

Сатторов Эркинбай Ниязметович,
психология фанлари номзоди, доцент,
Ўзбекистон Республикаси Бош прокуратура
Академияси бўлим бошлиғи

ДАВЛАТ ФУҚАРОЛИК ХИЗМАТИ ТИЗИМИДА КАДРЛАР ЗАХИРАСИНИ ШАКЛЛАНТИРИШНИНГ ДОЛЗАРБ МАСАЛАЛАРИ

УДК: 331.108

САТТОРОВ Э.Н. ДАВЛАТ ФУҚАРОЛИК ХИЗМАТИ ТИЗИМИДА КАДРЛАР ЗАХИРАСИНИ ШАКЛЛАНТИРИШНИНГ ДОЛЗАРБ МАСАЛАЛАРИ

Мазкур мақолада давлат фуқаролик хизмати/прокуратура тизимида кадрлар захирасини шакллантиришни замонавий ёндашув орқали ташкил этишнинг асосий жиҳатлари таҳлил этилган. Бунда илмий асосланган концепцияга таяниш кераклиги, ушбу концепциянинг структураси, мазмуни, ишлаш моҳияти кенг очиб берилган. Мақолада жаҳон илғор тажрибасига асосланган ҳолда раҳбар кадрлар захираси эга бўлиши керак бўлган компетенциялар, уларни баҳолаш методлари, баҳолашда ягона баҳолаш шкаласини қўллаш тартиби, кадрлар захираси гуруҳлари масалалари муҳокама қилинган.

Таянч сўз ва тушунчалар: компетенция, касбий компетенциялар, лидерлик компетенциялари, шахс сифатлари, экстремал компетенциялар, компетенцияларни баҳолаш методлари, гуруҳларга тақсимлаш модели.

САТТОРОВ Э.Н. АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ФОРМИРОВАНИЯ РЕЗЕРВА КАДРОВ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЫ

В данной статье на основе современного подхода анализируются основные особенности формирования кадрового резерва в системе государственной гражданской службы/прокуратуры. В ней раскрыты обоснование необходимости научно обоснованной концепции, структура данной концепции, смысл и особенности работы на основе данной концепции. Также в статье на основе передового мирового опыта рассмотрены такие вопросы, как основные компетенции, которыми должен владеть кадровый резерв, методы оценки этих компетенций, правила применения единой оценочной шкалы, распределение кадрового резерва в группы.

Ключевые слова и понятия: компетенция, профессиональные компетенции, компетенции лидерства, личностные качества, экстремальные компетенции, методы оценки компетенций, модель распределения в группы.

SATTAROV E.N. CURRENT ISSUES OF PERSONNEL RESERVE FORMATION IN THE SYSTEM OF PUBLIC CIVIL SERVICE

In the article, on the basis of a modern approach, the main features of talent pool formation in the system of the state civil service / prosecutor's office are analyzed. It reveals the need to be based on a scientifically grounded concept, the structure of this concept, the meaning and features of work based on this concept. Also, in the article, on the basis of advanced world experience, such issues as the main competencies that the talent pool should possess, methods for assessing these competencies, the rules for applying a single rating scale, and the distribution of the talent pool into groups are discussed.

Key words and concepts: competence, professional competencies, leadership competencies, personal qualities, extreme competencies, methods for assessing competencies, a model of distribution into groups

Кириш.

Давлат фуқаролик хизматида кадрлар захираси давлат органларининг юқори малакали, маҳоратли кадрлар таркибини шакллантириш жараёнининг муҳим таркибий қисми ҳисобланади. Кадрлар захираси фуқаролик хизматчиларининг ўз касбий ва шахсий сифатлари кадрлар захирасини шакллантириш жараёнида юқори баҳо олиши туфайли нафақат лавозимда ўсишига, балки энг маҳоратли фуқароларнинг излаб топилишига олиб келади. Бундай ходимлар бўш лавозимларга тайинлаганда, улар эга бўлган билим, тажриба, кўникма ва малакалар орқали давлат органи фаолияти энг самарали ва сифатли амалга оширилиши имкони яратилган бўлади. Муваффақиятли шакллантирилган кадрлар захираси бўш ўринлар юзага келганда давлат фуқаролик хизмати лавозимларини ўз вақтида тўлдириш имкониятини берадики, ташкилот ишининг самарали бўлишида бунинг аҳамияти жуда катта.

