

## BOSHQARUV USLUBLARINI ANIQLASHNING ASOSIY OMILLARI

**Ibroximova Ma'muraxon Alijon qizi**

Yoshlar ishlari agentligi huzuridagi  
Yoshlar muammolarini o'rganish  
va istiqbolli kadrlarni tayyorlash  
instituti tayanch doktoranti.

e-mail: [alijons167@gmail.com](mailto:alijons167@gmail.com)

***Annotatsiya:** Mazkur maqolada, boshqaruv uslublarini aniqlashning asosiy sabablari, muammo va yechimlar yuzasidan fikrlar keltirilgan.*

***Tayanch so'zlar va tushunchalar:** boshqaruv uslublari, ijtimoiy-psixologik diagnostika, keys intervyu.*

### THE MAIN FACTORS OF DETERMINING LEADERSHIP STYLES

***Abstract:** In this article, the main reasons for identifying management styles, problems and solutions.*

***Basic words and concepts:** management styles, socio-psychological diagnosis, case interview.*

**KIRISH.** Jamiyat bu insonlar majmiudir. Uning rivojlanishi, ma'naviy salohiyati va davriy taraqqiyoti asosan, ana shu insonlar o'rtasida amalga oshadigan o'zaro munosabatlarning tabiatiga, ularning murakkab ijtimoiy hamkorlik faoliyati mazmuniga bog'liq. Bugungi kunda, insonlar o'rtasidagi o'zaro munosabatlarni hamda har bir shaxsning jamiyatdagi o'rni va uning turlicha ijtimoiy munosabatlari tabiatini o'rganish bir qator ijtimoiy fanlar tadqiqot mavzusi bo'lib, ularning orasida ijtimoiy psixologik tadqiqotlar muhim o'rin egallaydi. Insonlarning ijtimoiy psixologik tafakkurini o'stirish - ularning hayot sifatini yaxshilash va jamiyat rivojlanishining asosiy omillaridan biri desak mubolag'a bo'lmaydi. Zero, Inson omili - amalga oshirilayotgan barcha islohotlarning bosh yo'nalishi va samaradorligining pirovard natijasini belgilab beruvchi asosiy tamoyildir<sup>20</sup>. Har bir inson ijtimoiy munosabatga kirishar ekan, har bir davrlarda ham o'z faoliyatiga tayyor, kasbiy faoliyat uchun zarur sifatlarga ega kadrlarga talab oshib boraveradi. Ayniqsa bu, boshqaruv sohasi yo'nalishida, aynan rahbar kadrlarda **boshqaruv uslublarining asosiy yondashuvlarini**

<sup>20</sup> Iqtisodiy ensklopedik atamalar lug'ati

aniqlash, tushuncha berish, rivojlantirish (korreksiyalash) handa boshqaruv ko'nikmalarini rivojlantirish, o'z dolzarbligini saqlab qolmoqda.

**ASOSIY QISM.** Boshqaruv samaradorligining ustuvor yo'nalishlaridan biri - rahbar o'z ishida foydalanadigan boshqaruv uslubini to'g'ri tanlay olishidadir. Har bir rahbar boshqaruv faoliyati jarayonida o'z vazifalarini faqat o'ziga xos uslubda bajaradi. **Rahbarlik uslubi rahbarning jamoani o'ziga yuklangan vazifalarni bajarishda tashabbuskorlik va ijodiy yondashishga qanday usullar bilan rag'batlantirishi, o'z qo'l ostidagilarning ishini qanday nazorat qilishida ifodalanadi**<sup>21</sup>. Qabul qilingan yetakchilik uslubi rahbar faoliyatining sifati, uning samarali boshqaruv faoliyatini ta'minlash qobiliyatining o'ziga xos xususiyati bo'lib xizmat qilishi mumkin, shuningdek, jamoada qulay munosabatlar va xatti-harakatlarning rivojlanishiga hissa qo'shadigan o'ziga xos muhit yaratadi. Shu o'rinda aytish mumkinki, jamoada sog'lom psixologik muhitni yaratish ham rahbar shaxsining vazifasidir. Agar har bir kishi ishbilarmonlik, kasbiy fazilatlar va qobiliyatlar namoyon bo'lgan ishning yakuniy natijasidan manfaatdor bo'lsa, xodimlar samarali, konstruktiv ishlashi mumkin. Bunga ishning samaradorligi va sifatini, psixologik va moddiy motivatsiyani baholash mezonlarini ishlab chiqish orqali erishiladi. Shu boisdan bir qancha olimlar mehnat unumdorligi bevosita mehnat guruhidagi shaxslarning o'zaro ta'siri, muvofiqligi bilan bog'liqligini ta'kidlaydilar. Shunday ekan, ish uslubi nafaqat rahbarning faoliyatini belgilaydi, balki u tizim faoliyatining barcha jabhalariga bevosita ta'sir qiladi va bevosita bo'ysunuvchilarga ham ta'sir qiladi. Quyida **boshqaruv uslublarini tavsiflovchi asosiy omillarni** ajratib ko'rishimiz mumkin:

- Rahbarlarga ularning malakasi, samaradorligi, mas'uliyati, shaxsiy fazilatlar, axloqi, xarakteri, temperamenti va boshqalarga qo'yiladigan talablar;
- Tizimning o'ziga xosligi - uning maqsad va vazifalari, boshqaruv tuzilmalari va boshqaruv texnologiyasi, rahbarning vazifalari;
- Ish muhiti - ishlab chiqarishning texnologik darajasi, mehnatni tashkil etish shakli, moddiy resurslarning mavjudligi va boshqalar;
- Rahbarlik qilinadigan jamoaning o'ziga xos xususiyatlari uning tuzilishi va tayyorgarlik darajasi, unda shakllangan munosabatlarning tabiati, an'analari va qadriyatlaridir.

Boshqaruv uslublari muammosini batafsil o'rgangan olimlardan, nemis olimlari G.Gibsh va M.Forverg, amerikalik ijtimoiy-psixolog olim R.Likert, rus olimlaridan V. Parigin, L.Uminskiy, V.Jukov va boshqalarning ishlari diqqatga sazovordir. Barcha nazariyalardan umumlashtirilgan, bugungi kunda ijtimoiy psixologiyada qabul

<sup>21</sup> <https://gigafox.ru/uz/eco/stili-rukovodstva-i-ih-harakteristika-otnoshenie-k-znaniyam/>

qilingan uch asosiy va mutloq yana bir yangi boshqarish uslublari mavjud bo‘lib<sup>22</sup>, har bir rahbar faoliyati jarayonida bu haqda ma‘lumotga ega bo‘lishi va o‘zidagi yetakchilik uslubining ijobiy va salbiy tomonlarini pragnozlay olishi maqsadga muvofiqdir. Qisqacha qilib aytganda, bu to‘rt uslub:

1. **Avtoritar** (jamoani boshqarish usullariga asoslanadi. Vakolatlar bitta rahbarning qo‘lida to‘plangan, qarorlar individual ravishda qabul qilinadi. Haddan tashqari tashabbus g‘oyib bo‘ladi, ish tartibi qattiq va nazorat darajasi juda yuqori. Hamma narsa aniq maqsadga erishishga qaratilgan);
2. **Demokratik** (boshqa ma‘noda u kollegial deb ataladi, nafaqat xodimlarni boshqarishning ijtimoiy-psixologik va iqtisodiy usullaridan foydalanish balki ushbu ish uslubida hamkorlikda qaror qabul qilish qo‘llaniladi. Xodimlar ustidan nazorat unchalik qattiq emas, hokimiyat tanqidiga toqatli munosabatda. Xodimlar o‘rtasidagi aloqa to‘g‘ri va nozik, tashkilot ichidagi ma‘lumotlar mavjud)
3. **Partisipativ** (rahbarning tashkilot maqsadiga erishish yo‘lida xodimlar bilan gorizontallik yo‘nalishdagi munosabatlarni rivojlantirishi tushunilib, mutaxassislar aynan partisipativlikni eng samarali uslublar qatorida ko‘radilar<sup>23</sup> va rahbar xulqida quyidagilarni e‘tirof etadilar:
  - rahbarning xodimlari bilan muntazam fikr almashinuvi;
  - rahbar va xodim o‘rtasidagi munosabatdagi ochiqlik va samimiylilik;
  - xodimlarni tashkiliy qarorlar qabul qilishga jalb etilganligi;
  - tashkilot vazifalarini rejalashtirish va amalga oshirishda xodimlarni jalb etish;
  - mustaqil qaror qabul qila olish huquqiga ega bo‘lgan maxsus guruhlar tuzish (masalan, “sifat nazorati guruhi”) va hokazo.
4. **Liberal** (ruxsat beruvchi yoki neytral) quyidagi xususiyatlarga ega:
  - hatto muhim qarorlar qabul qilishda ham, rahbar ular uchun javobgarlikni rad etadi;
  - qarorlar ko‘pincha birgalikda qabul qilinadi - asosan, javobgarlikdan qochish uchun;
  - tashkilotdagi ishlarning holatini nazorat qilish minimal;
  - tanqid loqaydlik bilan qabul qilinadi va hokazo,

