз мақсадидан келиб чиқиб ёндашади. Асосий ҳолларда у шахс характерида синган тарзда юзага чиқиб, унинг амалий иш жараёнида ҳам сезилиб туради. Танловчи раҳбардаги мақсад-манфаат икки хил кўринишда бўлиши мумкин: хусусий мақсад-манфаатлар, ташкилот ёки ходимлар мақсад-манфаати (Равшанов, 2009).

Раҳбар номзоднинг лавозимга мос ёки мос эмаслигини аниқлашда зарур хусусиятларнинг ҳаммасини текшириш имконига эга эмас. Шу сабабдан, номзодга хос хислатлар ҳақида маълумот, одатда, у билан бирга ишлайдиганлар ёки номзодни яхши биладиганлар, номзод бевосита бўйсунувчи ўрта бўғин раҳбарлари ўрганилади, улардан тавсифнома, тавсиянома тарзида олинади. Ҳозирги анъаналарга кўра, раҳбар томонидан сўралган шахс ҳақида фақат ижобий томонлар ва баъзи арзимас камчиликларгина кўрсатилади. Бу эса ҳозирги вақтда амалда қўлланаётган асосий услубдир. Бунинг оқибатида номзод шахс ҳақида объектив маълумотлар етиб келмайди ва раҳбар кўпроқ номзод тўғрисидаги ўз кузатишларига таянишга тўғри келади. Номзодга хос, раҳбар томонидан кузатилган характерли хусусиятлар эса ҳамма вақт ҳам ҳақиқий бўлиб чиқавермайди. Бундай вазиятда икки томонлама хатога йўл қўйиш ҳоллари кўпроқ кўзга ташланади:

Раҳбарнинг вакант ўринларга номзод танлашда унинг маълум бир характериға ортиқча баҳо бериб юбориши, танлашдаги тажрибасизлиги, ўзи танлаётган номзоднинг кўзда тутилган ишни уддалай олишини, яъни унинг тайёргарлиги шунга етарли ёки йўқлигини аниқ билмаслик ва номзоднинг ишлаб турган давридаги кўрсаткичларини бўрттириб қабул қилиш.

Номзод қобилиятларининг чегараланганлиги ёки раҳбар томонидан юқори кўрсаткич сифатида қайд этилган ундаги характер хусусиятларининг амалда қўллаш учун етарли эмаслиги. Раҳбар томонидан қайд этилган ижобий хусусиятларнинг номзодга хос ниқоб эканлиги. Юқоридаги маълумотларни умумлаштирадиган бўлсак, ҳақиқатдан ҳам бугунги кунда кўпгина ривожланган мамлакатларда номзодни лавозимга тайинлашда, унинг аввалги ишлаган жойидан олинган тавсия муҳим ҳисобланади. Бу ҳолатни амалиётда ҳам кўп кузатиш мумкин. Бу усулнинг камчиликларидан бири номзод ҳақида барча маълумотлар етиб келмаслиги ёки ҳақиқий маълумотлар берилмаслиги бўлиши мумкин.

Ассессмент маркази қаерда (ишхонада, меҳмонхонада) ва ким (кадрлар бўйича мутахассис, ташқаридан келган эксперт) томонидан ўтказилишидан қатъий назар, ўзининг белгиланган қоидаларига амал қилади.

Ассессмент марказида номзодларни баҳолашда қуйидагилар аниқланади:

- Номзоднинг компетенциялари.
- Номзоднинг бир вақтнинг ўзида бир қанча вазифаларни бажара олиш қобилияти.
- Баҳолаш жараёнида бир пайтнинг ўзида бир нечта номзодлар баҳоланади ва ҳар

бирининг қуйидаги сифатлари аниқланади. Масалан:

- Жамоа бўлиб ишлаш қобилиятининг мавжудлиги.
- Бошқаларга таъсир кўрсатиш малакаси.
- Ўзининг ортидан эргаштира олиши.
- Муаммони ҳал қилишда гуруҳий музокарада иштирок этиши.
- Ассессмент марказида оптимал ҳисобда олтига номзод иштирок этади. Баҳоланувчилар

сони камида тўртта ва кўпи билан етти киши бўлгани маъқул.

Ҳар бир номзодни бир қанча кузатувчилар ёки ассессорлар баҳолайди. Шунинг ҳам алоҳида таъкидлаш лозимки, баҳолаш режаси тузилаётганда қуйидаги ҳолат инобатга олиниши лозим. Яъни, ҳар бир машқни бажариш давомида номзодни баҳолашда янги ассессор иштирок этиши лозим.

Номзодни баҳолаётганда аввало маълумотномада келтирилган меҳнат фаолиятини тизимли таҳлил қилиб чиқиш даркор. Унинг меҳнат фаолияти ва лавозимда ўсиш даражасининг корреляцион боғлиқлиги таҳлил қилиб чиқилади. Равшановнинг (2009) фикрича, раҳбарликка танлаётган ва баҳолаётган номзод ҳақида юқоридаги ҳужжатлар аҳамиятга молик натижа бера олмайди. Уларнинг айримларигина раҳбарнинг ўзи келажакда бажариши керак бўлган лавозим билан боғланиши мумкин, айни вақтда бўлажак раҳбарнинг соҳани бошқариш, ташкилот фаолиятига ривож бериш қобилиятининг бор ёки йўқлигини ёритиб беролмайди. Демак, раҳбарликнинг асл моҳияти очилмай қолади. Базаров ва Ереминларнинг (2006) фикрига кўра, баҳолашнинг ҳамма усуллари ҳам номзод ҳақида керакли маълумотлар бермайди. Буни қуйидаги жадвалдан таҳлил қилса ҳам бўлади:

1-жадвал

Бошқарув кадрларни танлаш ва лидерлик салоҳиятини баҳолаш усуллари (Базаров, 2006)

1.	Ассессмент марказ	70-80%
2.	Касбга оид тестлар	60%
3.	Умумий қобилиятларни аниқлаш тестлари	50-60%
4.	Биографик тестлар	40%
5.	Шахс тестлари	40%
6.	Интервью (суҳбат)	30%
7.	Тавсиялар	20%

Юқоридаги жадвалдан кўриниб турибдики, номзодларни баҳолашда энг юқори ассессмент маркази бўлиб ҳисобланади. Яъни, айнан шу услуб орқали номзодни 80% лавозимга мос келишини аниқлаш мумкин экан. Тест эса 60% натижа билан номзод ҳақида маълумотга эга бўлиш мумкин. Халқ таълими тизимида бугунги кунда раҳбарларни лавозимга тайинлашда энг

кўп қўлланиладиган суҳбат услуги эса деярли 30% номзод ҳақида маълумот бериш имконияти бор холос.

Марказий Осиёда илк давлатчилик йилларида қўлланилган мезонларни бугунги кунда халқ таълими тизимидаги раҳбарларни танлашда қўллаш мумкин. Масалан, факультет декани ёки кафедра мудирлиги лавозимига тайинлашда унинг тамомлаган олийгоҳи, илмий даражаси ва унвони, фаолият кўрсатган ташкилот ва лавозимларини ҳам олиш тавсия қилинади.

Хулоса ва таклифлар.

Юқоридаги маълумотларни умумлаштирган ҳолда таъкидлаш мумкинки, раҳбар кадрларни лавозимга тайинлаш ва баҳолашда ижобий натижаларга эришишда хизмат қилиши ва бунда камчиликларни бартараф этиш ва ҳолисона ёндашишни кузатиш.

Раҳбарларни лавозимга тайинлашда номзод билан бўладиган суҳбат жараёнида субъектив ёндашув сақланиб қолмаслиги, жумладан, суҳбат комиссия аъзолари учун ягона мезон ишлаб чиқишига қаратиш.

Яъни, номзодлар билан бўладиган суҳбат жараёнида саволлар мазмуни, сони ва бу жараён қанча вақт давом этиш кераклиги аниқ ёритилиши лозим. Шунинг учун ҳам раҳбар кадрларни лавозимга тайинлаш ва баҳолашда хорижий тажрибаларни инобатга олиш ва уларни бугунги кунда қўллаш муҳим ҳисобланади. Дейлик, Жанубий Корея Федерациясининг таълим вазирлиги умумий ўрта таълим мактаблари директорларини тайинлашда махсус баҳолаш методикасини ёки Япониянинг таълим муассасасининг раҳбарларини лавозимга тайинлашда имтиҳон натижалари муҳим аҳамиятга эга бўлади.

Жанубий Кореянинг “таълим тўғрисида”ги қонунини таҳлил қиладиган бўлсак, таълим муассасасининг раҳбарида бир қанча лавозим талаблари ва шахсий хислатларга эга бўлиш кераклигини кўриш мумкин. Демак, таълим муассасасида раҳбар кадрлар тайинлашда, номзоднинг бу мезонларини аниқлаш ва баҳолашга катта эътибор қаратилади.

Шу жумладан, Жанубий Кореяда таълими тизимида жуда катта эътибор қаратилади. Айнан шу жиҳатдан, таълими вазирлигида ҳам шу тизимни жорий қилиш имкони бор. Сингапурда раҳбарларни тайинлашда номзодлар ҳақидаги маълумот эрта ёшданоқ йиғиб борилиши ва бошқа кўплаб тажрибаларни бизнинг раҳбар тайинлаш ва баҳолаш усулига мослаштириш ва уни миллий тамойилларимиз билан уйғунлаштириш мақсадга мувофиқ бўлади.

Адабиётлар/Литература/Reference:

- Базаров Т.Ю. (2006) *Управление персоналом.* – М.: С. 173
- Каримов И.А. (1997) *Ўзбекистон XXI асрга интилмоқда.* – Т.: “Ўзбекистон”, – 25-26 Б.
- Каришина И.Е. (2014) *Подбор кадров – важная задача современной государственной службы.* Журнал. Наука и современность. Выпуск №27.
- Равшанов Ф.Р. (2009) *Ўзбекистон Республикасида раҳбар кадрлар танлаш асослари. Сиёсий фанлари доктори илмий даражасини олиш учун тақдим этилган диссертация.* – Т.: Б. 251.
- Сагдуллаев А., Аминов Б., Мавлонов Ў., Норқулов Н. (2000) *Ўзбекистон тарихи: давлат ва жамият тараққиёти.* – Т.: Академия, – 272 б.
- Сагдуллаев А., Малонов Ў., (2006) *Ўзбекистонда давлат бошқаруви тарихи.* – Т.: Akedemiya, – Б. 37-56.
- Хожиев Э.Т, Исмаилова Г.С., Рахимова М.А. (2015) *Давлат хизмати. Ўқув қўланма.* – Т.: Б. 112.