Кадрлар сиёсатини такомиллаштиришнинг турли йўналишлари орасида прокуратура органларини, бир томондан, ҳуқуқни муҳофаза қилиш фаолиятига максимал даражада лойиқ бўлган мутахассислар билан тўлдириш, малакали кадрларни танлаш, иккинчи томондан, уларни прокуратура органлари эҳтиёжларини ҳисобга олган ҳолда, ҳар бир ходимнинг қобилиятларини, мойилликларини, индивидуал хусусиятлари ва имкониятларини ҳисобга олган ҳолда рационал жой-жойга қўйиш; раҳбарлик лавозимларига захирани энг истиқболли ходимлар орасидан шакллантириш марказий ўринни эгаллайди. Ушбу вазифаларни ечимини топишда прокуратура органларига номзодларни танлаб олишда ва уларни лавозимларга кўтаришда илмий асосланган психологик баҳолаш тизими сезиларли ёрдам кўрсатиши мумкин.

Муаммонинг долзарблиги.

Прокуратура органларида психологик баҳолашнинг зарурияти мураккаб ижтимоий-ҳуқуқий муносабатларга жалб қилинган прокурор ходимнинг психологик сифатларига, шахс хусусиятларига юқори талаблар қўядиган прокурорлик-тергов фаолиятининг ўзига хос хусусияти билан; ҳуқуқни муҳофаза қилиш соҳасида йўл қўйиладиган хатолар натижасида фуқароларнинг, давлат, жамоат, хўжалик ташкилотларининг қонуний манфаатлари чеклаб қўйилишига олиб келадиган оқибатларнинг оғирлиги билан асосланади. Касбий психологик танловнинг муҳимлиги,

шунингдек, олий юридик маълумотли мутахассисларни тайёрлаш жараёнига анча катта моддий сарф-харажатлар кетиши билан, бу мутахассисларнинг бир қисми касбий нолайоқлиги, шунингдек, психологик сабабларга кўра прокуратура органларидан ишдан бўшаб кетаётганлиги ҳолатларининг мавжудлиги билан ҳам белгиланади. Бу эса кадрлар захирасини шакллантириш ишига илмий асосланган концептуал-психологик ёндашишни татбиқ этиш шу кунда энг **долзарб масалалардан** бири эканлигини белгилаб беради.

Мақоланинг илмий моҳияти.

Илмий тадқиқотимизда замонавий бошқарувнинг жаҳондаги илғор амалиётлари бенчмаркинг технологиясига таянилган ҳолда илмий ўрганиш натижаси сифатида мамлакатимиз хусусиятларига мос келадиган тартибда тизимлаштирилди ва шунга асосан давлат фуқаролик хизмати тизимида кадрлар захираси билан ишлаш бўйича муаллифлик концепцияси ишлаб чиқилди. Ушбу мақолада дунёнинг ривожланган мамлакатлари давлат бошқарувида етакчи бўлган компетенциявий ёндашувга асосланган муаллифлик концепциясининг Ўзбекистон прокуратураси тизимида кадрлар захираси билан ишлашга таклиф ва татбиқ этилган жиҳатлари ёритилган.

Кадрлар захирасини шакллантириш, айниқса давлат фуқаролик хизмати соҳасида, илмий асосланган концепцияга таяниши керак. Таклиф этилаётган муаллифлик **концепцияси** қуйидагиларни ўз ичига олади:

- A. Мақсадлар ва тамойиллар.
- B. Компетенциялар модели.
- C. Компетенцияларни баҳолаш методлари.
- D. Кадрлар захираси гуруҳлари.

A. Кадрлар захирасини шакллантириш мақсадлари ва тамойиллари.

Фуқаролик хизматида кадрлар захирасини шакллантиришнинг асосий мақсадлари қуйидагилардан иборат:

- фуқароларнинг фуқаролик хизматидаги киришдаги тенглигини таъминлаш;
- фуқаролик хизматидаги лавозимларни ўз вақтида тўлдириш;
- фуқаролик хизматининг юқори малакали, маҳоратли кадрлар таркибини шакллантиришга кўмаклашиш;
- фуқаролик хизматчиларининг лавозим поғоналарида ўсишига кўмаклашиш.

Ўзбекистон Республикаси Прокуратураси кадрлар захирасини шакллантиришда қуйидаги тамойилларга таянилади:

1. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2019 йил 3 октябрдаги “Ўзбекистон Республикасида кадрлар сиёсати ва давлат фуқаролик хизмати тизимини тубдан такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги ПФ-5843 сонли фармонининг¹ 2-бандида профессионал тайёрланган самарали кадрлар захирасини шакллантириш давлат фуқаролик хизматининг устувор йўналиши сифатида белгиланган.

2. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2019 йил 3 октябрдаги “Ўзбекистон Республикасида кадрлар сиёсати ва давлат фуқаролик хизмати тизимини тубдан такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги ПФ-5843 сонли фармонининг² 2-бандида касбга оид сифатлари ва алоҳида хизматларини одилона ва объектив баҳолаш асосида энг муносиб ва қобилиятли шахсларни давлат фуқаролик хизматида қабул қилиш ҳамда уларнинг хизмат поғоналари бўйича кўтарилишини назарда тутувчи меритократия³ тамойилини қўллашнинг асосий талаб сифатида белгиланганлиги Ўзбекистон Республикаси фуқароларининг фуқаролик хизматидаги тенг ҳуқуқлилиги ва фуқаролик хизматчиларининг лавозим поғоналарида ўсишига бўлган конституциявий ҳуқуқларининг амалга оширилишини таъминлаб беради.

3. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2019 йил 3 октябрдаги “Ўзбекистон Республикаси Президентининг ҳузуридаги давлат хизматини ривожлантириш агентлиги фаолиятини ташкил этиш чора-тадбирлари тўғрисида”ги ПҚ-4472 сонли Қарорининг⁴ 1-бандига асосан

¹ Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2019 йил 3 октябрдаги “Ўзбекистон Республикасида кадрлар сиёсати ва давлат фуқаролик хизмати тизимини тубдан такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги ПФ-5843 сонли Фармони.

² Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2019 йил 3 октябрдаги “Ўзбекистон Республикасида кадрлар сиёсати ва давлат фуқаролик хизмати тизимини тубдан такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги ПФ-5843 сонли Фармони.

³ Ижтимоий мавқеидан қатъи назар, энг истеъдодли ва истиқболли шахсларни давлат бошқарувида танлаш ва жой-жойига қўйиш тизими (Таҳр.).

⁴ Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2019 йил 3 октябрдаги “Ўзбекистон Республикаси Президентининг ҳузуридаги давлат хизматини ривожлантириш агентлиги фаолиятини ташкил этиш чора-тадбирлари тўғрисида”ги ПҚ-4472 сонли Қарори.

кадрлар захираси билан ишлаш тартибини белгилаб берадиган Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат хизматини ривожлантириш агентлиги тўғрисидаги Низом тасдиқланган.

4. Давлат органининг кадрлар захирасига киритиш қуйидагича амалга оширилади: 1) фуқаролар конкурс натижаларига кўра кирилади, бунда ушбу фуқароларнинг фуқаролик хизматидаги бўш ўринни тўлдириш учун захирага киритишга розилиги ҳисобга олинади; 2) фуқаролик хизматчилари фуқаролик хизматидаги бўш лавозимни тўлдириш учун лавозим поғонасида ўсиш тартибида; 3) аттестация натижаларига кўра, фуқаролик хизматидан бўшатирилган ходимлар бўш ўрнига кадрлар захирасига киритилган ходимнинг розилигига кўра.

5. Прокуратура органларида хизматга номзодларнинг, прокуратура органларида бошқарув лавозимларига номзодларнинг касбий лойиқчилигини прогноз қилиш учун ишлаб чиқилган психологик баҳолаш тизими бу тизимга қўйилган қуйидаги илмий ва амалий талабларни қондириши керак:

а) олинган натижаларнинг валидчилигини ва ишончилигини, конкрет номзодларнинг касбий муваффақиятличилигини прогноз қилишнинг аниқчилигини таъминлайдиган илмий асосланганлик;

б) тизимнинг юқори даражадаги ишончилиги, бузилиб қолишлардан, тасодифий ва доимий хатолардан ҳимояланганлиги;

в) номзодларни уларнинг касбий лойиқчилиги даражасига кўра тақсимлаш имконини берувчи юқори даражадаги селективлик имконияти;

г) баҳолаш тизими конкрет ташкилий, моддий, молиявий ва бошқа талаб ва шароитларга, вақтинчалик ресурсларга жавоб бериши керакки, амалиётда прокуратура органларида психологик баҳолаш шуларни ҳисобга олган ҳолда амалга оширилади (яъни, ушбу тизим прокурор ходимларнинг, хизматга ва раҳбарлик лавозимларига номзодларнинг касбий яроқчилигини психологик мезонлар бўйича прогноз қилиш талаб этиладиган кадрлар билан олиб бориладиган тадбирлар турларига осон “қўшилиб кетиши” керак).

