



DAVLAT SEKTORIDA HIGH-POTENTIAL (HIPO) XODIMLARNI ANIQLASH BO'YICHA LOYIHALARNI BOSHQARISH MASALALARI

Nabiyev Muzaffar Satorovich

Annotatsiya: Ushbu maqolada davlat boshqaruvi tizimida yuqori salohiyatli (High-Potential – HiPo) xodimlarni aniqlash va ularni rivojlantirish jarayonlarini loyiha boshqaruvi yondashuvi asosida tashkil etish masalalari o'rganilgan. Tadqiqotda inson kapitali nazariyasi, iste'dodlarni boshqarish konsepsiyasi hamda kompetensiyaviy yondashuv asosida HiPo xodimlarning mohiyati tahlil qilinadi. Shuningdek, davlat sektorida HiPo xodimlarni aniqlashning zamonaviy usullari, xususan, 360 darajali baholash, kompetensiyaga asoslangan baholash va talent pipeline mexanizmlari ko'rib chiqiladi. Tadqiqot natijasida davlat sektorida HiPo xodimlarni aniqlash jarayonini loyiha sifatida boshqarish samaradorlikni oshirishga xizmat qilishi asoslab beriladi.

Kalit so'zlar: HiPo, davlat sektori, inson resurslari, loyiha boshqaruvi, kompetensiya, baholash tizimi, kadrlar siyosati.

Аннотация: В данной статье рассматриваются вопросы выявления и развития сотрудников с высоким потенциалом (High-Potential – HiPo) в системе государственного управления на основе подхода проектного управления. В исследовании анализируется сущность сотрудников HiPo с опорой на теорию человеческого капитала, концепцию управления талантами и компетентностный подход. Также рассматриваются современные методы выявления HiPo сотрудников в государственном секторе, в частности, 360-градусная оценка, оценка на основе компетенций и механизмы talent pipeline. По результатам исследования обосновывается, что управление процессом выявления HiPo сотрудников в государственном секторе как проектом способствует повышению эффективности.



Ключевые слова: HiPo, государственный сектор, управление человеческими ресурсами, проектное управление, компетенции, система оценки, кадровая политика.

Abstract: This article examines the issues of identifying and developing high-potential (HiPo) employees in the public administration system based on a project management approach. The study analyzes the essence of HiPo employees drawing on human capital theory, talent management concepts, and the competency-based approach. It also explores modern methods for identifying HiPo employees in the public sector, including 360-degree assessment, competency-based evaluation, and talent pipeline mechanisms. The findings substantiate that managing the process of identifying HiPo employees in the public sector as a project contributes to increased efficiency.

Keywords: HiPo, public sector, human resource management, project management, competencies, assessment system, personnel policy.

Zamonaviy davlat boshqaruvi tizimining samaradorligi bevosita inson kapitalining sifati bilan belgilanadi. Raqamli transformatsiya va global raqobat sharoitida davlat sektorida yuqori salohiyatli kadrlarni aniqlash va rivojlantirish dolzarb ahamiyat kasb etmoqda.

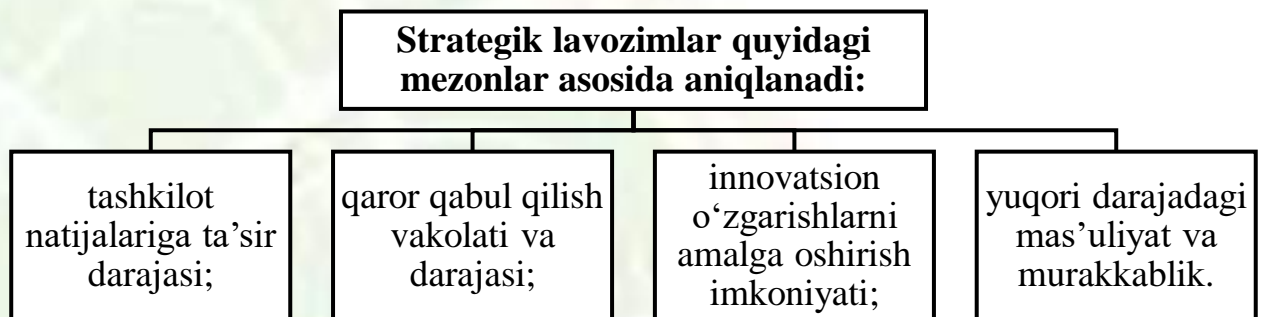
HiPo xodimlar — bu nafaqat yuqori natijadorlikka ega bo‘lgan, balki kelajakda strategik qarorlar qabul qilish va murakkab boshqaruv vazifalarini bajarish salohiyatiga ega inson resurslaridir. Xalqaro tashkilotlar, xususan, OECD va Jahon banki hisobotlarida inson kapitaliga investitsiya qilish davlat samaradorligining muhim omili sifatida qayd etilgan.

