



БОШҚАРУВ КОМПЕТЕНЦИЯЛАРИ МОДЕЛИНИ ШАКЛЛАНТИРИШ УСУЛЛАРИ

АТАМУРАТОВ МУРАТ

PhD, ТДТУ

Аннотация. Мазкур мақолада бошқарув компетенциялари моделини шакллантириш усуллари таҳлил қилинган. Шунингдек, раҳбарларнинг бошқарув компетенцияларини аниқлаш усуллари ва моделлари ёритилган. Компетенциялар модели – бу касбий фаолиятда намоён бўлишига кўра ўзига хос кўрсаткичларга эга бўлган компетенциялар рўйхатидир. Персонални бошқариш воситаси сифатида компетенциялар модели ёш раҳбар кадрларнинг бошқарув даражаси, касби, лавозими ва бажарадиган вазифаларига боғлиқ равишда касбий ва хулқ-атвор талабларини аниқ белгилаб беради.

Таянч сўз ва иборалар: истиқболли ёш кадрлар, бошқарув компетенциялари, компетенциялар модели, шахсий фазилатлар, мотивлар, психофизиологик хусусиятлар, кўникма.

Аннотация. В статье анализируются методы формирования модели управленческих компетенций. Также обсуждаются методы и модели определения управленческих компетенций менеджеров. Модель компетенций – это список компетенций, которые имеют конкретные показатели, проявляющиеся в профессиональной деятельности. Модель компетенций как средство управления персоналом четко определяет профессиональные и поведенческие требования молодых менеджеров в зависимости от уровня управления, профессии, должности и ответственности.

Опорные слова и выражения: перспективный молодой персонал, управленческие компетенции, модель компетенций, личностные качества, мотивы, психофизиологические характеристики, способности.

Abstract. This article analyzes the methods of forming a model of management competencies. It also describes the methods and models for determining the management competencies of managers. The competency model is a list of competencies that have specific characteristics as they manifest in professional activities. The competency model as a means of personnel management clearly defines the professional and behavioral requirements of young managers depending on the level of management, profession, position and responsibilities.

Keywords and expressions: prospective young staff, management competencies, competency model, personal qualities, motives, psychophysiological characteristics, ability.

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

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

Давлат бошқарувидаги турли хил услублар ва шаклларни фарқлаган ҳолда, биз унинг хусусиятларини ва бошқарувни самарали ташкил этиш имкониятларини белгилашимиз мумкин. Шу маънода, бошқарувга энди кириб келаётган ва раҳбарликда илк қадам қўяётган ёш раҳбарлар тоифасини ажратиш жуда муҳимдир. Чунки ёш раҳбарлар – бу, ёшларга хос бўлган хусусиятларга эга, фикрлаши, шахсий фазилатлари, бошқарув услуги ва бошқа ишчанлик жиҳатлари билан ажралиб турувчи бошқарув кадрлари гуруҳидир. Бундан келиб чиқадики, ёш раҳбар самарали ишлаши учун маълум компетенцияларга эга бўлиши керак. Шунинг учун, ушбу мақолада раҳбар шахсига асосланган ёндашувнинг ўзига хос хусусиятларига ва ёш раҳбарларнинг самарали бошқарув фаолияти учун зарур бўлган сифатларга эътибор қаратилади.

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

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

Психолог Д.МакКлеланд касбий фаолият самарадорлигига таъсир этувчи баъзи омиллар сифатида компетенцияларни аниқлаш учун асос яратган. 1973 йилда бу америкалик психолог "Интеллект эмас, балки қобилиятларни синовдан ўтказиш" номли мақола ёзган².

Д.МакКлеланд томонидан таклиф қилинган методологиянинг моҳияти шундаки, ишчанликни таъминловчи омилларни аниқлаш учун энг муваффақиятли ходимларни камроқ муваффақиятлилар билан таққослашдан иборат эди. Тадқиқотчи сифатида унинг мақсади, қандай психологик ва ҳулқ-атвор хусусиятлари конкрет профессионал фаолиятда муваффақият қозониш учун асос бўлишини аниқлашдан иборат эди³. Аммо компетенцияга асосланган ёндашув Р.Бояциснинг (Бояцис, 1982) "Компетенцияли менежер: самарали ишлаш модели"⁴ китоби нашр этилганидан кейин янада кенг тарқалди.