6. Методологик тамойиллар: прокурорлар, терговчилар ва прокуратура органлари раҳбарлари ишларини таҳлил қилишга тизимли ва фаолиятли ёндашувлар; ижрочи касбий фаолияти ва шахсининг ўзаро боғлиқлиги ва ўзаро асосланганлиги; прокурорлик –тергов фаолиятининг, прокуратура органлари раҳбарлари фаолиятининг

психологик хусусиятлари, мазмуни ва тузилмасини таҳлил қилишда турли хил илмий ёндашувлар доирасида шакллантирилган тасаввурлар ривожланишини аниқлаш имконини берувчи тарихий ёндашув.

7. Тадқиқотда қўйилган вазифаларни амалга ошириш учун психологиянинг турли соҳаларида ишлаб чиқилган тушунчалар, категориялар, тамойилларни жалб қилиш. Илмий тадқиқотимизда фаол қўлланилган мазкур методологик тамойили янада кенгроқ муҳокамани ва асословни талаб этади.

8. Номзоднинг касбий яроқлилиги иккита хусусиятдан ташкил топади: а) касбий фаолиятнинг муваффақиятлилиги, б) шахсий-касбий ривожланиш потенциали.

9. Стандартлаштирилган ва стандартлаштирилмаган методлар баҳолаш методлари бўлиб хизмат қилади.

10. Ҳар бир компетенцияни баҳолаш “фаолият муваффақиятлилиги” ва “шахсий-касбий салоҳият” кўрсаткичлари учун алоҳида 7 баллик (1 дан 7 гача) шкала бўйича амалга оширилади.

11. Объективлик, мустақиллик.

12. Номзод тўғрисида маълумотларни турли хил манбалардан тўплаш.

13. Номзодларга баҳо берувчилар томонидан объектив баҳо берилиши.

В. Компетенциялар модели.

Прокуратура органларида хизматга номзодлар, прокуратура органларига раҳбарлик лавозимларига даъвогарларнинг касбий яроқлилигини прогноз қилиш учун психологик баҳолаш тизими қуйидаги функционал ўзаро боғлиқ элементлардан ташкил топади:

а) прокуратура органлари прокурор-терговчи, раҳбар ходимларининг фаолияти профессиограммаси, у ушбу меҳнат тури хусусиятларини психологик таҳлил қилиш нуқтаи назаридан энг аҳамиятли бешта блокни (касбий фаолият ва қабул қилинадиган қарорларнинг қаттиқ ҳуқуқий регламентлилиги; касбий ваколатларнинг ҳукмронлик, мажбурий характери; касбий фаолиятнинг экстремал характери; касбий фаолиятнинг ижодий, ностандарт характери, ечилаётган вазифаларнинг ранг-баранглиги; терговчи, прокурор, прокуратура органлари раҳбарларининг процессуал мустақиллиги ва ўз хатти-ҳаракатлари ва қабул қиладиган қарорлари учун юқори персонал жавобгарлиги) ҳамда тўртта структуравий компонент – касбий фаолиятнинг нисбатан

мустақил бўлган таг тизимлари (билиш, коммуникатив, ташкилий-бошқарув ва тарбиявий);

б) касбий жиҳатдан муваффақиятли прокурорлар, терговчилар, прокуратура органлари раҳбарларининг психограммаси, у сифатлар – касбий лойиқлик омилларининг бешта блоки (прокурор, терговчи, прокуратура органлари раҳбарлари шахси ижтимоийлашувининг юқори даражаси; ривожланган билиш қобилиятлари; юқори даражадаги эмоционал-иродавий барқарорлик; ривожланган коммуникатив қобилиятлар; прокурор-терговчи ходимлар, прокуратура органлари раҳбарларининг яққол ифодаланган ташкилотчилик қобилиятлари);

в) психограммада ифодаланган сифатларни эмпирик ташхислаш имконини берувчи психодиагностик методлар ва методикалар комплексини ва аниқ, ўлчаш имконини берадиган даражагача операциялар кўринишига келтирилган белгилар;

г) лавозимга номзодларни бирламчи психологик ўрганиш маълумотларини уларнинг касбий яроқлилигини интеграл баҳога олиб келадиган умумлаштириш йўллари ва усуллари.

Тақлиф этилаётган моделда асосий ҳисобланган тушунчаларни биз қуйидаги мазмунларда қабул қилганмиз ва ифодалаймиз.