O‘zbekistonda ham davlat xizmatini isloh qilish doirasida kadrlar siyosatini modernizatsiya qilish, zamonaviy baholash va saralash mexanizmlarini joriy etish ustuvor vazifalardan biri hisoblanadi.

Ilmiy manbalarda HiPo tushunchasi inson kapitali nazariyasi bilan chambarchas bog‘liq bo‘lib, u ilk bor G. Becker tomonidan asoslab berilgan. Ushbu nazariyaga ko‘ra, xodimlarning bilim va ko‘nikmalari iqtisodiy qiymatga ega.



Collings va Mellahi tomonidan 2009-yilda taklif etilgan strategik talent management modeli zamonaviy inson resurslarini boshqarish nazariyasida muhim o‘rin egallaydi. Ushbu yondashuv iste’dodlarni boshqarishni oddiy HR funksiyasi sifatida emas, balki tashkilotning uzoq muddatli raqobat ustunligini ta’minlovchi strategik mexanizm sifatida talqin etadi. Modelning asosiy g‘oyasi shundan iboratki, tashkilotdagi barcha lavozimlar bir xil darajada muhim emas, shu sababli resurslar eng katta qiymat yaratadigan strategik pozitsiyalar va ularni egallashi mumkin bo‘lgan yuqori salohiyatli xodimlarga yo‘naltirilishi lozim. Mazkur modelning birinchi bosqichi tashkilot uchun eng muhim hisoblangan lavozimlarni aniqlashdan iborat. Bu lavozimlar odatda tashkilotning asosiy funksiyalarini bajarishda hal qiluvchi rol o‘ynaydi va uning raqobatbardoshligini bevosita ta’minlaydi.



Davlat sektorida bunday lavozimlarga odatda yuqori va o‘rta bo‘g‘in rahbarlari, strategik rejalashtirish, siyosat ishlab chiqish va resurslarni taqsimlash bilan bog‘liq pozitsiyalar kiradi. Ushbu bosqichning ahamiyati shundaki, noto‘g‘ri aniqlangan strategik lavozimlar butun talent management tizimining samaradorligini pasaytiradi.

Ikkinchi bosqichda tashkilot ichida va tashqarisida yuqori salohiyatga ega xodimlardan iborat iste’dodlar zaxirasi shakllantiriladi. Talent pool — bu kelajakda strategik lavozimlarni egallashi mumkin bo‘lgan nomzodlar bazasidir.

Iste’dodlar zaxirasini shakllantirish jarayoni quyidagilarni o‘z ichiga oladi:
yuqori natijadorlik va salohiyatga ega xodimlarni aniqlash (HiPo);

baholash vositalari orqali saralash (360 darajali baholash, kompetensiya modeli, assessment center);

ichki va tashqi nomzodlar balansini ta'minlash.

Mazkur bosqichda muhim jihat shundaki, faqat hozirgi natijalarga emas, balki xodimning kelajakdagi rivojlanish imkoniyatlariga ham e'tibor qaratiladi. Shu sababli "performance" va "potential" mezonlarining kombinatsiyasi qo'llaniladi.

Davlat sektorida talent pool shakllantirish kadrlar zaxirasi tizimi orqali amalga oshiriladi. Biroq zamonaviy yondashuvlar bu tizimni yanada moslashuvchan va dinamik qilishni talab etadi

Uchinchi bosqich iste'dodlar zaxirasiga kiritilgan xodimlarni maqsadli rivojlantirish va ularni tashkilotda ushlab qolishga qaratilgan.

Rivojlantirish mexanizmlari quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- individual rivojlanish rejalari (IDP);
- trening va malaka oshirish dasturlari;
- mentorlik va kouching;
- rotatsiya va amaliy tajriba almashish;
- strategik loyihalarda ishtirok etish.

Bundan tashqari, yuqori salohiyatli xodimlarni saqlab qolish uchun motivatsion mexanizmlar ham muhim ahamiyatga ega:

- martaba o'sishi imkoniyatlari;
- moddiy va nomoddiy rag'batlantirish;
- tashkilot ichida tan olinishi.

