

**ИСЛОМ КАРИМОВ НОМИДАГИ ТОШКЕНТ ДАВЛАТ
ТЕХНИКА УНИВЕРСИТЕТИ**

**ЎШЛАР МУАММОЛАРИНИ ЎРГАНИШ ВА ИСТИҚБОЛЛИ
КАДРЛАРНИ ТАЙЁРЛАШ ИНСТИТУТИ**

АТАМУРАТОВ МУРАТ УТЕПБЕРГЕНОВИЧ

**ЎЗБЕКИСТОН ТАРАҚҚИЁТИНИНГ ЯНГИ БОСҚИЧИДА
БОШҚАРУВ КАДРЛАРИ КОМПЕТЕНТЛИГИНИ
ЮКСАЛТИРИШ**

Монография

Тошкент 2020

Ўзбекистон тараққиётининг янги босқичида бошқарув кадрлари компетентлигини юксалтириш. Монография. /М.Атамуратов. –Т.: NURFAYZ, 2020. 148 б.

Ушбу монография Ўзбекистон Республикаси Инновацион ривожланиш вазирлигининг ПЗ-20170927486 “Ёш раҳбар кадрларнинг бошқарув салоҳиятини аниқлаш ва мансаб поғоналарида ўсиш истикболини белгилаш технологиялари” илмий-амалий лойиҳаси доирасида тайёрланган.

Мазкур мажмуа давлат хизматчилари, тингловчилар, талабалар, тадқиқотчилар ҳамда мазкур соҳага қизиқувчи кенг китобхонлар учун мўлжалланган.

Ислом Каримов номидаги Тошкент давлат техника университети Илмий Кенгашининг 2020 йил 18 декабрдаги 4-сонли мажлис баённомаси билан нашрга тавсия этилган.

Масъул муҳаррирлар:

с.ф.д., проф. И.Эргашев

Такризчилар:

с.ф.д., проф. Т.Алимардонов

ф.ф.д., проф. О.Мусаев

©Ислом Каримов номидаги Тошкент давлат техника университети, Ёшлар муаммоларини ўрганиш ва истикболли кадрларни тайёрлаш Институти, 2020

МУНДАРИЖА

КИРИШ.....	3
I БОБ. ТАРАҚҚИЁТНИНГ ЯНГИ БОСҚИЧИДА БОШҚАРУВ КАДРЛАРИ ТИЗИМИНИ ЎРГАНИШНИНГ НАЗАРИЙ АСОСЛАРИ.....	6
1.1. Кадрлар компетентлигини юксалтиришнинг назарий концептуал масалалари.....	7
1.2. Бошқарув компетенцияларининг ўзига хос жиҳатлари....	27
1.3. Ўзбекистон тараққиётининг янги босқичида бошқарув кадрлари компетентлигини юксалтириш зарурияти.....	38
1.4. БМТнинг Барқарор ривожланиш мақсадлари асосида Ўзбекистоннинг миллий мақсадларга эришишида бошқарув кадрларининг ўрни ва аҳамияти.....	50
1.5. Бошқарув кадрлари салоҳиятини баҳолашнинг янги усулларини жорий қилиш масалалари.....	68
1.6. Раҳбар кадрларнинг бошқарув маҳоратини юксалтириш масалалари.....	83
1.7. Бошқарувда раҳбарнинг етакчи компетенциялари.....	96
II БОБ. БОШҚАРУВ КАДРЛАРИ КОМПЕТЕНТЛИГИНИ ЮКСАЛТИРИШ ЙЎЛЛАРИ.....	109
2.1. Бошқарув компетенцияси раҳбар фаолияти самарадорлигини таъминловчи омил сифатида.....	109
2.2. Ёшларнинг ижтимоий-психологик компетентлигини шакллантириш масалалари.....	118
2.3. Тараққиётнинг ҳозирги босқичида бошқарув кадрлари компетентлигининг янгича кўрсаткичлари.....	122
2.4. ОТМларда раҳбар кадрларнинг масъулиятини ошириш..	133
2.5. ОТМларда раҳбар кадрларнинг бошқарув салоҳиятини юксалтириш.....	144
ХУЛОСА.....	153
Фойдаланилган адабиётлар рўйхати.....	158

КИРИШ

Бугунги кунга келиб, ҳар қандай соҳа мутахассиси фаолиятини ифодалашда компетенцияларга асосланган ёндашув етакчи ўринга чиқмоқда. Аввалига билим, малака ва кўникмалар доирасида таҳлил қилинган касбий фаолият бугунги кунга келиб компетенциялар асосида тушунишни талаб қилмоқда ва бунинг асосида нафақат тор доирадаги касблар, балки мураккаб профессионал фаолият турларини ҳам моделлаштириш имкони пайдо бўлди. Айнан шу маънода бошқарув каби мураккаб фаолиятни ҳам таҳлил қилиб кўрсак, унга хос жиҳатларни янада аниқроқ тасаввур этиш ва раҳбар фаолиятини янада такомиллаштириш имконияти кўзга ташланади. Компетенция касбий фаолият субъектининг бирон ихтисослик соҳасида муваффақиятга эришиш асосини ташкил қиларкан, унинг таркибига шахсининг профессионал билим, малака ва кўникмаларидан ташқари, шу касбни кадрлаш, унинг натижаси бўлмиш маҳсулот сифати ҳақида қайғуриш, ушбу соҳада эга бўлган тажриба ва фаолиятни амалга ошириш истаги кабилар киради. Шаклланган ва меъёр даражасида намоён бўлувчи касбий билим, малака, тажриба ва мотивациянинг мураккаб, яхлит шакли **компетенция** деб аталади ва маълум жиҳатдан инсоннинг касбий етуклигини англатади.

Раҳбарнинг кенг қамровли ижтимоий фаоллиги, коммуникация доирасининг кенглиги ва кундалик ҳаётда бу каби алоқаларни шакллантириш зарурати унинг фаолиятида ижтимоий соҳанинг нақадар муҳим ўрин эгаллашини билдиради. Шу муносабат билан, кейинги пайтларда шахс профессионал ҳаётининг таркибий бўғини бўлган ва деярли ҳар қандай мутахассис ва айниқса, раҳбар учун ўта зарур бўлган компетенциялардан бири – социал-ижтимоий компетентликдир. Инсоннинг бирон фаолият турида профессионал тайёргарлиги бўлмасдан туриб ҳам яхши натижаларга эришишини айнан социал-ижтимоий компетентлик асосида тушунтириш мумкин¹. Масалан, айрим шахсларнинг амал поғоналарида

¹ Калинин И.В. От методологии к акмеологии: контур определения предмета исследования на уровне психодиагностической методики // Акмеология, 2007, № 3. С. 105-108.

ўсишидаги муваффақияти айнан социал-ижтимоий компетентлик эвазига бўлганлиги қатор олимлар орқали эътироф этилади².

Раҳбарнинг компетентлиги бошқарув фаолияти томонидан қўйиладиган меъёрий талабларга жавоб беришни назарда тутди. Бундай ёндашувда ҳар бир раҳбарнинг бошқарув функцияларини бажаришга лойиқ потенциали ва албатта лидерликка мойиллиги бўлиши лозим. Мисол тариқасида О.Колб томонидан ишлаб чиқилган «раҳбар компетентлигининг кўп даражали иерархик модели»ни келтириш мумкин. Бунга биноан, менежер компетенциялари уч асосий иерархик блокдан иборат бўлиб, бунинг асосида шахснинг турли билим, малака ва кўникмаларни интеграциялай олиш қобилияти ётади, иккинчи, ўрта блокда эса раҳбарлик қиладиган соҳага оид концептуал, перцептив, эмоционал ва ҳуқ малакалари жойлашади. Иерархик тузилманинг учинчи, юксак даражасида эса инсонлар билан ишлаш, маълумотларни таҳлил қилиш, ноаниқликни бартараф этиш, лидерликка интилиш ва янгиликларга тайёрлик ўрин олади.

Бугунги кунга келиб раҳбарларнинг профессионал бошқарув малакаларини шакллантириш зарурати мутлақ ҳақиқатга айланган. Ушбу йўналишда махсус ўқув марказлари қисқа ва узоқ муддатли дастурлар асосида фаолият юритмоқда. Бу ўқув машғулотларини ташкил этиш ва олиб боришдаги асосий хусусият шундаки, ушбу соҳа йўналишида таҳсил олувчилар катта ёшли инсонлар бўлиб, уларга таълим бериш анъанавий услублардан четлашган ҳолда олиб борилиши лозим. Катталар таълими хусусиятлари устида тўхталиб ўтирмай, шуни таъкидлаш мумкинки, бошқарув соҳасида эгалланган билимларни шу заҳоти амалиётга татбиқ этиш зарурати раҳбар кадрларда реал ҳаётга йўналган компетенцияларни шакллантириш заруратини қўяди. Бундай вазифа эса махсус ташкил этилган ўқув шароитида профессионал фаолиятни моделлаштириш ҳамда турли хил фаол ва интерфаол таълим услубларини қўллаш орқали амалга оширилиши мумкин. Бундай тадбирлар қаторида, айниқса, раҳбарга

² Молл Е.Г. Управление карьерой менеджера. -СПб.: Питер, 2003. -352 с. Питер Л.Дж. Принцип Питера или почему дела идут вкривь и вкось. -М.: Прогресс, 1990. -320 с.

хос бўлган профессионал ва шахсий хислатларни психологик томондан баҳолаш ва уларнинг ривожланганлиги ҳақида шахсга маълумот бериш ҳамда зарур компетенцияларни ривожлантиришга йўналтирилган махсус тренинг дастурларини қайд этиб ўтиш мумкин. Ҳар иккала услуб махсус психологик тадбирлар қаторида раҳбарнинг профессионал малакасини оширишга йўналган энг замонавий технологиялар сарасига киради. Албатта, бугунги кунда бундай тадбирлар кўлами ва услубияти янада кенгайиб бормоқда. Хусусан, бошқарувга оид психологик консультатив хизмат, алоҳида раҳбарнинг бошқарув салоҳиятини юксалтиришга йўналтирилган коучинг технологиялари шулар жумласидандир. Корхона миқёсида амал қилувчи йирик тадбирлар – лойиҳаларда иштирок этиш эса нафақат психологик, балки ташкилий, иқтисодий ва молиявий ресурсларга ҳам мурожаат этишни тақозо қилади. Лекин юқорида таъкидлаб ўтилган раҳбар шахсини баҳолаш ва компетенцияларни ривожлантиришга йўналтирилган тренинглар соф психологик тадбирлар сифатида етакчи услублар ҳисобланади.

I БОБ. ТАРАҚҚИЁТНИНГ ЯНГИ БОСҚИЧИДА БОШҚАРУВ КАДРЛАРИ ТИЗИМИНИ ЎРГАНИШНИНГ НАЗАРИЙ АСОСЛАРИ

1.1. Кадрлар компетентлигини юксалтиришнинг назарий концептуал масалалари

Демократик жамият ривожланишида кадрлар компетентлигининг назарий концептуал масалаларини ўрганиш муҳим аҳамиятга эга. Инсоният тарихида давлат ва жамият ривожланишида белгиланган мақсад ва вазифаларнинг муваффақиятли амалга оширилиши кадрларнинг компетентлиги, салоҳияти ва унга хос фазилатлар билан боғлиқ. Кадрлар жамият бошқарувида таъсир кўрсатиш ресурсига эга. Унинг таъсири шу ресурсга хос хусусиятларни ташкил этувчи шарт-шароитлар, хусусиятлар ва омиллар билан боғлиқ.

Компетентлик тушунчаси кенг тушунча бўлиб, у жамият ҳаётининг барча соҳалари билан боғлиқ ва кадрларга хос хусусиятларни, фазилатларни ўзида ифодалайди. Компетентлик тушунчаси бўйича турли хил қарашлар ва ёндашувлар мавжуд. Компетентлик деганда, кадрлар фаолиятини самарали ташкил этишда муайян натижага эришиш учун талаб этиладиган билим, тажриба ва кўникмаларнинг мавжудлиги ҳамда унинг аниқ соҳа йўналишлари бўйича намоён бўлиши тушунилади.

Кадрлар тушунчаси ҳам кенг тушунча бўлиб, жамият ҳаёти соҳаларида ишлаётган, жавоб бериш ваколати ҳамда масъулиятига эга бўлган шахс тушунилади. Компетентликни кадрларга хос муҳим хусусият сифатида ўрганилганда жамият ҳаётининг барча соҳаларига таъсир кўрсатиши билан боғлиқлигини ҳисобга олиш лозим. Бунда кадрларнинг фаолиятини компетентлик нуқтайи назаридан баҳолашда масъул ва жавобгар бўлган соҳанинг хусусиятини ва соҳага қўйилган талабни ҳисобга олиш мақсадга мувофиқ. Шу маънода соҳалар бўйича компетентлик тушунчаси ҳам қўлланилади. Унга кўра кадрларнинг ўзи масъул бўлган соҳани мустақил билиши, унга тегишли турли хил билимлар ва ахборот манбаларини

эгаллаганлиги, фуқаролик жамияти соҳасидаги фаолияти ва фуқаролик бурчи ҳамда масъулиятини амалга ошириш билан боғлиқ муносабатларни ифода этади. Шундан келиб чиққан ҳолда, компетентлик деганда жамиятнинг ижтимоий, сиёсий, иқтисодий, маданий-маърифий, ғоявий-мафкуравий, таълим-тарбия, фан, давлат ва жамият бошқаруви талабларига жавоб бера олиш маҳорати билан боғлиқ фазилатлар намоён бўлади. Шу нуқтайи назардан ёндашганда “компетентлик” латинча “competere” сўзидан олинган бўлиб, ҳар бир кадрнинг иш соҳаси аниқ йўналишига тўғри келадиган, унинг талабларига мос жавоб бера оладиган, билими, малакаси, нуфузи, қобилияти билан боғлиқ хусусиятларни англатади.

Кадрлар компетентлигини ўрганишда сиёсий, иқтисодий ва бошқарув соҳалари бўйича турли хил қарашлар, ғоялар ва ёндашувлар мавжуд. Раҳбар кадрлар фаолияти масаласи қадимдан бошлаб сиёсий фан намояндаларининг эътиборида бўлган. Раҳбар ва бошқарув кадрларининг жамият ҳаётидаги ўрни Шарқ ва Ғарб мутафаккирлари асарларида кенг ўрганилган. Шунингдек, компетентлик муаммоси дунёдаги турли фан соҳаси мутахассислари томонидан ҳам ўрганилган. Бу масалада Ғарб ва Шарқ бир-бирини тўлдирсада, унинг хусусиятларини ифодалашда ўзига хослик мавжудлигини эътироф этиш лозим. Масалан, Абу Райҳон Беруний ҳар бир кадрга баҳо берганда, уни “Ҳар бир одамнинг баҳоси – ўз ишини ажойиб бажаришидир”³, Арасту эса “Ҳурматли одамнинг қандайлигига одатда унинг ишига қараб баҳо берилади. Бусиз унинг мақсадини билиб бўлмайди. Агар инсоннинг виждонини ва гўзалликка интилишларини бевосита кўриш мумкин бўлганда, бу одам бажараётган ишисиз ҳам олижаноб зот саналаверарди”, деб таъкидлашлари шахс фаоллиги, унинг ташаббускорлиги раҳбарлик фаолиятининг баҳо мезони эканлигини кўрсатган. Демак, Шарқ ва Ғарб мутафаккирлари ҳар бир ишнинг натижаси ва унинг самараси қандай бўлиши кадрнинг ўз ишига бўлган муносабатига боғлиқ эканлигига эътибор қаратган. Шунингдек, Мо-Цзи инсонга баҳо беришда унинг ниятлари мажмуини ва ҳаракатлари натижасини

³ Абу Райҳон Беруний. Танланган асарлар. 2 т. – Тошкент, 1965. – 373 б.

кўриб чиқиш кераклигини таъкидлаган⁴. Абу Райҳон Берунийнинг фикрича, табиатан бошқаришга мойил бўлган ҳоким ўз фикри ва қарорларида қатъий, ўз ишларини амалга оширишда қонунларга бўйсунishi лозим. Одил ҳокимнинг асосий вазифаси олий ва паст табақалар, кучлилар ва кучсизлар орасида тенглик ва адолат ўрнатишдан иборатдир, деб ҳисоблайди.

Ёки Абу Наср Форобий компетентлик тушунчасини ишлатмаган бўлсада, компетентликка хос бўлган сифатлар орқали уни тавсифлаган ва фозил раҳбарга хос ўн икки фазилатни асослаган. У “Фозил одамлар шаҳри” асарида фозил шаҳар ҳокимининг фазилатлари ҳақида фикр билдирган⁵. Чунки, фазилатлар кадрга хос унинг компетентлигини ифодаловчи муҳим хусусиятлардир. Кадрларга баҳо берганда ана шу фазилатлар унинг фаолиятини белгилайди. Раҳбар кадрларнинг фаолият соҳаларида ижтимоий, сиёсий, маънавий, ахлоқий сифатларини кўрсатувчи фазилатларга эга бўлиши, унга амал қилиши унинг раҳбар сифатида социал-ижтимоий портретини кўрсатади ҳамда муҳим амалий аҳамият касб этади. Лекин, бу фазилатлар ўз-ўзича шунчаки амалга ошмайди. У компетентлик билан боғлиқ кўпгина хусусиятларни ҳисобга олишни тақозо этади. Кадрнинг ўз соҳасини яхши билиши, инсонларни ҳурмат қилиши, адолатпарварлиги, қонунларга амал қилиши, ахлоқийлиги, бойликка ружу қўймаслиги ва ўзининг нафсини бошқара олиши, инсофли ва диёнатлилиги унинг компетентлигини амалда таъминловчи муҳим сифатлардир. Бизнингча, ўша пайтда раҳбарларга қўйилган талаблар бугунги кунда ҳам ўзининг долзарблигини йўқотмаганига иқрор бўламиз. Зеро, бундай фазилатларга эга бўлиш бугунги кунда бошқарувчи меҳнатининг унумдор ва самарали бўлишига хизмат қилади. Бироқ Форобий мана шу барча хислатларнинг бир одамда жамланишини амри маҳол деб ҳисоблайди. Агар бундай одам топилмаса, икки киши биргалашиб, шу хислатларга эга бўлишса (яъни, бири — донишманд, иккинчиси —

⁴ Мо-Цзи (Мо Ди) (м.а. 480-400) Ziyouz.uz.

⁵ Форобий А.Н. Фозил одамлар шаҳри. -Т.: Халқ мероси, 1998. -186 б.

қолган хислатлар соҳиби бўлса), шу икковини фозиллар шахрига раҳбарликка қўйиш зарур, деб ҳисоблаган.

Абу Али Ҳасан ибн Али Тусий – Низомулмулкнинг давлат бошқарувига тегишли кенг қамровли муаммолар ва адолатлилик, ахлоқлилик, қонунларни, инсонларни ҳурмат қилиш, нафсни тийиш каби фазилатларни алоҳида таъкидлайди. “Сиёсатнома” (ёки Сияр ул-мулк) асарида турли давлатларнинг ҳукмдорлари, авлодлар тажрибаси, жумладан, ўз шахсий тажрибасини ҳикоя қилади. Унда давлатни идора этишда амалдорлар муҳим ўрин тутишлари таъкидланади, уларни танлаш ва жой-жойига қўйишга талаблар қўйилади⁶. Амир Темур ўзининг “Темур тузуклари”да ҳам давлат бошқаруви тамойиллари ва меъёрлари масаласига алоҳида эътибор қаратади, мансабдор шахсларнинг бурч ва вазифаларини белгилаб беради. Давлатни идора этишда вазирлар, амирлар ва ноибларнинг ролига алоҳида эътибор бериб, садоқатли, ахлоқий пок, адолатпеша, тинчликсевар ва айниқса, ташаббускор амалдорларни кадрлаган. Бу ҳақда соҳибқирон Амир Темур шундай дейди: “Тажрибамда кўрилганким, ишбилармон, мардлик ва шижоат соҳиби, азми қатъий, тадбиркор ва ҳушёр бир киши минг-минглаб тадбирсиз, лоқайд кишилардан яхшидир. Чунки, тажрибали бир киши минг кишига иш буюради”⁷, дейди. Буни ҳозирги кунда компетентли, фаол, ташаббускор, тадбиркор раҳбар ва бошқарув кадрларига қўйиладиган талаблар билан боғлиқ ҳолда ўрганиш муҳим илмий ва амалий қимматга эга эканлигини кўрсатади.

Компетентликни ғарбона тушунишда илмийлик ҳар бир соҳа билан боғлиқ ҳолда уни тушуниш ва кадрларга хос руҳий, психологик хусусиятларга прагматик ёндашув орқали баҳолаш анъанаси билан ажралиб туради. Ғарбда компетентлик бошқарув соҳаларида кадрларни танлаш ва унинг фаолиятига баҳо беришда бу муҳим аҳамият касб этган. Шарқда эса кадрлар фаолиятига баҳо берганда унинг билими билан бир қаторда кўпроқ маънавий-ахлоқий фазилатларидан келиб чиқиб ёндашилганлигини кўрамиз.

⁶ Низомулмулк. Сиёсатнома ёки Сияр ул-мулк. -Т.: Адолат, 1997. 155-бет.

⁷ Темур тузуклари. -Т.: Ғофур Ғулом номидаги нашриёт-матбаа бирлашмаси, 1991. 87-бет.

Қадимда юнон файласуфлари бошқарув кадрлари фаолиятининг ахлоқий-руҳий хусусиятларини таҳлил қилишга ҳаракат қилганлар. Уларнинг фикрига кўра, инсоннинг амалий фаолиятини ундаги қобилиятга қараб икки турга ажратиш мумкин деб ҳисоблаганлар. Бу фаҳм-фаросатга асосланиб амалга оширилган хатти-ҳаракат ва шу асосда раҳбарлик қобилиятига таяниб бажарилган фаолият. Ақлий (интеллектуал) фаолият, шубҳасиз, фикр-мулоҳаза юритишга асосланади. Фикр-мулоҳаза юритиш жараёнини ягона услубга, ягона қолипга солиш билан инсон ҳеч қачон юксакликка кўтарила олмайди. Ақлий юксакликка кўтарилиш учун нафақат фаҳм-фаросатга, балки бошқариш ва ўз фикрини ўтказа олиш имкониятларига таянмоқ зарур. Чунки, бошқарувчанлик қобилияти ёрдамида инсон жамиятни яхлит тасаввур қилади, унда содир бўлаётган ижтимоий-сиёсий ўзгаришларни, ўзаро алоқадорликларни, ўзаро манфаатли муносабатларнинг натижаси эканлигини пайқаб олиш имкониятига эга бўлади⁸. Қадимда юнон файласуфи Сукрот раҳбарлик фаолиятининг инсон амалий фаолиятини мувофиқлаштирувчи ички қоидаларни яратиш борасидаги қобилияти деб тушунган. Шу билан бирга унинг яна бир фикрича, “Ўзини англаган инсон ўзи учун нима фойдалилиги ва нималарга қодир эканлигини яхши тушунади. У қўлидан келадиган иш билан шуғулланиш асносида ўз эҳтиёжини қондиради ва саодатга эришади. Ҳар қандай хато ва бахтсизликлардан холи бўлади. Бунинг натижаси ўлароқ, ўзга одамларни қадрлай олади ва улардан эзгулик йўлида фойдалана билади. Оқибатда ўзини кулфатлардан асрайди”, деб таъкидлаб ўтган⁹.

Афлотуннинг фикрига кўра, ақл инсоннинг турли тушунчалар яратишга қаратилган мушоҳада юритиш қобилияти бўлса, раҳбарлик қобилияти эса, уни кундалик амалий фаолиятга татбиқ этиш зарурлигига эътиборни қаратади¹⁰. Антик фалсафанинг бир гуруҳ вакиллари (элеатлар, платончилар) раҳбарлик фаолиятини ақл-идрокнинг амалий ҳаётдаги инъикоси сифатида эътироф этади.

⁸ Аналитическая философия: Избранные тексты / Сост. коммент.

⁹ Сукрот (м.а. 469-399) Ziyouz.uz.

¹⁰ Хрестоматия по истории философии. -М.: Прометей, 1994. С.61.

Уларнинг фикрича, раҳбарлик инсоннинг ижтимоий-сиёсий ҳаётда ўз имкониятларини рўёбга чиқариш учун бирдан-бир ишончли воситасидир.

Бошқарув кадрлари фаолияти буюк алломалар Гераклит, Сукрот ва Афлотуннинг нуқтайи назарига кўра, ахлоқий нормалардан ҳамда амалиётдан ажратиб қўйилган соф восита, яъни бирдан-бир мақсадга олиб боровчи имконият эмас. Балки у муайян фикр-мулоҳаза, қоида ва имкониятларига таяниб бажариладиган амалий фаолият туридир. Умуман олганда, антик фалсафий тафаккур эгалари раҳбарлик мазмунига икки хил мавқедан туриб ёндашадилар: 1) ижтимоий-сиёсий хусусиятга эга бўлган амалий фаолият тури сифатида эътироф этиш; 2) раҳбарликнинг айнан имкониятларини рўёбга чиқарувчи восита эканлигини ҳисобга олиш. Раҳбар фаолияти амалий фаолият тури экани Платон ва Арасту асарларида бошқарув қобилияти кўринишида синкретик ҳолда учрайди, лекин бундан юнон мутафаккирлари раҳбарликнинг индивидуал хусусиятларини инкор этади, деган фикр келиб чиқмайди. Раҳбарликнинг имкониятни рўёбга чиқариш воситаси эканлигини илгари сурувчилар, асосан, бошқариш қобилиятининг юзага келишини автоматик жараён сифатида табиат ва жамият ҳодисаларининг инсон биоорганизмидаги инъикоси деб тушунадилар.

Бугун жамият ижтимоий-сиёсий институтларининг трансформациялашиш жараёнида кадрлар компетентлиги тамойиллари ва стратегияси муаммоси хорижий олимлар томонидан турли илмий-амалий мақсадлар негизида ҳам тадқиқ этилган. Хусусан, ғарб олимларидан А.Файоль, М.Вебер, М.Пул, А.Деркач, Н.О.Ник Оливер, П.Друкер, Клайд Кей Клахон ва бошқалар кадрлар бошқарувида компетентлигини, уни баҳолаш мезонларини ва фаолиятини функционал тақсимлашнинг аҳамияти¹¹, бошқа йўналишларда кадрларга доир фаолият самарадорлигининг назарий-амалий жиҳатларини тадқиқ этганлар. Ватанимизда менежмент соҳаси мутахассис кадрлар бошқарувида маънавиятнинг роли¹²,

¹¹ Клайд Кей Клахон. Зеркало для человека. Введение в антропологию. -Санкт-Петербург, 1998.

¹² Бекмуродов М., Бегматов А. Ўзбек менталитети ва раҳбар маънавияти. -Т.: Адолат, 2002.

жамоатчилик фикрининг аҳамияти¹³, инсон омилининг ўрни ва бошқа масалаларда тадқиқотларни амалга оширганлар. Масалан, М.Пул, М.Уорнер¹⁴ томонидан ишлаб чиқилган компетентликни ифодаловчи меҳнатни баҳолашни тушунишга доир тадқиқот муҳим роль ўйнайди.

Бугун Ғарб адабиётида компетентликни ифодаловчи “етакчи”, “сиёсий етакчи” атамалари кенг ишлатилади, бу тушунчалар сиёсий фанларнинг таянч тушунчалари сифатида муомалага кирган. У компетентликни ифодаловчи тушунчалар сифатида талқин этилади. Шунингдек, ҳар бир етакчи ёки сиёсий етакчи тушунчалари шахснинг алоҳида индивидуаллиги билан боғлиқ хусусиятлар ва фазилатлари орқали баҳоланади ва унга муносабатлар билдирилади. Шунинг учун компетентлик муаммосини ўрганганда Ғарб илмий сиёсий тафаккури, ёндашувларидан ҳам амалда фойдаланиш ва уни ҳисобга олиш ўзига хос аҳамиятга эга. Бу Шарқда шаклланган раҳбарга баҳо бериш билан боғлиқ анъаналарни янада замонавийлаштириш ва ижтимоий ҳаётдаги бошқарув соҳаларига ва муносиб кадрларни танлашда қўл келади. Бундай ёндашув бугун мамлакатимизга ҳам кириб келганлигини ва бошқарув кадрлари компетентлигига баҳо беришда Ғарб илм-фан ютуқларига таянган ҳолда ёндашилаётганлигини кўрамиз. Лекин шу ҳақиқатни тан олиш керакки, кадрлар компетентлигига баҳо беришда у билан боғлиқ индивидуаллик хусусиятлари билан бирга жамоавийлик билан алоқадор бўлган умумийлик принципи айрим ҳолатларда сақланиб қолмоқда. Шунингдек, Ўзбекистонда демократик жамият ва ҳукуқий давлат куриш жараёнларида раҳбар ва бошқарув кадрларини танлашга қўйилган янги демократик талаблар тизимини яратишга доир илмий тадқиқотлар етарли амалга оширилмаган. Лекин ўтган асрнинг сўнгги чорагида давлат бошқаруви, сиёсатшунослик, персонал бошқаруви, менежмент, бошқарув ҳукуқи каби замонавий фанлар шаклланди, уларда раҳбар кадрларни тайёрлаш ва танлашга доир йўналишларда ҳам тадқиқотлар амалга оширилди. Уларни таҳлил этишдан олдин, раҳбар ва

¹³ Социология. Маърузалар матни. Олий ва ўрта таълим нашриёти. -Т., 2002.

¹⁴ М.Пул, М.Уорнер // Управление человеческими ресурсами /. -СПб.: Питер, 2002. - 1200 с.: ил. - (Серия «Бизнес-класс»). ISBN 5-318-00127-0.

бошқарув кадрларни модернизациялаш жараёни билан боғлиқ тушунчаларни ўрганиш бизнингча, муҳим ўринга эга.

Демак, бошқарув кадрлари тушунчасини уни қайси соҳада, қайси даражадаги мавқеини эгаллаб турганига қараб, уни аниқлаштириш ҳамда ёндашиш муҳим. Проф. И.Эргашев ва Ф.Эргашевлар ҳам ўз тадқиқотларида кадрлар мавзусини тадқиқ этган. Улар ўзларининг “Раҳбар кадрлар ва ислохотлар жараёни” мақоласида раҳбар кадрларга бугунги кунда қўйилган янги талабларни қуйидагича кўрсатади: 1) ўз вазифасини чуқур англаб етиш; 2) иш юритишни уддалай олиш; 3) кадр ва раҳбар сифатида ишни олиб бориш билан боғлиқ жиҳатларга мустақиллик талаблари асосида ёндашиш.

Бундан ташқари, раҳбарликка мос бўлиш учун қандай талабларга мос бўлиш кераклиги тўғрисида шундай фикрлар билдиради. Унга кўра ходим: 1) раҳбарликка мос; 2) масъулиятни ҳис этадиган; 3) садоқатли, мустақилликка ишонадиган; 4) собиқ тоталитар тузум асоратларидан тўғри хулоса чиқара оладиган; 5) ташкилотчилик қобилиятига эга; 6) мустақиллик вазифаларини амалга оширишда халқ билан ўзаро ҳамкорликда иш юритадиган; 7) ўз атрофига соғлом кучларни тўплаб, уларга таянувчи; 8) расмийчиликка берилмайдиган; 9) ўз билимини, малакасини мунтазам ошириб борадиган; 10) янгича тафаккур тарзига эга, фикрлар хилма-хиллигини инкор этмайдиган; 11) ўзгалар фикрини эшитадиган ва ҳурмат қиладиган; 12) ўз манфаатини инсонлар манфаати билан уйғун кўрадиган кадрларга эга бўлиш билан давлат бошқарувида самарали механизм қуриш мумкинлигини таъкидлайди¹⁵.

Компетентлик термини латинча “competo” сўзидан олинган бўлиб, “эришяпман, муносибман” деган маънони англатади. Яъни, маълум соҳа жиҳатларидан чуқур хабардорликни, шу соҳада муайян тажрибага эга эканликни билдиради. Замонавий менежмент соҳасига доир китобларда “компетентлик” – мутахассиснинг ўз фаолиятини самарали ташкил қилишга қаратилган хатти-ҳаракатлар йиғиндиси деб таърифланади.

¹⁵ Эргашев И., Эргашев Ф. Раҳбар кадрлар ва ислохотлар жараёни. Раҳбар ва ходим . -Т.: Академия, 1998. 87-93-бет.

Огайо штати университети олимлари “компетентлик” тушунчасини шахснинг маълум соҳада самарали ишлаши учун керак бўлган кўникма ва малакалар тўплами деб ҳисоблайдилар. Ушбу соҳанинг етакчи тадқиқотчиларидан бири бўлган америкалик олим Р.Мейерс “компетентлик – бўлажак мутахассиснинг қандайдир маълум критерийларга жавоб бериши эмас, балки уни ишлаб чиқаришда қўллаб, исботлай олишидир”, – деган хулосани беради¹⁶.

Бизнинг фикримизча, “компетентлик” – бу раҳбар кадрларнинг касбий ва шахсий хусусиятлари бўлиб, эгаллаган билим, кўникма ва малакаларини амалиётда қўллай олиши ҳамда қўйилган муаммо ва вазифаларни мустақил ҳал қилиш лаёқатига эга эканлиги. Яъни, компетентлик – мутахассиснинг шахсий хусусияти бўлиб, ҳаётда ва иш фаолиятида юзага келадиган муаммоларни ўз билими, тажрибаси ва шахсий иқтидори асосида ҳал қила олиш қобилиятидир.

“Инсон ресурсларини бошқариш” (Human Resource Management) журналида Елена Леонова таҳрири остида чоп этилган “Компетенция ва унинг турлари” номли мақолада компетенцияларнинг бир қанча гуруҳларга ажратилиши кўрсатилган:

1. Индивидуал компетенция – шахснинг ўз фаолияти, бошқа одамлар билан муносабатлари самарадорлигини оширишга ҳисса қўшадиган ўз билимлари, кўникмалари ва муносабатлари (хулқ-атвори).

2. Ишбилармонлик компетенциялари – маълум бир бизнес ёки соҳада зарур бўлган билим ва кўникмалар.

3. Бошқарув компетенцияси – фақат раҳбарлик ва бошқарув лавозимларига ёки вазифаларига йўналтирилган ролларга нисбатан қўлланиладиган кўникмалар мажмуи.

4. Лидерлик компетенцияси – бу гуруҳда етакчи, бошқалар учун ҳар томонлама намуна ва уларни эргаштира олиш учун зарур бўлган кўникмаларни англатади.

¹⁶ Development and implementing localeducational standarts (Ed by Meyers R. EricClearing House on Assesment and Evaiuatin)/1998, p.15.

5. Функционал компетенция маълум бир мутахассислик учун хосдир. Масалан, дастурчи Java, Python каби турли хил дастурлаш тиллари бўйича аниқ билим ва кўникмаларга эга бўлиши керак.

6. Умумий компетенциялар – бу ташкилот учун хос бўлган умумий кўникмаларни англатади. Бошқача айтганда, бу ташкилот ва унинг ходимларининг иш услуби¹⁷.

Мамлакат иқтисодиёти, ижтимоий-сиёсий ва маданий ҳаётидаги туб ўзгаришлар, бозор иқтисодиётига ўтиш даврининг бошланиши натижасида давлат бошқарувининг маъмурий-буйруқбозлик усулидан воз кечилиб, демократик кадриятлар ва тамойилларга хос бўлган бошқарув усулларига ўтилмоқда. Давлат бошқарувини эркинлаштириш ислохотлари янада чуқурлашиб бормоқда. Мазкур ислохотлар натижасида мамлакатдаги раҳбар ва бошқарув кадрларни тайёрлаш ва танлаш мезонлари ва мазмун-моҳияти ҳам тубдан ўзгарди.

Шу маънода “компетентлик” тушунчаси умумий тушунча бўлиб, барча бўғин раҳбарлари ва кадрларга нисбатан ишлатилади. Компетентлик муаммоси дунёдаги турли фан соҳаси мутахассислари томонидан ўрганилган. Бу масалада Ғарб ва Шарқ бир-бирини тўлдирсада, унинг хусусиятларини ифодалашда ўзига хослик мавжудлигини эътироф этиш лозим.

Бугун дунёда глобал ўзгаришлар даврида компетентлик соҳаси бўйича Шарқ ва Ғарб мутафаккирларининг ўзига хос қарашлари мавжуд. Компетентлик сиёсий ва мафкуравий қарашлардан холи бўлишни тақозо этмоқда. Компетентлик шахснинг индивидуал хусусиятлари билан боғлиқ. Индивидуаллик эса турли одамларда турли хил ижтимоий ҳаёт соҳаларида кадрларга хос индивидуаллик хусусиятлари кўпроқ умумийлик орқали намоён бўлади. Компетентликни белгиловчи индивидуаллик хусусиятлари ҳамма вақт ҳам ва ҳаммада ҳам аниқ намоён бўлавермайди. Ғарбда бошқарув кадрларининг ўзига хос принципал жиҳатлари жамият тараққиёти тақозо этадиган ва унинг талабларига жавоб беришда илмийлик, объективлик, айрим ноқонуний ҳолатларга нисбатан

¹⁷ Компетентность и ее виды / Редактор Елена Леонова. // <https://hurma.work/ru/blog/kompetentnost-i-ee-vidy/>

муросасизлик сифатлари орқали кадрларга нисбатан қонунга таянган ҳолда иш юритиш, қонун устуворлигини амалда таъминлаш, ҳақиқатни айтиш, унинг инсон эркинлиги ва манфаатларидан келиб чиққан ҳолда баҳолаш маданияти аниқ кўзга ташланади. Шунга кўра кадрларда ўзига хос қатъият, журъатнинг мавжудлиги, унинг компетентлигини белгиловчи ва кўрсатиб турувчи муҳим фазилати жамият тараққиётида муҳим роль ўйнайди. Шарқда эса кадрлар компетентлигини белгилашда айрим субъектив ҳолатлар кўзга ташланади. Бу нафақат кадрга баҳо беришда, балки уни танлаш ва жой-жойига қўйишда ҳамда кадрларнинг ўз-ўзига баҳо бериш маданияти ва масъулиятни ҳис этиш ёки этмаслик ҳолатида аниқ намоён бўлади. Масалан, буюк мутафаккир, Алишер Навоий ўзининг "Маҳбуб ул-қулуб" асарида ўз даврининг раҳбар кадрларига нисбатан унинг компетентлигини халққа бўлган муносабати ва адолатпарварлигига қараб белгилаган. Инсонпарварлик ғояларини юқори қўйган. Шунингдек, А.Навоийнинг барча асарларида, жумладан, "Садди Искандарий" достонида Искандарда комил инсонга хос хусусиятларнинг тасвирланиши, яъни: дили, нияти пок, хайр-саховатли, камтарин ва мулойим шоҳ, доно подшо ва дунё сирларини билишга қизиқувчи ақл-заковат эгаси, деб таърифланиши Алишер Навоий ўзининг эзгу мақсади – жамиятни ҳикмат, адолат ва инсонийлик йўллари билан бошқариш керак, деган фикрни илгари сурганлигини кўрсатади.

Бугунги кунда Президентимиз Ш.Мирзиёев томонидан "...ҳақиқий раҳбар, ҳақиқий етакчи одамларнинг бардошини синаш учун эмас, балки уларга муносиб шарт-шароит яратиб бериш, оғирини енгил қилиш учун раҳбар этиб тайинланади. Барча бўғиндаги раҳбарлар ўзининг одоб-ахлоқи ва маданияти билан ҳаммага ўрнак ва намуна бўлиши зарур"¹⁸, деб таъкидлаши ҳар бир раҳбар кадрлардан компетентли бўлиши, ўз иш фаолиятига виждонан ёндашиши кераклигини кўрсатади.

¹⁸ Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёев раислигидаги йиғилиш. Тартиб-интизом ва масъулиятни кучайтириш, жиноятчиликнинг олдини олиш муҳитини мустаҳкамлаш – ҳуқуқбузарлик профилактикаси самарадорлигининг асосий омили. // <http://uza.uz>. 15-11-2017.

Ўзбекистондаги шиддат билан кечаётган янгиланиш жараёнлари бошқарув кадрларининг билим ва кўникмаларини ўзгараётган шароитларга мослаштириш, уларнинг профессионал ривожланишига янгича ёндашишни талаб этмоқда. Шу жиҳатдан олиб қараганда, бугунги раҳбар ўзига юклатилган масъулиятларни амалга оширишда чуқур билимли, салоҳиятли, камол топган етук шахс, жамоанинг самарали фаолият юритиши, ривож топишига кўмак берувчи ҳамда унда ҳукм сураётган қадриятларга содиқ жамоа аъзоси, таълим-тарбия берувчи, йўл-йўриқ кўрсатувчи, жамоада соғлом муҳит яратувчи ахлоқий фазилатларга бой устоз, замон талабларига жавоб берадиган, ўз касбини пухта эгаллаган, маҳорати такомиллаштирилган, доимо изланувчан ва интилувчан мутахассис, қатъий иродали, ўз жамоасига содиқ, унинг манфаатларини ҳимоя қиладиган ходим бўлмоғи талаб этилади.

Замонавий компетентли раҳбар қуйидаги қоидаларга амал қилишга ҳаракат қилиши лозим: 1) ижтимоий аҳамиятга эга бўлган қадриятларни аниқ-равшан тушуниши; 2) истиқболдаги тараққиётни аниқ олдиндан тасаввур қилиши; 3) юзага чиқадиган муаммолар ечимини ижобий тарзда ечиш йўлидан бориши; 4) бошқарув тамойилларини билиши; 5) доимий тарзда ўз устида ишлаб юксалиб бориши; 6) ишни гуруҳ, жамоа бўлиб ташкил эта олиши; 7) ҳуқуқ-атворидаги хатоларини тузатиб бориши, ҳар қандай вазиятда ўзини бошқариб, доимо қўлга ола билиши, ходимлари билан ҳурмат ва эътиборли бўлиши; 8) ижтимоий психология асосларини яхши билиши керак.

Ўзбекистон Республикаси Президенти Ш.Мирзиёевнинг Олий Мажлисга Мурожаатномасида “Бугун ҳаётнинг ўзи биздан профессионал, тезкор ва самарали давлат хизмати тизимини шакллантириш, янгича фикрлайдиган, ташаббускор, эл-юртга садоқатли кадрларга кенг йўл очиш бўйича самарали тизим ишлаб чиқишни талаб этмоқда”¹⁹ деган концептуал фикри раҳбар ва

¹⁹ Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёев раислигидаги йиғилиш. Тартиб-интизом ва масъулиятни кучайтириш, жиноятчиликнинг олдини олиш муҳитини мустаҳкамлаш – ҳуқуқбузарлик профилактикаси самарадорлигининг асосий омили. // <http://uza.uz>. 15-11-2017.

бошқарув кадрлари тизимининг шаклланишини илмий-амалий жиҳатдан тадқиқ этишни тақозо этади. “Биз мавжуд ривожланиш суръатлари билан ўз олдимизга қўйган юксак мақсадларга эриша олмаймиз. Бугун замон ўзгармоқда, унинг талаби, олдимизга қўяётган вазифалари тобора ортиб бормоқда”. Бу ҳаёт суръатларининг бекиёс тезлашуви ёки глобаллашуви раҳбар масъулиятини янада кучайтиради. Бугунги раҳбар юқори даражада иқтисодий, маданий, маънавий, ҳукуқий, диний, сиёсий билимларни эгаллаган бўлмоғи лозим. Акс ҳолда ўзи бошқараётган идоранинг ҳам иқтисодий, ҳам маънавий таназзулига сабабчи бўлиб қолиши мумкин.

Ҳозирги даврда Ўзбекистонда бошқарув кадрлари тизимининг компетентлиги қуйидаги жиҳатлар билан боғлиқ. Улар: ҳар бир раҳбар ўз зиммасидаги вазифани чуқур англаб етиши; ўз соҳасини мукаммал билиши; кадр ва раҳбар сифатида ўз фаолиятини мустақиллик ҳамда ташаббускорлик руҳида ташкил этиши; раҳбарликка муносиблиги; миллий манфаатлар ва корхона манфаатлари ҳамда масъулиятни теран ҳис этадиган; собиқ тузум бошқарув усулларида тўғри хулоса чиқара олиши; ташкилотчилик қобилиятига эгаллиги; ўз ваколатларини амалга оширишда меҳнат жамоаси ва фуқаролар билан ўзаро ҳамкорликда иш олиб борадиган; ўз атрофига соғлом кучларни тўплаб, уларга таянадиган; расмийликка берилмайдиган; билими ва малакасини мунтазам ошириб боришга мойил; янгича фикрлаш ҳамда тафаккурлаш қобилиятига эгаллиги; адолатли қарор қабул қилиши, масъулият ва жавобгарликни ҳис этадиган, назарий ва амалий тажрибага эга, самарадорлик ва натижадорликка интиладиган, янгиланиш шароитида, унинг талабларини чуқур ҳис этадиган, фикрлар хилма-хиллигини инкор этмаслиги; ўзгалар фикрини эшитадиган ва ҳурмат қиладиган; давлат ва миллий манфаатларни ўз манфаатидан устун қўйиши. Ушбу талабларга жавоб берадиган компетентли кадрлар тизимигина давлат ва жамиятнинг ривожлантириш омили бўла олиши мумкин.

Раҳбар шахсига хос хислатлар ҳақида гап кетар экан, шахснинг касбий муҳим ва профессионал жиҳатларини аниқлашда бевосита мақсадли гуруҳга мурожаат этиш ўринли. Шу ўринда, раҳбарлик

фаолиятида ёш раҳбарларга нималар муҳимлигини ўрганиш мақсадида компетенциялар рўйхатини саралаш бўйича махсус усул таклиф этилди. Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академияси қошидаги Ёшлар муаммоларини ўрганиш ва истиқболли кадрларни тайёрлаш институти томонидан ПЗ - 20170927486 “Ёш раҳбар кадрларнинг бошқарув салоҳиятини аниқлаш ва мансаб поғоналарида ўсиш истиқболлини белгилаш технологиялари” илмий-амалий лойиҳаси доирасида Ўзбекистон Республикасининг 6 та вилоятида анкета сўровлар ўтказилди. Мазкур сўров тадқиқотларига 115 нафар ёш раҳбар кадрлар жалб этилди. Компетенцияларни саралаш услуби матни қуйида келтирилган. Бунга биноан, респондентларга раҳбар учун зарур бўлган 8 та компетенциялар рўйхати берилади ва ҳар бир компетенциянинг мазмуни бўйича қисқача изоҳ бериб ўтилади. Респондент аввал барча рўйхатни, яъни компетенциялар ва уларга берилган изоҳларни ўқиб чиқиши ва шундан сўнг уларни бошқарув жараёнида муҳимлигига кўра саралаб чиқади, яъни энг муҳим деб топилган компетенцияга бир рақамини қўяди, иккинчи муҳим деб топилганига 2 рақамини қўяди ва шу тартибда саволнома охиригача барча компетенцияларни 1 дан 8 гача саралаб чиқади. Демак, шу тарзда раҳбар учун энг зарур компетенцияларни аниқлаш имконимиз пайдо бўлади. Тадқиқот ўтказиш жараёни ўртача 15 дақиқани эгаллади ва олинган маълумотлар Excel дастурида қайта ишланди ва маълумотлар ҳам миқдор ва ҳам сифат жиҳатидан таҳлил қилинди.