Компетенциялар – бу қўйилган вазифаларни самарали бажариш учун зарур бўлган малакалар, билимлар ва тажриба комбинациясидан иборат бўлиб, унинг таркибида функционал компетенциялар (ишни бажаришда зарур бўлган техник экспертизага тааллуқли билимлар ва малакалар), бошқарув компетенциялари (режалаштириш, ташкиллаштириш ва ресурслардан фойдаланиш учун зарур бўлган билимлар ва малакалар), коммуникатив компетенциялар (атрофдагилар билан ўзаро муносабатлар учун зарур бўлган билимлар ва малакалар, фундаментал концепциялар (режалаштириш ва мавҳум даражада тафаккур қилиш учун зарур бўлган билим ва малакалар) мавжуд¹.

Ушбу моделда қўлланилган компетенциялар 4 та гуруҳга бирлаштирилган: а) касбий, б) етак-

¹ Бояцис Р. Компетентный менеджер /Р.Бояцис. - М.: НИРРО, 2008.

Емельянова О.В., Емельянов Ю.П. Акмеологический подход к подготовке управленческих кадров (на примере Президентской программы подготовки управленческих кадров) // Вестник КемГУ. 2015. № 4-2 (64).

Половова И.Е. Компетентностный подход: разработка корпоративной модели компетентностей / И.Е.Половова. - М.: ГУ-ВШЭ, 2009.

Спенсер Л.М. Компетенции на работе. Модели максимальной эффективности на работе / Л.М.Спенсер, С.М.Спенсер; пер. с англ. - М.: НИРРО, 2005.

чилик, в) шахс сифатлари, г) экстремал компетенциялар.

Касбий компетенциялар дифференциал-психологик ёндашув контекстида аниқ тарихий даврда жамиятда қабул қилинган меъёрлар, стандартлар ва талабларга мос равишда касбий функцияларни бажаришга бўлган қобилият ва тайёрликни белгилаб берувчи интеграл касбий-шахсий тавсифнома сифатида таърифланиши мумкин¹.

Лидерлик компетенциялари (ёки лидерлик) – бу раҳбарнинг хоҳланган ва зарурий келажакни (тасаввурда яратиш орқали) шакллантириш, бошқа одамларни руҳлантириш ва мотивациялаш (коммуникация жараёнида намоён бўлади) ва уларнинг хулқ-атвори ҳамда эътиқодларига таъсир кўрсатиш қобилиятидир. Лидернинг бошқа компетенциялари орасида: командани ташкил қила олиш ва унинг ишини қўллаб-қувватлаб тура олиш кўникмалари; ходимларни мотивлаштириш ва уларга ваколатларни бера олиш кўникмалари; ходимларни ривожлантириш ва ўқитиш; зиддиятларни ечиш компетенциялари фарқланади².

Шахс сифатлари – бу шахснинг мураккаб ижтимоий ва биологик асосланган структуравий компонентлари бўлиб, у ўз ичига психик жараёнларни, хусусиятларни, тузилмаларни, турғун ҳолатларни ва ижтимоий ҳамда табиий муҳитда шахсни олдиндан белгилаб берадиган турғун хулқ-атворини қамраб олади.

Экстремал компетенциялар деганда шахс (раҳбар)нинг касбий вазифаларни муваффақиятли ва хавфсиз даражада бажаришга ва / ёки экстремал шароитларда ва вазиятларда ўзининг яхлитлигини сақлашга бўлган интилиш ва қобилиятда намоён бўладиган индивидуал сифати тушунилади. Экстремал компетенциялар қатор компетенцияларда амалга оширилиб, уларни асосий ҳисобланган учта: экстремал вазиятларда ўз-ўзини белгилаш билан боғлиқ бўлган ва фаолият шароитларида ўзгариб турадиган компетенциялар; тартибга солиб туриш (регуляция) компетенциялари; экстремал вазиятлар ва экстремал шароитларда

ўз-ўзини бошқариб, тартибга солиб турувчи компетенциялар гуруҳига бирлаштириш мумкин³.

Биринчи жадвалда Ўзбекистон Республикаси прокуратураси кадрлар захирасига номзодларнинг компетенциялари моделлари келтирилган. Ушбу компетенциялар рўйхати муаллиф томонидан ўтказилган тадқиқотда прокуратура органларида раҳбарлик лавозимларида (Бош прокуратура бошқармалари бошлиқлари, уларнинг ўринбосарлари, туман, шаҳар прокурорлари) фаолият кўрсатаётган раҳбар ходимларнинг жавобларида олинган натижаларга асосланган.

