

33 8.24-052.2(043.3)

A50

**ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ**  
**ОЛИЙ ВА ЎРТА МАХСУС ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ**  
**ТОШКЕНТ ДАВЛАТ ИҚТИСОДИЁТ УНИВЕРСИТЕТИ**

Қўлёзма ҳуқуқида  
ББК: 65.050.2

**АЛИМОВ ОДИЛ КОМИЛЖОНОВИЧ**

**КОРХОНА БОШҚАРУВЧИЛАРИДА ЛИДЕРЛИК ХУСУСИЯТЛАРИНИ**  
**ШАКЛЛАНТИРИШ ВА РИВОЖЛАНТИРИШ**

**08.00.13. - «Менежмент ва маркетинг» ихтисослиги**

**Иқтисод фанлари номзоди илмий даражасини**  
**олиш учун ёзилган диссертация**

**А В Т О Р Е Ф Е Р А Т И**

**Тошкент – 2008**

A50

Диссерертация Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги  
Давлат ва жамият қурилиши академияси қошидаги  
Олий бизнес мактабининг «Менежмент» кафедрасида бажарилган

**Илмий раҳбар:** иқтисод фанлари доктори, профессор  
**Юлдашев Шухрат Ғаниевич**

**Расмий оппонентлар:** иқтисод фанлари доктори, профессор  
**Абдурахмонов Қаландар Хўжаевич**

иқтисод фанлари номзоди, доцент  
**Нурибетов Равшан Ибрагимович**

**Етакчи ташкилот:** М.Улўғбек номидаги Ўзбекистон  
Миллий университети

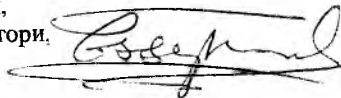
Диссертация 2008 йил «7» X7 соат 9<sup>00</sup> да Тошкент давлат  
иқтисодиёт университетининг иқтисод фанлари доктори илмий даражасини  
олиш учун диссертациялар ҳимояси бўйича Д 067.06.01 рақамли ихтисослашган  
кенгашда ҳимоя қилинади.

Манзил: 100003, Тошкент ш., Ўзбекистон шоҳ кўчаси, 49-уй.

Диссертация билан Тошкент давлат иқтисодиёт университетининг  
кутубхонасида танишиш мумкин.

Автореферат 2008 йил «4» X да тарқатилди

Ихтисослашган  
кенгаш илмий котиби,  
иқтисод фанлари доктори,  
профессор



Б.Б.Беркинов

## 1. ДИССЕРТАЦИЯНИНГ УМУМИЙ ТАВСИФИ

**Мавзунинг долзарблиги.** Миллий иқтисодиётдаги ислохотларни чуқурлаштириш, етакчи тармоқларни модернизация қилиш ва янгилаш жараёнини давом этиши корхона ва ташкилотларнинг бошқарувчи-лидерлари принципиал жиҳатдан мутлақо янги ва ўта мураккаб глобал ривожланиш стратегияларини амалга оширишга тайёрликлар, деган савол кўпчиликни қизиқтирса керак.

Афсуски, ҳамон айрим корхона раҳбарлари ўз ходимлари орасида лидерлик хусусиятлари кучли намоён бўладиган шахсларнинг кўпроқ бўлишига етарлича аҳамият беришмаяпти. Уларнинг фикрича зарурият тугилса, вакант лавозимларга четдан мутахассисларни таклиф этиш мумкин ёхуд чигал вазиятнинг ечими ўз-ўзидан топилади деб ўйлайдилар. Бу эса кўпгина хўжалик юретиш субъектларида иктидорли салоҳияти юқори раҳбар кадрларни тайёрлаш муаммоси борасида жиддий бош қотиришнинг вақти келмадимикан деган саволни юзага келтиради.

Бу борада Республикамиз Президенти И.А.Каримов қуйидаги фикрни билдириб ўтгандилар: «Биз раҳбар кадрларни тарбиялаш, улар билан ишлашнинг самарали тизимини яратиш ҳақида кўп гапирамиз. Нега деганда олдимизда турган вазифаларни бажаришда кадрларнинг билимдонлиги, ишчан ва ташаббускорлиги, ташкилотчилиги катта аҳамият касб этади, керак бўлса ҳал қилувчи ўрин тутади»<sup>1</sup>.