Қуйида ёш раҳбар фаолияти мисолида зарурлиги нуқтайи назаридан сараланган компетенциялар рўйхати берилади:

Муҳимлиги бўйича сараланган компетенциялар рўйхати²⁰

Ўрин	Компетенция номи ва унинг изоҳи
-------------	--

²⁰ Мазкур компетенциялар рўйхати психология фанлари номзоди, доцент И.И.Маҳмудов ва иқтисодиёт фанлари бўйича фалсафа доктори (PhD) А.Х.Холов билан ҳамкорликда ПЗ - 20170927486 “Ёш раҳбар кадрларнинг бошқарув салоҳиятини аниқлаш ва мансаб поғоналарида ўсиш истиқболлини белгилаш технологиялари” илмий-амалий лойиҳаси доирасида ишлаб чиқилган.

1.	Бошқарув маҳорати – вазиятни таҳлил қилиш, қарор қабул қилиш, мақсад қўйиш, натижага эришиш йўлида фаолиятни ташкиллаштириш, ходимларни мотивациялаш ва ходимларни назорат қилиш бўйича билимларга эга бўлиш ва самарали услуб, воситаларни қўллаш олиш.
2.	Лидерлик – жамоа ёки гуруҳда лидерлик ролини ўзига олиш малакаси. Одамларни мақсадга йўналтириш йўлида уларга таъсир этиш, ишонтириш ва натижаворликка ундаш қобилияти.
3.	Тизимли фикрлаш – вазиятни яхлит ва таркибий қисмлари билан бирга кўра олиш; мавжуд алоқаларни аниқлаштириш қобилияти; умумий ҳодиса таркибидан муҳимини ажрата олиш; маълумотни тўплаш ва катта ҳажмдаги маълумотларни тартиблай олиш қобилияти.
4.	Қадриятлар – ватанпарварлик, самимийлик ва инсонпарварлик, ташкилотга, жамоага содиқлик, ишончли инсон ва ходим бўлиш, ўз касбини улуғлашга интилиш.
5.	Норматив ҳужжатлар ва ҳуқуқий меъёрларни яхши билиш – ўзи ишлаётган соҳа ва қўшни соҳалар бўйича чиқадиган барча янгилик ва ўзгаришларни билиб туриши. Ҳуқуқий асосланган, ҳар бир ўзгарувчан вазиятда хавфли сигналларни дарҳол пайқаб олиш ва шунга мос жавобни танлай олиш.
6.	Ўзгаришларга мослашувчанлик, стрессга бардошлилик – ўзгарувчан вазиятда ҳаракат қилиш қобилияти, янги шароитларга тезда мослашиш ва янги вазифаларни самарали ҳал қилиш малакаси.
7.	Коммуникативлик/киришимлилик – одамлар билан мулоқотда бўлишга интилиш, иложи борида низоли ва кескин вазият юзага келишига йўл қўймаслик. Ҳар қандай одамлар билан ва ҳар қандай шароитда умумий тил топа билиш ва бу сифати орқали ўзгаларда ўзи ҳақида ижобий фикр яратиш.
8.	Натижаворликка йўналганлик – ҳар қандай шароит ва вазиятда ўзи кўзлаган мақсадга интилиш. Ҳар доим ўз меҳнат самарасини ошириб боришга интилиш ва юқори кўрсаткичларга эришиш. Бирон ишни тез якунлашга интилиш.

Тадқиқот натижаларига кўра, раҳбарнинг самарали фаолиятини таъминловчи энг муҳим компетенция сифатида бошқарув маҳорати, яъни раҳбар эга бўлиши лозим бўлган бошқарув кўникмалари

эътироф этилади. Дарҳақиқат, ҳар қандай бошқарув, авваламбор, раҳбардан менежментга оид умумэътироф этилган ва зарурий бошқарув кўникмаларини талаб қилади. Авваламбор, бу қаторда асосий бошқарув кўникмалари бўлмиш: 1. Мақсад қўйиш; 2. Режалаштириш; 3. Фаолиятни режалаштириш; 4. Ходимлар устидан назоратни амалга ошириш ва 5. Ходимларни рағбатлантириш назарда тутилади. Бу бирламчи малакаларсиз ҳеч қандай бошқарувни амалга ошириш мумкин эмас. Сўровда иштирок этаётган ёш раҳбарлар ўз профессионал фаолиятининг асосий заруратини тушунган ҳолда айнан шу компетенцияни энг муҳим деб кўрсатишмоқда.

Иккинчи муҳим компетенция сифатида “Лидерлик” кўрсатиб ўтилади. Дарҳақиқат, ёш раҳбарнинг жамоага таъсири энди уйғонаётган пайтда ва у ҳали етарлича кучга эга бўлмаган шароитда кўпчилик ёш раҳбарлар лидерликни энг муҳим компетенциялар қаторига киритиши табиий. Бу бир томондан ёшлар жамоасига хос бўлган динамик жараёнлар билан асосланса, иккинчидан, ёш раҳбарларда жамоага таъсир этишнинг бошқа шакллари (бошқарув кўникмалари, касбий маҳорат, социал капитал ва шу кабилар) ҳали ривожланмаган шароитда бошқарувни самарали ташкил этиш учун айнан лидерлик салоҳиятини ривожлантиришга асосий урғу беришади.

Учинчи компетенция – тизимли фикрлаш бўлиб, унинг аҳамияти вазиятни тўғри таҳлил қилишда, бошқарув қарорларини асосланган тарзда қабул қилишда намоён бўлади. Шу сабабли, ёш раҳбарлар инсон ақлининг айнан шу жиҳатини раҳбар учун муҳим деб топишади.

Ёш раҳбарлар томонидан компетенцияларни саралашга эътибор берарканмиз, бу тартиблашда ўзига хос жиҳатлар намоён бўлишини кузатиш мумкин.

Биринчидан, ҳаётий, профессионал ва бошқарув тажрибасининг камлиги маълум бир компетенцияларни аҳамиятли деб топишга асос бўлади. Масалан, катта ёшли раҳбарлар орасида мазкур тадқиқот ўтказилганда аксарият респондентлар “Қадриятлар” билан боғлиқ компетенцияни энг муҳим деб топишган ва биринчи ўринга

қўйишган. Бу шундан далолат берадики, катта ёшли раҳбарлар бошқарув кўникмаларига эга, шунинг учун ҳам улар бошқарув маҳоратини муҳим деб топишсада, уни биринчи ўринга қўймайдилар. Худди шу тарзда “Норматив ҳужжатлар ва ҳуқуқий меъёрларни яхши билиш” компетенцияси ҳам ёш раҳбарларга нисбатан анча муҳим деб топилган (катта ёшли раҳбарлар 3-ўринда танлашган). Чунки, давлат хизматидаги катта ёшли раҳбарлар жамоада инсоний муносабатларни тартиблашдан кўра меҳнат фаолиятига кўпроқ эътибор қаратадилар ва фаолиятнинг меъёрий жиҳати натижаворликнинг муҳим омили эканлигини ҳис этадилар. Худди шу тартибда, “Натижаворлика йўналганлик эса” катта ёшли раҳбарлар учун 4-ўринни эгаллаган ва бундан шу нарса англанадики, натижаворлик, раҳбар фаолияти самарадорлигининг асосий мезонларидан бири ҳисобланади ва ушбу компетенция муҳим профессионал ва раҳбарлик компетенцияси сифатида қабул қилинади.

Демак, хулоса қилиш мумкинки, ёш раҳбарлар бошқарув фаолиятини таъминловчи компетенцияларни ўз ёшларига мувофиқ тарзда ва баъзан ҳатто меҳнат фаолияти заруратидан эмас, балки шахсий руҳий тўкинлик ҳиссига эга бўлиш учун зарур деб топар эканлар, яъни ушбу пайт компетенция ёш раҳбарнинг ўзини бутун, яхлит ва тўкин ҳис этиш учун хизмат қилади. Мазкур тадқиқот натижалари ёш раҳбар кадрларга билим беришда, қайта тайёрлаш ва малака ошириш курслари фаолияти ва ўқув дастурларини ташкиллаштиришда ёрдам беради. Бундан ташқари, бошқарув соҳасида фаолият юритувчи психологлар томонидан ёш раҳбарларга кўрсатиладиган психологик маслаҳатлашув шароитларида ҳам инобатга олиниши лозим.

Кадрлар компетентлигининг ижтимоий ҳаётда намоён бўлиши жамиятнинг демократик ёки нодемократик характери билан боғлиқ ҳолда амалга ошиб келган. Демократик жамиятларда кадрлар компетентлиги билан боғлиқ шаклланиши ва ривожланиши учун зарур бўлган шарт-шароитлар ва омиллар яратиб берилган. Шунда кадрларнинг фаолияти демократиянинг моҳияти, яъни халқ ҳокимиятини амалга ошириш ва ҳар бир қиладиган иши халқнинг

мақсад ва манфаатлари, эркинликлари, инсон ҳуқуқ ва манфаатларининг устуворлиги ва инсонга олий кадрият сифатида қараш, уларнинг фаолиятини белгиловчи мезон сифатида намоён бўлади. Акс ҳолатларда, кадрларнинг компетентлиги билан уларнинг фаолияти ўртасида ўзига хос зиддиятчи ҳолатлар сақланиб қолган. Бунга тарихдан кўплаб мисоллар келтириш мумкин. Масалан, собиқ иттифоқ даври бунга аниқ мисол бўла олади. Чунки, собиқ иттифоқда кадрлар компетентлигини баҳолашда ўша давр сиёсати, ҳукмрон бўлган коммунистик мафкура мақсадлари ва манфаатларига бўйсундирилган ва кадрларга баҳо берилганда коммунистик ғоя мақсадларига мос иш фаолияти уни белгиловчи муҳим мезонга айланган. Яъни, компетентликни белгилашда якка ва ҳукмрон бўлган давлат мафкураси мақсадларидан келиб чиқиб ёндашилган, “синфийлик”, “партиявийлик” принципи кадрлар фаолиятини белгиловчи муҳим мезон бўлган. Шу маънода кадрлар компетентлигига ёндашиш бир томонлама чекланганлигини кўрамиз.

Ўзбекистон Республикаси Президенти Ш.Мирзиёевнинг жорий йилнинг 24 январида Олий Мажлисга Мурожаатномасида “...Бир ҳақиқатни ҳеч қачон унутмайлик: биз буюк тарих, буюк давлат, буюк маданият яратган халқмиз. Биз – ҳеч қачон меҳнатдан қочмайдиган, қийинчиликдан кўркмайдиган, адолатни кадрлайдиган, азму шижоатли, буюк халқмиз...”²¹, деб таъкидлаган эди. Шу билан бирга, бошқарув компетентлигига баҳо берганда уларнинг профессионал ва бошқарув сифатларига эга бўлиш, ўз миллийлигига алоҳида эътибор қаратмоқда. Демак, бошқарув кадрлари компетентлигини аниқлашда Шарқ ва Ғарб тажрибаси бир-бирини бойитаётганлигини кўриш мумкин. Профессионал ёки касбий компетентликда уларнинг иш соҳасини яхши билиши, ақлий салоҳияти, чуқур билим ва кўникмаси назарда тутилади. Профессионализм бошқа мезонларга нисбатан иш ва фаолият билан боғлиқ энг асосий мезон ҳисобланади. Унга асосланиб шахснинг компетентлиги, омилкорлиги, ҳар бир нарсани ўз ўрнида тежаб-тергаб, юқори самарадорликка эришувини назарда

²¹ Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёевнинг Олий Мажлисга Мурожаатномаси // <http://uza.uz>. 22-12-2018.

тутувчи фаолият сифатида баҳоланади. Шу жиҳатдан компетентликка қарашда бугунги замон талаблари билан боғлиқ масъулиятига нисбатан танқидий таҳлил ва қатъий тартиб-интизом ва шахсий жавобгарлик ҳамда масъулият билан ёндашишнинг талаб этилаётганлиги алоҳида аҳамиятга эга.

Компетентлик касбий тайёргарлик нуқтайи назаридан етарли бўлиши мумкин, аммо унинг касбий тайёргарлигига соя ташлайдиган ёки касбий тайёргарликни юксак даражада намоён этишга ёрдам берадиган шундай хусусиятлар борки, касбий компетентликни юқори фазилат даражасига кўтаради. Бунинг ҳар бир кадрнинг ватанпарварлиги, инсон ҳуқуқ ва манфаатларига бўлган муносабати, миллатига ва миллий қадриятига бўлган ишонч ва эътиқоди, ўз атрофида соғлом фикрловчи, изланувчан, тадбиркор ва ишбилармон кадрларни тўплаши ва уларнинг хайрихоҳлиги билан намоён бўлади.

Глобаллашув шароитида бошқарув кадрларидан талаб этилаётган фазилатлар ҳар бир ишга масъулият билан ёндашиш, ўзига, миллатига, юрт равнақига ишонч ва юксак ҳурмат туйғусига эга бўлиш, ўз атрофида соғлом фикрловчи, изланувчан, тадбиркор ва ишбилармон кишиларни жалб этишдан иборатдир. Шунингдек, раҳбарларга қўйилган яна бир талаб уларнинг қобилиятли, инсофли ва диёнатли бўлиши лозимлиги билан изоҳланади.

Кадрларни тарбиялаш, сиёсий ислохотларни амалга оширишнинг мақсадларидан бири ҳокимиятни деверсификациялаш, объективлаштириш ва либераллаштиришдан иборат. Бунга янги раҳбар кадрларни тайёрлаш ва аҳолининг сиёсий маданиятини, сиёсий тафаккурини ўстириш, дунёқарабини ўзгартириш орқали эришилади. Аммо бунинг ўзи етарли эмас. Мансабни диверсификация қилиш учун қонун устуворлиги, қонунни муҳофаза қилувчи куч фуқаро ва давлат муносабатларида тўлиқ намоён бўлиши лозим. Фуқаро ёки хўжалик юритувчи субъект муайян мансабдор ўрнида бошқаси ўтирганда ҳам иши қонуний ҳал этилишига ишончи комил бўлсагина, мансабни персонификация қилмайди.

Мисол учун, Японияда мансабга тайинланиш ёки катта мансабга эга бўлиш, қонунга кўра, камида 6 ойлик синов муддатидан сўнг, яъни хизматчи ўзининг ижобий томонларини намоён қила олганидан кейингина расмий тарзда эълон қилинади²².

Давлат хизматида бирон-бир мансабга кўтарилиш учун иш стажи, шунингдек, хизматчининг меҳнат фаолиятига доир сифат ва фазилатлари (хизматчиларнинг бу хусусиятлари кадрлар бўлими томонидан) ҳисобга олиниб борилади. Хизматчининг иш фаолияти йил давомида бевосита унинг раҳбари томонидан баҳоланади. Кейинчалик раҳбарнинг бу хулосалари департамент директориға (вазирликдаги бўлим мудири) тасдиқлаши учун юборилади. Агар директорнинг хизматчи ҳақида яна бошқа фикр-мулоҳазалари бўлса, уларни ҳам мазкур хулосаларга қўшимча равишда ёзма шаклда баён этиши мумкин. Амалиётда эса бу каби вазиятлар камдан-кам учрайди, чунки, хулосалар ёзилаётган пайтда уларни умумлаштирувчи (тузувчи) раҳбарлар ўзаро маслаҳатлашиб, барчасининг фикрлари эътиборга олинади²³.

Демак, жамиятни бошқаришда раҳбар кадрлар фаолияти ижтимоий таъсир жиҳатидан катта аҳамият касб этади. Жамият тараққиёти ёки таназзулининг асослари айнан шу раҳбарлик лавозимида фаолият кўрсатаётган шахсларнинг келажакни кўра билиши, муаммоларнинг асоси ва уларни бартараф этиш йўллари топиш-топмасликлари билан чамбарчас боғлиқ. Шунингдек, раҳбар фаолияти давомида кичик бизнесни ривожлантириши аҳоли бандлигини таъминлашда муҳим бўғин бўлиб, кишиларнинг фаровонлигини оширишга, турмуш даражаси ва сифатининг юксалишига хизмат қилади.

²² Эндоу Н. Система управления государственными служащими и подготовка кадров государственной службы Японии//Тексты лекций. Т.III. –Токио: JICA, 2000. –С.119; Обара С. О структуре правления и административной системе Японии //Тексты лекций. Т.III. –Токио: JICA, 2000. –С.85-86.

²³ Равшанов Ф. Хорижий мамлакатларда давлат хизмати тизимларида раҳбар кадрлар танлаш тажрибалари. –Т.: Академия, 2008. 30 бет.

1.2. Бошқарув компетенцияларининг ўзига хос жиҳатлари

Ҳозирги кунда дунёда юз бераётган глобал пандемия шароитида Ўзбекистонда давлат хизматчилари, бошқарув кадрларининг бошқарув компетенцияларини ривожлантириш муҳим аҳамият касб этади.

Бошқарув жараёнини тадқиқ этган олимлар раҳбарнинг бошқарув салоҳиятига таъсир этувчи компетенцияларни алоҳида тадқиқ этишган. Ҳозирги даврда турли соҳаларда бошқарув фани алоҳида тизим сифатида тадқиқ этилмоқда (кадрлар менежменти, стратегик менежмент, риск менежменти, ижтимоий менежмент, ҳуқуқий менежмент ва ҳоказо).

Ҳозирги вақтда менежмент соҳасида бошқарув компетенциялари самарали профессионал фаолият учун зарур бўлган баъзи шахсий хусусиятлар сифатида ўрганилади. Бошқариш тегишли йўналиши билан параллел равишда, бошқарув маҳорати, бошқарув кўникмалари ва бошқарув малакаларини ўзида мужассамлаштирган “бошқарув компетенциялари” раҳбар самарали фаолиятининг муҳим шарти ҳисобланади.

Жаҳон тажрибасидан келиб чиқиб, бошқарув кадрлари, давлат хизматчиларининг фаолиятини самарали таъминловчи компетенциялар бошқарувда муҳим роль ўйнамоқда. Бошқарув кадрлари фаолияти самарадорлигини таъминловчи компетенцияларни ривожланган хориж давлатлари давлат хизматчилари учун ишлаб чиқилган компетенциялар моделларини тадқиқ этиш йўли билан республикамизда давлат хизматчилари, шунингдек, раҳбарларнинг фаолият самарадорлигини таъминловчи компетенциялар моделини ўрганиб чиқамиз.

Компетенция — инглизча “competence” тушунчаси луғавий жиҳатдан бевосита “қобилият” маъносини ифодалайди. Мазмунан эса “фаолиятда назарий билимлардан самарали фойдаланиш, юқори

даражадаги касбий малака, маҳорат ва иқтидорни намоён эта олиш”ни ёритишга хизмат қилади²⁴ [1].

Бошқарув фаолиятидаги “асосий компетенциялар” ўзига хос жиҳатларга эга бўлиб, улар профессионал даражада муҳим аҳамиятга эга бўлган бошқарув фазилатларидир.

Мазкур соҳада тадқиқот олиб борган олимлар Т.Ю.Базаров, А.К.Ерофеев ва А.Г.Шмелевлар²⁵ [2] “компетенция” соҳасида дастлабки изланишларни олиб борган Девид Макклелланд тадқиқотларига таянишади. Девид Макклелланд 1973 йилда Америка психологиясида “Ақлни эмас, балки компетенцияларни синаб кўриш” (McClelland, 1973) номли мақоласини эълон қилган. Д.Макклелланднинг тадқиқотчи сифатида компетенцияларни баҳолаш муаммоларига эътибор қаратади²⁶ [3].

Кейинчалик инглиз тилида сўзлашувчи Британия амалда профессионал муҳим фазилатлар миллий даражага кўтаришга ва миллий профессионал малака номини олган – NVQ (National Vocational Qualification) (Holmes, 1993).

Америкалик олим Роберт Уайт 1959 йилдаги “Мотивация қайта аниқланди: компетенция концепцияси” (R.White, 1959) номли мақоласида компетенцияни атроф-муҳит билан самарали ўзаро таъсир сифатида белгилайди («effective interactions with the environment, under the general heading of competence»)²⁷ [4]. Бошқарув компетенцияси мавзусида бир қатор таникли психологлар Крис Аргирис, Ричард Э.Бояцис, Жорж О. Клемп, кичик Жеймс, М.Лайл, Жр.Спенсер) иш олиб боришган. Улар ўз тадқиқотларида компетенциянинг кенг доирасини, шу жумладан, касбий компетенция, бошқарув компетенциялари, мулоқот компетенцияси ва ходимлар фаолият самарадорлигини ўрганишган. XX асрнинг 70-

²⁴ Азизов Х.Т., Алимов Б.Б., Султонов М.П. Бошқарув кадрлари фаолияти самарадорлигини таъминловчи компетенциялар: модели, аниқлаш методикаси ва баҳолаш мезонлари. Рисола. – Т.: Akademiya, 2019. 6 б.

²⁵ Базаров Т.Ю., Ерофеев А.К., Шмелёв А.Г. (2014). Коллективное определение понятия «компетенции»: попытка извлечения смысловых тенденций из размытого экспертного знания. Вестник Московского Университета. Серия 14. Психология, 1. 87–102.

²⁶ McClelland D.C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. American Psychologist, 28, 1–14.

²⁷ White R.W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. Psychological Review, 66. 297–333.

йиллари охирида компетенцияларни тизимлаштиришга доир қатор ёндашув ва концепциялар ишлаб чиқилди.

Хулқ-атвор ёндашуви асосида компетенциялар таснифи. Компетенцияларнинг дастлабки таснифларидан бири Р.Бояцис томонидан 1982 йилда «Компетентли менежер: самарали иш модели» монографиясида нашр этилган (Boyatzis, 1982). Р.Бояцис бошқарув компетенцияларининг мутаносиб уйғун ва мантиқий тизимини таклиф қилди: 19 та компетенцияни беш гуруҳга бўлиб, уларни компетенциялар кластери деб атади.

Р.Бояцис учун ушбу атама турли хил компетенцияларга эга бўлган кўплаб сонларни қайта ишлаш учун кластер таҳлилидан фойдаланиш натижасида пайдо бўлди. Муваффақиятларни ўрганишда кластер таҳлилидан фойдаланиш математик статистиканинг ушбу усули ўрганилаётган ўзгарувчилар сонини камайтириш ва улар орасидаги ўзаро боғлиқлик тузилишини аниқлаш, яъни уларнинг таснифини амалга ошириш имконини беради.

Ўтказилган катта ҳажмдаги кластерли таҳлил натижасида Р.Бояцис 21 та компетенцияни аниқлади, улардан иккитаси – “ихтисослашган билимлар” ва “хотира” компетенцияларининг умумий уйғун модели сифатида таърифлади²⁸ [5].

Компетенцияларнинг таснифини ишлаб чиқишда кейинги муҳим босқич С.Спенсернинг 1993 йилдаги “Касбий компетенция: энг яхши ишлаш моделлари” (Spencer, 1993) номли мақоласида ўз ифодасини топган. С.Спенсер 20 та компетенцияни ўзида бирлаштирган олти кластерни таклиф этади. Ушбу моделда Р.Бояцис сингари “туширилган” компетенциялар йўқ эди, аммо “Бошқарув компетенциялари” кластерини тавсифлашда ушбу моделнинг аҳамияти катта. Р.Бояцис ва С.Спенсернинг компетенцияларни таснифлаш модели хулқ-атвор ёндашуви (бихевиоризм)га асосланган.

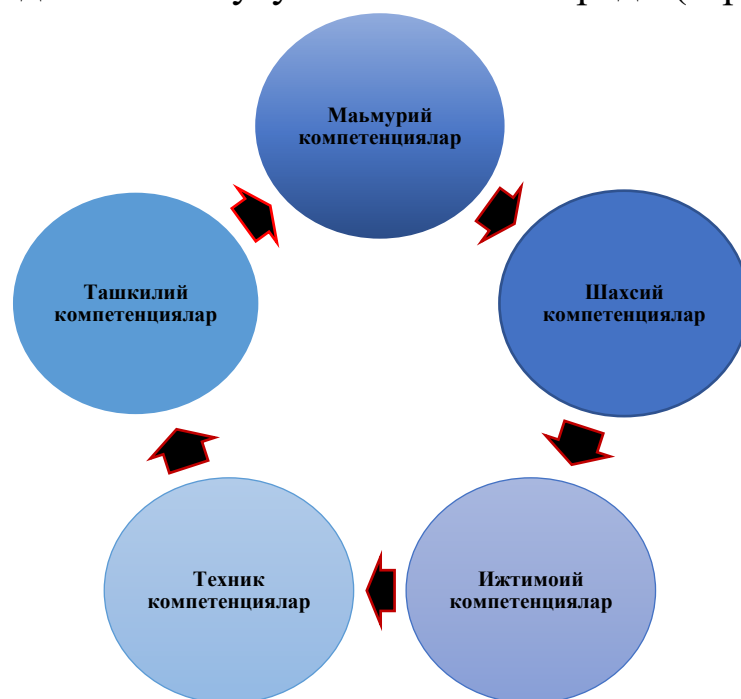
С.Спенсер ўз тадқиқотларида 760га яқин индивидуал хатти-ҳаракат турларини ўрганиб чиқиб, улардан компетенцияларнинг дастлабки луғатини ташкил этадиган 360 хил хулқ-атвор

²⁸ Boyatzis R.E. (1982). The competent manager: a model for effective performance. -New York: Wiley.

кўрсаткичларини аниқлаган. Кейин у ўхшаш формулаларни гуруҳлаш учун олинган маълумотларни таҳлил қилган²⁹ [6].

Компетенцияларни таснифлашга доир қарашлар хилма-хиллигини М.Ломбардо ва Р.Эичингернинг (Lomardo, Eichinger, 2004) тадқиқотларида кўришимиз мумкин. Улар хулқ-атвор ёндашуви (бихевиоризм)ни эмас, компетенцияларни таснифлашда таҳлилий ёндашувни таклиф этишади³⁰ [7].

Компетенцияларнинг таснифига таҳлилий ёндашувга “Профессионал компетенцияларнинг универсал модели” (Овчинников, 2014)ни мисол келтириш мумкин³¹ [8]. Ушбу моделда компетенцияларнинг сифат жиҳатидан беш хил гуруҳи ажратилган, улар маълум тартибда қурилган: шахсий, ижтимоий, техник, ташкилий ва маъмурий. Мазкур модель компетенциялар ривожланишининг эволюцион табиати бўйича муаллифнинг позициясини акс эттиради, модель компетенциялар ўртасидаги 10 муносабатни ва шу билан бир қаторда компетенциялар ўртасидаги бешта муносабатларни тавсифлайди, компетенцияларни ривожлантиришда табиий хусусиятни акс эттиради (1-расм).



²⁹ Spencer L.M., Spencer S.M. (1993). Competence at Work: Models for Superior Performance, John Wiley & Sons, Inc.

³⁰ Lombardo M.M., Eichinger R.W. (2004). FYI For Your Improvement. A Guide for Development and Coaching. Lominger Ltd.

³¹ Овчинников А.В. (2014). Универсальная модель профессиональных компетенций [Электронный ресурс]. Наукoвeдeниe, 4 (23). URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/100414.pdf>.

Шахсий компетенциялардан бошланадиган ва маъмурий компетенциялар билан тугайдиган ички доирадаги кўрсаткич компетенцияни ривожлантиришда цикликлик ғоясини акс эттириш учун мўлжалланган. Таклиф этилган моделда компетенцияларнинг тартиби муҳимдир. Моделдаги компетенциялар гуруҳлари ўртасидаги барча ўзаро боғлиқликлар табиийдир ва бу компетенциялар ривожланишининг эволюцион хусусиятидан келиб чиқади.

1-кластер. “Шахсий компетенциялар” қуйидаги компетенциялар гуруҳларини ўз ичига олади: 1) когнитив (маълумот берувчи); 2) креатив (ижодий); 3) ташкилий (услубий); 4) эвристик.

2-кластер. “Ижтимоий компетенциялар” қуйидагиларни ўз ичига олади: 1) ижтимоий ўзаро таъсир; 2) шахслараро алоқа; 3) ижтимоий (диний, ирқий, миллий, қабилавий, маданий) ўзликни англаш.

3-кластер. «Техник компетенциялар» қуйидагиларни ўз ичига олади: 1) махсус компетенциялар; 2) хавфсизлик ва меҳнатни муҳофаза қилиш; 3) экологик компетенция.

4-кластер. «Ташкилий компетенциялар» қуйидагиларни ўз ичига олади: 1) ташкилот миссиясини тушуниш; 2) ташкилотга содиқлик; 3) ташкилотда ўз позициясини тўғри белгилаш; 4) жамоада ишлай олиш.

5-кластер. «Маъмурий компетенциялар» қуйидагиларни ўз ичига олади: 1) жамоада етакчилик; 2) стратегик фикрлаш ва режалаштириш; 3) жамоага таъсир қилиш қобилияти; 4) ташаббускорлик³² [9].

Биз тадқиқот натижаларига кўра **6-кластер – “Бошқарув компетенциялари”** таркибига қуйидагилар киришини хулоса қилдик: 1) бошқарув кадриятлари; 2) тизимли таҳлил қилиш; 3) бошқарув қарорларини қабул қилиш; 4) мослашувчанлик; 5) лидерлик; 6) бошқарув профессионализми.

³² Овчинников А.В. О классификации компетенций. // Организационная психология. 2014. Т. 4. № 4. С. 145–153.

Ушбу компетенциялар модели табиатан уч босқичли, яъни биринчи ва бешинчи гуруҳларга киритилган элементларнинг ҳар бири ҳам компетенциялар гуруҳидир. Ушбу таснифлаш модели компетенцияларнинг эволюцион динамик ривожланиш ҳақиқатини акс эттиради, бунда одамда табиий равишда шахсий компетенциялар аввал ривожланади (одам ўзи атрофидаги дунёда ўзлигини англайди), сўнгра ижтимоий (бошқа одамлар билан муносабатларни ўрнатади), техник (касб эгаллайди), ташкилий (ишдаги ҳамкасблар билан муносабатларни қуради). Ушбу сериянинг мантикий якуни маъмурий ёки бошқарув компетенциялари ҳисобланади. Моделнинг яна бир ўзига хос хусусияти шундаки, у циклнинг юқори даражадаги такрорланишини истисно қилмайди: баъзи маъмурий компетенцияларни ривожлантириш билан якунланган олдинги цикл муқаррар равишда шахсий ўзгаришларни келтириб чиқаради ва шу билан беш босқичда компетенцияни ривожлантиришнинг кейинги циклини бошлашга шароит яратади.

Таклиф этилаётган моделда компетенциялар бир-бири билан чамбарчас боғлиқ: “Шахсий – Ижтимоий – Техник – Ташкилий – Маъмурий”.

Такдим этилган компетенциялар таснифига турли хил ёндашувлар илмий фаолиятнинг ушбу соҳасида ваколатларнинг икки даражали кластерлаши ва компетенцияларнинг ўзаро таъсирининг тавсифини ўз ичига олган таснифлаш қоидалари яхши ишлаб чиқилганлигини кўрсатади.

Касбий компетенцияларнинг бешта кластерли динамик модели, одатда муаллиф томонидан «универсал» деб номланади, бу компетенциялар таснифини ривожлантиришдаги навбатдаги қадамдир, чунки у компетенциялар ривожланишининг динамик хусусиятини акс эттиради.

Ушбу модель ташкилотларда компетенциялар хариталарини ишлаб чиқиш муаммосини ҳал қилишни соддалаштиришга имкон беради. Бир-бири билан мантикий динамик алоқага эга бўлган бешта кластерга компетенцияларнинг сифатли тақсимланиши туфайли ушбу моделнинг ташкилотларнинг кадрлар хизматлари амалиётига

киритилиши ишга қабул қилиш ва ёллаш тартибининг самарадорлигини ошириши, шунингдек, ташкилотларнинг бизнес жараёнлари бошқарилишига ижобий таъсир кўрсатади.

Жаҳон цивилизациясидаги ассимиляция жараёнлари тадқиқотлар-таълим-ишлаб чиқариш интеграцияси асосида таълим хизматларини модернизация ва диверсификация қилиш, инсон-мутахассис капиталини ривожлантириш, мутахассисларнинг креатив фаоллигини ошириш, шунингдек, уларда меҳнат бозоридаги ўзгарувчан тенденцияларга тезкор мослашиш имконини берувчи метакомпетенциялар (soft skills)ни қарор топтиришни инновацион иқтисодиёт (“innovation-driven economy”)нинг стратегик йўналишлари сифатида белгилаб берди. Хусусан, Бирлашган Миллатлар Ташкилоти Бош Ассамблеясининг 70 йиллик юбилейи сессиясида қабул қилинган “2030 йилларда Барқарор ривожланиш мақсадлари (SDGs)”³³ [10], Халқаро таълим форуми Инчхон Декларацияси³⁴ [11]да таълимнинг барча бўғинларида кадрлар компетентлигини ривожлантириш, формал, ноформал ва информал таълим интеграцияси асосида касбий малакаларни узлуксиз такомиллаштириб боришнинг синергетик эффектини таъминлаш бўйича тизимли ишлар амалга оширилмоқда³⁵ [12].

Сўнгги йилларда Ўзбекистонда давлат хизматчилари, бошқарув кадрларининг бошқарув компетенцияларини ривожлантиришга қаратилган қатор ислохотлар амалга оширилди. Жумладан, Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги давлат бошқаруви академиясида раҳбар кадрларнинг бошқарув компетенцияларини ривожлантиришга қаратилган қатор курслар ташкил этилди. Мазкур курсларда қуйидаги компетенциялар бўйича маъруза, суҳбат, амалий ва тренинг машғулоти амалга оширилди:

³³ Open Working Group proposal for Sustainable Development Goals <https://sustainabledevelopment.un.org/focussdgs.html>

³⁴ Education 2030: Incheon Declaration and Framework for Action for the implementation of Sustainable Development Goal 4: Ensure inclusive and equitable quality education and promote lifelong learning <http://unesdoc.unesco.org/images/0024/002456/245656R.pdf>

³⁵ Отамуродов Ғ.Р. Олий таълим муассасалари раҳбар кадрлари бошқарув компетентлигини ривожлантиришнинг интеграллашган ахборот-методик тизимини такомиллаштириш. // Педагогика фанлари бўйича фалсафа доктори (PhD) диссертацияси автореферати. -Т., 2019. 4-бет.

– **инновацияга очиклик** (инновацияга интилиш, инновацион ёндашув, “инновацион тафаккур”, “инновацион ижодкорлик”, “инновацион фаоллик” ва “инновацион ташаббускорлик”);

– **касбий маҳорат** (касбий билимлар, педагогик қобилият, моҳирлик, замонавий ахборот технологиялари ёрдамида мустақил равишда янги билим ва амалий кўникмаларни эгаллаш);

– **креативлик** (ижодий ёндашиш, янги ғояларни ишлаб чиқаришга тайёрлик, яратувчанлик, оригинал ғояларни очиклик, ижодий йўналганлик, ўз ижодкорлигини намоёни этиш);

– **қадриятлар** (ватанпарварлик, фаол фуқаролик позицияси, касбга ва ишга содиқлик, масъулият туйғуси, демократик, миллий ва умуминсоний қадриятларга содиқлик);

– **қарор қабул қилиш** (бошқарув қарорларини қабул қилиш, уларнинг ижро ва назорат механизмларини белгилаш, аниқлик, ноаниқлик ва зиддиятли шароитларда оптимал бошқарув қарорларини қабул қилиш технологияларини билиш);

– **лидерлик** (ўз жамоасини шакллантириш, жамоа аъзоларини ўз атрофида жипслаштириш, мотивациялаш, ўз кетидан етаклай олиш, мулоқот маданияти, ташкилотчилик, барча ишларда шахсий ўрнатқўрсата олиш);

– **мослашувчанлик** (вазиятга мослашиш ва бошқара олиш) компетенциясига ўзгарувчан вазиятларга мослаша олиш орқали ишнинг янгича усулларини ташкил этиш, натижага эришиш учун янги шарт-шароитларга тезда кўникиш, янги вазифаларни амалга оширишда атрофдагиларнинг (жамоанинг) фикрини эшита олиш);

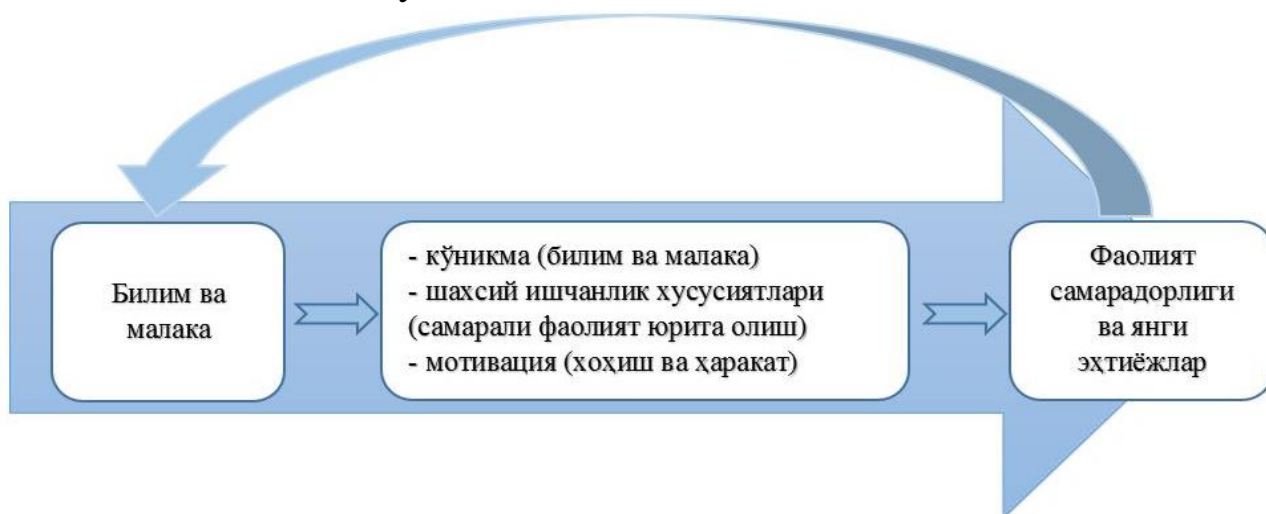
– **натижага йўналганлик** (самарали фаолият) компетенциясига режалаштирилган натижаларга эриша олиш қобилияти, натижаларга эришишда ташаббускорлик ва қатъиятлилиқ, шахсий самарадорлик);

– **стратегик режалаштириш** (қисқа, ўрта ва узоқ муддатли стратегик режалаштириш, башоратлаш (foresight), стратегик қарор қабул қилиш, стратегияни ишлаб чиқиш, стратегияни амалга ошириш, стратегияни баҳолаш);

– **ташаббускорлик** (фаолият жараёнида бирор ишни бошлаш, даъват этиш, амалий натижаларга эришишга интилиш, интизомга қатъий риоя этиш, фаоллик, фидойилик, масъулиятлилик, ғайратли ва шижоатли бўлиш);

– **тизимли фикрлаш** (бошқарув фаолиятида учраши мумкин бўлган мураккаб муаммоларни таҳлил қила олиш) компетенциясига шахснинг вазият ва унинг элементларини тўлиқ англай билиш, катта ҳажмдаги маълумотларни умумлаштира олиш (қайтма алоқа ва умумий динамикани инобатга олган ҳолда), тартибга келтира олиш ва маълумотлар тўпламини бошқара олиш).

Бошқарув кадрларининг **компетенциялар модели** қуйида келтирилган схемада акс эттирилган бўлиб, унга мувофиқ давлат хизматчиларининг билими ва малакаси ушбу хизматчининг бирор-бир вазифани уддалай олиши, ўз хизмат вазифаларини самарали бажара олиши ҳамда ўзининг иш самарадорлигини оширишга бўлган интилишида намоён бўлади.



Компетенцияларнинг намоён бўлиш модели³⁶

Компетенциялар моделига асосланган ходимларни бошқариш тизими ўз ичига: синов асосида танлов, ходимларни баҳолаш ва аттестациядан ўтказиш, ўқитиш ва малакасини ошириш,

³⁶ Азизов Х.Т., Алимов Б.Б., Султонов М.П. Бошқарув кадрлари фаолияти самарадорлигини таъминловчи компетенциялар: модели, аниқлаш методикаси ва баҳолаш мезонлари. Рисола. – Т.: Akademiya, 2019. 8 б.

мураббийлик қилиш (устоз – шогирд), кадрлар захирасини яратиш ва ходимлар ротацияси каби механизмларни олади.

Танлаб олинган намуна асосида ишлаб чиқиладиган бошқарув кадрларининг компетенциялари модели тузилиши **уч гуруҳга** ажратилган: умумий касбий компетенциялар, амалий касбий компетенциялар ва бошқарув компетенциялари.

Умумий касбий компетенциялар – ҳар қандай давлат хизматчиси, эгаллаб турган лавозим вазифаларидан қатъий назар эга бўлиши лозим бўлган профессионал кўникмаларни ўз ичига олади.

Умумий касбий компетенциялар давлат хизматидаги барча лавозимлар учун компетенциялар моделини ишлаб чиқишда қўлланилади.

Амалий касбий компетенциялар – давлат органи раҳбари ҳамда унинг ўринбосарлари, таркибий тузилма раҳбарларидан ташқари бошқа ҳар қандай давлат хизматчиси эга бўлиши лозим бўлган, ўз лавозим вазифаларини самарали бажариши учун зарур бўлган профессионал кўникмаларни ўз ичига олади.

Бошқарув компетенциялари – давлат органи раҳбари ҳамда унинг ўринбосарлари, ташкилий тузилма раҳбарларининг маъмурий функцияларни самарали амалга ошириши учун зарур бўлган профессионал кўникмаларни ўз ичига олади.

Компетенциялар модели ҳамда уларни баҳолаш механизмидан қуйидаги вазифаларни амалга оширишда фойдаланишимиз мумкин:

- ходимларни танлаш ва тайинлашда, лавозимларга тавсия этишда;
- кадрлар захирасига киритиш учун танловда ва кадрлар захираси билан ишлашни ташкил этишда;
- ходимнинг малакасини оширишда;
- бошқа ташкилий ва кадрларга оид фаолиятни амалга оширишда.

Ходимларнинг ижтимоий-психологик компетентлиги, бошқарув вазиятининг динамик шароитларидан келиб чиқадиган, турли хил масалаларни онгли равишда, ўз вақтида ва ижодий ечишга бўлган касбий тайёрлигида ўз ифодасини топади. Ходимларнинг шундай мураккаб функционал мажбуриятларни муваффақиятли бажариши

уларнинг фаолиятга тайёрлиги ва шу қаторда ижтимоий-психологик компетентлиги даражасига боғлиқ³⁷.

Хулоса қилиб айтганда, ёш раҳбар кадрларни тайёрлашда бошқарув компетенциясининг уч жиҳатига алоҳида эътибор қаратиш лозим: 1) компетенция – методологик принцип сифатида; 2) компетенция – онгли ижтимоий фаолликнинг намоён бўлиш шакли сифатида; 3) компетенция – ижтимоий роль элементи сифатида.

Компетентлик ҳақида қуйидаги тавсифлар энг кўп тарқалган ҳисобланади: компетентлик шахснинг компонентларидан бири ёки аниқ бир масалалар доирасини ечишда муваффақиятни таъминлайдиган, унинг маълум хусусиятларининг жамланмаси ҳисобланади. Компетентлик ходимлар томонидан таърифланган ва ечимини топган, бошқарув масалаларининг сони ва сифатида ўз ифодасини топади. Компетентлик, ушбу лавозимларда ишлайдиган одамлар учун бажариш мажбурий бўлган масалаларга ходимларнинг интеллектуал жиҳатдан мос келишини ифодалайди. Компетентлик шахснинг хусусиятларидан, намоёишларидан бири ҳисобланиб, инсон фаолияти соҳасида учрайдиган ва маълум бир ташкилот манфаатлари доирасида амалга ошириладиган муаммоларни ҳал қилишдаги самарадорлигида ўз аксини топади.

³⁷ Гумерова А.М. Формирование социально-психологической компетентности сотрудников // Молодой ученый. 2017. №4. - С. 570-571. - URL <https://moluch.ru/archive/138/38614/> (дата обращения: 08.11.2019).

1.3. Ўзбекистон тараққиётининг янги босқичида бошқарув кадрлари компетентлигини юксалтириш зарурияти

Сўнгги йилларда амалга оширилаётган ислохотлар бевосита Президентимиз Ш.М.Мирзиёев ташаббуси билан қабул қилинган 2017-2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта асосий йўналиши бўйича Ҳаракатлар стратегиясида белгиланган устувор вазифалар билан боғлиқ. Мазкур вазифаларни амалга ошириш бўйича қабул қилинган давлат дастурлари (2017 йил «Халқ билан мулоқот ва инсон манфаатлари йили», 2018 йил «Фаол тадбиркорлик, инновацион ғоялар ва технологияларни қўллаб-қувватлаш йили», 2019 йил «Фаол инвестициялар ва ижтимоий ривожланиш йили» ва 2020 йил «Илм, маърифат ва рақамли иқтисодиётни ривожлантириш йили»)да раҳбар кадрлар салоҳияти ва бошқарув компетенцияларини ривожлантириш бўйича қатор вазифалар белгиланган.

Президентимиз Ш.Мирзиёев таъкидлаганидек, “Яқин ва узоқ истиқболдаги иқтисодий ривожланиш нуқтайи назаридан бизга қайси соҳа учун қандай мутахассис керак бўлади? Шунини ҳозирдан чуқур ўйлашимиз, замон талаби, ислохотлар шиддатига мос кадрларни тарбиялашимиз керак. Бу масала бизнинг келажагимиз, бизнинг эртанги кунимиз” деб таъкидлашлари, бугунги глобал коронавирус пандемияси шароитида раҳбар кадрларнинг бошқарув салоҳияти ва компетенцияларини ривожлантириш долзарб вазифалардан бири ҳисобланади.

2017-2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича Ҳаракатлар стратегиясининг давлат ва жамият қурилиши тизимини такомиллаштиришнинг устувор йўналишининг 1.2. банди “Давлат бошқаруви тизимини ислоҳ қилиш”га бағишланган бўлиб, унда “давлат бошқарувини марказлаштиришдан чиқариш, давлат хизматчиларининг касбий тайёргарлик, моддий ва ижтимоий таъминот даражасини ошириш ҳамда иқтисодиётни тартибга солишда давлат иштирокини босқичма-босқич қисқартириш орқали давлат

бошқаруви ва давлат хизмати тизимини ислоҳ қилиш” вазифаси белгиланган. Ўтган давр мобайнида мазкур соҳада, шу жумладан, раҳбар кадрлар бошқаруви салоҳияти ва компетенцияларини ривожлантириш бўйича қуйидаги тизимли ишлар амалга оширилди:

1. 2017-2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича Ҳаракатлар стратегиясини «Халқ билан мулоқот ва инсон манфаатлари йили»да амалга оширишга оид давлат дастурининг 25-бандида “Давлат хизматига замонавий фикрлайдиган, ташаббускор, масъулиятли, касбий тайёрланган кадрларни жалб этиш” вазифаси белгиланган бўлиб, бу борада Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2018 йил 30 майдаги “Истиқболли бошқарув кадрларини саралаш асосида танлаб олишнинг замонавий тизимини яратиш чора-тадбирлари тўғрисида”ги Қарори асосида истиқболли бошқарув кадрларининг тизимли асосда танлаб олинишини таъминлаш, шунингдек, давлат ва хўжалик бошқаруви органлари, маҳаллий ижро этувчи ҳокимият органлари, бошқа давлат органлари ва ташкилотлари тизимида уларнинг касбий малакасини узлуксиз ошириб боришга кўмаклашиш мақсадида ҳар 3 йилда истиқболли бошқарув кадрларини танлаб олиш бўйича “Тараққиёт” республика танлови ўтказилади. Танловда таянч олий маълумотга ва тегишли соҳада раҳбарлик лавозимида камида уч йиллик иш тажрибасига эга, 30 ёшдан 45 ёшгача бўлган (45 ёш ҳам қўшилган ҳолда) Ўзбекистон Республикаси фуқаролари иштирок этди³⁸. Танлов республикамиздаги турли соҳаларга тегишли бўлган 16 номинация бўйича уч (онлайн, ёзма, финал) босқичда ўтказилди.

