



## ТАЪЛИМ ТИЗИМИДАГИ БОШҚАРУВ КАДРЛАРИНИ ЛАВОЗИМГА ТАНЛАШ, УЛАРНИНГ ЛИДЕРЛИК САЛОҲИЯТИНИ БАҲОЛАШ УСУЛЛАРИ

[https://doi.org/10.55439/ECED/vol24\\_iss6/a17](https://doi.org/10.55439/ECED/vol24_iss6/a17)

**Хуррамов Санжар Равшанович**

Иқтисод фанлари фалсафаси доктори  
ТВПЯМУ миллий маркази директори

**Камолова Гулхумор Жамолдиновна**

Тилларни ўқитиш методикаси кафедраси мудири

**Аннотация.** Бугунги кунда раҳбар ходим маънавияти жамият маънавиятини ифодаловчи ўзига хос кўрсаткич сифатида ижтимоий-сиёсий ҳаётнинг барқарорлигини таъминлашда ҳам муҳим роль ўйнайди. Жамият аъзоларини буюк келажак сари бирлаштирувчи турли ижтимоий қатламларнинг уюшқоқлиги, маънавий-ахлоқий қиёфаси, иш самарадорлиги раҳбар ходимнинг билимдонлиги, ташкилотчилик қобилияти, бошқарув маҳорати, шунингдек, уларни лавозимга танлаш ва уларнинг лидерлик салоҳиятларини баҳолаш баён этилган.

**Калит сўзлар:** бошқарув кадрлари, лидерлик, лавозимга танлаш, баҳолаш, менежмент, таълим тизими.

## ОТБОР РУКОВОДСТВА И ОЦЕНКА ИХ ЛИДЕРСКОГО ПОТЕНЦИАЛА В СИСТЕМЕ ОБРАЗОВАНИЯ

**Хуррамов Санжар Равшанович**

Доктор философии экономических наук,  
директор национального центра ОПНМО

**Камолова Гулхумор Жамолдиновна**

Заведующая кафедрой «Методика преподавания языков»

**Аннотация.** Сегодня духовность лидера также играет важную роль в обеспечении стабильности социально-экономической жизни как показатель духовности общества. Описываются сплоченность, моральный дух, трудовая этика, лидерские качества, организаторские способности, управленческие навыки, а также их выбор на позицию и оценка их лидерского потенциала, что объединяет членов общества с великим будущим настоящим.

**Ключевые слова:** управленческий персонал, лидерство, отбор, оценка управление, система образования.

## SELECTION OF MANAGEMENT STAFF AND ASSESSMENT OF THEIR LEADERSHIP POTENTIAL IN THE EDUCATION SYSTEM

**Khurramov Sanjar Ravshanovich**

Doctor of Philosophy in Economic Sciences  
Director of the National Center for TRTPNM

**Kamalova Gulhumor Jamoldinovna**

Head of the Department of Language Teaching Methods

**Annotation.** Today, the spirituality of the leader also plays an important role in ensuring the stability of socio-economic life as an indicator of the spirituality of society. The cohesiveness, morale, work ethic, leadership skills, organizational skills, management skills, as well as their selection for the position and assessment of their leadership potential are described, which unites the members of the society with the great future current.

**Keywords:** management staff, leadership, selection, evaluation (assessment), management, education system.

**Кириш.** Замоनावий раҳбарнинг моҳияти шахсий сифатлар нуқтаи назаридан вазият ва хулқ-атвор ёндашувлари орқали намоён бўлади. Муаммоли жараёнларларни ҳал қилишда айрим ташкилотларда расмий ва норасмий кичик гуруҳлар самарадорлигини алоҳида эътиборга олиш керак, чунки улар ўз даражаси, функционал роли, таркиби, гуруҳий нормалари ва тезкорлиги билан ажралиб туради. Маълумки, кўпчилик элга танилган япон фирмалари бугунги кунда ишлаб чиқаришда расмий ва норасмий кичик гуруҳлар ташкил қилишдан бошқарув самарадорлигини оширишга хизмат қилувчи омил сифатида кенг ва унумли фойдаланади ҳамда бундай тадбирлар, ташкилий маданият ва корпоратив бирлик руҳини шакллантириш орқали юқори рақобатбардошлилик даражасини таъминлаб келмоқда.