Ҳақиқатдан ҳам умумбашарий тараққиётнинг янги талабларидан келиб чиқиб олий поғонадаги раҳбарларимиз истеъдодли бошқарувчи-лидерларни касрдан топса бўлади, уларни қандай услублар ёрдамида шакллантириш ва ривожлантириш мумкин деган саволга жавоб ахтаришларига тўғри келмоқда. Зеро, ҳозирда бундай шахсларга нисбатан мавжуд талаб даражаси умумий таклиф кўлаמידан анча юқорирокдир.

Фикримизча, бизнесни бошқариш соҳаларида фаолият кўрсатаётган етуқ раҳбарларимиз мураккаб глобал стратегиялар асосида корхоналарни бошқара оладиган бошқарувчи-лидерларни аниқлаш ва уларни салоҳиятини ривожлантириш билан боғлиқ дастур ва концепцияларни яшлаб чиқиш ҳамда жорий этиш масалаларига катта эътибор беришлари лозим деб ҳисоблаймиз. Чунки ходимлар орасидан лидерлик салоҳияти юқори бўлган шахсларни излаб топиш ва ташкилотдаги етакчи менежерлар қаторига жалб этиш орқали уларнинг салоҳиятидан оқилона фойдаланиш ҳар қандай ташкилотда раҳбарлик лавозимларини эгаллай оладиган кадрларни тайёрлаш жараёнининг асосини ташкил этиши лозим. Шу ўринда Республикамиз Президенти И.А.Каримовнинг қуйидаги фикрларини келтириб ўтишни ўринли деб тойдик: «Бугун ёшларимиз қандай кадриятлар сари интилоқда, қандай орзу-ният ва ўй-хаёллар билан яшамоқда – биз бунга асло лоқайд ва бефарқ қарамаслигимиз керак. Ота-она, устоз-мураббий, етакчи-раҳбар сифатида бу жараённи четдан туриб кузатишга ҳаққимиз йўқ»<sup>2</sup>

Шунингдек, ташкилотнинг келажаги учун муҳим аҳамиятта эга бўлган мазкур тадбирларга жиддийлик, эҳтиёткорлик билан адолатли ёндашилмаса, тезкор суръатда ходимлардаги лидерлик хусусиятларини ривожлантириш фаолияти ҳеч қандай наф бермай қўяди.

Ташкилотлар миқёсида юқори салоҳиятли ёш, келажаги порлоқ лидерларни тарбиялаш концепциясини яшлаб чиқиш ва йўлга қўйиш пировард натижада бутун ходимларнинг фаолиятига ижобий таъсир кўрсатади деб ҳисоблаймиз. Зеро, шахсий фазилатлари ва алоҳида сифатлари билан хизмат поғонасидан юксалиб бориши

<sup>1</sup> И.А.Каримов. Хавсизлик ва тинчлик учун курашмоқ керак. Т., «Ўзбекистон», 2002, 10-том, 383-384 бетлар.

<sup>2</sup> И.А.Каримов. Инсон мафратлари инновацияни таъминлаш – барча ислохот ва ўзгаришларимизнинг бош мақсадлар. Халқ сўзи, 9 февраль 2008 йил, 3-бет.

мумкинлигини яхши сезиб турган хизматчиларнинг рухий кайфияти анча тетик, кўтаринки бўлади. Бу эса ташкилотдаги корпоратив маданиятни юксалтириш ва мустаҳкамлаш учун хизмат қилади. Қолаверса, бундай чора-тадбирларнинг натижасида ҳар қандай ташкилотнинг имижига ҳам оғир боради. Ўз навбатида ички муҳити барқарор ва корпоратив маданияти юксак даражадаги ташкилотларда ишлаш учун эса одамлар кўпроқ интилишади. Чунки бундай имкониятлар мавжуд бўлган ташкилотларда ходимларнинг турли хил эҳтиёжларини қондириш осонроқ кечади.

Ҳозирги кунда лидерлик хусусиятига эга профессионал бошқарувчиларни тайёрлаш услубларини ривожлантириш масалалари жаҳондаги ижтимоий-иқтисодий тараққиёт ҳамда ташкилий тузилмалар фаолиятини такомиллаштириб боришнинг мақсад ва суръатларига мос келадиган менежмент соҳасининг энг долзарб муаммоларидан биридир.

Юқорида таъкидлаб ўтилган фикр ва мулоҳазалар тадқиқотимиз мавзусини таълаш ва уни мантикий асослаш учун замин яратди.

