# RAHBARLARNING LIDERLIK SALOHIYATINI OSHIRISHNING SAMARALI USULLARI

***Maxmudov Sherali Komilovich***
*Qori-Niyoziy nomidagi Tarbiya*
*pedagogika milliy instituti*
*mustaqil izlanuvchisi*
*UDK 37.078*
*E-mail:sheralikomilovich@gmail.com*
*Tel: +998972445215*

**Annotatsiya:** Mazkur maqolada rahbarlarning liderlik salohiyatini oshirishning nazariy va amaliy jihatlari, zamonaviy boshqaruv sharoitida liderlik kompetensiyalarining ahamiyati hamda rahbarlik faoliyatini takomillashtirishning samarali usullari yoritilgan. Rahbarlarning strategik fikrlashi, kommunikativ qobiliyati, emotsional intellekti, jamoani boshqarish, muammoli vaziyatlarda qaror qabul qilish va innovatsion yondashuvlarni joriy etish ko‘nikmalarini rivojlantirish masalalari tahlil qilingan. Shuningdek, kouching, mentorlik, tajribaga asoslangan ta’lim, 360 darajali baholash va uzluksiz kasbiy rivojlanish usullarining liderlik salohiyatini shakllantirishdagi o‘rni asoslab berilgan. Maqolada rahbarlarning individual ehtiyojlari va tashkilot maqsadlariga moslashtirilgan kompleks rivojlantirish modelini qo‘llash bo‘yicha tavsiyalar ishlab chiqilgan.

**Kalit so‘zlar:** liderlik, rahbarlik salohiyati, boshqaruv kompetensiyasi, strategik fikrlash, kouching, mentorlik, emotsional intellekt, kommunikativ kompetensiya, jamoaviy boshqaruv, kasbiy rivojlanish.

## KIRISH

Bugungi globallashuv, raqamli transformatsiya va ijtimoiy-iqtisodiy o‘zgarishlar sharoitida tashkilotlarning samarali faoliyat yuritishi ko‘p jihatdan

rahbarlarning liderlik salohiyatiga bog‘liq. Zamonaviy rahbar nafaqat ma’muriy vazifalarni bajaruvchi, balki jamoani umumiy maqsad sari yo‘naltiruvchi, xodimlarni rag‘batlantiruvchi, innovatsiyalarni qo‘llab-quvvatlovchi va o‘zgarishlarni boshqaruvchi yetakchi sifatida namoyon bo‘lishi lozim.

Liderlik salohiyati rahbarning shaxsiy fazilatlari, kasbiy bilimlari, boshqaruv ko‘nikmalari, ijtimoiy munosabatlarni tashkil etish qobiliyati hamda strategik maqsadlarni amalga oshirish imkoniyatlarini o‘zida mujassam etadi. Ushbu salohiyat rahbarning o‘z faoliyatini tahlil qilishi, jamoa a’zolarining ehtiyojlarini tushunishi, mas’uliyatli qarorlar qabul qilishi va tashkilotda ijobiy psixologik muhit yaratishi orqali namoyon bo‘ladi.

Rahbarlik va liderlik tushunchalari o‘zaro yaqin bo‘lsa-da, ular aynan bir xil mazmunga ega emas. Rahbarlik ko‘proq rasmiy vakolat, vazifalarni taqsimlash va faoliyatni nazorat qilish bilan bog‘liq bo‘lsa, liderlik insonlarga ta’sir ko‘rsatish, ishonch uyg‘otish, umumiy maqsad atrofida birlashtirish va tashabbusni rivojlantirishni nazarda tutadi. Samarali boshqaruvda ushbu ikki jihatning uyg‘unligi muhim hisoblanadi.