Бизнинг бугунги ҳаётимиз мисолидан келиб чиқиб, тўлиқ ишонч билан айтишимиз мумкинки, бизда, ҳақиқатан ҳам, лидерларга бўлган эҳтиёж жуда катта. У хоҳ шахсий, хоҳ касбий ёки ижтимоий соҳа, ё бўлмаса қандайдир ўзига хос ёки ижодий йўналиш бўлсин, ҳамма жойда бизга лидерлар керак. Лидер бўлмаслик – бутунда фонарсиз, компас ва картасиз ўрмонга адашиб юриш билан баробар. Лидерлик нафақат бошқаларни ўз ортидан эргаштира олиш маҳорати, балки ўз шахсий ҳаётини бошқариш қобилияти ҳамдир. Биз бутун умримизни кимнингдир орқасидан эргашиб, ўз шахсий истак, эҳтиёж ва орзуларимизни қурбон қилган ҳолда, бегоналарникини ҳаётга татбиқ этиб яшашимиз мумкин. Шундай вазиятда ҳаётдаги ҳар бир қадамни ўзимиз эркин аниқлай олиш қобилиятини йўқота бошлаймиз. Бизнинг шахсий кучимиз ва лидерлигимиз ўз қўлимизда эмас, балки бизни ўраб турган инсонлар, маданият ва жамият қўлида бўлади.

Раҳбар кадрларни танлаш ва баҳолашнинг яна бир усуллари билан бири аттестациядир. Аттестация, асосан, раҳбарнинг малакавий билимларини аниқлашга ёрдам беради. Аттестациянинг асосий мақсади – раҳбар кадрлар касбий маҳорати даражасининг лавозим малака тавсифларига мувофиқлигини аниқлаш. Умуман олганда, аттестация мамлакатимизда ҳам кенг тарқалган услуб бўлиб, унинг асосий мазмуни номзоднинг билимига қаратилишидир.

**Адабиётлар таҳлили.** Раҳбар кадрлар таълим соҳасидаги меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатларни билиши, раҳбарлик қобилияти юзасидан малака синовларидан ўтадилар, кейинги

уч йил давомида таълим муассасасининг ривожланиш динамикаси ва раҳбарнинг кейинги касбий ва раҳбарлик ўқув-услубий, илмий, маънавий-маърифий ва тарбиявий ишлар бўйича фаолияти ўрганилади [1].

Ф.Равшановнинг фикрича, танлов асосида раҳбарликка номзодларни танлаш ва баҳолаш услуби, асосан, икки кўринишда бўлади [2]:

1. Расмий ташкилот ёки идоралар томонидан фақат ўз тармоқларига эълон қилиниб, характериға кўра аттестациянинг таркибий қисми сифатида қўлланилади. Яъни бир неча раҳбарликка номзод раҳбар ёки махсус ташкил этилган жамоа суриштирувидан ўтказилади. Бунда кўпроқ уларнинг соҳа бўйича билимларига асосий эътибор қаратилади ва бу масалада конкурсда иштирок этувчи номзод томонидан тақдим этилган ҳужжатлар катта роль ўйнайди. Бироқ конкурс асосида танлашда ҳисобга олинмайдиган қуйидаги масалалар мавжуд; оилавий, ижтимоий-иқтисодий шарт-шароит, бошқарув қобилияти, ташкилот таркиби ва характери, жамоа характери билиш ва шу кабилар.

2. Жамоатчиликка эълон бериш воситасида эркин танловни ташкил этиш. Бунда ҳар бир фуқаро ушбу танловда иштирок этиш имкониятига эга бўлади. Албатта, танлов шартлари эълонда маълум қилинади. Бу танловда юқоридагига қўшимча тарзида номзоднинг шарт-шароитлари, манфаат муносабатлари, умуман, характери ва қобилияти ҳам маълум даражада синовдан ўтказилади. Ушбу синов конкурс комиссияси томонидан ишлаб чиқилган ва махсус тартибга солинган дастур асосида ёки синов даврида туғилдиган саволлар воситасида ташкил этилиши кузатилади.

И.Е.Каришининг қуйидаги асарида “Ҳар бир номзодни бир қанча кузатувчилар ёки ассессорлар баҳолайди. Шунинг ҳам алоҳида таъкидлаш лозимки, баҳолаш режаси тузилаётганда, қуйидаги ҳолат инobatга олиниши лозим. Яъни ҳар бир машқни бажариш давомида номзодни баҳолашда янги ассессор иштирок этиши лозим. Чунки ушбу талаб орқали объективликни таъминлаш мумкин. Ассессмент маркази жараёнини ўрганишлар натижаси шуни кўрсатадики, ассессорнинг биринчи машқда номзодни субъектив баҳолаши унинг кейинги кузатувларига ҳам таъсир кўрсатиши” тўғрисида сўз боради [3].

И.Махмудов асарида суҳбатнинг дастлабки дақиқаларидаёқ номзоднинг имижи тўғрисидаги таассурот пайдо бўлади. Номзод

ўзининг ташқи кўриниши, ўзини тутиши, равон ва маъноли нутқи, хушмуомала феъли, меҳрибонлиги билан ўзи ҳақида яхши имиж ярата олса, комиссия аъзолари томонидан яхши кутиб олиниши айtilган [7].