Компетенция – муайян лавозим ва умуман компаниянинг вазифалари доирасида муваффақиятли фаолият юритиш учун ёш рахбар кадрлар эга бўлиши керак бўлган бир қатор шахсий хусусиятлар, қобилиятлар, кўникмалар ва мотивацион хусусиятлар мажмуидир. Компетенциялар иш хатти-ҳаракатларида намоён бўлади, уларни тавсифлаш ва ўлчаш мумкин⁵.

Компетентлик бу – шахсга хос компетенцияларни намоёиш этиш, шу жумладан, ходимнинг фаолият предметиға муносабатини ҳам англатади⁶.

Компетенциялар таркиби 1993 йилда Спенсерлар томонидан таклиф этилган айсберглар моделидан фойдаланган ҳолда намоёиш этилиши мумкин. Спенсерлар компетенцияни самарали ходимни ажратиб турадиган шахснинг ўзига хос хусусияти деб таърифлашган, яъни "Компетенция – бу ишда ёки бошқа вазиятларда самарали ва энг яхши натижаларга асосланган ишлашга сабаб бўлувчи асосий сифатдир"⁷.

Компетенциялар асосида беш хил фазилат ётади (1-расм)⁸:

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

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

³ McClelland D.C. Testing for competence rather than intelligence // American Psychologist. 1973. № 2. P. 1–14.

⁴ Boyatzis R. The competent manager. -N.Y.: Wiley, 1982.

⁵ Субботин В. Что такое компетенция? // Управление персоналом. 2005. № 10. С. 34–36.

⁶ Boyatzis R. The competent manager. -N.Y.: Wiley, 1982.

⁷ Спенсер Л., Спенсер С. Компетенции на работе. Модели максимальной эффективности работы. -М.: Издательство ГИППО, 2010.

⁸ Спенсер Л., Спенсер С. Компетенции на работе. Модели максимальной эффективности работы. -М.: Издательство ГИППО, 2010.

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

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

3. Шахснинг "Мен" концепцияси. Инсоннинг ташки оламга муносабати, кадриятлар тизими ҳамда ўзи ҳақида тасаввури.

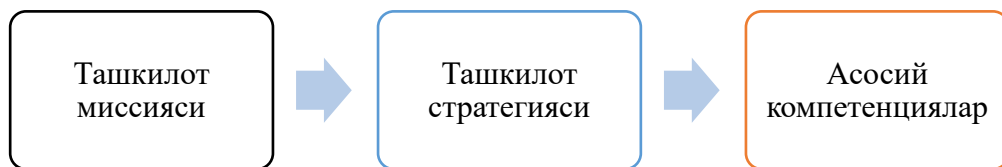
4. Билимлар. Инсоннинг маълум таркибий соҳаларда эга бўлган маълумоти. Билим – бу инсон нима қилишини эмас, балки нимани қила олишини олдиндан айтиб бериш имконини беради.

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



1- Расм. Айсберг модели

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



2-расм. Ташкилотнинг асосий компетенцияларини шакллантириш схемаси

Ташкилот компетенциялари моделини шакллантириш жараёни 2-расмда келтирилган диаграмма шаклида намоён этилиши мумкин. Расмдан кўриниб турибдики, асосий компетенциялар профилини шакллантириш ташкилотда амалга ошириладиган стратегик режалаш-

тириш ва бошқарув вазифаларидан биридир. Асосий компетенциялар таркиби ташкилотнинг ривожланиш стратегиясидан келиб чиқади ва ташкилот келажаги билан узвий боғлиқ.

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

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

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

Бундай таҳлил жараёнида куйидаги усуллардан фойдаланилади:

- тўғридан-тўғри кузатиш;
- мутахассисларнинг профессиографик суҳбати;
- индивидуал топшириқлар усули;
- индивидуал талаблар усули;
- танқидий ходисалар усули;
- профессиографик саволномалар;
- ҳужжатларни таҳлил қилиш;
- "Иш кунининг фотосурати" ва бошқалар².