**Мавзунинг ўрганилганлик даражаси.** Турли миқёсдаги компаниялар фаолиятини самарали бошқаришда бошқарувчи-лидерларнинг туғган роли ва улардаги лидерлик хусусиятларини ривожлантириш зарурати билан боғлиқ турли масалалар бир қатор замонавий менежмент асосчилари томонидан диққат билан ўрганиб келинмоқда. Ушбу тадқиқотларга Г.Х.Альтманн, У.Байхэм, М.А.Диванна, Дж.Джурап, С.Джибб, П.Друкер, Б.Карлоф, Ж.Коттер, Кэ де Ври, Т.Конти, Д.Майстер, А.Менегетти, Е.Г.Молл, Р.Моррис, Г.Р.Нив, Э.Нейзел, М.Пизи, Г.Питере, Г.Р.Райтер, С.Седерберг, М.Симан, П.Сенге, Н.П.Беляцкий, С.Г.Смирнов, В.Спивак, Н.Тичи, Б.Трейси, Г.Уилкоккс, Р.Уотермен, С.Уэллс, С.Шартл, Ф.Хайсейкер, Ли Якокка ва бошқа кўплаб олимлар ўзларининг салмоқли хиссаларини кўшдилар.

Ўзбекистонда персонал малакасини ошириш ва раҳбар ходимлар салоҳиятини ривожлантириш билан боғлиқ муаммоларнинг айрим жиҳатлари Қ.Х.Абдурахмонов, Х.П.Абулқосимов, М.Б.Бекмуродов, А.Бегматов, М.С.Қосимова, Ш.Э.Қурбонов, С.С.Ғуломов, Э.Сейтхалилов, Ш.Н.Зайнутдинов, Д.Н.Раҳимова, М.А.Насриддинова, Э.Ғ.Набиев, Ш.Ғ.Юлдашев каби кўплаб олимларимизнинг илмий ишларида ўз аксини тошган.

Шу билан бир қаторда ислохотларнинг ҳозирги босқичида республикаимиздаги турли мулк шаклларига мансуб бўлган корхона ва ташкилотлар олдига турган долзарб муаммолардан бири — салоҳияти юқори бўлган бошқарувчиларни излаб топиш, улардаги лидерлик хусусиятларини шакллантириш ва ривожлантириш билан боғлиқ услубларни ишлаб чиқиш ва жорий этиш масалалари ҳозирча тўлалигича ўз ечимини тошгани йўқ.

**Диссертация ишининг илмий-тадқиқот иш режалари билан боғлиқлиги.** Диссертация Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат ва жамият қурилиши академияси қошидаги Олий бизнес мактабининг ГНТП-2 (П.2.28.) дастури асосидаги «Корпоратив секторни ривожлантиришнинг институционал муаммолари: мулкчилик, бошқарув ва инвестициялаш» мавзусидаги тадқиқот ишлари режаси доирасида бажарилган.

**Тадқиқотнинг мақсади.** Республикаимизда раҳбар кадрларни тайёрлаш сиёсатини такомиллаштириш талабларига мос равишда корхона бошқарувчиларида лидерлик хусусиятларини шакллантириш ва ривожлантиришга йўналтирилган илмий концепциянинг асосларини ишлаб чиқишдан иборат.

**Тадқиқотнинг вазифалари.** Илмий тадқиқот мақсадидан келиб чиқиб қуйидаги вазифалар белгилаб олинган:

- менежментдаги замонавий лидерлик концепцияларини таҳлил қилиш натижасида

лидерлик феноменининг хусусиятларини аниқлаш;

- бошқарувчиларда лидерлик хусусиятларини шакллантириш ва ривожлан-тириш салоҳиятли кадрларни тайёрлаш сўбатининг муҳим омили эканлигини асослаб бериш;

- лидерларни жадал ривожлантириш гуруҳлари концепциясининг мазмун-моҳиятини очиб бериш;

- республикамиздаги турли иқтисодий ҳолатни ўз бошидан кечираётган саноат корхоналаридаги раҳбарларнинг инкирозга қарши бошқарувни амалга ошириш борасидаги тажрибаларини таҳлил қилиш;

- бошқарувчилик лавозимини янги эгаллаган шахсларга турли психологик омилларнинг таъсирини ўрганиш;

- корхона ва ташкилотларда юқори салоҳиятли ходимларни аниқлаш мезонларини такомиллаштириш заруратини асослаб бериш;

- лидерларни жадал ривожлантириш гуруҳларига раҳбарликка номзодларни танлаб олиш жараёни самарадорлигининг мезонларини аниқлаш;

- истиқболдаги бошқарувчи – лидерларнинг тавсифини ишлаб чиқиш.