Т.Шклярнинг фикрича, номзодларни баҳолашда, аввало, уларнинг ҳар бир жиҳатлари: темпераменти, қизиқиши, психологик комплексини инobatга олиш керак. Унинг фикрича, номзоднинг таълими ва профессионалиги муҳим ҳисобланмай, агар номзодга шу иш қизиқарли бўлса, бунга у муаммо келтирмайди [10].

А.Парабеллумнинг фикрича, суҳбат ўтказувчи комиссиянинг энг катта хатоси комиссия аъзосига бирор номзод ёқиб қолса, ўша номзод билан кўп гаплашиб қолинади. Ҳар бир номзодга 15 дақиқа вақт ажратиш керак, лекин баъзида комиссия аъзолари номзодларни баҳолашда ўзларининг интуициясига қарар эканлар. Бу эса ўз навбатида, тажрибадан сўнг юзага келади [11].

**Тадқиқот методологияси.** Мақолада анализ, синтез, индукция ва дедукция методларидан фойдаланилиб, ўтказилаётган кадрлар ислохотларининг таъсири бошқарув методлари ёрдамида таҳлил қилинган.

**Таҳлил ва натижалар.** Раҳбарларни аттестациядан ўтказиш қуйидаги тартибда ташкил қилинади:

- раҳбар кадрлар таълим соҳасидаги меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатларни билиши, раҳбарлик қобилияти юзасидан малака синовларидан ўтадилар;

- кейинги уч йил давомида таълим муассасасининг ривожланиш динамикаси ва раҳбарнинг кейинги касбий ва раҳбарлик ўқув-услубий, илмий, маънавий-маърифий ва тарбиявий ишлар бўйича фаолияти ўрганилади.

Кўпинча, аттестация натижалари маълум лавозимда фаолият олиб бораётган раҳбарнинг ўз лавозимига мос ёки мос эмаслиги ҳулосаси билан яқунланади. Р.Равшановнинг фикрича, фаолиятдаги раҳбар кадрларни аттестация асосида лавозимдан олиб ташлаш жиддий хатодир. Унинг фикрича, билимни савия ва малака, деб тушунмаслик керак. Чунки савия олинган билимни бошқа билимлар билан бир бутунликда ҳаётга татбиқ этиш йўлларини идрок қила билишни англатади. Малака эса билим ва савияни ҳаётга бевосита татбиқ этишни билдиради. Аттестация раҳбарни кўпроқ билим жиҳатидан аниқлайди. Қайси соҳада бўлмасин, раҳбарлик фақат ўша соҳа бўйича, матахассислик бўйича билим

билан белгиланмайди, бундан ташқари раҳбарлик савия ва малакани ҳам талаб этади[2].

Раҳбар кадрларни танлаш ва баҳолашнинг яна бир усули *танлов* усулидир.

Бунга кўра танлов асосида номзодлар орасидан энг мақбули ва кучли қобилиятга эга шахсларни давлат органларига танлаб олиш имкони мавжуд бўлади. Конкурснинг асосий тамойили шундан иборатки, у ерда кўп номзодлар (альтернатива)нинг иштирок этиши, очиқлиги, ошкоралиги ва барча учун тенглигидир. Шунини таъкидлаш жоизки, танлов (конкурс)ни ташкил қилувчи бошқармалар ёки бўлимларда фаолият юритувчи ходимларнинг конкурсни очиқлик, ошкора ва шаффоф бўлишини таъминлаш учун объектив ёндашув муҳим ҳисобланади. Яъни мавжуд вакант жойларни ўз вақтида ташкилотнинг веб-саҳифасига жойлаштириш ёки ОАВда эълон қилиш лозим.

Раҳбарларни баҳолашнинг яна бир замонавий ва илғор услубларидан бири *“Ассессмент маркази”* деб аталади. Авваламбор, шунини таъкидлаб керакки, *“Ассессмент маркази”* бу алоҳида бир жой эмас, балки ходимларни баҳолаш технологиясидир. Кўпгина ривожланган давлатларда (АҚШ, Буюк Британия, Германия) ушбу баҳолаш тадбири нотижорат ташкилотлар орқали амалга оширилади. Масалан, АҚШда ушбу баҳолаш тизимини Америка психология ассоциацияси, Халқаро ассессмент маркази конгресси, Индустириал ва ижтимоий психология соҳасидаги олимлар, Буюк Британияда психологик тест ўтказувчи жамоат ташкилотлари олиб боради. Ассессмент марказининг асосий мақсади – инсоннинг аввалги иш жойига нисбатан ҳозирги ва келажакда ишламоқчи бўлган лавозимга лойиқлигини аниқлашдан иборат [5].