OECD tomonidan ishlab chiqilgan davlat xizmatidagi yuqori samaradorlikka oid yondashuvlarda qadriyatlarga asoslangan liderlik, ochiqlik va inklyuzivlik, tashkilot resurslarini mas’uliyat bilan boshqarish hamda hamkorlik qilish muhim kompetensiyalar sifatida ko‘rsatiladi [1]. Bu yondashuvlar zamonaviy rahbarning muvaffaqiyati faqat kasbiy bilimlar bilan emas, balki axloqiy mas’uliyat, insonlar bilan ishlash va o‘zgarishlarga moslashish qobiliyati bilan ham belgilanishini ko‘rsatadi.

Mavzuning dolzarbligi rahbarlarning liderlik salohiyatini rivojlantirishda an’anaviy malaka oshirish shakllari bilan cheklanib qolmasdan, amaliy tajriba, individual maslahat, mentorlik, muntazam qayta aloqa va natijalarni baholash usullarini birgalikda qo‘llash zarurati bilan belgilanadi.

**NATIJALAR**

Ilmiy manbalar tahlili rahbarlarning liderlik salohiyatini rivojlantirishda alohida bir usuldan foydalanishdan ko‘ra, bir-birini to‘ldiruvchi usullar majmuasini qo‘llash maqsadga muvofiqligini ko‘rsatadi. Ayniqsa, individual rivojlanish, amaliy mashg‘ulotlar, muntazam qayta aloqa va o‘z faoliyatini tahlil qilishga asoslangan yondashuvlar muhim ahamiyatga ega.

**Kouching va individual rivojlanish**

Kouching rahbarning o‘z maqsadlarini aniqlashi, mavjud muammolarni tahlil qilishi, muqobil yechimlarni topishi va shaxsiy rivojlanish rejasini ishlab chiqishiga yordam beradigan jarayondir. Ushbu usulda tayyor ko‘rsatmalar berishdan ko‘ra, rahbarning mustaqil fikrlashi va o‘z imkoniyatlarini anglashiga e’tibor qaratiladi.

Kouching jarayonini quyidagi bosqichlarda tashkil etish mumkin:

- rahbarning mavjud kompetensiyalarini dastlabki baholash;
- rivojlantirilishi zarur bo‘lgan jihatlarni aniqlash;
- qisqa va uzoq muddatli maqsadlarni belgilash;
- amaliy vazifalar va harakatlar rejasini ishlab chiqish;
- natijalarni muntazam tahlil qilish va rejani takomillashtirish.

Grover va Furnham tadqiqotida kouchingning tashkilotlarda xodimlar va rahbarlarni rivojlantirish vositasi sifatidagi imkoniyatlari tahlil qilingan. Mualliflar uning samaradorligini baholashda qo‘llanilayotgan yondashuvlar va natijalarni aniqlash mexanizmlariga e’tibor qaratish zarurligini ta’kidlaydi [2].

**Mentorlik va tajriba almashish**

Mentorlik tajribali rahbarning o‘z bilimlari, kasbiy tajribasi va amaliy tavsiyalarini rivojlanishga intilayotgan rahbar bilan tizimli ravishda bo‘lishishiga asoslanadi. Ushbu usul, ayniqsa, yangi lavozimga tayinlangan yoki boshqaruv faoliyatida yangi vazifalarni bajarayotgan rahbarlar uchun foydalidir.

Mentorlik quyidagi imkoniyatlarni yaratadi:

- ✓ murakkab boshqaruv vaziyatlarini tajriba asosida tahlil qilish;
- ✓ tashkilot ichidagi samarali boshqaruv tajribalarini o‘zlashtirish;

- ✓ kasbiy aloqalar va hamkorlikni rivojlantirish;
- ✓ rahbarlikdagi xatolarni tahlil qilish va ulardan saboq olish;
- ✓ mustaqil qaror qabul qilishga bo‘lgan ishonchni oshirish.

Mentorlik samaradorligi mentor va ishtirokchi o‘rtasidagi ishonch, aniq maqsadlar, muntazam uchrashuvlar hamda o‘zaro fikr almashish imkoniyatlariga bog‘liq. Mentorlikni faqat maslahat berish bilan cheklamasdan, real vaziyatlarni birgalikda tahlil qilish va amaliy vazifalar bilan boyitish lozim.

