

ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ОЛИЙ ВА ЎРТА МАХСУС ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ

**ҚАРШИ ДАВЛАТ УНИВЕРСИТЕТИ
ПЕДАГОГИКА-ПСИХОЛОГИЯ ФАКУЛЬТЕТИ**

Қўлёзма ҳуқуқида

Қулатова Светлана

**Замонавий раҳбарнинг кадрларни ўз вазифасига психологик
мослигини таъминлаш соҳасидаги вазифалари.**

Мўтахассислик: 5А 140802- Психология

ДИССЕРТАЦИЯ

Психология магистри академик даражасини олиш учун ёзилган

Иш қўрилди ва ҳимоя
қилишга рухсат берилди

Илмий раҳбар

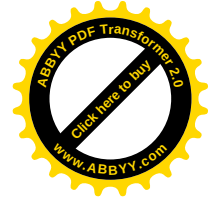
_____ п.ф.д.проф. А.Жабборов.

“Психология”

кафедраси мудири

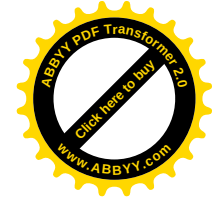
_____ п.ф.д.проф. А.Жабборов.

Қарши -2012



М у н д а р и ж а

Кириш.....	2
I-Боб. Кадрларни касбий хусусиятлар асосида саралашнинг назарий жihatдан тахлили.....	7
1.1. Кадрларни саралашнинг психологик жihatдан ўрганилиши.....	7
1.2. Замонавий психологияда кадрларни танлаш масаласига турлича ёндашувлар.....	12
I-Боб бўйича хулоса.....	23
II - Боб. Тадқиқот методологияси, босқичлари ва методлари.....	24
2.1. Кадрларни танлаш тажрибасининг методологик асослари.....	24
2.3. Кадрларни танлаш тажрибасининг ташкил этилиши.....	44
II - Боб бўйича хулоса.....	52
III -Боб. Экспериментал тадқиқот натижалари.....	53
3.1. Кадрларни ўз вазифасига психологик мослигини таъминлаш мақсадида танланган Спильбергер – Ханиннинг «Хавотирланиш даражасини аниқлаш» методикаси ва Г.Айзенкнинг «Индивидуал типологик хусусиятларни аниқлаш» методикасининг аҳамияти.....	53
3.2. Замонавий раҳбарнинг кадрларни ўз вазифасига психологик мослигини таъминлаш мақсадида ўтказиладиган тажрибалардан олинган натижаларнинг психологик тахлили.....	58
3.3. Замонавий раҳбарларни танлаш ва тарбиялаш муаммоларининг ҳал этилиши.....	62
Хулосалар.....	73
Фойдаланилган адабиётлар руйхати.....	75
Илова.....	77



Кириш

Тадқиқотнинг долзарблиги. Инсон ресурслари сифати уларнинг ташкилот мақсадига эришишидаги ҳиссалари ва ишлаб чиқарилаётган маҳсулот ёки кўрсатилаётган хизмат сифати персонал танлаш ишларининг қанчалик самарали йўлга қўйилганлигига боғлиқ.

Профессional танлаш муаммоси ҳозирги даврдаги энг долзарб муаммо ҳисобланади.

Ҳозирги вақтда ишга жойлашишда иш берувчини кўпинча ходимларнинг билими, уқуви ва тажрибаси қизиқтиради. Барча назарий ишланмалар ишга кирувчининг билим, малака, кўникма ва ақл заковатни баҳолашга қаратилиб қолмоқда. Кадрлар танлашда персоналнинг психологик хусусиятлари ва эмоционал ҳолати мутлақо ҳисобга олинмаяпти.

Кадрларни танлаш муаммоси бунда замонавий раҳбарнинг кадрларни ўз вазифасига психологик мослигини таъминлаш соҳасидаги вазифалар мазкур ишда кўриладиган асосий масала бўлиб турибди.

Ҳозирги кунда давлат ва жамият кадрлар тайёрлаш тизимини узлуксиз ривожлантириш ва такомиллаштиришнинг кафили бўлиши зарур. Улар юқори малакали, рақобатга қодир мутахассислар тайёрлаш бўйича таълим муассасаларининг фаолиятини уйғунлаштириши лозим.

Кадрлар тайёрлаш миллий дастурида қуйидагиларга алоҳида эътибор берилиши таъкидланган:

- Умумий таълим мактабларида дарс бериш сифатини ошириш (ўқувчиларни рағбатлантириш, махсус синф хоналар барпо этиш, янги таълим технологияларини қўллаш, олий ўқув юртларининг мактабларни оталиққа олишини йўлга қўйиш ва шу кабилар);

- Энг истеъдодли болалар учун мактаблар очиш;

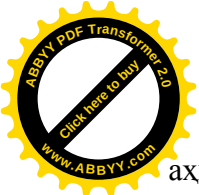
- Корхоналар билан мактаблар ўртасида сифат жиҳатидан янги муносабатларни жорий этиш;

- Касб –хунар коллежларида хўжалик ҳисобини ошириш ва жорий этиш, шу асосда оммавий кадрларни тайёрлаш сифатини кескин ошириш;

- Олий ўқув юртларида мутахассислар тайёрлаш тизимини қайта қуриш , бу соҳада кадрлар тайёрлашнинг буюртма бериш усулини жорий этишни ўз ичига олиши керак....¹

Шу ўринда мухтарам Президентимиз И.А.Каримов фикрларини келтириб ўтишимиз лозим: “Айтиш керакки кадрларни пухтароқ қилиб тайёрламасдан , уларнинг кадрига етмасдан, уларга ишонмасдан ва қўллаб –қувватламасдан, ўйлайманки бирон – бир соҳада

¹ И.А.Каримов. Баркамол авлод орзуси. 90-91-бетлар.



аҳволни ҳеч қанақа тарзда ўзгартириб бўлмайди.”² Шу нуқтаи назардан кадрларни тайёрлаш ва танлашга эътиборнинг ўзи, давлат миқёсидаги долзарб муаммо эканлигидан далолат беради.

Шунга хос долзарб муаммолардан яна бири кадрлар билан ишлашга доир аниқ бир қонун – қоида ва низомнинг ишлаб чиқилмаганлигидир.

Тадқиқот объекти. Замонавий раҳбарларнинг кадрларни ўз вазифасига психологик мослигини таъминлаш соҳасидаги фаолияти (п -42 нафар раҳбар фаолияти ўрганилди.)

Тадқиқот предмети. Замонавий раҳбарнинг кадрларни ўз вазифасига психологик мослигини таъминлашга хос танлаш ва саралашни ташкил этиш жараёни.

Тадқиқотнинг мақсади. Замонавий раҳбарнинг номзод кадрларни ўз вазифасига психологик мослигини таъминлаш соҳасидаги фаолиятини тадқиқ этиш

Тадқиқотнинг вазифаси :

-Муаммонинг ўрганилганлик ҳолатига доир адабиётлар ва илмий изланишларни таҳлил қилиш;

- Кадрларни ишга қабул қилиш жараёнида уларни ўз вазифасига психологик мослигини таъминловчи хусусиятларни ёритиш;

- Кадрларни ишга қабул қилиш жараёнига таъсир этувчи ижтимоий – психологик омилларни аниқлаш;

- Кадрларни танлаш ва саралаш жараёнини тўғри ташкил этиш юзасидан илмий – методик тафсиялар ишлаб чиқиш;

Тадқиқотнинг илмий фарази . Агар биз ўрганаётган мавзуга хос :

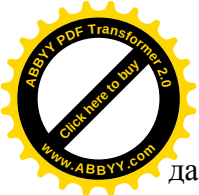
-Замонавий психологияда кадрларни ўз вазифасига психологик мослигини таъминлаш соҳасида тўпланган назарий тажрибалар тизимлаштирилса:

- Замонавий раҳбарнинг кадрларни ўз вазифасига психологик мослигини таъминлаш учун уларни ўрганиш ва саралаш жараёни оптимал психологик баҳолаш механизмига эга бўлганда:

- Кадарларни ўз вазифасига психологик мослигини таъминлаш мақсадида ўтказилган экспериментал тадқиқот натижалари назарий хулосалар билан уйғун ҳолатда амалиётда қўлланса, шубҳасиз кадрлар танлашда ижобий натижаларга эришиш эҳтимоли юқори бўлар эди.

Тадқиқот ишининг методологик асоси сифатида. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси, Ўзбекистон Республикаси Меҳнат кодекси, “Кадрлар тайёрлаш миллий

² И.А.Каримов. Ўзбекистон буюк келажак сари. 85-бет



дастури”, Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг мазкур масалага доир буйруқ, қарор ва кўрсатмалари, психик ҳодисаларни тадқиқ этишга комплекс ёндошиш, шарқ мутафаккирларининг раҳбар фаолияти ва кадрларни танлаш соҳасидаги вазифалари тўғрисидаги таълимотлари, Президентимиз И.А.Каримовнинг раҳбар кадрларни танлаш ва уларни фаолиятини ташкил этиш соҳасига йўналтирилган ғоялари хизмат қилади.

Илмий тадқиқотнинг методлари: Тажриба, кузатиш, суҳбат, биография, фаолият натижаларини таҳлил қилиш, анкета, тест (Спильбергер-Ханин, Г.Айзенк тестлари) , Математик статистика методларидан фойдаланилди.

Илмий тадқиқотнинг янгилиги:

- Замонавий раҳбарнинг кадрларни ўз вазифасига психологик мослигини таъминлаш муаммосига доир назарий материаллар таҳлил қилинган ва тизимлаштирилган.
- Замонавий раҳбарнинг кадрларни ўз вазифасига психологик мослигини таъминлаш соҳасидаги вазифалари комплекс психологик ёндошув асосида ўрганилган
- Ривожланган давлатлар билан мамлакатимиз бошқарув тизими тажрибасиникиёсий таҳлил этиш асосида замонавий раҳбарнинг ўз вазифасига психологик мослигини таъминловчи муҳим омиллар тизими аниқланган.
- Замонавий бошқарув тизимида интеллектуал салоҳиятли ва психологик саводхон раҳбар шахси ва касбий фаолиятига хос зарур сифат ва фазилатлар уйғун ривожланган раҳбар қиёфасини яратилди.

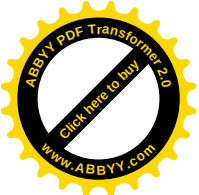
Тадқиқотнинг назарий аҳамияти

-Персонални танлаш ва саралаш жараёнидаги психологик хусусият ва жиҳатларнинг назарий – методологик таҳлили

- Илмий тадқиқот жараёнида асосланган назарий методологик қарашлар илгари сурилган илмий мулоҳаза ва қарашлар , тадқиқот натижасида чиқарилган хулосалар, ходимлар психологияси, маънавият психологияси, ташкилий психология фанларига хизмат қилиши;

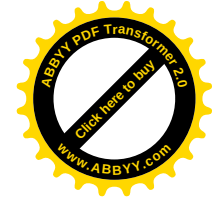
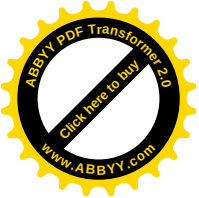
- Кадрларни қабул қилиш жараёнидаги психологик хусусият ва жиҳатлари механизмларининг ёритилиши ва таснифланиши;

- Ходимлар психологиясида ушбу мавзунинг кам ўрганилганлиги ҳамда ўзбек тилидаги маълумотларнинг тақчиллиги.



Тадқиқотнинг амалий аҳамияти. Ташкилот ва муассасаларда кадрларнинг саралашнинг психологик хусусиятлари ва жиҳатларига эътибор берилишига, бундан ташқари қабул қилиш жараёнининг фақат ҳуқуқий томонларига эмас, балки унга психологик жиҳатдан ёндашиш зарурлигига эътиборни қаратиш.

Тадқиқот ишининг тузилиши. Тадқиқот иши кириш, 3 та боб, 7 та параграф, хулосалар, фойдаланилган адабиётлар рўйхати ва иловалардан ташкил топган.



I БОБ. Кадрларни касбий хусусиятлари асосида саралашнинг назарий жиҳатдан таҳлили.

Ҳар қандай ташкилотнинг бошқарув таркиби ва кадрлар хизмати иши персонални излаш ва танлаш зарурати билан узвий боғлиқдир.

Кадрларни танлаш бошқарувнинг марказий вазифаларидан бир ҳисобланади, чунки айнан кишилар ташкилот тасарруфидаги ресурсларнинг ҳар қандай турларидан самарали фойдаланишни таъминлайди ва айнан кишиларга пировард натижада унинг иқтисодий кўрсаткичлари ва рақобатбардошлигига боғлиқдир.

Персонал ҳар қандай ташкилотнинг ҳаракатлантирувчи кучи ҳисобланади.

Бизга ўтмишдан маълумки персонални танлаш жуда қадимдан бошланган. Тўда ва қабила бошлиқларини танлаш унинг билим савияси, ёши, бошқарув қобилияти, сезгирлиги шунга ўхшаш жиҳатлар инобатга олинган. Бундан ташқари қадимда амалдорларни ва аскарларни танловини ўтказган, бунда мавқеига қараб эмас, кўпинча унинг билими ва савиясига эътибор берилган.

1.1. Кадрларни саралашнинг психологик жиҳатдан ўрганилиши.

Ҳозирги кунда “инсон ресурслари” қийматининг тан олиниши юз бермоқда.

Аммо, ҳар доим ҳам бундай бўлмаган. Шахснинг касбга оид хусусиятлари асосида излаш ва танлашнинг бир тизими шаклланиши узоқ ва мураккаб тарихга эга.

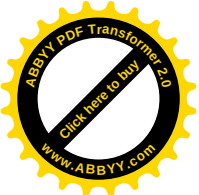
Кадрлар танлаш тизими шаклланишининг бутун даврини шартли учта асосий босқичга бўлиш мумкин:

- Илм-фангача
- Мумтоз
- Замонавий.

Илм-фангача бўлган босқич қадимги шарқдаги кулдорлик давлатлари (Миср, Шумер, Аккадда) шаклланиш давридан 4-5 минг йил олдин бошланди.

Масалан, Мисрда давлат хизматчиларининг олий табақасини тайёрлайдиган амалдорлар мактаби мавжуд бўлган. Бу мактабда қатъий кўпчилик мезонлар асосида мақсадга йўналтирилган танлов ўрнатилган. Ақлий қобилият, жисмоний етуклик, маданий даража ва бошқалар бу мактабга киришга таъсир кўрсатган.

Эрамиз бошларида қадимги Хитойда танловнинг жуда кучли мактаби шаклланди.



Конфуций ва унинг издошлари, амалдорлар ва обрўли табақа вакиллари танлашни, тўлиқ фалсафасини яратди. Амалдорларни ишга танлаш асоси унинг бой ёки обрўли авлодга мансублиги эмас, балки шахсий хизматлари, ақлий сифати ва заковати инобатга олинган.

Илм-фангача бўлган босқичнинг энг катта ютуқлари Қадимги Грецияда шаклланиши даврига тўғри келади.

Ўша даврда хунармандлар, денгизчилар, жангчилар маҳорати мисли кўрилмаган чўққига етди. Шу сабабли касбий танлов талаблари кескин мураккаблашди. Бунга маълум даражада у ёки бу фаолият учун зарурий мезон ва сифатларни тарихда биринчи марта системалаштиришга уринган Қадимги грек мутафаккирлари (Аристотел ва Платон) ишлари таъсир кўрсатган.

Ўрта асрларда кадрларни излаш ва танлашнинг турли усуллари қўллашга кўпгина мисоллар мавжуд, бироқ буларнинг барчаси техник касбга оид хусусиятлари асосида танлаш тизимини яратишга уриниш холос.

Илм-фангача бўлган даврда бу тизимнинг алоҳида элементлари, бир қисми шаклланди, бироқ тугал буткулликка у кейинчалик эришди.

Классик босқич бошланишига Европа капитализмининг ривожлантирган XVIII-XIX асрлардаги буюк саноат инқилоби туртки бўлди. Кўл меҳнатига асосланган майда ишлаб чиқаришнинг буғ ва машинага алмашилиши иш шароитларининг, меҳнат тақсимооти, ижтимоий шаклларнинг ва ҳоказоларнинг ўзгаришига олиб келди.

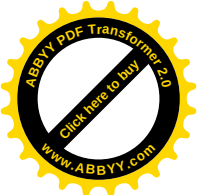
Бу ўзгаришларнинг барчаси билан бирга, ишчилар ва мулкдорлар, хўжайинлар орасидаги фарқ ошди. Қарши ҳаракат қилувчи томонлар орасида боғловчи бўғин бўладиган ташкилотнинг алоҳида тузилмага кучли зарурат вужудга келди.

Персонал масалалар билан шуғулланишга қаратилган бундай тузилмалар (бўлим хизмат) тез орада пайдо бўлди. Персонал бўйича биринчи маъмур фаровонлик бўйича котиб деб аталган.

Биринчи департаментнинг аниқ вужудга келиш вақти қайд қилинмаган, бироқ XIX асрнинг охири XX асрнинг бошларида йирик корхоналар ўз таркибида махсус кадрлар хизматига эга эди.

Фаровонлик бўйича котибнинг вазифаси маъмурият билан ишчилар орасидаги воситачиликдан иборат бўлган, бошқача айтганда улар ишчи билан уларга тушунарли тилда гаплашишлари кейин эса бошқарувчиларга ишчилардан энг яхши натижаларга эришишиш учун нима қилиш кераклиги ҳақида тавсиялар беришлари лозим бўлган. Кадрлар масаласи жуда оддий ҳал қилинган.

Кадрлар танлаш муаммосини биринчи бўлиб америкалик олимлар Персонс ва таниқли немис психологи Мюнистерберг илмий жиҳатдан асослаган.



Бироқ персонал танлаш тизимидаги туб ўзгаришлар фақатгина XX асрнинг 20-йилларида содир бўла бошлади. Ўша йилларда Тейлорнинг меҳнатни илмий ташкил қилиш тўғрисидаги назарияси кенг тарқалди. Кадрлар сиёсати соҳасида Тейлор асосий эътиборни персонални излаш ва танлашнинг махсус тизимини яратишга шунингдек эгалланган лавозимга мувофиқ раҳбарлар фаолиятини баҳолашга қаратди.

Энг ривожланган давлатлар (АҚШ, Германия, Франция, Буюк Британия ва ҳоказолар) Тейлор тизимидан фойдаланишган, шу билан бирга ўзларининг кадрлар танлаш тизимини фаол ишлаб чиққанлар.

Кўпчилик америка компанияларида ишчи кучини жалб қилиш, танлаш, бошланғич жойлаштириш, кўчириш, тарбиялаш ва ўқитиш, ишчилар саломатлиги, санитария ва хавфсизлик техникаси, турмушни яхшилаш, персонални ўрганиш методлари мақсадларида шахсий таркибни ўрнатиш бўлимлари ташкил қилинган.

Германия ҳукумати ҳамма жойда армия ва корхонага персонални танлашга психологларни жалб қилган.

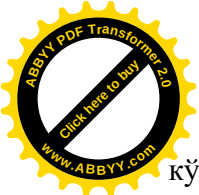
1920-йиллар бошларида Германияда фирма раҳбарларининг глобал (дунёвий) сўрови ўтказилади.

Сўров мақсади аниқ касбларни батафсил таърифлаш, мезонларини аниқлаштириш. Фирма раҳбарлари ишчилардан олинадиган жавобларни соддалаштириш ва системага солиш учун Берлиндаги Амалий Психология институти 151 саволдан иборат анкетани ишлаб чиқди. Турли касб вакиллари томонидан саволларга берилган минглаб жавоблар асосида касбларнинг алифбо тартибидаги картотека кўринишидаги “касбий психограммалар”ни (масалан, машинист, йиғувчи, вагон етакчиси, идорачи, телефончи ва бошқалар) яратишга эришилди.

Россияда ҳам психотехника очилишидан фаол фойдаланилди. Меҳнатни тадқиқ қилиш марказларининг 9 та лабораторияларидан бири негизида ишлаб чиқилган персонал билан ишлаш методикасидан фойдалана бошлади.

Замонавий босқич–кадрлар хизмати ишидан узилиш даври кадрлар танлаш тажрибасини саноатдан иқтисоднинг барча соҳаларига ўтказиш 1950- йиллари охири 1960- йиллари бошидан “сифат назарияси”ни яратиш (дастлаб раҳбарлар учун ишлаб чиқилган) ҳисобланади. Мазкур йўналиш вакиллари “ғайратлилик”, “иродалилик”, “қатъият”, “тезкорлик”, “билимлилик” каби етакчи учун зарур бўлган шахсий сифатларни топиш йўлидан бордилар.

Турли тадқиқотларда тадқиқотчилар нуқтаи назарида бошқарув вазифаларини муваффақиятли бажариш учун зарурий кўпгина сифатлар кўзга ташланди. Улардан, олдиндан



кўра олиш, тезкор реакция, ўзини йўқотмаслик, меҳнат, эътиборни тортиш қобилияти, хушмуомалалик, энергия, ақл ва характер кабилар³.

Янги назарияларнинг энг бўш зарур томони бошқарувчи барча яхши сифатларга эга бўлиши ва ҳеч қандай камчиликсиз бўлиши лозим деган унинг асосий ғояси ҳисобланади. К. Бирд 20 та тадқиқотни умумлаштириб, етакчи учун зарурий 79 та сифатни кўрсатди, ўша йилларда бу мавзудаги тадқиқотлар ҳаддан ортиқ кўпайди ва кўпинча бирон тадқиқотнинг натижалари бошқасининг натижаларига тўғри келмай бемаъничиликка борди. Олқорт индивидумни таърифлаш учун инглиз тилида ишлатиладиган 17 минг таърифдан деярли ҳар бири етакчи тавсифномаси учун ишлатилиши мумкин, деб ҳисоблайди. Етакчиликнинг симптом комплексининг бир неча йиллик кўп сонли тадқиқотларидан хулоса қилиб С.Джиб, турли вазиятлар раҳбар кишидан кўпгина қарама-қарши сифатларни талаб қилади, дейди. Бу рўйхатларнинг зарурий сифат билан алмашган сифатий ва мавжуд йиғиндисини намоён этилиши хато бўлади.

Рўйхат қанча узун бўлса, баҳолашнинг якуний натижаси ишончли туюлган. Шу билан бирга, стандартлашган статистикада бирламчи баҳолашни ўтказиш иш тартиби йўқ эди.

“Сифат назарияси” бошқарув ишлари учун танлаш мақсадида кишиларнинг индивидуал фарқлари масалаларини ечишга биринчи уринишни ўзида намоён этади. У утопик(хомхаёл) характерга эга эди ва бошқарувчини касбий танлаш жараёнига асос бўла олмади, шунга қарамасдан, бу назария кейинги персонал танлашнинг янада самарали тизимларини яратиш учун тўртки бўлиб хизмат қилди.