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

Компетенциялар моделига қўйиладиган бир қатор талабларни белгилаш мумкин. Ушбу талабларнинг бажарилиши баҳолаш жараёнига қулайликлар киритади ва моделнинг самарадорлигини таъминлайди. Бу талаблар куйидагилар³:

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

² Базаров Т.Ю., Беков Х.А., Аксенова Е.А. Методы оценки управленческого персонала государственных и коммерческих структур. -М.: ИПК ГС, 1999.

³ Кляйнманн М. Ассесмент-центр. Современные технологии оценки персонала. -Харьков: Гуманитарный центр, 2004.

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

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

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

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

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

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

3-расм. Компетенциялар моделига қўйиладиган талаблар

Кўпгина моделларни тавсифлашда одатда компетенциялар миқдори 7-10 та атрофида бўлади. Моделда қанча кўп компетенциялар мавжуд бўлса, уни баҳолаш амалиёти ҳам шунчалик қийинлашади: улар орасидаги тушунарсиз ва аҳамиятсиз фарқлар туфайли муайян компетенциялар билан ишлаш қийинлашади.

Компетенциялар моделини яратишда шуни ёдда тутиш керакки, турли лавозимларни эгаллаган ходимлар орасида маълум бир компетенциянинг ривожланиш даражаси фарқланади. Бундай фарқни тушунтиришда компетенциялар профили деган тушунчага мурожаат

этиш ўринли. Компетенциялар профили, бу – компетенциялар моделининг ўзига хос тури бўлиб, бирон моделнинг лавозимга нисбатан намоён бўлишининг аниқ даражасини ифодалайди. Одатда турли лавозим гуруҳлари учун компетенциялар профиллари турлича бўлади ва бунда ходимларнинг бирон компетенция моделининг турлича ўзлаштирганлик даражаси ифодаланади.

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

Ишни таҳлил қилиш муаммоларни ҳал қилишнинг энг яхши намуналарини ва компетенциялар модели яратилаётган лавозимлардаги ҳаракатлар муваффақиятини белгиловчи омилларни аниқлашга имкон беради. Таҳлил босқичи компетенциялар моделини яратиш жараёнидаги муҳим бўғиндир. Кейинги ҳаракатлар – якуний компетенцияларни аниқлаш ва баҳолаш учун хулқ-атвор кўрсаткичларини тақсимлаш, шунингдек, баҳолаш тартиб-қоидаларини яратиш – фаолиятнинг моҳияти ва мақсадлари тўғрисидаги маълумотларни тўплаш ва таҳлил қилиш юқори сифатли бажарилган тақдирдагина муваффақиятли бўлиши мумкин.

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

Эксперт баҳолаш усули. Усул олдиндан яратилган шкалага биноан маълум бир иш ёки касб лавозимининг умумлаштирилган хусусиятларини баҳолаш асосида ишларни бажаришнинг турли жиҳатлари бўйича мутахассислар (менежерлар, бўйсунувчилар, ҳамкасблар, ташқи шериклар, мижозлар бўлиши мумкин) баҳоларини ўз ичига олади. Эксперт баҳоси индивидуал ва гуруҳий бўлиши мумкин. Тўпланган мустақил характеристикалар умумлаштирилиб, ҳар бир эксперт томонидан рейтинг шкаласи бўйича олинган ўртача арифметик қиймат ҳисобланади².

