

ДАВЛАТ ХИЗМАТИ РАҲБАРЛАРИНИ БАҲОЛАШ УСЛУБЛАРИ

Республикаимизда амалга ошаётган барча ислохотларнинг самараси бошқарувни такомиллаштиришни асосий вазифа қилиб қўяди. Бошқарувнинг беками кўстлиги ва мукамаллиги мақсадни аниқлаштириш, фаолиятни ташкиллаштириш ҳамда ижрони назорат этишни назарда тутлади. Шу сабабли, бошқарув кадрларига бўлган талаблар, уларнинг малакаси ва компетентлигини аниқлаш масаласи муҳим вазифалардан бирига айланмоқда. Мазкур мақола доирасида замонавий бошқарув шароитида давлат хизматида раҳбар кадрларни танлаш ва раҳбарлар захирасини яратиш тадбирларини ташкил этишга оид психологик фикрлар баёни бериб ўтилади. Мақола муаллифлари таклиф этаётган тавсия ва фикрларнинг айримлари бугунги бошқарув амалиётига татбиқ этилган бўлса, бошқалари методологик жиҳатдан янада чуқур илмий изланиш объектига айланган.

Давлат хизматида раҳбар кадрларни тайинлашда номзодларни танлаш ва уларнинг бошқарув салоҳиятини баҳолаш имконини берувчи услублар илмий асосланган бўлиши ва энг асосийси – уларнинг прогностик аҳамиятини алоҳида таъкидлаб ўтиш жоиз. Давлат хизмати раҳбар кадрларини баҳолаш ҳақида гапирар эканмиз, қуйидаги асосий вазифаларни қайд этиб ўтиш зарур бўлади:

Биринчидан – мазкур тадбирларни амалга ошириш аввало раҳбар кадрлар захирасини яратишга йўналган бўлиши мақсадга мувофиқ. Иккинчидан – раҳбарлик захирасига кирувчи номзодларда ихтисослашган бошқарув малакаларини ривожлантириш мақсадида уларни ўқитиш, бўлажак бошқарув фаолиятига тайёрлаш зарур. Учинчидан – захирадаги номзодларни раҳбарлик фаолиятига тайёрлаш ва қайта тайёрлашга оид таълим дастурларини ишлаб чиқиш керак. Тўртинчидан – давлат хизмати нуфузини ва унинг жозибалилигини кўтариш тадбирларини ишлаб чиқиш лозим.

Ҳар қандай баҳолаш тадбири эса, охир-оқибат, илмий асосланган ва объект ҳақида тўла маълумот берувчи услубларга мухтожлик сезади. Бугунги кунга келиб, гуманитар фанлар доирасида алоҳида шахс, мутахассис ва жамоаларни турли кўрсаткичлар бўйича баҳолаш имкони мавжуд. Авваллари адекват баҳолаш услубини топишда қийинчиликлар бўлган бўлса, ҳозирда эса мавжуд методларнинг объективлиги ва маълумотлилиги бўйича саралаш зурарати сезилмоқда.

Давлат хизмати бошқаруви кадрларини баҳолаш услубларидан фойдаланиш қатор вазифаларни бажаришни тақозо этади ва уларни босқичма-босқич, ўзаро боғлиқликда амалга ошириш мумкин:

-давлат хизматидаги турли тоифа раҳбарларига хос компетенциялар кесимини яратиш, уларни баҳолаш тартиби ҳамда номзодларни захирага олиш чораларини ишлаб чиқиш.

-номзодларни баҳолаш ва захирага танлаш;

-захирадаги номзодларни ўқитиш жараёнида мониторинг қилиб бориш;

-номзодни лавозимга тайинлашдан олдин такрор баҳолаш;

-натижаларни экспертлар муҳокамасидан ўтказиш ва ҳисобот тайёрлаш.