kabi boshqaruv uslublari bo‘lib, bugungi kunda, har bir uslubning xarakteristikasi, rahbarda bu uslubdan foydalanish shart-sharoitlari, uning ijobiy va salbiy oqibatlarini yuzasidan juda ko‘p ilmiy izlanishlar, natijalar va xulosalar mavjuddir.

<sup>22</sup> O.E.Hayitov I.A.Tursunaliyev Boshqaruv psixologiyasi – Toshkent -2021. 63-bet.

<sup>23</sup> O.E.Hayitov I.A.Tursunaliyev Boshqaruv psixologiyasi – Toshkent -2021. 66-bet.

## Yetakchilik uslubini qanday aniqlash mumkin?

Nomzodning boshqaruv uslubini suhbat bosqichida aniqlash mumkin. Buning uchun **ekspress testlar** va **keys intervyular** qo'llaniladi. So'rovlarni o'tkazishda ular nutq, xulq-atvor, muloqot uslubini haqida qayd qiladilar va bu, rahbar shaxsi haqida ko'p narsalarni ayta oladi.

Mahalliy olimlarimizdan, A.Yuldashev, Sh.Sodiqova, A.Islamqulov, T.Abdullayev, L.Inagamova, R.To'raxo'jayevalarning ilmiy izlanishlari natijalarini ko'radigan bo'lsak, rahbar kadrlarni tayyorlash, malakasini oshirish va qayta tayyorlashda *muammoli vaziyat (keys) usullaridan* foydalanishning ilg'or xorij tajribasi o'rganilib, *to'liq keyslar* (o'rtacha 20-25 bet) bir necha kun mobaynida jamoa bo'lib ishlashga mo'ljallangan va, o'z yechimini bir jamoa bo'lib taqdim etishni nazarda tutishi, *qisqartirilgan keyslar* (3-5 bet) bevosita darsda muhokama qilish uchun mo'ljallangan bo'lib, umumiy munozarani, *mini keyslar* (1-2 bet va undan kamroq) darsda o'tilayotgan nazariyaga qo'shimcha misol (illustratsiya) sifatida xizmat qilishi masalalariga etibor qaratilib, keys-topshiriqlarning misollari fanlarning ishchi dasturlarida keltirilishi asoslab berilgan<sup>24</sup>. Bundan ko'rinib turibdiki, keys metodi nafaqat rahbarlik uslublarini aniqlashda balki, rahbar kadrlarni o'qitishda ham samarali usullardan biri hisoblanadi.

Quyida bir qancha misollarni ko'rib chiqishimiz mumkin<sup>25</sup>:

### Test 1

O'z fikrining mavjudligini, to'g'riligiga ishonchni aniqlaydi. Ular haqiqiy bo'lmagan ma'lumotlarga asoslanib, tovarlarning narxini hisoblashni taklif qilishadi yoki muammoni hal qilish uchun maqbul shartni taklif qilishadi, lekin ular to'g'ri javobga e'tiroz bildiradilar. Haqiqiy rahbar qarorning to'g'riligiga shubha qilmaydi, u o'z fikrini qat'iy himoya qilishga harakat qiladi.