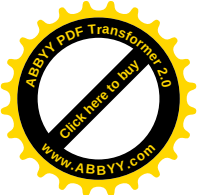
Собиқ иттифокда 1960-йилларда персонал танлаш тизимини ривожлантиришнинг янги тармоғи бошланди.

Бу жараён завод (амалий) социологиясининг пайдо бўлиши ва жадал ўсиши билан боғлиқ. Уни асосан академик социологлар яратди.

Ҳар қандай ҳолда ҳам биринчи бочқичда шундай бўлган. Дастлаб завод социологиясини социологлар, психологлар ва йирик иқтисодчилар ёнма-ён ишлаган йирик корхоналардаги социал ривожланиш хизматларида мақомга эга бўлди. Кейинроқ тармоқлар, минтақалар, шаҳарларда хизматлар (бюро, сектор ва лабораториялар) вужудга келди.

Амалий социология ва меҳнат психологияси ўтган асрнинг 70-80-йиллари бошларида вужудга келди, қатор тармоқлар (энергетика саноати вазирлиги, радиосаноат вазирлиги ва ҳоказолар) завод хизматларининг тармоқланган тизими шаклланди.

³ Психологический проблемь отбора кадров. 2002 год. Санкт-Петербург. 5-14-стр. www.google.ru.



Ўтган асрнинг 80-йиллар охирида Собик иттифоқ жамиятини глобал ислохотлар билан боғлиқ завод хизматлари йўқола бошлади. Уларнинг персонал танлаш соҳасидаги вазифалари янги кадрлар бўлими ва рекрутинг агентликларига ўтди. Ҳозирги пайтда персонални излаш ва танлаш (баҳолаш аттестация)нинг замонавий ва самарали тизимининг асосий қисми ихтисослашган фирмалар томонидан, ишлаб чиқилмоқда ва қўлланилмоқда. Кадрлар марказлари ва рекрутинг агентликлари ихтисослашган фирмалар томонидан ҳисобланади (бу нафақат Собик иттифоқ, Россия, балки бутун дунё учун адолатлидир.)

Маслоу ўзининг “ эҳтиёжлари иерархияси ” назариясида ҳам ходимлар эҳтиёжлари ва ишга саралаш жараёнида содир бўладиган турли хил тўсиқларни бартараф этиш йўлларини ёзиб қолдирган.

Юқорида номи келтирилган мактаблар ва олимларнинг персонал муаммосини ҳал этишдаги ҳиссалари бекиёсдир. Лекин шуни ҳам таъкидлаш керакки, бу йўналишда ҳали ўрганилмаган ва очилиши долзарб бўлган масалалар ўз ечимини кутиб ётибди.

1.2. Замонавий психологияда кадрлар танлаш масаласига турлича ёндашувлар.

Кадрлар муаммосини биринчилардан бўлиб ҳал этишда Германия, АҚШ, Франция, Буюк Британия ва Япония каби давлатларнинг ўрни бекиёсдир. Бу давлатларнинг яқин 300 йиллик тарихини ўрганадиган бўлсак бунинг гувоҳи бўламиз.

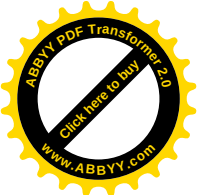
Германия— маъмурий бошқарув федерал шакли Европа давлатлари орасида таъсир доираси кенг бўлган давлат.

Пруссия ва унинг ҳукмрон синфи-юнкерлар Германия маъмуриятида ўз изини қолдирган. Итоаткорлик, ишончлилиқ ва меҳнатсеварлик-бу сифатларнинг аристократ юнкерларда шакллантирилган. XVIII асрда Пруссия қироли Фридрих бюрократлар тайёрлаш учун университетлар ташкил қилди. Ҳозирда бу мамлакат фуқаролик хизматчилари демократик тарафдорларидир. Улар мамлакатнинг турли университетларида охириги курсларда касбий тайёргарлик ўтишади.

Ҳозирги Германия учун сиёсий ва маъмурий соҳаларнинг ўзаро кетиши кузатилади. Бу давлат хизмати тўғрисида қонунда ҳам ўз аксини топган. Унга кўра амалдорлар сиёсий партиялар фаолиятида қатнашиш ва парламент лавозимига эришиш ҳуқуқига эга.

Умуман Германияда амалдорлар имтиёзли сиёсий гуруҳ ҳисобланади.

Бошқа ғарб давлатларидан фаркли ўлароқ Германияда давлат хизматчиси лавозими муқобил сиёсий лавозим ҳисобланмайди. Аксинча, у муваффақиятли сиёсий фаолият учун шароит яратади.



Шуниси қизиққи ҳозирги пайтда Германияда “Давлат хизмати” тушунчаси йўқ. 1-жаҳон урушидан кейин “Жамоат хизмати” тушунчасига ўзгарди.

Бу 3 тоифа одамларни ўз ичига олади:

- амалдорлар
- хизматчилар
- ишчилар

Амалдорлар фаолиятини тартибга солувчи ҳужжат 1971 йилдаги амалдорлар тўғрисидаги Фуқаролар қонуни ҳисобланади. Бу қонунга мувофиқ қуйидаги шахслар амалдор ҳисобланади:

Давлат аппарати амалдорлари, судьялар, мактаблар ва олий ўқув юртлари ўқитувчилари, ҳарбийлар, почта, темир йўл хизмати, давлат банклари ходимлари. Давлат ва бюрократия ўртасидаги ўзаро муносабат муваффақияти давлат маъмурияти юқори бўғинида персонал алмашилиши ҳисобланади.

Германияда фахрий хизматчилар институти ўзига хос аҳамият касб этади. Улар фуқаролик касбига эга бўлган, ҳамда тўлов ва алоҳида ижтимоий таъминотга даъво қилиш ҳуқуқига эга бўлмаган фахрий лавозими эгаларидир.

Уларга сайланган консуллар киради.

Юқори лавозимга давогарларга юқори талаблар қўйилади. Юқори лавозимлардаги хизматнинг биринчи поғонасига ўрта мактабни муваффақиятли тугатган, 3 йил махсус тайёргарликдан ўтган ва бу лавозим талаби бўйича имтиҳон топширган шахслар тайинланади. Иккинчи поғоналига олий маълумотли, I – давлат имтиҳонини топширган, 2 йил давомида махсус хизматни ўтаган ва II-имтиҳонини топширган кишилар тайинланади. Бу талабларга қўшимча ёш тўсиқлари ҳам ўрнатилган, пастки поғона 16 ёшдан -30 ёшгача, ўрта поғона эса 18 ёшдан 50 ёш деб белгиланган.

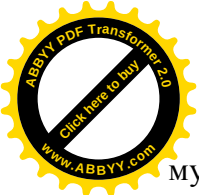
1968 йилги қарорга мувофиқ ишга қабул қилишнинг энг юқори кўрсаткичи 50 ёшгача кўтарилган.

Вазирлик бюрократиясига ходимларни тўплаб олиш соҳалари орасида адлия биринчи, кейин иқтисодиёт ва ижтимоий фанлар туради.

Юристлик касби Германияда анъанавий тарзда давлат хизматида кириш учун энг яхши имконият беради.

Ҳозирги пайтда ҳали вазирлик бюрократияси тизимида юристлар етакчи лавозимларни ушлаб турибди .

Ўтган асрнинг охирида Германия давлати бошқарувида юристларнинг алоҳида ҳолати қонунийлаштирилган ва фақат 1953 йил “юримдик монополия” тугатилди . Ушбу қонунга



мувофиқ иқтисодиёт ва ижтимоий фанлар соҳасидаги олий маълумот юридик маълумотни тенглаштирилди, яъни давлат хизмати лавозими учун етарли деб тан олинди.

Шунга қарамай, замонавий социологик тадқиқотлар раҳбар ва юқори раҳбар персонали орасида юрист касби устун ҳисобланади.

Масалан: ривожлантириш вазифаларини бажарувчи амалдорларнинг 67% юристлардир.

Германиянинг юқори амалдорлари ҳақида тасаввурга эга бўлиш учун давлат хизматчилари тоифасининг турли бирлашмалари, ижтимоий ва иқтисодий ташкилотларда, шунингдек партия раҳбарлигида кенг намоён бўлади. Бу турдаги фаолият Р.Майнтц фикрича юқори маъмурларнинг “мулоқот гаризонти” кенгайишига кўмаклашади, ва ахборот манбаи бўлиб хизмат қилади.

Хизмат бўйича кўчиш тизими қонунлар билан тартибга солинади. У 2 та тамойилга асосланади: Малака ошириш ва кетма-кет кўтарилиш. Буларга истисно тариқасида фақатгина кадрлар бўйича Федерал комиссиянинг махсус рўйхати бўйича йўл қўйилади.

Қуйи лавозим гуруҳларида ишни “яхши” деб баҳоланса кўтарилиш 6 йилдан кейин “қоникарли” деб баҳоланса 8 йилдан кейин амалга оширилади. Бу гуруҳдан юқори лавозимга тайинланишда давогар 40 ёшга тўлмаган бўлса вазирнинг махсус рухсати керак бўлади.

Хизмат бўйича кўтарилишда амалдорларнинг сиёсий мақоми алоҳида ўринга эга. “Содиқлик бурчи” бу аввало сиёсий содиқлик талабидир.

Амалдорлар алоҳида партияга эмас бутун халққа хизмат қилади.

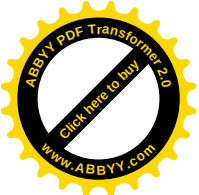
У ўз мажбуриятларини виждонан ва партия манфатларига боғлиқ бўлмаган ҳолда бажаради. Бу билан у умумий манфаат ва фаровонлик ҳақида ғамхўрлик қилишга мажбурдирлар /Амалдорлар тўғрисида федерал қонун 52-параграф, 1-пункти/.

Америка Қўшма Штатлари.

АҚШда, ўтмишда маъмурий давлат бошқарувининг марказлашув жараёни нотекис кечди. Америка федератив тузуми муайян иқтисодий автономия ва итоатларнинг етарлича кенг сиёсий ваколатларини маъқуллайди. Америкалик сиёсатчилар У. Беннот ва К.Превит АҚШда федерал ҳукумат штатлари асосчиси эмас, маҳсулидир деб ҳисоблашади.

19-асрнинг охири 20-асрнинг бошида ишлаб чиқариш кучларининг ривожланиши кучли марказлашган давлат аппарати эволюциясига таъсир этмай қолмади.

Умуммиллий меҳнат ва капитал бозорнинг шаклланиши, темир йўллар штатлараро савдонинг ривожланиши, умуммиллий стандартларнинг ишлаб чиқилиши, банк тизими ва ягона пул муомаласи буларнинг ҳаммаси ҳукуматнинг мустаҳкамланишига замин бўлди.



Америка амалдорлари фаолияти фуқаролик хизмати тўғрисидаги қонун билан тартиб солинади. Ўтган асрнинг 80-йиллари бошларида федерал давлат хизматида 19900 киши ишлаган.

1970-йиллар охирида мамлакатда фуқаролик хизмати институтининг йирик ислохотлари ўтказилди. Фуқаролик хизмати ислохоти тўғрисидаги қонун Картер маъмурияти томонидан ишлаб чиқилди.

1978 йилда Конгресс томонидан қабул қилинди. Бу қонунга мувофиқ фуқаролик хизмати комиссияси тугатилди. Унинг вазифалари Персонални бошқариш бюроси ва хизмат тизимини муҳофаза қилиш бўйича кенгаш орасида ўзаро тақсимланди. Кейинчалик меҳнат муносабатларини бошқариш бўйича федерал кенгаш ташкил қилинди. Янги агентликлар 1979 йил 1 январдан фаолият кўрсата бошлади.

Персонални бошқариш бюросига маъмурий давлат бошқарув аппаратида кадрлар ишини мувофиқлаштириш ва марказлашувни таъминлаш вазифаси юклатилган.

Бюро ҳуқуқи доирасига хизматчиларни лавозимга тайинлаш, уларни хизмат бўйича кўчириш, меҳнатни баҳолаш малакасини ошириш, рағбатлантириш ва жазолаш, кадрлар ишини такомиллаштириш бўйича тавсиялар ишлаб чиқишдан иборат.

Қонунчиликка киритилган хизмат тизимининг 9 та асосий тамойиллари мавжуд:

- Хизматчиларни адолатлилик ва очиқ мусобақа шароитида қобиляти, билими ва ақли асосида танлаш ва кўчириш билан жамиятнинг барча сигментларида алмашилиш;

- Ижтимоий манфаатлар ҳақида қайғуриш;

- Персонални бошқаришда сиёсий қарашлар, ирки, териси ранги, дини, миллати, жинси, оилавий мақоми, ёши ёки ногиронлигидан қатъий назар шахсий ҳаётининг дахлсизлиги;

- Федерал ишчи кучидан оммавий ва самарали фойдаланиш .

- Самарали ўқитиш ва тайёрлаш йўли билан яхшилаш;

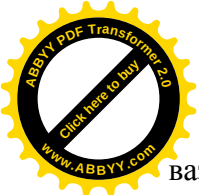
- Ишчиларни асоссиз ҳаракатлар, сиёсий зўрлашлардан ҳимоя қилиш;

- Ишчиларни ахборотни қонуний ошириш учун жазолашдан ҳимоя қилиш;

- Прогрессионал фуқаролик хизматчилари 18 тоифа бўйича поғонали тартибда тақсимланган лавозимларни эгалайди;

- 1 - 4 тоифаларга кирувчи ишчиларга махсус билим ва тайёргарлик шарт эмас, бунга қуйи персонс киради. Бу тоифа ишчилари оддий қора ишни бажаради.

- 5-8 тоифага кирувчи ишчилар махсус билим ва тайёргарлик, индивидуал ишга қобилят талаб қилинадиган ишларни бажаришади. Бу олий ўқув юртлари дипломига эга юқори малакали ижро қилувчи персоналдир. Улар маъмурий раҳбарлик бўйича ҳеч қандай



вазифани бажармайди. 1980 йилда улар маъмурий давлат бошқаруви аппарати хизматчиларининг 31.1 фоизини ташкил қилади;

– 9-14 тоифа ишчилари ўрта бошқарув персоналига киради. Уларнинг фаолияти умумий маъмурий кузатув ва раҳбарликда ўтади. 13-тоифа ишчилари катта бўлмаган бўлим раҳбарлари ёрдамчилари, 14-тоифа вакиллари бўлим ва бюро раҳбарлари бўлиши мумкин. Уларнинг умумий сони маъмурий-давлат бошқаруви аппаратида 46.6 фоизни ташкил этади;

– 15-18 тоифа хизматчилари давлат муассасаларининг юқори бошқарув таркиби ҳисобланади. Уларнинг мажбуриятлари қаторига ихтисослашган дастурларга раҳбарлик ва режалаштириш киради. Одатга кўра улар бюро ва бўлимларни бошқаради. Бундай хизматчиларнинг сони кўп эмас-2.35%.

АҚШда фуқаролик хизмати танлов ва махсусга бўлинади.

Унинг “танловли” турида лавозимга тайинлашнинг барчаси танлов имтиҳонларидан танлаш натижасида амалга оширилади. Давлат хизматчиларининг 90% дан ортиғи танлов тизими орқали ўтади.

Махсус турга эса фуқаролик хизмати тўғрисидаги қонунга истисно тариқасида лавозимга тайинланади. Бунга миллий хавфсизлик агентлиги, федерал қидирув бюроси, давлат департаменти, АҚШнинг халқаро ташкилотларидаги ваколатхоналари киради. Кўпчилик амалдорлар учун хизмат поғонаси бўйлаб кўтарилиш хизмат кўрсатиш тизими тамойилларига биноан амалга оширилади. Танлов имтиҳонларида лавозимга кўтаришда энг яхши номзодни танлаш, шунингдек уларнинг хизмат поғонасини ҳар йили баҳолаш асосида ўтказилади.

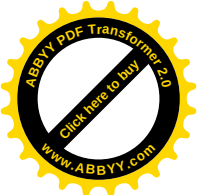
1979 йилгача давлат хизматчисини ишини баҳолаш 3 та умум тан олган тури мавжуд эди: аъло, қониқарли ва қониқарсиз.

Муассаса раҳбари ишчига унинг танқидий фикрлари ва меҳнатни баҳолаш мезонлари тўғрисида хабар бериши лозим. Ёмон ишлагани учун лавозимини пасайтириш билан боғлиқ бирон чора қўллашидан олдин бу ҳақида ёзма шаклда хизматчини огоҳлантириши лозим. Агар лавозимини пасайтириш таклифидан кейин ишчи йил давомида қониқарли ишласа лавозимини пасайтириш бекор қилинади.

Агар муайян лавозимга ўз муассасасидан номзодлар етарли бўлмаса, унда очик танлов эълон қилинади. Бунда давлат хизматида қабулдаги каби мезонлар амал қилади.

Хизматдаги силжиши учун малакавий стандартлар ҳар бир идора томонида алоҳида ишлаб чиқилади ва муайян ишни муваффақиятли бажаришнинг энг паст талабларини белгилаб беради.

АҚШда танловсиз лавозимни эгаллаш ҳам мавжуд бўлиб, бунда кейинги лавозимга ўтишда олдинги ишдан ўз мажбуриятларини муваффақиятли бажарганлиги ҳисобга олинади.



Унвонлар тизимини (ёш маъмурларни тайинлаш тизимини) XX аср 60-йиллар охирида Президент Жонсон киритган. У юқори маъмурий амалдорларга (16-18-тоифа амалдорлари) алоҳида юридик мақом берган: юқори тоифанинг ҳар қандай амалдор шахси бир муассасадан иккинчисига эркин ўтказилиши мумкин.

Франция–маъмурий давлат бошқаруви унитар типли мамлакат ҳисобланади.

Францияда бошқа Ғарбий Европа давлатларидагига нисбатан эртароқ марказлашув жараёни тугади. 18-аср ўрталарида мамлакатнинг бирлашуви тугаши билан маъмурий–давлат бошқарувининг мунтазамли марказлашуви содир бўлди.

19-асрнинг бошида давлат хизматида амалдорларни ёллашнинг танлов тизими киритилди. Маъмурий элита “питомнит” ҳисобланган. Катта мактабларда (тоғ йўл, техника ва кўприклар мактаблари) давлат манфаатлари ва умумий фаровонлигига хизмат қилиш ғоялари сингдирилган.

Танловнинг конкурсли тизими француз бюрократиясининг профессионаллиги ошишига унга янги меъёрларини киритиш имконини берди.

19-асрнинг 2-ярмида давлат аппаратида лавозимни эгаллаш ижтимоий кўтарилишнинг муҳим омили бўлди. Давлат хизмати маълумотининг минимал даражасини кўзлаган амалдорлар мундир ёки жуда яхши костюмли кийимлари лавозими бўлган. 1953 йилда давлат хизматларида пенсия билан таъминлашнинг умумий режими ажратилди.

Ҳозирда Францияда амалда бўлган фуқаролик хизмати тўғрисидаги қонунчилик 2-жаҳон урушидан кейин мамлакатда бошланган ислохотлар натижасидир. “Амалдорлар ва давлат хизматчиси” тушунчалари фарқ қилмайди.

Бу қонун фуқаролик хизмати тизимига “Кадр” тушунчасини киритди.

Францияда барча департаментлар раҳбарлари кирадиган раҳбар кадр, барча инспекторларни бирлаштирувчи назорат кадр ва ҳоказолар мавжуд.

Бу билан бирга “амалдорлар синфи” тушунчаси ҳам мавжуд. Синфлар жами 4 та бўлиб, улар поғонали тартибда пасайиб боради ва ҳар бири А.В.С.Д билан белгиланади.

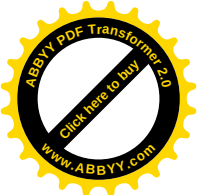
А тоифага бошқарув қарорлари ва кўрсатмаларини ишлаб чиқиш вазифалари юклатилган. У маъмурий–давлат бошқаруви амалдорларининг 20%ини ташкил этади.

В синф Бу кўрсатмаларни амалга ошириш вазифаларини бажаради. Унга деярли 40% амалдорлар киради.

С синфи ихтисослашган ижро билан банд бўлади ва амалдорларнинг 32% ини ташкил этади.

Д синфи оддий ижрочилар ҳисобланган техник ишчиларни ўз ичига олади.

Назарий жиҳатдан номзодларни лавозимга танлаш ягона мезон асосида амалга оширилади.



Уларга юклатилган мажбуриятни бажариш қобилияти асосида амалга оширилади. касбий малакани баҳолаш билан белгиланади.

Ҳар бир синф учун зарурий маълумот даражасини тасдиқловчи ва мажбуриятлар доирасини белгиловчи 1946 йилдаги кўрсатма мавжуд.

Францияда конкурснинг 2 та ташқи ва ички типи мавжуд.

Ташқи конкурсларда янги хизматчиларни йиғиш амалга оширилади.

Ички конкурслар хизматчиларнинг бир қисмини лавозим бўйича силжиши учун ўтказилади.

Ишда хизматчиларга ўзларининг, фалсафий ёки диний эътиқодларни очик намоиш қилишдан воз кечиш тавсия этилади.

Буюк Британия— (АҚШдаги каби) 19-асрнинг 2-ярмигача доимий профессионал фуқаролик хизмати институти бўлмаган. Уларда лавозимлар қирол патентига эга одамлар томонидан сотилган ва сотиб олинган, яъни улар хусусий мулк бўлган.

Фақат 1850-1870-йилларда Англияда доимий, касбий хизмат шаклланишига олиб келган ислохотлар амалга оширилди. Ислохотни Англиянинг иккита таниқли сиёсий арбоблари Ч.Тевельян ва С.Норткот тайёрлаган ва амалга оширган. Буларнинг ислохоти патронаж тизимини тугаши ва очик танлов ўтказадиган фуқаролик хизмати ишларини жорий этган.

1870 йилда очик имтиҳон мажбуриятларини ўтказган ва комиссияга янги танлов тизимининг барча раҳбарлигини берган фармон чиқди.

Фуқаролик хизмати ислохоти бўйича қўмитани Лорд Фултон бошқарган. У ҳукуматга 158та тавсиядан иборат “фуқаролик хизмати” маърузасини тақдим қилди. Уларнинг барчаси ҳукумат томонидан қабул қилинди.

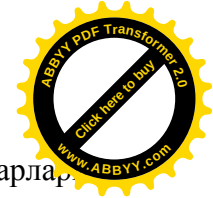
Фуқаролик хизматига кадрларни қабул қилиш Фуқаролик хизмати ишлари бўйича комиссия (1855 йилда ташкил қилинган) ваколатга киради.