Мазкур дастурнинг 26-бандида “Давлат бошқаруви ва ижроия органларида кадрлар ҳисобини юритувчи тизимни такомиллаштириш” вазифаси белгиланган бўлиб, бу борада Ўзбекистон Республикаси Меҳнат вазирлиги томонидан юридик шахсларнинг меҳнат дафтарчаларига эҳтиёжини қондириш бўйича янги Ягона автоматлаштирилган ахборот тизими йўлга қўйилди.

³⁸ Истиқболли бошқарув кадрларини танлаб олиш бўйича “Тараққиёт” республика танлови // uza.uz/oz/society/isti-bolli-bosh-aruv-kadrlarini-tanlab-olish-b-yicha-tara-iyе-28-08-2018.

Кадрлар билан ишлаш жараёнларини автоматлаштиришни самарали ташкил этиш мақсадида, Ўзбекистон Республикаси Меҳнат вазирлиги базаси асосида, Ўзбекистонда биринчи мартаба “Кадрлар” намунавий ахборот тизими (НАТ) пилот лойиҳа тарзида жорий этилди, мазкур тизим барча давлат органлари тизимларида кадрлар хизматларининг ишларини тизимлаштирадиган ҳамда барча давлат идоралари ходимлари тўғрисидаги маълумотларни бирлаштирадиган Ягона миллий идоралараро ахборот майдони ҳисобланади³⁹.

2. 2017-2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича Ҳаракатлар стратегиясини «Фаол тадбиркорлик, инновацион ғоялар ва технологияларни қўллаб-қувватлаш йили»да амалга оширишга оид давлат дастурининг 11-бандида “Давлат ҳокимияти, давлат ва хўжалик бошқаруви органларининг бошқарув кадрлари салоҳиятини баҳолашнинг янги усуллари жорий қилиш” вазифаси белгиланган бўлиб, бу борада Давлат бошқаруви академияси ва Жанубий Кореянинг халқаро ҳамкорлик бўйича агентлиги (KOICA)нинг ҳамкорликдаги лойиҳаси доирасида Жанубий Кореянинг Инсон ресурсларини ривожлантириш миллий институти (NHI) ва Персонални бошқариш вазирлиги (MPM) вакиллари томонидан Давлат бошқаруви академиясида «Assessment-centre» услуги асосида баҳолаш амалиёти жорий қилинди. Шунингдек, давлат ҳокимияти, давлат ва хўжалик бошқаруви органларининг бошқарув кадрларини инновацион менежмент йўналишида малакасини ошириш қисқа муддатли курслари ташкил этилди.

3. 2017-2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича Ҳаракатлар стратегиясини «Фаол инвестициялар ва ижтимоий ривожланиш йили»да амалга оширишга оид давлат дастурининг 14-бандида “Давлат ҳокимияти ва бошқаруви органларига малакали мутахассисларни жалб этишга қаратилган ягона кадрлар сиёсатини шакллантириш” вазифаси белгиланган бўлиб, бу борада

³⁹ Ўзбекистон Республикаси Меҳнат Вазирлиги Бутун мамлакат бўйлаб кадрлар билан ишлаш жараёнларини автоматлаштирмоқда // <http://old.mehnat.uz/cyrl/newnews/view/477>.

Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2019 йил 3 октябрдаги “Ўзбекистон Республикасида кадрлар сиёсати ва давлат фуқаролик хизмати тизимини тубдан такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги ПФ-5843-сон Фармони қабул қилинди. Мазкур Фармон асосида Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат хизматини ривожлантириш агентлиги ташкил этилди. Агентлик давлат органлари ва ташкилотларида ходимларни бошқариш ва инсон ресурсларини ривожлантириш соҳасида ягона давлат сиёсатини амалга ошириш учун масъул ҳисобланади. Фармон асосида “Ўзбекистон Республикасида кадрлар сиёсатини ва давлат фуқаролик хизмати тизимини тубдан такомиллаштиришга оид биринчи навбатдаги чора-тадбирлари дастури” қабул қилинган бўлиб, агентлик, Ўзбекистон тараққиётининг янги босқичида бошқарув кадрлар компетентлигини юксалтириш борасида Тармоқ хусусиятларидан келиб чиққан ҳолда республика, вилоят ва туман даражасидаги давлат фуқаролик хизматчиларини қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш дастурларини ишлаб чиқади. Шунингдек, таълим муассасаларида танлов асосида давлат фуқаролик хизматчиларини қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш бўйича давлат буюртмасини шакллантиради.

Давлат дастурининг 16-бандида “Давлат идоралари ходимларини қисқа ва ўрта муддатли ўқув курсларида ўқитиш тизимини жорий этиш” вазифаси белгиланган бўлиб, мазкур соҳада мамлакатимизда давлат ҳокимияти органлари, давлат ва хўжалик бошқаруви органлари, республика нодавлат нотижорат ташкилотлари бошқарув кадрларининг малакасини ошириш соҳасида кенг кўламли ишлар амалга оширилмоқда. Бу борада Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академиясида тизимли равишда малака ошириш курслари ташкил этилган. Вазирлик, идора ва ташкилотлар ҳузуридаги ўқув муассасаларида бошқарув кадрлар ва соҳа мутахассисларининг мунтазам равишда малака оширишлари йўлга қўйилган.

Бошқарув кадрларининг малакасини ошириш борасида илғор хорижий тажриба, хусусан, Бирлашган Араб Амирликлари ва

Жанубий Кореянинг компетенцияларни аниқлаш, бошқарув кадрларининг касбий ва шахсий салоҳиятини баҳолаш, улар учун қисқа ва ўрта муддатли малака ошириш курсларини аудиторияда ва электрон платформа негизда (оффлайн ва онлайн) машғулотларни ўтказиш тажрибаси ўрганилди. Малака ошириш курслари “Стратегик бошқарув ва форсайт”, “Ўзгаришларни бошқариш”, “Инвестицияларни жалб этиш”, “Бошқарув маҳорати”, “Давлат бошқарувида инновациялар”, “Давлат хизматларини такомиллаштириш” ва бошқа шу каби замонавий дастурлар асосида ташкил этилди.

4. 2017-2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича Ҳаракатлар стратегиясини 2020 йил - «Илм, маърифат ва рақамли иқтисодиётни ривожлантириш йили»да амалга оширишга оид давлат дастурининг 25-бандида “Ёшларни давлат хизматига қизиқтириш орқали ватанпарвар ёш кадрлар захирасини шакллантириш” вазифаси белгиланган бўлиб, бу борада давлат бошқаруви тизимида ёш етакчиларни қидириб топиш, уларнинг сиёсий фаоллигини ошириш, раҳбар лавозимларига тайёрлаш ҳамда истиқболли ёш кадрлар захирасини шакллантириш йўналишида амалга оширилаётган ишларни янада кучайтириш мақсадида Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академияси қошидаги Ёшлар муаммоларини ўрганиш ва истиқболли кадрларни тайёрлаш институтида қайта тайёрлаш курсларига тингловчиларни қабул қилишда тест ва суҳбат асосида Ўзбекистон ёшлар иттифоқи, давлат бошқаруви органлари, Республика жамоат ташкилотлари таклифларини инобатга олган ҳолда ёши 30 дан ошмаган, олий маълумотга эга бўлган ва камида 2 йиллик иш стажини мавжуд бўлган истиқболли кадрлар танлаб олинади. Қайта тайёрлаш муддати ишлаб чиқаришдан ажралган ҳолда 16 ҳафта (тажриба орттиришни ҳисобга олган ҳолда, жами 576 соатдан кам бўлмаган ҳажм)ни ташкил этади. Аудитория машғулотлари ҳафтасига 36 соатдан, ўқув юкласининг энг юқори ҳажми ҳафтасига 54 соатдан кўп бўлмаган миқдорда белгиланади. Кириш имтиҳонлари 2

босқичдан иборат: биринчи босқич – Давлат тест маркази томонидан ўтказиладиган тест ва иккинчи босқич суҳбат шаклида амалга оширилади.

Юқорида амалга оширилган ислохотлар натижасини таҳлил қиладиган бўлсак, Ўзбекистон тараққиётининг янги босқичида бошқарув кадрлар компетентлигини юксалтириш борасида тизимли ишлар амалга оширилмоқда. Президентимиз Ш.Мирзиёев таъкидлаганидек, “Ҳар бир раҳбар ўз иш услубини ўзгартириб, оддий одамларнинг имконияти ва кўникмаларини инобатга олиб, амалий лойиҳалар қилинсагина тезроқ натижа бўлади”⁴⁰. Яъни, ҳар бир замонавий раҳбар ўз фаолиятида нафақат касбий компетенцияларни, балки бошқарув компетенцияларини ҳам ривожлантириб бориши зарур.

Масалан, ташкилот раҳбарининг раҳбар компетенциялари бу аниқ маълумотларга эга одамлар билан ишлаш, шу жумладан, ҳар томонлама таҳлил қилиш қобилиятидир⁴¹. Шу билан бирга, раҳбарда, албатта, бошқарув компетенциялари бўлиши зарур. Улар орасида режалаштириш ва устуворлик қобилиятларини, вазифаларни тўғри белгилаш ва бирлаштирилган қарорларни қабул қилиш қобилиятини ажратиб кўрсатиш мумкин. Яхши раҳбар мижозларга хизмат кўрсатиш учун профессионал инстинктга эга: баъзи ҳолатларда, у ёки бу мижознинг нимага муҳтожлигини тушуниши учун мурожаат этувчи билан бир ёки икки дақиқалик алоқа қилиш кифоя қилади.

Таҳлиллар асосида шунини айтиш мумкинки, давлат органлари ва ташкилотларининг малакали мутахассислар билан етарли даражада таъминланмаётганлигига, кадрлар малакасининг юклатилган вазифалар ва замонавий эҳтиёжларга номувофиқлигига, қабул қилинаётган қарорлар сифатининг пастлигига олиб келаётган бир қатор тизимли муаммолар ва камчиликлар сақланиб қолмоқда. Хусусан, давлат хизматини, шу жумладан, номзодларни очиқ мустақил танлов орқали саралаб олиш жараёнини комплекс ҳуқуқий

⁴⁰ Шавкат Мирзиёев: Ҳар бир раҳбар ўз иш услубини ўзгартирса, қишлоқда, маҳаллада ўзгариш бўлса, иқтисодиёт ҳам ривожланади. // <https://review.uz/oz/post/shavkat-mirziyoyev-har-bir-rahbar-oz-ish-uslubini-ozgartirsa-qishloqda-mahallada-ozgarish-bolsa-iqtisodiyot-ham-rivojlanadi>.

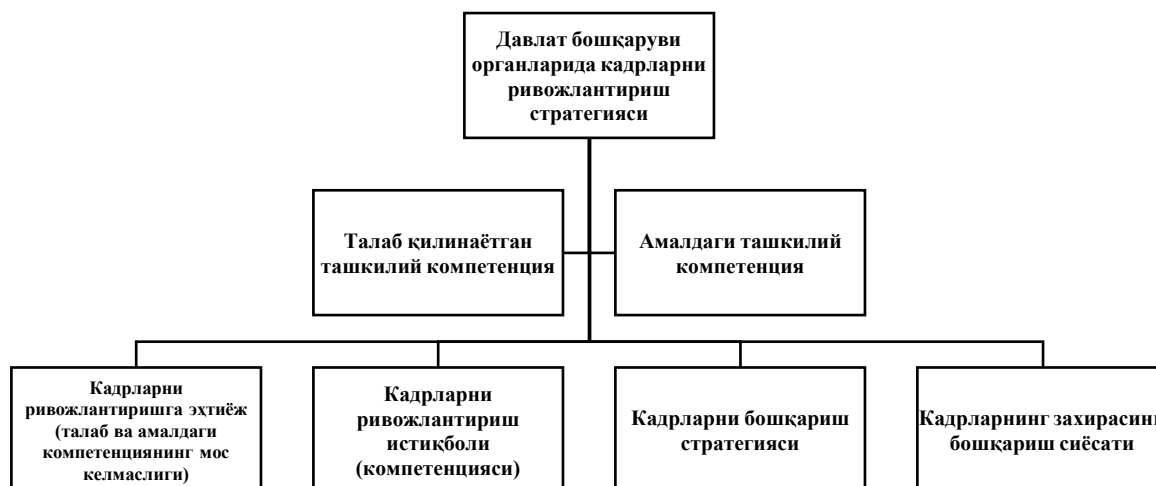
⁴¹ Лукашенко М.А. Профессиональные компетенции руководителя как фактор конкурентоспособности компании // Современная конкуренция. 2009. № 6.

тартибга солишни таъминловчи, шунингдек, давлат фуқаролик хизматчиларининг иш самарадорлиги ва компетенциясини баҳоловчи мезонларни, уларнинг малакасини оширишга бўлган талабларни белгиловчи тўғридан-тўғри таъсир кучига эга қонун мавжуд эмас.

Бунга биргина мисол қилиб, Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академияси профессор-ўқитувчилари ва тингловчилари томонидан 2019 йилнинг 4-19 сентябрь кунлари Тошкент вилояти Бўка тумани раҳбар кадрларининг фаолият самарадорлигини ошириш мақсадида 55 та давлат органлари, турли идора ва ташкилотларнинг 284 нафар раҳбарларининг хизмат фаолияти ўрганилди.

Бўка туманининг 55 та ташкилотидан жами 284 нафар давлат хизматчилари 4 та компетенция (мослашувчанлик, лидерлик, тизимли фикрлаш ва бошқарув профессионализми) бўйича кейс-интервью қилинди. Бунда раҳбарларнинг ишга бўлган мослашувчанлик салоҳияти ўртача 100 баллдан – 42,6 баллни, лидерлик маҳорати – 42,4 баллни, тизимли фикрлаши – 42,9 ва бошқарув маҳорати – 42,8 баллни ташкил этди.

Натижада ҳар бир раҳбар кадрнинг кучли ва кучсиз компетенциялари аниқланди ҳамда уларни ривожлантириш бўйича таклифлар ишлаб чиқилди (2-расм).



2-расм. Кадрларни бошқариш стратегиясини шакллантириш

Бугунги кунда давлат ва жамият бошқаруви тизимини такомиллаштириш ташаббускор раҳбарларнинг мавжудлиги ва

уларнинг ўз имкониятларини рўёбга чиқаришлари билан боғлиқ. Айтиб ўтиш жоизки, Ўзбекистонда раҳбар кадрларнинг бошқарув компетенцияларини юксалтиришга қаратилган фундаментал тадқиқотлар унчалик кўп эмас ва улар махсус тармоқлар доирасида олиб борилган. Ушбу муаммо, асосан, ҳозирги кунда раҳбарлик фаолиятини муваффақиятли амалга ошираётган ёш раҳбарларнинг шахсий ва бошқарувга оид хусусиятларини аниқлаш ва тавсифлашга қаратилган эмпирик тадқиқотларимиз натижаларининг юқори амалий аҳамиятини англатади.

2-расмда берилган кадрларни бошқариш стратегиясининг асосий устувор йўналишлари сифатида раҳбар кадрларнинг меҳнат фаолиятида юқори муваффақиятга эришишнинг энг муҳим жиҳатларини кўрсатиш мумкин. Бунга ўринли қарорлар қабул қилиш, тизимли фикрлаш, бошқарув профессионализи, ташаббускорлик, инновацияларга йўналганлик каби касбий малакаларнинг юқори даражадалиги, ўз фикрига эга бўлиш, ташаббускорлик, ватанпарварлик, виждонийлик каби фазилатларнинг мужассамлиги ва адолатпарварлик, халқ манфаатлари устунлиги, халққа хизмат, мунтазам ўз устида ишлаш каби кадриятларни киритиш мумкин.

Давлат фуқаролик хизматининг профессионаллашув жараёни бошқарув фаолияти сифатида илмий ўрганишни талаб этади. Бошқарув фаолияти янги илмий иборалар, касбий фаолият билан боғлиқ тушунчалар билан, жумладан, касбий ўсиш, касбий маҳорат, профессионал билим, профессионал хизмат, профессионал қизиқиш, профессионал ривожланиш, профессионал тажриба, профессионал масъулият ва бошқалар билан тўлдирилиши лозим.

Шунингдек, профессиограмма – давлат хизматининг ўзига хос хусусиятларини тавсифловчи белгилар тизимини, давлат хизматчиларига қўйиладиган талаблар рўйхатини ўз ичига оладиган ҳужжат ишлаб чиқиш ҳақида ўйлашимиз керак. Профессиограмма қонунчилик талабларига, яъни юқори малакавий талабларга жавоб берадиган, ахлоқий ва психологик фазилатларга асосланиши керак бўлган ҳужжат.

Касбий ўсишга оид муаммоларни ўрганиш билан боғлиқ илмий изланишлар олиб борадиган, шунингдек, бошқарув фаолиятини ўрганиш билан шуғулланадиган социологиянинг бир бўлими сифатида – профессионология фанини фанлар сирасига киритиш бугунги куннинг долзарб муаммоси. Илғор хориж давлатларида ушбу фан мавжуд. Мазкур фан бошқарув фаолиятида замонавий сиёсатни такомиллаштириш, давлат фуқаролик хизматининг бўғинларида давлат сиёсатини тўғри ташкил этиш, бошқарув кадрларининг меҳнат самарадорлигини баҳолаш, уларни такомиллаштириш ва ҳоказо муаммоларни ўрганади. Буларнинг барчаси соғлом кадрлар захираси учун асос бўлиб хизмат қилади.

Шубҳасиз, бошқарув фаолиятининг профессионаллашуви давлат хизматчиларининг малакасини, уларнинг хизмат самарадорлигини оширишга асос бўлади, ушбу жараёнларнинг илмий асосланганлик даражасини такомиллаштириш давлат бошқарувининг барча жабҳаларига таъсир қилиб, унинг унумдорлигини таъминлайди.

Давлат фуқаролик хизмати ходимларига бўлган малакавий талабларнинг янада ошиб боришини инобатга олсак, давлат органларининг кадрлар билан ишлаш хизматлари ваколатларини қайта кўриб чиқиш зарурати намоён бўлади, уларнинг персонални танлашдаги жавобгарликларини ошириш ва бошқарувнинг илғор тажрибасидан оқилона фойдаланишлари зарур саналади. Бунинг учун давлат хизматчиларининг профессионаллигини баъзи юқори лавозимли мансабдор шахсларнинг манфаатларига хизмат қилишдан ишончли ҳимоя механизмини яратиш керак. Бизнинг фикримизча, персонални бошқаришнинг барча вазифалари кадрлар хизматининг назарида туриши керак.

Ўзбекистонда бошқарув кадрлар компетентлигини юксалтиришнинг устувор йўналишларини белгилашда давлат хизматчиларининг профессионал компетенциялари моделини ҳам ҳисобга олиш лозим (1-жадвал).

1-жадвал

Давлат хизматчиларининг профессионал

компетенциялари модели⁴²

Компетенциялар туркуми	Компетенциялар	
Умумий касбий компетенциялар	Билим: 1) давлат тилини ҳамда иш юритишда кенг қўлланиладиган ва ҳудуддаги аҳолининг аксарият қисми сўзлашадиган тилни билиши; 2) қонунчилик асосларини, хусусан, Ўзбекистон Республикаси Конституцияси, соҳага оид қонун ҳужжатларни ўзлаштирганлик даражаси.	
	Малака ва кўникмалар: 1) ҳужжатлар алмашиш, иш юритиш ва ҳужжатларни сифатли тайёрлаш; 2) ахборот-коммуникация технологияларидан фойдалана олиш; 3) касбий этикага амал қилиш.	
	Лаёқати: 1) натижага йўналганлик; 2) мослашувчанлик; 3) мотивация;	4) ўзаро муносабатлар; 5) ўз устида ишлаш; 6) командада ишлаш.
Амалий компетенциялар	Билим: Бошқарув соҳасидаги, давлат хизматининг муайян йўналишидаги ички ва ташқи тажриба, амалиётни билиш.	
	Малака ва кўникмалар: 1) бошқарув соҳасидаги ахборотни тўплаш ва таҳлил қилиш; 2) бошқарув қарорларни, лойиҳалар ва бошқа ҳужжатларни ишлаб чиқиш.	

⁴² Азизов Х.Т., Алимов Б.Б., Султонов М.П. Бошқарув кадрлари фаолияти самарадорлигини таъминловчи компетенциялар: модели, аниқлаш методикаси ва баҳолаш мезонлари. Рисола. – Т.: Akademiya, 2019. 10 б.

	Лаёқати: 1) фуқаролар билан ишлаш қобилияти, фуқароларнинг қонуний манфаатларини ҳимоя қилишни таъминлашга интилиш; 2) касбий фаолият соҳасида ижодкорлик, ташаббускорлик; 3) касбий фаолият соҳасида ўз устида ишлаши ва ҳ.к.
Бошқарув компетенциялари	Билим: 1) бошқарув соҳасида ва ташкилий-кадрлар масаласида менежментнинг асосларини билиш; 2) давлат бошқаруви соҳасидаги сиёсатни англаш; 3) бошқа соҳадаги қонунчиликни, хусусан, меҳнат қонунчилигини ҳам ўзлаштирганлиги.
	Малака ва кўникмалар: 1) ишлар ва тадбирларни режалаштириш; 2) мақсадларни белгилаш ва тадбирларни ташкил этиш; 3) ишлашнинг мониторингини ўтказиш ва баҳолаш; 4) ходимларни мотивациялаш ва ривожлантириш; 5) бошқарув қарорларини қабул қилиш; 6) вазиятларни самарали бошқариш; 7) ҳуқуқий тарғибот, аҳоли билан мулоқот ва бошқа ташкилотлар билан алоқалар.
	Лаёқати: 1) стратегик режалаштириш; 2) тизимли таҳлил; 3) лидерлик қобилияти.

Ушбу моделдаги компетенциялар мазмуни бир хил талқин этилиши учун давлат хизматчиларининг касбий фазилатлари ва стандартлари тавсифи таклиф этилади.

Давлат фуқаролик хизматчиларига қўйиладиган профессионаллик талаблари ҳисобга олинган ҳолда, уларнинг ўз-ўзини ўқитиш шаклларини ҳам аниқлаштириш керак, ходим

фаолиятининг ўзига хос хусусиятларини ҳисобга оладиган, ўз-ўзини тарбиялаш дастурларини амалда мослаштирилган ишлаб чиқаришни шакллантириши лозим. Бу ўз-ўзини касбий ривожлантиришни баҳолаш, самарали ривожланиш учун услубий воситалар ва технологияларни такомиллаштиришга олиб келади. Қўшимча касбий таълим дастурлари доирасидаги ваколатларни ўзлаштириш жараёни ваколатга боғлиқ бўлган ушбу давлат хизматчиси лавозимининг компетентлик моделига мос равишда таъминланиши лозим.

Хулоса қилиб айтганда, Ўзбекистон тараққиётининг янги босқичида бошқарув кадрлар компетентлигини юксалтиришда қуйидаги устувор йўналишларнинг таркибий қисмларига эътибор қаратиш лозим:

- давлат хизматчиларининг меҳнат компетенциясини ривожлантириш (меҳнатсеварлик, меҳнатга ижодий муносабат, фидойилик, бошқа ташкилотлар билан ҳамкорликда ишлаш, меҳнатдан чарчамаслик);

- давлат хизматчиларининг касбий фаолиятини таъминловчи компетенцияни ривожлантириш (масъулиятлилик, мақсадга интилувчанлик, касбий имиж, ижро этувчанлик, ўз-ўзини идора этиш, тезкорлик (абжирлик), хушқайфиятлилик, замонавийлик, ташаббускорлик, журъатлилик, тез қарор қабул қилиш, самарали фаолият (қисқа вақт ичида кўп иш бажариш), фаоллик, топқирлик, мустақиллик);

- давлат хизматчиларининг билимлилик компетенциясини ривожлантириш (иқтисодий билимлар, мутахассисликни билиш, бошқарув, менежментга оид билимлар, сиёсий дунёқараш, сўз бойлиги, ташкилот ва бизнесга оид ҳамда ҳуқуқий билимлар);

- давлат хизматчиларининг ақлий хусусиятларини ривожлантириш (фикр юритиш кенглиги, фикрлаш тезлиги, танқидийлик, ҳазил-мутойибага мойиллик, фикрлаш оригиналлиги, инновацион тафаккур);

- давлат хизматчиларининг маъмурий ташкилотчилик фаолиятини таъминловчи компетенцияни ривожлантириш (жамоада ишчанлик муҳитини ярата олиш, одамларни бошқара олиш,

жамоасини билиш, соғлом, ижобий маънавий муҳит яратиш, бошқаларни ўз ортидан эргаштира олиш, рағбатлантириш ва жазолаш хислатига эга бўлиш, ўзгаларни ишонтира билиш, вазифаларни ваколатлаш орқали бошқарувга кўпчиликни жалб этиш, ташқи иқтисодий алоқаларга эътиборлилик);

– давлат хизматчиларининг бошқарув компетенцияларини ривожлантириш (бошқарув маҳорати, лидерлик, тизимли фикрлаш, бошқарув қадриятлари, меъёрий ҳужжатлар ва ҳуқуқий меъёрлардан самарали фойдаланиш, ўзгаришларга мослашувчанлик, стрессга бардошлилик, коммуникативлик (киришимлилик), натижаворликка йўналганлик, инновацияларни жорий этишга мойиллик).

Санаб ўтилган компетенциялар давлат хизматининг барча соҳа раҳбарлари учун умумий ҳисобланиб, биз бу компетенцияларни “базавий” деб атадик. Соҳаларга боғлиқ равишда умумий компетенциялардан ташқари махсус (фаолият соҳасига доир) компетенциялар ҳам фарқланади. Масалан, давлат ҳокимияти органлари раҳбарларига махсус компетенция сифатида ҳужжатлар билан ишлаш, фуқаролар мурожаатларини кўриб чиқиш ва ҳал этиш ҳамда қабул қилинаётган қарорни қонуний меъёрлар билан асослаш компетенциялари таклиф этилади. Худди шу тарзда бошқа давлат хизмати органлари раҳбарлари учун махсус компетенциялар ишлаб чиқиш лозим. Шунингдек, турли соҳа раҳбарлари учун ишлаб чиқилган компетенциялар рўйхатини шакллантириш мақсадга мувофиқ.

1.4. БМТнинг Барқарор ривожланиш мақсадлари асосида Ўзбекистоннинг миллий мақсадларга эришишида бошқарув кадрларининг ўрни ва аҳамияти

Барқарор ривожланиш мақсадлари – бу БМТнинг бутун жаҳон давлатларига нисбатан дунёда иқтисодий, ижтимоий ва экологик вазиятни ҳар томонлама яхшилашга қаратилган глобал чақириғи бўлиб, у инсонларнинг фаровон турмушини янада яхшилаш, атроф-муҳитни асраб-авайлаш ва биологик хилма-хилликни сақлаб қолишга имкон беради. 2030 йилгача Барқарор ривожланишнинг асосий мақсади – қашшоқликни бартараф этиш ва дунёни барқарор ривожланишга йўналтиришдаги янги глобал мажбуриятдир. Ушбу ҳужжат Бирлашган Миллатлар Ташкилоти Бош Ассамблеясининг 2015 йил сентябрь ойида ўтказилган саммитида қабул қилинган 70-сон резолюциясига мувофиқ **17 та мақсад** ва **169 та вазифани** ўзида ифода этади.

Бирлашган Миллатлар Ташкилотининг Барқарор ривожланиш мақсадлари асосида Ўзбекистоннинг миллий мақсадларини амалга ошириш раҳбар кадрлар олдида қатор вазифаларни қўяди. 2017-2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича Ҳаракатлар стратегиясини амалга ошириш бўйича қабул қилинган давлат дастурларида мазкур Бирлашган Миллатлар Ташкилотининг Барқарор ривожланиш мақсадларига ҳамоҳанг аниқ чора-тадбирлар белгиланган. Жумладан, «Илм, маърифат ва рақамли иқтисодиётни ривожлантириш йили»да амалга оширишга мўлжалланган давлат дастурида 284 банддан иборат вазифалар белгиланган. Мазкур вазифаларни амалга ошириш давлат бошқарувининг барча бўғинидаги раҳбар кадрларнинг бошқарув компетентлигини ва масъулиятини оширишни тақозо этади.

Ўзбекистон Республикасини барқарор ривожлантириш соҳасидаги Миллий мақсадлар ва вазифаларни 2030 йилгача бўлган даврда амалга ошириш бўйича Мувофиқлаштирувчи кенгаш Ўзбекистон Республикасини барқарор ривожлантириш соҳасидаги Миллий мақсадлар ва вазифаларнинг татбиқ этилишини ташкил этиш

бўйича «йўл харитаси»ни ўз вақтида ва сифатли бажариши учун фуқаролар ва давлат органлари, хўжалик бошқаруви органлари ҳамда Ўзбекистон Республикасининг бошқа ташкилотлари ўртасида алоқани таъминлаш, шу билан бирга, Бирлашган Миллатлар Ташкилотининг Барқарор ривожланиш мақсадларини бажаришда Парламент, ҳукумат ва фуқаролик жамияти институтларининг амалий ҳамкорлигини йўлга қўйиш, бу масалада мунтазам равишда парламент ва жамоатчилик эшитувларини ташкил этиш бўйича қатор ислохотлар амалга оширилмоқда. Буни Президентимиз Ш.Мирзиёевнинг “Ҳаракатлар стратегиясининг мазмун-моҳияти Бирлашган Миллатлар Ташкилотининг Барқарор ривожланиш мақсадлари билан тўла ҳамоҳанг эканини таъкидлашни истардим”,⁴³ деган фикрлари билан изоҳлашимиз мумкин.



3-расм. БМТнинг Барқарор ривожланиш мақсадлари

Ўзбекистон Республикасини барқарор ривожлантириш соҳасидаги Миллий мақсадлар ва вазифаларнинг 2030 йилгача бўлган

⁴³ Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёев 2017 йил 19 сентябрь куни Бирлашган Миллатлар Ташкилоти Бош Ассамблеясининг 72-сессиясида нутқи // <http://uza.uz/uz/posts/o'zbekiston-prezidenti-shavkat-mirziyoyev-bmt-bosh-assambleyasi-20-09-2017>

даврда амалга оширилишини назорат қилиш бўйича Парламент комиссияси ташкил этилди. Парламент комиссияси Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси ҳузуридаги доимий фаолият кўрсатувчи ҳайъат органи ҳисобланади. Миллий мақсадлар ва вазифаларни бажариш, секторлараро мувофиқлаштиришни ва Барқарор ривожланиш мақсадларига эришишга интеграцияланган ёндашувни таъминлаш бўйича давлат органлари, алоқадор вазирлик ва идоралар самарали ишлашини ташкил этишни таъминлашда Ўзбекистон Республикасини барқарор ривожлантириш соҳасидаги Миллий мақсадлар ва вазифаларни 2030 йилгача бўлган даврда амалга ошириш бўйича мувофиқлаштирувчи кенгашга кўмаклашади.

БМТ Глобал кун тартибининг Барқарор ривожланиш мақсадларини изчил амалга ошириш бўйича тизимли ишларни ташкил этиш мақсадида Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси 2018 йил 20 октябрь куни «2030 йилгача бўлган даврда Барқарор ривожланиш соҳасидаги Миллий мақсад ва вазифаларни амалга ошириш чора-тадбирлари тўғрисида» 841-сонли Қарор қабул қилди. Мазкур қарор доирасида 2030 йилгача бўлган даврда ҳукумат зиммасига барқарор ривожланиш йўналишида 16 та миллий мақсад ва 125 та вазифа юклатилди.

Миллий мақсад ва вазифаларни амалга ошириш бўйича Мувофиқлаштирувчи кенгаш ташкил этилиб, Ўзбекистон Республикаси Иқтисодиёт ва камбағалликни қисқартириш вазирлиги унинг ишчи органи қилиб белгиланди.

Ишчи орган Миллий мақсад ва вазифаларнинг амалга оширилиши учун масъул бўлган давлат ва хўжалик бошқаруви органлари томонидан бажарилиши шарт бўлган Миллий мақсад ва вазифаларни зарур даражада бажариш бўйича қарорлар қабул қилиш; Миллий мақсад ва вазифаларни амалга ошириш билан боғлиқ масалаларни ишлаб чиқиш ва ҳал қилиш учун тегишли мутахассислар ва экспертларни, шу жумладан, ҳуқуқларга эга бўлган хорижий, шунингдек, илмий ва бошқа муассасаларни жалб қилиш ҳуқуқларига эга эканлиги белгилаб қўйилди. Вазирлар Маҳкамасининг қарори билан «йўл харитаси» тасдиқланди.

Таъкидлаш жоизки, Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёевнинг 2017 йил 19 сентябрь куни БМТ Бош Ассамблеясининг 72-сессиясида сўзлаган нутқида Ўзбекистонни ривожлантиришнинг кейинги беш йиллик стратегияси қабул қилинганлиги, ушбу “Стратегия – бу янгиланиш жараёнларининг ҳақиқий ҳаракатлар дастури” эканлигини алоҳида қайд этиб, Ҳаракатлар стратегиясининг мазмун-моҳияти Бирлашган Миллатлар Ташкилотининг Барқарор ривожланиш мақсадлари билан тўла ҳамоҳанг эканини таъкидлаб ўтди.

Дарҳақиқат, республикамизда БМТнинг 2030 йилга қадар инсониятни раванқ топтиришнинг 17 та йўналишини ўз ичига олган Барқарор тараққиёт мақсадларини амалга оширишда бир қатор ютуқлар қўлга киритилмоқда. Хусусан, мамлакатимизда таълим сифатини ошириш, хотин-қизларнинг жамиятдаги ролини ва фаоллигини ошириш, болалар ўлимини камайтириш; оналар соғлиғини яхшилаш; турли юқумли ва хавфли касалликларнинг олдини олиш, экологик барқарорликни таъминлаш борасида ижобий натижаларга эришилмоқда.

БМТнинг Барқарор ривожланиш мақсадлари асосида Ўзбекистоннинг миллий мақсадларига эришишида раҳбар кадрларга қўйиладиган талаблар. Барқарор ривожланиш мақсадларига эришиш раҳбар кадрларнинг фаол иштирокини талаб этади. Бинобарин, замонавий раҳбар кадрлар узок муддатга мўлжалланган барқарор ривожланиш мақсадларининг устувор вазифаларини амалга оширишда асосий ташаббускор бўлиши лозим. Президентимиз Ш.Мирзиёевнинг “Одамлар орасида яшаш, уларнинг дардига қулоқ солиш, аҳолининг эҳтиёжлари ва қонуний талабларини амалга ошириш учун тезкор чоралар кўриш – ҳар бир раҳбарнинг асосий вазифаси” ҳисобланади, шунингдек, “кадрлар билан ишлашда йўл қўйиладиган нуқсонлар ушбу камчиликларнинг асосий сабабларидан биридир. Айни вақтда қўйилган вазифаларни масъулият билан ва профессионал даражада амалга оширишга қодир бўлган кадрларнинг амалий захираси яратилмаганлигини афсус билан

қайд этиш керак”⁴⁴ деган фикрлари бошқарув кадрлари тайёрлаш тизимини бугунги замон ва давр талабидан келиб чиқиб, қайта ислоҳ этиш долзарб эканлигини кўрсатмоқда.

Мазкур мақсадлар асосида ишлаб чиқилган Ўзбекистоннинг миллий мақсадларга эришиши салоҳиятли раҳбар ва бошқарув кадрлар тайёрлаш масаласи билан узвий боғлиқ. Мамлакатда амалга оширилаётган ислохотларнинг ҳозирги босқичида давлат ҳокимияти ва бошқаруви органларининг раҳбар кадрларига қўйилаётган янги талаблар, уларнинг мазмун-моҳиятига алоҳида эътибор қаратилмоқда. Давлатимиз раҳбари Шавкат Мирзиёевнинг Олий Мажлисга Мурожаатномасида “Бугун ҳаётнинг ўзи биздан профессионал, тезкор ва самарали давлат хизмати тизимини шакллантириш, янгича фикрлайдиган, ташаббускор, эл-юртга садоқатли кадрларга кенг йўл очиш бўйича самарали тизим ишлаб чиқишни талаб этмоқда” деган фикрлари Ўзбекистоннинг миллий мақсадларига эришишида бошқарув кадрларининг ўрни юқори эканлигидан далолат беради⁴⁵.

Бирлашган Миллатлар Ташкилотининг Барқарор ривожланиш мақсадлари асосида Ўзбекистоннинг миллий мақсадлари амалда бажарилишини таъминлаш юзасидан кадрлар салоҳиятини ошириш соҳасида олиб борилиши лозим бўлган ишлар қуйидаги йўналишларни ўз ичига олади:

1. Кадрлар сиёсати билан боғлиқ меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатларни мавжуд талаблар даражасида такомиллаштириб бориш.

2. Кадрлар тайёрлаш соҳасида рақобатбардошлик сифатларини ошириб бориш.

3. Раҳбар ва бошқарув кадрларининг узлуксиз таълим олишлари ва малакаларини мунтазам такомиллаштириб боришларини таъминлаш.

4. Кадрларни қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш тизимидаги барча таълим муассасаларининг замонавий талаблар даражасида фаолият олиб боришини мунтазам таъминлаб бориш.

⁴⁴ Мирзиёев Ш.М. Буюк келажакимизни мард ва олижаноб халқимиз билан бирга қурамиз. -Т.: Ўзбекистон, 2017. 481-бет.

5. Кадрларни танлаш тизимининг замонавий илғор усуллари амалиётга жорий қилиш.

6. Кадрларнинг иш фаолияти самарадорлиги мониторингини олиб бориш.

7. Кадрлар бошқарувининг электрон тизимини яратиш ва амалга жорий қилиш.

Жаҳоннинг етакчи давлатлари тажрибасидан келиб чиққан ҳолда, Бирлашган Миллатлар Ташкилотининг Барқарор ривожланиш мақсадлари асосида Ўзбекистоннинг ушбу соҳадаги миллий мақсадларга эришишида бошқарув кадрларининг масъулиятини оширишда қуйидагиларга эътибор қаратилиши лозим:

1. Давлат хизматчиларида профессионаллик даражасининг пастлигини бартараф этиш.

2. Давлат хизматчиларига профессионал таълим бериш тизимининг самарадорлигини ошириш.

3. Хизмат учун кадрларни профессионал тайёрлаш, танлаб олиш ва малакасини оширишнинг ташкилий механизмларидаги ноаниқликларни бартараф этиш.

4. Ҳокимият органларини малакали кадрлар билан таъминлаш вазифаларини бажарувчи давлат бошқаруви кадрларини тайёрлаш соҳасидаги ўқув муассасалари тармоғини яратиш.

5. Давлат бошқаруви соҳасида кадрлар тайёрлаш юзасидан берилган давлат буюртмаси тизимини шакллантириш ва ҳокимият органлари функция ва вазифаларини бажариш бўйича давлат хизматчиларини мақсадли тайёрлаш.

6. Мазкур соҳада профессионал таълимни бошқаришнинг самарадорлигини ошириш.

7. Давлат хизматчиларини тайёрлаш жараёнида давлат органлари ва ўқув муассасалари ўртасида ўзаро ҳамкорликнинг самарали восита ва шакллариининг мавжуд эмаслигини бартараф этиш.

Президентимиз Ш.М.Мирзиёев таъкидлаганидек, “Келгусида биз маҳаллий ҳокимларни бевосита халқ томонидан сайлаш масаласи ҳақида ҳам ўйлаб, муҳокама қилиб кўришимиз керак. Ҳар бир ҳудуд

ўз раҳбарини ўзи сайласа, раҳбарларнинг халқ ва жамият олдидаги масъулиятини кескин оширишга эришиш мумкин.

Шу билан бир қаторда таъкидлаш лозимки, Бирлашган Миллатлар Ташкилотининг Барқарор ривожланиш мақсадлари асосида Ўзбекистоннинг миллий мақсадларга эришишида раҳбар ва бошқарув кадрларини танлашга қўйилган янги демократик талаблар тизимини яратиш муҳим (4-расм).



4-расм. Бирлашган Миллатлар Ташкилотининг Барқарор ривожланиш мақсадлари асосида Ўзбекистоннинг миллий мақсадларга эришишида бошқарув кадрларига қўйиладиган талаблар

Раҳбар ва бошқарув институционал тизимининг янгиланиши кадрлар фаолиятини баҳолаш мезонларини ҳам ўзгартиради. Энди раҳбар ва бошқарув кадрлар фаолиятига баҳо беришда, аввало, инсон манфаатлари устуворлигига амал қилиш муҳим мезонга айланди.

Давлат идораларининг халққа хизмат қилиши муҳим белгиловчи аҳамиятга эга. Бундан ташқари, қонун устуворлиги, адолат принципларига таяниш миллий ва умуминсоний қадриятларга содиқлик, замонавий раҳбарлик фаолиятларига эга бўлиш, эркин ва фаровон ҳаёт қуришга хизмат қилиш, Ватанга содиқлик, компетентлик, миллий ғояга ишонч ва эътиқодлигининг ўзига хос мезонларидир.

Худудларни ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришда нафақат раҳбар кадрлар салоҳиятини юксалтириш, балки худудларда ташкил этилган сектор фаолиятини ҳам такомиллаштириш зарур. Мазкур жараёнда сектор раҳбарлари ва сектор ишчи гуруҳ аъзолари маҳаллаларда аниқланган муаммоларни ҳар томонлама чуқур таҳлил қилиш ва умумлаштириш асосида туманлар (шаҳарлар)ни ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш бўйича «йўл хариталари»ни ишлаб чиқишда қуйидаги жиҳатларга эътибор қаратиш лозим:

- белгиларнинг **идентификацияси**;
- муаммонинг **долзарблигини** белгилаш;
- **мақсадни** шакллантириш;
- мавжуд **имкониятларнинг** тузилишини белгилаш;
- **муаммо ечими муқобилларини** топиш;
- мавжуд муқобилларни **баҳолаш**;
- муқобил вариантлардан **бирини танлаш**;
- **муаммонинг ечимини** тузиш;
- ечим вариантынинг касбдошлар ва раҳбарият томонидан **эътироф этилиши**;
- муаммонинг ечим **жараёнини таъминлаш**;
- ечимни татбиқ этиш жараёнини **бошқариш**;
- татбиқ этилган ечимни **баҳолаш**.

Бирлашган Миллатлар Ташкилотининг барқарор ривожланиш мақсадлари асосида Ўзбекистоннинг миллий мақсадларга эришишида бошқарув кадрлари Қорақалпоғистон Республикаси, вилоятлар, Тошкент шаҳрининг туманлар ва шаҳарларини комплекс ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш бўйича **қуйидагиларни** билиши муҳим:

- ижтимоий соҳа индикаторлари;
- иқтисодий ривожлантириш индикаторлари;
- қишлоқ хўжалиги соҳасини ривожлантириш индикаторлари;
- коммунал хўжалигини ташкил қилиш ва уй-жой масалалари;
- ҳуқуқ-тартибот соҳасидаги кўрсаткичлар;
- халқ билан мулоқот, аҳоли томонидан кўтарилган

муаммоларни ечиш бўйича кўрилатган чораларнинг самарадорлиги кўрсаткичлари;

- Ўзбекистон Республикаси Президентининг Халқ қабулхоналарига ва Виртуал қабулхонасига келиб тушаётган мурожаатларни кўриб чиқиш.

Президентимиз Ш.М.Мирзиёев таъкидлаганидек: “Олдимизга қўйган мақсад-муддаоларга етиш учун бу ишларни ўзимиз қилмасак, бошқа ҳеч ким бизга четдан келиб қилиб бермайди. Шу нуқтайи назардан қараганда, кадрларнинг амалий захирасини шакллантириш, уларни тайёрлаш ва қайта тайёрлашнинг муҳим масалаларини ўз ичига оладиган мақсадли дастурни ишлаб чиқиш вақти келди, деб ўйлайман.

Асосий вазифа – бу юқори касб маҳорати ва замонавий тафаккурга эга, пухта ўйланган, масъулиятли ва жавобгарликни ҳис этадиган, ҳар томонлама тўғри қарорлар қабул қила оладиган, белгиланган мақсадларга эришадиган, фидойи раҳбарлар ва мансабдор шахсларнинг янги таркибини шакллантиришдан иборат. Бу борада ҳудудий бошқарув органлари, энг аввало, мамлакатимиз туман ва шаҳарлари ҳокимликлари учун малакали кадрлар тайёрлашга алоҳида эътибор қаратиши зарур”⁴⁶.

⁴⁶ Мирзиёев Ш.М. Эркин ва фаровон, демократик Ўзбекистон давлатини мард ва олижаноб халқимиз билан бирга курашимиз. –Т.: Ўзбекистон, 2016. 26-27-бет.



юксалтиришга эътибор қаратиладиган жиҳатлар

Раҳбар ва бошқарув кадрлар тизимида дунёдаги бўлаётган ўзгаришлар, Ўзбекистоннинг жаҳон ҳамжамиятига интеграциялашиши, раҳбар ва бошқарув кадрлардан инновацион тафаккур, бозор конъюнктураси ва рақобатига жавоб берадиган, илғор тажрибаларни умумлаштира оладиган, мустақил ва тезкор қарорлар қабул қила оладиган кадрларга бўлган эҳтиёжнинг ортиб бораётганлиги билан белгиланади.

Ўзбекистонда мазкур соҳада амалга оширилаётган энг муҳим натижалар Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 8 сентябрдаги “Ўзбекистон Республикасида маъмурий ислохотлар концепциясини тасдиқлаш тўғрисида”ги фармони асосида Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузурида ягона давлат кадрлар

сиёсатини амалга ошириш учун масъул бўлган ихтисослаштирилган органни ташкил этиш билан боғлиқ вазифаларни амалга оширишга хизмат қилади.

Бошқарув кадрларида шакллантирилиши лозим бўлган компетенциялар. Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича Ҳаракатлар стратегиясининг 1.2. “Давлат бошқаруви тизimini ислоҳ қилиш” деб номланган бандида Давлат бошқарувини марказлаштиришдан чиқариш, давлат хизматчиларининг касбий тайёргарлик, моддий ва ижтимоий таъминот даражасини ошириш, иқтисодиётни тартибга солишда давлат иштирокини босқичма-босқич қисқартириш орқали давлат бошқаруви ҳамда давлат хизмати тизimini ислоҳ қилиш вазифаси белгиланган⁴⁶. Бу Ўзбекистонда раҳбар ва бошқарув кадрлар тизимининг модернизациялашиш босқичларини ўрганиш ва таҳлил қилиш, истиқболда раҳбар ва бошқарув кадрларни тайёрлаш ҳамда танлашнинг самарали тизimini жорий этиш имконини беради.