Rahbarlik kompetensiyalari faqat nazariy bilimlar orqali to‘liq shakllanmaydi. Ularni rivojlantirish uchun rahbarning real boshqaruv vaziyatlarida ishtirok etishi, qarorlar qabul qilishi va o‘z faoliyati natijalarini tahlil qilishi muhimdir.

Amaliy ta’limning samarali shakllariga quyidagilar kiradi: a) boshqaruvga oid vaziyatli topshiriqlar va keyslar; b) jamoaviy loyihalarni boshqarish; v) muzokara va nizolarni hal etish bo‘yicha rolli mashqlar; g) tashkilot faoliyatidagi muammolar yuzasidan amaliy loyiha ishlab chiqish; d) bajarilgan ishlar bo‘yicha refleksiya va tahliliy muhokamalar.

Rahbarlikni rivojlantirish dasturlari bo‘yicha tizimli sharhda kouching, mentorlik va amaliy loyihalar bilan ishlash tashkilot miqyosidagi ijobiy natijalar bilan bog‘liq ekani qayd etilgan [3]. Bu esa rahbarlarni rivojlantirish dasturlarida nazariy mashg‘ulotlarni amaliy faoliyat bilan uyg‘unlashtirish muhimligini ko‘rsatadi.

**360 darajali baholash va qayta aloqa.** 360 darajali baholash rahbar faoliyatini turli nuqtayi nazarlardan o‘rganish usulidir. Unda rahbarning o‘zini o‘zi baholashi bilan bir qatorda, uning rahbari, hamkasblari va bevosita bo‘ysunuvchi xodimlarining fikrlari ham hisobga olinishi mumkin.

Ushbu usul rahbarning kuchli jihatlari va rivojlantirilishi zarur bo‘lgan kompetensiyalarini aniqlashga xizmat qiladi. Masalan, rahbar o‘zining kommunikativ qobiliyatini yuqori baholashi mumkin, biroq jamoa a’zolari uning

xodimlarni tinglash yoki vazifalarni tushuntirish ko‘nikmalarini takomillashtirish zarurligini ko‘rsatishi mumkin.

Baholash jarayonida quyidagi tamoyillarga rioya qilish maqsadga muvofiq:

- ✓ baholash mezonlarini oldindan belgilash;
- ✓ ishtirokchilarning fikrlarini imkon qadar xolis yig‘ish;
- ✓ qayta aloqani jazolash vositasi sifatida ishlatmaslik;
- ✓ aniqlangan ehtiyojlar asosida individual rivojlanish rejasini tuzish;
- ✓ ma’lum muddatdan so‘ng qayta baholash o‘tkazish.

360 darajali baholashning o‘zi liderlikni avtomatik ravishda rivojlantirmaydi. Uning amaliy qiymati natijalar asosida aniq harakatlar belgilanib, ularning bajarilishi kuzatilganda ortadi.

Samarali lider o‘z hissiyotlarini boshqara olishi, boshqa insonlarning holatini tushunishi va turli vaziyatlarda konstruktiv muloqotni tashkil etishi lozim. Emotsional intellekt rahbarning nizolarni hal qilish, xodimlarni qo‘llab-quvvatlash va jamoada ishonch muhitini yaratish qobiliyati bilan chambarchas bog‘liq.

Mazkur kompetensiyalarni rivojlantirish uchun quyidagi mashg‘ulotlardan foydalanish mumkin:

1) faol tinglash va ochiq savollar berish;
2) nizoli vaziyatlarni tahlil qilish;
3) hissiy reaksiyalarni anglash va boshqarish mashqlari;
4) murakkab suhbatlarni modellashtirish;
5) xodimlarga konstruktiv qayta aloqa berish;
6) jamoaviy muhokama va o‘zaro fikr almashish.

Rahbarning muloqot madaniyati xodimlarning o‘z fikrlarini erkin bildirishiga, muammolarni o‘z vaqtida aniqlashga va umumiy maqsadlarga erishish yo‘lida hamkorlik qilishga yordam beradi.