Мазкур босқичларга тавсиф бериб ўтарканмиз, уларнинг ҳар бирида бажарилиши лозим бўлган тадбирлар ва уларга қўйиладиган талабларни қуйидагича баён қилиш мумкин. Раҳбар кадрлар бошқарув компетенцияларини яратиш услубиёти бугунги психология фанида, хусусан, бошқарув ва меҳнат психологияси соҳаларида яратилган методологик тамойилларга асосланади. Бунда давлат хизмати ва бошқаруви фаолияти атрофлича таҳлил этилади, соҳа хусусиятлари ва уларга мос талаблар аниқланади ҳамда самарали раҳбар модели яратилади [1]. Айнан шу модел ва уни тавсифловчи хислатларни аниқлаш мақсадида махсус психодиагностик методларга мурожаат этилади ҳамда раҳбарларни баҳолаш диагностик услублари батареяси яратилади. Шу мазмунда баҳолаш услублари классификацияси ҳамда уларнинг қўлланиш хусусиятлари устида тўхталиб ўтиш мумкин.

Раҳбар кадрларни баҳолаш методлари ҳақида сўз кетар экан, мавжуд услубларни «Юзма-юз» ва «Дистант» тоифаларга киритган ҳолда қуйидаги шаклда тасвирлаш мумкин.

Жадвал 1

Номзодларни баҳолаш методлари типологияси

	Юзма юз	Дистант (Масофавий)
Конта ктсиз	1. Уларни ўтказиш учун методикалардан фойдаланиш малакасига эга бўлган назорат олиб борувчи мутахассисларнинг бўлиши зарур	2. Улардан фойдаланиш жараёнини махсус билим ва малакаси бўлмаган одамлар ҳам назорат қила олади. Чунки, ушбу гуруҳ методикаларга оид йўриқномалар ёпиқ шаклда тузилган (яъни стандарт тартибда ўтади). Асосий вазифа – номзодлар томонидан сўровномаларни тўлдириш шартларини назорат қилиб туриш.
Конта ктли	4. Уларни ўтказиш учун методикалардан фойдаланиш тартибини биладиган ва махсус ўқитилган персонал талаб қилинади.	3. Уларни ўтказиш учун компьютерда ишлаш малакасига эга бўлган, он-лайн режимида турли технологияларни қўллай олишга қодир мутахассислар бўлиши лозим.

Номзодларни танлаш жараёнига оид баҳолаш ҳақида гапирилар экан, **танлаш** сўзига алоҳида эътибор берилади. Бунда қуйидаги тамойилга риоя қилиш эътиборга лойиқ. Танлаш мақсадида қўлланувчи методикалар, биринчи навбатда, захира гуруҳига кирмайдиган номзодларни аниқлашга йўналган бўлиши лозим. Гап шундаки, танловдан ўтганлар ва номзодликка лойиқ деб топилган одамлар бизга қанчалик кераклигини ҳали билмаймиз,

лекин захира гуруҳига киролмаганларнинг бизга керакмаслиги аниқ. Танлаш тушунчаси айнан шундай талқин этилиши лозим.

Бошқарув захирасига киритилган кадрларни ўқитиш тадбирлари замонавий интерфаол таълим услубларида ташкил этилиши мақсадга мувофиқ. Бундай ўқувларнинг бошланғич қисмида баҳолаш натижалари, раҳбарлик компетенцияларининг шаклланганлик даражаси инобатга олинади. Чунки таълим мақсади, мавжуд компетенцияларни янада ривожлантириш орқали намунага мос раҳбарларни тайёрлашдан иборат. Бундан ташқари, ўқув жараёнида яна бир муҳим масала ҳал қилинади. Захирадаги кадрларни ўқитиш жараёни таълим дастурини ўзлаштириш билан боғлиқ бўлиб, бунда материални ўзлаштириш тезлиги, номзоднинг касбий мукамалликка оид мотивацияси ўрганиб борилади. Ушбу маънода, ўқиш давомида бўлажак раҳбарларда янги мотивларнинг шаклланиши ва ривожланиши алоҳида тадқиқот объектига айланиши жуда муҳим. Чунки, айнан мотивацияни ривожлантириш орқали шахснинг бошқарув соҳасида профессионаллашувига оид компетенцияларни янада юксалтириш мумкин [2;3]. Номзодларнинг ўқувлардаги фаоллиги уларнинг профессионал мотивацияси ҳақида маълумот берган ҳолда шахснинг ўзини мукамаллаштиришга мойиллиги, профессионал малакаларни ривожлантиришга бўлган иштиёқи аниқланади. Бу жараёнда раҳбарлик профессионализмининг энг муҳим бўғини – мотивация омили яққол кўзга ташланади. Шу муносабат билан номзодларни ўқитиш давомидаги мониторинг тадбирлари кадрларни баҳолашнинг ўзига хос шакли, деб қабул қилиниши мумкин.