С. Компетенцияларни баҳолаш методлари.

Баҳолаш методлари стандартлаштирилган (сўровномалар ва тестлар) ва стандартлаштирилмаган (раҳбар томонидан характеристика бериш, ишчанлик ўйинларидаги хулқ-атвор, суҳбатлашиш) методларни ўз ичига олади.

Раҳбар томонидан лавозимга кадрлар захирасига номзодга бериладиган тавсиф (эксперт баҳолаш ва тавсиянома) қуйидаги саволларга жавоб бериши керак:

А) Номзоднинг касбий мулоқоти ва ўзаро муносабатларига баҳо беринг.

Б) Номзоднинг лидерлик қобилиятлари ва имкониятларига баҳо беринг.

В) Номзоднинг шахс сифатларига (ўз-ўзини бошқара олиши, тажрибага, янгиликка нисбатан муносабатига) баҳо беринг.

Г) Номзоднинг экстремал вазиятдаги хусусиятларига (экстремал вазиятда қарор қабул қилиши, жавобгарликни ўз зиммасига ола билиши) баҳо беринг.

Суҳбат (баҳоловчи интервью) – бу номзоднинг экспертлар саволларига берадиган жавобларига ва суҳбат жараёнидаги унинг хулқ-атворига асосланадиган баҳолаш методи ҳисобланади.

Суҳбат (баҳоловчи интервью) учун саволлар:

А) Ўз ишингизни назорат қилиш учун қўллайдиган мезонларингизни айтиб беринг.

Б) Ходимларингизни ишини назорат қилишда қўллайдиган мезонларингизни айтиб беринг.

В) Қандай янги билимларни ўзлаштиришга интиласиз?

Г) Охирги уч йил давомида қандай қисқа муддатли ва узоқ муддатли мақсадлар қўйдингиз ва уларга эришдингиз?

¹ Барышникова И. Е. Профессиональная компетентность: виды, структура и современные подходы // Вестник ЛГУ им. А.С. Пушкина. 2012. № 3.

² Ерофеев А.К. Авторские технологии разработки моделей компетенций / А.К. Ерофеев, Т.Ю.Базаров // Организационная психология. - 2014. - Т.4, №4. С. 74-92.

Овчинников А.В. О классификации компетенций / А.В.Овчинников // Организационная психология. 2014. Т.4, № 4. - С.145-153.

³ Погорелов А.Г. Экстремальная компетентность в профессиональной деятельности // Известия ЮФУ. Технические науки. 2006. №13.

1-жадвал. Ўзбекистон Республикаси прокуратураси кадрлар захирасига номзодларнинг компетенциялари моделлари

№	Компетенция	Компетенциянинг психологик тавсифи
1 - гуруҳ. Касбий компетенциялар (фаолият)		
1	Касбий мулоқот ва ўзаро таъсир	а) суҳбатдош томонидан бўладиган танқидга ва иғво қилувчи хулқ-атворига реакция қилиш; б) илтимос билан мурожаат қилиш кўникмаси; в) илтимосга рад жавоби бера олиш, "йўқ" дея олиш кўникмаси; г) қўллаб-қувватлаш кўрсатиш ва қабул қилиш кўникмаси; д) бошқа одам билан контактга кира олиш кўникмаси
1 - гуруҳ. Касбий компетенциялар (салоҳият)		
2	Режалаштириш ва мақсад қўйиш	а) SMARTни билиш ва ўз ишида қўллаш кўникмаси; б) қисқа муддатли ва узоқ муддатли мақсадларни фарқлаш
2 - гуруҳ. Лидерлик (фаолият)		
3	Ўз ишини ва ходимлари ишини назорат қила олиш кўникмаси	Дастлабки, оралик ва якуний назорат қоидаларини ва мезонларини билиш
2 - гуруҳ. Лидерлик (салоҳият)		
4	Бошқарув қарорларини қабул қилиш	Қарор қабул қилиш ва гуруҳий муҳокамани ташкил этиш кўникмалари
3 - гуруҳ. Шахс сифатлари (фаолият)		
5	Меъёрга, интизомга йўналганлик. Ўз-ўзини бошқариш қобилияти	а) зарур мўлжалларнинг олдиндан мавжуд эмаслиги ёки уни топиб бўлмаслиги шароитида ўз хатти-ҳаракатларини назорат қилишга тайёрлик, шунингдек ўз потенциалига таянишга тайёрлик; б) ноаниқлик ёки информация нотўлиқлиги шароитида қарор қабул қилишга тайёрлик; в) ўз-ўзини бошқаришга бўлган умумий қобилият.
3 - гуруҳ. Шахс сифатлари (салоҳият)		
6	Тажрибага нисбатан очиқлик	Янги билимларни ўзлаштиришга тайёрлик, янги фикрлар ва ғояларни идрок этиш қобилияти
4 - гуруҳ. Экстремал компетенциялар (салоҳият)		
7	Экстремал вазиятда оператив қарор қабул қилиш қобилияти	Натижага эришишга йўналганлик – назоратнинг интернал локуси
4 - гуруҳ. Экстремал компетенциялар (салоҳият)		
8	Экстремал вазиятда ўз зиммасига масъулиятни олишга тайёрлик	Лидер ролини ижро этиш ва командада ролларни тақсимлаш, назорат қилиш ва оператив ўзгартиришлар киритиш кўникмалари