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

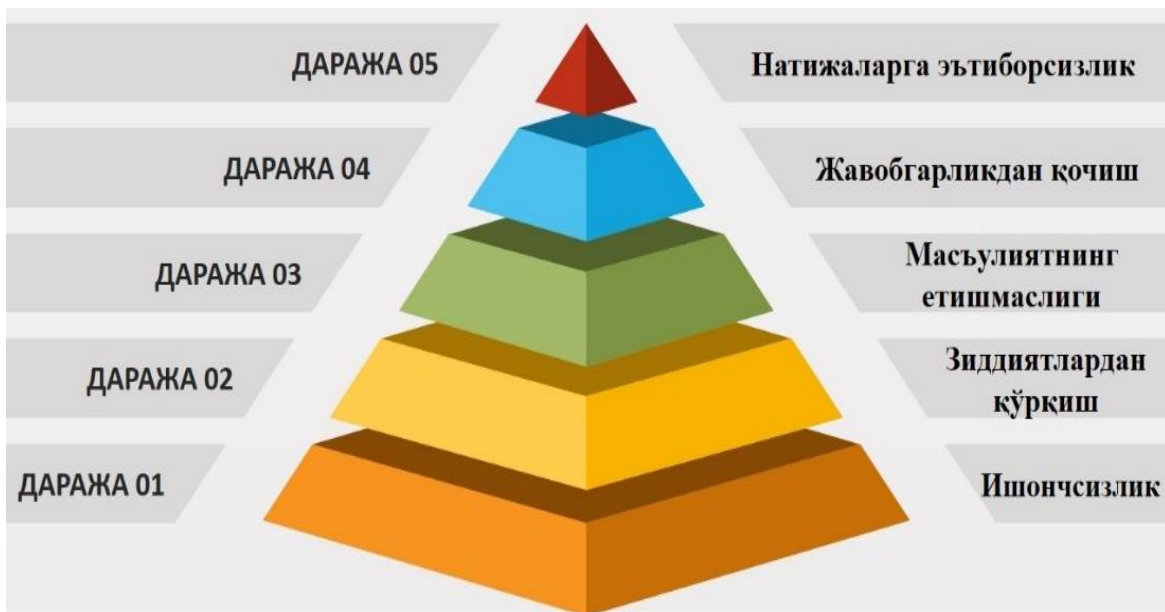
Ассессмент марказида номзодларни баҳолашда қуйидагилар аниқланади:

- номзоднинг компетенциялари;
- номзоднинг бир вақтнинг ўзида бир қанча вазифаларни бажара олиш қобилияти;
- баҳолаш жараёнида бир пайтнинг ўзида бир нечта номзодлар баҳоланади ва ҳар бирининг қуйидаги сифатлари аниқланади. масалан:

- жамоа бўлиб ишлаш қобилиятининг мавжудлиги;

- бошқаларга таъсир кўрсатиш малакаси;
- ўзининг ортидан эргаштира олиши;
- муаммони ҳал қилишда гуруҳий музокарада иштирок этиши;
- ассесмент марказида оптимал ҳисобда олти номзод иштирок этади, баҳоланувчилар сони камида тўртта ва кўпи билан етти киши бўлгани маъқул;
- ассесмент марказида номзодларни баҳолаш ва қўлланмадан бир хил фойдаланиш учун ассессорлар олдиндан махсус тайёрланади;

- машқлар номзодларнинг компетенцияларини аниқлашга йўналган. Баҳолашда, аввало, лавозим талаблари, мезонларни аниқлаб чиқиб, кейин эса шу мезонларни аниқлаб олувчи машқларни ишлаб чиқиш керак. Вакант лавозимга қўйилмайдиган талабларни баҳолаш машқига киритиш керак эмас;
- машқлар давомида номзодларнинг муаммони ҳал қилиш қобилияти, қийин шароитда оптимал қарор қабул қила олиши, унинг хулқ атворининг касб ва лавозим мезонларига тўғри келиши аниқланади.



1-расм. Бошқарув кадрларини баҳолаш ва уларнинг лидерлик салоҳиятларини ўрганиш даражалари

“Патрик Лессиони” моделини ҳам келтириш мумкин. “Лессиони модели” пирамида шаклида тасвирланади [13].

Халқ таълими тизимида ассесмент марказини ўтказишдан мақсад раҳбарлик лавозимларига хос малакавий талабларга жавоб берадиган, компетентли номзодни танлаб олишдан иборат. Лекин бу номзодни камида учта номзоднинг ичидан танлаб олиш зарурати маълум бир мураккабликни келтириб чиқаради.