Номзодни лавозимга тайинлаш арафасидаги баҳолаш ўқувлар якунига етгандан сўнг ёки бўлмаса, муайян лавозимга тайинлаш муддати яқинлашганда ташкил этилиши мумкин. Бу энг мураккаб ва масъулиятли босқичлардан бири бўлиб ҳисобланади. Бундаги асосий қийинчилик ва долзарб муаммо - ишончли ва ҳаққоний баҳолаш услубини топиш бўлса, иккинчи яна бир муҳим вазифа – раҳбарлик учун лозим деб топилган компетенцияларни аниқлаш ва уларни баҳолаш мезонлари масаласи. Захирадаги номзодни лавозимга тайинлашдан олдин яна бир жиҳатни алоҳида кўрсатиб ўтиш лозим. Бу босқичда номзодни баҳолашнинг шундай услублари қўлланиши керакки, улар орқали раҳбарнинг янги лавозимда қанчалик муваффақиятли фаолият олиб бора олишини прогнозлаш мумкин бўлсин. Бу мақсадда мутлақо янги тоифадаги услубларни жорий этиш амалиёти тобора кенгайиб бормоқда. Ушбу масалада диагностиканинг гуруҳий услубларига мурожаат этиш ва зарурларини яратиш биринчи ўриндаги вазифага айланади. Гап турли хил иш ўйинлари ва гуруҳий машқлар устида бормоқда. Айниқса бу борада «Ассесмент марказ» методи бошқарув кадрларини баҳолашдаги энг замонавий услуб сифатида тан олинган [4].

Юқоридагиларга қўшимча равишда виртуал фазо, Интернет воситаларининг бевосита ва бавосита режимдаги имкониятини алоҳида кўрсатиб ўтиш мумкин. Мазкур соҳада амалда синаб кўрилган

телеконференциялар ва очик аудио-алоқалар ўзини буткул оқлаб келмоқда. Бу услублар амалиётида юқорида кўрсатилган «Юзма-юз» ва «Дистант» тоифа методлар бир пайтнинг ўзида намоён бўла олади. Бундай услубнинг юзма-юз характерга эгаллиги мулоқотдаги одам билан бевосита алоқада эканлигимиз бўлса, дистантлиги – иккала томон ўртасида катта масофа мавжудлигидир. Ушбу вазиятда мулоқотдаги томонларни виртуал макон бирлаштириб туради. Худди шу тарзда анъанавий психодиагностик методлар ҳам «контакт» ва «контактсиз» турларга бўлиниши мумкин. Биринчи ҳолда экспертларнинг баҳоланувчи шахс билан юзма-юз коммуникацияси талаб қилинади, масалан, интервью ҳолати каби. «Контактсиз» услублар қаторида эса ёзма равишда ўтадиган шаклларни қайд этиш мумкин, масалан, анкеталар ёки психологик тестларни тўлдириш тадбирлари. Бундай масофавий равишда ўтган баҳолаш жараёни натижалари, хужжат ва сўров варақалари марказлашган равишда қайта ишланиши мақсадга мувофиқ. Бундай тартиб бир нечта талабларга асосланади. Биринчидан, олинган маълумотларнинг сир сақланишига кафолатни таъминлаш бўлса, иккинчидан натижаларни ягона, стандарт алгоритмларга асосланган математик услубларда қайта ишланиш зарурати. Бундан ташқари, бугунги кундаги кўпгина психодиагностик услублар ўзининг «калит»ига эга бўлиб, натижалар иложи борица профессионал ва малакали психологлар томонидан таҳлил этилиши зарур.