Agar ushbu bosqich yetarli darajada tashkil etilmasa, iste'dodli xodimlarning boshqa tashkilotlarga ketib qolish xavfi ortadi.

Collings va Mellahi modeli tashkilotlarga inson resurslarini strategik boshqarish imkonini beradi. U quyidagi natijalarga erishishga xizmat qiladi:



- muhim lavozimlarni malakali kadrlar bilan ta'minlash;
- liderlik zaxirasini shakllantirish;
- tashkilotning uzoq muddatli barqarorligini ta'minlash;
- resurslarni eng muhim yo'nalishlarga yo'naltirish.

Davlat sektorida ushbu modelni qo'llash boshqaruv samaradorligini oshirish, professional kadrlar zaxirasini yaratish hamda institutsional rivojlanishni ta'minlashda muhim ahamiyat kasb etadi.

Ushbu modelning asosiy g'oyasi shundaki, barcha lavozimlar bir xil strategik ahamiyatga ega emas. Shuning uchun resurslar eng muhim pozitsiyalarni egallashi mumkin bo'lgan HiPo xodimlarga yo'naltirilishi lozim.

Yuqori salohiyatga ega (High-Potential – HiPo) xodimlarni aniqlash va rivojlantirish masalasi zamonaviy inson resurslarini boshqarish nazariyasida muhim o'rin egallaydi. Xususan, xorijiy ilmiy manbalarda HiPo xodimlar tashkilotlarning strategik ustunligini ta'minlovchi asosiy omillardan biri sifatida e'tirof etilib, ularni aniqlash, baholash va rivojlantirishga qaratilgan turli yondashuvlar va modellar ishlab chiqilgan. Adabiyotlar tahlili shuni ko'rsatadiki, HiPo xodimlar tushunchasi ko'pincha yuqori ish samaradorligi, yetakchilik salohiyati va o'sishga tayyorlik kabi mezonlar asosida talqin qilinadi. Biroq mazkur tushunchaning mazmuni va qo'llanilish doirasi sektorlar kesimida farqlanadi. Xususiy sektorda ishlab chiqilgan HiPo modellarini davlat sektoriga to'liq ko'chirish ko'plab hollarda kutilgan natijani bermasligi aniqlangan. Bu esa davlat sektorining institutsional, huquqiy va tashkiliy xususiyatlarini inobatga olgan holda moslashgan yondashuvlarni ishlab chiqish zaruratini yuzaga keltiradi. Shuningdek, adabiyotlar sharhi natijalari davlat sektorida kadrlar boshqaruvi tizimi ko'p hollarda an'anaviy va ma'muriy yondashuvlarga asoslanganligini ko'rsatadi. Xodimlarni baholash va rivojlantirish jarayonlarida ish staji va rasmiy mezonlar ustuvor bo'lib, xodimlarning kelajakdagi salohiyatini aniqlash masalasi yetarli darajada e'tiborga olinmayapti. Natijada, yuqori salohiyatga ega xodimlarni aniqlash va ularni maqsadli rivojlantirish imkoniyatlari cheklanmoqda. Ilmiy manbalarda HiPo xodimlarni aniqlash uchun taklif etilgan baholash usullari va modellari, jumladan, kompetensiyalarga asoslangan baholash,



9-Box Grid modeli, 360 daraja baholash hamda Assessment Center metodlari keng yoritilgan.

Zamonaviy inson resurslarini boshqarish tizimida xodimlarni baholashda faqatgina ularning ish natijalariga tayanish yetarli emas. Bu borada Richard Boyatzis tomonidan ilgari surilgan kompetensiyaviy yondashuv alohida ahamiyat kasb etadi. Mazkur yondashuvga ko‘ra, xodimning samaradorligini baholashda uning kasbiy bilim va ko‘nikmalari bilan bir qatorda xulq-atvori, motivatsiyasi, ijtimoiy kompetensiyalari hamda liderlik salohiyati ham kompleks tarzda tahlil qilinishi lozim.

Boyatzis kompetensiyani “muvaffaqiyatli ish faoliyatini ta’minlovchi shaxsiy xususiyatlar majmui” sifatida talqin qiladi. Ushbu yondashuvga muvofiq, yuqori natijalarga erishayotgan xodimlar ko‘pincha nafaqat texnik bilimlari, balki emotsional intellekt, kommunikativlik, moslashuvchanlik va strategik fikrlash kabi soft ko‘nikmalar orqali ajralib turadi. Shu sababli, tashkilotlarda yuqori salohiyatga ega (HiPo — High Potential) xodimlarni aniqlash va rivojlantirish strategik ustuvor vazifaga aylanmoqda.