**Тадқиқот предмети ва объекти.** Тезкор суръатларда лидерлик хусусиятларини ривожлантириш гуруҳларида салоҳиятли ходимларни шакллантириш ва ривожлантиришга йўналтирилган замонавий менежментнинг илмий-назарий муаммолари тадқиқотнинг предмети сифатида танланди. Тадқиқот объекти сифатида Республикамиздаги корпоратив тизимлар ва компанияларида салоҳиятли ходимлар билан ишлаш, уларни юқори поғонадаги раҳбарлик лавозимларига тайёрлаш соҳасидаги фаолиятлари танланди.

**Ҳимояга олиб чиқилаётган асосий ҳолатлар:**

1. Лидерлик феномени кенг маънода сифатни ва миллий иқтисодий тизим рақобатбардошлик даражасини таъминловчи механизм эканлиги;

2. Корхона раҳбарлари орасида ўтказилган сўровнома натижасида республикамиздаги корпоратив тизимлар миқёсида “Инкирозга қарши бошқарувчилар гуруҳин» тузиш воситасида етук бошқарувчилар тажрибасини ўрганиш лозимлиги тўғрисидаги таклифлар;

3. Янги тайинланган раҳбарларнинг психологик ҳолатига таъсир кўрсатувчи омиллар тизими;

4. Истиқболдаги бошқарувчи-лидернинг қиссий тавсифи.

5. Салоҳиятли ходимларни лидерлик гуруҳларига танлаш ҳамда уларни ташкилотлар миқёсида меросхўрлик асосида раҳбарлик лавозимларини эгаллашга тайёрлаш механизми.

**Тадқиқотнинг илмий янгиликлари:**

- республикамизнинг турли корхона ва ташкилотларида юқори салоҳиятли ходимларни аниқлаш ва лидерлик гуруҳларига жалб этиш орқали улардаги раҳбарлик хусусиятларини ривожлантиришга йўналтирилган илмий-назарий концепциянинг асослари ишлаб чиқилган;

- лидерлик борасидаги замонавий илмий-назарий концепцияларни таҳлил қилиш натижасида корхона раҳбарларида лидерлик кўникмаларини шакллантирмасдан янги сифатни бошқариш (TQM) тизимини жорий этиб бўлмайдиган фикр асослаб берилган;

- янги тайинланган раҳбарларнинг психологик ҳолатига таъсир кўрсатувчи салбий омилларни бошқарувчилик фаолиятига мослашув даврини узайтиришга ва бевосита ишлаб чиқариш самарадорлигини пасайиб кетишига олиб келиши аниқланган;

- республикамиздаги ҳўжалик субъектларининг юқори поғона раҳбарлари орасида

Ўтказилган сўровнома таҳлиллари асосида раҳбарнинг лидерлик хусусиятлари, профессионаллик ва компетентлик даражаси ҳўжалик субъекти ривожланишининг ҳал қилувчи омилларидан бири эканлиги исботлаб берилган;

- ҳодимлар орасидан лидерлик салоҳияти юқори бўлган шахсларни аниқлаш мезонлари ишлаб чиқилди ва ҳодимларни лидерлик гуруҳларида жадал сурьатлар билан тайёрлаш механизми тақлиф этилди;

- турли ташкилотларда бошқарувчи кадрларни тайёрлаш жараёнларини мувофиқлаштирувчи Кенгашларни шакллантириш зарурати билан боғлиқ аниқ тақлифлар ишлаб чиқилди ва ушбу Кенгашларнинг фаолиятини салоҳиятли ҳодимларни тайёрлаш самарадорлиги билан узвий боғлиқлиги асослаб берилди.

**Тадқиқотнинг назарий ва услубий асослари сифатида** Ўзбекистон Республикаси Президенти И.А.Каримовнинг бозор иқтисодиётига ўтиш ва иқтисодий ислохотларни чуқурлаштириш, республикада замонавий раҳбарларни ҳамда ёш кадрларни тайёрлаш борасидаги концептуал қарашлари, маърузалари, шунингдек, тадқиқот мавзуси бўйича изланишлар олиб борган республикамизнинг, чет эллик олим ва мутахассисларнинг илмий-амалий асарлари диссертациянинг назарий ва услубий асосларини ташкил қилди.