Фавқуллодда ҳолатлар усули. Фавқуллодда ҳолатлар усули – бу шундай жараёнки, унда натижалар ишнинг мақсадига эришиш нуқтаи назаридан муҳим ёки номуҳим воқеалар тавсифини тўплашга имкон беради. Асосий урғу кунлик фаолиятга эмас, балки муваффақият ва муваффақиятсизлик, самара ва самарасизлик ўртасидаги фарқлар намоён бўладиган, жуда кам учрайдиган, аммо аҳамиятли воқеаларга қаратилади. Ҳақиқий "фавқуллодда ҳолат", бу – бирон-бир профессионал фаолиятнинг муаммоли жойлари ёки соҳаларини умумлаштирилган тавсифлашдан фарқли ўларок, ҳақиқий ҳаёт воқеаларини ўрганишдан иборат. Мутахассислардан (менежерлар ёки иш бажарувчилар) самарали ва самарасиз ҳаракатларнинг мисолларини (ўзларининг ёки итбатдаги ходимларнинг) тавсифлаш ва баъзи мутахассисларнинг муҳим иш шароитида қандай ҳаракат қилганлари ҳақида ҳикоя қилиш сўралади. Бундай интервью ўтказишда ҳар бир респондентдан камида учта ижобий ҳолат ва учта самарасиз хулқ-атвор кўрсатилган тавсиф олиш керак. Барча тўпланган тавсифларни таҳлил қилиш, ўрганилаётган ишнинг мазмуни ва хусусиятини яхлит ва аниқ акс эттиришга имкон беради. Бу усулдан яқка суҳбатда ҳам, гуруҳ муҳокамасида ҳам фойдаланиш мумкин³.

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

² Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / под ред. Г.С.Никифорова, М.А.Дмитриевой, В.М.Снеткова. -СПб.: Речь, 2001.

³ Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / под ред. Г.С.Никифорова, М.А.Дмитриевой, В.М.Снеткова. -СПб.: Речь, 2001.

Сўров усули. Ушбу экспериментал бўлмаган усул оғзаки ва / ёки ёзма сўров (анкета сўрови) сифатида анча кенг тарқалган. Ушбу усулдан фойдаланганда ҳар қандай касбий фаолиятнинг муҳим томонларини (мақсадлар, вазифалар, функциялар, шароитлар ва бошқалар) ёритадиган саволлар тузилади. Оғзаки сўров, ёзма билан таққослаганда, жавобларнинг мазмуни ва маъносини аниқроқ билишга имкон беради ва шунинг учун яхшироқ маълумот беради. Савол бериш ёзма равишда олдиндан тайёрланган саволларга жавоб олишни ўз ичига олади. Анкетанинг афзалликлари шундаки, бу кўп сонли одамлардан маълумот олиш имконини беради¹.

Прогнозлаш интервьюси. Ташкилотнинг асосий раҳбарлари билан прогнозлаш суҳбатлари ўтказилади. Бу усул ёрдамида улар ташкилотнинг мақсадлари, қадриятлари ва маданияти, шунингдек, ташкилотдаги ходимларнинг хулқ-атворлари ўртасидаги боғлиқлик аниқланади. Суҳбат, шунингдек, ташкилот фаолиятидаги келажакдаги ўзгаришлар ва бу ўзгаришларнинг ходимларга таъсири ҳақида билиб олиш, муҳокама қилиш ва компетенциялар моделини ишлаб чиқишда ҳисобга олиш имконини беради. Усул ташкилотнинг тўғри йўналишда ривожланишини таъминлаш учун зарур бўлган компетенциялар таърифларини шакллантириш учун ишлатилиши мумкин².

Тўғридан-тўғри атрибут усули. Тўғридан-тўғри атрибут усули компетенцияларнинг тайёр таърифларига эга умумий моделлардан фойдаланишга асосланган. Ушбу моделлар одатда ташкилотларни баҳолашдан манфаатдор бўлган хатти-ҳаракатларнинг кўпчилиги учун асос бўлиб хизмат қилади. Шу сабабли, ташкилот мутахассисларидан шу каби компетенциялар моделларининг мазмуни билан танишиб чиқиш ва ўрганилаётган иш учун муҳимлик даражасини (ёки маълум миқдордаги компетенцияларни танлаш) тартиблаш сўралади. Ушбу усулдан фойдаланиш шакли мустақил, баъзи ҳолатларда ушбу вазифа мутахассислар билан суҳбат учун ўзига хос сабаб сифатида ишлатилиши мумкин, бундан ташқари, бошқа усулларни (танқидий инқирозлар усули, прогнозлаш интервьюси ёки репертуар панжаралар услубини) ишлатиб, ишнинг мазмунини янада чуқурроқ ўрганиш учун фойдаланилиши мумкин³.