**Liderlik salohiyatini rivojlantirishning kompleks modeli**

O‘rganilgan yondashuvlarni umumlashtirish asosida rahbarlarning liderlik salohiyatini oshirish uchun quyidagi bosqichli model taklif etiladi.

**1-bosqich. Diagnostika.** Rahbarning mavjud bilimlari, ko‘nikmalari va rivojlanish ehtiyojlarini aniqlash.

**2-bosqich. Maqsadlarni belgilash.** O‘lchash mumkin bo‘lgan individual rivojlanish maqsadlarini ishlab chiqish.

**3-bosqich. Rivojlantirish.** Kouching, mentorlik, amaliy mashg‘ulotlar va mustaqil ta’limni birgalikda qo‘llash.

**4-bosqich. Amaliyotga tatbiq etish.** O‘zlashtirilgan kompetensiyalarni real boshqaruv vazifalari va jamoaviy loyihalarda qo‘llash.

**5-bosqich. Baholash va takomillashtirish.** Dastlabki ko‘rsatkichlar bilan keyingi natijalarni taqqoslash va rivojlanish rejasini yangilash.

Ushbu modelning asosiy xususiyati rahbarlik salohiyatini bir martalik trening natijasi sifatida emas, balki uzluksiz rivojlanadigan kasbiy jarayon sifatida ko‘rib chiqishdan iborat.

**MUHOKAMA**

Tahlil natijalari rahbarlarning liderlik salohiyatini oshirishda kompleks yondashuvning ahamiyatini ko‘rsatadi. Bunda kouching individual rivojlanish va o‘zini anglashga, mentorlik tajriba almashishga, amaliy ta’lim esa nazariy bilimlarni real vaziyatlarda qo‘llashga xizmat qiladi. 360 darajali baholash rahbarning o‘z faoliyati haqidagi tasavvurini boshqa ishtirokchilarning fikrlari bilan solishtirish imkonini beradi.

Mazkur usullarni tashkilotning maqsadlari va rahbarlarning ehtiyojlariga moslashtirish zarur. Masalan, yangi tayinlangan rahbar uchun mentorlik va boshqaruv vaziyatlarini tahlil qilish ustuvor bo‘lishi mumkin. Tajribali rahbarlar uchun esa strategik fikrlash, o‘zgarishlarni boshqarish, innovatsiyalarni joriy etish va jamoaviy liderlik ko‘nikmalarini rivojlantirish muhim ahamiyat kasb etadi.

OECD yondashuvida liderlikning qadriyatlarga asoslanishi, ochiqlik, tashkilotga mas'uliyat bilan munosabatda bo‘lish va hamkorlikni rivojlantirish muhim kompetensiyalar sifatida qayd etilgan [1]. Ushbu jihatlar rahbarlikni faqat topshiriqlarni bajarish va nazorat qilish bilan cheklamasdan, xodimlarning salohiyatini ro‘yobga chiqarish hamda tashkilotning uzoq muddatli rivojlanishini ta'minlash nuqtayi nazaridan baholash zarurligini anglatadi.

Biroq liderlikni rivojlantirish dasturlarini amalga oshirishda ayrim muammolar mavjud. Ular qatoriga vaqt va resurslarning cheklanganligi, rahbarlarning o‘z rivojlanishiga yetarlicha e'tibor bermasligi, xodimlarning ochiq fikr bildirishdan cho‘chishi va o‘quv dasturlarining amaliy faoliyat bilan bog‘lanmaganligi kiradi.

Ushbu muammolarni kamaytirish uchun rivojlanish dasturlarini tashkilotning kundalik ish jarayoniga integratsiya qilish, rahbarlar uchun muntazam o‘rganish imkoniyatlarini yaratish va natijalarni aniq mezonlar asosida baholash tavsiya etiladi. Baholashda faqat treningda qatnashish yoki olingan sertifikatlar soniga emas, balki rahbarning xulq-atvoridagi o‘zgarishlar, jamoa bilan ishlash sifati va boshqaruv vazifalarining bajarilishiga ham e'tibor qaratish lozim.