Фуқаролик хизматига киришнинг асосий шarti сифатида умумий тартибда ёзма имтиҳон жорий қилинган. Имтиҳон етакчи университетлар Оксфорд ва Кембриж давтурларига асосланган.

Маъмурий синфга ишга олиш учун 20-28 ёшдаги университет битирувчиларидан аризалар қабул қилинади.

Маъмурий синфга имтиҳон 1971 йилдан икки метод бўйича ўтказилади. У уч босқични ўз ичига олади: умумий предметлар бўйича ёзма маърузалар, тест ва суҳбат⁴. Фуқаролик хизматчилар коллежларда қайта тайёргарликдан ўтади. Коллежларда вазирлик хизматчилари ва давлат секторида ишловчи бошқа амалдорлар таълим олади.

⁴ Институти государственной службы в странах Запада. www.I-U.ru. 4-15-стр.



Хизмат бўйича силжиш 3 та асосий турга бўлинади. Маъмурий ва сиёсий раҳбарлар, Фуқаролик хизмати ишлари бўйича вазирлик томонидан тайинланади. Вазирлик қошида Фуқаролик хизматининг раҳбар таркибини тайинлаш бўйича махсус танлов қўмитаси мавжуд.

Хизмат бўйича қўчиш бир вазирликдан бошқасига, бир гуруҳдан бошқасига ўтиш имкони жуда чекланган.

Таниқли инглиз олими Д.Стил Буюк Британияда “мутахассислар” маъмурий ишлар учун камдан кам мос келади деб ҳисоблайди.

Ҳозирги пайтда Британияда давлат хизматчиларининг 25% ҳуқуқ, иқтисодиёт, фан ва техниканинг турли соҳаларидаги мутахассислардир.

Япония. Биз биламизки бу давлат салоҳияти жиҳатидан дунёда энг етакчилар қаторида бўлиб, маъмурий-давлат бошқаруви унитар типлидир. Ҳозирги шу кўринишга етиб келишида таълим тизимида олиб борилаётган ислохотлар сабабчидир. Чунки Японияда таълим тизимининг сонига эмас сифатига катта эътибор берилади.

Иккинчи жаҳон урушидан кейин мамлакатни ривожланиши учун кадрлар масаласига эътибор берилди. Университетларга кириш учун мустаҳкам тизим яратилдики, ўқишни битирган талаба жамият учун фойдали кашфиёт яратиши лозим қилиб қўйилди. Бундан ташқари ишга қабул қилинган ходим 1 йил синов муддати давомида муассаса учун кашфиёт ёки рационализаторлик таклифи билан чиқилса ишдан кетишни белгилаб қўйган. Мана шулар асосида иш олиб борган Япония юқори ривожланган индустриал давлатга айланди.

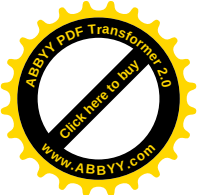
Sony компаниясининг асосчиси Массори Ибуна бўлиб, у мамлакат ривожини учун ҳам ўз хиссасини қўшган. У компанияда малакали кадрларни қўпайтириш учун университетларга бориб кузатиш ишларини олиб борди. Ибуна шунга амин бўлдики ўз касбини фидойиси бўладиган кадрни боғчадан бошлаб тарбиялаш кераклигини тушунади. Бир неча йиллик изланишлари ўз самарасини бера бошлайди.

Ҳозирги пайтда дунёнинг кўпчилик давлатларида давлат хизмати тизимини назорат қилиш масалаларига катта аҳамият берилади.

Давлат хизматида хизматчининг лавозими тўғрисидаги масалалар ғоят муҳим ҳисобланади. Узоқ вақт Европанинг кўпчилик давлатларида бюрократик лавозимнинг асосий элементи аста – секин, бироқ ёш ва стажларга боғлиқ ҳолда хизмат бўйича ишончли кўтарилишнинг қафолати бўлади.

Шунга қарамай маъмурий ислохотлар ва инавацион амалиётда одатий ҳолга айланган ҳозирги пайтда иш сифати юқори лавозимга тайинлашда асосий мезон бўла олмайди.

Юқори иш сифатлари, шахсий ташаббус, тадбиркорлик ва инноваторлик хусусиятлари ундан муҳимдир.



Шунга қарамай маъмурий давлат бошқаруви назариясида йиғилган жаҳон тажрибаси, ривожланаётган давлатларнинг миллий шароитларига мослаштириш тўғрисидаги масала асосий илмий муаммо ҳисобланади.

Боб бўйича хулосалар.

Персонал муаммоси ҳар доим ҳам энг долзарб бўлиб келган. Биз бу бобда асосан персонални психологик жиҳатдан саралашнинг, миллий жиҳатдан ўргатилиш тарихи, илк бор бу йўналишда тадқиқот олиб борган олиб борган олимлар ижоди, шу соҳада юқори натижага эга бўлган давлатлар ва уларда персонални саралашнинг ўзига хос моделларининг ишлаб чиқилганлигини кўриш мумкин.

Натижаларни сарҳисоб қиладиган бўлсак юқорида кўрсатилган мамлакатларнинг персонални танлаш жараёнида бир қатор психологик хусусият ва сифатларга эътибор берилиши кўрсатилди:

Меҳнатсеварлик;

Яратувчанлик;

Ишончлилиқ;

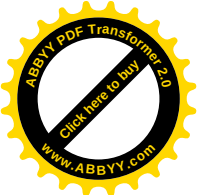
Итоаткорлик(содиклик);

Ёш ва тажриба

Айнан бу маълумотлар диаграмма мисолида ўз аксини топган.

II-Боб. Тадқиқот методологияси, босқичлари ва методлари.

Тараққиётнинг тезлашиши ҳар бир соҳа ва тармоқларда ўз аксини топмоқда. Агарда улар тараққиётдан орқада қоладиган бўлса унда турли хил муаммолар пайдо бўлади. Бу эса рақобат майдонидан чиқиб кетишга олиб келади.



Рақобатбардош маҳсулот яратиш учун малакали кадр, малакали кадрларни саралаш, танлаш учун, кучли тизимга эга бўлган персонал билан ишлайдиган бўлим бўлиши зарурдир.

Малакали ва етук кадр таёрлаш бугунги куннинг долзарб муаммоси ҳисобланади. Эртанги кунимизнинг соҳибларини бугундан бошлаб тайёрлашимиз ва саралашимиз зарур. Бежизга айтилмаган “келажакга пойдевор бугундан бошланади” деб.

Бугунги кунда ташкилот ва муасасаларда кадрларни танлаш бўйича бир неча босқичли усуллар ва тамойиллар ишлаб чиқилмоқда. Шулар ҳақида сўз юритамиз.

2.1. Кадрлар танлаш тажрибасининг методологик асослари.

Ҳар бир соҳанинг хоҳ ишлаб чиқариш бўлсин, хоҳ бошқа соҳалар бўлсин инсон ресурсларига боғлиқ, Яъни, билимлари, малакалари, кўникмалари. Ҳозирги кун талабига жавоб бера оладиган кадрларга боғлиқдир. Кадрлар танлашда уларнинг имкониятларини баҳолашда маълум даражадаги билим ва тажрибаларни тақозо этади.

Бу вазифани айрим ташкилотларда ўзларининг юқори тоифали мутахассислари амалга оширса, айрим ташкилотлар психолог қонуниятларга ёки бўлмаса шу иш билан шуғулланувчи агентликларга мурожаат қилишади.

Меҳнат бозори ўсиб бормоқда бу жараёнда, айрим касб турларига талаб ошмоқда, айримларига эса аксинча.

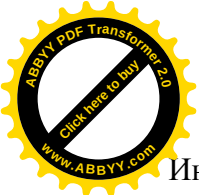
Юртимизда кадрлар танлаб берувчи агентликларнинг фаолиятини мутахассислар баҳолаши бўйича бошланғич босқичда экан. Лекин инсон ресурсларини бошқариш масаласига давлатимизда қизиқиш катта.

Персонал танлови, персонални бошқаришдаги асосий босқич ҳисобланади. Шунинг учун биз битирув малакавий ишимизда персонал танловининг илмий методологик принциплари ва тамойиллари, персонал танловини амалга оширишга бағишламоқчимиз. Кадрларни илмий танлаш кўп босқичли жараён ҳисобланади.

Персонал танлаш – бу корхона ёки ташкилот томонидан ариза берувчилар рўйхатидан бўш иш жойи, энг мос шахс ёки шахсларни аниқлаш учун амалга ошириладиган чоратadbирлар ва ҳаракатлар йиғиндисидир.

Мутахассислар баҳсига биноан ишга олиш тўғрисидаги қарор нафақат аҳамиятли, балки узоқ муддатли оқибатларга ҳам эга. Унинг самарадорлигидан бутун жамият, алоҳида корхоналар бўлганидек индивид ҳам манфатдор.

Ишнинг кишиларга таъсири катта. Бу нафақат уларнинг иқтисодий таъминланганлиги даражаси, балки ижтимоий мақоми, ҳаётдан мамнунлиги ва ўзаро муносабатлари ҳамдир.



Инсоний қобилиятлар ва корхона , бозор жамияти талабларини бошқа томондан муносабатлар уйғунликка интилиб мулоҳазадан келиб чиқади: бундай мувофиқликни танлаш жараёни қандай даражада таъминлай олмаса, унимдорликга шу даражада зарар этади. Бошқа томондан, касбий билим ва маҳорат эгаси ишга ёлланаётганда “бошқа” “бошқа ёш ” ва “ бошқа ирқ ёки миллат ” бўлишидан қатъий назар тенг ҳуқуқлидир. Шунга мувофиқ ҳолда персонал танлашга аввало ташқи муҳит омиллари таъсир кўратади. Улар орасида ишга ёллашда камситишдан фуқароларни ҳимояланганлик масалаларини белгиловчи давлат қонунчилиги , меҳнат бозори таъсири , чунки танлаш жараёни уларнинг сиғими ва хусусиятларидан фарқ қилади; Номзодлар кўп шароитда иш берувчи ташкилот уларга юқори ва турлича талабларни қўйди.

Мутахассислар баҳоси бўйича нотўғри қарор қабул қилиш имкони “талабгор” малакага эга номзодларни камайтиради. Юқори талаблар , ўз навбатида салоҳиятли давогарлар сонини камайтиради, демакки ташкилотнинг танлаш жараёнига харажатларни қисқартиради.

Бозорда талаб қилинаётган касбга ишчиларнинг етишмаслиги бўш ўринларга давогарлар сонининг камлигини билдиради.

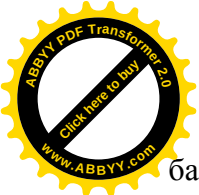
Персонални баҳолаш.

Баҳолашга кўпинча турли хил ёндашувларнинг мавжудлигига қарамай , уларнинг ҳаммасида умумий камчиликлар бор;

Субъективлик , қарор кўпинча ким методини ишлатиши ёки у кимни эксперт сифатида жалб қилишга боғлиқ.

Баҳолаш объективлик масаласини , Баҳолаш технологиясига алоҳида талаб кўринишида қуйидагича келтириш мумкин , У персонал баҳоланиши учун тузулиши лозим:

- Объектив – кимнингдир шахсий фикри ёки алоҳида мулоҳазаларидан ҳоли;
- Ишончли – шартномага мос омиллар (кайфият , об- ҳаво , олдинги ютуқ ва камчилликлар) таъсиридан эркин;
- Фаолиятга нисбатан муносабатлилиқ малакага эгаликнинг ҳақиқий даражаси баҳоланиши лозим киши ўз ишининг уддасидан чиқиши;
- Башорат имконияти билан – баҳолаш инсоннинг қобилияти, салоҳияти қай даражада ва фаолиятининг қайси тури тўғрисида маълумот бериши лозим;
- Комплекс – фақат ташкилот аъзоларидан ҳар бири эмас , балки ташкилот ички алоқалари ва муносабатлари ҳам, шунингдек ташкилот имкониятлари тўлиқ баҳоланади;
- Соддалиқ (фойдаланиш имкони бўлган) баҳолаш жараёни ва баҳолаш мезонлари фақат тор мутахассислар доираси учун фойдаланиш имкони бўлмай балки ҳам



баҳоловчилар, ҳам кузатувчилар, ҳам баҳоланаётганларнинг ўзига тушунарли бўлиши лозим.⁵

Баҳолаш тадбирини ўтказиш коллектив ишни издан чиқармаслиги ташкилотда кадрлар иши тизимини, унинг ривожланиш ва такомиллаши имконини бериши лозим.

Кадрларни тўлдириш манбалари

Кадрларни тўлдириш манбаларини излаш бир ташкилот ўз методларидан фойдаланади. Бўш ўринларни тўлдириш учун ишчиларни излаш ташкилот ички ҳисобидан қоплангани каби ташқи манбалар ҳисобига ҳам амалга оширилиши мумкин.

Муносиб одамларни излаш бўйича ишлар ташкилотда мавжуд танлаш мезонлари асосида бошланади.

Ички танлашда кўпинча муносиб номзодларни аниқлашда қуйидаги ёндашувлар ишлатилади.

- Формал тафсифномалар асосида (маълумоти, касби, иш соати, ёши, жинси ва бошқалар) ишловчилар сонидан энг муносиб номзодларни аниқлаш;

- Бўш лавозимда ишлашнинг асосий талабларига мос салоҳиятли номзодларни аниқлаш;

- Мавжуд бўш ўринлар ва танловда қатнашиш шартлари ҳақида ахборот бериш орқали бўш лавозимларни тўлдиришга танлов билан ташкилотга ишчиларни жалб қилиш.

Минимал талабларга жавоб берадиган давогарларнинг кўп бўлиши мавжуд бўш ўринларни энг яхши номзодлар билан тўлдиришнинг муҳим шарти ҳисобланади.

Бунда бир бўш ўринга номзодлар сонини бир нечтадан бир неча ўн кишига ўзгартириш мумкин.

Ички тўлдириш афзалликларини кўпгина турли омиллар билан айтиш мумкин.

- Ишлаётган ходимларга касбий ўсиш имкони берилади;

- Янги лавозимни эгаллаш учун талаб қилинадиган сифатларни шахсда шакллантириш.

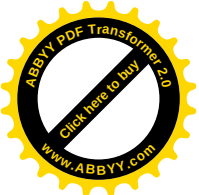
- Кадрлар қўнимсизлигини чеклаш;

- Ишчиларнинг билими, тажрибаси ва иш сифатлари, кўзда тутилаётган лавозимга муносиблиги ҳисобига танлашда хатоликларни камайтириш;

- Ёллашга ҳаракатларни камайтириш;

- Персоналнинг тартибга риоя қилишини ошириш ва ишга кўпроқ берилишини рағбатлантириш ва ҳақозо.

⁵ Кравченко К.А. Поиск и отбор персонала : История и современность Управление персоналом – 1998 год 39-42 с.



Ички номзодлар орасидаги танлашдаги камчиликларнинг кўпчилиги асосан психологик муаммолар – янги ғояларнинг тўхтаб қолиши ишчиларнинг мураккаб ўзаро шахсий муносабатларидаги хатарлар ва кўплаб бошқа ҳодисалар билан боғлиқ.

Ташқи меҳнат бозорларини ҳам жалб қилиш муҳим бўлиб, ташкилотга эртами кечми “тоза хаво” керак бўлади.

Танлашнинг мазкур манбаи қуйидаги ютуқларга эга:

- Жуда кўп сондаги давогарларни танлаш;
- Жамоа ичида “қотиб қолган” иғво туғилиши хавфини камайтириш;
- Малакали ходимни танлаш шароитида ўқиш ёки қайта тайёргарлика ҳаракатларни камайтириш ва бошқалар.

Бунда танлашнинг ташқи манбаи мутлақо нуқсонсиз эмас: янги ходим кўникишининг нисбатан узоқ кечиши, унинг келиши билан жамоада маънавий – психологик муҳит ёмонлашиши мумкин.

Бунинг барчаси ташқи муносабатлардан фойдаланиш методини етарлича хатарли қилиб қўяди.

Ташкилотда персонални муваффақиятли танлашининг ички ва ташқи манбаларини оқилона мувофиқлаштириш тамойилларидан келиб чиқади.

Номзодлар манфаатдорлиги

Ташкилотда салоҳиятли номзодлар ишга қизиқишлари қандай? Бу ерда турли имкониятлар бор.

- Хизмат бўйлаб кўчиш, тез ўсиш имконияти. Тез ривожланаётган ташкилотлар кўпинча тез кўтарилиши учун ажойиб имконият беради(иш ҳаққининг тез ўсиши).

- Раҳбарият томонидан қаттиқ назорат, мустақил ишлаш имконияти.

Замонавий компаниялар ҳар бир ишчи фаолиятини қаттиқ бюрократик идора қилишда чекинишга ҳаракат қилади, улар қайишқоқ ва кўчувчандир.

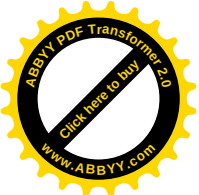
Уни қарор қабул қилишдан уни амалга оширишгача бўлган йўл тез ва қисқадир.

- Илиқ дўстона муносабатлар. Кўпчилик кишилар учун жамоавий иш муҳити юқори даражада ўзига тартади. Бунда ҳар бир ишчи умумий ишнинг муваффақияти барча ишчилар ҳаракатига боғлиқлигини кўрса, умумий ишдаги ўз улушининг қандайлигини тушунади.

- Қўшимча имтиёзлар. Агар юқорида режадаги тўловни таклиф қилиш имконияти бўлмаса юқори малакали номзодларни жалб қилиш учун қандай қўшимча имтиёзлар таклиф қилиш мумкинлигини аниқлаш лозим.

Булар қуйидагилар бўлиши мумкин

- Бепул овқатланиш ёки овқатга тўловни ташкил қилиш;



- Компаниядан автомобил ёки шахсий автомобилдан фойдаланувчи ишчилар учун пу. компенсациялар бериш;

- Мобил телефонга тўлов;
- Компания ҳисобидан тиббий суғурта;
- Компания ишчилари учун арзон нархлар, масалан техникалар савдоси.⁶

Танлашда турли методлар мажмуидан фойдаланиш зарурияти кўринаётган методлар алоҳида тўғри маълумотлар бермайди. Ишга қабул қилиш тўғрисида ишончли қарор қилиш тўлиқ ахборотга боғлиқ. Фақат бир метод ёрдамида олинган натижаларни бошқа методлар билан олинган маълумотлар билан тўлдириб, ташкилотни тўлиқ қаноатлантирадган ва танлов мезонларига энг мос ишчини танлаш мумкин.

Турли номзодлардан олинган натижаларни таққослаш имконига эга бўлишда номзодларни ҳар томонлама, жумладан психологик нуқтаи назардан ўрганиш ва олинган натижаларни соддалаштириш учун муҳимдир.

Танлашнинг ҳар бир босқичи муносиб бўлмаган номзодни илк босқичдаёқ аниқлаш ва четлаттириш имконини беради.

Кадрларни танлашдаги принциплар.

Кадрлар танлаш ва қабул қилиш жараёни шу муассаса, корхона, ташкилотларни ривожлантирадиган кадрлар танлашга қаратилган.

Айрим ҳолатларда қўйиладиган талаб бир бирини тўлдирувчи эмас балки бир бирига қарама қарши маъно касб этади. Бундай ҳолатларда танлов жараёни ўтказиш нотўғри кечади ёки умуман ўтказиб бўлмайди.

Танлов жараёни кўпгина ҳолларда тест усули ёрдамида олиб борилади, тест ишончли бўлиш керак, Унинг ишончилигини шунинг билан характерланадики, у ҳар қандай ҳолатда тўғри натижаларни олишимизга ёрдам бериши керак.

Тестнинг ишончилиги айтиб бериладиган жараёни бир неча турлари билан тадқиқот олиб бориб уларнинг натижаларини солиштириш йўли билан амалга оширилади.

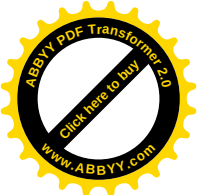
Ишончилиликни аниқлашнинг яна бир йўли бир неча хил методларни қўллаб, уларнинг натижаларини солиштириш мумкин.

М. Тест – суҳбат

Танловнинг аниқ ва ишончли ўтказилиши учун методлар комбинатцияси тўғри амалга оширилиши керак. Масалан. Тест – Интервью- Анкета.

Тест – Анкета – Суҳбат.

⁶ Профориентация и професиональный подбор персонала 2003 йил . 11- 15 бетлар.
www.GOOGLE.RU.



Ишга қабул қилиш жараёнида ташкилот томонидан номзодларга маълум бир талаб қўйилади. Агар қўйилган талабларга номзоднинг классификацияси, малакаси, тажрибаси тўғри ёки муносиб бўлса шартнома шартлари иккала томонни қондирса ушбу жараён муваффақиятли амалга оширилади.

Ишга қабул қилинган номзодлар қўйилган талабларга 100 % жавоб бера олади деб айтолмаймиз. Улар ичидан нисбатан яхшироқлари танлаб олинади. Бу жараёнинг асосий мақсади, малакали , билимли , талаб этилган шахслилик сифатларига , берилган вазифаларни максимал даражада амалга оширадиган кадрлар танлаб олинади.

Кадрларни танлаш жараёнида қўйиладиган талабларнинг бири номзоднинг ёши ҳисобланади. Иш берувчи ёш муомласини тўғри танлай билиши керак.

Танлов жараёнидаги талаблар юзасидан персонал билан ишловчи мутахассис тўғри қарор қабул қилиши керак ва ташкилот раҳбарлари билан ягона фикрга эга бўлиши керак.

Танлаш мезонлари

Самарали танлашда мезонларни аниқлаш биринчи даражали аҳамиятга эга бўлиб , улар асосида тадқиқотчиларнинг афзалликлари тўғрисида қарорлар қабул қилинади.

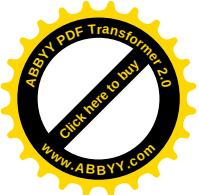
Ҳар бир ташкилот танлашда ёш, жинс, маълумоти , хорижий тил , компьютерни билиш ва бошқалар каби ўз мезонлари йиғиндисидан фойдаланади.

Ташкилот шу йўл билан қўйилган мезонларга жавоб бера олмайдиган давогарлардан холос бўлади. Барча талабларга жавоб бераолмайдиган шахслар лавозимга номзод сифатида қўрилмайди.

Персонал танлови хизматларининг асосий вазифаларини қуйидаги босқичларда қўрамыз.