Раҳбар ва бошқарув кадрларини тайёрлашнинг самарали тизimini шакллантиришга оид ижтимоий-ҳуқуқий, функционал ва ташкилий-сиёсий муносабатларни такомиллаштиришда қуйидагиларга эътибор қаратиш мақсадга мувофиқ:

- профессионал фаолият соҳаларининг давлат ва жамиятга хос алоҳида турларига доир давлат қонунларини қабул қилиш. Бунда:

- давлат кадрлар сиёсати ва давлат хизматига бевосита алоқадор меҳнат шакллари билан боғлиқ функционал аҳамият касб этадиган фуқаролар имкониятларининг тенглиги;

- кадрларнинг малакавий, ишчанлик ва ахлоқий сифатлари, масъулияти ва компетенти;

- кадрлар даврий янгиланиши ва изчиллигининг мувофиқлаштириб борилиши;

- кадрлар барқарорлиги, кадрлар таркиби;

- кадрлар тайёрлаш ва танлаш тизими, уларнинг ваколат ва бурчлари, партиявий холислиги, сиёсий бетарафлиги;

- кадрларнинг ижтимоий ва ҳуқуқий ҳимояланганлиги, хизмат карьераси учун имкониятларнинг очиклиги;

- бошқарув тизими ва ходимларининг хизмат фаолияти ҳамда хизмат ахлоқи устидан назорат (шу жумладан жамият назорати) каби таъминотлар етакчи аҳамият касб этади.

Бирлашган Миллатлар Ташкилотининг Барқарор ривожланиш мақсадлари асосида Ўзбекистоннинг миллий мақсадларини амалга оширишда бошқарув кадрлари билиши керак бўлган бошқарув компетенциялари қуйидагилардан иборат:

1. Бошқарув профессионализи (жамоани бошқара олиш кўникмаси) компетенциясига шахснинг вазиятни таҳлил қила олиши, жамоани умумий мақсадлар сари бошқара олиши, натижаларни ўз вақтида ва сифатли бажара олишда масъулият ва талабчанликка қаратилган имкониятларни тўлиқ амалга ошириш кўникмалари киради.

2. Янги тажрибага очиклик (ўзгаришларни ижобий қабул қилиш орқали қимматли тажриба сифатида қабул қила олиш кўникмаси) компетенциясига шахснинг креатив ечимлар топиши учун янги маълумот, технологияларга эътибор қаратиши ва қўллаши, муаммоли вазиятларни таҳлил қилишда тўпланган тажрибадан самарали фойдаланиш ва стратегик ёндашувларни ҳисобга олиш кўникмалари киради.

3. Тизимли фикрлаш (бошқарув фаолиятида учраши мумкин бўлган мураккаб муаммоларни таҳлил қила олиш) компетенциясига шахснинг вазият ва унинг элементларини тўлиқ англай билиш, катта ҳажмдаги маълумотларни умумлаштира олиш (қайта алоқа ва умумий динамикани инобатга олган ҳолда), тартибга келтира олиши ва маълумотлар тўпламини бошқара олиш кўникмалари киради.

4. Мослашувчанлик (вазиятга мослашиш ва бошқара олиш) компетенциясига ўзгарувчан вазиятларга мослаша олиш орқали ишнинг янгича усуллари ташкил этиш, натижага эришиш учун янги шарт-шароитларга тезда кўникиш, янги вазифаларни амалга оширишда атрофдагилар (жамоа)нинг фикрини эшита олишда очиклик каби кўникмалар киради.

5. Коммуникативлик (шахслараро мулоқот олиб бориш) компетенциясига жамоа билан ўзаро самимий муносабат ўрнатиш, мулоқотга киришиш, жамоани ишонтира билиш, ёрдам бериш, ходимлар кайфиятига эътибор бериш ва уларни эътибор билан эшитиш, жамоада қарор қабул қилишнинг муқобил йўллари эътиборга олиш кўникмалари киради.

6. Ижтимоий қадриятлар (инсон омили) компетенциясига шахснинг ахлоқий қадриятлар, ватанпарварлик ҳамда содиқлик, ташкилотларнинг ахлоқий хусусиятларига ишончни намоён этиш орқали ўзгаларга ёрдам бериш, аниқ фаолият ва эҳтиёжларни қондиришга қаратилган вазиятда тазйиқ кўрсатмаслик, ҳар бир шахснинг эркин фикр баён этишига йўл қўйган ҳолда хулосани гуруҳнинг ўзига ҳавола қилиш кўникмалари киради.

7. Лидерлик (жамоа аъзоларини етаклаш ва ўрнатиб бўлиш) компетенциясига шахснинг ўз жамоасини шакллантириш, жамоа аъзоларини ўз атрофида жипслаштириш ва мотивациялаш, позитив фикрлаш ва ташкилотчилик кўникмалари киради.

2-жадвал

БМТнинг Барқарор ривожланиш мақсадлари асосида Ўзбекистоннинг миллий мақсадларини амалга оширишда бошқарув кадрлари билиши керак бўлган махсус компетенциялари

БМТнинг Барқарор ривожланиш мақсадлари	Бошқарув кадрлари билиши зарур бўлган МАХСУС компетенциялар
Камбағалликни қисқартириш	Иқтисодий компетенция. Иқтисодий билимларнинг мавжудлиги, раҳбарликда иқтисодий усуллардан фойдаланиш қобилияти, олий таълим муассасаси шароитида маблағ топиш ва тижорат фаолияти тажрибаси.
Сифатли таълим	Педагогик компетенция. Педагогик билим ва кўникмаларнинг мавжудлиги, таълим муассасалари фаолиятини самарали ташкил этиш. Бунга таълим муассасаларини бошқариш соҳасидаги профессионал билим ва кўникмаларнинг мавжудлиги, илмий, педагогик ва жамоатчилик

	ишларида раҳбарлик қилиш ва иштирок этиш тажрибаси киради. Илмий компетенция. Тегишли фан соҳаларида билимларнинг мавжудлиги, илмий тадқиқотларни ташкил этиш қобилияти, мустақил тадқиқот ишларини ўтказиш тажрибаси.
Гендер тенглиги	Ҳуқуқий компетенция. Иқтисодий, меҳнат ва бошқа ҳуқуқ турлари, таълим тизимининг ишлаши ва ривожланиши учун меъёрий асослар, ушбу билимларни ўз фаолиятида қўллаш тажрибаси ва қобилияти.
Муносиб меҳнат ва иқтисодий ўсиш	
Тенгсизликни қисқартириш	
Тинчлик, адолат ва самарадор институтлар	Миллий ва умуммаданий компетенция. Ватанга садоқатли, инсонларга меҳр-оқибатли ҳамда умуминсоний ва миллий қадриятларга эътиқодли бўлиш, бадиий ва санъат асарларини тушуниш, ораста кийиниш, маданий қоидаларга ва соғлом турмуш тарзига амал қилиш лаёқатларини шакллантиришни назарда тутди.
Тоза сув ва санитария	Экологик компетенция. Атроф-муҳит компетенцияси умумий таълимда шаклланган барча асосий ваколатларга – раҳбар кадрларнинг барқарор ривожланиш қадриятларини, инсон фаолиятининг турли хил турлари ва соҳаларида пайдо бўладиган ижтимоий муаммоли экологик вазиятларда экологик фикрлаш ва хатти-ҳаракатлар услубини қўллаш қобилиятига сингиб боради.
Озиқ-овқат хавфсизлиги	
Соғлиқ ва фаровонлик	
Иқлим ўзгариши	
Қуруқликдаги экотизимларни сақлаш	
Барқарор ва ишончли энергия	«Ақлли энергетика тизими» жорий эта олиш компетенцияси. Барқарор, иқтисодий самарали ва ишончли энергия тизимини жорий этиш, энергия ишлаб чиқариш, инфратузилма ва истеъмол хизмати кўрсатиш, истеъмолчилар ва технологияларни рағбатлантириш орқали интеграция қилиш ва мувофиқлаштириш.
Индустрлаштириш, инновациялар ва инфратузилма	Ахборотлар билан ишлаш компетенцияси. Медиа манбаларидан зарур маълумотларни излаб топа олишни, саралашни, қайта ишлашни, сақлашни, улардан самарали фойдалана олишни, уларнинг хавфсизлигини таъминлашни, медиа

	маданиятга эга бўлиш лаёқатларини шакллантиришни назарда тутади. Математик саводхонлик, фан ва техника янгиликларидан хабардор бўлиш ҳамда фойдаланиш компетенцияси – аниқ ҳисоб-китобларга асосланган ҳолда шахсий, оилавий, касбий ва иқтисодий режаларни туза олиш, кундалик фаолиятда турли диаграмма, чизма ва моделларни ўқий олиш, инсон меҳнатини енгиллаштирадиган, меҳнат унумдорлигини оширадиган, қулай шарт-шароитга олиб келадиган фан ва техника янгиликларидан фойдалана олиш лаёқатларини шакллантиришни назарда тутади. Мазкур компетенциялар умумтаълим фанлари орқали ўқувчиларда шакллантирилади.
Барқарор шаҳарлар ва аҳоли пунктлари	“Ақлли шаҳар” инновацион технологияларини жорий эта олиш компетенцияси. Шаҳарларда замонавий муҳандислик-коммуникация инфратузилмаларини яратишга қаратилган чоратадбирларни амалга оширишга доир малака ва билимларга эга бўлиш.
Масъулиятли истеъмол ва ишлаб чиқариш	Натижага йўналганлик (самарали фаолият) компетенциясига режалаштирилган натижаларга эриша олиш қобилияти, натижаларга эришишда ташаббускорлик ва қатъиятлилиқ кўникмалари киради.
Барқарор тараққиёт йўлидаги ҳамкорлик	Коммуникатив компетенция. Ижтимоий вазиятларда она тилида ҳамда бирорта хорижий тилда ўзаро мулоқотга кириша олишни, мулоқотда муомала маданиятига амал қилишни, ижтимоий мослашувчанликни, ҳамкорликда жамоада самарали ишлай олиш лаёқатларини шакллантиришни назарда тутади. Ижтимоий фаол фуқаролик компетенцияси. Жамиятда бўлаётган воқеа, ҳодиса ва жараёнларга дахлдорликни ҳис этиш ва уларда фаол иштирок этиш, ўзининг фуқаролик бурч ва ҳуқуқларини билиш, унга риоя қилиш, меҳнат ва фуқаролик

	муносабатларида муомала ва ҳуқуқий маданиятга эга бўлиш лаёқатларини шакллантиришни назарда тутди.
--	--

Бошқарув кадрлари олдида турган долзарб вазифалар. Бирлашган Миллатлар Ташкилотининг Барқарор ривожланиш мақсадлари асосида Ўзбекистоннинг миллий мақсадларга эришишида бошқарув кадрлари фаолияти самарали бўлиши учун **биринчидан**, раҳбар кадрларни танлаш принциплари ва қонуний асосларини такомиллаштириш керак бўлади, деган хулосани келтириб чиқаради. **Иккинчидан**, раҳбарликка оид билимлар, айниқса, ушбу фаолиятда муваффақиятга эришишни таъминлайдиган, шунингдек, унга тўсқинлик қиладиган хусусиятлар тўғрисидаги маълумотлар билан уларни қуроллантириш керак. **Учинчидан**, замонавий раҳбар кадрларга қўйиладиган талаблар ва масъулият мезонларидан ҳар бир раҳбар хабардор бўлиши керак. Бу раҳбарнинг ўз фаолиятини самарали ташкил этишга ёрдам беради. **Тўртинчидан**, муваффақиятли раҳбар бўлиш учун керак бўладиган зарур сифатлар – адолатлилик, одиллик раҳбарлик фаолиятида акс этиши жамиятимизда демократик тамойилнинг юқори аҳамиятга эга эканини кўрсатади. **Бешинчидан**, ҳар бир раҳбар аҳолига давлат хизматлари кўрсатишнинг самарали усуллари билиши муҳим аҳамият касб этади. **Олтинчидан**, Президентимиз Ш.Мирзиёев таъкидлаганидек, “Танқидий таҳлил, қатъий тартиб-интизом ва шахсий жавобгарлик – ҳар бир раҳбар фаолиятининг кундалик қоидаси бўлиши керак”.

Бирлашган Миллатлар Ташкилотининг Барқарор ривожланиш мақсадлари асосида Ўзбекистоннинг миллий мақсадларга эришишида бошқарув кадрлари статистик маълумотлар билан ишлаш кўникмаси ва малакасига эга бўлиши керак. Бунда қуйидаги сайтлардан самарали фойдаланиш имкониятига эга бўлиши керак: <https://stat.uz/> (*Ўзбекистон Республикаси Давлат статистика қўмитаси*); Бирлашган Миллатлар Ташкилотининг Барқарор ривожланиш мақсадлари платформаси (<http://nsdg.stat.uz/uz>). Шунингдек, Бирлашган Миллатлар Ташкилотининг Барқарор ривожланиш

мақсадлари сайтига обуна бўлиш, Ўзбекистонда мазкур соҳада амалга оширилаётган ислохотлардан хабардор бўлиши лозим. БРМни амалга ошириш учун масъул вазирлик ва идоралар, шунингдек, БМТ агентликлари билан идоралараро яқин ҳамкорликда глобал кўрсаткичлар тизими асосида Давлат статистика қўмитаси томонидан БРМ кўрсаткичларининг миллий рўйхати шакллантирилди. Ушбу рўйхат глобал даражада таклиф этилган кўрсаткичлар, шунингдек, ривожланишнинг миллий устувор йўналишларини акс эттирувчи кўрсаткичларни ўз ичига олади. БРМ индикаторлари маълумотларини мониторинг қилиш ва тарқатишнинг асосий воситаси БРМ бўйича ҳисобот бериш бўйича миллий платформадир (<http://nsdg.stat.uz/uz>). Ушбу платформа мамлакатдаги БРМга эришиш бўйича мавжуд вазият ҳақида маълумот тўплаш ва умумлаштиришнинг ягона маркази ҳисобланади.

Бугунги кунда давлат бошқарувини модернизациялаш муҳим аҳамият касб этади, чунки давлат бошқарувининг самарадорлиги кўп жиҳатдан давлат органлари фаолияти сифатига, шунингдек, давлат хизматчиларининг касбий маҳоратига боғлиқ. Кун тартибига қўйилаётган янги вазифаларни ҳал этиш, давлат органлари функцияларини амалга оширишнинг самарали усулларини излаш – давлат хизматчиларининг профессионал жиҳатдан юқори маҳоратга эга бўлишини, уларнинг ҳам шахс, ҳам ўз касбининг устаси сифатида ўз-ўзини ривожлантиришга ҳозирлигини талаб қилади. Давлат хизматчиси ўз вазифаларини бажариши жараёнида доимо ижодий ёндашувнинг талаб этилиши, касбий фаолияти давомида ўз билим даражасини назарий жиҳатдан мунтазам ошириб боришига заруратни сезади. Жамият ҳаётининг турли соҳаларида самарали бошқарув тизимини жорий этиши учун давлат хизматчилари профессионал тайёргарлик даражасига эга бўлиши керак. Шунинг учун бошқарув соҳасида мутахассисларни тайёрлаш, қайта тайёрлаш, уларнинг профессионал билимларини мунтазам оширишга қаратилган таълим жараёнига янги усуллар ва технологияларни жорий этишни замон тақозо этмоқда.

1.5. Бошқарув кадрлари салоҳиятини баҳолашнинг янги усуллари жорий қилиш масалалари

Мамлакатимизнинг стратегик мақсадларига эришиш салоҳиятли раҳбар кадрлар тайёрлаш масаласи билан узвий боғлиқ. Мамлакатда амалга оширилаётган ислохотларнинг ҳозирги босқичида давлат бошқаруви органларининг раҳбар ходимларга қўйилаётган талаблар, уларнинг мазмун-моҳиятига алоҳида эътибор қаратилмоқда. Давлат ва жамият ҳаётидаги ислохотларнинг муваффақиятли амалга оширилиши, аввало, бугунги кун шароитида мустаҳкам билим ва кўникмаларга эга, Ўзбекистоннинг ташқи ва ички сиёсати йўналишларини таҳлил қила оладиган, жамият ривожини ва истиқболи йўлида фаол хизмат қилишга қодир ташаббускор раҳбар кадрлар таркибининг шаклланишини талаб қилмоқда.

Ўзбекистон Республикаси Президенти Ш.Мирзиёев Олий Мажлисга Мурожаатномасида “Бугун ҳаётнинг ўзи биздан профессионал, тезкор ва самарали давлат хизмати тизимини шакллантириш, янгича фикрлайдиган, ташаббускор, эл-юртга садоқатли кадрларга кенг йўл очиш бўйича самарали тизим ишлаб чиқишни талаб этмоқда”⁴⁷ деган концептуал фикрлари раҳбар ва бошқарув кадрлар тизимининг шаклланишини илмий-амалий жиҳатдан тадқиқ этишни тақозо этади.

Шу нуқтайи назардан ҳам мамлакатимизда кадрлар сиёсатини самарали ташкил этишда бошқарув кадрлари компетентлигини баҳолашнинг Ўзбекистон шароитига мос технологияларини жорий қилиш долзарб масалалардан бири ҳисобланади.

Бугунги кунда замонавий бошқарув тизимида раҳбар кадрлар компетентлигини баҳолаш у ёки бу раҳбар лавозимларга тайинланишдан аввалги зарур босқич ҳисобланади. Бироқ аксарият давлат ташкилотларида номзод компетентлигини баҳолашнинг замонавий технологияларидан фойдаланилмайди. Шу билан бирга, давлат ҳокимияти ва бошқарув органларида кадрлар билан ишловчи

⁴⁷ Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёевнинг Олий Мажлисга Мурожаатномаси // <http://uza.uz/oz/documents/uzbekiston-respublikasi-prezidenti-shavkat-mirziyoyevning-oliy-22-12-2017>.

таркибий бўлинмалар фаолияти (ходимларнинг етарли малакага эга эмаслиги, асосий иш вақти техник ишларга сарфлаётганлиги, бюрократик тўсиқларнинг кўплиги, кадр маълумотномаси (объективка) орқали ишга қабул қилиш амалиётининг кенг қўлланилаётганлиги) тизимдаги бошқарув кадрлари компетентлигини баҳолашнинг замонавий усуллари жорий қилиш имконини чекламоқда.

Хорижий мамлакатлар (Корея, Россия, Германия) тажрибаси таҳлили шуни кўрсатмоқдаки, давлат ҳокимияти ва бошқаруви органларининг бошқарув кадрлари компетентлигини баҳолашнинг замонавий усуллари жорий қилиш жараёни етарли малакага эга бўлган, доимий асосда фаолият кўрсатувчи мутахассислар томонидан амалга оширилмоқда.

Раҳбар кадрлар компетентлигини баҳолашнинг замонавий технологияларини жорий қилишда ривожланган хорижий мамлакатларнинг тажрибасини ўрганиш, тегишли усул ва услубларни Ўзбекистон шароитига мослаштириш жараёнини йўлга қўйиш мақсадга мувофиқ бўлади.

Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2018 йил 22 январдаги

ПФ-5308-сон Фармони билан тасдиқланган 2017-2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича Ҳаракатлар стратегиясини “Фаол тадбиркорлик, инновацион ғоялар ва технологияларни қўллаб-қувватлаш йили”да амалга оширишга оид Давлат дастурининг 11-бандига мувофиқ, давлат ҳокимияти, давлат ва хўжалик бошқаруви органларининг бошқарув кадрлари салоҳиятини баҳолашнинг янги усуллари жорий қилиш бўйича чора-тадбирлар режаси мазкур вазифаларни тизимли равишда амалга оширишга қаратилган.

Чора-тадбирлар режаси ўзида қуйидаги вазифаларни амалга оширишни назарда тутди:

- бошқарув кадрлари компетентлигини баҳолаш бўйича ривожланган хорижий мамлакатлар тажрибасидан фойдаланиш истиқболларини белгилаш;

- бошқарув кадрлари компетентлигини баҳолаш бўйича мутахассислар тайёрлаш;

- ривожланган хорижий мамлакатларда бошқарув кадрлари классификацияси ва уларнинг компетентлилик даражасига қўйилган талабларни аниқлаш;

- давлат ҳокимияти, давлат ва хўжалик бошқаруви органлари бошқарув кадрларига хос бўлган умумий ва махсус компетенцияларни ишлаб чиқиш;

- давлат ҳокимияти, давлат ва хўжалик бошқаруви органлари бошқарув кадрларининг лавозим йўриқномаларини қайта кўриб чиқиш, кадрлар маълумотномасининг замонавий шакли (CV)ни ишлаб чиқиш;

- ривожланган хорижий мамлакатлар бошқарув кадрларининг компетентлигини баҳолаш технологияларини жорий қилиш;

- Ўзбекистонда бошқарув кадрларининг компетентлигини баҳолаш бўйича миллий стандарт ва намунавий низом ишлаб чиқиш ҳамда услубий қўлланма тайёрлаш;

- бошқарув кадрлари компетентлигини баҳолаш бўйича тайёрланган мутахассислар малакасини мунтазам ошириб бориш;

- Ўзбекистонда давлат хизмати тизими ҳамда кадрлар сиёсатининг муаммоларини ўрганиш ва бу борада таҳлилий фаолиятни (шу жумладан, раҳбар кадрларнинг компетентлигини баҳолаш бўйича илмий-услубий кўмак кўрсатувчи) амалга оширувчи марказ (алоҳида таркибий тузилма) таъсис этиш.

Мазкур чора-тадбирлар режасининг амалга оширилиши бошқарув кадрлари компетентлигини баҳолашнинг қуйидаги тамойилларга асосланган замонавий технологияларнинг жорий этилишини назарда тутди:

- комплекслилик – иштирокчилар турли машқлар ва техникалар ёрдамида синовдан ўтади;

- мустақиллик – ҳар бир иштирокчи бир нечта мутахассис томонидан баҳоланади;

- ишонччилик – хулосалар кўп сонли мустақил экспертларнинг бир қатор топшириқларининг бажарилиши натижаларига кўра келишилган баҳоларига асосланилади.

Президентимиз Ш.М.Мирзиёев таъкидлаганидек, “Олдимизга қўйган мақсад-муддаоларга етиш учун бу ишларни ўзимиз қилмасак, бошқа ҳеч ким бизга четдан келиб қилиб бермайди. Шу нуқтайи назардан қараганда, кадрларнинг амалий захирасини шакллантириш, уларни тайёрлаш ва қайта тайёрлашнинг муҳим масалаларини ўз ичига оладиган мақсадли дастурни ишлаб чиқиш вақти келди, деб ўйлайман.

Асосий вазифа – бу юқори касб маҳорати ва замонавий тафаккурга эга, пухта ўйлайдиган, ҳар томонлама тўғри қарорлар қабул қила оладиган, белгиланган мақсадларга эришадиган раҳбарлар ва мансабдор шахсларнинг янги таркибини шакллантиришдан иборат”⁴⁸.

Бунда ёш истиқболли кадрларнинг бошқарувчанлик салоҳиятини ривожлантиришнинг илғор технологияларини жорий этиш ва соҳалар кесимида зарур бўлган раҳбарлик кўникма ва малакаларини ривожлантириш ўқув дастурларини ишлаб чиқиш муҳим аҳамият касб этади. Шунингдек, чет элда илғор деб тан олинган "Лойиҳали бошқарув", "Ассесмент Маркази", "Баҳолаш ва ривожлантириш Маркази", "Коучинг" технологияларини раҳбарлар тайёрлаш амалиётига жорий этиш лозим.

Хулоса қилиб айтганда, раҳбар кадрларнинг компетентлигини баҳолаш бўйича комплекс (интегрatív) ёндашув жорий қилиниши Ўзбекистонда кадрлар сиёсатининг самарадорлигини ошириш, раҳбарлик лавозимларига муносиб номзодларни танлаб олишга хизмат қилади. Шунингдек, бошқарув кадрлари захирасини шакллантириш тизимини такомиллаштириш ва бошқарув кадрларини танлаш, тайинлаш ва лавозимини ўзгартиришда субъектив омилларни кескин қисқартириш имконининг беради.

⁴⁸ Мирзиёев Ш.М. Эркин ва фаровон, демократик Ўзбекистон давлатини мард ва олижаноб халқимиз билан бирга курашимиз. // “Халқ сўзи”, 2014 йил 15 декабрь.

Меҳнат жамоасидаги ҳар бир ходим гуруҳда ўзининг мавқеига эга. Бу мавқе расмий ёки норасмий тарзда қўлга киритилган бўлиши мумкин. Расмий мавқе ходимнинг мансаб поғонасидаги ўрни ва унинг лавозимидан келиб чиқувчи ваколатлари билан ифодаланади. Ҳар қандай ходим ўз ҳамкасблари билан ўзаро муносабатда бўлар экан, турли омиллар таъсирида бу муносабатлар ҳиссий ранг ола бошлайди.

Ҳиссийётга асосланган муносабатлар икки кўринишда – ёқтириш (симпатия) ва ёқтирмаслик (антипатия) сифатида шаклланади. Шундай ходимлар ҳам борки, улар ўзининг маълум хислатлари билан жамоанинг кўпчилик аъзоларида симпатия уйғота оладилар ва улар гуруҳнинг норасмий тизимида юқори мавқени эгаллайдилар. Психологик талқин бўйича, жамоанинг расмий тизимида юқори мавқени эгалловчи ходим раҳбар бўлиб ҳисобланса, норасмий тизимда юқори мавқени эгалловчи шахс – лидердир.

Лидерлик ҳолати, одатда, гуруҳнинг норасмий муносабатлар тизимида амалга ошади. Бирон бир шахснинг лидер даражасида тан олиниши унга ҳиссий яқинликни, унинг иш билан боғлиқ бўлган қатор фазилатларини юқори баҳолашни ва ушбу шахснинг гуруҳ манфаатларига эътиборлилигини англатади. Лидер – гуруҳнинг ҳамма аъзолари томонидан тан олинган шахс. Лидернинг қадриятлар тизимидаги асосий жиҳати – гуруҳ манфаатини ҳар нарсадан устун қўйиш, доимо гуруҳ олдида қўйилган вазифани ечишга сидқидилдан киришиш ва бу жараёнда жамоани сафарбар эта олишидир.

Меҳнат жамоасидаги лидер, авваламбор, ўзининг ишчанлик хусусиятлари билан фарқланиб туради, чунки, у айнан меҳнат фаолияти туфайли бошқалардан ажралиб кўзга ташлана бошлайди. Бундан ташқари, лидер, гуруҳ манфаатини ҳимоя этар экан, кези келганда расмий муносабатлар тизимида ва расмий доиралар манфаатига ҳам зид чиқа олади. Натижада, жамоада расмий раҳбар ва норасмий лидер ўртасида зиддият пайдо бўлиши мумкин. Корхона манфаатидан келиб чиқсак, жамоадаги расмий раҳбар ва норасмий тизимда шаклланувчи лидер бир шахс орқали ифодаланиши энг мақбул ҳолдир.

Замонавий психология фани, ўз ютуқлари орқали, лидерга хос фазилатлар табиати ва унга эришиш йўл-йўриқлари ҳақида етарлича маълумот бера олади. Шу муносабат билан лидерга хос бўлган жиҳатларни уч тоифага киритишимиз мумкин:

1) жамоа манфаатларига йўналганлик;

2) касбий моҳирлик, ҳар қандай муаммоли вазиятда қийинчиликни ўз бўйнига олиш ва ишни охиригача ҳал этишда ташаббускор бўлиш;

3) эмоционал, ҳиссий жалб этувчанлик хислатлари.

Юқорида санаб ўтилган хислатларнинг кетма-кетлиги ҳам ўз мантиғига эга. Тадқиқотлар орқали аниқланишича, ҳиссий жалб этувчанлик одатда лидер шахсда жуда ёрқин кўзга ташланиши шарт эмас экан. Шахсда бу кўрсаткичнинг ўрта меъёрида мавжудлиги, уни лидерлик даражасида тан олиниши учун етарлидир. Лекин инсонга хос ҳиссий жозибадорлик кўрсаткичи пастлиги иш юзасидан ўтадиган мулоқот ва музокараларга салбий таъсир этиши мумкин. Раҳбарнинг мулоқот сирларини яхши билиши орқали атрофдагиларда ўзи ҳақида ижобий таассурот уйғота олиши ушбу кўрсаткични оширишдаги асосий воситадир.

Юқорида қайд этилган уч тоифа жиҳатларнинг у ёки бу шахсда намоён бўлишига кўра ташкилотчи лидер, ишчан (профессional соҳа) лидер ҳамда эмоционал лидерлар фарқланиши мумкин. Жамоадаги шахснинг лидерлик мақомини ўрганишга йўналган социометрия тестида ҳам кўпинча гуруҳ аъзолари бир-бирини ташкилотчилик, ишчанлик ва ҳиссий жалб этувчанлик хислатларига кўра танлайдилар ва шундай ҳолатлар кам эмаски, қачон учала жиҳатнинг устунлиги бир кишида мужассамлашади ва бу шахс мутлақ лидер ҳисобланади, акс ҳолда биз, жамоада ташкилотчилик, ишчанлик ва ҳиссий жалб этувчанлигига кўра лидерларни кўра бошлаймиз. Бир томондан қараганда, айнан шундай талқинда деярли ҳар қандай одамда лидер бўлиш эҳтимоли ошади. Яъни, агар гуруҳ аъзосининг ишчанлик қобилияти юқори бўлса, у ишчан лидерга, мулоқотда фаол шахс бўлса ташкилотчи лидер бўлиши ва ҳиссий жозибадорлиги оқибатида эмоционал лидерга айланиши мумкин.

Юқорида баён этилган фикрлар шахс ўз интилиши ва оқилона ҳаракати орқали ўзининг лидерлик салоҳиятини ривожлантира олиш имконига эгаллиги ҳақида далолат беради. Айниқса бу ҳолат ўзгаришларга мойил, янги марраларга интилувчан ёш раҳбарларда кўпроқ намоён бўлиши табиий.

Лидерлик шаклланишининг айрим ички қонуниятларини ҳам кўриб чиқиш ўринлидир. Гап шундаки, аксарият ҳолларда лидерлик шахснинг давомий хулқ ҳаракати деб тушунилади. Аниқланишича, лидерлик қисқа фурсатли, алоҳида-алоҳида актлардан иборат бўлиб, шахснинг такрорланиб турувчи дискрет ҳаракатларини ташкил этади. Яъни, лидерлик – бу, алоҳида, муҳим ва аҳамиятли вазиятларда шахс томонидан намоёиш этилувчи, айнан шу вазиятга монанд ҳаракатлар мажмуида шаклланади. Лидерлик шаклланишининг бундай механизмини билиш, алоҳида шахс томонидан вазиятни тўғри баҳолаган ҳолда ўринли ҳаракатни намоёиш этиш орқали етакчилик мақомини эгаллашни тақозо этади. Демак, ушбу ҳолат лидер бўлиш мумкинми, деган саволга тасдиқ жавобини олишга асос бўлади.

Шахс ўзида лидерлик салоҳиятини шакллантириш йўлидан бораркан, «лидерлик» ва «раҳбарлик» тушунчаларининг асосий моҳияти ва фарқини ҳам билиб олиш ўринлидир. Бу икки тушунчани қиёсий таҳлил қиларканмиз, қуйидагиларни баён қилиш мумкин:

Раҳбарлик тайинланувчи лавозимдир, лидерлик эса ҳамфикрлар томонидан кўтарилган шахс мавқеидир. Агар раҳбар ва лидер ўртасидаги фарққа эътибор берадиган бўлсак, кўпгина жиҳатларни санаб ўтишимиз мумкин. Масалан, раҳбар ходимларга эга бўлса, лидернинг ҳамфикр тарафдошлари мавжуд, раҳбар тайинланса, лидер жамоа аъзолари орасидан ажралиб чиқади, раҳбар ўз ҳокимиятига асосланса, лидер обрўсига таянади. Раҳбар ўз мажбурияти бўйича ташкилот манфаатини биринчи ўринга қўяди ва шу хусусият унга расмий тус бериб, жамоа олдида лидерга нисбатан уни бирмунча «заиф» ҳолатга қўяди.

Ҳаётда кўпгина жамоалар учрайдики, уларда расмий раҳбар ва лидер алоҳида шахслардан иборатдир. Бундай жамоа ҳаётидаги кўп вазиятларда гуруҳ аъзолари раҳбардан кўра норасмий лидер

томонида бўлишлари эҳтимоли кузатилади. Жамоадаги расмий раҳбар ва норасмий лидернинг ўзаро муносабати доимо қийин масалалар доирасига киради. Бундай вазиятда одатда кўпчилик раҳбарлар лидерни сиқиб чиқаришга, ундан қутулишга интилишлари кузатилса, бошқа бир раҳбар бу лидердан фойдаланишга, уни гуруҳ мақсадига тезроқ эришиш йўлига сафарбар этиши мумкин. Раҳбарнинг лидер билан ўзаро тил топиши, ҳамфикр бўла олиши албатта бўлажак муваффақиятлар гаровидир. Бунинг учун раҳбардан ҳам топқирлик, сабр-тоқат ва ўз шахсий манфаатидан устун тура олиш қобилияти кутилади.

Расмий раҳбар ва гуруҳ лидери турли шахслардан иборат бўлса, улар ўртасидаги келишмовчилик кўпгина ходимлар томонидан ижтимоий адолатнинг бузилиши сифатида идрок этилади. Лидер билан муносабатни ривожлантириш эса аксинча, гуруҳдаги кучларни тан олиш, оқиллик йўлини танлаш деб баҳоланади. Раҳбар сезгир шахс сифатида нафақат лидерга, балки бундай хислатга эга бўлган ҳар бир гуруҳ аъзосига алоҳида диққат ажрата олиши лозим. Алоҳида олинган лидер билан мавжуд муносабатни ривожлантириш орқали гуруҳнинг бошқа аъзолари билан ўзаро ижобий ҳисларни шакллантириш имконияти туғилади. Шу маънода таҳлил этилганда, гуруҳда норасмий лидернинг мавжудлиги расмий раҳбар учун гуруҳ аъзолари билан илиқ муносабатни қуришдаги қўшимча кўприкдир. Лекин ҳаётда ҳамма нарса ҳам ўйлангандай силлиқ кетавермайди ва расмий раҳбар билан норасмий лидер манфаатининг зидлиги, раҳбарнинг илтифотли қадамига қарамай норасмий лидернинг қайсарлигига тўқнаш келиши мумкин. Агар норасмий лидер ва раҳбар ўртасидаги зиддият жамоа фаолиятига салбий таъсир этаётган бўлса, бунинг охирги нуктаси – раҳбарнинг лидер билан очик-ойдин гаплашиши, иложи борида уни гуруҳ фаолиятига сафарбар қилиш ва унга ҳурматни намойиш этишдир. Тажрибамизнинг кўрсатишича, ўзаро хайрихоҳлик ва жиддий кайфиятда бўлиб ўтган бундай суҳбат лидернинг ҳовурини анча совитиб қўяди ва мавжуд вазиятга очик кўз билан ва оқилона қарашга имкон беради. Шунини алоҳида таъкидлаш керакки, лидерни ўзига ҳамкорликка чақира олган ва жамоа мақсади

йўлида бўйсундира олган раҳбар норасмий лидерни жамоа ҳаётидан четлаштирган ҳолатдан кўра анча кўпроқ обрў қозониши мумкин.

Лидерга хос бўлган фазилатларни шакллантириш бўйича психология фанида қатор амалий тадбирлар мавжуд бўлиб, бу хил дастурлар интерфаол таълим услубига асосланган амалий машғулотларда ўз аксини топади. Шахснинг лидерлик жиҳатларини ривожлантирувчи психологик тадбирларнинг методологик асослари бирмунча баҳсли бўлиб, бу мавзунинг пухта ишлаб чиқилиши ушбу машғулотлардан олинажак натижа самарасини белгилайди. Яқин пайтгача психология фанида шахснинг лидерлик хислатларини шакллантириш бўйича «Хислатлар назарияси» деган таълимот етакчи бўлиб келган. Бу таълимотга биноан лидерликни ифодаловчи бир неча хислатлар мавжуд ва ушбу хислатлар мажмуаси шахснинг ўзгаларга таъсир этиш қобилиятини белгилайди. Аммо, аниқланишича, хислатларнинг шунчаки мажмуаси шахсни лидер даражасига кўтара олмайди ва бу хислатлар сони бир неча ўнталикдан иборат бўлиши мумкин. Бу хислатларни шакллантириш, уларни шахс тузилмасидаги бошқа таркибий жиҳатлар билан мувофиқлаштириш ва инсоннинг ички мазмун-моҳиятига айлантириш ўта мураккаб масаладир. Кўп йиллик психологик тадбирлар бундай йўлнинг самарасиз эканлигини кўрсатди.

Шахснинг лидерлик имкониятини ривожлантиришнинг замонавий ёндашувларидан бири, инсонда шаклланган қобилиятга суянишни ва шу қобилиятнинг имкон бўлган вазиятда намоён этилишини тақозо этади. Бундай ёндашув «ситуатив лидерлик» деб аталиб, унда лидер деб тан олинган шахснинг умумий мақсадга эришиш йўлида муаммоли вазиятда ўз қобилиятини намоён эта олиши тушунилади⁴⁹. Бу назарияга биноан гуруҳ доимо бир неча лидерга эга бўлиши мумкин ва кези келганда ҳар бир жамоа аъзоси муаммоли вазиятни ҳал этиш борасида ўз қобилият ва имкониятини намоёиш эта олади. Фикримизча, самарали фойда олиб борувчи раҳбар ўз жамоасида айнан шундай муҳитни яратиши керакки, ҳар бир ходим зарур вазиятда ўз имкониятини ишга солиш орқали

⁴⁹ Вив Шеклтон. Психология лидерства в бизнесе. -Спб.: Питер, 2003.

муаммоли вазиятни ҳал этишда қатнашиши ва бошқарув жараёнида иштирок этаётганини ҳис қила олсин. Бунинг учун жамоа, ҳар қандай вазиятни ҳал этишда чуқур масъулият ҳис этувчи ва ўз ишининг усталари бўлган профессионал ходимларга эга бўлиши лозим. Шу билан бирга, гуруҳда доимо шундай ходимлар топиладики, улар пайдо бўлувчи кўпгина муаммоли вазиятларни ҳал эта олувчи универсал қобилиятга эга. Шу нуқтайи назардан қараганда, лидерлик кўп жиҳатдан шахс туғма қобилиятларининг етарли даражада шаклланганлиги билан характерланади.

Юқорида айтганимиздек, лидерликнинг асосий жиҳатларидан бири – гуруҳ манфаати ҳақида ғамхўрликдир. Шунинг учун ҳам лидерлик таърифидаги асосий маъно касб этувчи томонлар бу – шахснинг ушбу вазиятни муваффақиятли ҳал эта олиш қобилияти ва гуруҳ манфаати йўлидаги жонбозлиги деб тушунилиши мумкин.

Шахснинг лидерлик имкониятини намоён эттирувчи яна бир асосий томон – жамоанинг талаб ва истагига мос кела олишидир. Турли меҳнат жамоалари ўз масъулият даражасидан келиб чиққан ҳолда турлича истакларни намоён этади ва ҳатто, баъзида жамият манфаатига тўла мос келмаслик ҳоллари ҳам кузатилади. Бундай жамоаларда эса, табиийки деструктив, яъни бузғунчи хулққа мос келувчи лидерлар ажралиб чиқади ва улар гуруҳнинг яширин мотивларини намоён этувчи ўзига хос кучга айланади. Мисол тариқасида, ўсмирлик даврида намоён бўлувчи ва хулқ оғиши билан характерланувчи гуруҳлар ва уларнинг лидерини, ёки баъзи бир меҳнат жамоасида ташкилотни қолоқликка тортувчи асоциал хулқ эгаларидан иборат гуруҳларни эслаш мумкин.

Лидер ва расмий раҳбарнинг турли шахслардан иборатлиги ва улар ўртасидаги зиддият ҳақида юқорида тўхталиб ўтдик. Шундай ҳолат ҳам юз берадики, ташкилот манфаатига зид йўл тутган лидер атрофида ўзи каби ҳамтовоқларини тўплаши ва ўзининг оғувчи хулқи билан нафақат ташкилот мақсади, балки раҳбарнинг обрўсига ҳам путур етказади. Бундай лидерни дарҳол ишдан бўшатиш лозим, деган анъанавий фикр бир қараганда тўғри бўлса-да, лекин ушбу вазиятдан тарбиявий мақсадларда фойдаланиш раҳбарнинг моҳир

ташкilotчилигидан далолат беради. Раҳбар ўз ташкilotидаги мавжуд имкониятларни қўллаган ҳолда норасмий лидерни нафақат гуруҳдан ажратиши, балки унга маъқул келувчи ва унинг қобилиятларига мос келувчи вазифаларни ҳам топиб бериши мумкин. Умуман олганда, раҳбар унинг манфаатларига зид бўлган ҳар қандай кучни ўз томонига оғдира олиши унинг обрўсига обрў қўшувчи ва жамоа олдида унинг нуфузини янада оширувчи энг самарали имкониятдир. Ўйлашимизча, бундай имконият пайдо бўлганидан афсусланиш эмас, балки ташаккур айтиш ўринли бўлса керак.

Албатта, жамоа раҳбари ва лидер бир шахсда ифодаланиши айни муддао ҳисобланади ҳамда расмий раҳбар иложи борица ташкilot мақсадларини ходимлар манфаати билан уйғунлаштирган ҳолда бошқарув жараёнини ташкilot этиши лозим. Айнан шу омил, айниқса, касб соҳасидаги юқори малака раҳбарни лидерлик даражасига кўтарилиши учун асос бўлиб хизмат қилади.

Ривожланган мамлакатлар тажрибаси ҳамда Ўзбекистон Республикасининг инновацион ривожлантириш стратегиясида белгиланган вазифалар шундан далолат берадики, ташкilot фаолиятига бошқарув соҳасидаги инновацион технологияларни жорий этиш маълум даражадаги қўшимча билим ва кўникмаларни талаб этади. Мазкур билим ва кўникмалар ҳозирча муқобил вариантга эга бўлмаган тизим, яъни малака ошириш ва қайта тайёрлаш тизими орқали ёш раҳбарларга етказилмоқда.

Ёш раҳбарларнинг салоҳиятини ошириш бўйича таклиф этилаётган турли дастурлар кўламининг узлуксиз ошиб бориши уларнинг орасидан энг самарали ва ташкilot фаолиятини ривожлантириш стратегиясига мос келувчи дастурларни танлаш масаласига жиддий ёндашувни талаб этмоқда. Бу бир томондан раҳбарлар салоҳиятини юксалтириш билан боғлиқ молиявий харажатлар миқдори сезиларли даражада юқори эканлиги, иккинчи томондан эса, дастур доирасида олинган билим ва кўникмалар даражасини баҳолаш имкониятларининг чекланганлиги билан изоҳланади.

Эътироф этилган масалалар ташкилот фаолияти натижаларига тизимли таъсир этишини ҳисобга олган ҳолда қуйидаги икки масалага эътибор қаратишни мақсадга мувофиқ деб ҳисоблаймиз:

биринчидан, ёш раҳбарларнинг иқтидори ва салоҳиятини юксалтириш бўйича амалга оширилаётган тадбирларнинг мақсади, вазифалари ва баҳолаш мезонларини белгилаш тартиби;

иккинчидан, мазкур йўналишдаги тадбирларни турли манбалардан молиялаштириш механизмларини такомиллаштириш йўллари.

Биринчи масала юзасидан қайд этиш мумкинки, динамик ўзгарувчан ташқи муҳит шароитида фаолият олиб бораётган ташкилот фаолиятини бошқаришнинг турли йўналишларини тадқиқ этишда анъанавий ҳамда қўлланиладиган замонавий педагогик технологиялар ҳамма вақт ҳам тўлиқ самара бермайди.

Шу билан бир қаторда, ташкилот фаолиятида юқори технологияларга асосланган ахборот-таҳлилий дастурларни қўллаш, шунингдек, мамлакатни стратегик ривожлантириш дастурлари ва “йўл хариталари”ни ишлаб чиқишда иқтисодиётнинг исталган соҳасида фаолият олиб борувчи ташкилотларнинг роли ва аҳамиятининг ошиши бошқарув аппарати ходимларидан стратегик қарорларни қабул қилиш ва амалга ошириш самарадорлигини кучайтиришни талаб этади.

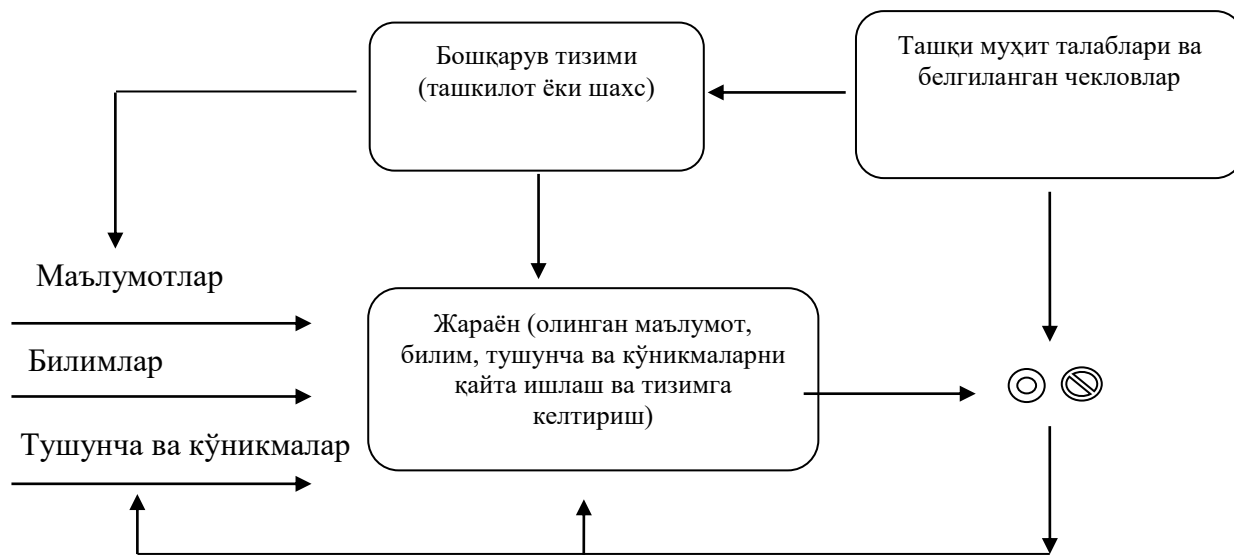
Бундан ташқари, ташкилот фаолиятининг мамлакат иқтисодиёти ва ижтимоий инфратузилмасига таъсири ташкилот ходимларининг моддий ва маънавий жавобгарлик ҳиссининг ошиши, шунингдек, инвестицион лойиҳаларни молиялаштириш жараёнини ташкил этишда дастлабки техник ва молиявий экспертизани ўтказиш юзасидан талабларнинг кучайтирилиши, фикримизча, малака ошириш ва қайта тайёрлаш тизими орқали ёш раҳбарларнинг бошқарув салоҳиятини юксалтириш жараёнини қайта кўриб чиқишни тақозо этади.

Шунингдек, малака ошириш ва қайта тайёрлаш ўқув курсларида қўлланилаётган ва асосан гепотетик хусусиятга эга бўлган “дублёр” ёки ташкилот фаолиятига таъсир этувчи муайян омилларни ҳисобга

оладиган моделлар ёш раҳбарларга мавжуд салоҳиятини намоён этиш имкониятини бермаслигини қайд этиш мумкин.