Ilmiy adabiyotlarda HiPo xodimlarni aniqlash uchun bir qator samarali metodlar keng qo‘llaniladi:

9-Box Grid modeli xodimlarni ikki asosiy mezon — amaldagi ish natijalari va kelajakdagi rivojlanish salohiyati asosida baholash imkonini beradi. Ushbu model 3x3 matritsa ko‘rinishida bo‘lib, xodimlar to‘qqiz toifaga ajratiladi.

Modelning afzalliklari:

Xodimlarni differensial baholash imkonini beradi;

Talentlarni aniqlash va rivojlantirish strategiyasini ishlab chiqishga yordam beradi;

Rahbarlar uchun qaror qabul qilishni soddalashtiradi.

Shu bilan birga, model subyektiv baholash xavfini ham o‘z ichiga oladi, shuning uchun uni boshqa metodlar bilan integratsiya qilish tavsiya etiladi.



360-degree feedback usuli xodim faoliyatini har tomonlama baholashga qaratilgan bo‘lib, bunda rahbarlar, hamkasblar, bo‘ysunuvchilar va ba’zi hollarda mijozlarning fikrlari ham inobatga olinadi.

Ushbu metodning ustunliklari:

Xodimning real xulq-atvori va kompetensiyalari haqida keng qamrovli ma’lumot beradi;

Subyektivlikni kamaytiradi;

Shaxsiy rivojlanish uchun aniq yo‘nalishlar belgilash imkonini yaratadi.

Kamchiliklari sifatida esa baholovchilarning xolisligi, anonimlik darajasi va jarayonning murakkabligi ko‘rsatiladi.

Assessment Center metodi kompleks baholash tizimi bo‘lib, unda xodimlar turli simulyatsion mashqlar, biznes o‘yinlar, intervyular va testlar orqali baholanadi.

Mazkur metod quyidagi jihatlari bilan ajralib turadi:

Real ish vaziyatlariga yaqin sharoitda xulq-atvorni kuzatish imkonini beradi;

Liderlik, qaror qabul qilish, muammolarni hal etish kabi kompetensiyalarni aniqlashda yuqori aniqlikka ega;

HiPo xodimlarni aniqlashda eng ishonchli vositalardan biri hisoblanadi

Kompetensiyaviy yondashuv asosida xodimlarni baholash tashkilotlarga nafaqat mavjud samaradorlikni aniqlash, balki kelajak liderlarini shakllantirish imkonini ham beradi. Boyatzis modeli doirasida xodimning xulq-atvori va liderlik kompetensiyalarini baholash HiPo xodimlarni aniqlashda muhim omil hisoblanadi. 9-Box Grid, 360 darajali baholash va Assessment Center metodlarining integratsiyalashgan holda qo‘llanilishi esa baholash tizimining aniqligi va samaradorligini sezilarli darajada oshiradi

So‘nggi yillarda O‘zbekistonda inson resurslarini boshqarish tizimini modernizatsiya qilish, davlat va xususiy sektor tashkilotlarida samaradorlikni oshirish hamda professional kadrlar zaxirasini shakllantirish yo‘nalishida keng ko‘lamli islohotlar amalga oshirilmoqda. Ushbu jarayonda kompetensiyaviy yondashuvni joriy etish hamda yuqori salohiyatga ega (HiPo) xodimlarni aniqlash va rivojlantirish masalalari ustuvor ahamiyat kasb etmoqda.



Davlat boshqaruvi tizimida bu boradagi muhim institutlardan biri O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Davlat xizmatini rivojlantirish agentligi hisoblanadi. Mazkur agentlik tomonidan davlat xizmatchilarining kompetensiyalarini baholash, ularning kasbiy va liderlik salohiyatini rivojlantirish, shuningdek, kadrlar zaxirasini shakllantirish bo‘yicha tizimli ishlar olib borilmoqda. Jumladan, davlat xizmatiga qabul qilish va lavozimga tayinlash jarayonlarida test sinovlari, suhbatlar va kompetensiyaga asoslangan baholash elementlari joriy etilgan.