1. Кадрларни режалаштириш.
2. Кадрлар танлаш.
3. Касбий мослашув.
4. Персонални ўқитиш.
5. Кадрларни аттестациядан ўтказиш.
6. Кадрлар ўрнини алмаштириш.
7. Бошқарувчи кадрларни таёрлаш.
8. Персонални ижтимоий ҳимоя қилиш.
9. Ҳуқуқий ва ахлоқий жиҳатлари.⁷

⁷ “Управление персоналом” Подреџд. Т. Ю Базарова. 2+3 с.



Айрим ҳолларда ўз ўзини баҳолаш даражаси ижтимоий ҳаётдаги маълум воқеликлар, нисбатан муносабати ҳақидаги саволлар кузатилади. Бу интервью усули бўлиб натижалар ёзма ёки оғзаки усулда олинади.

Юқоридаги барча босқичлардан мувафакқиятли ўтилгандан сўнг тест методи қўлланилиши мумкин . Бу метод орқали номзоднинг психологик, психофизиологик интеллектуал ва касбий билимлари ўрганилиши мумкин .

Охирги босқич тавсиялар текширувидир. Номзоднинг олдинги иш ўрнидаги раҳбарлари, олдинги касби билан бўладиган суҳбатлар, улар ёзган тавсифномадаги маълумотлар номзоднинг бизга маълум бўлмаган янги қирралари очилиши мумкин. Ушбу жараён мутахассиснинг якуний қарори ҳамда иш берувчига тавсия этиш билан якунланади.⁸

Демак , Персонал танлови фаолияти анализидан бошланиб мутахассисни ишга қабул қилиш билан якунланади.

Танлаш мезонларига талаблар .

Танлаш мезонларини ўрганишда қуйидаги талаблар қўйилиши лозим:

- Ишончлилик
- Тўлиқлик
- Қатъийлик
- Мезонларнинг зарурийлиги ва етарлилиги⁹

Танлов мезонларининг ишончлилиги , мезонлар ишончлилиги , танлов мезонлари амалга ошириладиган лавозимга талаблар ва ишлар тартибга мос бўлиши лозимлигини билдиради.

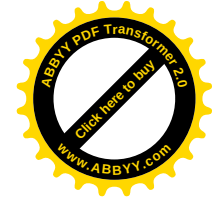
Мезонларнинг тўлиқлиги - танлашда ишлатиладиган мезонлар тўлиқлигига талаб лавозимида мувафакқиятли ишлаш учун муҳим тавсияларнинг барчасини ҳисобга олиш лозимлигини билдиради.

Танлаш мезонларининг тўлиқ эмаслиги айрим муҳим меҳнат кўрсаткичлари бўйича ташкилотни қаноатланлантирмайдиган номзодлар танлашига олиб келиши мумкин.

Мезонларнинг қатъийлиги – ўрнатилган мезонлар орасида танлаш натижаларининг аниқлиги ва барқарорлигини таъминлаши лозим. Танлаш давомида эса ишчиларни шакллантирувчи персонал билан ишловчи тизимни яратиш .

⁸ Профорентацил профксиянальнй одбор персонала. 2003 йил . 7 -9 бетлар. www. GOOGLT. RU.

⁹ ⁶ Магура М. И. Основные принципис построения системы одбора кодров // . Упровлаение персаналов.



Персонални бошқаришдаги асосий тамойиллари .

1. Ташкилотнинг иқтисодий хўжалик фаолияти билан персонални бошқарувда ёндашувдаги ўзаро муносабатлиликнинг бўлиши.

2. Меҳнат ресурсларидан фойдаланишда иқтисодий ва социал баланснинг бўлиши.

3. Кадрлар сиёсатининг очиқ ойдин бўлиши ва имконият даражасида бўлиши.

4. Ишлаб чиқариш жараёни унинг барча бўғиндаги раҳбарларнинг маъсулиятлилиги.

5. Ишнинг катталигига қараб рағбатлантириш. Ҳар бир ишчига ўз имкониятларини тўлиқлигича намоён этишга имконият яратиш.

6. Персонални бошқариш жараёнида кадрлар стратегияси ва сиёсатининг эгилувчанлиги ва мустақиллигини таъминлаш.

Персонал билан ишлашнинг йўналишлари

- кадрлар эҳтиёжларини аниқлаш ва режалаштириш.
- персонал қизиқишларини аниқлаш ва баҳолаш.
- персонални касбий ўқитиш ва малакасини ошириш.
- персонални ривожлантириш ва ундан фойдаланиш тизимини яратиш.
- Персонални стимуллаштириш ва компенсациялаштириш тизими. (пул билан рағбатлантириш).

Ташкилот раҳбарларининг вазифалари қуйидаги йўналишларда ифодаланади.

1) Ташкилот мақсадини тузиш: - ташкилотнинг бўлимлари ва бошқа схемаси . Бунда лавозимлар ва лавозимнинг вазифаси аниқ кўрсатилади.

2) Лавозимларнинг вазифасини аниқлаштириш . Бу жараён лавозим эгаси бажариши керак бўладигин вазифалари белгиланади . Бу маълумотлар кадрлар танлаш жараёнини амалга оширувчи мутахассислар учун алоҳида аҳамиятга эга.

3) Мутахассисларнинг касбий билимларини ошиб боришини , мавқеларини инобатга олиш.

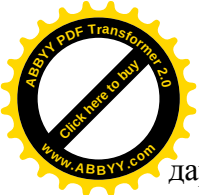
Бунда асосан , ёш , меҳнатга чанқоқ , билим даражаси юқори , ўз мавқеини оширишга мойил кадрларга эътибор берилади. Лозим топилса ўқув ишларига жалб этилади.

4) Ҳар бир меҳнат ўринлари бўйича “Касбий портретларини ”тузиш.

Номзодларга қўйиладиган талабларни билган ҳолда номзод қидирувини бошлашдан олдин бўлғуси ишчига қўйиладиган талабларни аниқлаштириб олиш.

Бу каби портретни ташкилот раҳбарлари тузадилар . Унда қуйидаги тартибда бўлиши керак .

- Илмий ва касбий савия, касбий билимлар, қўшимча билимнинг бўлиши, иш тажрибаси , олдинги иш жойида муаммони еча олиш савияси, маъсулиятни ҳис қила олиш



даражаси, шахслилик сифатлари, ўқув фаолиятига бўлган қобилияти, меҳнат мотивацияси, ташкилотчилик қобилиятлари ва шунга ўхшаш тавсифномалар .

Яна қуйидагилар сўралиши мумкин:

Ёши, жинси, бўйи, чаққонлиги, сезгирлиги ва бошқалар.

5) Номзодларни қидирув усуллари.

- Маълумотлар банкидан фойдаланиш. Ҳар бир хизматнинг маълумотлар хизмати мавжуд . Маълум турдаги касб эгасига бюртма бўлса, қидирув авваламбор маълумотлар банкидан бошланади.

- Оммавий ахборот воситалари орқали эълонлар бериш: Телевидения, Радио, Газета, ва Интернетда.

- Туман меҳнат биржасига эълонлар бериш.

- Кўчаларда эълонлар ёпиштириш.

- Ўқув юртларига маълум бўш иш ўринлари бўйича сўровномалар бериш .

- “Персонал лизинги” . Бунда Рекратирлик компаниялари мутахассис номидан ташкилот билан шартнома тузади. Бу меҳнат сафари шаклида ҳам бўлиши мумкин.

6) Номзодларни лавозимларга саралаш .

Саралашнинг асосий мақсади юқори малакали ўз ишининг устаси бўлган мутахассисларни аниқлаштиришдир.

Саралашнинг шартлари корхона, ташкилот стратегиясидан келиб чиққан ҳолда белгиланади. Масалан.

- Шу фирмада кўп йиллар мобайнида ишлашга тайёр;
- Бахтсиз ҳодисалар кўрсаткичи паст бўлган ;
- Ҳамкасблари билан ҳамда мижозлари билан муомала қила оладиган ва бошқалар.

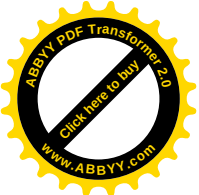
7) Давогарлар ичидан танлаш . Улар қуйидагилар:

- Тақдим этилган ҳужжатларни баҳолаш.
- Сухбат .
- Ҳар хил синовлар
- Натижалар анализи
- Қарор қабул қилиш.

8) Меҳнат шартномасини тайёрлаш

Юқоридаги жараёнлардан мувафакқиятли ўтган номзодларга ишга қабул қилиш жараёнида керак бўлган ҳужжатлар рўйхати булар паспорт , диплом, пенсия қоғози, суратлар , меҳнат дафтарчаси ва ҳарбий билет берилади.

Бу шартнома тузиладиган кунга қадар ташкилотнинг тегишли шахслари томонидан тузилади.



9) Меҳнат шартномаси тузилади ва томонларга бурч ва мажбуриятлар юкланади, шундан сўнг расмийлаштирилади.

Персонал танлаш методлари .

Одатга кўра ташкилотнинг ишга олиш тўғрисидаги қарорини қабул қилишга номзод танлашнинг бир неча босқичларидан ўтиш керак .

Танлашда қўлланиладиган методлар мажмуи қуйидагиларни ўз ичига олиши мумкин:

1. Дастлабки танлов тақдим этилган ҳужжатлар стандарт шаклида – диплом тавсиянома, меҳнат дафтарчаси ва бошқаларда кўрсатилган номзод тўғрисидаги маълумотларни таҳлил этиш;

2. Номзод тўғрисида ахборот йиғиш / бошқа одамлардан/ ;

3. Ариза ва анкета бланкаларини тўлдириш;

4. Дастлабки танлов суҳбати /олдинги танлов ҳужжатлари бўйича/;

5. Танлашнинг гуруҳли методлари;

6. Шахсий саволномалар ва тестлар /жумладан психологик тестлар ва касбий қобилият тестлари/;

7. Суҳбат , интервью;

8. Тиббий кўрик ;

9. Қарор қабул қилиш ¹⁰

Танлашнинг ҳар бир босқичи муносиб бўлмаган номзодлик босқичлардаёқ аниқлаш ва четлаштириш имконини беради.

1 – босқич. Дастлабки танлов .

Танланган танлов технологиясига мувофиқ ташкилот аввало номзодлар билан сиртдан танишишни бошлайди.

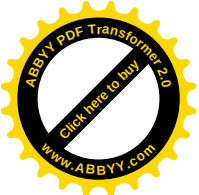
Улар томонидан юборилган ариза ҳужжатларни ўрганиш орқали.

Ҳар бир берилган “қоғоз”(аризани) батафсил таҳлил қилиш, давогар тўғрисида дастлаб тасаввур ҳосил қилиш ва “боғланиш” зарурлигини белгилаш, шунингдек персонални бошқариш хизмати ходимларининг, айниқса бўш ўринлар ва унга киришни хоҳловчилар сони кўп бўлганда вақтни тежаш имконини беради.

2- босқич. Номзод тўғрисида маълумотлар йиғиш .

Ҳар доим қўлланилмайдиган метод.

¹⁰ Психологической проблемы отбора кадров. Питер. 2002й Бтблотека учебной литературы. www.I-U.RU.



Номзод тўғрисида тўлиқ тасаввурга эга бўлиш учун дастлабки босқичда зарурий бўлганда қўлланилади. Асосий соф касбий сифатларни баҳолаш кўзда тутилмайди . Кўпинча номзоднинг психологик ва руҳий қиёфасини тузишга қаратилган.

3-босқич . Ариза ва анкета бланкаларини тўлдириш.

Анкета пунктлари миқдори энг кам бўлиши ва улар давогарнинг кираётган иши унумдорлиги ҳақида энг аниқ ахборотларни сўраши лозим. Ахборот олдинги ишига, ақлий қобилиятига, тўқнаш келган вазиятларга тегишли бўлиши мумкин, бироқ улар асосида давогарни стандартлашган баҳолаш имконини бериши лозим. Анкета саволлари холис бўлиши ва жавоб бермаслик билан бирга ҳар қандай жавобни кўзда тутиши керак . Пунктлар бир бирига боғлиқ бўлиши лозим.

4 –босқич . Дастлабки суҳбат.

Суҳбатнинг асосий мақсади – давогарнинг маълумотлилиқ даражасини унинг ташқи кўриниши ва шахсий сифатларини баҳолаш. Менежерлар ва мутахассисларнинг самарали ишлаши учун бу босқичда номзодларни баҳолашнинг умумий қоидалари тизимидан фойдаланиш мақсадга мувофиқдир.

Тадқиқотларнинг кўрсатишича АҚШ фирмаларга даъвогарларни танлаш бўйича қарорнинг 90% дан ортиғи суҳбат якунлари асосида қабул қилинади.

Ёллаш бўйича суҳбатларнинг бир қанча асосий турлари мавжуд:

“схема бўйича” – суҳбатлар бир мунча чекловчи характерга эга, олинган ахборот ариза берувчи ҳақида кенг маълумот бермайди, суҳбатнинг кечиши номзод хусусиятларига мос бўлмаслиги уни уялтириш, ахборот олиш имконини чеклаши мумкин;

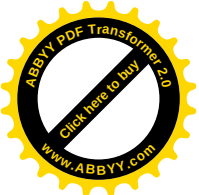
“кучсиз формалашган”- олдиндан фақатгина асосий саволлар тайёрланади, суҳбат ўтказувчи суҳбат мавзусини бошқа томонга буриб, ривожлантирмаган саволларни ҳам киритиш имконига эга. Суҳбат ўтказилаётган номзодларнинг реакциясини кўриш ва шунга мувофиқ айтиш дамада муҳим аҳамият касб этадиган саволларни танлаши учун яхши тайёрланган бўлиши керак;

“Схема бўйича эмас”- фақат дахли бор, рўйхати олдиндан тайёрланади. Тажрибаси суҳбат ўтказувчи учун бундай суҳбатлар улкан ахборот манбаидир.

5 босқич. Гуруҳли методлар.

Бу гуруҳ суҳбати ҳам шароит тадқиқоти ҳам бўлиши мумкин . Танлов гуруҳда номзодларни бевосита таққослаш ва уларнинг хулқ атворини таҳлил қилиш асосида амалга оширилади.

6 – босқич. Тест ўтказиш , касбий синов.



Номзоднинг ҳозирги ҳолатини бўш лавозимга, қўйилган талабларга унинг маслаҳати шунингдек ривожланиш салоҳияти жумладан касбий яроқлилиқ ва психологик ҳолати нуқтаи назаридан махсус тестлар ёрдамида аниқроқ белгилаш мумкин.

Ҳозирда шахснинг турли сифатлари ва тавсифномаларининг ташҳиси учун тест ўтказиш соҳасида кўпгина махсус компаниялар бор темпераменти, аналитик қобилияти, мулоқотга кирувчанлиги, реакция тезлиги, хотира етакчилиқ ва ҳоказолар.

Тест ўтказиш ривожланган давлатларнинг етакчи ташкилотлари орасида кейинги пайтларда тобора оммалашмоқда, ундан фақат корпорациялар эмас, балки давлат муассасалари, университетлар, жамоат ташкилотлари фойдаланишмоқда.

Тест ўтказишнинг афзалликлари номзоднинг ҳозирги ҳолатини ташкилотнинг ва бўлғуси лавозим хусусиятларини ҳисобга олган ҳолда баҳолаш имконини беришдан иборат.

Бирламчи танлашнинг бу методи бегоналар ёрдамининг зарурлиги, номзодлар тўғрисида тўлиқ тасаввур бермайдиган тестларнинг чекланганлиги ва шартлилиги.

Ҳар бир ташкилот ўзининг молиявий имкониятлари, маданий хусусиятлари, ривожланиш мақсадларидан келиб чиқиб тестдан фойдаланиш тўғрисида қарор қабул қилиши лозим.

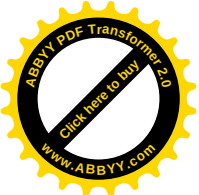
Персонални тестдан ўтказиш танловининг психологик ва “ярим алоқа” методларига киради. “Ярим алоқа” методи давогарни учратиш синов даврида муаллим аҳамиятга эга расмий характерда бўлсада жонли мулоқотда олинган фактлар ва таассуротлар белгиламайди, балки тўлдирилган бланкалар ҳолатидан келиб чиқилади.

Тест олишни ташкил қилиш ва ўтказишда ташқи шарт шароитлар муҳим аҳамият касб этади. Уларга тест раҳбари ва фойдаланувчи орасидаги ўзаро муносабат, синалувчининг ўрнатиш ва кутиш, тест олдидан кўрқув, ҳаяжон кабилар киради.

Тест ҳолатининг объективлиги, аввало ўтказиш шартларининг номзодлар учун бир хиллиги, стандартлашганлигини билдиради;

Агар ақлий тест ўтказишга 10000 киши чақирилган бўлса, унда тест натижаларини фақатгина тест тузилган ва меъёрлаштирилган гуруҳлар шартлари билан ва ўзаро таққосланиши, шартлари бир хил бўлса.

Тўсиқлардан энг яхши ўрганилгани бу тестдан олдинги кўрқув ҳисобланади. Психодиагностларнинг тажрибаси бўйича бу жараён олдиндан кўрқувни ҳис қиладиган давогарлар бошқаларга қараганда энг ёмон кўрсаткичларга эга бўлишади. Шунга қарамай, натижавийлик ва кўрқув орасидаги боғлиқликни тадқиқотчилар ягона мураккаб деб ҳисоблашади.



Умуман, тавсияларга мувофиқ тест келтириб чиқарадиган кўркувнинг даражалари ажратишади. Тест шароитидан келиб чиқадиган кўркув “жуда кам даражада ошишига , кўркувнинг жуда юқори даражасида эса – давогарлар кўрсаткичларининг пасайишига олиб келади.”

Тадқиқотчилар ҳисоблашича :

1. Кўркув тест натижаларига кўркқанлар фойдасидан ташқари таъсир кўрсатади;
2. Ўйин ёки тадқиқот характериға эға бўлмаган ҳар қандай тест вазиятини бир хиллар яхши ўтайдиган , бошқаларға эса аксинча таъсир кўрсатадиган кўркув уйғотади;
3. Вақт етмаслиги хавфи бўлган меъёрдаги тестлар вазияти кўркувни оширади;
4. Доимий ва тест олдида бўладиган кўркув тест жараёнида индивид бошдан кечирадиган ўз тарихи ва ўлчанаётган сифат ва қобилиятлари билан маълум даражада боғлиқ тўсиқлар ҳисобланади.

Кўпчилик тестлар жавоблар бўйича баҳоланади , шу сабабдан бу масала билан ёрдамчи ходимлар шуғулланиши эътиборға олиш лозим бўлган ишонарли оралиқлар тўғрисида ҳам хабар берилади.

Баҳолаш бир неча дақиқа давомида амалға оширилиши мумкин. Натижаларнинг изоҳланиши эса мутахассисларнинг вазифаси ҳисобланади.

Ходимларнинг қобилиятлари ва имкониятлари тўғрисида объектив ахборот олиш учун ходимнинг шахсий иш тавсифини ўрганиш жараёнида психологик тест ўтказиш методидан фойдаланилади. Аммо бундай методларни қўллаш тест олишни амалға оширувчи ходимларнинг алоҳида тайёргарлигини талаб қилади. Бу ишлар мутахассис психологлар томонидан амалға оширилади .

Бундай алоҳида шахсий сифатларнинг ривожланиш даражаси ёки кишиларнинг муайян типига мансублигини баҳолашға қаратилган психодиагностик тестлари қўлланилади. Кишиларнинг муайян хулқ – атвор типи ва юксак имкониятлари баҳоланади.

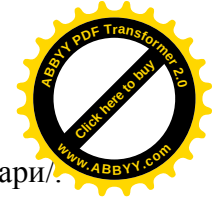
7. Боскич. Сухбат , интервью.

Персонални танлаш бўйича сухбат ташкилот вакили ва бўш лавозимни эгаллашға номзодлар орасида ўзига хос ахборот алмашинув ҳисобланади.

Бунда ташкилот вакили иккита асосий масала бўйича ўз фикрини билдиришға ҳаракат қилади;¹¹

- Ушбу номзод ташкилотда ва лавозимда омадли ишлай оладими /номзод қобилиятлари /.

¹¹ Ильин Е.П. Мативагуия и Мативы СПб. 2000 год



- Ушбу номзод ташкилотда ва лавозимда омадли ишлай оладими /номзод мотивлари/.

Суҳбат турлари .

Суҳбатнинг энг кенг тарқалган тури “яккама -якка” суҳбат ҳисобланади.

Бунда ташкилотнинг битта вакили битта номзод билан учрашади. Шу билан бирга, ҳозирда суҳбатнинг бошқа турлари ҳам қўлланилмоқда. Уларда ташкилотнинг битта вакили бир неча номзод билан учрашади, ташкилотнинг бир неча вакили бир қанча номзодлар билан бир вақтнинг ўзида (сиртдан эмас) бир неча номзодни баҳолаш ва стресс ҳолатлари шароитларида уларни кузатиш имконини беради.

Бир вақтнинг ўзида бир неча номзод билан суҳбатлашиш анча мураккаб жараён ҳисобланади.

Ташкилотнинг бир неча вакиллариининг иштироки суҳбат сифати ва баҳолаш ҳолислигини оширади, шу билан бирга номзод учун қўшимча стрессни вужудга келтиради, ҳамда ташкилот харажатларини камайтиради .

Иккала томондан ҳам бир неча кишиларнинг иштироки суҳбат жараёни мураккаблигини анча оширади ва пухта тайёргарликни талаб қилади.

Персонални танлаш бўйича суҳбатнинг бир неча таснифи мавжуд. Улардан энг кенг тарқалгани қуйидагилар ;¹²

- Биографик суҳбат;
- Вазиятли суҳбат;
- Критериал /мезон , ўлчов/суҳбат.

Биографик суҳбат номзоднинг ҳаёти, унинг олдинги тажрибаси, фактори доирасида “ўзингизнинг олдинги ишингиз ҳақида гапириб беринг ? мактабга сизга қайси фан ёққан? Нима учун сиз шу институтни тамомладингиз? Агар сиз 10 йил олдинга қайтсангиз, бошқа нима қилган бўлардингиз? ”каби саволлар берилади.

Биографик суҳбат номзоднинг ҳаёти давомида қилган ишлари ва шулар асосида унинг даъво қилаётган лавозимда қай даражада муваффақиятли ишлай олишини баҳолаш имконини беради. Биографик суҳбатнинг чекланганлиги , аввало номзоднинг ҳозирги ҳолати , унинг қобилиятлари ва мотивларини баҳолаш имконининг йўқлигидан иборат.

Вазиятли суҳбат – чоғида давогарга бир ёки бир неча муаммони ечиш /амалий вазият/ тақдим этилади.