Иккинчи жадвалда Ўзбекистон Республикаси прокуратураси кадрлар захирасига номзодлар компетенцияларини баҳолаш методлари келтирилган.

Кадрлар захирасига номзодларни таққослаш учун ягона баҳолаш шкаласини қўллаш талаб қилинади. Беш балли мактаб баҳолаши стереотипи таъсирини минималлаштириш учун 7 балли шкала қўлланилди:

1 балл – билади, лекин ушбу компетенцияни ўз ишида қўллай олмайди (паст даража);

2-3 балл – билади ва қўллай олади, лекин назоратга муҳтож (ўртадан паст);

4-5 балл – билади ҳамда самарали ва хатосиз қўллай олади (ўртадан юқори);

6-7 балл – билади, самарали ҳамда хатосиз қўллай олади ва бошқаларни ҳам ўргата олади (юқори даража).

Стандартлаштирилган методлар ёрдамида олинган бирламчи кўрсаткичлар ҳам 7 балли шкалага ўтказилди:

1 балл – компетенциянинг паст даражаси;

2-3 балл – компетенциянинг ўртадан паст даражаси;

4-5 балл – компетенциянинг ўртадан юқори даражаси;

6-7 балл – компетенциянинг юқори даражаси.

Натижада номзодларни таққослаш ва уларни кадрлар захирасининг 4 та гуруҳи бўйича тақсимлаш учун ягона шкалага эга бўлинди. Ушбу шкалани қўллашнинг афзаллиги унинг эксперт баҳолаш учун бир хил мазмунга эгаллигидир. Аммо унинг яққол камчилиги компетенцияларнинг касбий фаолиятдаги муҳимлиги даражасига кўра уларни рангларга ажратишнинг мавжуд эмаслигидадир.

2-жадвал. Компетенцияларни баҳолаш методлари

№	Компетенция	Баҳолаш методлари:	
		стандартлаштирилмаган	стандартлаштирилган
1- гуруҳ, Касбий компетенциялар (фаолият)			
1	Касбий мулоқот ва ўзаро таъсир	Номзодга раҳбари томонидан тавсиф берилиши	Мидельсннинг "Коммуникатив малакалар" тести
1 - гуруҳ, Касбий компетенциялар (салоҳият)			
2	Режалаш-тириш ва мақсад қўйиш	Сухбатдаги саволлар: Охирги уч йилда қандай қисқа муддатли ва узоқ муддатли мақсадларни қўйдингиз ва уларга муваффақиятли эришдингиз?	SMART мезонлари бўйича мақсадларнинг мос келиши
2 - гуруҳ, Лидерлик (фаолият)			
3	Ўзини ва ходимлари ишини назорат қила олиш кўникмаси	Сухбатдаги саволлар: Сиз ўз ишингизни назорат қилиш учун қўлайдиган мезонларни айтиб беринг. Сиз ходимларингиз ишини назорат қилиш учун қўлайдиган мезонларни айтиб беринг.	"Субъектив назорат даражаси" тести ("Иш юзасидан муносабатлар соҳасидаги интерналлик" шкаласи)
2 - гуруҳ, Лидерлик (салоҳият)			
4	Бошқарув қарорларини қабул қилиш	"Мажлис" ишчанлик ўйини	Алан Роу методикаси (саволнома)
3 - гуруҳ, Шахс сифатлари (фаолият)			
5	Меъёрга, интизомга йўналганлик. Ўз-ўзини бошқариш қобилияти	Номзодга раҳбари томонидан тавсиф берилиши	"Риска йўналганлик" саволномаси
3 - гуруҳ, Шахс сифатлари (салоҳият)			
6	Тажрибага нисбатан очиқлик	Сухбатдаги саволлар : Сиз қандай янги билимларни ўзлаштиришга интиласиз?	"Тажрибага нисбатан очиқлик" саволномаси
4 - гуруҳ, Экстремал компетенциялар (фаолият)			
7	Экстремал вазиятда оператив қарор қабул қилиш қобилияти	Номзодга раҳбари томонидан тавсиф берилиши	"Субъектив назорат даражаси" тести ("Умумий интерналлик шкаласи")
4 - гуруҳ, Экстремал компетенциялар (салоҳият)			
8	Экстремал вазиятда ўз зиммасига масъулиятни олишга тайёрлик	"Мажлис" ишчанлик ўйини: иштирокчилар томонидан қайтарма алоқа	Белбиннинг "Командадаги роллар" сўровномаси