### Test 2

Nomzoddan kompaniyaning hikoyasini suhbatdoshga yetkazishni so'rash. Taqdimot uslubiga e'tibor bering. Rahbar so'zma-so'z takrorlamaydi, u ma'lumotni o'z nuqtai nazaridan yetkazadi. Rahbar faktlarni sanab o'tishdan tashqari, eshitganlari haqida o'z fikrlarini bildiradi.

### Test 3

Ular sinaluvchiga suhbat jarayonini buzadigan g'ayrioddiy ishlarni qilishni taklif qilishadi. Misol uchun, hazil ayting, qo'shiq ayting. Taklifga bo'lgan munosabatdan kelib chiqib, ular kutilmagan hodisalarga, tanqidiy vaziyatga tayyor, degan xulosaga kelishadi.

<sup>24</sup> O'zbekistonda rahbar kadrlarni tayyorlash, qayta tayyorlash va malakasini oshirishda o'qitishning keys usulidan foydalanish (Amaliy qo'llanma)/A.Yuldashev [va boshq.]. – Toshkent:,2019., - 62-bet.

<sup>25</sup> <https://gigafox.ru/uz/eco/stili-rukovodstva-i-ih-harakteristika-otnoshenie-k-znaniyam/>

*Bundan tashqari, yuqori korporativ madaniyatga ega kompaniyalar amaliy suhbatlar o'tkazadilar.*

Ko'pincha nomzodga muammoli vaziyatning yechimini topish uchun topshiriqlar beriladi. Javoblar ijodkorlikni, ziddiyatni, stressga chidamlilikni aniqlaydi. Ariza beruvchi mas'uliyatni o'z zimmasiga olishi yoki yechim izlashni boshqa shaxsga yo'naltirishi mumkin.

#### **Test 4**

Yetakchilik uslublarining xususiyatlarini bilgan holda, kelajakdagi rahbar kimligini aniqlash qiyin emas - yagona hokimiyatni jamlagan unitar, muammolarni jamoa bilan birgalikda hal qiladigan demokrat yoki mas'uliyatni xodimlarga o'tkazadigan liberal. O'z-o'zini tekshirish savollariga javob berish yetakchilikning boshqaruv uslubini aniqlashga yordam beradi. Tavsiya etilgan uchta variantdan birini tanlang, katakchani belgilang.

#### **Savollar**

1. Qaror qabul qilishda siz:
  - a) qo'l ostidagilar bilan maslahatlashasiz;
  - b) qarorni boshqalarga etkazishga harakat qiling;
  - c) o'zingiz uchun javobgarlikni o'z zimmangizga oling.
2. Tashkiliy masalalarni hal qilishda:
  - a) siz faqat umumiy nazoratni o'zingizga qoldirasiz;
  - b) muammoning yechimini jamoaga ta'minlab, aralashmaslik;
  - c) har bir bosqichda xodimlarning harakatlarini aniqlash.
3. Qo'l ostidagilar ustidan nazoratni qanday amalga oshirasiz:
  - a) o'z-o'zini nazorat qilishga tayanish;
  - b) nazorat kerak emas deb o'ylash;
  - c) har bir xodimning harakatlarini kuzatish.
4. Shoshilinch qarorlar qabul qilishni talab qiladigan vaziyatda:
  - a) xodimlar bilan maslahatlashish;
  - b) mas'uliyatni jamoaning haqiqiy rahbarlariga o'tkazish;
  - c) siz yolg'iz qaror qabul qilasiz.
5. Jamoa bilan munosabatlar:
  - a) qo'l ostidagilarga yordam berish;
  - b) erkin muloqot qilish;
  - c) faqat xodimlarning tashabbusi bilan muloqot qilish.
6. Tanqidga munosabat:
  - a) hisobga olish;
  - b) hech qanday munosabat bildirmaslik;
  - c) sharhlarga ruxsat bermaslik.
7. Intizomni saqlash: a) o'z-o'zini tarbiyalash bilan hisoblash; b) jamoaga bosim o'tkazmaslik; v) to'liq itoat qilishni talab qilish.