¹² Магура М.М Основные принципы построения системы отбора Кадров //управление персоналом - 1998 г 30-



Кўпинча бундай ҳолларда номзоднинг бўлғуси касбий фаолияти билан боғлиқ ҳақиқий ёки гипотетик вазиятлар қўлланилади.

Суҳбатни ўтказувчи ходим натижанинг ўзи каби номзод улар ёрдамида қарор қиладиган методларни ҳам баҳолайди.

Суҳбатнинг бу тури номзоднинг белгиланган вазифаларини ўз қобилиятидан келиб чиқиб ечиш қобилиятини баҳолаш имконини беради.

Критериал суҳбатда номзоднинг муайян вазиятларда /келгуси касбий фаолияти билан боғлиқ / қандай йўл тўғрисида савол берилади, унинг жавоблари эса олдиндан танланган мезонлар нуқтаи назаридан баҳоланади.

Суҳбатнинг бу тури афзалликлари касбий фаолияти билан бевосита боғлиқ саволлардан ва баҳолаш мезонларидан фойдаланишдан иборат ва шунингдек стандарт саволларга жавоб берувчи номзодларни осон ажратиш имконидан иборат.

Камчиликлар номзоднинг сифатларини баҳолашнинг чегараланганлиги ва суҳбатни ўтказувчи ходим учун пухта тайёргарлик зарурлиги билан боғлиқ.

Энг яхши натижага номзод билан интервьюнинг барча турлари элементларни ўз ичига олган суҳбат қуриш орқали эришиш мумкин.

Бундай суҳбат уни ўтказаётган одамдан муайян тажриба ва кўп томонлама тайёргарлик талаб қилади, аммо номзодларни ҳар томонлама ва етарлича ҳолис баҳолашга имкон беради. Персонални танлаш бўйича суҳбат босқичлари.

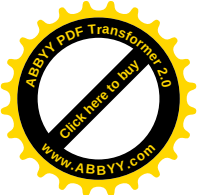
Суҳбат ўтказувчи томонидан танланган суҳбат турига боғлиқ бўлмаган ҳолда у бир неча босқичлардан иборат бўлиши лозим:

- Тайёргарлик ;
- “Ишонч муҳитини яратиш”;
- Ахборот алмашиш/асосий қисм /
- Хулоса;
- Баҳолар.

Дастлабки тайёргарлик суҳбатини муваффақиятли ўтказишда ғоят муҳим аҳамиятга эга. Бу босқичда интервью ўтказишга чекланаётган ташкилот ходими, аввало номзод тўғрисида ташкилот эга бўлган маълумотларни яхшилаб ўрганиши керак кейин, у номзодни қандай баҳоланишини аниқлаши зарур. Кўпчилик замонавий ташкилотлар бунинг учун стандарт шаклларга эга.

8. Тиббий кўрик – Бу босқичда персоналнинг соғломлик даражасини касб нуқтаи назаридан текширишади. Айрим муассасаларда тиббий кўрикни ўзлари ташкил қилади. Бошқа бир ташкилотларда эса клиник муассаса хулосаси етарли бўлади.

9. Қарор қабул қилиш .



Қарор қабул қилиш энг якунловчи босқич ҳисобланиб, бунда олинган натижада сарҳисоб қилинади, персонал билан ишлайдиган ходимлар ва раҳбарият ўртасида муҳокама қилиниб, якунловчи қарор қабул қилинади.

Юқорида 8 та босқичдан яхши ўтган персонал ишга ёки лавозимга тайинланади.

Объектив чиқарилган қарорлар муассаса ривожланишида туртки бўлади ва шу билан бирга ҳеч қандай эътирозлар ҳам бўлмайди.

2.2. Кадрлар танлаш тажрибасининг ташкил этилиши.

Ҳозирги вақтга келиб мамлакатимизда кадрлар муаммосига катта эътибор берилмоқда. Ҳар бир соҳа вакиллари тубдан, замонга мос ҳолда иш юритишга мажбур бўлмоқда.

Ҳар бир ташкилот ва муассасанинг юраги бу персоналдир. Мана шу кадрлар ташкилотнинг эртасини белгилаб берувчи шахслардир.

Ташкилот ва корхоналарда кадрларни қабул қилувчи ва улар билан ишловчи бўлимнинг ишини тубдан ислоҳ қилиш зарур. Шу вақтгача саралашнинг қонуний томони билан иш олиб борилмоқда. Масаланинг иккинчи томони ҳам бор, бу эса психологик хусусият ва жиҳатлар асосида танловни ташкил қилиш. Биз қуйида бир қатор соҳалар бўйича қилинаётган ишлар ва уларнинг талаблари билан батафсил танишамиз.

Биз биламизки қадим қадимдан биринчи танлов ҳам раҳбар шахсига қаратилган.

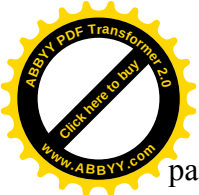
Раҳбар лавозимига танлов ҳам биринчи масала бўлиб, бу масала мамлакатимизда ҳам бир қатор ишлар олиб борилмоқда.

Ҳозирги замонда буйруқ, қўрқитиш, зўрлик билан меҳнаткашларга муомала қилиб бўлмайди, ундай даврлар ижтимоий турмуш майдонидан аллақачонлар чиқиб кетган. Йигирма биринчи аср арафасида одамлар ўзларининг ўтмишдаги ҳамюртларидан жуда кўп жиҳатлари билан кескин тафовутланади.

Туб ўзгаришлар натижасида уларда мустақил фикрлаш ва иш юритиш, шахсий режаларни рўёбга чиқариш йўллари излаш имконияти вужудга келди.

Бугунги кундаги раҳбар ижтимоий ҳаётдаги муносабатлар, уларнинг тузилиши ва моҳияти билан яқиндан таниш бўлиши бошқарув жараёнида уларни инобатга олишни тақоза этади.

Персонал бошқаруви раҳбарига шундай меъёрий ҳужжатларни билиш, уларни амалда қўллай олиш мажбуриятини юклайди. Раҳбар шахси баркамоллиги, қаътий характери, миллий қиёфасидан ташқари бир қатор қобилиятларга эга бўлиши табиий



равишда обрў қозонишга пухта негиз ҳозирлайди. Бизнингча қуйидаги мулоҳазалар юритиладиган қобилиятлар раҳбар кадр учун жуда муҳим ҳисобланади.

Раҳбар ходимга қўйиладиган талаблар

1	Ташкилотчилик қобилияти
2	Имон – эътиқодга, фаол ҳаётий позицияга йўналганлик қобилияти
3	Нутқ қобилияти
4	Нуфузга эга бўлиш қобилияти
5	Перцептив (идрок қилиш) қобилияти
6	Дидактик қобилият
7	Академик қобилият
8	Диққатни тақсимлаш қобилияти
9	Психологик ташхис (диагнос) қобилияти
10	Муомала ва мулоқот ўрнатиш қобилияти
11	Ташаббусга ва ижодга илҳомлантириш қобилияти
12	Конструктив қобилият
13	Гностик қобилият(Илмий тадқиқотга лаёқатлилиқ)қобилияти
14	Касбий маҳоратни эгалланганлик қобилияти

Ташкилот ва муассасаларда менежер танлови.

Менежер муассаса рижожланиш стратегияси , муайян вазиятни анализ қилиш ва ривожлантириш динамикасини олдиндан айтиб бера олиш хусусиятига эга бўлиш керак.

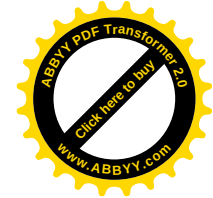
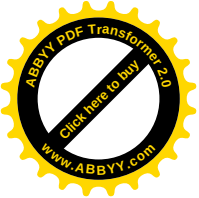
У воқеа, ходимларининг динамикасини олдиндан айта билиш ҳамда ўз режаларини иложи борица ҳар қандай қутилмаган ҳолатлардан келиб чиққан ҳолда тузиш керак.

Менежернинг асосий вазифаларидан бири қўл остидагиларнинг иш фаолиятни тўғри ташкил эта олишлик зарур.

Менежернинг бошқарув санъати шунда кўринадики уни фақат ишлаб чиқариш жараёнида қўл остидагиларни тўғри йўналтира билиши, балки қўл остидагиларнинг фикрларини инобатга олиши, уларга эркинлик бериши, улардаги маъсулият ҳиссини кучайтириши ҳам керакдир. Бу ўринда бошқарув функциясини ўзида сақлаб келиши зарур.

Менежер олдидаги муаммоларнинг 80% инсон омили билан боғлиқдир. Менежер коллективлаштириш жараёнида ўзининг вазифалари бўлиши:

- Ахборатлаштириш .
- Тарбиявий ишлар



- Назорат қилиш.
- Ходимларнинг ишга бўлган мотивациясини ошириш лозим .
Менежернинг касбий психологик танлови.
- Стратегик фикрлаш;
- Интүтив фикрлаш; ахборотлар кам бўлган ҳолатларда тез ва тўғри қарор қабул қилишни билиш керак . Бунда салоҳиятига, кенг дунё қараш, мустаҳкам касбий билимлар ўз устида ишлаш кабиларсиз эга бўлиш мумкин эмас.

Шунингдек, кириб келаётган ахборотларни тезда қайта ишлаш бошқалар сезмаган, кўрмаган имкониятларни кўра билиш, қўйилган мақсадларга кам чиқим билан эришиш, қийин вазиятлардан оддий ечимлар орқали чиқиб кета олиш қобилиятларига эга бўлиш керак .

Таваккалчиликка мойиллик менежерга қўйиладиган асосий касбий мезонлардан бири ҳисобланади.

Бу ўринда шуни ҳам таъкидлаш керакки нафақат таваккал қилишни билиш балки шу ҳолатда тўғри қарор қабул қилиши керак.

Менежерлик сертификатини олиш учун қўйиладиган талаблар:

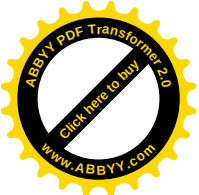
1. Бошқарув жараёнининг табиатини тушуниш;
2. Ташкилий ишлар структурасини билиш;
3. Менежерлик фаолиятининг функционал бурчлари ва стилини билиш;
4. Менежерлик маъсулияти ва бошқарувнинг ҳар хил даражалардаги маъсулият тақсимооти ҳақида тушунчага эга бўлишлик;
5. Бошқарув самарадорлигини ошириш йўллари билиш.

Информацион технологияларни ва коммуникация воситаларини билиш, ўз фикрини оғзаки ва ёзма нутқда билдириш қобилияти , қўл остидагиларни ишга йўналтира олиш, мутахассисларни танлаш ва уни тайёрлаш.

Ходимлар қобилиятларини тўғри баҳолаш ҳамда тўғри тақсимлаш. Ҳисоблаш техникалари ёрдамида фирма фаолиятини режалаштириш ва башорат қила олиш хусусиятларига эга бўлиши. Ўз фаолиятини контрол қилиш, баҳолаш келажакда бўлиши мумкин бўлган ўзгаришлардан келиб чиқиб ўз малакасини ошириб бориш керак .

Ташкилотда коллегиял тарздаги қарор қабул қилиш, муаммони мутахассислар билан муҳокама этиш натижасида таклиф этилган ғоялар ичида энг мақбулини раҳбар томонидан қабул қилишда ифодаланади.

Бу қарорнинг натижаси ва ошириш маъсулиятини ҳам менежер ўз бўйнига олади.



Жамоавий қарор қабул қилишда эса қарор умумий муҳокама ва овоз бериш орқали гуруҳ аъзолари томонидан қабул қилишади, унинг натижасига маъсул ходим йўқ, аксинча бутун жамоага ҳисобланади.

Менежернинг қарори билан боғлиқ жараёни қуйидаги таркибий қисмларга ажратилади.

1. Қарор қабул қилиш .
2. Қарорни бажариш учун уни топшириқ сифатида йўллаш .
3. Ходимни ижарага ундовчи шароитни яратиш.
4. Назоратни амалга ошириш .

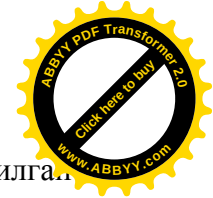
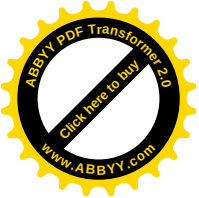
Менеджерларга қўйиладиган талаблар

1	Коммуникатив алоқа ўрната билиш
2	Стратегик фикрлаш
3	Интуитик фикрлаш
4	Кенг дунёқараш
5	Бошқарув табиатини билиш
6	Ташкилий ишлар структурасини билиш
7	Менеджерлик фаолияти функционал бурчлари ва стилини билиш
8	Бошқарув самарадорлигини ошириш йўллари
9	Ўз фикрини ёзма оғзаки ва ёзма нутқда билдириш
10	Қўл остидагиларни ишга йўналтира олиш
11	Қийин вазиятлардан оддий ечимлар орқали чиқиб кета олиш
12	Таваккалчилик

Таълим тизимида персонал муаммосининг ҳал этилиш жараёни.

Биз биламизки таълим тизимини ислоҳ этмасдан туриб, етук кадрлар етиштириб бўлмайди. Таълим сифатини ошириш учун, таълим муассасаларида соҳанинг энг билимдонини, устаси бўлган шахсларни саралаш орқали эришилади.

Мисол учун АЛ ва КХК раҳбарлари мисолида оладиган бўлсак, буларда педагогик маҳорати, соҳасининг жонкуяри, ўз билимини бошқаларга аниқ ва равион аудиторияни назорат қилиш ва юқори билим савияси каби хусусиятларга эга бўлган шахслар ўқитувчи мақомига жавоб беради.



Бошқа соҳаларга нисбатан таълим соҳасида кадрлар танлови яхши йўлга қўйилган.

Танлов вақтида шахслар синов лекциялари, очик машғулотлар ва педагогик маҳорати кузатилади. Бундан ташқари АЛ ва КХК раҳбарлари бўлиш учун камида магистрлик дипломи ёки фан номзоди бўлиши лозим. Чунки юқори салоҳиятли ўқитувчигина талабаларга сифатли билим бериши мумкин. АЛ ва КХК ходимларига /ўқитувчиларига / талаб ва қонун қоидалари аниқ ва қатъий қўйиладиган бўлсагина ўз самарасини беради.

АЛ ва КХК раҳбарларига қўйиладиган талаблар

1	Бакалавр ёки магистирлик даражасига эгалик
2	Касбий маҳорат
3	Педагогик маҳорат
4	Теран фикирлаш
5	Билимларни етказа билиш салоҳияти
6	Ташабускорлик
7	Билим тажриба
8	Асаб тизимининг мустахкамлиги

Ҳуқуқ тартибот органлари ходимларига қўйиладиган талаблар.

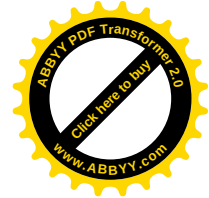
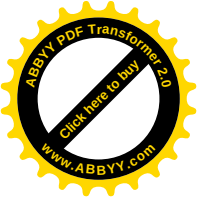
Тинчлигимизни таъминлаб туришда бу соҳа вакилларининг хизматлари беқиёсдир . Бундан ташқари қонун ҳимоясини тامينлашда ҳам ўзларининг ҳиссаларини қўшиб келмоқда.

Бу тизимда кадрларни самараси бўйича ишлар олиб борилмоқда. Кадрлар сифатини ошириш бўйича, бир тизимга солишда кадрлар билан ишлайдиган бўлишнинг ишини қайтадан ислоҳ қилишга эришилди.

Саралаш жараёнида турли хил суҳбатлар ва психологик тестларнинг ишлатилиши, танлов жараёнининг сифатли бўлишига ёрдам бермоқда.

Бу муассаса ходимларига қўйиладиган талабларга келадиган бўлсак, сабр – бардош, куч- қувват, кучли ирода , касб этикасига содиқлик, қасамёдга ва ватанга содиқлик, эл тинчлигини асрашни ўз бурчи деб билиши, ҳуқуқ тартибот посбони бўлиш каби хусусиятлар бўлиши керак.

Бундан ташқари жисмонан соғлом, руҳан тетик ва сезгирлик даражаси юқори бўлиши талаб этилади.



Ички ишлар ходимларига қўйиладиган талаблар

1	Жисмонан соғлом(қўз, қулоқ, бурун сезгирлиги)
2	Кучли ирода
3	Бўйи 170 см
4	Ижобий ҳарактер
5	Ёш 17-25 оралиғида
6	Қасамга содиқлик руҳи
7	Ватанга муҳаббат туйҳуси
8	Кўпчилик орасида ўзига нисбатан ижобий фикр уйўотиш
9	Касбий этика
10	Салбий ҳуқ- атвордан холи бўлиш
11	Таран фикирлилиқ
12	Интуитив сезгирлик

Аслида талаб, қонун , қоида ташкилот ва муассаса табиатидан келиб чиққан ҳолда белгиланади. Шундай муассасалар борки уларда жисмоний етуклик бўйича эътибор берилади.

Мисол учун ҳарбий хизматчи десант бўлинмасида хизмат қилиш учун бўйи баланд ва бақувват бўлиш талаб этилади. Энди эса танк бўлинмасида хизмат қиладиган ҳарбий хизматчи учун баланд бўй шарт эмас, паст бўйли , чакқон ва сезгир бўлиш талаб этилади. Шунинг билан бирга бу хизмат тури учун довюраклик талаб этилади. Бу талаблар жисмоний жиҳатлари эди.

Руҳий томонларини оладиган бўлсак ҳар қандай ҳолатда ўзини бошқара оладиган, кўрқинч ҳиссини билмайдиган, кучли ирода шаклланган ва ватанга муҳаббат руҳи билан суғорилган бўлиши керак. Айрим ташкилотларда эса ёш категориялари биринчи ўринга қўйилади.

Бунга сабаб ёшлиқ шижоати, тезлиги, интилувчанлиги ва шунга ўхшаш хусусиятлардир.

Ҳозирги кунда тилни ўрганишга бўлган эътибор кучаймоқда. Бунга сабаб айрим соҳаларни билиш учун ёки ишлаш учун тил ўрганилади. Бу ҳам ўзига хос бўлган талаблардан бири ҳисобланади.

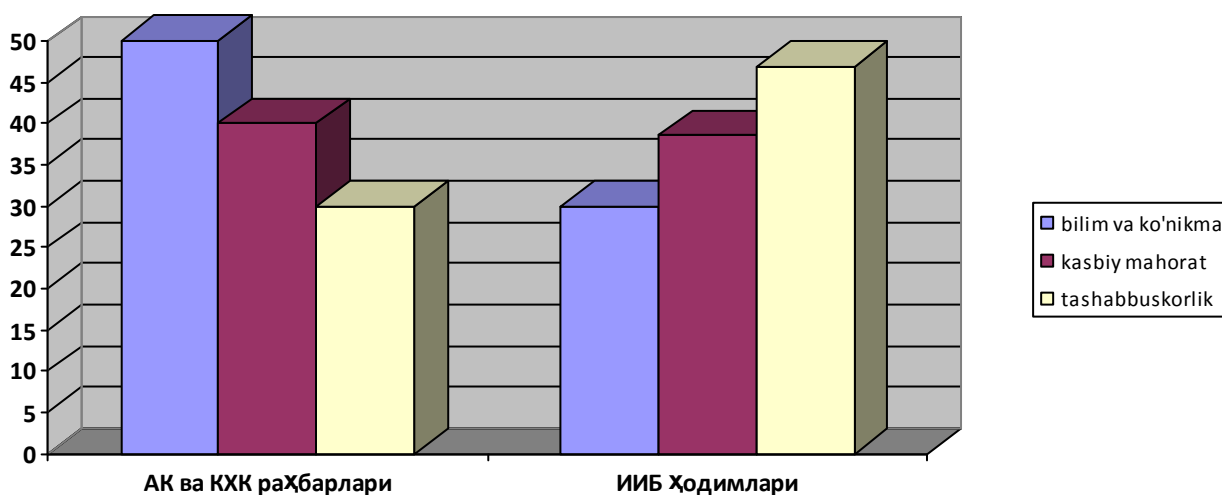
Яъни бир тўхталишимиз зарур бўлган талаб, бу сезгирлик. Сезгирликни турларга бўладиган бўлсак таъм сезги, эшитиш сезгиси, ҳид сезгиси, тактил сезгиси ва интютив

сезгиларга бўлинади. Масалан таъм сезгисини оладиган бўлсак дичустаторлар деб таъминланган соҳа вакилларида кучли ривожланган бўлиб улар қахванинг бир неча минглаб навларини ажратиб бера оладилар. Бундай одамларда туғма шаклланган бўлади.

Шундай экан ҳар бир соҳада ўз талаблари асосида қабул бўлади. Қабул жараёнида фақат меҳнат кодекси асосида балки унинг руҳий жиҳатларини инобатга олиш зарур. Руҳий жиҳатларни фақат психологик усуллар ва тестлар орқали аниқланади. Айнан мана шу тестлар ва усуллар касблар нуктаи назари бўйича ишланмаганлиги яъни касб хусусиятлари асосида ишлаб чиқилган танлов жараёни янада самарали бўлишига ёрдам бўлади.

Бунинг учун назария ва амалиётнинг уйғунлигига эришиш лозим бўлади. Таълим муассасалари ва бошқа муассасаларнинг икки томонлама ҳамкорлигини йўлга қўйиш зарур.

Ўзбекистонда кадрларни тадқиқ этиш бўйича олиб борилган тадқиқот натижалари.

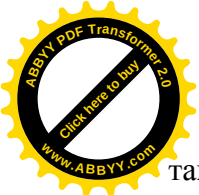


Боб бўйича хулосалар

Биз бу бобда персонални танлаш ва саралашнинг усули эътироф этган усуллари йўналишлари, методлари ва босқичларининг таҳлили, шунингдек психологияда кенг қўлланиладиган суҳбат, интервью, анкета методларининг қўлланилиш вақтини ҳам кўришимиз мумкин.

Бундан ташқари персонал муаммосининг Ўзбекистонда ҳал этилиши жараёнининг қайси босқичда турганлигини кўришимиз мумкин. Айрим соҳаларда персонални саралаш бўйича психологик хусусият ва жиҳатларга эътибор бериб, психологик тестлардан фойдаланилмоқда аммо бу тестлар ҳам касбий хусусиятни тўла тўқис аниқлай оладиган даражада эмас.

Соҳалар бўйича қўйилаётган талабларнинг умумийдан хусусийга ўтмаганлиги яъни муассасаларнинг ўзига хос талабларининг такрорланмаслигига эришиш лозим. Натижаларни



таҳлил қиладиган бўлсак диаграммадан кўриниб турибдики умумийликдан хусусийлик ҳали ўтилмаган . Кўрсатилган хусусиятлар:

билим кўникма
касбий маҳорат
ташаббускорлик.
буларнинг ҳаммаси ҳар бир соҳа учун хосдир.