Шуни алоҳида таъкидлаб ўтиш керакки, номзодларни баҳоловчи талаблар ва компетенциялар ассесмент марказини ташкил қилишдан аввал ишлаб чиқилиши керак. Халқ таълими тизимида номзодни раҳбар лавозимга тайинлашда ассесмент марказидаги фойдаланиш, асосан, юқори вакант лавозимларига раҳбарларни танлашда самарали ҳисобланади. Масалан, вилоят Халқ таълими бошқарма бошлиқлари ёки Халқ таълими

муассасалари фаолиятини методик таъминлаш ва ташкил этиш бўлими мудирларини лавозимга тайинлашда ижобий натижаларни келтириб чиқаради.

Халқ таълими вазирлигида ассесмент маркази орқали номзодларни лавозимга тайинлашда қуйидаги мезонларга эътибор қаратилади [6]:

1. Самарали бошқарувни таъминловчи қобилиятларнинг мавжудлиги.
2. Номзоднинг лавозим ўсишига тайёрлигини аниқлаш.
3. Янги иш шароитида фаолият юрита олишини аниқлаш.
4. Самарали ишловчи ва мослашувчанлик қобилиятига эга бўлиш.

Халқ таълими вазирлигида ассесмент марказининг жорий этилиши тажрибали, компетентли, аъло даражадаги кўникмалар, етакчилик сифатларига эга иқтидорли раҳбарларни жалб қилиш имкониятини беради.

## Самарали бошқарувда коммуникатив тўсиқлар

Мулоқот жараёнига тўсиқ қиладиган “Шахсий хислатлар”	Мулоқот жараёнига ёрдам берадиган “Иродавий хусусиятлар”	Мулоқот жараёнида тўсиқларни енгиш учун таклифлар
Вазифани тушунтиришда агрессивлик. Вазифани тушунтиришда ўта босиқ, вазмин ҳолатда бўлиш, саволларга лўнда ва аниқ жавоб бериш	Мулоқот жараёнида ташаббускорлик, суҳбатдошимни обдон тинглаш кўникмасига эга бўлиш, ора-орада савол ташлаб тураман, ва уни диққат билан тинглаётгандай тутаман	Раҳбар ёки ходимлар билан мулоқот қилишда субординацияга эътибор қилиш керак. Суҳбат жараёнида ким билан, қандай мавзуда мулоқот қилинаётганига, албатта, эътибор бериш
Фикрни тинглаш вақтида зўриқиш ҳосил бўлганда, инсон ўзини-ўзи бошқара олмаслиги мумкин, бу вақтда киши билиб-билмай хатоликларга йўл қўйиши мумкин. Фикрни тинглаш вақтида зўриқиш юзага келади, яъни мавзу менга тегишли бўлмаса ёки “олди-қочди” гаплар бўлса, суҳбат жараёнида зўриқиш пайдо бўлади. Шу вақти бошни секин-секин қимирлатиб қўйиш, лекин суҳбатга ҳурмат билдириш	Фикр билдириш жараёнида иккиланмаслик, суҳбат жараёнида иккиланмасдан ўз фикримни билдираман, чунки ўзим билган мавзуда фикр билдираман, менга нотаниш мавзу бўлса, кўпроқ тинглайман ва кўпроқ саволлар бериб тураман	Мулоқот даврида фикрни тинглашда зўриқишнинг олдини олишда суҳбатдошини хафа қилмасдан, оддий қилиб, бошни силкитиб туриш ёки яна қандайдир ишга шошилаётганлигини билдириб, узр айтиш ва ундан узоқлашиш
Жамоада раҳбар доим қарор қабул қилиш вазиятида туради. Бунда турли омиллар, яъни ҳам объектив ҳам субъектив таъсири бўлиши мумкин, раҳбарни қарор қабул қилишда чалғитиш мумкин	Раҳбар қарор қабул қилиш якунида барчани тинглаб, қарорнинг самарали бўлиши учун унга тўсиқ бўладиган ҳолатларни бартараф этиши ва уни тўла-тўқис тушунтириш	Раҳбар қарорни қабул қилиши учун вазминлик билан иш юритиши керак. Ходимларининг ҳам фикрларини тинглаши керак. Турли тажрибалар билан ўртоқлашиши керак
Раҳбар муҳимни номуҳимдан ажрата олиши, мавжуд имкониятлардан энг мақбулини танлай билиши керак. Бунда танлов, таҳлил қилиш, сўзига ишонтира олиши керак	Раҳбар муҳимни номуҳимдан ажратиши ва таҳлил қилиш, таҳлил натижаларини солиштириш, фикрларни тинглаб, энг мақбулини ажратиш, уни ходимларга тўлиқ тушунтириб бериш, салбий ва ижобий томонларини тушунтириш керак, ходимларнинг раҳбарнинг сўзини тушуниб, уни тўғри танлов қилганига ишонишлари керак	Раҳбар муҳимни номуҳимдан ажратиши ва таҳлил қилиш, таҳлил натижаларини олишда, уларни таққослашда тажрибали ходимларининг ҳам фикрларини инобатга олиши, лозим топмаса, унинг сабабини тушунтириши керак. Танлов натижаси барибир вақт ўтиши билан аниқ бўлади. Шунда раҳбар тўғри танлов қилганлигини ходимлар ишонч билан қабул қилишади