8. Agar qaror qabul qilishda qiynalayotgan bo'lsangiz: a) maslahat so'rang; b) qarorni bo'ysunuvchilarga o'tkazish; c) o'zingiz qaror qilasiz.
9. Jamoaga rahbarlik qilish:
  - a) so'rovdan foydalanish;
  - b) buyurtma bera olmaysiz;
  - v) buyruq berish va so'zsiz bajarilishini kutish.
10. O'zingizni etakchi sifatida baholash:
  - a) talabchan, lekin adolatli;
  - b) oddiy;
  - v) qattiqqo'l, tanlab oluvchi.

Bunda: a) - demokratik uslub; b) - liberal; c) - direktiv. Har bir javob variantiga mos keladigan tasdiq belgilari sonini hisoblang. Sof yetakchilik uslublari kamdan-kam uchraydi. Ko'pincha ular aralashtiriladi, demokratik moyillik bilan. Masalan, agar test natijasi: a) - 6; b) -3; v) - 1, unda sizning uslubingiz demokratik-liberal.

Ustunlik qilayotgan yetakchilik uslubini aniqlashga yordam beruvchi yana bir test bu A.Juravlev testi bo'lib, u har birida 5 ta variantni o'z ichiga olgan yetakchining 27 ta xususiyatidan iborat. Texnika o'z-o'zini tashxislash va ekspert baholash uchun ishlatiladi. Ikkinchi variant past, yuqori va teng menejerlarning teng soni (1-5 kishi) tomonidan testdan o'tishni nazarda tutadi. Natijalar olingach, javoblar solishtiriladi. Samarali ishlab chiqarish, yuqori samaradorlik o'zgaruvchan sharoitlarga moslashadigan, qo'yilgan vazifalarga qarab yetakchilikning boshqaruv uslubini tanlashni biladigan va jamoaning kasbiy tayyorgarligini belgilaydi.

**XULOSA.** Xulosa o'rnida shuni aytish mumkinki, har bir tashkilot - shaxslar, maqsad va vazifalarning o'ziga xos birikmasidir. Har bir rahbar esa - bir qator qobiliyatlarga ega noyob shaxsdir. Har bir rahbar o'zi amalda qo'llaydigan boshqaruv uslubini yaratuvchisidir. Ammo shu bilan birga, u ko'plab obyektiv va subyektiv shart va sharoitlarni hisobga oladi, bunga qarab uslub o'zining o'ziga xos mazmunini oladi. Uslub ijtimoiy hodisadir, chunki u rahbarning dunyoqarashi va e'tiqodini aks ettiradi, shuningdek, asosan butun tizimning natijalarini belgilaydi. Shunday ekan, rahbar kadrlarni aniqlash, ularni malakasini oshirish, rivojlantirish (korreksiyalash) da boshqaruv uslublarini aniqlashga qaratilgan suhbat, kuzatuv, test va keyslar singani ijtimoiy-psixologik diagnostika usullariga ehtiyoj bor.

Bu esa o'z navbatida, bugungi kunda rahbar kadrlarning boshqaruv ko'nikmalarini rivojlantirishda ijtimoiy psixologik diagnostika metodikalariga chuqurroq yondashish zarurati borligini ifodalaydi. Shunday ekan, bugungi kun hayot sur'atini yanada yaxshilash, boshqaruv qobiliyatlariga ega, o'z rahbarlik uslublarini to'g'ri tanlay oladigan, samarali rahbar kadrlarning boshqaruv ko'nikmalarini rivojlantirishning asosiy omillaridan biri sifatida ijtimoiy psixologik diagnostika muammolarni bartaraf etish dolzarbdir.

### FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR:

1. Iqtisodiy ensklopedik atamalar lug‘ati.
2. O.E.Hayitov I.A.Tursunaliyev Boshqaruv psixologiyasi – Toshkent -2021. 63-66-bet.
3. O‘zbekistonda rahbar kadrlarni tayyorlash, qayta tayyorlash va malakasini oshirishda o‘qitishning keys usulidan foydalanish (Amaliy qo‘llanma)/A.Yuldashev [va boshq.]. – Toshkent:,2019., - 62-bet.
4. <https://gigafox.ru/uz/eco/stili-rukovodstva-i-ih-harakteristika-otnoshenie-k-znaniyam/>