Малака ошириш ва қайта тайёрлаш тизимидаги ўқув модулларини шакллантириш жараёни тизимли ёндашувни талаб этади. Фикримизча, педагогик модуллар нафақат бевосита ташкилот фаолиятига тегишли назарий билим, тушунча ва амалий кўникмаларни, шунингдек, ташкилот фаолиятига таъсир этувчи ташқи омилларнинг иқтисодий моҳияти, тизим элементлари ўртасидаги ўзаро алоқадорлик ва ҳамжиҳатликни ташкил этиш хусусиятлари ҳамда стратегик ёки тактик аҳамиятга эга бўлган қарорларни қабул қилиш ташкилот фаолиятига қай тарзда таъсир ўтказиши, шунингдек, ташкилот фаолиятида юзага келаётган муаммоларнинг умумиқтисодий ҳолатга таъсири каби масалаларни ўрганишга хизмат қилиши лозим.

Таълим жараёнида назорат ва самарадорликни баҳолаш учун тескари алоқа механизмини ишлаб чиқиш ва уни жорий қилиш зарур. Фикримизча, тескари алоқа механизмини талаб қилувчи таълим жараёнининг модели қуйидаги кўринишга эга бўлиши мумкин:



6-расм. Тескари алоқа механизми (олинган натижани баҳолаш)

Тескари алоқа механизми олинган натижанинг муҳит талаблари ва чекловларига мослигини текшириш асосида тегишли қарорларнинг қабул қилиш жараёни босқичларини қуйидагича ифодалаш мумкин:

1-босқич. Ташқи муҳитдан олинган маълумот, билим, тушунча ва кўникмаларни қайта ишлаш, маълум бир тизимга келтириш ҳамда таълим жараёни натижалари истеъмолчиси (жамият, давлат, буюртмачи ташкилотлар, тингловчилар ва ҳ.к.) томонидан белгиланган талаб ва чекловлар доирасидаги шаклга келтириш ва тақдим этиш.

2-босқич. “Тайёр маҳсулот” (олинган маълумот, билим, тушунча ва кўникмаларни қайта ишлаш ҳамда ташқи муҳит талаблари ва чекловлари доирасида бир тизимга келтириш) ташқи муҳит томонидан белгиланган тартибда экспертизадан ўтказилади.

3-босқич. Эксперт текшируви натижасида “тайёр маҳсулот” тўлиқ қўлланилиши мумкинлиги (ёки мақсадга мувофиқлиги) аниқланса, у таълим жараёнига жорий қилинади ва қўшимча реакцияни юзага келтирмайди. Шунини алоҳида эътироф этиш зарурки, таълим жараёнининг ташқи муҳити кескин ўзгарувчан, шунинг учун юқорида қайд қилинган экспертиза жараёни ҳар йили камида бир марта ўтказиб турилиши зарур.

Гарчи “тайёр маҳсулот”ни қўллаш мақсадга мувофиқ эмаслиги аниқланса, бундай ҳолда тескари алоқа механизми ишга тушади ва икки йўналишда ўз реакциясини кўрсатади:

а) реакция сигнали олинган маълумот, билим, тушунча ва кўникмаларни қайта ишлаш ҳамда маълум бир тизимга келтириш жараёнини бошқариш тизимига йўналтирилади;

б) шу пайтнинг ўзида реакция сигнали тескари алоқа механизмида ўз аксини топади.

Икки тизим (бошқарув ва тескари алоқа тизимлари) биргаликда вазиятни таҳлил қилиш ва салбий реакцияни келтириб чиқарган омилларни аниқлаш билан шуғулланиши зарур. Мазкур вазиятда муаммо манбалари қуйидагилардан иборат бўлиши мумкин:

- салбий реакция манбаи маълумот, билим, тушунча ва кўникмаларни етказиб берувчи ташқи тизим ёки унинг элементлари

ҳисобланади. Бундай ҳолатда мазкур манба тўлиқ ўзгартирилиши лозим;

- маълумот, билим, тушунча ва кўникмаларни қайта ишлаш жараёнида қўлланилаётган услубият ташқи муҳит талаблари ва чекловларига мос бўлган “тайёр маҳсулот”ни олиш имкониятини бермайди ёки унинг моҳиятини ўзгартириб юборади. Бунда ушбу жараёнда қўлланилаётган усуллар тўлиқ ўзгартирилади;

- ташқи муҳит томонидан ўрнатилган талаблар ва чекловлар реал вазиятга мос келмаслиги салбий реакцияни келтириб чиқарса, мазкур талаб ёки чекловларни қайта кўриб чиқиш зарурдир.

Хулоса қилиб айтганда, мазкур таклиф ва мулоҳазаларни ташкилот фаолиятига жорий этиш истиқболда ёш раҳбарларнинг илмий ва амалий салоҳиятини юксалтиришда муайян аҳамият касб этади.

1.6. Раҳбар кадрларнинг бошқарув маҳоратини юксалтириш масалалари

Мамлакатимиз ҳаётида юксак малакали замонавий раҳбар кадрларга эҳтиёж бугун яққол сезилмоқда. Шу боисдан, давлат бошқарувининг барча бўғинида миллий замонавий раҳбар кадрлар тайёрлаш масаласи давлат сиёсатининг устувор йўналишларига айланди. 2020 йил 29 декабрь куни Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёевнинг Олий Мажлисга Мурожаатномасида “Жойларда ишни тўғри ташкил этмаслик, айрим раҳбарларда савия ва малака етишмаслиги, бюрократия, коррупция ҳолатлари, лоқайдлик ва бепарволик каби нуқсонлар ҳам борлиги сир эмас.

Биз буларнинг барчасини ўзимиз яхши тасаввур этамиз. Йўлимизда катта ғов бўлиб турган тўсиқларни бартараф этиш учун бошлаган ислохотларимизни оғишмасдан давом эттирамыз”, деб таъкидлашлари давлат бошқаруви органларида раҳбарларни танлаш, уларни жой-жойига қўйиш ҳозирги кунда энг долзарб масала бўлиб қолаётганлигидан далолат беради. Дарҳақиқат, ҳар қандай даврда тузилган режалар, қабул қилинган қарор ва қонунларнинг рўёбга чиқиши, тараққиёт одимлари, қўйингки кишилар кайфиятига боғлиқ барча ҳаётий масалаларнинг аҳволи у ёки бу соҳада ким раҳбар бўлиб ишлаётганига, раҳбарлик фаолиятига боғлиқдир.

Ўзбекистон тараққиётининг ҳозирги босқичида ижтимоий жараёнларни бошқариш, кадрлар сиёсатини такомиллаштиришнинг ижтимоий-сиёсий ҳаётни, иқтисодиётни эркинлаштиришга мос келадиган усул ва тамойилларни татбиқ қилиш даврини бошдан кечирмоқда. Бундай усул ва тамойилларни шакллантириш, айниқса, уларни ҳаётга жорий этиш мураккаб ва зиддиятли, узоқ давом этадиган жараёндир.

Давлат бошқарувининг барча бўғинида фаолият кўрсатувчи раҳбар кадрларнинг маҳоратини намоён этувчи мезонларни белгилаш, бу соҳада профессионал раҳбар кадрлар тайёрлашга ёрдам бериши мумкин:

биринчидан, янги ренасанс давридаги раҳбарлик маҳорати талаблари, унинг мезонлари ва таснифларини миллий ўзига хослик асосида ривожлантириш;

иккинчидан, давлат ва жамият бошқарувини шарқ ва ғарб мутафаккирлари таълимотлари асосида раҳбар кадрлар маҳоратини оширишда унумли ва кенг фойдаланиш;

учинчидан, давлат бошқарувининг барча бўғинида бошқарувни замонавийлаштириш, профессионал қобилиятга эга бўлган кадрлар тайёрлашни йўлга қўйишни етарли даражада такомиллаштириш.

Бугунги кунда юксак малакали раҳбар кадрлар тайёрлаш, раҳбар маънавияти, юксак ахлоқ ва маданият соҳиби бўлмоғи, шунингдек, бошқарув жараёнида раҳбар шахсий фазилатларининг ўрни беқиёслиги тўғрисида мукамал шарҳлар берилган. Раҳбарлик маҳоратининг бошқарув жараёнидаги ўрни ва аҳамиятини ўрганиш, аждодларимиз томонидан минг йиллар давомида яратилган маънавиятимиз, маданиятимиз, қадриятларимизни асраб-авайлаш ҳамда уни келажак авлодга етказиб, уларни миллийлик руҳи остида тарбиялаш муаммолари кўтарилган.

Давлат бошқарувининг барча бўғинида фаолият кўрсатувчи раҳбар кадрларнинг бошқарув маҳоратини эгаллаганлиги ва амалий иш фаолиятини замон талаблари асосида олиб бориши ва самарадорликка эришишининг долзарб омилига айланиб бораётганлиги билан ҳам муҳим аҳамиятга эгадир. Давлат ва жамият қурилиши жараёнида бошқарув маҳоратининг энг муҳим йўналишлари давлат ва нодавлат ташкилотлари раҳбар кадрларининг замонавий бошқарув асослари, тамойиллари, технологиялари, шакллари ва усуллари бўйича назарий ва амалий билимлар мажмуасини эгаллашлари ва уларни иш фаолиятида қўллай олишларидан иборат.

Раҳбар маҳорати – раҳбарнинг бошқарув санъати сирларини билиши, ходимларни танлашдан тортиб, улар билан боғлиқ зиддиятли вазиятларда оптимал ечим топа билиши, ўзи масъул жабҳада ундан фойдаланган ҳолда, юксак меҳнат самарадорлигига эришиш учун жамоасининг бунёдкорлик кучларини сафарбар эта

олиши, ташкилотчилик қобилиятининг намоён бўлиши. Раҳбар маҳоратининг муҳим жиҳати унинг муомала маданиятида акс этади, самимият, адолат, муомала, ишбилармонлик, асосий муаммо билан иккинчи даражали вазифаларни ўз вақтида фарқлай билиш, ташаббускорлик, оптимизм – раҳбар маҳоратини ташкил этувчи омиллардандир.

Раҳбар маҳорати – меҳнат субъектининг интеграл сифати бўлиб, касбга оид вазифаларни ижодий ва юксак даражада бажаришдир. Раҳбар маҳорати ибораси талқинидаги асосий тушунча – субъект фаоллигидир. Касбий маҳорат – шахс социализацияси ва индивидуализациясининг ўзаро уйғунлашуви жараёнидир. Натижада, шахснинг касб соҳасидаги социализацияси касбий индивидуализация сифатида шаклланиб боради. Касбий шаклланиш детерминациялари:

Давлат бошқарувининг барча бўғинида фаолият кўрсатувчи раҳбар кадрларнинг касбий маҳоратга эришганлик мезонлари: 1) касбий самарадорлик; 2) касбий идентификация (мувофиқлик); 3) касбий улғайганлик.

Давлат бошқарувининг барча бўғинида бошқарув ва раҳбарлик маҳорати стратегияси бошқарувнинг стратегик мақсадлари асосида шаклланади, белгиланади ва амалга оширилади. Тактикаси эса, бошқарувнинг умумий стратегияси ҳамда бошқарув ва раҳбарлик маҳорати стратегияси асосида мавжуд вазият ва ҳолатлардан келиб чиққан ҳолда динамик тарзда, шарт-шароитнинг объектив ва субъектив томонлари, иш фаолиятининг хусусиятлари асосида қўлланилади.

Давлат бошқарувининг барча бўғинида давлат хизматчиларининг бошқарув маҳоратларини оширишга, шунингдек, уларни танлаш, тайёрлашни такомиллаштиришга шарт-шароитлар яратди. Давлат бошқаруви тизимини такомиллаштириш ўз навбатида бошқарув органларига қабул қилинаётган хизматчиларнинг юқори малакага эга бўлишини, ҳозирги давр талаблари даражасидаги тайёргарликлардан ўтишини, уларнинг маълум интеллектуал салоҳиятга, амалий тажрибага эга бўлишини тақозо эта бошлади.

Янги бошқарув структурасини вужудга келтириш уларда ишлайдиган кадрларга, уларнинг касбий тайёргарлигига янада юқори талаблар қўяди. Ҳозирги замон бошқарув кадрлари, менежерлари юқори касбий маҳоратга эга бўлибгина қолмай, балки ҳар жиҳатдан маълумотли, ўз соҳаларининг билимдони, ташаббускор, топширилган иш учун жон куйдирадиган, муаммоларни ҳал қилишга ижодий ёндашадиган кишилар бўлишлари, энг муҳими эса, Ватанимизнинг чинакам фидойилари бўлишлари лозим.

Хулоса қилиб айтганда, давлат бошқарувининг барча бўғинида давлат хизматчилари томонидан хизматни ўташнинг қонун ҳужжатларида белгиланган меъёрларида давлат хизматини ўташ учун самарали механизмнинг яратилган бўлиши ва давлат органлари ва хизматчилари томонидан хизматни ўташ жараёнида бу қонун ҳужжатларига тўла амал қилиниши давлат хизматчисининг касб маҳоратини, малакасини, билим даражасини, ундаги ўз ишига бўлган масъулиятни оширишга хизмат қилиб, давлат хизмати олдига қўйилган мақсадга эришишнинг асосий кафолатларидан биридир.

Давлат бошқарувининг барча бўғинида ижтимоий юксак натижага эришишга қаратилган хизмат маҳорати бошқарувнинг жамият томонидан эътироф этилишига имконият яратади, унинг муносиб имижи шаклланишини таъминлайди. Профессионаллашув хизмат маҳоратини янада юксалтиради. У норасмий бўлиши ва ёзилмаган меъёрларда ифодаланиши мумкин. Тармоқ профессионаллариининг ихтиёрий бирлашмаси тарзида расмий ташкилот (касбий уюшма) ташкил топиши ҳам мумкин. Қонун бундай ташкилотни давлат хизмати тизимида ташкил этишга йўл қўяди. Ҳозирги вақтда Ўзбекистон Республикасида бундай касбий уюшма мавжуд эмас.

Давлат бошқарувининг барча бўғинида раҳбар кадрларни ўқитиш тизимини такомиллаштириш зарурияти, кадрларнинг профессионал касбий малакаси, кўникмаси ва маҳоратини юксалтириш Президент Шавкат Мирзиёев томонидан белгилаган стратегик вазифалардан келиб чиқади. Давлат бошқарувининг барча бўғинида раҳбар кадрларнинг юқори тайёргарлик даражаси давлат ва жамиятни

бошқаришнинг самарали омилларидан бири сифатида белгиланган. Ҳозирги кунда давлат ва жамиятнинг юқори малакали кадрларга бўлган эҳтиёжи тобора ортиб бормоқда.

Бошқарувда раҳбар маҳоратини ошириш кадрларни ўқитиш концепциясининг яқин йилларга мўлжалланган асосий вазифалари ва йўналишларини белгилайди. Бошқарув кадрлари маҳоратининг оширилиши ўқитиш тизимининг изчиллиги ва мувофиқлашган характерда бўлишига имкон беради, ўқитишни янги сифат босқичига кўтаради, кадрларнинг малакасини ошириш давлат органларининг аниқ эҳтиёжларига мос равишда бўлишига олиб келади. Глобал пандемия шароитида мамлакатнинг ижтимоий-иқтисодий ҳолати ва давлат хизмати тизимининг такомиллашишига қараб, бошқарувда раҳбар маҳоратини ошириш йўналишларига тузатишлар ва аниқликлар киритиб борилади. Бунда қуйидагиларга эътибор қаратиш лозим: **биринчидан**, бошқарув моҳияти, мазмуни, воситалари ва уларнинг иш жараёнидаги ўрнидан келиб чиққан ҳолда, ҳаётга татбиқ этишда раҳбарнинг стратегияси, тактикасини ва маҳорати уйғунлигини таъминлаш масалаларини ишлаб чиқиш; **иккинчидан**, бошқарув кадрларининг салоҳияти ва раҳбар кадрларга қўйилган талабларни ижро этиш малакасини шакллантириш механизмларини тайёрлаш; **учинчидан**, раҳбарлик жараёнида ахборот таъминоти ва маълумотлар омили, талаблари, турлари ва уларни тайёрлаш босқичлари, таҳлили, усуллари ва баҳолаш мезонларини ишлаб чиқиш; **тўртинчидан**, бошқарув кадрлари маҳоратини ошириш, такомиллаштириш ва мақсадга эришишида моделлаштиришнинг ўрни, унинг босқичларини тушунтириш ва моделлардан амалда қўллаш имкониятлари ва кўникмаларини эгаллаш бўйича амалий тавсиялар тайёрлаш; **бешинчидан**, раҳбар кадрларнинг бошқарувда ихтилофлар кўламини баҳолаш, олдини олиш ва бошқариш малакасини шакллантиришга доир илмий-амалий тавсиялар тайёрлаш; **олтинчидан**, раҳбарни ишонтириш ва ўзига жалб этиш жараёнининг ўзига хос хусусиятлари, унинг тажрибада тасдиқланган замонавий усуллари таҳлил этиш ва профессионал фаолиятида қўллай олиш тажрибасини шакллантириш лозим.

Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёев ташаббуси билан бошланган ва асосий мақсади аҳоли фаровонлигини оширишга қаратилган янги иқтисодий сиёсат ҳар бир раҳбар ходим зиммасига юқори даражадаги масъулият ва талабларни юклайди. Олиб борилаётган кенг кўламли ислохотлар, аввало, ҳар бир раҳбардан ғайрат-шижоат, ҳалоллик ва садоқат билан ишлашни талаб этмоқда. “Ҳақиқий раҳбар, ҳақиқий етакчи одамларнинг бардошини синаш учун эмас, балки уларга муносиб шарт-шароит яратиб бериш, оғирини енгил қилиш учун раҳбар этиб тайинланади”, деб таъкидлаган эди Президентимиз Шавкат Мирзиёев⁵⁰.

Илмий-назарий тарафдан қараганда мазкур талабларни икки жиҳатдан ўрганиш мумкин. **Биринчидан**, бугунги глобаллашув шароитида давлат бошқаруви миллий иқтисодиётни ривожлантиришнинг етакчи ташкиллаштирувчиси бўлиб келмоқда. Бундай шароитда самарали бошқарув ҳар қандай ривожланишнинг устувор йўлларини очиб беради, меҳнат ресурслари, инсон капиталидан унумли фойдаланиш имкониятини яратади. Агар бошқарувнинг самарали усул ва услублари қўлланилса, у ҳар қандай соҳада мунтазам ва динамик ўсишни таъминлай олади.

Иккинчидан, бундай шароитда ҳар бир раҳбар ходим унга бириктирилган жамоа, ташкилот, қолаверса ҳукумат ва давлат олдидаги ўз масъулиятини чуқур ҳис этиши лозим. Бошқарувнинг комплекс характерга эга эканлиги унинг иқтисодий-ижтимоий, сиёсий ва мафкуравий мақсадлари бирлигини кўрсатади. Ушбу фаолиятнинг асосий ташкиллаштирувчиларидан яна бири, унинг тарбиявий характерга эга эканлиги.

Маълумки, ҳар қандай фаолият бошқарилиши лозим. Ўз пайтида марксизм-ленинизм назариясининг асосчиларидан бири Карл Маркс “нисбатан катта бўлган ҳар қандай ташкилотдаги ижтимоий муносабатлар озми-кўпми бошқарувни талаб этади. Бу эса ўз навбатида жузъий вазифалар ва умумий мақсадлар ўртасидаги

⁵⁰ Мирзиёев Ш.М. Андижонда ўтказилган мажлисда сўзланган Президент нутқидан. Танланган асарлар, 2-том, 88 бет.

муносабатларни уйғунлаштиради”, деган эди⁵¹. К.Маркс фикрича, “алоҳида скрипачи ўзини ўзи бошқаради, лекин оркестр эса дирижер бошқарувига муҳтож”⁵².

Албатта, сўнгги пайтларда марксизм-ленинизм таълимотига кам одам эътибор беради, лекин К.Маркснинг юқоридаги ўхшатмаси чуқур маънога эга эканлигини тан олишимиз лозим, чунки мураккаблик ёки ҳажм жиҳатидан турлича бўлган жамоалар оркестр каби турли даражадаги бошқарувни талаб этади. Шунингдек, раҳбарни оддий дирижер билан ўхшатишда ҳам бир томонлама ёндашиш ноўрин, чунки самарали бошқарув раҳбардан нафақат “дирижерлик”, балки “композиторлик” маҳоратини талаб этади. Бу эса раҳбар ходим ўзи бошқарадиган жараённинг эътиборга молик барча жиҳатларини ўзи шакллантириши кераклигидан далолат беради. Натижада у ҳам кундалик режалаштирилган вазифаларни, ҳам истиқболдаги стратегик мақсадни ҳам бажарилишини таъминлаши керак.

Бошқарув фаолиятининг ижтимоий заруратидан келиб чиқиб айтадиган бўлсак, унинг характери, қўлланиладиган услуб ва воситалари, шунингдек, раҳбар ходимнинг бошқарув усули мавжуд иқтисодий муносабатлардан келиб чиқади. Ушбу фаолият айрим адабиётларда “раҳбар тажрибаси”, “бошқарув усули”, “раҳбар услуги”, “иш усули” сифатида ҳам ифодаланади.

Раҳбар (услуги) тажрибаси.

Муваффақиятли бошқарув тажрибасининг аҳамияти ва унинг самарадорлигини доимий равишда такомиллаштириб бориш исбот талаб қилмайдиган ҳолат. Бундай тажрибанинг аҳамияти ҳам икки жиҳатдан эътиборга лойиқ.

Биринчиси, самарали бошқарув амалиётда жамланган тажрибани илмий умумлаштириш ва таҳлил қилиш учун асос бўлиб хизмат қилади.

Иккинчиси, ушбу тажриба келгусида амалиётга татбиқ қилиш учун фойдаланиш мумкин бўлган материал сифатида ишлатилиши мумкин. Тажриба – бу амалиётдан олинган, ҳалича ўзининг илмий-

⁵¹ Маркс К., Энгельс Ф. –М.: Собранные сочинения, 2-е изд. –Т.23, –С.342.

⁵² Ўша жойда, –С.342.

услугий негизини топмаган ҳолат. Ҳар қандай илмий таълимот негизида амалиётда ўз тасдиғини топган тажриба шаклланади, умумлаштирилади, асосланади. Демак, ҳар қандай назария бизнинг амалий билим ва кўникмаларимизнинг мантиқан тизимлаштирилган ва умумлаштирилган хулосаси, унинг мазмун-моҳиятини тушунтириш учун хизмат қилади. Ушбу фикр бошқарув фаолиятига, шунингдек, давлат ва жамоат бошқарувига ҳам тааллуқли.

Бундай шароитда умумлаштирилган амалий тажриба бошқарув фаолияти назариясининг негизи ва ажралмас қисми деган тезисни инкор этиб бўлмайди. Бу эса бошқарув илмини такомиллаштириш мақсадида соҳадаги амалий тажрибани умумлаштириш ва тизимлаштириш лозимлигини англатади.

Кўз олдингизга келтириб кўринг, агар мамлакатимизнинг турли соҳаларидаги корхона ва ташкилотларнинг ўртача бошқарув даражаси хориждаги илғор ташкилотларнинг бошқарув даражасигача кўтарила олса, натижада республикамизнинг мазкур соҳаларида ишлаб чиқариш унумдорлиги қанчалик ошган бўлар эди. Демак, бошқарув даражасининг ўсиб бораётган талабларига жавоб бериш учун унинг илмий-услугий асосларини ишлаб чиқиш ҳамда илғор амалий тажрибасини умумлаштириш лозим.

Бошқарувнинг самарали олиб борилган амалий жиҳатларига кўпинча “бошқарув маҳорати” деган ибора қўлланилади. Ушбу ибора билан одатда бошқарув фаолияти билан шуғулланувчи раҳбар ходимларнинг ўзларига хос бўлган ёндашув, жиҳат ва қобилиятлари назарда тутилади. Мазкур иборанинг мазмунига ташкилот, корхона ёки соҳани самарали бошқариш тажрибаси, ушбу тажрибани тизимли равишда умумлаштириб бориш ҳам киради.

Самарали бошқариш учун албатта кенг қамровли, чуқур билимлар ҳам талаб қилинади. Ушбу билимларни бошқарув фаолиятида унумли қўллаш учун раҳбар ходимлар шахсий тажриба ва махсус кўникмаларга эга бўлишлари лозим. Одатда чуқур билим ва кўникмалар узок вақтдаги фаолият натижасида шаклланади. Шу қаторда вақтни тежаш зарурияти, ундан унумли фойдаланиш бошқарув фаолияти учун ҳам долзарб муаммо. Бу эса ҳар ким фақат ўз ютуқ ва камчиликлари асосида билим ва тажрибага эга бўлишлари

керак дегани эмас. Шунинг учун самарали бошқарув тажрибаси доим барча ва алоҳида раҳбарлар томонидан ўрганилиши ва келгусида фойдаланиш учун таҳлил этилиб, умумлаштирилиб борилиши лозим.

Маълумки, кўпинча раҳбарлардан бошқарувга илмий ёндашиш талаб этилади. Бошқарувга илмий ёндашишнинг ўзи нима десангиз, кўплар жавоб бера олмайди. Раҳбарнинг қабул қилаётган қарорлари, агар улар давлатнинг конституцияси, асосий қонунлари, мамлакат раҳбари ва ҳукумати қарорларига зид ва қарама-қарши бўлмаса, шунингдек, оптимал қарорлар бўлиб, меъёрий талабларга жавоб берса, улар илмий асосланган қарорлар дейилади⁵³.

Илмий асосда бошқариш – ходимларни илҳомлантириш, ғайратлантириш, уларнинг ҳаракатларини ташкиллаштириш ва мувофиқлаштириш билан боғлиқ. Шу билан бирга бошқарув – бу мунтазам равишда қарорлар ишлаб чиқиш ва уларни қабул қилиш ҳамда уларнинг ижросини таъминлаш. Раҳбарнинг кўп қиррали бошқарув фаолияти, у ҳаётга татбиқ этаётган қарорлар ва уларнинг назоратида намоён бўлади. Бошқарувнинг яна бир характерли жиҳати шундаки, унинг натижасида бугунги куннинг вазифалари бажарилади ҳамда истиқболли мақсадларни бажариш учун негиз тайёрланади.

Самарали бошқарув қарорларини қабул қилувчи раҳбар учун керакли шарт, **биринчидан**, юқори даражада чуқур билимларга эга эканлиги ва **иккинчидан**, бой амалий тажрибага асосланиши лозимлиги.

Бундай шароитда етарли амалий тажрибага эга бўлишнинг ўзида ҳам икки асос мавжуд. **Биринчиси** – шахсий тажриба. **Иккинчиси** – соҳа бўйича илғор ютуқларга эга шахслар билан тажриба алмашиш, улардан ўрганиш, уларни умумлаштириш ва доимий равишда таҳлил қилиб бориш.

Раҳбарнинг шахси. Бугунгидек мураккаб, дунё мамлакатлари олдида янги глобал таҳдидларнинг долзарблашуви шароитида раҳбар ходим, шахс сифатида фақат ўзига хос бўлган жиҳатлар билан намоён

⁵³ Юлдашев А.Э., Хасанов О.А., Салайдинов Б.Ш. Тизимли таҳлил ва қарор қабул қилиш асослари. –Т.: Замон полиграф, 2017. - Б.82-83.

бўлади. Уни шахс сифатида баҳолаш учун ундаги инсонийлик жиҳатлари, умумий билимлар даражаси, раҳбарлик кўникмалари, лидерлиги, тизимли ва танқидий фикрлаши, гуруҳда ишлай олиши, мулоқот маданияти, шунингдек, ўзгалар тажрибасини ижодий ишлата билиш қобилиятларини инобатга олиш зарур.

Ўзбекистон Республикаси Ички ишлар вазири ўринбосари, полковник Р.Хатамов “Постда” газетасига берган интервьюсида раҳбарларга қўйиладиган қуйидаги маънавий талаблар етук шахсни шакллантиришда муҳим аҳамият касб этади деб таъкидлайди:

Биринчидан, ҳар бир раҳбар, аввало, кўнгли очиқ, қалби тоза, ақл-заковат соҳиби, юксак салоҳиятли бўлиши керак. Бошқаларга етакчилик қилишга, биринчи галда, ҳалол ва диёнатли, халқпарвар инсонлар танланмаса, кўзланган мақсадларга эришиб бўлмайди.

Иккинчидан, раҳбар ўзини тарбиялаб вояга етказган, ишонч билдириб юқори лавозимга муносиб кўрган халқига ҳалол хизмат қилиши, зиммасидаги улкан масъулиятни доимо чуқур ҳис этиши лозим. У халқ олдида, юрт олдида жавобгар эканлигини унутмаслиги керак. Мухтарам Президентимизнинг «**Халқ давлат органларига эмас, давлат органлари халққа хизмат қилиши керак**» деган тамойили барча бўғиндаги раҳбарлар фаолиятида асосий қоидага айланиши зарур.

Учинчидан, раҳбар қўл остидаги тажрибали, ўз ишининг билимдони бўлган мутахассисларга таяниши, жамоанинг фикрига асосланиб хулоса чиқариши керак. Бугунги раҳбардан барча соҳаларни яхши билиш, иқтисод, ахборот технологиялари, ҳуқуқ, сиёсат ва маънавият илмларидан хабардор бўлиш, янги инновацион технологияларни ўзлаштириш талаб этилмоқда. Шу боис ҳам у доимо изланиб, ўз билим ва малакасини юксалтириб, янгича тафаккур тарзига эга бўлиши лозим.

Тўртинчидан, раҳбарнинг иш услуби ва у қабул қилган қарорлар фаолият самарадорлигига хизмат қилиши керак. Раҳбар бошқарувнинг маъмурий буйруқбозлик усулларида воз кечиши, расмийчиликка берилмаслиги муҳим. Кимларгадир яхши кўриниш,

мақтаниш учун қилинган иш кўзбўямачилик бўлиб, фақат салбий оқибатларга олиб келади.

Бешинчидан, ҳар қандай раҳбарда ташаббускорлик, қатъият ва талабчанлик бўлмоғи шарт. Талабчанликни зўравонликка, қатъиятни манманликка айлантириш ўта калтабинликдир. Бундай иллатлар раҳбарни яхши мутахассис кадрлар ва самимий инсонлардан узоқлаштиради.

Олтинчидан, раҳбар қўл остидагиларни таниш-билиш ва маҳаллийчилик ҳамда шахсий садоқатига қараб танламаслиги лозим. У жамоадаги яхши мутахассисларни қадрлаши, уларнинг хизмат фаолияти давомида орттирган бой амалий тажрибаларидан унумли фойдаланишга интилиши керак.

Еттинчидан, раҳбар турли мақтовлардан боши айланиб, «дохий»лик касалига чалиниб қолмаслиги муҳимдир. Акс ҳолда, бундай раҳбарлар атрофида фақат ўз манфаатини ўйловчи «маслаҳатгўйлар», амалпараст, лаганбардор, оддий одамларга зулм ўтказувчилар тўпланиб қолади. Ифво, тухмат ва ҳасадгўйлик эса, жамоада маънавий муҳитнинг бузилишига сабаб бўлиб, парокандаликни юзага келтиради.

Саккизинчидан, раҳбар адолатсизликка асло йўл қўймаслиги лозим. Ҳар бир ишда одиллик билан қарорлар қабул қилиши, қўл остидагиларга нисбатан ҳурмат билан қараб, холисона муносабатда бўлиши керак. Адолат – раҳбарликнинг энг буюк мезонларидан бири. Шу ўринда буюк Соҳибқирон бобомизнинг «Куч – адолатда» деган ҳикматли сўзларини таъкидлаб ўтиш ўринлидир.

Тўққизинчидан, раҳбар ўз шахсий ҳаётида ҳам бошқаларга намуна ва ибрат бўлиши, соғлом турмуш тарзига риоя қилиб, турли зарарли одатлардан холи бўлиши зарур. У нафс балосидан сақланиши, қўл остидагиларни ҳам тамагирлик ва лоқайдлик каби турли иллатлардан асрашга интилиши керак. Ўзини бошқара олмаган инсон ҳеч қачон бошқаларни идора қила олмайди.

Ўнинчидан, раҳбарнинг барча ишлари очиқ ва шаффоф бўлиши лозим. Унинг вақти-вақти билан жамоа олдида ҳисобот бериб туриши

рахбарлик фаолиятига фақат обрў келтириб, атрофидагиларда унга нисбатан ишончни оширади.

Бундан ташқари, раҳбар ўз ғояси ва ҳаракат дастурига эга бўлиб, бошқаларни ҳам шу йўлдан бошлаши, ягона мақсад атрофида бирлаштириши муҳим аҳамиятга эга⁵⁴.

Раҳбар ходим ҳар қандай шароитда ҳам ўз билим ва кўникмаларини, шунингдек, ўзгалар тажрибасидан олган сабоқларини амалда ижодий қўллай ола билиши лозим. Раҳбарлик фаолиятининг шакли, даражаси, усул ва воситалари турлича бўлишидан қатъий назар, кўпчилик самарали фаолият олиб борган раҳбарлар бошқарув фаолияти умумэтироф этилган асосий принциплар ва услубларни ишлатган ҳолда ўхшаш сифатларга эга эканлигини кўрамиз. Мисол сифатида А.Македонский, Чингизхон, А.Темур, У.Черчилль, Ф.Рузвельт, И.Сталин, К.Аденаур каби сиёсий, ҳарбий ва давлат раҳбарларини эсга олишимиз мумкин. Улар турли хил характерга эга бўлишлари билан бир қаторда, барчалари учун умумий бўлган чуқур таҳлил, ташкилотчилик, стратегик режалаштириш, ҳар қандай шароитда ҳам мақсадни аниқлай олиш ва унга эришиш учун ҳаракат қилиш, қатъият ва керак ҳолларда эгилувчанлик каби қобилиятларга эга эканликлари тарихдан маълум. Шундай хислатлар бугунги кунда Президентимиз Шавкат Мирзиёев фаолиятида ҳам намоён бўлаётганлигини кўришимиз мумкин.

Юқорида таъкидланганидек, бошқарув фаолияти раҳбар ходимга катта талаб ва масъулиятлар юклайди, улар ичида бирламчиси маънавий-ахлоқий принциплар ва албатта профессионализм. Бугунги кун раҳбар ходимларига қўйиладиган асосий талабларни (ҳозирда компетенциялар деган ибора кўпроқ қўлланилмоқда, замонавий илмий адабиётларда 5, айримларида 9 тури мавжуд. Хусусан, стратегик фикрлаш, тизимли таҳлил, лидерлик, бошқарув профессионализи, креативлик, мослашувчанлик, натижага йўналганлик, янги тажрибага очиқлик, гуруҳда ишлаш олиш) қуйидаги гуруҳларга бўлиш мумкин:

⁵⁴ Хатамов Р.А. Раҳбар маънавияти. “Постда”, 19-27.03.2019 й. №11.

Сиёсий талаблар (компетенциялар). Раҳбар ходим давлат сиёсатининг устувор йўналишлари тўғрисида етарли билимга эга бўлиши ва ўз билимларини ҳаётга татбиқ эта билиши керак. Ҳар қандай муаммони ҳал қилишда у давлатнинг устувор мақсадларидан, давлат сиёсатининг устувор йўналишларидан келиб чиқиши лозим. Мазкур муаммоларни у (яккахон тарзда ёки жамоа билан) еча билиши, мураккаб муаммоларни ҳал қилишда жамоа фикрига қулоқ сола билиши керак.

Раҳбар ўз қўли остидаги ходимларни руҳлантириш, илҳомлантириш, ўзининг ёки ўзгалар тажрибаси асосида уларни ватан равнақи йўлида хизмат қилишга чорлай олиши лозим.

Ишчанлик қобилияти (профессионализм). Раҳбарнинг ишчанлик қобилияти унда илмий билимлар, амалий тажриба, техник, технологик, иқтисодий ва ижтимоий тайёргарлик, шунингдек, психология ва педагогикадан керакли билим ва кўникмаларга эга эканлиги билан боғлиқ. Ишчанлик қобилияти ватанпарварлик (сиёсий тайёрлик) билан бирга самарали бошқарувнинг негизи бўлиб хизмат қилади. Шунингдек, раҳбар ўз фикрини қисқа, аниқ ва тушунарли изоҳ қилишни билиши керак. Ундан ташқари, раҳбар қонунчиликнинг ўзига тегишли соҳаларида етарли билимга эга бўлиши лозим.

Шундай қилиб, таҳлиллар ва кузатишлар шуни тасдиқлайдики, агар раҳбар атрофида соғлом фикрловчи, изланувчан ва ташаббускор ходимлар кўп бўлса, бундай жамоада муҳит соғлом бўлиб, ходимларнинг ишчанлик кайфияти ҳам юқори бўлади. Раҳбар маънавияти фаолият самарадорлиги ва жамоанинг маънавий-ахлоқий жиҳатларини мустаҳкамлашда муҳим омил бўлиб, етакчининг иқтидори жамоа муваффақиятини таъминлайди. Олимларнинг тадқиқотларига кўра, жамоа ютуқларининг саксон фоизи раҳбар ташкилотчилигига, қолган йигирма фоизигина ходимларнинг салоҳиятига боғлиқ эканлиги исботланган⁵⁵.

⁵⁵ Мордвинова Е.Л., Ростовцева И.А. Эффективное командообразование с помощью методов мотивации // <https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnoe-komando-obrazovanie-s-pomoschyu-metodov-motivatsii/viewer>.

1.7. Бошқарувда раҳбарнинг етакчи компетенциялари

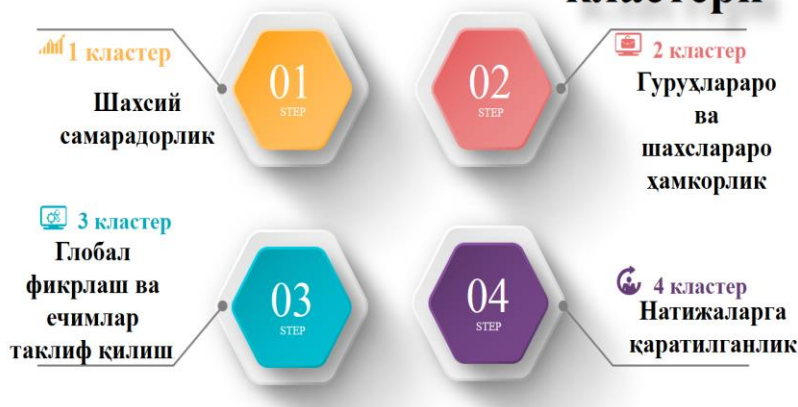
Бутун халқимизнинг тақдирига дахлдор муҳим масалалардан бири – иқтисодиётнинг турли соҳаларини, яъни қишлоқ хўжалиги ва таълим тизими, соғлиқни сақлаш, маданият ва спортни бошқариш, тадбиркорликни ривожлантириш, инновацион лойиҳаларни ҳаётга татбиқ этиш, инвестицияларни жалб қилиш ва улардан самарали фойдаланиш, халқнинг турмуш фаровонлигини ошириш муаммоси долзарб масалалардан ҳисобланади. Булар айна вақтда раҳбарликнинг самарали йўллари топиш, бошқарув тизимини тўғри йўлга қўйиш билан бирга мамлакатимиз тараққиётининг устувор йўналишлари этиб белгиланган. Чунки жаҳоннинг энг ривожланган мамлакатларида ҳам тараққиётга айнан шу йўл билан эришилган. Бинобарин, жамиятимизда раҳбарлик фаолияти тўғри режалаштирилса, давлатимиз ва халқимиз олдида турган кўплаб муаммолар ўз ечимини топади.

Замонавий раҳбар ҳақида гап кетганда, биринчи навбатда унинг **компетенциялари** ҳақида фикрлаш ўринлидир.

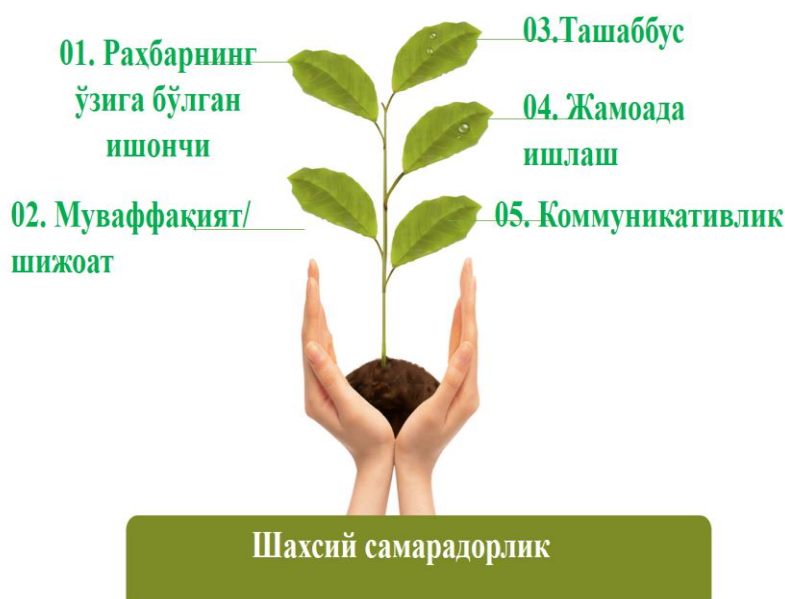
“Forbes” журналида давлат фуқаролик хизматини самарали амалга ошириш учун зарур ҳисобланган қуйидаги етакчи компетенциялар келтирилади. Улар **тўртта кластерга** бирлаштирилган бўлиб, **18 та муҳим компетенцияни ўз ичига олади:**

Компетенциялар деганда раҳбарнинг муайян вазифаларни максимал даражада сифатли ва самарали бажариши учун зарур бўлган билим, кўникма ва малакалари, маҳорати, шунингдек, хатти-ҳаракати ва феъл-атвори сифатлари назарда тутилади.

Раҳбарнинг етакчи компетенциялари кластери



1. “Шахсий самарадорлик” кластери 5 та компетенцияни ўз ичига олади:



Раҳбарнинг ўзига бўлган ишончи. Ўзига бўлган ишончни вазиятни бошқариш ва иш жараёнида юзага келадиган қийинчиликларни енгиш қобилиятига бўлган ишонч деб таърифлаш мумкин. Ўзига бўлган ишонч раҳбарнинг ўз зиммасига жавобгарликни олишга қўрқмаслигидан, ташаббус кўрсатиб, муаммоли вазиятларда ишлашга тайёрлигидан далолат беради. Шахслараро муносабатларда ишонч, хушмуомалалик ва қатъиятлилиқ, турли нуқтайи-назарларни инобатга олиш, асосли далиллар мавжуд бўлган ҳолатларда ўз фикрини ўзгартиришга

тайёрлик ва якуний қарор қабул қилиш, юзага келган низоларни самарали ҳал қилиш каби сифатлар билан тавсифланади.

Муваффақият ва ғайрат-шижоат. Ушбу компетенцияни мақсадларга эришишда ўз қобилият ва имкониятларидан кенг даражада фидойилик билан фойдаланиш, самарадорлик кўрсаткичларини ошириб бориш шижоати деб таърифлаш мумкин. Ушбу малакага эга бўлган раҳбарлар ҳар доим муаммонинг ечими бўйича шахсий жавобгарликни ўз зиммаларига олишга, бор имкониятларини ишга солиб, масалани тўлиқ ҳал қилишга ҳаракат қиладилар.

Ташаббускорлик раҳбарнинг ташкилот мақсадларига эришишда янгиликка интилиш, ташаббусларни илгари суриш, қўшимча масъулиятни зиммасига олиш, белгиланган кўрсаткичлардан ортиқроқ тадбирларни белгилаш, турли муаммоларни олдиндан башорат қилиш ва уларни бартараф этиш қобилияти билан таърифланади.

Жамоа билан ишлаш. Жамоа – бу умумий мақсадларга эришишда ҳамкорликда меҳнат қиладиган шахслар гуруҳи. Самарали жамоа ҳамкорлиги жамоавий рух, ўзаро қўллаб-қувватлаш, ваколатларнинг тўғри тақсимланиши, масъулиятнинг белгиланиши каби тамойилларга асосланади.

Жамоа билан ишлаш мақсадларнинг оқилона қўйилишида етакчилик қилиш, ходимларни тўғри мотивациялаш, ваколатларни тақсимлаш, ўзаро мулоқотни самарали йўлга қўйиш каби сифатларнинг мавжудлиги билан белгиланади.

Ўз навбатида, гуруҳ аъзоси жамоага содиқ бўлиши, умумий қабул қилинган қарорларни қўллаб-қувватлаши, устунликни эгаллаб олишга уринмаслиги ёки лозим пайтларда индивидуал ишлаши керак. У янги маълумотлар, ғоялар пайдо бўлганда жамоанинг бошқа аъзолари билан ўртоқлашиши зарурлигини тушуниши ва ўзгалар фикрини қабул қилиши керак, чунки бу ўз навбатида фаолият самарадорлигини оширади.

Шундай қилиб, бу компетенцияни ривожлантириш учун жипс жамоада қуйидаги тамойиллар етакчи бўлиши лозим: гуруҳ

мақсадларининг аниқлиги; гуруҳнинг ҳар бир аъзоси ўз ролини тушуниши; жамоада дўстона микроиклим; самарали қарор қабул қилиш жараёнида қатнашиш; гуруҳ аъзоларининг ахборотлар билан таъминланганлиги; жамоа ичидаги низоларни бошқариш.

Коммуникативлик – бу жамоада ўзаро ахборот ва турли илғор ғоялар билан алмашиш, мулоқот эҳтиёжи ва кўникмаси ҳисобланади. Коммуникативлик шахслараро муносабатларнинг шундай кўринишидирки, унинг ёрдамида жамоа аъзолари бир-бирлари билан ўзаро руҳий ҳамжиҳат бўладилар, ахборот алмашадилар. Коммуникативликнинг қуйидаги жиҳатлари мулоқот самарадорлигига таъсир қилади: *перцептив*, яъни идрок қилиш соҳасига тааллуқли бўлган хусусиятлар, *эмпатия*, яъни ходимнинг психик ҳолатини тушунишга тайёрлик, ўзаро фикр алмашуви билан боғлиқ хусусиятларнинг учинчи таркибий қисми деб ижтимоий ўзаро ҳамкорликка бўлган юксак ривожланган *эҳтиёж* эканлигини кўрсатишимиз мумкин.

Кейинги “Гуруҳлараро ва шахслараро ўзаро ҳамкорлик” кластери 5 та компетенцияни ўз ичига олади:



Ходимларга таъсир ўткази олиш қобилияти. Ходимларга таъсир ўткази олиш деганда ташкилот мақсадларига эришиш учун ҳамкасблар билан ўзаро алоқаларни ривожлантириш, дўстона муносабатларни мустаҳкамлаш ва қўллаб-қувватлаш қобилияти тушунилади. Ўзаро таъсир доираси кенг раҳбар алоқаларини мустаҳкамлайди, зарур жойда ўзаро ахборот алмашиш имкониятларини кенгайтиради. Бундай алоқалар расмий ёки

норасмий бўлиши мумкин. Норасмий алоқалар: иш масалалари бўйича кундалик ахборот алмашинуви, учрашувлар; танаффус пайтида ёки мажлислардан, конференциялардан ва бошқалардан кейин норасмий алоқа; иш вақтидан ташқари электрон почта, ижтимоий тармоқлар ва телефон орқали суҳбатлар, шахсий учрашувлардир.