1-расм. Кадрлар захирасига номзодларни гуруҳларга тақсимлаш модели.

Гуруҳлар			
Компетенциялар ривожланганлик даражаси	Ўртачадан юқори	1) Устозлар гуруҳи	2) А тоифа кадрлар захираси – хизмат – лавозимида кўтарилишга тайёрлар
	Ўртачадан паст	4) Нисбий касбий яроқсиз номзодлар гуруҳи	3) Б тоифа кадрлар захираси – қўшимча ўқитиш талаб қилинади
	-	Ўртачадан паст	Ўртачадан юқори
	-	Касбий ривожланиш салоҳияти	

D. Кадрлар захираси гуруҳлари.

Биринчи расмда Ўзбекистон Республикаси прокуратураси кадрлар захирасига номзодларни гуруҳлар бўйича тақсимлаш модели ифодаланган.

Хулоса.

1. Давлат фуқаролик хизмати тизимида асосий бўғинлардан бири ҳисобланган кадрлар захирасини шакллантириш ва захирадаги номзодларнинг бошқарув касбий имкониятларини ривож-

лантириб бориш иши илмий асосланган тизимли ёндашувни талаб этади.

2. Кадрлар захираси билан ишлашнинг таклиф этилаётган жаҳон илғор амалиётига таянилган ҳолда ишлаб чиқилган концептуал тизими асосида ишлаш давлат фуқаролик хизмати/прокуратура соҳаларида кадрлар, айниқса раҳбар кадрлар имкониятларини тўла рўёбга чиқариш ва натижада ташкилотда иш самарадорлигининг юқори даражасига эришиш имконини беради.

Фойдаланилган адабиётлар:

1. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2019 йил 3 октябрдаги “Ўзбекистон Республикасида кадрлар сиёсати ва давлат фуқаролик хизмати тизимини тубдан такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги ПФ-5843 сонли Фармони.
2. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2019 йил 3 октябрдаги “Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги давлат хизматини ривожлантириш агентлиги фаолиятини ташкил этиш чора-тадбирлари тўғрисида”ги ПҚ-4472 сонли Қарори.
3. Барышникова И. Е. Профессиональная компетентность: виды, структура и современные подходы // Вестник ЛГУ им. А.С. Пушкина. 2012. № 3.
4. Бояцис Р. Компетентный менеджер /Р.Бояцис. -М.: НИРРО, 2008.
5. Емельянова О.В., Емельянов Ю.П. Акмеологический подход к подготовке управленческих кадров (на примере Президентской программы подготовки управленческих кадров) // Вестник КемГУ. 2015. № 4-2 (64).
6. Ерофеев А.К. Авторские технологии разработки моделей компетенций / А.К. Ерофеев, Т.Ю.Базаров // Организационная психология. - 2014. - Т.4, N4. С. 74-92.
7. Овчинников А.В. О классификации компетенций / А.В.Овчинников // Организационная психология. 2014. Т.4, N 4. - С.145-153.
8. Погорелов А.Г. Экстремальная компетентность в профессиональной деятельности // Известия ЮФУ. Технические науки. 2006. №13.
9. Половова И.Е. Компетентный подход: разработка корпоративной модели компетентностей /И.Е.Половова. -М.:ГУ-ВШЭ, 2009.
10. Спенсер Л.М. Компетенции на работе. Модели максимальной эффективности на работе / Л.М.Спенсер, С.М.Спенсер; пер. с англ. - М.: НИРРО, 2005.