*Манба: муаллиф ишланмаси.*

Бугунги кунда номзодларни саралаб олишда *суҳбат усули* энг самарали ҳисобланади. Фақатгина уни замонга мослаб, такомиллаштириб бориш керак, холос. Суҳбат ўтказувчи комиссия аъзоси ҳар бир саволи орқали номзоднинг берган жавобидан, унинг у ёки бу вазифани бажара олишлигини тасвирлаб олиши керак. Шуни ҳам алоҳида таъкидлаб ўтиш керакки, суҳбат ўтказувчи жамоа кенгашининг ҳар бир аъзоси ўз соҳасининг мутахассиси бўлиши ва ўзининг компетенциясидан саволнома тайёрлаб келиши керак.

Суҳбат давомида нималар аниқланади:

➤ номзоднинг этикет қоидаларига амал қилиши;

➤ номзоднинг профессионалигини аниқлайди. Профессионаллашув индивиднинг у ёки бу профессионал ролни бажаришга қодирлигини ифодалайди [7];

➤ таҳлил қилиш қобилиятининг мавжудлигига;

➤ бошқарув қарорини қабул қила олишига;

➤ индивидуал – психологик ҳолатига;

➤ номзоднинг қадрияти ташкилот қадриятига мослиги ва шу кабилар.

Ўз шахсий имижини яратишда, энг муҳими, ўз имкониятини яхши билиши, унга керакли баҳо бера олиши, муайян вазиятларда ўзини тута олишидир.

Суҳбатдан ўтаётган ҳар бир номзод ўзининг профессионал билимини яхшилаб такрорлаб келгани маъқул. Чунки номзод ўзининг соҳасидан берган саволга тўғри жавоб беролмаса, унга бўлган ишонч йўқолади.

“Кузница кадров” китоби муаллифларининг фикрича, номзодни қуйидаги муҳим саволлар билан баҳолаш мумкин:

1. Нима учун айнан шу ерда ишлашни хоҳлайсиз? Номзоднинг жавобидан унинг бу лавозимга қизиқиш мақсадини билиб олиш мумкин.

2. Ўзингизни беш йилдан сўнг қаерда кўрасиз? Номзоднинг жавобидан ундан келажакда нима кутишини аниқлаш мумкин.

3. Нима учун биз, айнан, сизни танлашимиз керак? Бу савол номзодни ўзининг баҳолаши қандайлиги ва бошқа номзодлардан устунлигини аниқлаш имконини беради.

4. Сизнинг иш давомидаги энг катта ютуқингиз нималардан иборат? Бу орқали унинг ютуқларини аниқлаш мумкин. Агар номзод жавоб беролмаса, демак у янги иш фаолиятида ҳам фойдаси кам тегади.

5. Келажакда қанча маош олишни истайсиз? Бу орқали номзоднинг нафсини аниқлаш имконини беради.

6. Қайси рағбатлантиришни маъқуллардингиз, катта маошми ёки камроқ маош ва меҳнатга яраша фоизми? Фақат белгиланган маош билан ишловчи номзоднинг ўз ўстида ишламаслигини билдиради.

7. Сиз нима учун аввалги иш жойингиздан кетгансиз? Сабаблар ҳар хил бўлиши мумкин. Балки номзод жамоа билан келишмагандир ёки топшириқларни ўз вақтида бажармаганлиги натижасида конфликтга боргандир. Комиссия аъзоларининг вазифаси, айнан, шуни аниқлаб хулоса қилишдан иборат.

8. Аввалги иш жойингиздан тавсиянома олиш мумкинми? Бу провокацияли савол бўлиб, бу орқали номзоднинг реакциясини кўриш имконига эга бўлади.

9. Иш жараёнига халақит қилувчи камчиликларингиз мавжудми? Бу саволлар орқали номзоднинг “ҳақиқий” юзини кўриш мумкин.

10. Биринчи иш кунингизда нима иш қиласиз? Унинг жавоби орқали режа бўйича иш қилишини ва шу соҳада жиддий ишлашга қарор қилганлигини кўрсатади.

11. Келажакда ишни қандай тасаввур қиласиз? Номзод бу орқали берилаётган ишда нима кутилаётганлигини ва ўзининг ролини айтиб беради.