Сўз охирида шуни таъкидлашим жоиз деб топдикки илмий текшириш институтлари билан ишлаб чиқариш муассасаларининг ўзаро ҳамкорлигини йўлга қўйиш лозимдир.

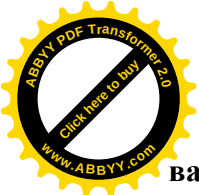
III БОБ. ЭКСПЕРИМЕНТАЛ ТАДКИКОТ НАТИЖАЛАРИ

Ҳар бир даврнинг узига хос талаби булгани каби, ҳар бир соҳанинг ҳам уз талаби ва ривожланиш йули булади.

Инсоннинг турмуш тарзи юксалгани сари юкори марраларга интилаверади. Яратилаётган янгилик ва кашфиётлар уз – узидан мамлакат тараққиётини таъминлайди, шунинг билан бирга миллатнинг билим салоҳиёти юкорилашиб бораверади.

Инсон дунёга келибдики, ниманидир куришга, билишга, излаб топишга ва яна нималарнинг дир сир – синоатларини тадқиқ этишга интилиб келади. Жамият ҳар бир нарса, воқеа ва ходисаларга ўз ечимини топиб берган. Бирон – бир янгиликни жамиятга тадбиқ этишдан олдин унинг етилиб келганлик даражасига эътибор бериш керак. Ҳозирги вақтда ҳукуматимиз томонидан кадрлар танлаш тизимини яратишга қаратилган бир қатор амалий ишлар олиб борилмоқда. Жумладан, ҳар бир ташкилот ва муассасаларининг кадрлар билан ишлаш бўлимида психолог лавозимининг ташкил этилиши ҳақидаги қонун фикримизнинг исботидир.

3.1. Кадрларни ўз вазифасига психологик мослигини таъминлаш мақсадида танланган Спильбергер–Ханиннинг «Хавотирланиш даражасини аниқлаш» методикаси



ва Г.Айзенкнинг «Индивидуал типологик хусусиятларни аниқлаш» методикасининг аҳамияти

Спилбергер – Ханин томонидан ишлаб чиқилган хавотирланиш даражасини аниқлаш методикаси ҳозирги вақтдаги хавотирликни (реактив хавотирлик) ва шахсий хавотирликни (инсоннинг характеристикаси сифатида) урганади. Мазкур методика Ч.Д. Спилбергер томонидан АКШ да ишлаб чиқилган бўлиб, Ю.Л.Ханин томонидан мослаштирилган. Ўзбекистон шароитида профессор Э.Г.Гозиев томонидан миллий муҳитга мослаштирилган.

Шахсий хавотирлик хавфли вазиятларда жавоб бериш реакциясининг катъийлиги билан характерланади. Реактив хавотирлик, кузгалувчанлик, хавотирлик, неврозлар билан характерланади. Жуда юқори шахсий хавотирлик низолари, эмоционал ва асаб бузилишлари ҳамда психоматик касалликлар билан корреляция қилади.

Бирок, хавотирлик даражаси негатив хусусият ҳисобланмайди. Маълум миқдордаги хавотирлик даражаси шахснинг фаол ҳаёти учун жуда керак ва табиийдир. Шунинг учун ҳам «Фойдали хавотирлилик» нинг оптимал индивидуал даражаси ишлаб чиқилган.

Спилбергер – Ханин методикаси икки қисмдан иборат бўлиб, улар реактив (РТ 1 – 20 саволгача) ва шахсий (ЛТ 21 – 40 саволлар) хавотирликни аниқлашга қаратилган. Биз тадқиқотимизда реактив хавотирлик даражаси (РТ 1 – 20 саволгача) ни аниқлаш қисмидан фойдаландик.

РТ курсаткичлари қуйидаги формула асосида ҳисобланади:

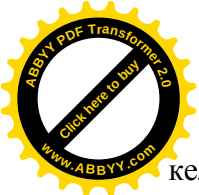
$$РТ = E1 - E2 + 35$$

Бунда $E1$: 3, 4, 6, 7, 9, 12, 13, 14, 17, 18 ларнинг йигиндиси олинади; $E2$ эса 1, 2, 5, 8, 10, 11, 15, 16, 19, 20 ларнинг йигиндиси ҳисобланади.

Натижалар тахлили шуни курсатадики, 30 баллгача паст даражадаги хавотирлик курсаткичи, 31 – балл урта даражадаги хавотирликлилик, 46 балл ва ундан юқори балл юқори даражадаги хавотирлиликнинг намоён бўлишини билдиради.

Етарли даражадаги хавотирлиликдан оғишга эътиборни қаратиш керак бўлади. Юқори даражадаги хавотирлилик шахснинг ҳатти – ҳаракатида аномал ҳолатларни келтириб чиқариши мумкин. Бу ҳолатларда вазиятларнинг ва масалаларнинг субъектив аҳамиятини камайтириш керак бўлади, бунда асосий эътиборни ишонч ва муваффақият ҳиссига қаратиш керакдир.

Ганс Айзенкнинг индивидуал-типологик хусусиятларни аниқлаш тести психологик тадқиқотларда, таххис амалиётида энг кўп ишлатиладиган классик тестлар сирасига қиради ва кишининг индивидуал-психологик хусусиятларини аниқлашга мўлжаллангандир. Методика 57 саволдан иборат бўлиб, йўриқномага биноан маъқул келган саволга “ха”, маъқул



келмаган саволга “йўқ” деб жавоб берилиши керак. Тестда “нейротизм”, “экстраверсия”, “интроверсия” ва “ёлғон” шкалалари мавжуд бўлиб, унинг афзал томонларидан бири, асосан, гуруҳий ва индивидуал тадқиқотлар ўтказиш мумкинлигидадир. Текширилувчиларга берилган саволлар оддий бўлиб, кишини ўйлашга мажбур қилмайди. Хуллас, ушбу тадқиқотда синалувчиларнинг индивидуал-типологик хусусиятларини аниқлаш мақсадида мазкур методиканинг 57 саволдан иборат бўлган вариантини ишлатишга қарор қилдик. Методикани ўтказиш жараёнида текширилувчиларга қуйидагича йўриқнома берилади: “Сиздан қуйидаги саволларга “ҳа” ёки “йўқ” тарзида жавоб бериш сўралади. Саволлар устида узоқ ўйламай, ҳаёлингизга келган биринчи жавобни беришга ҳаракат қилинг”.

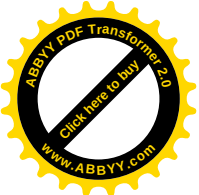
Методика ўтказиб бўлингач уни таҳлил қилиш бошланади. Жавоб варақасида “ҳа” ва “йўқ” жавоблари бўйича махсус калит ишлаб чиқилган ва шу калитга асосан учта кўрсаткич олинади – экстраверсия-интроверсия, нейротизм ва ёлғон шкаласи.

Экстраверсия - бу мулоқотга тезда киришиб кета олиш, ташқи оламга йўналганлик хусусиятидир. Экстравертлар ҳеч нарсани ичларида сақламайдилар, ташқарига чиқаришни ёқтирадилар. Улар ўз фикр ва мулоҳазаларини очик-ойдин айтиб, ҳар доим ўзларини ҳимоя қила оладилар. Бундай инсонлар ўйин-кулгини, хушчақчақликни яхши кўрадилар. Турли тадбирларда фаол қатнашиб, ҳамманинг диққат марказида бўлишни хоҳлайдилар ва бунга эришадилар ҳам.

Интроверсия – шахснинг доим ўз ички олами билан машғул бўлиб юришини ифода этувчи кўрсаткичдир. Интровертлар ўз ҳиссиётларини кишилар кўзидан яширишни хуш кўрадилар. Ўзларининг сирларини камдан-кам ҳолларда бировга айтишлари мумкин. Улар бирон нарсадан қоникмасалар, буни ҳеч кимга айтмайдилар, ҳамма нарсани ичларига ютадилар. Интровертлар шовқинли давралардан кўра китоб ўқишни, уй ишлари билан шуғулланишни маъқул кўрадилар.

Нейротизм шкаласи ҳиссий барқарорлик-беқарорлик хусусиятини акс эттиради. Бу кўрсаткичнинг юқори даражалари синалувчиларда юқори даражадаги безовталиқ, ўзини паст баҳолаш каби салбий кечинмаларга мойиллик мавжудлигидан гувоҳлик беради. Нейротизм психик жараёнларнинг беқарорлигида, кўзғалувчанликнинг юқорилигида, асабнинг “таранг”лигида намоён бўлади.

Ёлғон шкаласи меъёрида 4 баллдан ошмаслиги керак. Мазкур шкала бўйича 5 ва ундан ортиқ балл олинса, синалувчи берган жавобларининг ҳаққонийлигига шубҳа билан қаралади. Бундай синалувчилар атрофдагиларга ўзларини яхши томондан кўрсатишга интилган бўлишлари мумкин ёки жамият аъзолари томонидан тан олинисини хоҳлаётган бўлишлари мумкин.



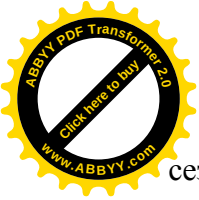
Натижаларни қайта ишлаш жараёнида ҳар бир кўрсатич ҳисоблаб чиқилгандан сўнгра куйидагича талқин этилади.

Агар экстраверсия-интроверсия 0 дан 12 гача ва нейротизм 0 дан 12 гача бўлса, бу текширилувчи барқарор-интроверт типига мансубдир. Барқарор-интроверт – совуққон, ҳар бир ишни ўйлаб қиладиган, ўз хатти-ҳаракатларини тарозига солиб, ўзи учун фойдали томонини кўзлайдиган инсон ҳисобланади. Барқарор-интроверт типига инсонлар доимо хушёрликни ақлли хатти-ҳаракатларни биринчи ўринга қўядилар. Улар ҳеч бир фаолиятни биринчи бошламайдиган пассив-сул, ҳар бир ишда “етти ўлчаб, бир кесадиған” эҳтиёткор, ҳар бир ишни чуқур мулоҳаза юритған ҳолда қиладиган, ақлли, тинчликни севадиган, бошқарувчан, ишонувчан, ҳар бир хатти-ҳаракатини назорат қилишга мойил бўлған вазмин, бир маромда ҳаракат қиладиган хотиржам шахслар бўлиб ҳисобланади [82].

Агар экстраверсия-интроверсия 0 дан 12 гача ва нейротизм 12 дан 24 гача бўлса, бу текширилувчи **беқарор-интроверт** типига мансуб шахс ҳисобланади. Бундай инсонлар ҳақиқий интроверт бўлиб, доимо ўзларининг ички дунёлари билан банд бўлған кишилар сирасига кирадилар. Улар ҳар бир нарсани кўнгилларига оладилар, бироқ хафа бўлғанларини дарров ошкор қилмайдилар. Ҳар бир ишни шошмай, обдон ўйлаб, сўнг амалга оширадилар кўрқув туфайли ўз фикрларини баён этмайдилар. Беқарор-интровертлар, кўпинча, ювош, мулоҳаза юритишга мойил бўлиб, келажакка умид билан қарамайдилар. Савол берилса, жуда қисқа ва лўнда қилиб жавоб қайтарадилар. Инсонлар билан мулоқот қилишдан қочадилар, мулоқотга енгил кириша олмайдилар.

Агар экстраверсия-интроверсия шкаласи 12 дан 24 гача ва нейротизм 0 дан 12 гача бўлса, бундай текширилувчи барқарор-экстраверт типига киритилади. Барқарор-экстравертлар мулоқотга тез кириша оладилар, ҳар бир жамоанинг юраги бўла оладилар. Улар ҳар бир инсоннинг юрагига яқин сўзларни топа оладилар, яхши кайфиятни улаша оладилар. Барқарор-экстравертлар кайфиятининг ўзгарганлигини уларнинг юзларига қараб ҳам билиб олиш мумкин. Улар баъзида жуда серғап бўлишлари ҳам мумкин. Барқарор-экстравертларнинг раҳмларини тез келтириш мумкин, ҳар доим дадил ҳаракат қиладилар. Улар ҳар бир ишни қизиқиш билан бошлайдилар, лекин ҳамма вақт ҳам охирига етказмасликлари мумкин. Ҳамма ерда сардор, бошлиқ бўлишни ёқтирадилар. Ўз фикрларини дадил ҳимоя қиладилар. Барқарор-экстравертлар кўпинча хушчақчақ бўлиб, шароитга тез ва осон мослаша оладилар.

Агар экстраверсия-интроверсия 12 дан 24 гача ва нейротизм 12 дан 24 гача бўлса, бундай текширилувчи беқарор-экстраверт типига мансуб ҳисобланади. Беқарор-экстраверт



сезгирлиги, серҳаракатлиги билан ажралиб туради. У ўзгаларнинг устидан ҳукмронлик қилишни ёқтиради, бирор нарса ёқмаса, дарҳол буни бировга айта олади. Рухий ҳолати ва жараёнлари тез ўзгариб туради, унинг жаҳлини чиқариш осон. Жаҳли чиққан вақтда ҳеч кимни танимайди, бировнинг аламини, бошқадан олиши мумкин. Келажакка доим умид билан қарайди. Тадқиқотнинг тўртинчи босқичида биз коррекцион дастур асосида расмий ва норасмий лидерлар билан тренинг ўтказдик. Олинган маълумотлар математик-статистик методлар ёрдамида қайта ишланиб, сон ва сифат жиҳатидан таҳлил қилинди.

3.2. Замонавий раҳбарнинг кадрлари ўз вазифасига психологик мослигини таъминлаш мақсадида ўтказиладиган тажрибалардан олинган натижаларнинг психологик таҳлили.

Юқорида таъкидлаганимиздек тадқиқотнинг биринчи босқичида раҳбарлардаги хавотирланиш даражасини ўрганиш мақсадида Спилбергер-Ханин методикасидан фойдаландик.

Маълумки шахснинг хавотирланиши турли вазиятларда жавоб бериш реакциясининг қатъийлиги билан характерланади. Реактив хавотирлик кўзгалувчанлик, хавотирлик, неврозлар билан характерланади. Жуда юқори реактив хавотирлик диққатнинг бузилишига олиб келади, баъзида эса нозик координациянинг бузилишига сабабчи бўлиши ҳам мумкин. Жуда юқори шахслик хавотирланиши низолар, эмоционал ва асаб бузилишлар ҳамда психоматик касалликлар билан корреляция қилади. Хавотирлик ҳолатини динамикасини баҳолашда шкаланинг биринчи ярмини ишлатиш мумкин.

Синалувчилардан олинган натижалар таҳлилин кўрадиган бўлсак, қуйидаги ҳолатларни кузатишимиз мумкин. Синалувчиларнинг ёши 28 ёшдан 50 ёшгача бўлган раҳбарларни ташкил қилади. Уларнинг ўртача ёши 39 ёшни ташкил этади. Уларнинг натижаларидаги асимметрия кўрсаткичини нормал тақсимланишга яқинлигини кўришимиз мумкин. Ўзини баҳолаш шкаласи орқали энг кичик балл 14 балл бўлса, энг юқори балл 50 баллни ташкил қилиши қайд этилди. Ўзини ўзи баҳолаш шкаласининг ўртача қиймати 38,68 баллга тенглигини кўришимиз мумкин. Уларнинг натижаси бўйича стандарт оғиш кўрсаткичи 9,36 баллга тенг эканлиги маълум бўлди. Ассиметрия ва эксцесс кўрсаткичи бўйича олинган натижалар кучли ифодаланган асимметрия ва кучсиз ифодаланган эксцессни кўрсатади. Бу ҳолатлар қуйидаги жадвалда ўз ифодасини топган.

Хавотирланиш даражасини текшириш бўйича олинган натижаларнинг таҳлили

	N	Минимал	Максимал	Ўртача	Стандарт оғиш	Ассимет рия	Эксцесс
Ёши	42	28	50	39	11,62	-0,07	-1,39
Хавотирланиш шкаласи бўйича ўзини ўзи баҳолаш	42	14	50	38,68	9,36	-0,49	-0,74

Натижаларнинг таҳлилида менежер, АЛ ВА КХК раҳбарлари ва ИИБ ходимлари ўзини ўзи баҳолаш шкаласи бўйича олинган натижалар таҳлилини кузатамиз. Менежер ва АЛ ВА КХК раҳбарлари ўзини ўзи баҳолаш шкаласи бўйича ўртача 40,77 баллга тенглигини кўришимиз мумкин. Улардаги хавотирлик даражасининг нисбатан юқори эканлигини уларнинг ҳаётлари ва фаолиятларидаги воқеа ва ҳодисалар анча олдиндан англаганлиги билан тушунтириш мумкин. Синалувчиларимизнинг натижаларига кўра, шунини кузатишимиз мумкинки, ИИБ раҳбарларида ўзини ўзи баҳолаш шкаласи бўйича олинган ўртача балл 36,67 ни ташкил қилади. Уларнинг натижалари деярли нормал ҳолатга яқинлиги билан эътиборга сазовордир. Эҳтимол, ҳозирги кунда ташкилот раҳбарларининг руҳий ҳолатларига алоҳида эътибор қаратилаётганлиги бунинг сабабидир. Чунки, ҳозирги кунда ҳар бир раҳбар йилда тез-тез тиббий ва психофизиологик кўрикдан ўтиши талаб қилинади. Уларнинг ҳолатларидаги ўзгаришлар қайд қилиниб боради ва ўзгаришлар мавжуд бўлган синалувчилар билан алоҳида психолог мутахассис шуғулланади. Балки шунинг учун ҳам бу кўрсаткич менежер ва АЛ ВА КХК раҳбарларида юқори чиққан бўлса, ажаб эмас. Биз натижалар таҳлилини кузатганимизда ва ИИБ раҳбарлари ўртасидаги кўрсаткич ўртасида ишонч тафовутлар мавжудлиги намоён бўлди. Бу 95% ли ишонч даражасидаги фарқлар мавжудлигини кўрсатди. Шунинг учун ҳам биз юқоридаги тахминни илгари суришимизга тўғри келди. Қуйидаги жадвалда эса синалувчилар олинган натижалари таҳлили яққол ифодаланган (3-жадвал).

Жадвал 3

Хавотирланишни текшириш бўйича натижаларнинг жамоалар орасидаги таҳлили

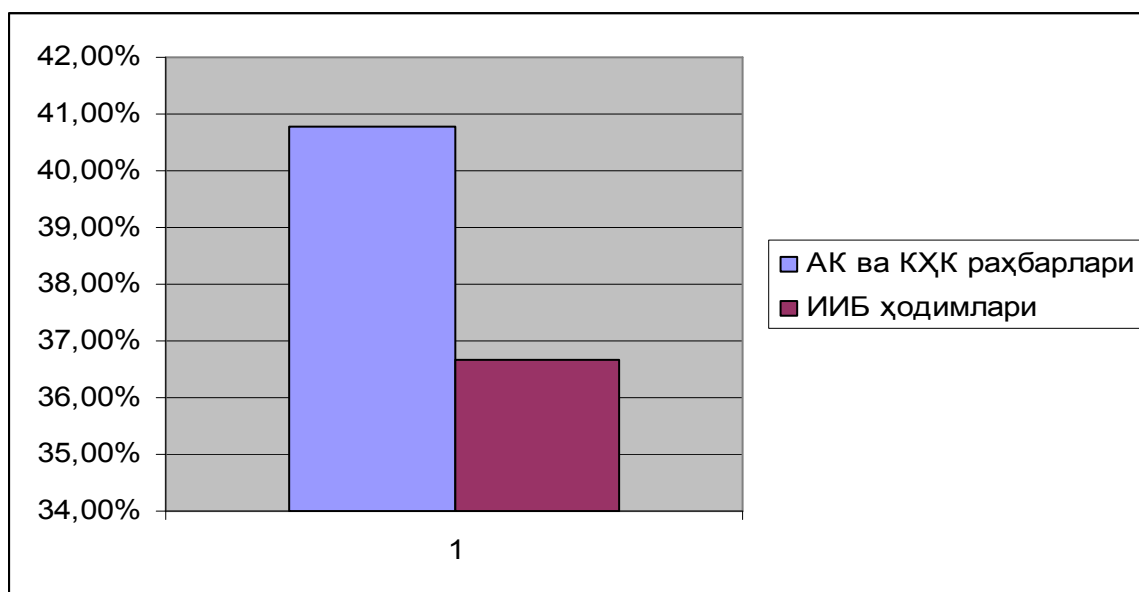
	Ташкилот	N	Ўртача	Стандарт оғиш	t	Ишонч даражас и
Хавотирланиш	Менежер	20	40,77	8,106	2,116	,037

даражаси	ИИБ раҳбарлари	22	36,67	10,108		
----------	----------------	----	-------	--------	--	--

Юқоридаги ҳолатларнинг яққолроқ кўриниши диаграмма ҳолатида қуйидагича ифодаланди. (2-расм).

2-расм

Хавотирланишни текшириш бўйича жамоаларда олинган натижалар диаграммаси



Ганс Айзенкнинг Индивидуал-типологик хусусиятларни аниқлаш тести бўйича олинган натижалар

Айзенк методикаси бўйича натижалар таҳлили қуйидаги ҳолатда намоён бўлади. Нейротизм шкаласи бўйича синалувчиларнинг энг минимал кўрсаткич бўйича натижалари 6 баллни ташкил қилса, энг юқори натижа эса 20 баллни ташкил қилди. Синалувчиларнинг мазкур шкала бўйича ўртача қийматлари 11,13 баллни ташкил этди. Натижалар таҳлилини кузатадиган бўлсак, уларда кучсиз ифодаланган мусбат асимметрия ва кучсиз ифодаланган мусбат эксцесс мавжудлигини кузатишимиз мумкин. Раҳбарларда нейротизм шкаласининг жуда юқори эмаслиги қайд этилди. Экстроверсия- интроверсия кўрсаткичи бўйича синалувчиларда энг кичик кўрсаткич 8 баллни ташкил қилса, энг юқори кўрсаткич 18 баллни ташкил қилди, бу кўрсаткич бўйича ўртача қиймат 10,78 баллни ташкил этди. Бу кўрсаткич

бўйича синалувчиларимизнинг натижалари кучсиз ифодаланган мусбат асимметрия ва кучсиз ифодаланган мусбат эксцесс мавжудлигини кўрсатди. Натижалар таҳлилини кўрадиган бўлсак, синалувчиларнинг асосий қисми интроверт эканлигини кузатишимиз мумкин. Бу ҳолатлар қуйида келтирилган жадвалда ўз ифодасини топган

Жадвал 4.