Ушбу компетенциянинг ажралмас қисми бўлган ишонтириш кўникмалари таъсирчанлик қобилиятининг ажралмас қисми ҳисобланади. Бу раҳбарга гуруҳдаги тушунмовчиликларни бартараф қилиш, тўғри қарор қабул қилиш имконини беради. Қарорларни қабул қилишга таъсир этишнинг асосий омили якуний хулосаларнинг жамоанинг барча аъзолари томонидан маъқулланишидир. Бунинг учун раҳбар ўз касбдошларининг нуқтайи-назарини ҳурмат қилиши, тинглаши ва улар томонидан таклиф қилинган ғоялар афзалликлари ва камчиликларини оқилона муҳокама қилиши керак.

Давлат хизматларини кўрсатиш, фуқаро мурожаатлари билан ишлаш. Ушбу компетенция фуқароларга юқори сифатли давлат хизматларини самарали тақдим этишдан иборат. Давлат фуқаролик хизматчилари томонидан кўрсатилаётган ҳар қандай хизмат самарали ва шахс ҳуқуқларини бузмасдан амалга оширилиши лозим.

Ушбу компетенцияни ривожлантириш учун раҳбар ўз устида ишлаши ва қуйидаги кўникмаларни эгаллаши ҳамда такомиллаштириши керак:

- фуқаро мурожаатларига эътиборли бўлиш;
- фуқаролардан қўшимча маълумот олиш керак бўлганда саволларни тўғри бериш қобилияти;
- фуқаролар билан ўзаро мулоқот жараёнида тинглаш, тушуниш, тўғри, аниқ жавоблар бериш қобилияти;
- фуқаро учун тушунарсиз касбий атамаларни ишлатмаслик ва нутқий-ҳиссий жиҳатдан вазмин бўлиш, овоз оҳангининг тўғри қўйилиши;
- мослашувчан бўлиш, мурожаат қилувчига индивидуал ёндашиш;

- фуқаро билан мулоқотда мутахассис сифатида ўзини таништириш;

- ўз салбий ҳис-туйғуларини яшириша олиш қобилияти.

Ходимларни ривожлантириш. Ушбу компетенциянинг моҳияти ходимлар касбий маҳорати, етуқлигини ривожлантириш орқали иш натижадорлигини оширишни назарда тутди. Ҳар қандай ташкилотда иш самараси ходимларнинг касбий компетентлиги, ишга бўлган муносабати, жамоада соғлом ҳамкорлик муҳитининг мавжудлигига боғлиқ.

Катта тажрибага эга раҳбарлар томонидан ходимларни ривожлантиришнинг қуйидаги тамойилларига амал қилиш тавсия қилинади: ишонч ва ўзаро ҳурмат тамойиллари асосида жамоа ичида соғлом муносабатларни ўрнатиш; самарали мулоқотни йўлга қўйиш; ваколатларнинг тўғри, адолатли тақсимланиши ва самарадорликка йўналтирилган мотивация тизими; юқори кайфият ва мотивацияни сақлаш; ходимлар иш самарадорлигини мониторинг қилиш.

Лидерлик. Лидерлик энг мураккаб ва муҳим компетенциялардан биридир. Лидерга хос бўлган асосий жиҳатлардан бири – шахснинг вазиятга мувофиқ равишда ҳаракат қилиш қобилиятидир. Бирор муаммоли вазиятда пайдо бўлган қийинчиликни бартараф этишдаги ташаббус, топқирлик ва моҳирлик лидерга хос фазилатлардир. Муаммони ечиш билан боғлиқ қийин вазиятда лидер бошқаларга нисбатан ўзининг илғорлиги, пешқадамлиги билан ажралиб туради.

Ўзаро ҳамкорлик, очиқлик. Ушбу компетенцияга эга бўлган раҳбарларда бошқаларни тинглаш ва эшитиш, уларнинг нуқтайи-назарини тушуниш қобилияти ривожланган. Ушбу компетенцияни ривожлантириш учун зарур бўлган асосий кўникмалар – олинган маълумотларни ўрганиш, таҳлил қилиш, тушуниш ва қайта ишлаш ҳисобланади.

Учинчи кластер, “Глобал фикрлаш ва ечимлар топиш” 6 та компетенцияни ўз ичига олади:

Глобал фикрлаш ва ечимлар ТОПИШ



Мантикий фикрлаш. Мантикий фикрлаш – бу ғояларни кўпдан-кўп нуқтайи-назарлар асосида ўрганиш, уларни бошқа далиллар билан таққослаб кўриш, таҳлил қилиш, аҳамиятини баҳолаш ва шахсий нуқтайи-назарга эга бўлиш жараёнидир. Бу ақлий фаолият бўлиб, унда муаммоларни таҳлил қилишга, таққослашга, талқин қилишга, тушунтиришга, қўллашга, мунозараларга, муаммоларнинг ҳал қилинишига ва фикрлашнинг ривожига алоҳида эътибор қаратилади.

Мантикий фикрлашда шунчаки далиллар билан қаноатланиб қолмасдан, ахборот ва натижаларнинг сабаб ва оқибатларини ўрганган ҳолда бир қанча йўналишларда иш олиб боришга туртки бўлиши мумкин.

Мантикий фикрлаш ҳар бир раҳбар учун зарур бўлган муҳим компетенциялардан биридир. Мантикий фикрлаш қарорларни қабул қилиш жараёнининг барча босқичларини ўз ичига олади ва муҳим, далилланган маълумотларни қидириш ва таҳлил қилиш, улар асосида оқилона хулосаларни шакллантиришга ундайди.

Ушбу малакага эга бўлган ходим мантикий фикрлаш қобилиятини намоёиш этади ва берилган вазифаларни ёки муаммоларни мантикий кетма-кетликда ҳал қила олади. У маълумотларни таҳлил қилади, асосий ахборотни ажратади, қабул қилинган қарорларнинг оқибатларини олдиндан айтиб беради ва ташкилотнинг стратегик мақсадларини шакллантиради.

Абстракт фикрлаш. Бошқарувда хулоса чиқариш ва муаммоларни ҳал қилиш учун абстракт фикрлаш ҳам зарурдир. Малакали раҳбар кенгроқ фикрлашга, муаммога ҳар томонлама ёндашишга ва кутилмаган ечимларни топишга қодир. Абстракт фикрлаш раҳбарга бир-бирига алоқаси бўлмаган ҳодисалар ўртасидаги боғлиқликни топишга ёрдам беради. Бундай раҳбар кенг фикрлайди, ностандарт ечимлар таклиф қилади. Тадқиқотлар шуни кўрсатадики, мавҳум фикрлашга тўсқинлик одатда янги, ўзига хос ечимларни топишга ҳалақит берадиган перцептив, ҳиссий, ахлоқ меъёрлари билан боғлиқ тўсиқлардир. Кўпинча раҳбарлар муаммоларни ҳал қилиш ва вазифаларни бажариш учун белгиланган меъёрларни четлаб ўтишлари қийин, шунинг учун янги ғоялар рад қилинишидан қўрқади.

Тизимли фикрлаш (*Helicopter view – вертолёт кўриш*) ёки муаммони яхлит кўра билиш, муаммо ва муаммо ости муаммоларни ажратиш, таққослаш, вазиятни келтириб чиқарувчи сабабларни аниқлаш, уларнинг олдини олиш, юзага келган тўсиқларни бартараф қилиш, натижани башоратлаш, оқибатлари билан ишлаш назарда тутилади.

Бунда раҳбар диққатидан муаммо доираси қолиб кетмайди. Гўё муаммога “тепадан” назар солади, яхлит “фокус” қилади. Муаммо алоҳида эмас, аксинча, тизим унсурлари ўзаро боғлиқлигида ўрганилади. Раҳбар вазиятни сабаб-оқибат нуқтайи-назаридан яхлит ўрганади, кутилаётган натижани олдиндан белгилай олади.

Қарор қабул қилиш. Қарорларни қабул қилиш ахборотлар алмашиш сингари ҳар қандай бошқариш функциясининг асосий қисмидир.

Қарор – бу бажарилиши лозим бўлган ишнинг аниқ бир йўлини танлаб олишдир. Бошқача қилиб айтганда, қарор – у ёки бу йўлни танлаб олишда бир тўхтамга ёки муайян фикрга келишдир ёки қарор бу – муқобил (альтернатив) танловдир.

Қайтма алоқа бошқарувда ижро жараёни ва унинг натижаларини таҳлил қилиш, баҳолаш, фаолиятни мувофиқлаштириш ва зарур ўзгартиришлар киритиш имконини

беради. Бундан мақсад қарорнинг ҳақиқий натижаси ва самарасини аниқлаш, шунингдек, қарор қабул қилиш воситаларидан фойдаланиш тажрибасини умумлаштиришдир.

Эксперт билимдонлик. Ушбу компетенция бирор соҳа бўйича чуқур билимдонлик ва амалий жиҳатдан етукликни билдиради.

Раҳбар, ўз навбатида, мутахассислиги ва соҳа йўналишидаги бошқа ихтисосликлар бўйича ҳам билимдонликка эга бўлиши лозим. Айнан бундай раҳбарлар кенг ва мултидисциплинар билимдонликка эга бўладилар, инновацияларни таклиф қиладилар, юзага келган муаммолар хусусида эксперт сифатида ўз фикрларини билдирадилар, натижаларни олдиндан кўрсата оладилар. Бу натижаларга эса инсон умри давомида ўқиб билим олиши, ўз устида ишлаши, компетенцияларини кенгайтириши асосида эришиши мумкин.

Бутун умри давомида билим олиш. Ушбу компетенция одатда бирор соҳани чуқур билиш ёки мукамалликка сабаб бўладиган амалий кўникма сифатида тушунилади.

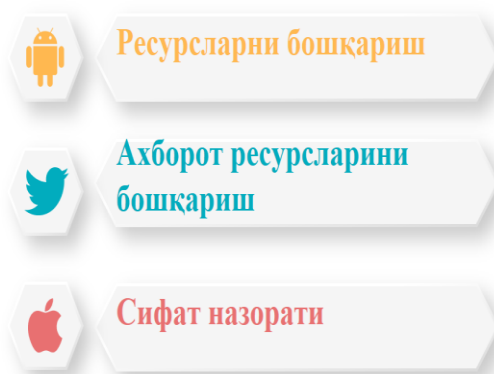
Бугунги кунда ҳар бир мутахассисга ўз устида мустақил ишлаш, малакаларини мунтазам ошириб бориш, турли илмий-амалий маълумотларни мустақил таҳлил қилиш, тўғри хулосалар чиқариш, ижодий фикрлаш, фаолият соҳаси ривожига хизмат қилувчи янги ғоя ва таклифларни кирита олиш каби малакалар жуда зарур. Мутахассис ўз касбий малакаларини мунтазам ошириб бориши учун ахборот манбалари билан мустақил ишлаши, ўзлаштирган билимларини тажрибада синаб кўриши, муайян хулосалар қилиш имкониятларига эга бўлиши керак.

Ҳар бир раҳбар, давлат фуқаролик хизматчиси ўз билимларини мустақил кенгайтириши, бошқарув малакаларини ривожлантириши, бунинг учун эса турли ахборот манбалари билан ишлаш, маълумотларни таҳлил қилиш, муайян хулосаларга келиш, ўз нуқтайи-назарини шакллантириш каби муҳим сифатларни ҳам таркиб топтириши муҳим. Бунинг натижасида ҳар бир раҳбар ва ходимларда ижодий-конструктив фаолият кўникмалари таркиб топади.

Мутахассислик соҳасида мукаммал маълумотларга эга бўлган раҳбар одатда ўз ваколати соҳасида маслаҳат ва маълумот манбаи бўлиб хизмат қилади, ўрганилаётган соҳада истиқболли янгиликларни, муҳим ўзгаришларни биринчи бўлиб таклиф қилади. Одатда, бундай имконият қўшимча ахборот олиш, малака ошириш жараёнида пайдо бўлади. Баъзи ҳолларда ушбу компетенцияни фаолият жараёнида ривожлантириш мумкин, аммо бунинг учун раҳбар ва ходимлар мотивацияга ва ўз-ўзини ривожлантириш, мустақил ишлаш қобилиятига эга бўлиши, ўрганилаётган мавзу бўйича қисқа муддатли курслар ва конференцияларда доимий иштирок этиш орқали ўз билимларини мустаҳкамлашлари керак.

Сўнгги кластер “Натижаларга йўналганлик” учта компетенцияни ўз ичига олади:

Натижага йўналганлик



Ресурсларни бошқариш давлат ташкилотида ёки таркибий бўлинмада бюджетни тузиш, бошқариш, мониторинг ва назорат қилиш кўникмаларини ўз ичига олади. Бундан ташқари, ушбу компетенция мавжуд ресурсларни, шунингдек, ташқи инвестиция маблағларининг сон ва сифат назоратини қилиш, оқилона тақсимлаш ва мувофиқлаштириш қобилиятларини ҳам қамрайди.

Агар давлат ташкилотида ҳар бир раҳбар ўзи бошчилигидаги лойиҳаларни амалга ошириш учун ажратилган маблағларнинг маълум қисми билан ишлайдиган бўлса, ушбу компетенция айниқса долзарб ҳисобланади.

Ахборот ресурсларини бошқариш. Ушбу компетенция одатда давлат ташкилотларида ишлайдиган ахборот тизимларидан фойдаланиш билан боғлиқ ходимларнинг барча кўникма ва қобилиятларини ўз ичига олади. Ушбу компетенцияга эга бўлган ходим нафақат ўзининг олдида қўйилган ташкилий вазифани ҳал қилиш учун зарур бўлган барча маълумотларни тезда топибгина қолмай, балки уни ривожлантириш ва фойдаланиш учун давлат ташкилотининг ахборот-таҳлилий ресурсларига ҳам мурожаат қилади.

Сифат назорати. Одатда жипс ва юқори касбий тайёргарликка эга жамоаларда фаолият олиб бораётган ходимлар иш сифат ва самарадорлигига катта эътибор қаратадилар.

Раҳбарнинг касбий тажрибаси. Раҳбар тажрибаси ва унинг бошқарув фаолиятида намоён бўлиши икки асосий масала орқали таҳлил қилинади.

Биринчидан, ҳар бир раҳбар учун бошқарув тажрибаси зарур, шунингдек, улардан ҳаётий тажрибага эга бўлиш ҳам талаб қилинади. Иккинчидан, раҳбар ўз соҳаси бўйича камида уч йиллик тажрибага эга бўлиши лозим. Бу тоифа раҳбарлар тажрибасини таҳлил этар эканмиз, асосий эътибор касб соҳасига қаратилади.

Касбий тажриба



Бошқарув соҳасига оид билимлар замонавий бошқарув назарияси ва энг яхши амалиётларга оид маълумотлардир.

Билимларни эгаллашнинг учта манбаи мавжуд: таълим ва ўз устида мустақил ишлаш ҳамда олинган маълумотларга ижодий ёндашиш.

Ўрганган билимларга ижодий ёндашув бу янги маълумотларни шахсий амалий жараён хусусиятларидан келиб чиққан ҳолда ижодий қўллаш демакдир.



Бошқарув соҳасидаги тажриба раҳбарнинг амалий-ижодий тажрибаси, яъни касбий ўсиш кўрсаткичлари, раҳбарлик лавозими даврийлиги, бошқарувда маҳорат мактаби, шахсий ютуқлари ҳисобланади.

Раҳбарнинг бошқарувда илғор тажрибалари қуйидагиларни ўз ичига олади: замонавий бошқарув назарияси ва амалиётини билиши, бошқарув маҳорати, бошқарувдаги шахсий ютуқлари.

Касбий ўсиш кўрсаткичи – раҳбарнинг бошқарув иерархиясидаги позициясидир. Агар раҳбар изчил, қадамма-қадам мартабасида кўтарилса, бу яхши кўрсаткич ҳисобланади. Натижада у бошқарувда ўз қўл остидагиларнинг ишини яхши билади.

Раҳбарнинг бошқарув соҳасидаги тажрибаси



Раҳбарлик лавозимларида даврийлиги – амалий бошқарув тажрибаси. Унда бошқарув фаолиятидаги йиллар сони кўрсатиб ўтилади. Муайян лавозимда иш даврийлигини ҳисобга олган ҳолда, раҳбар томонидан тўпланган бошқарув тажрибасининг моҳиятини тасаввур қилиш мумкин.

Маҳорат мактаби – бу раҳбарнинг қайси тажрибали инсонлар билан ишлагани, унинг жамоасида эришилган ютуқлар, шахсан ўзи қандай ёш раҳбарларни тарбиялаб етиштиргани назарда тутилади.

Шахсий ютуқлар – бу раҳбарнинг бошқарув фаолиятида эришган ютуқлари, уларнинг самарадорлиги, шахсий хизматлари ҳисобланади.



Раҳбар ўзида ва ходимлар ўртасида ушбу компетенцияларни ривожлантириши учун бошқарувнинг асосий мақсадларидан келиб чиққан ҳолда жамоада кўтаринки кайфиятни сақлаши, вазифаларни юқори даражада сифатли бажаришлари учун мотивацияни юзага келтириши, улар меҳнатининг ижтимоий аҳамиятини тушунтириши, шунингдек, конструктив қайтма алоқани йўлга қўйиши лозим.

II БОБ. БОШҚАРУВ КАДРЛАРИ КОМПЕТЕНТЛИГИНИ ЮКСАЛТИРИШ ЙЎЛЛАРИ

2.1. Бошқарув компетенцияси раҳбар фаолияти самарадорлигини таъминловчи омил сифатида

Белгиланган мақсадларга эришиш ва ишлаб чиқилган режаларни муваффақиятли амалга ошириш раҳбар кадрлар салоҳиятига боғлиқ. Тажрибали менежерларнинг фаолияти шуни кўрсатадики, уларнинг аксарияти фақат ўз кучлари, ақллари ва сезгиларига таяниб муваффақиятга эришдилар. Ҳозирда раҳбар кадрларнинг шахсий самарадорлиги ва бошқарув компетенцияларининг намоён бўлишини Ли Якокка, Генри Форд, Акио Морита ва бошқа менежерлар тажрибасида кўриш мумкин. Раҳбар кадрларнинг касбий муваффақиятини белгилайдиган асосий бошқарув компетенцияларини шакллантириш давлат фуқаролик хизматида фаолият юритаётган ҳар бир раҳбар кадр учун муҳим аҳамиятга эга.

Ҳар бир раҳбар ўзининг бошқарув фаолиятида ўз ресурсларига – шахснинг психологик хусусиятларига, харизмасига, бўйсунувчилар билан ўзаро муносабат услубига ва албатта шахсий тажрибага, ўрганилган техникага таянади. Шу билан бирга, унга ва унга ишониб топширилган жамоага юклатилган вазифаларни ҳал қилиш учун менежер ўз бўйсунувчиларидан, ўз жамоасининг ресурсларидан фойдаланади: компаниянинг ташкилий маданият хусусиятлари, бўйсунувчиларнинг ишончи, умумий қадриятлар ва жамоада шаклланган муносабатлар тизимига таянади (3-жадвал).

3-жадвал

Раҳбар ресурслари

Раҳбар ресурслари	Шахсий	Гуруҳий
Шахсга хос бўлган психологик жараён.	Харизма; соғлиқ; ақл; етакчилик салоҳияти; мулоқот	Муносабатлар tizими; жамоада ишлаш истаги;

	услуги; шахсий фазилатлар; ваколатни бериш маҳорати, режалаштириш, вақтни бошқариш ва бошқалар.	ҳамжиҳатлик; ишонч; норасмий етакчилик.
Технологик усуллар, техникалар ва бошқалар; тўлиқ хабардорлик билан фойдаланиладиган ва ўрганиш мумкин бўлган тажрибалар.	Мулоқот технологиялари; таъсир усуллари; раҳбарлик позицияси.	Қадриятлар тизими; умумий мақсад; гуруҳдаги ўзаро муносабатлар қоидалари, ташкилот маданияти меъёрлари.

Л

ид
ер
ли
к
фа
нл
ар
и
бў
йи
ча
фа
лс
аф

а доктори (PhD) Рональд Риггио бошқарув кадрлари бўйича зарур бўлган 10 та компетенцияни алоҳида ажратиб кўрсатади⁵⁶. Улар жумласига ижтимоий интеллект, шахслараро кўникмалар, ҳиссий кўникмалар ва ақл-идрок, эҳтиёткорлик, жасорат, низоларни бошқариш, қарор қабул қилиш, сиёсий билимлар, таъсир кўрсатиш кўникмалари каби компетенциялар киритилган.

Замонавий менежментнинг М.Б.Курбатов, М.И.Магура ва В.В.Травин каби тадқиқотчиларининг фикрига кўра⁵⁷ муваффақиятли раҳбарлик учта асосий омилга асосланган: истак, тушуниш ва имконият.

Истак – бутун ташкилот ишини яхшилаш учун мотивация билан белгиланган мақсадлар билан боғлиқ.

Тушуниш – бу сизнинг мақсадларингизга эришиш учун нимани ва қандай қилишни билишингиз. Бу одамлар ташкилотда ишлаши

⁵⁶ The Top 10 Leadership Competencies. // <https://www.psychologytoday.com/us/blog/cutting-edge-leadership/201404/the-top-10-leadership-competencies>

⁵⁷ Камалетдинова А.Б. Управленческие компетенции руководителя как фактор создания конкурентного преимущества организации. // Электронный журнал «Психологическая наука и образование». 2010, № 5/ www.psyedu.ru / ISSN: 2074-5885 /

натижасида ҳам, ўқитиш натижасида ҳам пайдо бўлади. Ташкилотда инсон хатти-ҳаракатларининг асосий намуналарини билиш.

Имкониятлар – бу бир томондан фақат моддий имкониятларнинг мавжудлиги (молия, жамоанинг интеллектуал салоҳияти, ноёб технологиялар ва бошқалар), иккинчидан, раҳбарият ва ходимлар ўртасидаги ишонч ва ҳамкорлик даражаси.

Истак, тушунча ва имконият нафақат бошқарув жараёнида содир бўладиган жиҳат, балки ташкилотнинг мақсадларини ҳисобга олган ҳолда менежмент ва кадрлар бўйича мутахассислар томонидан шакллланган ва мақсадга мувофиқ қўйилган келажақдаги муваффақият учун асосдир. Ушбу ишни муваффақиятли амалга ошириш ходимларни бошқариш қоидалари, тамойиллари ва технологиялари билан изчил танишишни талаб қилади.

Раҳбарнинг бошқарув салоҳияти ҳақида гапирганда биринчи навбатда бошқарув компетенцияларининг ривожланиш даражасини баҳолаш керак. Кўп жиҳатдан раҳбар кадрларнинг касбий муваффақиятини белгилайдиган энг муҳим бошқарув компетенциялари йиллар давомида шаклланиб боради (4-жадвал).

4-жадвал

Бошқарув компетенциялари модели⁵⁸

Компетенция номи	Компетенциянинг тавсифи
Зарур билим ва маълумотларни билиш учун дунёқарашнинг кенглиги	Чекловларни кўриш; ташкилот ичида ва ташқи дунё билан тармоқларни, расмий алоқа каналларини яратади ва қўллаб-қувватлайди; махаллий, халқаро сиёсий ва иқтисодий ўзгаришлар билан ҳамқадам; рақобатчилар фаолиятини кузатиб боради, нима бўлаётгани ва нима бўлиши кераклиги ҳақида умумий тасаввурга эга.
Муаммони аниқ тушуниш учун таҳлил ва идрокнинг	Умумий вазифани аниқ кўриб чиқади; маълумотни аниқ ва тезкор равишда

⁵⁸ Вудраф Ч. Центры развития и оценки. Пер. с англ. - М.: НІРРО, 2005. - 384 с.

кучлилиги	ушлайди; турли хил маълумотларни таққослайди; тасодифий, ўзгарувчан муносабатларни кўради; муаммонинг моҳиятини тушунади; муаммога таъсир этувчи барча омилларни ҳисобга олади; чекловларни кўради; янги маълумотлар натижасида юзага келадиган ўзгаришларга мослашади.
Вазият ўзгаришига мослашиш	Вариантларни яратиш; ижобий ва салбий натижаларни ўрганиб, амалга оширилган вариантларни баҳолайди; таклиф этилаётган вариантларнинг таъсирини олдиндан ҳисоблаб чиқади; бошқаларнинг муносабатини тахмин қилади; ташаббускорликни намоён этади ва ақл-идроки баланд.
Иш самарадорлигини таъминлаш учун ташкилотчилик	Устуворликларни белгилайди; режа ва вазифаларни белгилайди; вақт ўтиши билан уларнинг бажарилишини тақсимлайди; ресурсларга бўлган эҳтиёжни тахмин қилади, ресурсларни оқилона тақсимлайди; ходимлар учун мақсадларни белгилайди; ўзининг ва уларнинг вақтини бошқаради.
Ўз позициясини илгари суриш учун ўзига бўлган ишонч	Ўзига бўлган ишончни билдиради; қарорлар қабул қилишга ва қўллаб-қувватлашга тайёр; раҳбарлар билан жасорат билан мулоқот қилади; хатоларни тан олишга доим тайёр; танқидий мулоҳазаларни муносиб қабул қилади; қайси соҳаларда етарли тажрибага эга

	эмаслигини билади.
Натижадорликка интилиш	Натижага эришиш учун таваккал қилишга тайёр; ўз вақтида қарор қабул қилади; инновацияларни жорий қилади ёки натижага эришиш учун мавжуд жараёнларни мослаштиради; муаммони ҳал қилиш билан шуғулланади; шахсан муаммоларни ҳал қилиш ҳақида қайғуради; янги ғояларни таклиф қилади; мақсадларни белгилайди; ўз-ўзини ривожлантириш зарур бўлган соҳаларни кўради; янги билим ва кўникмаларни эгаллайди.
Бошқаларнинг нуқтайи назарини тушуниш учун зарур бўлган сезгирлик	Бошқаларнинг нуқтайи назарини тинглайди; бошқаларнинг эҳтиёжларини ҳисобга олади; вазиятни бошқа одамлар нуқтайи назаридан кўриб чиқади; ходимларга нисбатан ҳамдард; бошқаларнинг умидларини билади.
Бошқалар билан ишлаш учун ҳамкорлик	Ўз ғоялари соҳасида бошқаларни жалб қилади; бошқаларга хабар беради; жамоа аъзоларининг маҳоратидан фойдаланади; жамоа ичидаги ўзаро таъсир қоидаларини қўллаб-қувватлайди; янги ғоялар ва таклифлар учун очиқ.
Узоқ муддатда ғалаба қозониш учун сабр-тоқатли бўлиш	Стратегик режага риоя қилади; қийин вазиятда четга чиқмайди; стратегик фикрлайди; ноаниқ вазиятларда оптимал қарор қабул қилишга ҳаракат қилади.

Бошқарув компетенцияси модели ташкилотнинг бошқарув самарадорлигини белгиловчи мезонлар билан бевосита боғлиқ. Ҳар бир компетенция бошқарув компетенциясига тегишли хулқ-атвор кўрсаткичлари тўплами ҳисобланади.

Юқорида санаб ўтилган бошқарув компетенциялари раҳбар кадрлар ишининг барча таркибини қамраб олмайди. Баъзи ҳолларда раҳбар кадрларнинг иши ташкилот ёки раҳбарлик қилаётган бўлинма фаолиятининг ўзига хос хусусиятлари билан боғлиқ қўшимча компетенцияларни талаб қилиши мумкин. Унга бўйсунувчилар фаолиятини ижодий ташкил этиш, ҳамкасблар ва шериклар билан ўзаро алоқада бўлиш ҳамда мулоқот қилиш орқали белгиланган мақсадларга эришишга имкон берадиган компетенцияларни киритиш мумкин.

Бошқарув вазифалари доираси кенгайиб ва мураккаблашиб боргани сари, ташкилот ходимларига нафақат индивидуал иш ва функцияларни, балки мустақил иш юритиш ҳамда қарор қабул қилиш қобилиятини ҳам ўз ичига олган техник топшириқ, жавобгарлик вазифаларини топширишга объектив эҳтиёжи туғилади.

Ваколатларни бериш – бу раҳбар томонидан ўз расмий функцияларининг бир қисмини бўйсунувчиларига уларнинг ҳаракатларига фаол аралашмасдан топширилиши. Ушбу жараён одатда ваколатни топшириш усули деб аталади, унинг бошқарувдаги ўрни шунчалик каттаки, кўплаб тадқиқотчилар ва амалиётчилар буни алоҳида бошқарув тамойили сифатида кўриб чиқмоқдалар.

Ваколатларни бериш тамойили раҳбар томонидан ўзига берилган ваколатлар, ҳуқуқлар ва мажбуриятларнинг бир қисмини ваколатли ходимларига топширишидан иборат.

Раҳбар кадрлар умумий бошқарув таркиби учун жавобгарликни сақлаб қолади. Ваколатларни бериш узоқ вақт давомида амалга оширилиши ёки бир марталик буюртмалар билан чекланиши мумкин. Бундай ҳолда қуйидаги шартларга риоя қилиш керак:

– тегишли ходимларни танлаш (вазифани ҳал қилишга ҳисса қўшадиган ходим бўлиши керак);

- уларни вазифалар, мақсадлар, талаб қилинадиган натижалар, маблағ ва муддатлар билан таъминлаш;
- вазифаларни тақсимлаш;
- берилган вазифаларнинг бажарилишини мувофиқлаштириш;
- бўйсунувчиларни рағбатлантириш ва уларга маслаҳат бериш;
- мунтазам равишда қайта алоқа (ходимларнинг муваффақияти ва муваффақиятсизлигини баҳолаш).

Ваколатларни беришнинг афзалликлари:

- раҳбар кадрларнинг шахсий иштирокини талаб қиладиган вазифалар билан шуғулланиши;
- ташкилотнинг стратегик мақсадлари ва узоқ муддатли ривожланиш режаларига эътибор қаратиш;
- ижодий ва фаол ишчиларни рағбатлантиришнинг энг яхши усули;
- ваколатларни бериш жараёни таълим олишнинг энг самарали усулларида бири;
- ваколатларни бериш жараёни – бу профессионал мартаба ривожланишининг бир усулидир.

Ваколатларни бериш тамойили қуйидаги ҳолларда самарали бўлади:

- бўйсунувчилар ҳақиқатан ҳам уларга қандай янги вазифалар юкланганлигини билади ва тушунадилар.
- ваколат берилган ходим олдиндан янги функцияларни бажаришга тайёр, унинг топшириқни бажара олишига ишонч пайдо бўлади ва рағбатлантириш механизми таъминланади;
- ижрочи ўз ҳуқуқ ва мажбуриятларини аниқ ва тўлиқ билади;
- ижрочи ўз ҳаракатларида эркин;
- вазифаларни амалга ошириш йўллари танлашда етакчининг иштироки қанчалик кам бўлса, шунча яхши бўлади;
- вазифани бажариш учун аниқ мақсадлар ва муддатларни белгилаш лозим;

– бўйсунувчи ўз фаолиятини кузатиб бориш зарурлигини тушунади ва режалаштирилган кўрсаткичлардан четга чиқиш тўғрисида объектив маълумот беради;

– ваколатни олган киши шуни билиши керакки, у нафақат қарорлари учун, балки ҳаракатсизлиги учун ҳам жавоб бериши керак.

Ушбу қоидалар экстремал вазиятларда инқироз шароитида, инсон омили алоҳида аҳамиятга эга бўлганда жуда муҳимдир.

Менежмент бўйича мутахассислар Г.Кунц ва С.О'Доннел⁵⁹ вазифанинг моҳиятини (мувофиқлик тамойили) ҳисобга олган ҳолда ижрочиларни танлаш муҳимлигини таъкидлайди. Уларнинг фикрига кўра, ваколатларни самарали топшириш учун мукофотлаш тизими зарур. Доимий равишда очик алоқа йўналишлари бўлиши шарт: менежер ва бўйсунувчи ўртасида эркин маълумот алмашинуви бўлиши керак, бу орқали ижрочи қарор қабул қилиши ва топширилган ваколатларнинг моҳиятини тўғри англаши учун зарур бўлган маълумотларни олади.

Тамойилнинг амалий аҳамияти шундан иборатки, раҳбар кадрлар ўз вақтини унчалик мураккаб бўлмаган кундалик ишлардан, одатий ишлардан халос қилади ва кучларини янада мураккаб бошқарув даражасидаги муаммоларни ҳал қилишга йўналтириши мумкин. Шу билан бирга, раҳбар кадрлар учун жуда муҳим бўлган, бошқарув компетенциялари стандартига мувофиқлиги таъминланади. Шу билан бирга, ваколатларни бериш тамойилидан фойдаланиш ходимларнинг малакасини оширишнинг мақсадли шакли бўлиб, улар фаолиятини ривожлантиришга, ташаббускорлик ва мустақилликнинг намоён бўлишига ёрдам беради.

Хулоса қилиш мумкинки, раҳбар кадрлар бошқарув фаолиятини таъминловчи компетенцияларни ўз ёшларига мувофиқ тарзда ва баъзан ҳатто меҳнат фаолияти заруратидан эмас, балки шахсий руҳий тўқинлик ҳиссига эга бўлиш учун зарур деб топар эканлар, яъни ушбу пайт компетенция ёш раҳбарнинг ўзини бутун, яхлит ва тўқин ҳис

⁵⁹ Камалетдинова А.Б. Управленческие компетенции руководителя как фактор создания конкурентного преимущества организации. // Электронный журнал «Психологическая наука и образование» 2010, № 5/ www.psyedu.ru / ISSN: 2074-5885 /

этиш учун хизмат қилади. Мазкур тадқиқот натижалари ёш раҳбар кадрларга билим беришда, қайта тайёрлаш ва малака ошириш курслари фаолияти ва ўқув дастурларини ташкиллаштиришда ёрдам беради. Бундан ташқари, бошқарув соҳасида фаолият юритувчи психологлар томонидан ёш раҳбарларга кўрсатиладиган психологик маслаҳатлашув шароитларида ҳам бу ҳолат инобатга олиниши лозим.

Раҳбар кадрларнинг самарали фаолиятини таъминловчи энг муҳим компетенция сифатида бошқарув маҳорати, яъни раҳбар эга бўлиши лозим бўлган бошқарув кўникмалари эътироф этилади. Дарҳақиқат, ҳар қандай бошқарув раҳбардан менежментга оид умумэътироф этилган ва зарурий бошқарув кўникмаларини талаб қилади. Авваламбор, бу қаторда асосий бошқарув кўникмалари бўлмиш: 1. мақсад қўйиш; 2. режалаштириш; 3. фаолиятни режалаштириш; 4. ходимлар устидан назоратни амалга ошириш ва 5. ходимларни рағбатлантириш назарда тутилади. Бу бирламчи малакаларсиз ҳеч қандай бошқарувни амалга ошириш мумкин эмас⁶⁰.

Раҳбар шахсига хос хислатлар ҳақида гап кетар экан, шахснинг касбий муҳим ва профессионал жиҳатларини аниқлашда бевосита мақсадли гуруҳга мурожаат этиш жоиз. Шу ўринда, раҳбарлик фаолиятида ёш раҳбарларга нималар муҳимлигини ўрганиш мақсадида компетенциялар рўйхатини саралаш бўйича махсус усуллар ишлаб чиқиш лозим.

⁶⁰ Ёш раҳбар кадрларнинг бошқарув салоҳиятини баҳолаш. Монография. / Муаллифлар жамоаси: А.Холов, И.Махмудов, Ш.Кадирова, Г.Бекимбетова ва бошқ. – Т.: Янги китоб, 2020. 192-б.

2.2. Ёшларнинг ижтимоий-психологик компетентлигини шакллантириш масалалари

Мамлакатимиз ижтимоий-иқтисодий ҳаётида амалга оширилаётган жадал ва туб ўзгаришлар натижасида профессионал кадрларга бўлган талаб ортиб бормокда. Давлат ва хўжалик бошқаруви идораларида ёш раҳбар кадрлар фаолият юритиш салмоғи ортиб бормокда. Бу ўз навбатида ёш мутахассислар жамоага раҳбарлик қилишда бошқарув соҳасида етарли назарий билимлар ва амалий кўникмаларга эга бўлишини тақозо этади.

“Ўзбекистон ёшлари – 2030” концепцияси лойиҳасида “ёш кадрларнинг турли хил салбий вазиятларга чидамлилиги ва можароларни бошқариш каби қобилиятларини шакллантириш мақсадида психологик ва социологик тестлар ўтказиш ҳамда уларни тегишли раҳбар кадрлар захирасига киритиш тизимини ишлаб чиқиш”⁶¹ вазифаси белгиланганлиги ёшларнинг ижтимоий-психологик компетентлигини юксалтиришни талаб этади.

Меҳнат жамоаларидаги ижтимоий тадқиқотлар кўпинча ҳамма тоифадаги ходимларнинг ўзаро муносабатларининг ҳолати билан қониқмаслигини, айрим ҳолларда эса ёшларнинг ўз мажбуриятларини самарали бажаришга ҳамда жамоаларнинг ижтимоий-психологик иқлимини ва биргаликдаги фаолият жараёнида ходимларнинг ўзаро муносабатларини ўзгартиришга лаёқатсизлигини кўрсатади. Бунинг сабабларидан бири ёшларнинг паст ижтимоий-психологик компетентлигидир.

Ижтимоий-психологик компетентликни ёшларда бошқарувчиликка тайёрлаш жараёнида бевосита иш жойида мақсадли шакллантириш мумкин. Шу билан бирга, қўшимча ўқув жараёни доирасида раҳбарларда ижтимоий-психологик билимлар, маҳорат ва кўникмаларни ривожлантириш учун бу жараёнда уларнинг психологик ҳолатининг хусусиятларини, уларнинг хизмат

⁶¹ Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Ўзбекистонда ёшларга оид давлат сиёсатини янги босқичга олиб чиқишга қаратилган чора-тадбирлар тўғрисида”ги қарори лойиҳаси // <https://regulation.gov.uz/oz/document/4824>

вазифаларини ҳамда фаолият шартларини ҳисобга олиш мақсадга мувофиқ⁶².

Бугун Ўзбекистон Президент Шавкат Мирзиёев бошчилигида жамиятнинг барча соҳаларида шиддатли ўзгаришлар даврини бошидан кечирмоқда. Ушбу даврда ёш, прогрессив фикрлайдиган ва салоҳиятли кадрларга катта эътибор қаратилиб, улар стратегик муҳим соҳаларга жалб этилмоқда. Сўнгги 3 йил мобайнида вазирлик ва идоралардаги муҳим лавозимларга ёш истиқболли бошқарув кадрлар тайинланди. Уларнинг аксарияти хорижда таҳсил олган, амалий тажрибага эга ва ўзини ижобий томондан кўрсата олганлардир⁶³.

Ижтимоий-психологик компетентлик даражаси шахснинг касбий йўналганлик ва такомиллаштириш мотивацияси, шахсий тизимли компоненти доирасида юзага келганлиги исботланган. Шахсий функционал компонентлик доирасида эса – ёш раҳбарнинг креатив фикрлаш, лойиҳалаш, конструктив, ташкилий коммуникатив қобилиятларининг шаклланганлиги ёшларнинг ходимлари билан ўзаро муносабатларининг муваффақияти ва ижтимоий-психологик компетентлик даражасининг кўтарилиш ва ривожланиш имкониятларини олдиндан айтиб беришга ёрдам беради.

Ёш раҳбарнинг ижтимоий-психологик компетентлиги унинг ижтимоий-психологик маданиятининг таркибий қисми ҳисобланади, уни кундалик ҳаётдаги амалиёт, соҳалар ва ижтимоий алоқаларнинг турли-туманлигида кўриладиган, одам томонидан ўзининг потенциали ва эҳтиёжларини қондиришни амалга ошириш усулининг характеристикаси сифатида белгилайдилар. Бу икки феномен йиғиндисидан ёш раҳбарнинг меҳнат қилиш, билиш, ижодий ёндашиш ва коммуникатив фаолиятининг психологик барқарорлиги даражасини баҳоласа бўлади.

Ёш раҳбар ижтимоий-психологик компетентлигининг учта компоненти ажратиб кўрсатилган: процессуал-фаолиятли, шахсий-тизимли ва шахсий-функционал. Улар ижтимоий-психологик

⁶² Евсеев А.В. Формирование социально-психологической компетентности молодых руководителей: автореферат дис. ... кандидата психологических наук: 19.00.05 / Ин-т молодежи. - Москва, 1998. - 24 с.

⁶³ Ўзбекистон бошқарувидаги ёш раҳбарлар ТОП-35 талигида кимлар бор?//<https://u24.uz/uz/uzbekiston-boshkaruvidagi-yosh-rakhbarlar-top-35-taligida-kimlar-bor>

фаолиятни муваффақиятли амалга оширишга йўл қўйиб беради: жамоада ижтимоий жараёнларни диагностика ва коррекция қилиш, “раҳбар – жамоа – ходим” ижтимоий-психологик тизимида ўзаро боғланган вазифаларни амалга ошириш орқали самарали бошқарув таъсир алгоритмини аниқлаш: ахборот (вазифаларни бажариш учун зарур маълумотларни ходимларга тақдим этиш); мотивацион (ходимларнинг фаолият мотивларига таъсири ва унинг ҳисоби); рағбатлантириш (мукофотлаш ёки жазолаш орқали фаолиятга қизиқтириш); таъминлаш (ходимларга маълум ваколат ва ҳуқуқларни тақдим этиш); назорат-корректировкали (қўйилган вазифалар орқали ходимлар фаолиятини аниқлаш, уларнинг фаолиятига ўзгартиришлар киритиш).

Хулоса қилиб айтганда, ёш раҳбарнинг ижтимоий-психологик компетентлиги аниқ бошқарув фаолиятининг ўзига хос шароитда ўтадиган унинг коммуникатив фаолияти орқали амалга оширилади.

Иккинчидан, ёш раҳбар кадрнинг фаолияти, мулоқоти, билиши субъекти сифатида шаклланишининг мазмуни бўлган ижтимоийлашув жараёнининг ўтиши учун ташкилот ёки унинг таркибий бўлинмасининг доирасида шароитлар яратилса, ёш раҳбарнинг коммуникатив фаолиятини самарали деб ҳисоблаш мумкин. Ёш раҳбар коммуникатив фаолиятининг унумли амалга оширилиши фақатгина унинг ижтимоий-психологик компетентлиги шаклланишининг маълум даражасида бўлиши мумкин.

Учинчидан, ёш раҳбарнинг кенг, аниқ, унумли шаклдаги ижтимоий-психологик компетентлиги раҳбар шахсининг хусусиятларидан, шахслараро муносабат вазиятлари, шахснинг имкониятлари билан боғлиқ бўлган унинг ходимлар билан ўзаро муносабатидан келиб чиқади. Ижтимоий-психологик компетентлик раҳбар томонидан ўз ходимларини идрок қилиш ва тушунишда, атрофдагиларга мурожаат қилиш ва муносабатда, предметли ва коммуникатив фаолиятга чуқур психологик киришда, жамоада ишчан ва шахслараро муносабатлар ҳолатини таърифлайдиган психологик муҳитда намоён бўлади.

Тўртинчидан, ёшларнинг ижтимоий-психологик компетентлиги элементларининг мақсадли ишлаб туришини келтириб чиқарадиган тизимни ҳосил қилувчи омил – бу ёш раҳбарнинг бошқарув фаолиятидир.

Бешинчидан, раҳбарлар ва ходимлар ўзаро муносабатларининг аниқ вазиятларида ёшларнинг ижтимоий-психологик компетентлигининг шаклланиш жараёни ёш раҳбарнинг бошқарув фаолиятида юқори самарадорликка эришишга ва ташкилот коллективи, таркибий бўлинма фаолиятининг ижтимоий-психологик уйғунлигини таъминлашга олиб келади.

Олтинчидан, ёшлар ижтимоий-психологик компетентлигининг назарий моделига асосланган дастурий-мақсадли йўналишли ижтимоий-психологик тренинг дастури қуйидаги асосий масалаларни ҳал этишга йўналтирилган: ижтимоий-психологик билимларга эга бўлиш, мулоқот доирасида билим ва кўникмаларга эга бўлиш; тарбиявий таъсир: коррекция, ривожланиш, самарали мулоқот учун, ўзини ва бошқа одамларни адекват ва тўлиқроқ ўрганиш қобилиятини ривожлантириш ҳамда мулоқот жараёнидаги муносабатлар учун зарур бўладиган кўрсатмаларнинг шаклланиши, коррекция ҳамда муносабатлар тизими ва шахс ўзаро муносабатларининг ривожланиши.

Еттинчидан, ёшларнинг ижтимоий-психологик компетентлигининг шаклланиш самарадорлигини баҳолашда асосий эътибор диагностика қиладиган ва ўргатадиган шароитларга қаратилади. Диагностика қиладиган шароитлар шундан иборатки, ёш раҳбарда мулоқотнинг шахсий тажрибасини экспликация қилишга, мулоқот субъекти сифатида ўзининг хусусиятларини англашга имкон бўлади.

2.3. Тараққиётнинг ҳозирги босқичида бошқарув кадрлари компетентлигининг янгича кўрсаткичлари

Тараққиётнинг ҳозирги босқичида бошқарув кадрлари компетентлигини юксалтириш долзарб вазифалардан бири ҳисобланади. Ҳозирги глобал пандемия шароитида раҳбар самарали мулоқот, стратегик фикрлаш, ноаниқлик шароитида оптимал қарорлар қабул қилиш, ижодкорлик маҳорати, яқиний натижага эътибор қаратиш каби компетенцияларга эга бўлиши муҳим. Раҳбар кадрлар бошқарув салоҳиятининг асосий таркибий қисми нафақат юқори малакани, балки ўзига хос инсоний капитални (бу иш учун хос бўлган бошқарув қобилиятлари, ушбу аниқ гуруҳ билан самарали муносабатда бўлиш қобилиятини) талаб қилади.

Компетенцияларни шакллантирувчи механизмнинг ишлаб чиқиладиганлиги ва амалиётда қўлланиладигани келажакда етук кадрларни давлат хизматида жалб қилишга имкониятни кенгайтириб бермоқда. Давлат хизматида бошқарув компетенцияларини шакллантиришнинг илғор технологияларидан фойдаланиш, ҳудудларни ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришда раҳбар масъулиятини ошириш имкониятини беради. Яъни, Президентимиз Шавкат Мирзиёев таъкидлаганидек, “ҳар бир раҳбар ўз иш услубини ўзгартириб, оддий одамларнинг имконияти ва кўникмаларини инобатга олиб, амалий лойиҳалар қилинсагина тезроқ натижа бўлади. Қишлоқда, маҳаллада ўзгариш бўлса, иқтисодиёт ҳам ривожланади”⁶⁴.

Ўтган асрнинг 80-йилларидан бошлаб истеъмолга билим, малака ва кўникмалар ўрнига “компетенциялар” ва “компетентлик” атамалари кириб кела бошлади. Шаклан “компетенция” ва “компетентлик” атамалари аввалги билим, малака ва кўникма ўрнига келган бўлса-да, мазмун жиҳатидан улар профессионал тайёргарликни мутлақо янги маънода ва даражада ифодалаш имконини берди.