12. Ҳаётда нима билан, умуман, шуғулланмасдингиз? “Ҳақиқий” раҳбар ҳар бир шароитга мослашиш керак. Бу савол орқали номзоднинг ҳар қанақа шароитларга тайёр бўлишини аниқлаш имконини беради.

Т.Шклярнинг фикрича, номзодларни баҳолашда, аввало, уларнинг ҳар бир жиҳатларини: темпераменти, қизиқиши, психологик комплексини инobatга олиш кераклигини таъ-

кидлайди. Унинг фикрича, номзоднинг таълими ва профессионалиги муҳим ҳисобланмай, агар номзодга шу иш қизиқарли бўлса, бунга у муаммо келтирмайди [8].

Вакант лавозимга ҳужжатлар кўп тушганда, қуйидаги тартибда танланиши ва баҳолаши мумкин:

- қайси номзодни аниқ таклиф қилган бўлардингиз?

- агар ҳужжатлар кам топширилган бўлса, кимларни таклиф қилган бўлардингиз?

- кимни 100 % рад этиш керак?

Йиғилган ҳужжатларни бир тизимда тахлаётганда, қуйидаги тартибга эътибор қаратиш керак:

1. Биринчи таассуротга. Бу ерда номзоднинг йиғма жилдларида келтирилган маълумотларнинг тўғри ёзилганлигига эътибор қаратилади. Масалан, таржимаи ҳолда имловий ва орфографик хатоларга йўл қўймаганлиги.

2. Номзоднинг лавозимдаги ўсиши мантиқан боғланганлиги. Бу орқали номзоднинг ўз вақтида маълумотга эга бўлганлиги, бир лавозимдан иккинчи лавозимга қанча вақтда эришганлиги. Битта тизимдан бошқа тизимга нима сабабдан ўтганлиги ёки аввал лавозимда ишлаб бўшатирилганлиги ва иш жойини тез-тез ўзгартирилганлигини таҳлил қилиб чиқиш даркор.

3. Ҳар хил юқори лавозимларда фаолият юритганлиги. Масалан, у Халқ таълими муассасалари фаолиятини методик таъминлаш ва ташкил этиш бўлими мудирлигига номзод бўлиб келган бўлса-да, лекин аввалги иш жойида қўл остида ходимлар бўлмаган бўлса, бу унинг компетентсизлигидан далолат бериши мумкин.

4. Иш тажрибаси. Бу ерда номзоднинг нафақат иш тажрибаси, балки фаолияти давомида эришган ютуқларини ҳам инobatга олиш керак.

5. Таълим. Агар номзод асосий дипломидан ташқари бошқа таълим муассасаларини тугатган бўлса, унинг самарали эканлигини, яъни у ҳар доим ўз устида ишлашга тайёр эканлигини билдиради.

6. Хоббиси. Бу орқали номзоднинг иши билан ўз қизиқишларини ҳамоҳанг ривожлантира олиш имконига эга эканлигини билдиради.

7. Шахсий сифатлар. Номзоднинг коммуникабеллиги, фидойилиги, ўзини-ўзи назорат қила олиши ва бошқа сифатлари аниқланади.

Халқ таълими тизимида ишга қабул қилишда қуйидаги ҳужжатлар қабул қилинади:

1. Шахсий жилд.

2. Паспорт нухаси.

3. Диплом нухаси ва илмий даражасини белгиловчи ҳужжатлар. Баъзида диплом нухаси билан бирга унинг асл нухасини ва диплом берган муассасадан ҳаққонийлигини тасдиқловчи расмий талабни ҳам талаб қилиши мумкин. Бу орқали номзоднинг мутахассислиги ҳам текширилади.

4. Таржимаи ҳол. Бугунги кунда таржимаи ҳол икки тилда (рус ва ўзбек тилларида) ёзилиши мумкин. Бу ерда номзод ўзининг фамилияси, исми ва шарифи; туғилган кун, ой, йил ва манзил; фуқаролиги; маълумоти ва қачон тугатганлиги; илмий унвони ва илмий даражаси; суд жавобгарлигига тортилганлиги; яқин қариндошлари суд жавобгарлигига тортилганлиги; яқин қариндошлари ёки номзоднинг чет элда бўлганлиги; яқин қариндошлар ва уларнинг вафот этганлари тўғрисида маълумот; ўқув ва меҳнат фаолияти ва уларнинг манзили каби маълумотларни тўлдириб, ўз қўли билан ёзиб, имзо ва сана қўйилади. Бу каби маълумотлар кейинчалик кадрлар бўлими томонидан текширилиб, таҳлил қилинади.