O‘zbekistonda HiPo xodimlarni aniqlash amaliyotida xalqaro metodlarning moslashtirilgan shakllari qo‘llanilmoqda:

Davlatimizda 9-Box Grid modeli yirik davlat tashkilotlari va ayrim xususiy kompaniyalarda xodimlarni baholashda natija va salohiyat mezonlariga asoslangan matritsali yondashuvlar joriy etilmoqda. Bu, ayniqsa, rahbar kadrlar zaxirasini shakllantirishda muhim ahamiyat kasb etmoqda. Amaliyotda xodimlarning ish samaradorligi KPI ko‘rsatkichlari orqali, salohiyati esa rahbarlarning ekspert bahosi asosida aniqlanadi.

360 darajali baholash elementlari Ba’zi tashkilotlarda, xususan bank-moliya va telekommunikatsiya sohalarida xodimlarning liderlik va kommunikativ kompetensiyalarini baholashda 360 darajali fikr-mulohaza mexanizmlaridan foydalanish tajribasi mavjud. Bu usul orqali rahbarlar va xodimlar o‘z faoliyatiga nisbatan kengroq va obyektivroq tahlilga ega bo‘lishmoqda.

Assessment Center elementlari to‘liq shakldagi Assessment Center markazlari hali keng tarqalmagan bo‘lsa-da, uning ayrim komponentlari (situatsion topshiriqlar, case-study, rolli o‘yinlar) kadrlarni tanlash va baholash jarayonlariga joriy etilmoqda. Xususan, davlat boshqaruvi akademiyalari va yirik korporativ trening markazlarida ushbu metoddan foydalanish kengayib bormoqda.

Bu borada muhim ta’lim va ilmiy platformalardan biri O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Davlat boshqaruvi akademiyasi hisoblanadi. Akademiyada davlat xizmatchilarining liderlik kompetensiyalarini rivojlantirish,



strategik boshqaruv ko'nikmalarini shakllantirish hamda zamonaviy HR metodlarini joriy etish bo'yicha maxsus dasturlar amalga oshirilmoqda.

Bu jarayon ishtirokchilaridan katta miqdordagi ma'lumotlarni olish imkonini beradi. Asosan kuzatiladigan xatti-harakatlar yoki ko'rinadigan (sezilarli, o'lchanadigan) natijalar 360 darajali baholashning afzalliklari hisoblanadi.

Kamchiliklari sifatida esa mutaxassislarning sub'ektivligi (vaziyatning so'rovnomaga va mutaxassislar o'rtasidagi munosabatlarga ta'siri) va baholash parametrlarini tuzishning nozikligi (resurslarni ko'p talab qiladigan, kompetensiyani baholashni ishlab chiqarayotgan shaxsning malakasiga yuqori talablar)ni ko'rish mumkin.

O'zbekiston tajribasi shuni ko'rsatadiki, kompetensiyaviy yondashuv asosida xodimlarni baholash tizimi bosqichma-bosqich shakllanib bormoqda. HiPo xodimlarni aniqlashda 9-Box Grid, 360 darajali baholash va Assessment Center metodlarining moslashtirilgan shakllari qo'llanilmoqda. Ushbu jarayonni chuqurlashtirish esa davlat boshqaruvi va korporativ sektor samaradorligini oshirishda muhim omil bo'lib xizmat qilad

O'zbekistonda davlat xizmatini isloh qilish doirasida kadrlar siyosatini modernizatsiya qilishga alohida e'tibor qaratilmoqda. Xususan, davlat fuqarolik xizmatiga qabul qilishning ochiq va shaffof mexanizmlari joriy etilmoqda hamda kadrlar zaxirasini shakllantirish tizimi rivojlantirilmoqda.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. Becker, G.S., 1993. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis. 3rd ed. Chicago: University of Chicago Press.
2. Boyatzis, R.E., 2008. Competencies in the 21st century. Journal of Management Development, 27(1), pp.5–12.
3. Collings, D.G. and Mellahi, K., 2009. Strategic talent management. Human Resource Management Review, 19(4), pp.304–313.
4. PMI, 2021. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). 7th ed. Newtown Square: Project Management Institute.
5. OECD, 2019. Government at a Glance 2019. Paris: OECD Publishing.



6. World Bank, 2020. World Development Report 2020: Trading for Development in the Age of Global Value Chains. Washington, DC: World Bank.
7. Boyatzis, R.E., 2008. Competencies in the 21st century. Journal of Management Development, 27(1), pp.5–12.