⁶⁴ <https://review.uz/oz/post/shavkat-mirziyoyev-har-bir-rahbar-oz-ish-uslubini-ozgartirsa-qishloqda-mahallada-ozgarish-bolsa-iqtisodiyot-ham-rivojlanadi>

Т.Ю.Базаров фикрига кўра, ходим компетенцияси ва компетентлиги ҳақида сўз юритганда, маълум бир ишни талаб даражасида бажариш қобилияти назарда тутилади (масалан, музокаралар олиб бориш ёки молиявий кўрсаткичларни таҳлил қилиш). Компетентлик – шахснинг хислати, қобилияти, малакаси ва мотивация хусусиятларининг йиғиндиси бўлиб, уларга эга бўлган инсон конкрет лавозим ёки компания томонидан белгиланган вазифаларни муваффақиятли тарзда бажариши мумкин. Шундай таърифга асосланган ҳолда, персонал компетентлиги ташкилот компетенцияларини амалга ошириш воситаси сифатида талқин қилинади⁶⁵.

Компетентликнинг ривожланишига таъсир этувчи омиллар ҳақида гапирилар экан, К.Эриксон инсон томонидан ўз амалий тажрибасини англаш жараёнини алоҳида таъкидлаб ўтади⁶⁶.

Раҳбарнинг асосий функцияларидан бири бу ташкилотчиликдир, бу борада самарали мулоқотни алоҳида таъкидлаш лозим. Бу ҳақда педагогика фанлари номзоди Т.Н.Мацаренко раҳбарда мулоқот самарали мулоқот компетенциясини шакллантиришнинг қуйидаги омиллар билан боғлиқлигини таъкидлайди: инсонларга нисбатан қизиқиш, ўзаро ишонч, маълумотларни қидириш ва тўплаш, ўзаро алоқаларни бошқариш ва ҳоказо⁶⁷.

Компетенция бу – кўзланган натижага эришиш фаолияти моделидир. Мутахассислар бир нечта компетенция турларини фарқлайдилар. Масалан: стандарт, асосий ва етакчи компетенциялар.

Стандарт компетенциялар – ушбу фаолиятга оид доимий ва одатий вазифаларни бажариш қобилияти.

Асосий компетенциялар – ушбу фаолиятга оид инновацион вазифаларни бажариш қобилияти.

Етакчи компетенциялар – касб фаолиятининг янги турларини ярата олиш қобилияти.

⁶⁵ Базаров Т.Ю., Ладоненко М.А. Технологические основы оценки персонала (методические рекомендации к курсу «Ассесмент Центр»). -М., 2017.

⁶⁶ Ericson K.A. The acquisition of expert performance. In K.A.Ericson (Ed.), The road to excellence (pp. 1-50). Hillsdale, Nj: Erlbaum, 1996.

⁶⁷ Мацаренко Т.Н. Ключевые компетенции руководителей центров дополнительного образования детей / Т.Н.Мацаренко // Новое слово в науке: перспективы развития. – 2015. – № 2 (4). – С. 123-127.

Муайян ташкилотнинг бирорта позициядан туриб муваффақиятли фаолият олиб бориши учун шахс бир нечта компетенцияларга эга бўлиши лозим. Шунга мувофиқ равишда, турли касбий кўникмалар ва шахсий сифатларни баҳолаш ва ривожлантириш зарур.

«Компетенция» тушунчаси ривождаги кейинги қадам сифатида «компетенция модели» деган ибора таклиф этилади. Компетенция модели – ходимлар ўз фаолиятида юқори натижаларга эришишини таъминловчи компетенциялар мажмуидир.

Ҳозирги кунга келиб мутахассислар ходимнинг бошқарув лавозимида муваффақиятли фаолият олиб боришини таъминловчи зарурий компетенцияларни ҳамда муайян ташкилотда муваффақиятли ишлаш учун лозим бўлган *корпоратив компетенциялар моделларини* ишлаб чиқмоқдалар. Компетенция модели баҳолашнинг ягона «координатлар тизими» сифатида мутахассис ва менежерларни танлаш ҳамда баҳолаш мезонларини ташкилот стратегияси билан ўзаро мувофиқлаштириш имконини беради, қобилияти ташкилот эҳтиёжига максимал даражада мос келувчи ходимларни олға суришга шароит яратган ҳолда кадрларга оид қарорлар самарадорлигини янада оширади. Раҳбарлар учун эса, компетенциялар модели айнан шу ташкилот доирасида касбий ривожланишнинг устувор йўналишларини кўрсатган ҳолда инсоннинг ўз устида ишлаши ва шахсий ривожланиши учун тўртки беради.

Раҳбарларни компетенциялар модели асосида баҳолаш бошқарувга оид тизим бўлакларини ўзаро мувофиқлаштириш имконини берган ҳолда, ташкилот раҳбарларини комплекс тарзда ўқитиш ва ривожлантириш учун маълумот беради, меҳнатни мотивациялаш тизимини янада мукаммаллаштириш ҳамда уни объектив баҳолашга қулайлик яратади.

Айрим муаллифлар психодиагностик методикалар орқали олинган маълумотларни анъанавий психологик категориялаш асосида

уч блок компетенцияларни келтириб чиқарадилар⁶⁸. Ушбу классификацияга биноан, бошқарув мавзусига татбиқ этган ҳолда раҳбар эгаллаши лозим бўлган компетенцияларни қуйидагича изоҳлашимиз мумкин:

Эмоционал компетенциялар: раҳбарнинг лидерликка, ютуққа интилиш мотивацияси, унинг стрессга чидамлилиги, турли босим шароитида самарали фаолият юритиш қобилияти ва ўзини бошқариш малакасига эгаллиги.

Хулқ компетенциялари: раҳбарнинг шахслараро муносабатларга йўналганлиги, коммуникативлиги, ишчан жамоани ташкил эта олиши ва келиштира олиш малакалари, раҳбар хулқининг тартиблашганлиги, ташкилотга ва ўз жамоасига садоқати.

Когнитив компетенциялар: инсон тафаккурининг эгилувчанлиги, бошқарув қарорларига комплекс тарзда ёндашиш, ақлий қобилиятларни ривожлантиришга йўналганлик, интеллектуал салоҳиятга урғу бериш.

Бундай классификацияга биноан ҳар қандай бошқарув соҳасига оид энг оддий ва жўн кўринишдаги компетенциялар кўламини яратиш имкони туғилади ҳамда амалдаги раҳбарларнинг бошқарув малакаларини қисқа фурсатда баҳолаш технологиялари яратилиши мумкин⁶⁹.

Бошқарувни амалга ошириш учун юқори бўғин раҳбарлари махсус билимларга эга бўлиши ва уларни кундалик фаолиятда қўллай олишлари лозим. Замонавий раҳбарнинг профессионал компетентлигига бўлган талабларни икки гуруҳга бўлиш мумкин⁷⁰.

Америкалик бошқарув бўйича муҳандис Г.Керцнер ўзининг «етуклик модели» асосида ташкилот компетенцияларини ривожлантириш имконини қуйидагича ифодалайди⁷¹:

⁶⁸ Алтухов В.В. Тесты и карьера: тестирование при приеме на работу и в профессиональной жизни. Справочник Карьериста, 2006-2007, вып.4.

⁶⁹ Ёш раҳбар кадрларнинг мансаб поғоналарида ўсиш истиқболлини белгилаш технологиялари. // [Матн] ўқув қўлланма. / А.Холов, И.Махмудов, Ш.Кадилова, Г.Бекимбетова [ва бошқ.]. – Т.: Yangi kitob, 2020. 204 б.

⁷⁰ Минцберг Г. Школы стратегий: Стратег. сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента / Пер. с англ. Д.Раевская, Л.Царук под общ. ред. Ю.Каптуревского. – СПб.: Питер, 2000. – 330 с.

⁷¹ Керцнер Г. Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости. – М.: ДМК Пресс, 2003. – 320 с. ISBN 5940742114.

биринчи даража – *терминология*. Ушбу даражада ташкилот лойиҳаларни бошқариш борасидаги асосий билимларни чуқур ўзлаштириш заруратини англайди, шунга алоқадор тилни ва атамаларни ўрганишга эҳтиёж сезади;

иккинчи даража – *умумий жараёнлар*. Ташкилот бирон лойиҳада эришган муваффақиятини бошқаларига ҳам татбиқ этилиши лозимлигини англайди ҳамда ижобий натижани таъминловчи жараёнларни аниқлаш ва ишлаб чиқиш йўлидан боради. Шунингдек, муваффақият келтирувчи барча омилларни аниқлаш ва уларни компания томонидан амалга оширилувчи бошқа методологияларга ҳам татбиқ этиш имконини англаб этиш шу даражага хосдир;

учинчи даража – *ягона методология*. Ташкилотда амалга оширилаётган барча методологияларни ягона тартибга келтириш, лойиҳаларни бошқариш негизи билан боғлаш заруратини англайди. Натижада, барча жараёнларни ягона методология асосида ташкил этиш бошқарувда синергетик эффектга эришиш имконини беради;

тўртинчи даража – *бенчмаркинг*. Компания рақобатдош ташкилотлар орасида устунлигини сақлаб қолмоқчи бўлса, корпоратив жараёнларни яхшилаб бориши кераклигини англайди. Компанияда ким ва нима бенчмаркингга жалб этилиши ҳақида умумий қарор қабул қилиниши лозим;

бешинчи даража – *узлуксиз мукаммаллик*. Бу даражада ташкилот бенчмаркинг асосида олинган маълумотни баҳолайди ва шу ахборот асосида ягона методологияни кенгайтириш (ривожлантириш) юзасидан қарор қабул қилинади.

Касбий маҳоратни баҳолашнинг аввалги услублари ўрнига келган «компетенция» тушунчаси баҳолашнинг янги шакллари ва технологияларига талаб уйғотди. Бошқарув компетенциялари давлат хизматининг барча соҳа раҳбарлари учун умумий ҳисобланиб, бу компетенцияларни “базавий” деб аташ мумкин. Шу қаторда, махсус тадқиқотлар асосида ёш раҳбар кадрларга хос бўлган специфик компетенциялар аниқландики, улар асосида ёш раҳбарнинг фаолият самарадорлигини баҳолаш учун имконият яратилмоқда. Ҳар қандай компетенция маълум бир ҳаракатларда, фаолият операцияларида

намоён бўлади. Яъни, ҳар қандай компетенция билан бирга унга мос касбий операциялар ҳам ифодаланиши лозим. Бундай ўзаро мослик қанчалик юқори бўлса, компетентлик юқори эканлиги кўзга ташланади. Компетенциялар ва уларнинг намоён бўлиш жиҳатларини ифодаловчи ҳаракатлар таркиби “компетенциялар модели” деб аталади⁷², бунда бир томондан компетенция ва иккинчи томондан мазкур компетенцияга мутахассиснинг мослик даражаси, компетентлиги ифодаланади. Қуйида, тадқиқотимиз орқали аниқланган ёш раҳбар кадрлар учун яратилган компетенциялар модели жадвали ифодаланади (5-жадвал).

5-жадвал

Раҳбар кадрнинг бошқарув компетенциялари модели⁷³

Компетенция	Компетентлик белгилари
Қадриятлар	Ташкилотга содиқлиги; Ўз касбининг нуфузини сақлаш ва улуғлашга интилиши; Ташкилот маданияти меъёрларига риоя қилиши.
Тизимли фикрлаш	Муаммони ечишда натижага таъсир этувчи барча омилларни ҳисобга олади; Маълумотлилик, ҳар томонлама билимларга эгаллиги; Вазиятни яхлит тасаввур этиш қобилияти; Маълумот йиғиши ва катта ҳажмдаги маълумотларни тартиблашга оид кўникмаларга эга бўлиши.
Бошқарув профессионализми	Мақсадни аниқ билиш; Жамоа ишини режалаштириш; Гуруҳ, жамоанинг ишини ташкиллаштириш; Ходимларни мотивациялаш.
Лидерлик	Ишга ижобий, позитив муносабат; Бошқаларни ишонтириш, таъсир қилиш малакаси; Бошқаларда ўзи ҳақида ижобий таассурот уйғотиш кўникмаси.
Мослашувчанлик, стрессга бардошлилик	Чидамлилик; Эгилувчанлик (қайишқоқлик);

⁷² Базаров Т.Ю. Технология центров оценки персонала: процессы и результаты. -М., КНОРУС, 2011.

⁷³ Ёш раҳбар кадрларнинг бошқарув салоҳиятини баҳолаш. [Матн] монография. / А.Холов, И.Махмудов, Ш.Кадирова, Г.Бекимбетова [ва бошқ.]. – Т.: Yangi kitob, 2020. 192 б.

	Ўзгарувчан вазиятга тез мослашиш.
Лойиҳавий ҳамкорликни намойиш этиш.	Ишчи гуруҳ аъзолари билан самарали муносабатлар кура олиш малакаси; Натижани, тайёр маҳсулотни олдиндан тасаввур қила олиш кўникмаси; Ресурслар танқислиги шароитида иш темпини ва сифатини барқарор ушлашга интилиш; Гуруҳ ҳар бир аъзосининг умумий фаолиятдаги иштироки ва у эришиши лозим бўлган натижани аниқ тасаввур этиши.
Муаммоларни ҳал қилиш	Натижага йўналганлик; Тез ҳаракат қилиш қобилияти; Амалий тафаккурнинг ривожланганлиги.
Коммуникативлик	Мулоқотни босқичма-босқич ривожлантириб бориш; Мулоқот маданияти меъёрларига риоя қилиш; Суҳбатдошни фаол тинглаш ва суҳбат давомида шеригининг қизиқишларига мурожаат этиш.

Юқорида келтирилган компетенция моделлари ёш раҳбарларнинг фаолият хусусиятидан келиб чиққан ҳолда ифодалангандир. Бундай компетенция моделларини яратишда раҳбарнинг фаолиятини ифодаловчи ихтисослик хусусиятларига янада кўпроқ эътибор бериш ва бу орқали реалликка максимал даражада мос моделни шакллантириш зарур.

Юқоридагилардан хулоса қилган ҳолда шуни таъкидлаш мумкинки, компетенциялар модели мутахассис фаолиятини максимал даражада ўзида акс эттирувчи намуна бўлиб, ўзида мазкур профессионал фаолиятнинг барча асосий жиҳатларини ифодалайди. Шунга мос равишда бутун таълим жараёни ҳам компетенциялар модели устида қурилиши мақсадга мувофиқ. Ўз-ўзидан хулоса келиб чиқадики, компетенциялар моделига асосланган таълимни ташкил этишда амалий кўникмаларни шакллантиришга асосий эътибор қаратилиши лозим. Чунки, айнан кўникмалар ва касбий фаолият операциялари компетенцияни ифодаловчи асосий мезондир⁷⁴.

⁷⁴ Спенсер Л., Спенсер С. Компетенции на работе. Пер. с англ. -М: НРРО, 2005. - 384 с.

Ҳар қандай соҳа мутахассислари ёки раҳбар кадрлар “Ассесмент Маркази” усулида тадқиқ этиш, ўзининг аниқ режасига ва тадқиқот дастурига эга бўлиши лозим. Бунда, биринчи навбатда баҳоланиши лозим бўлган компетенциялар аниқланади ва компетенцияларнинг намоён бўлиш кўрсаткичлари батафсил баён этилади. Шундан сўнг, компетенциялар кўрсаткичларининг ўлчаш мезонлари таҳлил этилади ҳамда ушбу мезонларни аниқ кўрсаткичларда баҳолаш методлари таклиф этилади.

Бундан ташқари, раҳбар кадрларда зарур бўлган қуйидаги компетенцияларни шакллантириш орқали улар фаолияти самарадорлигини ошириш мумкин:

Стратегик фикрлаш раҳбар фаолиятида стратегик режаларни самарали шакллантириш имконини беради. Кўпинча ёш раҳбар кадрлар жамоани ривожлантириш ва унинг янги марраларни забт этишига ёрдам берадиган тасаввурга, кўникма ва маълумотларга эга эмаслар. Яъни, уларда маълумот таҳлил қилиш, стратегик бошқарув усулларини билиш, мослашувчанлик даражаси паст эканлигини кузатишимиз мумкин.

Агар малакаларни касбий фаолият давомида олиш мумкин бўлса (бу ерда фақат билим, тажриба кўникмаларини эгаллашда кучли истак ва қатъият талаб этилади), агар қимматли тажриба кўп йиллар давомида амалга оширилган амалий фаолият натижаси бўлса, у ҳолда тасаввур ва етакчилик фазилатлари мутлақо индивидуал хусусиятлардир. Раҳбарнинг ажойиб қобилиятларини очиб беришда қуйидагилар яққол намоён бўлади: муваффақиятга эришишга эътибор қаратиш, шахснинг етуклиги, узоқ муддатли истиқболни белгилаш, қадриятларга ва ўзига бўлган ишонч. Раҳбарларда ўзини ривожлантириш ва ўзини ўзи баҳолаш кўникмасини шакллантириш муҳим роль ўйнайди.

Ноаниқ вазиятларда оптимал қарор қабул қилиш қобилияти. Давлат ва жамият бошқарувидаги доимий ўзгаришлар шароитидаги раҳбар кадрлар ўзи фаолият юритаётган ташкилот фаолиятини баҳолаш, яқиний натижаларни иложи борица олдиндан кўра билиш қобилиятига эга бўлиши керак. Ноаниқлик шароитида оптимал

бошқарув қарорларини қабул қилиш методикасини ишлаб чиқиш, ёш раҳбар кадрларда бозор иқтисодиёти шароитида макроиқтисодиёт миқёсида вужудга келадиган жараёнларни чуқур ўрганган ҳолда давлатнинг макроиқтисодий сиёсатини амалга ошириш бўйича тўғри амалий қарорлар қабул қилиш кўникмасини ҳосил қилиш долзарб вазифалардан бири ҳисобланади.

Ижодкорлик. Ҳар бир ташкилот раҳбари янгиликларни қўллаб-қувватлаш, вазифаларни бажариш учун янада самарали усулларни излаши керак. Уларнинг фикрлари расмий вазифалардан ташқарида бўлиши, кенгроқ мақсадларга йўналтирилган бўлиши керак. Бошқарув фаолиятида изланиш шахсий хусусиятларни ривожлантиришга, “мен креативман” шиорини оширишга қаратилган бўлиши керак. Ушбу фаолиятда муваффақият кўп жиҳатдан раҳбарнинг ўз фаолиятини режалаштириш, бошқарув салоҳиятидан самарали фойдаланиш, ижодкорлик қобилиятига ва ақлий қобилиятга боғлиқ.

Бошқарув маҳоратини ривожлантиришда компетенцияларга асосланган ёндашувни татбиқ этиш, раҳбар фаолиятини баҳолашдаги қатор камчиликларни бартараф этишга ҳам имкон беради. Хусусан, бугунги кунда бошқарув самарадорлиги таҳлилида асосий эътибор миқдорий жиҳатларга қаратилмоқда ва фаолиятнинг мазмун жиҳати кам инобатга олинмоқда. Дарҳақиқат, айнан миқдорий жиҳатлар баҳоланиш ва мезонлаш қулайлиги сабабли етакчи ўринга чиқиши табиий. Аммо, фаолиятнинг ички таркибий қисмларини таҳлил этиш раҳбарнинг бошқарувга оид хулқини такомиллаштиришга, зарур компетенцияларни ривожлантиришга имкон беради. Бошқарув фаолиятини ҳар томонлама ва экспериментал ўрганиш, раҳбарлик маҳоратини такомиллаштиришда қўлланувчи интерактив технологиялардан фойдаланиш компетенциялар таркибидаги фундаментал қисмларни аниқлаш имконини бердики, улар бошқарув фаолиятининг сифат томонини ифодалашга шароит туғдиради. Ушбу муҳим таркибий қисмлар сифатида шахс қадриятларини таъкидлаб

ўтиш мумкин⁷⁵. Қадриятларнинг намоён бўлиш шакли, уларнинг кучи ва барқарорлиги раҳбар хулқи мотивациясини ифодалаган ҳолда фаолият структурасининг муҳим мезонига айланиши мумкин. Шу муносабат билан, ушбу соҳага оид тадқиқотларимиз ва юқорида баён этилган ҳолатларга асосланган ҳолда мутахассис фаолияти таҳлилида «қадриятларга асосланган ёндашув» ибораси таклиф этилади. Шахс индивидуал ва ижтимоий ҳаётини бундай ёндашув нуқтайи назаридан идрок этиш, қадриятларни инсон хулқи пирамидасининг юқори қисмига жойлаштириш ва касбий, шу жумладан, бошқарув компетенцияларининг мазмун жиҳатини янада аниқлаштириш, шахс мотивация соҳасининг яхлит ва барқарорлиги ҳолатини чуқурроқ тушуниш имконини беради.

Раҳбар якуний натижани кўриши ва шу муносабат билан ўзи ва ўзи раҳбарлик қилаётган жамоаси олдига тегишли мақсадларни қўйиши керак. Раҳбар фаолияти натижасини унинг турли жиҳатлари бўйича кўриб чиқиш мумкин. Шунингдек, раҳбар кадрларда янги дунёқараш ва талабларни ўзлаштирган ҳолда профессионал дунёқарашни ривожлантириш, уларда инновацион тафаккурни шакллантириш муҳим.

Кўпинча ташкилотларда урғу фақат компетенцияли ёндашувнинг бир қисми бўлган психологик диагностикага қаратилмоқда. Албатта, раҳбарлик лавозимида кадрларни танлаш ва тайинлаш борасида гапирганда компетенцияларга асосланган ёндашувнинг қатор афзалликларини санаб ўтиш мумкин. Ҳатто раҳбар кадрларга ҳақ тўлаш тизимини компетенцияларга асосланган ҳолда ҳал этиш қатор мотивацион афзалликларга олиб келади. Бундан ташқари, компетенцияларга асосланган ёндашувга асосланиш ходимларни бошқариш стратегияларини аниқроқ танлаш имконини беради.

Хулоса қилиб айтганда, тараққиётнинг ҳозирги босқичида бошқарув кадрлар компетентлигининг янгича кўрсаткичлари уч йўналишда бўлиб, уларнинг ўзига хос индикаторлари қуйида кўрсатиб ўтилган:

⁷⁵ Махмудов И.И. Бошқарув компетенциялари раҳбар профессионализмининг ифодалаш бирлиги сифатида // “Ёшларга оид давлат сиёсатини амалга ошириш стратегияси: мавжуд вазият ва ривожлантириш истиқболлари” мавзусидаги илмий-амалий конференцияси мақолалар тўплами, 2019 йил июнь. 58-62-бетлар.

1. Корпоратив компетенциялар. Ташкилотнинг барча ходимларига хос шахсий ва ишбилармонлик фазилатларини акс эттиради ва барча учун ягона талабларни англатади ҳамда қуйидаги саволга жавоб беради: "Муайян ташкилотда юқори натижаларга эришиш учун ходимлар қандай ҳаракат қилишлари керак?".

2. Бошқарув (менежерлик ёки етакчилик) компетенциялари. Раҳбарнинг муваффақиятли етакчилиги учун зарур бўлган фазилатларни тавсифлайди ва "ташкилот учун қўйилган мақсадларга биргаликда эришиш учун ходимларни қандай қилиб тўғри бошқариш керак?" деган саволга ечим бўлади.

3. Касбий компетенциялар. Муайян касб эгалари томонидан функционал вазифаларни бажариш учун зарур бўлган махсус билим ва кўникмаларни тавсифлайди ва қуйидаги саволга жавоб беради: "Иш вазифаларини ҳал қилиш учун раҳбар нимани билиши ва нимага қодир бўлиши керак?".

2.4. ОТМларда раҳбар кадрларнинг масъулиятини ошириш

Бугунги кунда ОТМларда бошқарув қарорлари қабул қилишда раҳбар масъулиятини ошириш заруриятини сўнгги йилларда соҳага оид қабул қилинаётган меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатлар, давлат дастурларида белгиланган вазифалар билан асослаш мумкин. Бу ҳақида Президентимиз Ш.Мирзиёев 2016 йилнинг 7 декабрида Ўзбекистон Республикаси Конституциясининг 24 йиллигига бағишланган маърузасида қуйидаги сўзларни таъкидлаб ўтганлар: “Биз таълим ва тарбия тизимининг барча бўғинлари фаолиятини бугунги замон талаблари асосида такомиллаштиришни ўзимизнинг биринчи даражали вазифамиз деб биламиз”⁷⁶.

Бугунги кунда Ўзбекистон Республикаси таълим тизимидаги ислохотларнинг диққат-эътибори 2017-2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича Ҳаракатлар стратегиясида белгиланган вазифаларни амалга оширишга қаратилган. Шунингдек, ОТМларда амалга оширилаётган тизимли ислохотлар ОТМларнинг барча бўғинида фаолият кўрсатаётган раҳбар кадрлардан оптимал қарорлар қабул қилишни тақозо этади. ОТМларда қабул қилинаётган бошқарув қарорларининг очиклиги ва шаффофлигини таъминлаш ўз навбатида мазкур соҳада фаолият юритаётган раҳбар кадрлардан масъулият ва жавобгарликни талаб этади. Шу нуқтайи назардан ҳам ОТМларда бошқарув қарорлари қабул қилишда раҳбар масъулиятини ошириш масалаларини тадқиқ этиш долзарб вазифалардан бири ҳисобланади.

Сўнгги йилларда ОТМлар фаолиятини такомиллаштиришга доир қатор меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатлар қабул қилинди. Мазкур меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатларда белгиланган вазифаларни амалга ошириш ўз навбатида олий таълим тизимида фаолият юритаётган ҳар бир раҳбар, кафедра мудири, декан ўринбосари, декан, бўлим бошлиғи, марказ бошлиғи, проректор ва бошқалардан қатъий тартиб-интизом ва масъулиятни талаб этади. Шунинг учун ҳам Президентимиз

⁷⁶ Ўзбекистон Республикаси Президенти Ш.Мирзиёевнинг 2016 йилнинг 7 декабрь куни Ўзбекистон Республикаси Конституциясининг 24 йиллигига бағишланган маърузаси. <https://www.gazeta.uz/uz/2016/12/07/speech/>

Ш.Мирзиёев “Танқидий таҳлил, қатъий тартиб-интизом ва шахсий жавобгарлик – ҳар бир раҳбар фаолиятининг кундалик қондаси бўлиши керак”, деб таъкидлаганлар.

ОТМларда бошқарув қарорлари қабул қилишнинг ҳуқуқий асосларини таҳлил қилиш орқали ОТМларда фаолият юритаётган раҳбарларнинг масъулиятини оширишга эътибор қаратамиз:

Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 20 апрелдаги “Олий таълим тизимини янада ривожлантириш тўғрисида”ги ПҚ- 3151-сон Қарорида олий таълимнинг маънавий-ахлоқий мазмунини ошириш, талаба-ёшларга мустақиллик ғояларига, юксак маънавият ва инсонийликнинг миллий анъаналарига содиқлик руҳини чуқур сингдириш, уларда ёт ғоя ва мафкураларга нисбатан иммунитет ва танқидий тафаккурни мустаҳкамлаш бўйича кенг кўламли маърифий ва тарбиявий ишларни олиб бориш бўйича белгиланган вазифалар ОТМ раҳбар кадрларидан қарор қабул қилиш жараёнида масъулият талаб этади.

Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 27 июлдаги “Олий маълумотли мутахассислар тайёрлаш сифатини оширишда иқтисодиёт соҳалари ва тармоқларининг иштирокини янада кенгайтириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги ПҚ-3775-сон Қарорида ОТМлар раҳбар кадрлари бошқарув қарорларини қабул қилиш жараёнида қуйидаги жиҳатларга эътибор қаратиш лозимлиги белгиланган:

2017/2018 ўқув йилидан бошлаб олий таълим муассасалари кафедраларининг мақомини кўтариш, бунда уларнинг таълим сифатини ошириш бўйича масъулиятини кучайтириш, кафедра ва профессор-ўқитувчилар томонидан юритиладиган турли статистик ва бошқа ҳисоботлар сонини оптималлаштириш орқали уларни тайёрлаш жараёнларини электрон форматга ўтказиш чораларини кўриш;

академик лицейларда ўқитиш сифатини тубдан ўзгартириш, битирувчиларнинг олий таълим муассасаларига кириш кўрсаткичларини кескин ошириш, бунда олий таълим муассасалари ректорларининг шахсий масъулиятини кучайтириш;

талаба-ёшларнинг мафкуравий иммунитетини мустаҳкамлаш, уларда юксак ахлоқий сифатларни тарбиялаш, уларнинг касбий компетентлиги билан инсоний фазилатларини уйғунлаштириш, профессор-ўқитувчиларнинг тарбиявий масъулиятини ошириш, таълим ва тарбия уйғунлигини амалда таъминлаш учун фанларнинг ҳар бир мавзусидаги тарбиявий мақсаддан унумли фойдаланилишини таъминлаш;

олий таълим муассасалари гуруҳ мураббийларининг фаолияти самарадорлиги ва масъулиятини янада ошириш, уларнинг доимий рағбатлантириб борилишини таъминлаш мақсадида ҳар бир гуруҳ мураббийларига (жумладан мураббийлар кенгаши раҳбарларига) ойлик маошининг 25 фоизигача миқдорда устама ҳақ тўланишини таъминлаш;

ҳар ўқув йилида маънавий-маърифий ишларни молиялаштириш мақсадида таълим муассасаси харажатлари сметасининг камида 5 фоизини юқорида назарда тутилган харажатлар учун ажратиш чораларини кўрсин. Ушбу маблағларнинг мақсадли ишлатилиши юзасидан шахсий масъулият олий таълим муассасасининг маънавий-маърифий ишлар бўйича проректори зиммасига юкланиши⁷⁷.

Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2018 йил 5 июндаги “Олий таълим муассасаларида таълим сифатини ошириш ва уларнинг мамлакатда амалга оширилаётган кенг қамровли ислохотларда фаол иштирокини таъминлаш бўйича қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида”ги ПФ-5544-сон Қарорида олий таълим муассасалари раҳбариятининг мамлакатни ислоҳ қилиш жараёнида фаол иштирок этиш борасидаги масъулиятини ошириш юзасидан комплекс чора-тадбирлар белгилаш, ҳар бир ректор ва проректор учун ушбу йўналишда алоҳида «йўл хариталари» ишлаб чиқилиши ва тасдиқланишини таъминлаш, уларнинг ижросини назорат қилиш вазифаси белгиланган⁷⁸.

⁷⁷<https://lex.uz/docs/3286194>

⁷⁸<https://www.lex.uz/docs/3765586>

Раҳбар етуклигининг яна бир мезони унинг масъулиятлилигидир. Аслида, масъулият раҳбар учун энг муҳим демократик қадрият ҳисобланади⁷⁹. Раҳбар масъулияти қуйидагиларда намоён бўлади:



Масъулият раҳбардан суткасига ўн олти соат ишлашни ва мунтазам изланишни тақозо этади. Олимларнинг фикрича, масъулиятли раҳбар фаолиятида самарадорлик даражаси юқори бўлади⁸⁰. Бунинг учун раҳбар ўз ишига иштиёқ, илҳом ва қизиқиш билан киришиши лозим бўлади. Бундай хусусиятлар раҳбарнинг ботинидан келиши керак. Зеро, инсонни қадрлаш, ошкоралик ва масъулият каби демократик қадриятлар раҳбар етуклиги учун зарурий омиллардир⁸¹.

Бу раҳбар ҳамда раҳбар кадрларнинг масъулияти ва жавобгарлигини тушунишда, таҳлил этишда, уларнинг ўз зиммасидаги вазифаларни қандай бажараётганлигини аниқлаб, ўзига баҳо беришда, уларни рағбатлантиришда, раҳбарлик даражаларини, мавқеларини ошириш ёки туширишда муҳим ҳуқуқий асосдир.

⁷⁹ Йонас Г. Принцип ответственности. –М.: Бек, 2004. –с. 24.

⁸⁰ Карпова Н.В. Политическая культура в процессе становления гражданского общества. // Вестник МГУ. Серия 18. Социология и политология. 2006. №1. –с. 41-54.

⁸¹ Холов А.Х. Бошқарув қарорлари самарадорлигини баҳолашнинг замонавий усуллари ва раҳбар масъулияти. Монография. –Т.: Tafakkur-qanoti, 2017. 105 бет.

Демак, раҳбар кадрларнинг масъулияти тўғрисида фикр юритганда уларнинг, аввало, жамият ёки фуқаролар олдиди масъул эканлигини улар томонидан ҳисобга олиниши ҳамда амал қилиниши муҳим аҳамиятга эга⁸².

ОТМларда раҳбар кадрларнинг масъулияти таркибида ҳуқуқий масъулият алоҳида ўрин эгаллайди. Мансабдор шахсларнинг меҳнат жамоасида юз берган ҳуқуқбузарлик ҳодисалари учун ҳам масъул эканлиги аҳолининг ҳуқуқий маданиятини оширишга бўлган заруриятни келтириб чиқариб, у ўзининг муҳим тарбиявий аҳамияти билан ажралиб туради. Бошқарув аппарати (жумладан, бошқарув аппарати) ходимларининг масъулияти фуқароларнинг давлатга, қонунга бўлган ишончини мустаҳкамлайди, шунингдек, давлат бошқаруви фаолиятида демократик тамойилларни рўёбга чиқариш кафолатларидан бири ҳисобланади.

Масъулиятли раҳбар бошқарув қарорларини тўғри қабул қабул қилади ва бу қарорларни одамлар (кишилар) орқали ҳаётга татбиқ эта олади. Қарор қабул қилиш ахборотларни алмаштириш сингари ҳар қандай бошқариш функциясининг ажралмас (асосий) қисмидир.

Раҳбарнинг қабул қилган қарори, аввало, унинг ўз шахсий ҳаётига таъсир қилади. Замонавий раҳбар қарор қабул қилар экан, ушбу қарорнинг фақат ўзига қаратиладиган таъсирини ўйламасдан, балки унинг ташкилотга ва кўп сонли ходимларга қандай таъсир кўрсатишини ўйлаб қабул қилади. Ҳар бир раҳбар бошқарув қарорларини ўз нуқтайи назаридан, корхона (ташкилот) иш фаолиятини яхшилаш мақсадида қабул қилиши керак.

Чунки, бошқарув фаолияти корхонанинг фаолиятини янада яхшилашга қаратилган бўлади. Шунинг учун ҳам бошқарув қарорларини ишлаб чиқишда корхона (ташкилот) фаолияти мақсадини аниқлаш муҳим аҳамиятга эга. Бунда корхона маданияти – ташкилот (корхона)да шаклланган, жамоа учун маълум бир аҳамиятга эга бўлган қоидалар, қадриятлар, анъаналар тушунилади.

⁸² Холов А.Х. Бошқарув қарорлари самарадорлигини баҳолашнинг замонавий усуллари ва раҳбар масъулияти. Монография. –Т.: Tafakkur-qanoti, 2017. 109 бет.

Уларнинг ҳолатини яхшилаш бевосита раҳбар масъулияти, малакаси ва кўникмалари билан боғлиқ бўлиб, уларнинг қўлланилиши раҳбарнинг ўзига боғлиқдир. Корхона маданияти тизимини ишлаб чиқиш персонални бошқаришда муҳим аҳамият касб этади⁸³.

Бошқарув қарорлари қабул қилиш жараёнида раҳбар кадрлар амал қилиши лозим бўлган жиҳатлар⁸⁴

Масъулиятлилик	Масъулиятдан қўрқмаслик, бошқарувнинг барча босқичларида зарур қарорларни мустақил равишда, тезкорлик билан қабул қилиш.
Танқидий таҳлил қила олиш	Барча қилинаётган ишларга танқидий кўз билан қараш, ўз-ўзини танқид қилиш, қабул қилинган қарорни тизимли таҳлил қилиш.
Қатъий қарорлар қабул қила олиш	Аниқ, қатъий қарорлар қабул қилиш, стратегияни белгилаш, туб ўзгаришларни амалга ошириш, замон талабларига мос келадиган қарорлар қабул қилиш.
Давлат, жамият ва халқ манфаатларини кўзлаб қарор қабул қилиш	Ҳар қандай қарор “шахс-жамият-давлат” манфаатларини ҳисобга олган ҳолда қабул қилиниши. Президентимиз Ш.М.Мирзиёев таъкидлаганидек, “Энг муҳим вазифамиз – мамлакатимизда тинчлик ва фаровонликни мустаҳкамлаш, одамларни, халқимизни ҳаётдан рози қилишдан иборат. Бунинг учун эл-юртимиз, аввало, биз – раҳбарларнинг фаолиятдан рози бўлиши керак. Бунинг учун ҳар бир раҳбар ўз аравасини ўзи тортиши, ўз соҳасидаги ишларнинг аҳволи учун ўзи шахсан жавоб бериши керак. Шундан кейин жамиятимизда ўзгариш бўлади, ривожланиш бўлади” ⁸⁵ .
Халқчил қарор қабул қилиш	Одамларнинг орзу-интилишларини, халқ бугун нимани хоҳлаётгани ва эртанги кунга қандай

⁸³ Холов А.Х. Бошқарув қарорлари самарадорлигини баҳолашнинг замонавий усуллари ва раҳбар масъулияти. Монография. –Т.: Tafakkur-qanoti, 2017. 143 бет.

⁸⁴ Маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари қабул қилиш механизми. Монография. –Т.: Tafakkur-qanoti, 2019. 47-бет.

⁸⁵ Мирзиёев Ш.М. Танқидий таҳлил, қатъий тартиб-интизом ва шахсий жавобгарлик – ҳар бир раҳбар фаолиятининг кундалик қоидаси бўлиши керак. –Т.: Ўзбекистон, 2017.

	режалар билан яшаётганини ҳисобга олиш. Президентимиз Ш.М.Мирзиёев таъкидлаганидек, «Аввал халқни эшитиш, сўнгра қарор қабул қилиш керак» ⁸⁶ .
--	---

Хулоса қилиб айтганда, ҳам раҳбарлик, етакчилик, ҳам қарор қабул қилиш ҳар қандай ОТМ фаолиятида жиддий аҳамиятга эга. Бошқарувда қарор қабул қилиш шахсий ҳаётдагига қараганда кўпроқ тизимлашган жараёндир. Раҳбар фақат ўзи учун эмас, балки ОТМ учун ҳам, бошқа ходимлар учун ҳам ҳаракат йўналишини танлайди.

Амалиётда мазкур соҳада фаолият юритган мутахассисларнинг йиллар давомида олиб борган ўрганиш ва тадқиқотлари шуни исботламоқдаки, раҳбарлик қарорларини қабул қилиш – энг мақбул альтернативалардан бирини танлаш ва танлов асосида тизимли ҳаракатланиш билан боғлиқ динамик жараён сифатида тавсифланади.

ОТМларда раҳбар кадрларнинг бошқарув қарорлари қабул қилиш жараёнининг SWOT таҳлили⁸⁷

Кучли жиҳатлар (S)	Имкониятлар (W)
- Қарор қабул қилиш малакаси ва тажрибасига эга кадрларнинг мавжудлиги; - ОТМлар молиявий имкониятларига доир қарорларнинг босқичма-босқич номарказлаштирилаётганлиги.	- Ҳаракатлар стратегиясининг қабул қилиниши малака оширишни янада юқори савияда ташкил этишга имкон беради; - ОТМ профессор-педагог кадрлари учун илғор педагогик технологияларни қўллаш имконияти, ОТМ бошқарув кадрлари учун эса – замонавий бошқарув технологияларини қўллаш имконияти.
Заиф жиҳатлар (O)	Хатарлар (T)

⁸⁶<http://yangiliklar.net/shavkat-mirziyoyev-avval-hal-ni-eshitish-sungra-aror-abul-ilish-kerak-yangiliklar/>

⁸⁷ Муаллиф томонидан тайёрланди.

- Бошқарув қарорларини қабул қилиш бўйича малака ошириш соатлари камлигини ташкил этаётган ўқув марказларининг, масофавий таълим тизимининг тўлиқ ишланмаганлиги; - замонавий менежмент услублари борасида раҳбариятнинг етарлича билимларга эга эмаслиги; - ички назоратни бошқариш ва ресурсларни режалаштириш бўйича самарали тизимларнинг йўқлиги; - билим даражаси ва натижага йўналтирилганликни ҳисобга олувчи самарали ходимларни ёллаш сиёсатининг йўқлиги.	- ОТМлар ўртасида раҳбар кадрларни жалб этиш бўйича рақобатнинг етарли эмаслиги; - ташқи сифат назорати, режалаштириш бўйича стратегияларни ишлаб чиқиш тизимининг йўқлиги.
---	--

Бундан ташқари, бошқарув қарорини қабул қилиш ҳар бир раҳбар кадрнинг асосий вазифаси ҳамда унинг масъулияти бўлиб, у қандай даражага эга бўлишидан қатъий назар, бошқарув қарорини амалга оширишда турли мақсадларга эришиш учун мос вариантни топишдир.

Масъулиятнинг бошқарув категорияси сифатидаги мазмуни серқирра бўлиб, у бошқарув жараёни субъекти фаолиятининг турли жиҳатларини, шу муносабат билан уни шакллантириш ва амалга оширишнинг ранг-баранг услубларини белгилашини акс эттирди. Сўнгги тадқиқотлар шахсий масъулиятнинг муҳим омилига айланмаганлиги тўғрисидаги фикрни тасдиқлади. Бунда давлат бошқаруви ва маҳаллий бошқарув органлари фаолиятидаги масъулиятнинг муҳим аҳамиятга эга эканлиги, айниқса, кўпроқ намоён бўлди. Буларнинг барчаси Ўзбекистон давлатчилиги ва унинг маҳаллий хизмати шаклланиши самарадорлигини кучайтиришда айниқса муҳим. Шу муносабат билан маҳаллий хизматчиларнинг ўз вазифаларини ўз вақтида, аниқ ва сифатли бажариш учун жавобгарлиги, Ватанга виждонан ва беғараз хизмат қилиши алоҳида амалий аҳамият касб

этади. Сўнгги пайтларда олиб борилган тадқиқотлар раҳбарлик қарорларини қабул қилиш – ташкилий фаолиятни ривожлантириш ва таъсир кўрсатишда муҳим роль ўйнашини кўрсатмоқда. Бошқарув қарорлари – бошқарув фаолиятининг асосий шакли ҳисобланади. Бундан ташқари, бошқарув қарорлари ОТМларнинг бутун бошқарув тизимидаги асосий қарорлар ҳисобланади.

Президентимиз Ш.М.Мирзиёев таъкидлаганидек, “Ҳар бир соҳа ва йўналиш, таълимнинг барча босқичлари учун ҳуқуқий маданиятни юксалтиришнинг илмий асосланган дастури тайёрланиши керак. Бунда, авваламбор, Конституцияни ўрганишга жиддий ёндашиш лозим. Умумтаълим мактаблари учун “Конституция алифбоси”, “Конституция сабоқлари”, “Конституция асослари” каби дарсликларни яратиш зарур, деб ҳисоблайман. Адлия, Мактабгача таълим, Халқ таълими, Олий ва ўрта махсус таълим вазирликлари бу ишларга масъул бўлади”⁸⁸.

Раҳбарлик масъулиятини оширишдан мақсад ҳам уни эл-юрт тақдири учун жавобгарлиги билан боғлиқлигидир. Раҳбарнинг масъулиятни ҳис этишининг ортиб бориши учун унинг дунёқараши тўғри шаклланиши, маърифат ва маънавияти юқори бўлиши керак.

Раҳбарнинг ахлоқ, одоб, ҳаётий идеаллари ҳамда амал қиладиган кадриятлари тизими ҳам эзгу, миллий манфаатлар ҳамда эл-юртни ўйлаш ташвиши билан суғорилган бўлиши зарур. Лекин, ҳаётда ҳамма раҳбарлар ҳам ҳамма вақт ўзларининг фаолиятларини бундай улуғ мақсадлар билан боғлаб олиб бормаганлар.

Бунинг ўзига хос сабабларидан бири мамлакатнинг мустақил бўлиши билан боғлиқ. Мустақиллик раҳбар учун масъулиятни янгича ҳис этиш имкониятини беради.

Иккинчидан, мамлакат мустақилликни қўлга киритгандан кейин эса, бундан фойдаланиб мустақил ишлаши лозим бўлади. Раҳбарга қўйилаётган масъулият юки ортади, ҳеч қачон камаймайди.

Учинчидан, раҳбарнинг ўзи яшаётган даврни, вақтни ҳис этиши, амалга ошираётган жиҳатлар, ижтимоий-сиёсий ўзгаришларнинг

⁸⁸ Президент Шавкат Мирзиёевнинг Ўзбекистон Республикаси Конституцияси қабул қилинганининг 27 йиллигига бағишланган тантанали маросимдаги маърузаси. Uza.uz

ривожини тўлиқ англаб, унинг масъулиятини ҳис этиб, раҳбарликни бажариши зарур бўлади;

Тўртинчидан, мустақиллик раҳбарлик мезонларини, талабларини мақсад ва вазифаларини ҳам тубдан ўзгартиради. Бундай шароитда раҳбарлик масъулиятини оширишдаги мақсад ўзи туғилиб ўсган мамлакат, халққа хизмат қилиш ғояси билан суғорилган бўлиши муҳим. Лекин бу юқорида кўрсатилганидек ҳаммада ҳам осон кечмайди.

Ҳозирги даврда раҳбар масъулияти билан боғлиқ муаммо кўпгина раҳбар кадрларни янгича онг, дунёқараш ва бошқарув усулларига осонликча ўта олмаётганлиги билан боғлиқ. Бунга ҳалақит қилаётган омиллардан яна бири «манфаат»ни бир томонлама англаш ва идрок этишдир.

Хулоса қилиб айтганда, ОТМларда бошқарув қарорлари қабул қилишда раҳбар масъулиятини оширишда қуйидаги жиҳатларга эътибор қаратиш мақсадга мувофиқ:

биринчидан, ОТМларда бошқарув қарорлари қабул қилишда раҳбар масъулиятини ошириш бўйича олий таълим тизимидаги барча раҳбар кадрлар учун “Раҳбар ахлоқи ва қарор қабул қилиш” махсус ўқув модули бўйича тренинг дастурлар ишлаб чиқиш;

иккинчидан, ОТМларда бошқарув қарорлари қабул қилишга кўмаклашувчи махсус экспертлар гуруҳини ташкил этиш;

учинчидан, ОТМларда қабул қилинаётган қарорларнинг очиқлиги ва шаффофлигини таъминлаш бўйича жамоатчилик кенгашлари ваколатларини кенгайтириш, мазкур жараёнга ахборот-коммуникация технологияларини жорий этиш;

тўртинчидан, ОТМларда бошқарув қарорлари қабул қилишда раҳбар масъулиятини баҳоловчи мезонларни ишлаб чиқиш;

бешинчидан, раҳбардаги ўзига хос талабчанлик, меҳрибонлик ҳамда масъулият жамоа аъзоларида ҳам жавобгарлик ҳиссининг шаклланишига сабаб бўлади. Малакали раҳбар кадрлар тизимини муваффақиятли шакллантиришда “Ижтимоий психология”, “Раҳбар психологияси”, “Бошқарув психологияси” каби фанларни яхши ўзлаштириш учун бор имкониятини ишга солиши керак;

олтинчидан, Президентимиз Ш.М.Мирзиёевнинг фикрича: “Халқ давлат идораларига эмас, давлат идоралари халқимизга хизмат қилиши керак ва бу ҳақиқатни, аввало, барча бўғиндаги раҳбарлар яхши тушуниб олиши зарур”⁸⁹;

еттинчидан, ОТМларда раҳбар кадрлар томонидан қабул қилинаётган қарорларни ОТМ расмий сайтига доимий жойлаштириб борадиган асосий алоҳида руқн жорий этиш қарорнинг ижросини самарали таъминлаш, манфаатдор субъектларнинг фикр ва мулоҳазаларини умумлаштириш имконини беради.