Tadqiqotning cheklovi shundaki, maqola adabiyotlar tahliliga asoslangan va taklif etilgan model muayyan tashkilotda empirik sinovdan o‘tkazilmagan. Shu bois uning samaradorligini amaliyotda tekshirish uchun rahbarlarning boshlang‘ich kompetensiyalarini baholash, rivojlantirish dasturini joriy etish va keyingi natijalarni taqqoslashga qaratilgan alohida tadqiqotlar zarur.

**XULOSA**

Rahbarlarning liderlik salohiyatini oshirish zamonaviy tashkilotlarning samarali faoliyatini ta'minlash va inson resurslarini rivojlantirishning muhim shartlaridan biridir. Ilmiy manbalar tahlili liderlik salohiyati shaxsiy fazilatlar, kasbiy bilimlar, kommunikativ qobiliyatlar, strategik fikrlash va jamoani boshqarish ko‘nikmalarining o‘zaro uyg‘unligi asosida shakllanishini ko‘rsatadi.

Tadqiqot asosida quyidagi xulosalarga kelindi:

Birinchidan, rahbarlarning liderlik salohiyatini rivojlantirish uzluksiz va maqsadli jarayon sifatida tashkil etilishi lozim. Bir martalik seminar yoki trening bilan cheklanib qolish barqaror kasbiy rivojlanishni ta’minlash uchun yetarli emas.

Ikkinchidan, kouching va mentorlik rahbarlarning individual ehtiyojlarini hisobga olish, o‘z faoliyatini tahlil qilish va boshqaruv tajribasini boyitishda muhim vositalardir.

Uchinchidan, amaliy loyihalar, vaziyatli topshiriqlar va real muammolar ustida ishlash rahbarlarning nazariy bilimlarini amaliy kompetensiyalarga aylantirishga yordam beradi.

To‘rtinchidan, 360 darajali baholash va konstruktiv qayta aloqa rahbarning rivojlanish ehtiyojlarini aniqlash hamda individual rivojlanish rejasini takomillashtirish imkonini beradi.

Beshinchidan, liderlik salohiyatini rivojlantirish dasturlarining natijadorligini baholashda kompetensiyalardagi o‘zgarishlar, jamoaviy hamkorlik sifati, qaror qabul qilish samaradorligi va xodimlarning fikr-mulohazalarini hisobga olish maqsadga muvofiq.

Umuman olganda, rahbarlarning liderlik salohiyatini oshirishda diagnostika, individual rivojlanish, amaliy faoliyat, muntazam qayta aloqa va natijalarni baholashni birlashtirgan kompleks yondashuvni qo‘llash tavsiya etiladi. Ushbu yondashuvni tashkilotning o‘ziga xos sharoitlariga moslashtirish rahbarlarning kasbiy rivojlanishiga va boshqaruv samaradorligini takomillashtirishga xizmat qilishi mumkin.

## FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. Gerson, D. (2020). *Leadership for a High Performing Civil Service: Towards Senior Civil Service Systems in OECD Countries*. OECD Working Papers on Public Governance, No. 40. OECD Publishing, Paris. https://doi.org/10.1787/ed8235c8-en
2. Grover, S., & Furnham, A. (2016). Coaching as a Developmental Intervention in Organisations: A Systematic Review of Its Effectiveness and the Mechanisms

Underlying It. *PLOS ONE, 11*(7), e0159137. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0159137

3. *Leadership Development Programmes in Healthcare Research: A Systematic Review, Meta-analysis and Meta-aggregation*. (2024). *BMJ Leader, 8*(4), 283. https://bmjleader.bmj.com/content/8/4/283

4. *Leadership Training in Healthcare: A Systematic Umbrella Review*. (2025). *BMJ Leader*. https://doi.org/10.1136/leader-2025-001269

5. OECD. (2023). *Public Employment and Management 2023: Towards a More Flexible Public Service*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/2023/05/public-employment-and-management-2023_a8f17605.html