**Хулоса ва таклифлар.** Умуман олганда, номзодни лавозимга тайинлашда унинг психологик ҳолати баъзида муҳим ҳисобланади. Чунки, агар номзод эмоционал барқарор, иродали бўлса, у ҳар қандай билимни ўзлаштириши олиш имкониятига эга бўлиши мумкин. Суҳбат давомида комиссия аъзолари ҳар бир номзоднинг темпераментини ҳам аниқлаш муҳим ҳисобланади. Кузатувлар натижасида

флегматик темпераментли шахслар кўпроқ халқ таълими тизимида фаолият юритиши аниқланган. Чунки болаларни тарбиялашда педагогдан, биринчи навбатда, сабрлилик ва босиқлик талаб қилинади. Раҳбар кадрларни танлаш ва баҳолашнинг яна бир усули сифатида *расмий ҳужжатлар орқали ўрганиш* ҳисобланади. Анъанага биноан ҳар бир ташкилотда ҳужжатларни тартибга солиш лозим.

Шуни алоҳида таъкидлаб ўтиш керакки, аттестациянинг муваффақиятли ўтиши, аввало, жами меъёрий ҳужжатларни тўғри расмиёлаштириш ва барча жараёнларни қонун асосида ташкил қилишга боғлиқ.

Бу ерда номзодга шундай савол бериладики, мақсад уни қийин вазиятга солиб қўйишдан иборат бўлиб, унинг ўйлаб, таҳлил қилиб чиқиб, жавоб беришини кузатиш лозим. Истеъдодли ва меҳнатсевар, катта имкониятга эга номзодлар керакли, зарур хислат йўқлиги боис суҳбатдан ўта олишмайди. Бундай омадсизлик, асосан, ўз имконияти, кучқудратига етарли баҳо бера олмасликдан, ўзига ишонмасликдан келиб чиқиши сабабларини ўрганиш лозим.

Таҳлил қилиш кадрлар ёки ташкилий бўлимга юклатилган бўлади. Юқоридаги фикрларни умумлаштириб, шуни таъкидлаб ўтиш жоизки, аттестацияда бўладиган суҳбат жараёнида бўладиган савол-жавоблар ўқитилган ва тайёрланган махсус экспертлардан тузилган комиссия аъзоларидан иборат бўлиши керак.

#### **Манба ва фойдаланилган адабиётлар рўйхати:**

1. Ўзбекистон Республикаси қонун ҳужжатлари тўплами, 2006 й, 3-сон, 19-модда, 31-32-сон, 325-модда. "Раҳбар ва педагог кадрларни аттестациядан ўтказиш ва уларга малака тоифалари бериш тартиби тўғрисида"ги низом.
2. Равшанов Ф.Р. Ўзбекистон Республикасида раҳбар кадрлар танлаш асослари. Сиёсий фанлар доктори илмий даражасини олиш учун тақдим этилган диссертация. – Т., 2009. – 251 б.
3. Каришина И.Е. Подбор кадров – важная задача современной государственной службы. // Журнал. Наука и современность. Выпуск № 27. 2014.
4. Равшанов Ф.Р. Ўзбекистон Республикасида раҳбар кадрлар танлаш асослари. Сиёсий фанлар доктори илмий даражасини олиш учун тақдим этилган диссертация. – Т., 2009. – 252 б.
5. Беляева Ж.А. Оценка персонала в системе менеджмента организации. Экономика труда и управление персоналом. Энгельсский технологический институт (филиал) ГОУ ВПО "СГТУ", г. Энгельс.
6. Зеер Э.Ф., Русанова Ю.Л. Психологические исследования. Психологическая оценка персонала: теория и практика. // Образования и наука. 2005. № 3 (33). УДК 159.9:377, ББК Ю 941.19. С. 106.
7. Махмудов И. Бошқарув профессионализми. Психологик таҳлил. – Т., 2011 йил. 19-бет.
8. Жамоат этикети ёхуд уддабуронлар имижси. – Т.: "Янги аср авлоди" УДК, 2011. 395.5, ББК 87.74. 75-бет.
9. Парабеллум А., Меркулов А., Мрочковский Н. Кузница кадров. Как создать очередь желающих работать у вас. – М.: ПИТЕР, 2014. С. 73.
10. Шкляр Т.Л. Анализ профориентации персонала при проведении собеседования. // Журнал. Экономика и современный менеджмент: теория и практика. № 40/2014. УДК 33.
11. Парабеллум А., Меркулов А., Мрочковский Н. Кузница кадров. Как создать очередь желающих работать у вас. – М.: ПИТЕР, 2014. С. 63.
12. Парабеллум А., Меркулов А., Мрочковский Н. Кузница кадров. Как создать очередь желающих работать у вас. – М.: ПИТЕР, 2014. С. 64.
13. Патрик Лессони «Пять пороков команды. Притчи о лидерстве»