⁸⁹ Президент Шавкат Мирзиёевнинг Ўзбекистон Республикаси Конституцияси қабул қилинганининг 24 йиллигига бағишланган тантанали маросимдаги маърузаси www.gov.uz

2.5. ОТМларда раҳбар кадрларнинг бошқарув салоҳиятини юксалтириш

Бугунги кунда раҳбарларнинг замонавий назарияси мавжуд табиий, иқтисодий ва техник, хусусан, ижтимоий ресурсларни аниқлашга муҳтож. Бундан ташқари, инсон ресурсларини бошқариш уларнинг сифат таркиби тўғрисида аниқ маълумотга эга бўлиш ва ушбу ресурсларнинг ишончлилиги ва самарадорлигини ошириш учун зарур шарт-шароитларни шакллантиришга доимий таъсирни талаб қилади. Шу муносабат билан категория сифатида бошқарув салоҳияти терминологияси илмий мунозарага сабаб бўлмоқда.

Авваламбор “салоҳият” атамасини талқин қиламиз. Этимологик маънода “салоҳият” лотин сўзидан келиб чиққан бўлиб, яширин имконият, куч деган маъноларни англатади. “Салоҳият” тушунчасининг кенг талқини восита, қобилият, захиралар, манбалар ёки аниқ мақсадга эришиш учун ишлатишда кўриб чиқишга имкон берадиган ресурс сифатида қаралади⁹⁰.

Турли хил фан доирасида ҳам салоҳият тушунчаси турли хил тушунтирилган. Ижтимоий-иқтисодий фанларда салоҳият, қоида тариқасида, инсон ресурслари, захиралар ёки имкониятларнинг синоними сифатида ишлатилади.

Иқтисодий фанда “салоҳият” тушунчаси ҳозирги пайтда баҳсли ҳисобланади. Уни кўриб чиқишда эса ёндашувлар икки гуруҳга бўлинган. Биринчи гуруҳга меҳнат иқтисодиёти ва социологияси билан шуғулланадиган ва унинг ривожланиши учун омиллар ва шароитлар боғлиқ бўлган миллий иқтисодиёт ёки умуман саноат даражасидаги имкониятларни ҳисобга олган муаллифлар киради (Р.П.Колосова, В.В.Адамчук). Иккинчи гуруҳга ходимларни бошқариш масалалари билан шуғулланадиган муаллифлар киради (А.П.Егоршин, Д.М.Иванцевич, А.Я.Кибанов, Э.М.Коротков, М.Б.Курбатова, Э.В.Маслов, М.И.Магура, Ю.Г.Олегов, В.П.Пугачев, С.Д.Резник, В.В.Травин ва бошқалар).

⁹⁰https://studref.com/329353/menedzhment/teoretiko_metodologicheskie_podhody_issledovaniyu_problem_formirovaniya_realizatsii_razvitiya_upravlenches.

Биринчи тарафдорларнинг фикрича, салоҳият – бу тизимнинг ишлаши ёки ривожланиши учун зарур бўлган турли хил ресурсларнинг, асосан, ишлаб чиқариш фаолияти ва илмий-техник тараққиётнинг тезлашиши билан боғлиқ бўлган жамғармаларидир. Шундай қилиб, потенциал ресурслар жиҳатидан миқдорий томондан тавсифланади. “Меҳнат иқтисодиёти ва социологияси” китобининг муаллифи В.В.Адамчук потенциалга ушбу таърифни беради: “Салоҳият – бу ресурслар тоифаси, унда муаммони ҳал қилиш, аниқ мақсадга эришиш учун ишлатилиши мумкин бўлган манбалар, воситалар, манбалар бўлиши керак”.

Иккинчи ёндашув тарафдорлари салоҳиятни ишлаб чиқариш мақсадларига эришишни таъминлайдиган моддий ва меҳнат омиллари (шароитлар, таркибий қисмлар) тизими сифатида ифодалайди. Яъни, ушбу ёндашув тарафдорлари салоҳиятни билвосита ресурсларга таъсир қилувчи омиллар орқали аниқлайдилар. Профессор А.И.Добрининнинг таъкидлашича: “...салоҳият – бу тарихий, демографик, миллий ва бошқа хусусиятларни ҳисобга олган ҳолда, ғояда ёки ижтимоий ишлаб чиқаришнинг бошқа соҳаларида ишлатилиши мумкин бўлган умумий таълим ва касб-ҳунар малакавий хусусиятларининг комбинацияси билан инсоннинг иш вақти салоҳияти” деб айтиб ўтган.

Бошқарув салоҳияти – бу турли омиллар таъсирини ҳисобга оладиган ва бошқариш функциялари орқали амалга ошириладиган мураккаб кўп қиррали ҳодиса ҳисобланади.

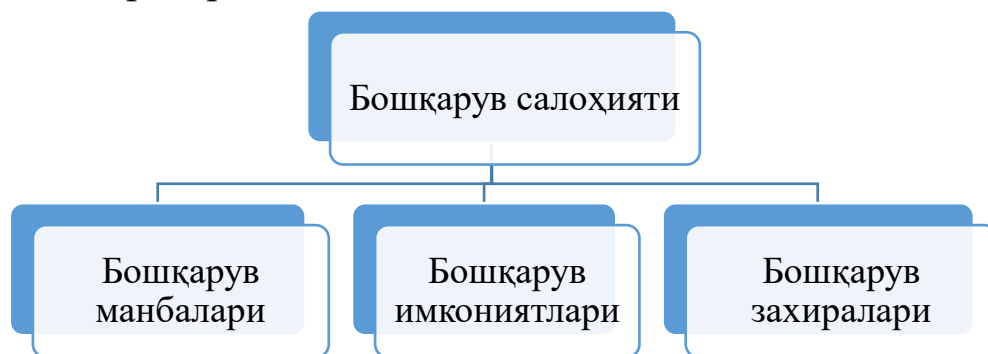
Бошқарув салоҳиятини аниқлаш учун унинг барча умумий хусусиятларини ажратиб кўрсатиш, уларнинг аҳамияти ва устуворлигини баҳолаш керак. Бошқарув салоҳияти модели раҳбарларнинг мумкин бўлган энг юқори даражасини таъминлайдиган етакчининг таълим, меҳнат, психофизиологик ва шахсий (мотивацион) ресурсларининг умумийлигини акс эттириши керак. Ушбу ёндашув кенг қамровли бўлиб, раҳбар ходимга иқтисодий ўзгаришлар шароитида профессионал функцияларни мақбул равишда бажариши учун зарур бўлган хусусиятлар ва фазилатларнинг динамик тизимини акс эттиради.

Ёш раҳбар кадрларнинг бошқарув салоҳиятида ҳам қуйидагилар акс этиши лозим:

- лидерлик ҳолати;
- ижодкорлик;
- бошқарув услуби.

Бошқарув салоҳияти одатда шахснинг хусусиятлари, фазилатлари, бошқарув фаолиятини амалга ошириш учун зарур бўлган қобилиятлар йиғиндиси сифатида қаралади. Бошқарув салоҳияти учта таркибий қисм билан ифодаланадиган маълум бир тузилишга эга (7-расм):

- манбалар;
- имкониятлар;
- захиралар.



7-расм. Бошқарув салоҳиятининг тузилиши

Турли муаллифларнинг таърифларини умумлаштириб, ёш раҳбар кадрлар бошқарув салоҳиятининг юқори самарага эришишида мавжуд қобилиятлар инсон маҳоратининг йиғиндиси сифатида қаралиши мумкин.

Шундай қилиб, бошқарув салоҳиятининг тўртта асосий таркибий қисми ажратилади:

- интеллектуал – салоҳият, аналитик фикрлаш ва ҳ.к.;
- шахсий (ижтимоий) – етакчилик, умидсизликка қаршилик, бизнес йўналиши ва бошқалар;
- динамик (психофизиологик) – асабий жараёнлар, жисмоний фаоллик ва ҳ.к.;
- кучлилик ва қобилиятлилик.

Ёш раҳбар кадрларнинг бошқарув салоҳиятини шакллантиришда кадрлар бошқаруви фаолияти тўғрисида маълумот олишига ва унинг кундалик иш жараёнида бошқарув салоҳиятига айланишига эътибор бериш керак.

Ёш раҳбар кадрлар бошқарув салоҳиятининг шаклланиши, умуман, шахснинг ижтимоийлашуви жараёнида рўй беради. Ижтимоийлаштиришнинг бир неча босқичлари мавжуд:

- идентификация қилиш босқичи, унинг эҳтиёжлари фаолият мотивига, билим ва кўникмаларга айлантирилганда, бошқарув салоҳиятини дастлабки шакллантиришни ўз ичига олади. Буларнинг барчаси инсонни ўқитиш, тарбиялаш жараёнида рўй беради;

- индивидуаллаштириш – бу шахснинг ижтимоий ўзига хослигини шакллантириш жараёни. Шу муносабат билан, инсонда шахсни (биологик ноёб шахсни) шакллантирадиган биологик салоҳият ҳақида унутмаслигимиз керак. Ушбу босқич ўз-ўзини ривожлантириш жараёнида амалга оширилади;

- шахсийлаштириш бу шахсни шахсга айлантириш жараёни. Ижтимоийлаштиришнинг ушбу босқичи бошқарув салоҳиятини унинг умумий ва махсус фазилатларининг бирлигида шакллантиради: шахс ҳам умумий, ҳам ўзига хос фазилатларга эга, шахс ҳам репродуктив, ҳам ижодий фаолият билан шуғулланади.

Психологияда салоҳият субъектни “амалга ошириш” функциясини бажарадиган субъект фазилатлари (ёки махсус яхлит сифат) сифатида кўриб чиқилади, яъни ҳаётнинг барча турларининг ушбу объектив шароитида субъектни амалга ошириш самарадорлигини таъминлайди ва белгилайди.

Профессор, психология фанлари доктори В.Н.Марков ўз ишида салоҳият манбаларини икки қисмга ажратади:

- шахсий манба;
- бизнес манба.

Шахсий манба таркибига қуйидагилар киради: дунёқараш (маълум бир ҳаётий йўналишга эга ҳаёт тушунчаси) ва ўзини ўзи рағбатлантириш.

Бизнес манба ўз ичига қобилият ва имкониятни қамраб олади. Схематик равишда бу 8-расмда кўрсатилган.

Манба турлари	
Шахсий манба: - дунёқараш; - ўзини ўзи рағбатлантириш.	Бизнес манба: - қобилиятлар; - имкониятлар.
Шахсий фазилатлар: - интеллектуал қобилиятлар; - когнитив қобилият; - акмеологик қобилиятлар.	Профессионал муҳим фазилатлар - касбий қобилиятлар; - профессионал фикрлаш.

8-расм. Салоҳият манбалари

Илмий адабиётда иқтисодий, саноат, миллий иқтисодий, илмий-техник, илмий, стратегик, инсоний, меҳнат, бошқарув, кадрлар ва бошқалар каби салоҳиятнинг 20 дан ортиқ турлари тилга олинган.

Ёш раҳбар кадрларнинг ташкилотда бошқарув салоҳиятини ўрганиш учун сифатли тадқиқот стратегиясидан фойдаланиш керак. Сифатли усул – бу муайян шахслар ва уларнинг шахсий ҳиссиётлари тўғрисида маълумот тўплаш, қайта ишлаш ва таҳлил қилиш усулидир. Шундай қилиб, сифат усули ёш раҳбар кадрларнинг ташкилотда бошқарув потенциали каби ҳодисанинг моҳиятини тушунишга, шунингдек, унинг янги қирраларини батафсил тавсифлашга, яширин субъектив маъноларни ёки ижтимоий амалиётнинг фаолият механизмларини аниқлашга имкон беради ва шахсларни табиий шароитда чуқур ўрганиш ва вазиятни уларнинг кўзлари билан очиб беришга имкон беради.

Ёш раҳбар кадрларнинг бошқарув салоҳиятини баҳолаш усулларида бири эксперт баҳолаш ва қиёсий усулларга асосланган мажбурий танлов усулидан фойдаланади⁹¹. Бошқарув салоҳиятини баҳолаш учун асос бўлиб, бошқарув салоҳиятининг модели, кўрсаткичларининг коэффицентлари ва ходимларнинг модель блокадаги баллари ҳисобланади. Ушбу услуб мутахассислар ўртасида

⁹¹ Игошина И.А. Формирование и развитие управленческого потенциала в строительстве. -М., 2000.

махсус жадвалларда сўров ўтказиш, сўров натижаларини қайта ишлаш, етакчининг потенциали диаграммасини тузиш ва унинг салоҳият имкониятлари тўғрисидаги маълумотлар базасини тўплашни ўз ичига олади. Сўров натижаларини қайта ишлаш мутахассисларнинг ўртача фикрини олишдир. Чиқиш маълумотлари сифатида маълумотлар базаси коэффицентининг қийматига қараб минимал ва максимал салоҳият қийматларини кўрсатиш, бошқарув ходимлари салоҳият қобилиятларининг миқдорий тавсифларини беради.

Ёш раҳбар кадрларнинг бошқарув салоҳияти доимо ишлаб чиқариш жараёнидаги технологик ўзгаришларга, шунингдек, янги талабларга дуч келиши керак. Кўпчилик ёш раҳбар кадрлар бошқарув салоҳияти кўникмаларини ўрганишлари керак. Буларнинг барчасига ўз-ўзини ўқитиш ва бошқарув салоҳиятини ривожлантириш бўйича махсус дастурлар орқали эришиш мумкин.

Ёш раҳбар кадрларнинг бошқарув салоҳиятини ривожлантириш йўналишларини миқдорий ва сифат жиҳатидан кўриб чиқиш керак. Улар бошқарув салоҳиятининг ўсиш суръати билан ажралиб туриши керак, бунда ҳам унинг таркибий қисмлари, ҳам фазовий доирада тушуниш; ҳар бир бошқарувда шахсий ваколатлари ва ўз ваколатлари доирасида самарали қарорлар қабул қилиш қобилиятларини ошириш; таълим ва амалий кўникмаларни ўстириш. Шундай қилиб, ҳар қандай ходимнинг, айниқса раҳбарнинг салоҳияти доимий равишда ривожланиши керак. Шунга қарамай, бошқарув салоҳиятини ривожлантиришда қўлланиладиган усулларнинг самарадорлиги ходимнинг ўзи профессионализм ва малака даражасини ошириш истагига боғлиқ.

Юқоридаги ёндашувларни таҳлил қилиб, бошқарув салоҳияти категорияси шахсни фаолият субъекти сифатида шакллантирувчи хусусиятларда кўринадиган деган хулосага келишимиз мумкин. Бошқарув салоҳияти шахснинг ҳаёт йўли давомида ривожланиши ва ўзгариши мумкин бўлган турли йўналишларни таъминлайдиган, махсус ташкил этилган ички ва ташқи ресурсларнинг индивидуал тизими сифатида намоён бўлади. Ёш раҳбар кадрларда бошқарув

салоҳиятини моҳиятини билиш, уни шакллантириш ва ривожлантиришнинг тўғри йўналишини танлаб, бошқарув фаолиятида ундан самарали фойдаланишга имкон беради.

Замонавий шароитда ёш раҳбар кадрлар бошқарув салоҳиятини асосий таркибий қисми нафақат юқори малакани, балки ўзига хос инсоний капитални (бу иш учун хос бўлган бошқарув қобилиятлари, аниқ гуруҳ билан самарали муносабатда бўлиш қобилиятини) талаб қиладиган профессионал компетенция эканлиги аниқланди ва тасдиқланди. Баркамолликка асосланган ёндашув таълим дастурлари (ўқитиш ва билимларни эгаллашдан ташқари) бошқарувчилар орасида компетенцияларни эгаллаш ва ривожлантиришга йўналтирилган – олинган билим ва кўникмаларни лойиҳани амалга ошириш жараёнида, ҳозирги меҳнат фаолиятида қўллаш қобилияти ҳисобланади.

Шунингдек, ёш раҳбар кадрларни ўқитишнинг замонавий усуллари таснифлашнинг қуйидаги турлари таклиф қилинади: машғулот жойида (иш жойида) ва “фаол” ва “пассив” ўқитиш усуллари бўйича дидактик ёндашувга мувофиқ амалга ошириш.

Замонавий ёш раҳбар кадрларни ўқитишнинг устувор йўналиши фаол ўқитиш усуллари (лойиҳада ишлаш, бизнес ва ролли ўйинлар, аниқ амалий вазиятлар услуби ва бошқалар) улушини оширишдан иборат.

Ёш раҳбар кадрларнинг карьерага оид стратегиялари, авваламбор, ижтимоий ва касбий ҳаракатчанлик билан боғлиқ бўлиб, касбий юксалиш имкониятларини индивидуал ва ташқи баҳолаш билан бирга келади. Келгусидаги ёш раҳбар кадрларни тайёрлашда шахсий фазилатларни ривожлантириш, касбий ўзини ўзи кадрлаш ва ўзини ривожлантириш қобилиятини яратишга имкон берадиган касбий кўникма ва қобилиятларни шакллантириш зарурдир.

Замонавий шароитда рақобатбардош устунликнинг асосий манбаи – бу бошқарув ходимларининг юқори малакали таркиби. Замонавий бошқарувчининг салоҳияти, уларнинг мураккаб бошқарув вазифаларини ҳал қилиш қобилиятини ҳисобга олган ҳолда, мамлакатдаги ижтимоий-иқтисодий ўзгаришларни амалга оширишда

ёш менежерларнинг тобора фаол иштирок этишини ҳисобга олган ҳолда, уларнинг бошқарув ваколатларининг ривожланиш даражасини синчковлик билан баҳолаш керак. Шунинг учун бошқарувчиларнинг бошқарув потенциалини шакллантириш ва ривожлантириш жараёнлари алоҳида аҳамиятга эга.

Асосий хулосалар ва тавсиялар:

1. Замонавий дунёда янги турдаги бошқарувчиларга талаб ўсиб бормоқда – катта профессионал ва малака потенциалига эга бўлган, замонавий бошқарув усуллари яхши биладиган, илғор ахборот ва бошқариш технологияларини жорий этишга қаратилган ва олдиндан айтиб беришга қодир бошқарувчиларга талаб ортиб бормоқда. Замонавий жаҳон меҳнат бозорида етакчи тенденциялардан бири – бу бошқарув даражасининг сезиларли даражада ёшартирилиши. Ёш раҳбар кадрлар кўпроқ фаол ва ҳал қилувчи бўлиб, бу ўз навбатида тез ўзгарувчан муҳитда барқарорлик ва омон қолиш учун асосий шартлардир.

2. Ёш раҳбар кадрларнинг бошқарув потенциали – бу бошқарув функцияларини бажаришда унга зарур бўлган, ташкилот мақсадларига, унинг муваффақиятли ишлаши ва ривожланишига эришиш учун зарур бўлган малака, ижтимоий, шахсий ва психофизиологик фазилатларининг комбинацияси.

3. Жамият ривожланишининг замонавий шароитида ёш раҳбар кадрларнинг бошқарув потенциалининг муҳим таркибий қисми бу нафақат юқори малакани, балки ўзига хос инсоний капитални ҳам талаб қиладиган профессионал компетенция (бу иш учун хос бўлган бошқарув кўникмалари, ушбу гуруҳ ва ушбу психологик микроиқлим шароитида самарали муносабатда бўлиш қобилияти). Баркамолликка асосланган ёндашув таълим дастурлари (ўқитиш ва билимларни эгаллашдан ташқари) ёш раҳбар кадрлар орасида компетенцияларни эгаллаш ва ривожлантиришга йўналтирилган бўлиши керак – бу олинган билим ва кўникмаларни лойиҳани амалга ошириш жараёнида, ҳозирги меҳнат фаолиятида қўллаш қобилияти.

4. Ёш раҳбар кадрларда ўқитиш кўникмаларини ривожлантириш асосий муҳим вазифадир. Молиявий натижаларга тўғридан-тўғри

таъсир қилишдан ташқари, бошқарув ходимларининг ривожланишига инвестициялар ташкилотда қулай муҳитни яратишга, ходимларнинг иштиёқи ва ташкилотга бўлган садоқатини оширишга, бошқарувнинг узлуксизлигини таъминлайди. Ёш раҳбар кадрларни ўқитишнинг замонавий усуллари таснифлашнинг қуйидаги турлари таклиф қилинади: машғулот жойида (иш жойида ва иш жойидан ташқарида) ва “фаол” ва “пассив” ўқитиш усуллари бўйича дидактик ёндашувга мувофиқ. Замонавий ўқитишнинг устувор йўналиши фаол ўқитиш усуллари (лойиҳада ишлаш, бизнес ва ролли ўйинлар, аниқ амалий вазиятлар услуги ва бошқалар) улушини оширишдан иборат.

5. Давлат даражасида ёш раҳбар кадрларнинг ўзини намоён қилиши учун шароит яратиш ва ижтимоий жараёнларга жалб қилиш учун рағбатлантириш зарур. Бозор тузилмалари учун ёш раҳбарларни тайёрлаш нуқтайи назаридан қуйидагилар зарур: раҳбар соҳасидаги мутахассисликлар бўйича давлат таълим стандартларини такомиллаштириш, ўқитувчилар ва маслаҳатчиларнинг меҳнат бозорини ривожлантириш, таълим соҳасидаги раҳбарлар корпусини янгилаш, таълим кредитлари механизмларидан фойдаланишни кенгайтириш.

ХУЛОСА

Ўзбекистонда адолатли демократик ҳуқуқий давлат ва фуқаролик жамиятини куришда раҳбар кадрларнинг компетентлигини юксалтириш қуйидаги омиллар билан боғлиқ:

– раҳбар бошқаруви кадрлари ўз фаолиятини фидойилик билан шахсий манфаатини кўзлаб эмас, балки давлат, жамият ва миллий манфаатларни кўзлаган ҳолда олиб боришлари муҳим;

– бошқарув кадрлари ўз касбий вазифаларини бажаришда адолатлилик принципига амал қилиб, мустақил, юқори идоралар олдида фақат қонунга амал қилиш орқали бўйсунити зарур. Шу ўринда хорижий ривожланган давлатларда миллий адолатлилик тизимини шакллантириш ва ривожлантиришга доир тажриба ва амалиётларни умумлаштириш орқали ва уларнинг фойдали жиҳатларини давлатчилик анъаналари ҳамда маънавий қадриятлар билан уйғунлаштирган ҳолда амалиётга татбиқ этиш мақсадга мувофиқ;

– бошқарув соҳасидаги лавозимга тайинлаш, шартномалар тузиш ёки ходимларни мукофотлаш ва ёрдам пулларига тавсия қилиш каби вазифаларни бажаришда холислик, ошкоралик, ижтимоий адолат ҳамда миллий маънавият қадриятлари талаблари асосида қарор қабул қилишлари лозим;

– раҳбар ходимлар ўз қарорлари ва хатти-ҳаракатлари учун жамоатчилик олдида масъулдирлар, улар фуқароларга ўз лавозимларига хос ҳар қандай назоратларга йўл қўйишлари, очиқлик, ошкоралик, масъулият билан ёндашган ҳолда демократик муҳит яратишлари зарур;

– раҳбар кадрларда тадбиркорлик хусусиятлари барча соҳаларда намоён бўлиши лозим. Ҳудудларни ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришда, ишлаб чиқаришда янги технологияларнинг олиб кирилиши иқтисодий самарадорликка олиб келади. Бу эса жамиятни ижтимоий-иқтисодий асослари барқарор бўлишини таъминлайди;

– давлат бошқарув кадрлари фаолиятида учрайдиган айрим салбий ҳолатларнинг олдини олиш учун демократия, ошкоралик муҳитини шакллантиришда жамоатчилик назорати, ОАВ ролини янада ошириш лозим. Натижада мамлакатдаги бошқарув кадрлари тизимини

такомиллаштириш ва ривожлантириш демократик тамойиллар асосида амалга ошади;

– бошқарув кадрлар тизими турли бўғинларда ишлаётган раҳбар ва бошқарув кадрларининг фаолиятини, улар томонидан амалга оширилаётган ишларнинг ютуқ ва камчиликларини мунтазам ёритиб борадиган кўрсатувлар, суҳбатлар уюштириш, шунингдек, фуқаролар билан уларнинг бевосита мулоқотларини доимий равишда ташкил этиш тажрибасини оммалаштириш зарур.

Аҳолининг иш билан бандлигини таъминлашга қаратилган давлат сиёсатининг самараси кўп жиҳатдан маҳаллий давлат ҳокимияти органларига, жойлардаги раҳбарларнинг фаолиятига боғлиқдир. Зеро, ҳокимият идораларининг асосий вазифаси – фуқароларнинг фаровон ҳаётини таъминлашдан иборат. Шундай экан, давлатнинг бандлик сиёсати биринчи навбатда, аҳоли фаровонлигини юксалтиришга қаратилмоғи лозим. Шунинг учун ҳам Ўзбекистон Республикаси Президенти Ш.Мирзиёев Олий Мажлис Қонунчилик палатаси ва Сенатининг қўшма мажлисида “Энди иш фаолиятини фақат ишхонасида ўтказган ва қоғозбозликка берилиб, амалий натижани кейинги ўринга тушириб қўйган раҳбарлар билан хайрлашамиз. Марказда ўтираверган вазирлар халққа нима кераклигини қаердан билади? Тармоқ ва ҳудудлар раҳбарлари иш услубини ўзгартириб, масъулият ва жавобгарликни ўз зиммасига олишни ўрганиши, ўз аравасини ўзи тортиши керак. Ўз вақтида ҳал қилинмаган муаммолар жойлардаги аҳоли кайфияти ва турмуш шароитига катта таъсир кўрсатишини бир сония бўлса ҳам унутмаслигимиз зарур”⁹², деб таъкидлайди.

Бугунги раҳбар компетентлигини белгиловчи яна бир муҳим жиҳат унинг ижтимоий муносабатларга кириша олиш қобилиятидир. Агар раҳбар ўз жамоасидаги ходимлар билан намунали муомалага киришмаса, кези келганда кечиримли бўлмаса, бошқарувда муаммога дуч келиши табиий ҳол. Ҳақиқий раҳбар халқ ва жамият манфаатлари йўлида ўз ҳузур-ҳаловатларидан воз кечади. Бутун вужудини,

⁹² Ўзбекистон Республикаси Президенти Ш.Мирзиёев. Олий Мажлис қонунчилик палатаси ва Сенатининг қўшма мажлиси. "Халқ сўзи" газетаси, 23.01.2020 й. № 17(7519) сон. 3 бет.

ҳаётини, керак бўлса жонини бағишлайди. Бугунги раҳбар ўз фаолияти давомида жамият тараққиётига ғов бўлиб турган коррупция, маҳаллийчилик, ошна-оғайнигарчилик, қариндош-уруғчилик каби иллатларга йўл қўйса, бундай ҳолатларга мурасасиз бўлмаса кўзлаган эзгу мақсадларига эришиб бўлмайди.

Кадрлар компетентлигининг назарий концептуал асосларини ўрганишда айрим хулосаларга келиш мумкин. Шарқ ва Ғарб олимлари ўз даврида кадрлар компетентлиги масаласига алоҳида эътибор қаратган. Ёндашувлар турли хил бўлсада, кадрлар компетентлигига хос бўлган фазилатлар ҳамма вақт ҳам кадрларнинг амалий фаолияти билан уйғун бўлмаган. Натижада жамият ва инсонлар ҳаётига ижобий таъсир кўрсатиш ресурси билан боғлиқ ғоялар амалда ўз ифодасини тўлалигича топмасдан қолмоқда. Бу кадрлар билан фуқаролар ўртасидаги раҳбар кадрларга нисбатан айрим салбий стереотипларнинг яшовчанлигига ва ишончсизлигига сабаб бўлмоқда. Айрим кадрларнинг ўз ишига мос бўлмаган жиҳатларида, қонунни четлаб ўтиши, коррупция ҳолатлари билан боғлиқ хатти-ҳаракатларнинг учраб турганлигида кузатилади. Раҳбар ва бошқарув кадрларининг компетентлиги бошқарувга ёндашувни “Давлат идоралари халқ учун хизмат қилиши керак, халқ давлат идоралари учун эмас” деган муҳим тамойил асосида шакллантириш ва ривожлантириш талаб этилади. Барча йўналишлардаги бошқарув ходимлари “...энди ҳар биримиз, энг аввало, давлат бошқаруви органлари раҳбарларининг вазифаси – ўзимиз масъул бўлган соҳа ва тармоқларда ишларнинг аҳволини танқидий баҳолаш асосида зиммамизга юклатилган вазифаларни масъулият билан бажаришни таъминлашдан иборат”лигини чуқур англаши ва шу мақсад йўлида фидокорона фаолият кўрсатиши талаб этилади. Давлат ва жамият ҳаётида рўй бераётган туб ўзгариш ва ислохотларнинг муваффақиятли амалга оширилиши, авваламбор, мустаҳкам билимга эга, Ўзбекистоннинг бугунги ташқи ва ички сиёсати йўналишларини тушунадиган, таҳлил эта оладиган, унда ўзи ҳам фаол иштирок эта оладиган ташаббускор компетентли кадрларга боғлиқлигини ҳаётнинг ўзи кўрсатиб турибди.

Раҳбар кадрлар бошқарув салоҳиятини юксалтиришга қаратилган ўқув дастурлари ва модулларини ишлаб чиқишда қуйидаги бошқарув компетенцияларни шакллантиришга эътибор қаратиш мақсадга мувофиқ.

Бошқарув қадриятларига доир компетенциялар:

– бошқарув қадриятларини тарғиб қилиш, ташкилот илғор ва самарали ташкилот маданиятини яратишга интилиш, жамоада ташкилот ҳамда ходимлар манфаатини уйғунлаштириш йўлидан бориш;

– жамоага самарали раҳбарлик қилиш йўлида илғор бошқарув қадриятларига таяниш ва ўз хулқида умуминсоний, миллий қадриятларни намойиш этиш;

– ходимлар ва бошқа бўғин раҳбарлари ҳамкорлик муносабатларини ривожлантиришга мойиллик;

– замонавий раҳбарга қўйиладиган талабларни чуқур англаб етиш ва шунга мос хулқни амалга ошириш қобилияти.

Бошқарув профессионализми компетенцияси билан боғлиқ сифатлар ва малакалар:

– самарали бошқарувни таъминловчи профессионал, раҳбарлик ва корпоратив компетенцияларнинг зарур даражада мавжудлиги;

– ўз фаолиятини таҳлил қила олиш, рефлексив малакаларга эга бўлиш;

– жамоада ўтаётган гуруҳий жараёнларни таҳлил қила олиш, гуруҳий динамика ва гуруҳий жараёнларни мақсадли йўналишда бошқара олиш;

– жамоада шаклланган маданиятни таҳлил қилиш ва уни ташкилот миссияси ва эътиқодларига мослаштириш қобилияти.

Лидерлик компетенцияси билан боғлиқ шахсий сифатлар ва малакалар:

– қийин ва муаммоли вазиятларда вазият ечими бўйича ташаббусни ўз қўлига олиши;

– вазият ечимини олдиндан кўра билиш, муаммоли вазиятларда ишонч билан ҳаракат қилиш;

- гуруҳда ўз шахсига нисбатан ишонч уйғотиш;
- жамоага таъсир ўтказа олиш ва ўзи ҳақида яхши таассурот уйғотиш хислатига эгаллиги;

- жамоа аъзоларини умумий мақсад йўлида жонлантира олиш.

Тизимли фикрлаш компетенцияси билан боғлиқ шахсий сифатлар:

- вазиятни ва унинг алоҳида элементларини яхлит, бир бутун ҳолда кўра олиш;

- маълумотни умумлаштириш қобилияти;

- воқеа ва ҳодисадаги муҳим боғлиқликларни аниқлай олиш;

- умумий ҳолатдан муҳимини ажрата олиш;

- маълумот йиғиш услубларига эга бўлиш ва катта ҳажмдаги ахборотни тартиблаш малакаси.

Психологик барқарорлик компетенцияси билан боғлиқ раҳбарга хос сифатлар ва малакалар:

- ўзгарувчан вазиятда ҳаракат қилиш, муҳит ўзгаришига таъсир этувчи омилларга ҳозиржавоб бўлиш;

- янги вазифаларни муваффақиятли ҳал қила олиш;

- ҳар қандай қалтис вазиятда ўзига бўлган ишончни сақлаб қолиш;

- вазиятнинг салбий таъсирларига қарши ҳаракатларни ўринли қўллаш олиш.

ФОЙДАЛАНИЛГАН АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ

I. МЕЪЁРИЙ-ҲУҚУҚИЙ ҲУЖЖАТЛАР

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 2017 йил 7 февралдаги «Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш бўйича Ҳаракатлар стратегияси тўғрисида»ги ПФ-4947-сонли Фармони.

3. 2017-2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича Ҳаракатлар стратегиясининг «Халқ билан мулоқот ва инсон манфаатлари йили»да амалга оширишга оид Давлат дастури // Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 7 февралдаги ПФ-4947-сонли Фармонига 8-илова.

4. 2017-2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича Ҳаракатлар стратегиясини «Фаол тадбиркорлик, инновацион ғоялар ва технологияларни қўллаб-қувватлаш йили»да амалга оширишга оид Давлат дастури // Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2018 йил 22 январдаги ПФ-5308-сонли Фармонига илова.

5. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 6 майдаги «Аҳоли бандлигини таъминлаш бўйича олиб борилаётган ишлар натижадорлиги ва самарадорлигини оширишда маҳаллий ижро ҳокимияти ва иқтисодий комплексининг ҳудудий органлари раҳбарларининг шахсий масъулиятини ошириш чора-тадбирлари тўғрисида»ги ПҚ-2960-сонли Қарори // <http://nrm.uz>.

6. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2017 йил 27 февралдаги №103-сонли Қарори «Олий таълим муассасаларининг раҳбар ва педагог кадрларини қайта тайёрлаш ва уларнинг малакасини ошириш курслари тўғрисидаги низомга ўзгартириш ва қўшимчалар киритиш ҳақида».

7. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 20 апрелдаги «Олий таълим тизимини янада ривожлантириш чора-тадбирлари тўғрисида»ги ПҚ-2909-сонли Қарори.

8. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Олий таълим муассасаларида таълим сифатини ошириш ва уларнинг мамлакатда амалга оширилаётган кенг қамровли ислохотларда фаол иштирокини таъминлаш бўйича қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида”ги ПҚ-3775-сонли Қарори.

9. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Фан ва олий таълим соҳаси ходимларининг меҳнат ҳақи миқдорини янада ошириш, илмий ва илмий-техник фаолият натижалари жорий этилишини давлат томонидан қўллаб-қувватлаш чора-тадбирлари тўғрисида”ги ПҚ-3876-сонли Қарори.

10. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Республика олий таълим муассасалари бакалавриатига кириш тест синовларини ўтказиш тартибини такомиллаштириш тўғрисида”ги ПҚ-3389-сонли Қарори.

11. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Республика олий таълим ва илмий-тадқиқот муассасалари ходимларининг меҳнатига ҳақ тўлаш тизимини такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги ПҚ-3655-сонли Қарори.

12. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Олий таълим муассасаларига тест синовлари орқали қабул қилиш тизимини такомиллаштириш бўйича қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида”ги ПҚ-4319-сонли Қарори.

13. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “2019/2020 ўқув йилида Ўзбекистон Республикасининг олий таълим муассасаларига ўқишга қабул қилишнинг давлат буюртмаси параметрлари тўғрисида”ги ПҚ-4359-сонли Қарори.

14. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг “Олий таълим муассасаларига ўқишга қабул қилиш тартибини янада такомиллаштириш тўғрисида”ги 261-сонли Қарори.

15. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг “Олий таълим муассасалари рейтингини аниқлаш тартибини такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги 467-сонли Қарори

16. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 8 сентябрдаги «Ўзбекистон Республикасида Маъмурий ислохотлар концепциясини тасдиқлаш тўғрисида»ги ПФ-5185-сонли Фармони // www.lex.uz.

17. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Истиқболли бошқарув кадрларини танлов асосида танлаб олишнинг замонавий тизимини яратиш чора-тадбирлари тўғрисида”ги ПҚ-3755-сон Қарори.

18. Ўзбекистон Республикаси Адлия вазирлиги ҳузуридаги Давлат хизматлари агентлиги тўғрисидаги низом, [Электрон манба] : [https://nrm.uz/contentf?doc=531524_положение_об_агенстве_государственн](https://nrm.uz/contentf?doc=531524_положение_об_агенстве_государственных-услуг_при_министерстве_юстиции_республики_узбекистан_(приложение_н_1_к_постановлению_км_руз_от_31_01_2018_г_н_70))

[ых-услуг_при_министерстве_юстиции_республики_узбекистан_\(приложение_н_1_к_постановлению_км_руз_от_31_01_2018_г_н_70\)](https://nrm.uz/contentf?doc=531524_положение_об_агенстве_государственн)
(мурожаат санаси:09.04.20).

II. АСОСИЙ АДАБИЁТЛАР

19. Мирзиёев Ш.М. Танқидий таҳлил, қатъий тартиб-интизом ва шахсий жавобгарлик – ҳар бир раҳбар фаолиятининг кундалик қонидаси бўлиши керак. –Т.: Ўзбекистон, 2017.

20. Мирзиёев Ш.М. Эркин ва фаровон, демократик Ўзбекистон давлатини мард ва олижаноб халқимиз билан бирга қурамиз. //«Халқ сўзи», 2014 йил 15 январь.

21. Мирзиёев Ш.М. Қонун устуворлиги ва инсон манфаатларини таъминлаш – юрт тараққиёти ва халқ фаровонлигининг гарови. //«Халқ сўзи», 2016 йил 8 декабрь.

22. Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги тадбиркорлик субъектларнинг ҳуқуқлари ва қонуний манфаатларини ҳимоя қилиш бўйича вакил тўғрисида: [Ўзбекистон Республикасининг 2017 йил 29 август ЎРҚ-440 сонли Ўзбекистон Республикасининг Қонуни] // Халқ сўзи. 2017. 30 август.

23. Мирзиёев Ш.М. Миллий тараққиёт йўлимизни қатъият билан давом эттириб, янги босқичга кўтарамиз. 1-жилд. –Т.: Ўзбекистон, 2017.

24. Мирзиёев Ш.М. Буюк келажагимизни мард ва олижаноб халқимиз билан бирга қурамиз. –Т.: Ўзбекистон, 2018.

25. Мирзиёев Ш.М. Нияти улў халқнинг иши ҳам улў, ҳаёти ёруғ ва келажаги фаровон бўлади. 3-жилд. –Т.: Ўзбекистон, 2019.

26. Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёевнинг Олий Мажлисга Мурожаатномаси // <http://uza.uz/uz/documents/o‘zbekiston-respublikasi-prezidenti-shavkat-mirziyoyevning-oliy-22-12-2017>.

27. Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёевнинг Олий Мажлисга Мурожаатномаси: [Ўзбекистон Республикаси Президенти Ш.Мирзиёев 2018 йилни “Фаол тадбиркорлик, инновацион ғоялар ва технологияларни қўллаб-қувватлаш йили” деб эълон қилди] // Халқ сўзи. 2017. 23 декабрь.

28. Шавкат Мирзиёевнинг қатъий иродаси туфайли минтака давлатлари раҳбарлари ўртасидаги алоқалар жадаллашди: [ушбу мақолада “Фаол тадбиркорлик, инновацион ғоялар ва технологияларни қўллаб-қувватлаш йили” деб эълон қилингани мамлакат раҳбариятининг миллий иқтисодиёт салоҳиятини тўла очиш, ишбилармонлик фаоллигини рағбатлантириш ҳамда аҳоли фаровонлигини оширишга қаратилганлиги ҳақида маълумот берилган] // Халқ сўзи. 2018. 12 январь.

29. Мирзиёев Ш.М. Парламентимиз ҳақиқий демократия мактабига айланиши, ислохотларнинг ташаббускори ва асосий ижроچиси бўлиши керак. // Президент Шавкат Мирзиёевнинг Олий Мажлис палаталари, сиёсий партиялар ҳамда Ўзбекистон Экологик ҳаракати вакиллари билан видеоселектор йиғилишидаги маърузаси. 2017 йил, 12 июль.

30. Bevan-Dye A.L., Meyer N. (2018). South African generation y students' conflict-resolution styles. International Journal of Business and Management Studies, 10 (2): 68-82.

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

32. Goessling M. (2017). Attraction and retention of generations X, Y and Z in the workplace. Integrated Studies. 66.

33. Grasso M., Bessant J., Farthing R. and Watts R. (2018). The precarious generation: a political economy of young people 2017. The British Journal of Sociology, 69(4), 1342-1344.

34. Managing Competencies and Government: State of the Art Practices and Issues at Stake for the Future.

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

36. Meyer-Sahling J.H., Mikkelsen K. and Schuster C. (2019). The causal effect of public service motivation on ethical behavior in the public sector: evidence from a large-scale survey Experiment, Journal of Public Administration Research and Theory, 29(3), 445-459.

37. Адлия Вазирлигининг расмий саҳифаси, [Электрон манба]: <https://www.minjust.uz/ru/activity/bringing/89487/> (мурожаат санаси: 05.05.20).

38. Алимов Б., Кодирова Ш. Компетентностный подход в формировании резерва перспективных управленческих кадров. Сборник материалов международной научно-практической конференции по теме: «Конституционное развитие РУз: по пути прогресса от национального возрождения к национальному процветанию». - Ташкент, 2018.

39. Базаров Т.Ю. Технология центров оценки персонала: процессы и результаты. –М.: КНОРУС, 2011.

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

41. Базаров Т.Ю., Ладионенко М.А. Технологические основы оценки персонала (методические рекомендации к курсу «Ассесмент Центр»). -М., 2017.

42. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом. - М., 2002.

43. Боткова В. К. Генезис понятия «карьерные стратегии молодёжи»: социально-культурный анализ. // Вестник Московского

Государственного Университета Культуры и Искусств. Номер: 6 (74)
Год: 2016. С. 117-123.

44.Васильева Е.И., Зерчанинова Т.Е., Ручкин А.В. Оценка эффективности деятельности государственных служащих. Управленческое консультирование. Экономика и бизнес, 2016, №4.

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

46.Дейнека А.В. Управление персоналом: Учебник. -М.: Дашков и К, 2010. - 291 с.

47.Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: - 3-е изд. - М.: ИНФРА- М, 2012. - 638 с.

48. Ким Э.Ш. Молодые руководители бизнес-организаций как социально-профессиональная группа: социологический анализ // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – Т. 39. – С. 3176–3180. – URL: <http://e-koncept.ru/20я17/970962.htm>.

49.Клименко К.А. Оценка результативности управления персоналом / К.А.Клименко. -Текст: непосредственный // Молодой ученый. - 2016.№10 (114). -С. 736-739. - URL: <https://moluch.ru/archive/114/29651/> (дата обращения: 15.07.2020).

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

51.Кричевский Р.А. Если Вы – руководитель. -М., 1998.

52.Литвина С.А., Еварович С.А. Ассесмент-Центр как технология оценки компетенций персонала в практике государственного управления. -Томск, 2013.

53.Магомедова Э.Ш. Теоретические основания изучения ценностных ориентаций молодых руководителей бизнес-организаций. Logos et Praxis. 2018. Том 17. № 1, 80-87 с.

54.Махмудов И.И. Бошқарув профессионализми. Психологик таҳлил. -Т.: Академия, 2011.

55.Морозова Г.Б. Концепция компетентности в практике профессионального отбора. -М.: Норма, 2000.

56. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / под ред. Г.С.Никифорова, М.А.Дмитриевой, В.М.Снеткова. -СПб.: Речь, 2001.
57. Равен Дж. Компетентность в современном обществе. Выявление, развитие, реализация. -М.: Когнито-Центр, 2002.
58. Спенсер Л., Спенсер С. Компетенции на работе. Модели максимальной эффективности работы. -М.: ГИППО, 2010.
59. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. Учебное пособие. -СПб: Питер, 2000. -416 с.
60. Субботин В. Что такое компетенция? // Управление персоналом. 2005. № 10. С. 34-36.
61. Холов А.Х. Бошқарув қарорлари самарадорлигини баҳолашнинг замонавий усуллари ва раҳбар масъулияти. Монография. –Т.: Tafakkur-qanoti, 2017.
62. Холов А.Х. Бошқарув қарорлари ижросини таъминлашда раҳбар масъулияти. Рисола. –Т.: Akademiya, 2014.
63. Холов А.Х. Маҳаллий давлат ҳокимияти органларида бошқарув қарорлари қабул қилиш механизми. Монография. –Т.: Tafakkur-qanoti, 2019.
64. J.Pomerol, F.Adam (2004) Practical decision making-From the legacy of Herbert Simon to Decision Support Systems. In: Decision Support in an Uncertain and Complex World: The IFIP TC8/WG8.3 International Conference 2004. Symposium conducted at The IFIP TC8/WG8.3 International Conference, Monash University.
65. Langley A., Mintzberg H., Pitcher P., Posad E., Saint-Macary J. Opening up decision making: The view from the black stool. -S., "Organization Science 6:", 1995. 260 Б.
66. Омонов Б.С. «Менежмент асослари ва бошқарув қарорлари» фанидан замонавий педагогик технологиялар асосида тайёрланган муаммоли маърузалар тўплами. – Т., 2006. 207 б.
67. Шапиро С.А., Шатаева О.В. Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс. -М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2011. - 329 с.

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

69.<https://hbr.org/2015/09/what-younger-managers-should-know-about-how-theyre-perceived>.

70.<https://www.kp.ru/guide/otsenka-personala.html>.

71.О‘zbekiston Respublikasida milliy barqaror rivojlanish maqsadlariga erishish ko‘rsatkichlari bo‘yicha statistik to‘plam. // <http://nsdg.stat.uz/uz/publications/16>.

72.Barqaror rivojlanish maqsadlari – bu dunyoni o‘zgartirishga yo‘naltirilgan 17 ta maqsaddir. www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals // <http://nsdg.stat.uz/uz>.

73.Менежмент ва маркетинг психологияси. Тузувчи Т.Жураев. – Термиз, 2011. 25-43 б.

74.Ғозиев Э., Тошимов Р. Менежмент психологияси. –Т.: Университет, 2001. 53-66 б.

75.Kotler F. The World's Foremost Authority on Marketing Answers Your Questions. - New York-Atlanta-Shanghai-Tokyo-Washington.- 2006. 80-95-р.

76.Gulyamov S., Qosimov G‘., Holmirzaeva D., Saidaxmedov S. Zamonaviy ishlab chiqarish menejmenti. -Т., 2013 244-259 б.

77.Осеев А.А. Социально-психологический портрет руководителя: Идеальная модель и способы его измерения. // Ж.: Вестник московского университета. 2019, № 1.126-144-с.

78.Йўлдошев М., Назарзода Н. Раҳбарлик психологиясида ахлоқ. –Т.: Шарқ, 2018. 11-57 б.

79.Саидов У. Бошқарув ва нотиклик санъати. -Т.: Ғафур Ғулом номидаги НМИУ, 2011. 22-82, 110-122 б.

80.Sarah Wood, Niam O'Keeffe. Stepping Up: How to accelerate your leadership potential. - United Kingdom, FT “Financial times”, 2018. -110-130-р.