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

Иш жойини кузатиш усули. Ёш раҳбар кадрларнинг нима қилаётганини кузатиш ва қайд қилиш орқали иш ҳақида кўп нарсаларни билиб олиш мумкин. Табиий кузатув – бунда кузатувчининг борлиги ишчининг хатти-ҳаракатига кам ёки умуман таъсир қилмайди. Бунга эришиш учун кузатиш узок вақт давомида амалга оширилади, шунда ишчи кузатувчининг борлигига эътибор бермайди. Кузатувчи, бирон меҳнат ҳодисаси қандай содир бўлганлиги ҳақида савол бериб, ишни фаолроқ ўрганиши мумкин. Юқорида таъкидлаб ўтилганидек,

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

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

³ Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: учебно-практическое пособие. 5-е изд., перераб. и доп. -М.: Интел-Синтез, 2002.



тадқиқотчига иш тўғрисида маълумот берадиган "мутахассислар" билан ўзаро муносабатларга асосланган баъзи усуллар (танқидий воқеалар усули, прогнозлаш интервьюси, тўғридан-тўғри атрибутлар усули) ҳам якка, ҳам гуруҳ шаклида ўтказилиши мумкин. Шубҳасиз, гуруҳ билан ишлашнинг афзаллиги вақтни сезиларли даражада тежашдир. Шу билан бирга, гуруҳли ёндашувдан фойдаланишда тўпланган маълумотларнинг тўлиқлиги, объективлиги ва аниқлигига таъсир қилувчи бир қатор муаммолар пайдо бўлиши мумкин¹.

Шундай қилиб, ёш раҳбарларнинг бошқарув компетенцияларини баҳолаш усулларининг ўзига хос хусусиятларига тегишли хулосалар чиқарган ҳолда шунини айтишимиз мумкинки, ташкилотнинг самарали ва унумли фаолияти учун кадрларни танлаш, ротация қилиш, ривожлантириш ва ўқитиш учун аниқ баҳолаш усуллари бўлиши керак. Ушбу жараёнлар ўзаро боғлиқ ва уларнинг ҳар бирини ҳал қилиш учун ходимларни баҳолашнинг ўзига хос усуллари талаб қилинади. Ходимларни баҳолаш, шахснинг ишбилармонлик ва шахсий фазилатларининг лавозим ёки иш жойининг талабларига мувофиқлигини аниқлашнинг мақсадга мувофиқ жараёни сифатида, катта масъулият билан қараш ва баҳолашнинг барча босқичларида барча томонларни ҳисобга олиш керак, чунки бу ҳар бир номзоднинг келгусидаги функционал вазифалари самарадорлиги тўғрисида ҳаққоний маълумот олишни таъминлайди.



ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ВНЕШНЕЙ ПОЛИТИКИ СТРАН БЛИЖНЕГО ВОСТОКА

КАДИРОВА ГУЗАЛ

докторант, ТГУВ

***Аннотация.** Развивая идею об арабском мире или регионе, египетские исследователи Р. Аль-Бустани и Ф. Фаргюс, анализируя региональные процессы, начиная с формирования современных государств, не употребляют термин Ближний Восток, но пишут об арабском мире, арабских государствах, Северной Африке, Восточной Африке, «Плодородном полумесяце» в составе Ирака, Сирии, Ливана, Израиля, Палестины, Аравийского полуострова. Другой египетский ученый, М. Муаллим, отмечает, что Ближний Восток - это регион от Ирана на востоке до Ливии на западе, и от Турции на севере до южных границ Аравийского полуострова и в Африке до южных границ Судана. Такой Ближний Восток представляет собой политическое понятие, и, по его мнению, лучше использовать термин «Азиатско-африканский регион», который включает в себя всю специфику территорий, начиная с географического расположения на стыке Европы, Азии, Африки, и заканчивая энергетическими ресурсами. Экцессы «арабской весны» и ее последствия некоторые ученые сравнивают с такими мощными историческими катаклизмами, как распад Османской империи и появлением национальных арабских образований после Первой мировой войны. В современной ситуации дипломатия Узбекистана должна содействовать в урегулировании конфликтов и позитивной политико-экономической трансформации Ближнего Востока и иметь прочный аналитический фундамент.*

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