Айзенк методикаси бўйича бирламчи маълумотлар таҳлили

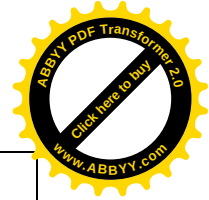
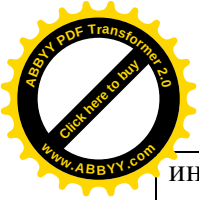
	N	Минимал	Максимал	Ўртача	Стандарт оғиш	Асси метрия	Эксцесс
Нейротизм	42	6	20	11,13	3,07	1,04	0,53
Экстраверсия интроверсия	42	8	18	10,78	2,34	0,83	0,15

Биз натижаларни таҳлил қилиш вақтимизда гуруҳга бўлиб ҳам таҳлил қилдик. Бунда синалувчилар гуруҳлари ўртасида ишонч даражасидаги фарқлар мавжудлиги ёки йўқлиги таҳлил қилинди. Олинган натижаларнинг таҳлили шунини кўрсатадики, нейротизм шкаласи бўйича синалувчилар ўртасида ишончли фарқлар мавжудлиги кузатилди, яъни академик лицей ва касб-хунар коллеж раҳбарлари ўртача қийматлари 12,16 баллни ташкил қилса, ИИБ раҳбарларида бу кўрсаткич ўртача 10,15 баллни ташкил қилишини кузатишимиз мумкин. Бунга кўра, биз Ал ва КХК синалувчилари ИИБ синалувчиларига нисбатан бироз асабийроқ эканлигини кўришимиз мумкин. Бу ишонч даражасидаги фарқлар мавжудлигидан далолат беради. Экстраверсия ва интроверсия шкаласи бўйича ишонч даражасидаги фарқлар кузатилмади. Бу ҳолат Ал ва КХК ва ИИБ орасида экстраверт ҳам интроверт ҳам мавжудлигидан далолат беради. Бу ҳолатлар қуйида келтирилган жадвалда яққолроқ намоён бўлган.

Жадвал 5.

Айзенк методикаси бўйича гуруҳлараро ишонч даражасидаги фарқлар.

	Группа	N 42	Ўртача	Стандарт оғиш	t	Ишонч даражас и
Нейротизм	Ал ва КХК	22	12,16	3,716	3,265	,002
	ИИБ	20	10,15	1,850		
Экстраверсия	Ал ва КХК	22	11,23	2,523	1,808	,074



интroversия	ИИБ	20	10,35	2,079		
-------------	-----	----	-------	-------	--	--

3.3.Замонавий раҳбарларни танлаш ва тарбиялаш муаммоларининг ҳал этилиши

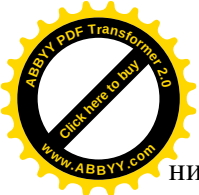
“Ватанимизнинг буюк истиқбол режаларини бажариш ташвишлари билан яшаётган халқимиз XXI асрда инсоният глобаллашув жараёнининг маънавий, иқтисодий, социал психологик тараққиётини бошдан кечирмоқда. Дунё миқёсида кузатилаётган интеграция жараёнида ўз ифодасини топаётган глобаллашувнинг оммавий тараққиёт даври, инсон ҳаётининг барча соҳаларига, шу жумладан, раҳбарлик соҳасига ҳам дахл қила бошлади.

Глобаллашув жараёнлари оқибатида дунё миқёсида ягона иқтисодий-молиявий макон ва яхлит ахборот майдони шаклланди”. Демак глобаллашув жараёнлари дунё қиёфасини тубдан ўзгартириш йўлига тушди. Бундай шароитда раҳбарлик салоҳиятини шакллантиришни нимадан бошламоқ керак? деган табиий савол туғилади. Бу саволга шундай жавоб бериш мумкин.

Биринчидан, Ватанимизнинг мустақил тараққиёт йўли туб ислохотларга бой, янгидан-янги ютуқ, иқтисодий ўсиш ва тараққиёт жараёнларига маънавий дахлдорлиги билан мафкуравий сиёсатни такомиллаштириш кундан кун жаҳон майдонида таъсир доирасини кенгайтириб бормоқда.

Иккинчидан, мафкуравий сиёсатимизнинг олдида турган буюк мақсади эркин фикрлайдиган, журъатли, замонавий, дунёқараши ва салоҳияти билан бошқалардан тубдан ажралиб турадиган, XXI асрнинг глобал тараққиёт талабларига жавоб бера оладиган руҳан бақувват, масъулиятли раҳбар ходимларни танлаб, тарбиялаб боришдан иборатдир. “Ҳар бир давлат ва жамият ўзига хос ривожланиш моделларига эга, улар бир-биридан шакли, мазмуни, тараққиёт йўли жиҳатидан фарқ қилса ҳам, умумий ривожланиш қонуниятларини бир-биридан фарқ қилиб, бўлмайди”.

Учинчидан, миллий тараққиётдаги ўзига хослик муайян давлатнинг сиёсий тузуми, иқтисодий ҳаёти, раҳбарнинг бошқарув масъулияти, ғоявий-мафкуравий муҳит таъсирида шаклланиб боради. “Айтиш мумкинки, - деган эди Ислом Каримов, -тараққиётнинг ҳар бир босқичи – бу маҳаллий раҳбар учун янгидан –янги муаммолар ва уларни бартараф этиш йўлидаги масъулиятли вазифалар демактив. Бу-ҳаёт қонунияти, биз уни инкор этолмаймиз. Бизнинг бошқарув соҳасидаги миллий хусусиятларимиз умуминсоний қадриятлар билан

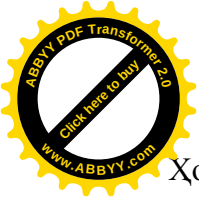


ниҳоятда сингишиб, боғланиб кетган, чунки ҳар бир халқнинг ақлий-руҳий қиёфаси, ўзининг хос тарихий, этнопсихологик, табиий, иқлимий шарт-шароитлари доирасида шаклланади. Шу боисдан биз йигирма биринчи аср бунёдкорлик, ғайрат-шижоат талаб этадиган раҳбар ходимларни танлаш ва тарбиялаш жараёнида, халқимизнинг дивидуал ва интеллектуал хусусиятларини чуқур ўрганиш орқали аҳоли турли қатламларига раҳбарлик қилишнинг иқтисодий, сиёсий, психологик жараёнларга ижобий таъсир ўтказиш имкониятларини кенгайтириб беришимиз зарур. Маълумки, раҳбар ўзининг ҳақиқий раҳбарлик қобилиятини фақат жамоада, кишилар аро мулоқот ва муносабатларда, ижтимоийлашув жараёнларида тажриба орттириб, тўла англаб, ўзидаги қобилият ва истеъдодни йиллар давомида такомиллаштириб, тарбиялаб боради. Ўзбек халқига хос раҳбарлик салоҳиятининг умумий жиҳатлари элсеварлик, жамоатчилик, маҳалла, эл-юрт манфаатларини биринчи ўринга қўйиб, бошқаларни иззат қилишдан руҳан завқланиш, ўзаро меҳр-оқибатнинг кучлилиги, анъана ва урф-одатларнинг турмуш тарзидаги устивор мавқеини алоҳида таъкидлашимиз жоиздир. Агар ривожланган ғарб мамлакатлари сиёсий қарашида раҳбарлик тамойиллари демократияси шахснинг индивидуал ва интеллектуал сазъ-ҳаракатлари системасида ижтимоий – сиёсий тўсиқларнинг тоборо камайиши сифатида талқин этилса, бизнинг ўзбекона маҳаллий бошқарув сиёсатимиз менталитети бошқарув учун демократия раҳбарнинг жамоада уйғунлашув даражаларига кўра баҳоланади. Хуллас, халқимизнинг ижтимоий психологияси адолатли бошқарувга мойил, жамоа манфаатлари, жамоатчилик фикри доирасида яшовчан, анъана ва урф-одатларга содиқлик ғоясида бирлашишга даъватманд ва шунга интилувчан халқдир.

Шу тариқа раҳбарлик ишида ҳозирги замон илғор тажрибалари ва ўзбек халқи миллий менталитетини ҳисобга олиш жараёнлари қуйидаги омилларни эътиборда тутишни тақазо этади.

1. Раҳбарлик лавозимларига номзодлар танлаш ва тарбиялаш жараёнларида бўлажак раҳбарларнинг воқелик ҳолатларига системали ёндашув қобилиятига эгаллиги ва муаммоларни умумлаштира олиш, зарурий хулосалар чиқара билиш, имкониятларга реал баҳо бериш асосида хулосалар чиқариш.

2. Бозор иқтисодиёти ва миллий ўзликни англаш жараёнларида жамиятнинг турли социал гуруҳларига монанд раҳбарлар танлаш сиёсатини изчил давом эттириш. Сабаби бугунги ҳаётимизда мулкдорлар қатлами, молия банк хизматчилари, интеллигенциянинг замонавий вақллари, қишлоқ бизнес аристократияси табақалари жадал суръатларда таркиб топаётир.



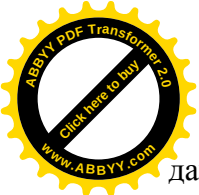
Ҳозирги замон раҳбари ана шу ўзгараётган ижтимоий сиёсий жараёнлар мазмунини ўзини аниқ тасаввур эта олмоғи лозим.

3. Ҳозирги замон раҳбари маънавият заминида мустаҳкам турувчи, халқ урф-одатларига ҳурмат билан муносабатда бўлувчи ва унга оқилона меъёрни қўллаб амал қилувчи, бу борада бошқаларга ибрат кўрсата оладиган фаолият юритувчи шахс бўлишини тақазо этади. Зеро, урф-одатларнинг ўзи ҳам узок йиллар давомида халқимизнинг тарихий-маданий тажрибасида барқарорлашган қонун-қоидалардир.

4. Раҳбарларни лавозимларга босқичма-босқич, белгиланган муайян муддатлар доирасида тайёрлашнинг давлат системасини ишга тушуриш, муайян даражадаги лавозимларга номзодлар банкларини яратиш ва уларни ижтимоий мавқеларга эришиш жараёнлари мониторингини йўлга қўйиш.

5. Раҳбарлик лавозимларига номзодлар тайёрлаш жараёнларида истиқболли шахсларнинг оилавий келиб чиқиши, насл-насаби, тарбия топган оиласининг эл-юртдаги мавқе-мартабаси, обрў-эътибори ҳам ҳисобга олиниши зарур. Яхши оилада тарбия топган шахс ўз оиласи шаънининг анъанавий нуфузи, қадриятлари даражасини туширмасликка ҳушёр туради. Соғлом иқтисодий-маънавий муҳитда, баобрў оилада тарбияланиб шаклланган раҳбарлар пул, бойликка ҳирс қўймайди. Улар бу босқичдан болалигидаёқ ўтиб бўлган. Шу ўринда инсоннинг эришмаган нарсаларга ижодий интилиш, ҳис-туйғуларни ҳам инобатга олиш зарур деб ҳисоблаймиз. Демак, раҳбарликка номзодлар танлашда ва уларни тарбиялашда шахснинг эришмаган “довон”ларини эътиборга олиб қўйиш ҳам фойдадан ҳоли бўлмайди.

6. Раҳбарлик лавозимларига танлаш жараёнларида миллий менталитетимизга хос жамоавийлик, эл-юрт фикри, манфаатини биринчи ўринга қўйиб иш тутувчи шахсларни диққат марказида тутмоқ зарур. Зеро, президенти И.Каримов таъкидлаганидек: “Мен хусусиятлар тўғрисида гапирар эканман, Америкада шахс демократияси устувор бўлса, бизда бошқача меъёрлар асосида, яъни жамоат манфаатларига мос узок йиллик турмуш тарзимизнинг яшаш устунлигини алоҳида айтмоқчиман”. Хуллас бошқарув жараёнларини ҳозирги замон талаблари доирасида ташкил қилиш, миллат мавқеининг жаҳон ҳамжамияти силсиласидаги муносиб ўрнини тайин этиш, мамлакатимиз олдидаги буюк истиқболни яратишдек улуғвор мақсадларни амалга ошириш, раҳбарлик системасини миллий менталитетимиз талаби доирасида, оқилона ислоҳ қилиш масалалари билан ҳам бевосита боғлиқдир. Хулоса ўрнида шуни айтиш мумкинки, ҳар қандай раҳбар ижтимоий ҳаётда илм-маърифат билан ўзини англаганидек, давлат ва жамият ҳам ўз тараққиётини, келажагини, билимдон, салоҳиятли, тадбиркор, шижоатли раҳбарлари тимсолида кўради. Ривожланган



давлатларнинг ўтмишдаги ва бугунги кундаги цивилизацияси, қолаверса, жаҳон тажрибаси, ўрганиш, бу ҳақиқатни яққол исботланмоқда. Япония, Германия, Франция, Кореядек ривожланган мамлакатлар тараққиёт пиллапоёлари бўлиб, ўзига хос таълим ва бошқарув сиёсати, замонавий раҳбарлик технологиялари, ғояси асосида ривожланганлиги бизга маълум.

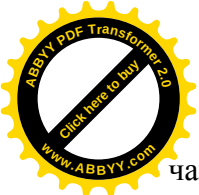
Раҳбарларни танлаш, уларни жой-жойига қўйиш-ҳозирги кунда энг долзарб масала. Чунки биз анча мураккаб ва ташвишли даврда яшамокдамиз. Шу боис юртбошимиз ҳар бир маърузаларида, амалий суҳбатларида мазкур мавзуга алоҳида урғу бериб ўтадилар.

“Биз олдимизга қандай муҳим вазифа қўймайлик,- дейди Президентимиз И.А.Каримов,- қандай ҳаётий муаммони ечиш зарурияти туғилмасин, гап охир оқибат, юқорида айтганимиздек, барибир, кадрларга ва яна кадрларга бориб тақалаверади”. Чунки биз олдимизга демократик жамият барпо этишдек буюк вазифани аниқ мақсад қилиб қўйганмиз. Бу деганимиз жамиятни бошқаришда ҳар бир раҳбарнинг ўз ўрни ва ҳуқуқи бўлсин, у ёки бу масалалар ҳал бўлаётганда унинг ҳам ўз овози, ўз фикри бўлсин, айтилган таклиф ва мулоҳазалари, асосланиб берилган фикри ўринли бўлса, албатта, инobatга олинмоғи лозим. Бунинг учун ҳар бир корхонада соғлом психологик муҳит яратилиши даркор. Уни яратиш эса, биринчи раҳбарга, унинг маънавий қиёфасига, замон талабларини нечоғли зийраклик билан онгли тушунишига, ҳақгўйлиги ва адолатпарварлигига боғлиқдир”.

Ачинарли томони чундаки, баъзи раҳбарлар муҳим масалаларни ҳал этишда, айниқса, лавозимга бирор шахсни тайинлашда, мен бошқараман, менинг айтганим айтган, деганим деган бўлиши шарт, деб ўйлайдилар. Натижада у ёки бу лавозимга баъзан маънавий нолойиқ, сиёсий онги шаклланмаган киши тайинланиб қолади. Натижада маҳаллийчилик, ошна-оғайничилик, таниш-билишчилик каби умум ишимизга ниҳоятда путир етказадиган иллатлар илдиз отади. Худди шундай шароитда раҳбар учун ҳам, жамоа учун ҳам ноқулай психологик вазият вужудга келадики, буни тузатиш анча мураккаб жараёнга айланади.

Шундай экан масалани психологик ечимини ойдинлаштириш учун кенг мушоҳада қилиб қўришимизга тўғри келади. Яъни, жамоада ҳақиқий раҳбар руҳий кўтаринкилиги, одамларга маънавий яқинлиги қувонч ва ташвишлари билан яшайди. Раҳбар ҳаётининг кўпгина унитилмас лаҳзалари шу муҳитда тарбияланади, шаклланади. Шу даврда раҳбарнинг энг яхши ташкилотчилик, тадбиркорлик фазилатлари шаклланиб, мурккаблашиб боради.

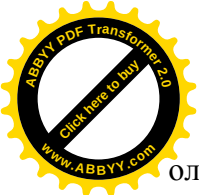
Иккинчи томондан, жамоа ҳаётида кечувчи муҳим воқеалар ва ҳодисалар эса ана шу жамоани бошқарадиган раҳбар фаолияти муваффақиятлари, уларнинг ҳаёт босқичлари билан



чамбарчас боғлиқ бўлади. Хўжалик ва раҳбар уйғунлиги шахсий ҳамда корхона манфаатларининг шунчаки мос келиши эмас. Бундай психологик уйғунлик раҳбарнинг маълум кишилар руҳига ҳеч иккиланмай “сингиб кетиши” ёки шу гуруҳдаги кишиларнинг раҳбарга кўр-кўрона бўйсўниши натижасида юзага келмайди. Жамоа олдига қўйган муҳим мақсадлар раҳбар учун ҳам муҳим аҳамият касб этгандагина ана шундай уйғунлик юзага келади. Демак, раҳбар шахсларнинг маънавий дунёси қанчалик юқори бўлса жамоа ҳаёти мазмунан шунчалик юқори бўлади. Замонавий корхонада маънавий-психологик яқдиллик, ҳамжихатлик, манфаат ва интилишлар бирлиги вужудга келган бўлиши лозим. Баъзан бу бирликка заволят етиши ҳам мумкин. Борди-ю корхонада тарқоқлик, ўринсиз тортишувлар юз бериб, бу можора узок довом этса, бундай ташкилот ўз барқарорлигини йўқотади ва оқибатда инқирозга юз тутади. Одамлар ва раҳбар ўртасида келиб чиқадиган низолар ана шундай “бузилиш” аломатидандир. Баъзан раҳбар жамоадан ортда қолиб, ўз олдига қўйган вазифаларни ҳал этишга ожизланиб қолиши ҳам мумкин.

Борди-ю, у раҳбар лавозимида бўлса-да фаоллиги, мустақиллиги, ташкилотчилиги ва алоҳида тадбиркорлиги билан бошқалардан ажралиб турадиган шахсий сифатлари бўлмаса, раҳбар билан жамоа ўртасида кескинлик янада жиддийроқ тус ола боради. Унинг профессионал қолақлиги ўз мавқеини йўқотишга олиб келади. Агар раҳбар жамоа олдигаги масъулиятни тўлиқ ҳис этса-ю, бироқ ўзига боғлиқ бўлмаган сабабларга кўра энди уни бошқара олмайдиган психологик шароитга дуч келса, унда раҳбар ўз лавозимидан воз кечгани маъқул бўлади. Раҳбар жамоадан илгарилаб кетиши, аммо унинг қобилияти жамоа ҳаётида ўз аксини тополмай қолиши ҳам мумкин. Агар жамоа ҳаётида маънавий соғлом муносабатлар барқарор бўлса, бу ҳол низо келтириб чиқармайди. Чунки қобилиятли раҳбар ўз билими ва малакасини ортиши асосида, агар жамоада етарли имкониятлар бўлса, қўллаб-қувватлаш бўлса, раҳбар янги вазифага кўтарилади. Борди-ю жамоа маънавий-сиёсий, иқтисодий жиҳатдан шаклланмаган бўлса, ҳалиги қобилиятли ташаббускор раҳбар билан жамоа ўртасида психологик низо келиб чиқади. Бундай жамоа манфаатлари энди талабчан жамоа манфаатларига тўғри келмай қолади. Раҳбар ўз имкониятларини тўғри баҳолайди, натижада жамоа қандайдир биқик уюшмага айланиб қолади. Ушбу вазиятда ўз жамоасидан ўзиб кетган раҳбар “тўғри келмайдиган одам”, “осойишталикни бузувчи раҳбар”, деб баҳолалиб тазйиқ остига олинадиган ва у ҳаммага ўхшаб тинч юриши талаб этилади.

Агар шунда ҳалиги раҳбар қолақ вазиятга бўйсўнса “сен менга тегма, мен сенга” қабилида иш тутади ва у раҳбар энди “фақир киши панада” деган ақидага амал қилиб, ўзи билан ўзи овора бўлиб қолади. Лекин ўша раҳбар ўз айтганида туриб олса, унинг хатти-ҳаракатлари “ўзини жамоага қарама-қарши қўяди” деб баҳолалиб, жазо олишга, ҳатто ишдан ҳайдалишга



олиб келади. Бундай кескин психологик вазиятларда ўша норозилик билдираётган раҳбар мазкур жамоа маъмуриятининг маҳаллийчилик манфаатларини ўзида мужассам этади.

Маънавий, рухий, ижтимоий томондан камол топиб, ривожланиб бораётган жамоа раҳбардаги энг яхши фазилатларнинг шаклланишига имкон беради, унинг истъедодини такомиллаштиради, сиёсий хушёрликка чакиради, иродасини чиниқтиради, рухий куч-қувватини оширади.

Жамоадаги маънавий соғломлик фаол меҳнат манбаидир. Корхонадаги яктанлик, ҳамжихатлик унинг барча аъзолари маънавий қарашларининг муштараклиги билан белгиланади. Ҳар бир киши манфаатини ҳимоя қилишга қадар корхонада шахс ҳақида қайғуриши табиий ҳолга айланиши тайин.

Икки ҳолатда: ё жамоада ички бирлик мустаҳкам ва ўзаро муносабатлар фаол бўлган ҳолда, унинг аъзолари маънавий меъёрларини бузишса, қонунга ҳилоф иш тутишса, ўз меҳнати вазиятларини тугал адо этмасалар ёки кишилар ўртасида шахсий адоват пайдо бўлиб, майда келишмовчиликлар бўрттириб кўтсатилса, жамоа ўзининг соғлом маънавий муҳитини йўкотади.

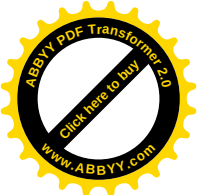
Аксинча жамият томонидан ўз олдига қўйилган вазифаларни тўғри тушуниб, тўғри қарор қабул қила олган ишхонада чиқадиган низолар эса осон бартараф этилади.

Ташкилотчи ходимларнинг психологик фаолиятини ўрганиш тадқиқоти шуни кўрсатадики, раҳбар токи ўзининг маҳорат чўққисини эгалламагунча, меҳнат фаолиятида тақлид қилиб ишлаш услуби анча устун бўлади. Вақт ўтиши билан у, албатта, ўзининг мустақил бошқариш услубини топа олади. Бугунги кунда Президентимиз томонидан раҳбар кадрларга қўйилаётган, қолаверса, ҳаёт тақозо этаётган асосий вазифалар қуйидагилардан иборат деса бўлади.

1. Раҳбар кўнгли очик, қалби ва қўли тоза, камида ақли ва юксак заковат салоҳияти шаклланган бўлиши керак.