Раҳбар шахсини баҳолаш услублари ҳақида гап кетганда, айрим психодиагностик методлар устида тўхталиб ўтишни лозим топамиз. Замонавий психодиагностикада шахс ҳақида атрофлича маълумот тўплаш имконини берувчи турли хил методлар мавжуд. Лекин, кўпчилик назарида «... психологик тестлар инсон ҳақида маълумот берувчи асосий услублардан бири», деган фикр шаклланган. Психологик тестларнинг аҳамияти ва фойдасини камситмаган ҳолда шуни таъкидлаб ўтиш жоизки, ҳар қандай услуб ўзининг маълум бир чекланиши ва амал қилиш доирасига эга. қуйидаги жадвалда турли хил методлар ёрдамида инсонни баҳолаш ва у ҳақда олинadиган маълумотларнинг ҳаққонийлик ва ишончлилиқ даражаси келтирилган. Кўриниб турганидек, тестлар мазкур қиёсий жадвалда бор йўғи 40 % гача тўғри маълумот бериши аниқланган. Шунинг учун ҳам психологик тестларни асосий маълумот манбаи деб билиш доим ҳам ҳақиқатга тўғри келмайди. Жадвалдан кўриниб турганидек, замонавий гуруҳий баҳолаш тоифасига кирувчи «Ассесмент Марказ», «Экспертли баҳолаш» услублари ишончлилиги юқорилигига кўра ажралиб туради. Баҳолаш методлари ҳақида гап кетганда юқорида айтиб ўтилган асосий фикрга яна мурожаат этамиз: «қўлланувчи услубларга қўйиладиган энг асосий талаб - уларнинг прогностик мазмунга эгаллигидир». Баҳолашни ташкил этишда эса ҳаққонийлик ва ошкоралик асосий тамойилларга айланиши лозим.

Жадвал 2

Шахсни ўрганиш методларининг самаралилиги [5]

Персонални баҳолаш Марказлари, Ассесмент	70 – 80 %
--	-----------

Марказ	
Экспертли баҳолаш	70 %
Касбга оид тестлар	60 %
Умумий қобилиятларни аниқлаш тестлари	50 – 60 %
Биографик тестлар	40 %
Шахс тестлари	40 %
Интервью	30 %
Тавсиялар	20 %

Давлат хизмати ходими ва раҳбарининг нодавлат ёки хўжалик соҳалари вакилларида асосий фарқи шахс хулқининг ахлоқий жиҳатида ифодаланаиши. Шунинг учун раҳбарни ёки номзодни баҳолаш услубларида унинг нафақат ижодий қобилиятлари, балки инсоннинг маънавий ва ахлоқий сифатларини ҳам аниқлаш имкони бўлиши лозим. Бу эса баҳоланаётган шахс хусусида олинган маълумотларга ўта эҳтиёткорона муносабатда бўлиш ва уларни сир сақлаш заруратини кўяди. Давлат хизмати раҳбари хулқи ва уни баҳолаш мезонлари ҳақида гапирар эканмиз, қуйидаги асосий кўрсаткичларга эътибор қаратилиши лозим:

- давлат хизмати ходими хулқидаги меъёрийлик ва этик меъёрларга риоя қилиш;
- давлат хизмати ва бошқарув муассасаси манфатларини, унинг мавқеини асраш ва улуғлаш;
- ўз хизмат соҳасида компетентли бўлиш, яъни ихтисослашган билим ва малакаларга эга бўлиш;
- коммуникативлик, қийин ва муаммоли вазиятларда мулоқот вазиятини бошқара олиш;
- ўз ўзини идора этиш салоҳиятининг юқорилиги
- худуд хусусиятлари ва аҳолининг долзарб муаммоларидан кундалик маълумотга эга бўлиш.

Санаб ўтилган жиҳатлар давлат хизмати раҳбарининг асосий фаолият жабҳаларини камраб олган ҳолда профессионализмни баҳолаш мезонларини ишлаб чиқишда муҳим манба ҳисобланади.

Адабиётлар:

1. Горобченко А.Е. Оценка психологической компетентности будущих специалистов в управленческой деятельности//Психология компетентности личности: исследования, практика, образование: Мат-лў I Междунар. науч.-практ. конф. стр. 192-194. Ульяновск: 2009.
2. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. М., 2006
3. Холбеков А.Ж. Бошқарув социологияси Т., Академия. 2008
4. Гуревич А.М. Ассессмент: принципў подготовки и проведения. СПб.: Речь, 2005
5. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом. М., 2002.

Т.Ю Базаров,
М.В. Ломоносов номли Москва Давлат университети профессори,
психология фанлари доктори.,
И.И. Махмудов,
Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат ва жамият
қурилиши академияси кафедра мудири, психология фанлари номзоди.