2. Раҳбар ўзининг тарбия қилган, билим ва маҳорат берган, ишонч билдириб, юксак мартабага муносиб кўрган эл-юртига ҳалол ҳизмат қилиши, зиммасига маъсулиятни доимо ҳис қилиб яшамоғи керак.

3. Раҳбар ақлли, тажрибали, ўз ишининг билимдони бўлган мутахассисларга таянмоғи, уларнинг фикрига қулоқ солмоғи ва шунга асосланиб хулоса чиқармоғи лозим. Қуйи поғонадаги раҳбар шахсларни тўғри танлаш ва тарбиялаш жуда муҳим.



4. раҳбарнинг барча қилган ишлари халқимиз ҳаётига ижобий таъсир кўрсатмоғи керак. Кимларгадир яхши кўриниш, мақтаниш учун қилинган иш раҳбарни келгусида катта фожеага олиб келади.

5. Раҳбарда халқи ва ватанига фидойилик, ташаббускорлик, қатъият ва талабчанлик бўлмоғи шарт. Талабчанликни зўравонликка, қатъиятни манманликка айлантириш ўта калтабинликдир. Манманлик, зўравонлик, ўзгалар фикрига кулоқ солмаслик раҳбар кадрларни яхши мутахассислар, меҳнаткаш, содда ва самимий одамлардан узоқлаштириб қўяди. Раҳбарнинг қўли остидаги ходим ва мутахассисларни кўпчилик олдида шахсига тегиб ҳақоратлаши унинг ожизлиги, ўз вазифасига нолайиклиги аломатидир.

6. Раҳбар ҳеч қачон майда гапларга, фисқу фасодга, маишатбозликка берилмаслиги кетак.

7. Катта раҳбарлар кичик раҳбарларни маҳаллийчилик, ошна-оғайничилик, шахсий садоқатга қараб танлаши ўта калтабинликдир. Айниқса, янги раҳбарнинг ўзидан олдин фаолият кўрсатган раҳбар даврида ишлаган яхши мутахассисларни ишдан бўшатиши, ўзига рақиб билиши ачинарли ҳол бўлиб, бу умумдавлат манфаатига жиддий зарар етказди.

8. Раҳбар мақтовдан боши айланиб, даҳолик касалига чалиниб қолмаслиги жуда-жуда муҳимдир. Бундай раҳбарлар атрофида фақат ўз манфаатини ўйловчи “маслаҳатгўйлар”, амалпараст шахсларни йиғиб олади. Лаганбардор югурдаклар, порахўр ва оддий одамларга зулм ўтказувчи шахслар тўпланиб қолади. Бунинг оқибатида эса халқ ва давлат манфаатига жиддий зиён етади.

9. Раҳбар нафс балосига қарши турмоғи, ўзидан кичик раҳбарларни ҳам бу балодан асрамоғи керак.

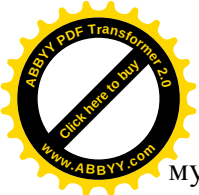
10. Раҳбар адолатсизликка асло йўл қўймаслиги лозим.

11. Раҳбар ўз шахсий ҳаёти, турмуш кечиришида ҳам бошқаларга ўрнак бўлмоғи керак.

12. раҳбарнинг барча ишлари очик ва ошкора бўлмоғи керак. Улар вақти-вақти билан халқ олдида ҳисобот бериб туришлари лозим.

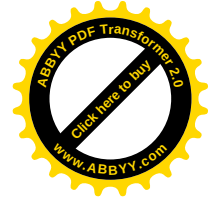
13. раҳбар ўз ғояси, фикри, ҳаракат дастурига эга бўлиши билан бирга, барчани она-юрт тараққиёти, халқимизнинг тинч-тотувлиги, фаровонлиги йўлида ягона ғоя атрофида жипислаштириши шарт.

Аввало, раҳбар ва раҳбарликка давогар шахслар ўзларини ўзлари ҳар жиҳатдан тарбиялаб боришлари лозим. Бунинг учун сиёсий ҳаётдан хабардор бўлиши ёки иқтисодий,



муҳандислик, техникавий каби касбий билимларни ўзлаштиришнинг ўзигина кифоят қилмайди. Улар дунё рақобатбардошлигига тенг келадиган бошқарув маданияти – малакаларини ҳам ўзлаштирган бўлишлари керак. Бугунги раҳбар бунга қандай эришади? Масалан, у ҳар куни қанчадан-қанча газета ва журналлар ўқиши, радио ва телевидения янгиликларидан хабардор бўлиши лозим. Яна сиёсат, иқтисодиёт ва маданиятга дахлдор китобларни, хатто мумтоз адабиётни мустақил ўқиши, бошқарувга дахлдор тарихий жараёнларни чуқур мушоҳада қила олиши лозим.

Мустақил республикамизнинг бугунги шароити, талаби шуки, сиёсий етук, ақлан ва маънан баркамол, пухта билимга эга бўлган теран тафаккурли кишиларнигина раҳбар бўлишга ҳақлидирлар. Ана шундай салоҳиятга эга бўлган кишигина ҳозирги замон талабларига жавоб бера оладиган раҳбар бўлишга ҳақлидир.



Хулоса

Мустақиллигимизнинг илк йилларидан бошлаб таълим-тарбия сифатини оширишга давлат миқёсида алоҳида эътибор берилга бошланди. Бу ислохотларнинг узвий давоми сифатида 1997 йил августида қабул қилинган “Кадрлар тайёрлаш миллий дастури” бунинг ёрқин мисолидир.

Дунёдаги энг ривожланган давлатлар тарихига қарайдиган бўлсак етук кадрлар тайёрлашга давлат миқёсида оптимал ва ҳаққоний танловни амалга оширганлини гувоҳи бўламиз.

Айни дамда юртимиздаги аксарият ташкилот ва муассасаларда персонални саралашда, танловнинг фақат ҳуқуқий томонларига эътибор бериб, унинг иккинчи бир томони психологик жиҳатларига эътиборнинг сустлиги, хизмат сифати ва маҳсулот сифатига сезиларли таъсирни кўрсатмоқда.

Ҳозирги вақтда ишга жойлашишда иш берувчи ишловчининг фақат билими, малакаси ва тажрибасига эътибор қаратади. Барча назарий ишланмалар, ишга кирувчининг кўникма, ўқув ва заковатини ўрганиш ва баҳолашга қаратилган.

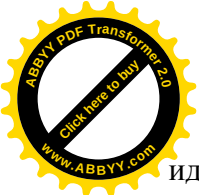
Кадрлар танлашда ишчининг психологик хусусиятлари ва эмоционал ҳолати мутлақо ҳисобга олинмайди. Шу нуқтаи назардан тадқиқотимиз натижаларини қуйидагича хулосаладик:

1. Раҳбар кадрлар психологияси, уларнинг шахсига, фаолиятига қўйиладиган талаблар ёритилган психологик адабиётлар ўрганилганда кадрларни танлаш соҳасида ўзига хос тажрибалар ва талаблар мавжудлигини гувоҳи бўлдик.

2. Ҳозирги замон раҳбарларининг кадрларни ўз вазифасига психологик мослигини таъминлаш соҳасидаги вазифалари психологик билим ва тажрибалар билан бойитишни тақозо этади.

3. Кадрларни танлаш тажрибасининг методологик асосларини ўрганишимиз замонавий раҳбарнинг кадрларни ўз вазифасига психологик мослигини таъминлаш мақсадида кадрларни танлаш тажрибасини ташкил этишга ёрдам беради.

4. Тадқиқотимиз натижасида шу нарса маълум бўлдики, ҳар бир муассасанинг тақдорланмас хусусиятлари ва талаблари бўлиши мақсадга мувофиқдир жумладан, миллий ҳавфсизлик хизмати (МХХ), мудофаа вазирлиги, ички ишлар вазирлиги тасарруфидаги



идоралар ва олий ўқув юртлари бунга мисол бўла олади. Юқоридаги жойлардан бир муносабатларни кадрларни саралаш бўйича психологик хусусиятлар ва жиҳатларга эътибор берилмоқда.

5. Кадрларни психологик саралаш ўзининг яхши тузилмасига эга бўлишини тақозо этувчи тизим сифатида доимо замон талабларига мос ривожланиб боришни талаб этади.

6. Бугунги кунда ҳам кадрларни ўз вазифасига психологик мослигини таъминлашни Спильбергер – Ханнинг “Хавотирланиш даражасини аниқлаш” ва Г.Ю.Айзенкнинг “Экстраверсия - интроверсия” методикаларидан (миллий маданий муҳитда модификация қилинган) самарали фойланиш мумкин

7. Персонални психологик саралаш ўзининг ишончли ҳаққоний баҳолашига эга бўлган психологик технологияси эгаллиги яроқли психологик тестлар ва уларнинг баҳолаш мезонлари билан белгиланади.

8. Персонални ишга саралашнинг психологик йўл ва усуллари муттасил ҳамда илмий асосга эга бўлган технологик жараён сифатида амалда қўлланилиши мақсадга мувофиқдир.

9. Тадқиқотимиз натижаларига таяниб замонавий раҳбарларни танлаш ва тарбиялаш муаммолари ечимига йўналган илмий таҳлил – тавсиялар илгари сурилди.

Фойдаланилган адабиётлар.

1. Каримов И.А. «Ўзбекистон мустақилликка эришиш оstonасида» .

Тошкент. Ўзбекистон. 2011.

2. Каримов И.А. Юксак маънавият – енгилмас куч. Т. 2008.

3. Каримов И.А. “ Баркамол авлод орзуси”. Т.2000.

4. Каримов И.А. “Буюк келажак сари”.

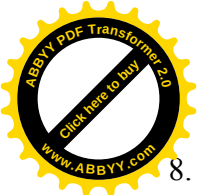
5. Каримов И.А. Ўзбекистон XXI асрга интилоқда

“ Кадрлар тайёрлаш миллий дастури” 1997 йил август.

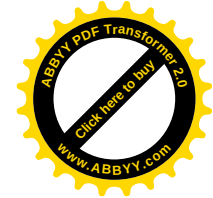
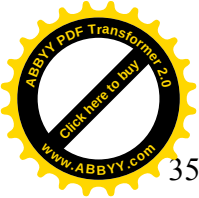
6. Боссин Ф.В. Проблема Боссазнателного 1982.

7. Биков В.М. Криминалистическая характеристика преступлений группы.

Тошкент. 1986.



8. Беркибель В.Ф. Как дебитсия успена в жизн . Интер эксперт. 1982.
9. Грендер Д.Бендлер Р. Структура моши. 1995.
10. Джемс У. Психология – М. 1992.
11. Криминалогия В.Е. Эминов. Юрист. 1995.
12. Китов А.И. Психология управления –М . 1979.
13. Литвинцева Н.А. Психолгические оспекта подбора и проварки персонала “Интел - Синтез” 1997.
14. Макдональ В. Руководство по субмодаьности-Воронеж. 1994.
15. Магура М. Поиск и одбор персонало М. 2001.
16. Магура М. Упровление персоналом. 1998.
17. Маскон М. Х. “Основы менеджмента” 1995.
18. Прогрор ентация и профеционолый одбора персонала 2003.
19. Психологичес кие проблемы отбора Кадров .2002.
20. Управление персоналом М .Центр. 1998.
21. Пойсик и отбор репсонало . Кравченко К. А. 1998.
22. Плетин Ю.И. Упрвление персоналом . 1995.
23. Проблемы возрастной периодизация детского развития. Ж. Вопросы Психология. 1972.
24. Психолгия осмотра мата происшествия. 1973.
25. Нракаров А.О. Пажические состояния и их Функции Казон . 1994.
26. Сациольного пихологическая реаблатация хронических безработных Е.А. Аланова Е. Накмов. 2001.
27. Ильин Е. П. Мативация и мотивы СП , 2002.
28. Табеков Н. “ Октимизация времинных,депежных затрат получаемого качества в стратеги и подбора персонала ” 2000.
28. Тор. К. “ Тестравание при приеме на работу” журнал “ Управление персоналом” N12 . 2000.
29. Теория и практика управления персоналам Г.В Шокин МАУП. 1998 .
30. Упроление персоналом Под ред. Т.Ю. Базерова 2000.
31. Андреева Г.М. Социальная психология. – М.: МГУ, 2002.
32. Каримова В.М. Ижтимой психология. Т. 2008.
33. Коломинский Я.Л. Социальная психология школьного класса: Пособие для педагогов практических психологов. 1997.
34. Кричевский Р.Л., Дубовская Е.Н. Психология малой группы: теоретический и прикладной аспекты. - М.: Изд-во МГУ. - 2003



35. Кочеткова А.И. Психологические основы современного управления персоналом. - М.: Издательство ЗЕРЦАЛО, 1999.
36. Мескон М. Основы менеджмента. – М.: Человек, 1995.
37. Полозова Т.А. Методические проблемы изучения межличностного конфликта в группе Вопросы психологии. № 4. - 1980.
38. Руденский Е.В. Социальная психология: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1997.
39. Ғозиев Э.Ғ., Жабборов А. Фаолият ва ҳуқ-атвор мотивацияси. Т. 2003.
40. Ғозиев Э.Ғ. Умумий психология. Т. 2010.
41. Ханин Ю.Л. Психология общения в совместной деятельности Автореф. докт. дисс. Л. - 1986.

Иловалар

Танлашда қўйиладиган методлар мажмуи қуйидагиларни ўз ичига олади

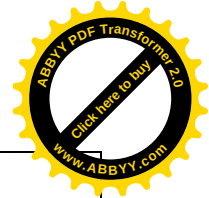
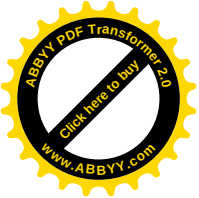
Илова 1

1	Дастлабки танлов
2	Номзод тўғрисида ахборот йиғиш
3	Ариза ва анкета бланкаларини тўлдириш
4	Дастлабки танлов суҳбат
5	Танлашнинг гуруҳли методлари
6	Шахсий саволномалар ва тестлар
7	Суҳбат интервью
8	Тиббий кўрик
9	Қарор қабул қилиш

Персонал танлови хизматларининг асосий вазифаларини қуйидаги босқичларда кўрамиз

Илова 2

1	Кадрларни режалаштириш
2	Кадрлар танлаш
3	Касбий мослашув
4	Персонални ўқитиш
5	Кадрларни аттестациядан ўтказиш



6	Кадрлар ўрнини алмаштириш
7	Бошқарув кадрларни тайёрлаш
8	Персонални ижтимоий ҳимоя қилиш
9	Ҳуқуқий ва ахлоқий жиҳатлари

илова 3

Спилбергер Ханин сўровномаси

Шахслилик безовталанишни аниқлаш бўйича

№	Фикрлар	Йўқ ундай эмас	Деярли шундай	Тўғри	Жуда тўғри
1	Менда юқори кайфият бўлади	1	2	3	4
2	Мен қўзғолувчан бўлиб қоламан	1	2	3	4
3	Мен осонгина хафа бўлиб қоламан	1	2	3	4
4	Мен бошқалар каби омадли бўлишни хоҳлайман	1	2	3	4
5	Мен ноҳушликларни кучли ҳис қиламан ва уларни эсдан чиқаришим қийин бўлади	1	2	3	4
6	Мен қувватга тўлалигимни, ишлашга хоҳишини ҳис қилияпман	1	2	3	4
7	Мен хотиржам, совуққон ва қатъиятлиман	1	2	3	4
8	Мени бўлиши мумкин бўлган қийинчиликлар безовта қилипти	1	2	3	4
9	Мен арзимаган нарсаларга ҳам қаттиқ хафа бўламан	1	2	3	4

	Мен тўла бахтли бўладиган пайтлар ҳам бор	1	2	3	4
11	Мен ҳамма нарсани кўнглимга яқин оламан	1	2	3	4
12	Менда ўз ўзимга ишонч етишмайди	1	2	3	4
13	Мен ўзимни ҳимояга муҳтож деб ҳис қиламан	1	2	3	4
14	Мен инқирозли вазиятлар ва қийинчиликлардан қочишга ҳаракат қиламан	1	2	3	4
15	Баъзида йиғидан ўзимни тўхта олмайман	1	2	3	4
16	Баъзида мен мамнунман	1	2	3	4
17	Ҳар қандаймайда нарсалар мени чалғитади ва ташвишга солади	1	2	3	4
18	Ўзимни омадсиз деб ҳис қилган пайтарим ҳам бўлади	1	2	3	4
19	Мен турғун одамман	1	2	3	4
20	Ўз ишим ва ташвишларимни ўйлаганимда менда безовталаниш қамраб олади.	1	2	3	4

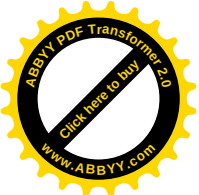
Тест саволларига жавоб беришда биринчи пайдо бўлган фикрни қайд этинг, ортиқча фикр мулоҳаза юритманг. Тестда тўғри ёки нотўғри жавоб мавжуд эмас. Тест саволномасидаги вазиятлар ҳаётингизда қанчалик даражада учрашига эътибор беринг. Имкони қадар саволларга очик жавоб беришга ҳаракат қилинг. Саволларга жавоблар вариантлари мос келиши ёки келмаслигига қараб, **Ҳа** ва **Йўқ** тарзда жавоб бериш мумкин.

1. Сиз тез-тез ўзингизга куч ғайрат бағишловчи таъсиротларга мойиллик сезасизми?

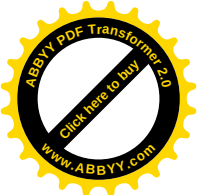
2. Сиз тез-тез Сизни тушунадиган ва қўллаб-қувватлайдиган дўст кераклигини ҳис қиласизми?

3. Сиз ўзингизни беғам одам деб ҳисоблайсизми?

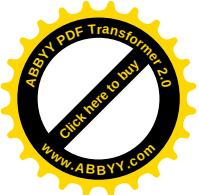
4. Сизда олдингизга қўйган мақсадлардан воз кечиш қийинми?



5. Сиз бирон-бир фаолиятни амалга оширишдан олдин атрофлича ўйлаб сўнг ҳаракат қиласизми?
6. Сизда фойдали бўлиш-бўлмаслигидан қатъий назар ваъдангизга турасизми?
7. Сизда кайфиятнинг кўтарилиши ва тушиши тез-тез юз берадими?
8. Сизда тез гапириш ва тез ҳаракатланиш бўладими?
9. Ҳеч қандай жиддий сабаб бўлмаса ҳам ўзингизни бахтсиз одамман деб ҳис қилганмисиз?
10. Сиз баҳс мунозараларда ўзингизни кўп нарсага қодирлигингизга ишонасизми?
11. Сиз ёқимтой қарама-қарши жинсдаги киши билан танишишни хоҳласангиз тортинасизми?
12. Сизда ўзингизни бир жойга кўя олмайдиган ҳоллар ҳам бўладими?
13. Сиз одатда шароитга қараб иш тутасизми?
14. Сиз бирор ишни бажариб бўлгач ёки бирор гапни гапириб бўлгандан сўнгра, бу ишни қилмасам бўлар эди, гапирмасам бўлар эди деб афсусланасизми?
15. Сизда одамлар билан учрашишдан кўра китоб ўқиш афзалми?
16. Сизни хафа қилиш осонми?
17. Давраларда бўлишни ёқтирасизми?
18. Сизда бошқалардан яширадиган сирларингиз бўладими?
19. Сизда баъзан ғайратингиз жўшиб қадамингиздан ўт чакнайди, баъзан эса ҳафсалангиз пир бўлиб лоқайдлашингиз тўғрими?
20. Сиз дўстларингиз даврасини энг яхшилари билан чекланишига интиласизми?
21. Кўп орзў қиласизми?
22. Сизга бақариб гапиришганда Сиз ҳам шундай жавоб қайтарасиз?
23. Сизни нимадандир айбдорлик ҳисси безовта қиладими?
24. Сиз одатларингизни яхши ва маъқул дея оласизми?



25. Сиз ҳисларингизга эрк бериб дўстлар даврасида ўзингизни хотиржам тутасизми?
26. Сизда ҳаддан ортиқ асабийлашиш бўладими?
27. Сизни қувноқ ва ҳаракатчан одам ҳисоблашадими?
28. Сиз бирор ишни бажариб бўлгач, уни бундан ҳам яхшироқ бажариши мумкинлиги тўғрисида ўйлайсизми?
29. Сизда нотаниш кишилар даврасида бўлиш ноқулайми?
30. Сиз ғийбат қиласизми?
31. Бошингизга ҳар хил хаёллар келиб уйқу бермайдиган ҳоллар ҳам бўладими?
32. Сиз бирор нарсани билишни истасангиз бошқалардан сўраб суриштиришга нисбатан китобдан билиб олишни афзал ҳисоб-лайсизми?
33. Сизда кучли юрак безовталаниш бўладими?
34. Сизга диққат-эътиборни талаб қиладиган иш ёқадими?
35. Сизда титраш ҳолати бўладими?
36. Сиз доимо ҳақиқатни гапирасизми?
37. Сизда бир-бирини камситадиганлар даврасида бўлиш ноқулайми?
38. Сиз сержаҳлмисиз?
39. Сизга тез ҳаракатланишни талаб қиладиган иш ёқадими?
40. Сиз ҳаммаси яхшилик билан тугаган, аммо ёмон оқибатларга олиб келиши мумкин бўлган ҳодисалардан безовталанасизми?
41. Сиз одатда шошмасдан секин юрасизми?
42. Сиз ишга ёки бирор киши билан учрашувга кеч қолганмисиз?
43. Бемаъни тушлар кўрасизми?
44. Сиз суҳбатлашишни ёқтирганлигингиз учун пайтни бой бермасдан янги суҳбатдош билан танишишга интилишингиз тўғрими?
45. Сизни бирон-бир оғриқ безовта қиладими?



46.Сиз узоқ вақт дўстлар даврасида бўлмасангиз,ўзингиз нохуш ҳис қиласизми?

47.Сиз ўзингизни асабий одам деб ҳисоблайсизми?

48.Сизни танишларингиз орасида айнан Сизга ёқмайдиганлари ҳам борми?

49.Сиз ўзингизни ўзига ишонган одам деб ҳисоблайсизми?

50.Сизни ишингиз ёки камчилигингиз танқид қилинса хафа бўласизми?

51.Сизда кўпчилик иштирок этадиган тадбирлардан қониқиш қийинми?

52.Сизни бошқалардан нима биландир ёмонман деган туйғу безовта қиладими?

53.Сизнинг-ча зерикарли даврани жонлантириш осонми?

54.Сизда ўзингиз тушунмаган нарсалар ҳақида гапирган вақтингиз бўладими?

55.Сиз соғлиғингиздан безовталанасизми?

56.Сиз бошқалар устидан ҳазиллашишни ёқтирасизми?

57.Сиз уйқусизликка дучормисиз?