Шунингдек, диссертацияда Ўзбекистон Республикасининг Қонунларидан, Ўзбекистон Республикаси Президентининг Фармонларидан, халқаро ташкилотларнинг расмий ва электрон ахборот воситаларида эълон қилинган таҳлилий ҳужжатлардан ва муаллиф томонидан ўтказилган сўровнома натижаларидан фойдаланилди.

**Тадқиқот усуллари:** илмий абстракция, тизимли ёндошув, диалектик таҳлил функционал-тузилмавий таҳлил ва социологик сўровнома услубларидан фойдаланилди.

**Тадқиқот натижаларининг илмий ва амалий аҳамияти.** Ўтказилган илмий тадқиқот натижаларидан, ишлаб чиқилган илмий-амалий ҳулосалар ва тавсиялардан республикамизнинг турли корхона ва ташкилотларида юқори салоҳиятли бошқарувчи-лидерларни аниқлаш мезонларини ҳамда замонавий раҳбарларда лидерлик хусусиятларини тез сурьатларда ривожлантиришга йўналтирилган илмий концессияни ишлаб чиқишда фойдаланиш мумкин.

Диссертацияда ўз ифодасини топган назарий ва амалий тақлифлардан республикамиз корхона ва ташкилотларида бошқарувчи кадрларни тайёрлаш жараёнларини мувофиқлаштирувчи Кенгашларни ташкил этишда, Олий ўқув юртларида ва MBA дастури асосида фаолият кўрсатаётган Олий бизнес мактабларида «Лидерлик ва ташкилот ривожини», «Стратегик менежмент», «Инсон ресурсларини бошқариш» ва «Бошқарув психологияси» каби фанлардан таълим бериш жараёнида, шунингдек, Ўзбекистон Республикаси Президенти Девони ва Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси томонидан юқори салоҳиятли раҳбарларни аниқлаш ва тайёрлаш жараёнларини такомиллаштириш билан боғлиқ чора-тадбирларни ишлаб чиқишда фойдаланиш мумкин.

**Натижаларнинг жорий қилиниши.** Тадқиқот натижасида ишлаб чиқилган бир қатор тақлиф ва тавсиялар «Dori-Dagmon» акциядорлик компанияси, ИПАК ЙўЛИ акциядорлик инновация тижорат банки ва COSCOM Ўзбекистон-Америка қўшма корхоналари томонидан ишлаб чиқаришга жорий этилганлиги тўғрисида (06.12.2004й. 24-15/1365-сонли, 17.02.2005й. 17/1422-1-сонли ва 22.03.2005й. 01-01/542-сонли) даволатномалар берилган.

**Ишнинг синозда ўтиши.** Диссертация ишининг асосий тавсия ва ҳулосалари республикамиз ва халқаро даражадаги конференцияларда ва анжуманларда муҳокама қилинган ва ижобий баҳоланган, жумладан:

«Восемнадцатые международные Плехановские чтения» деб номланган Халқаро конференцияда (2006 йил 26 март); «Состояние и перспективы развития связи» Международная научно-техническая конференция (2005 йил 11-12 май); «Социально-экономические проблемы переходной экономики» номли Халқаро илмий-амалий конференцияда (2005 йил 3-4 июнь).

Диссертация 2005 йил 11 январда Ўзбекистон Президенти ҳузуридаги ДЖҚА Олий бизнес мактаби «Менежмент» кафедрасининг ва ДЖҚАнинг иқтисодий фаилар йўналишидаги илмий-услугий Кенгашининг кенгайтирилган илмий семинарида ҳамда 2007 йил 18 сентябрда Абу Райхон Бегруний номидаги Тошкент давлат техника университети «Менежмент» кафедрасининг илмий семинарида ҳамда Тошкент давлат иқтисодиёт университети Муаммовий илмий кенгашида муҳокамадан ўтган ва ҳимояга тавсия этилган.

**Натижаларнинг эълон қилинганлиги.** Тадқиқот ишининг асосий илмий ғоялари, амалий тавсиялари ва муҳим натижалари юзасидан умумий ҳажми 3,9 босма табоқдан иборат бўлган 9 та илмий иш, шулардан 6 та мақола ва 1 та тезис республикамиз журналларида ҳамда 2 та тезис хорижда чоп этилган.

**Диссертациянинг тузилиши ва ҳажми** унинг мақсад ва вазифаларига асосланган. Илмий иш кириш, учта боб, 9 та параграф, хулоса, фойдаланилган адабиётлар рўйхати, иловалар, 13 та жадвал ва 7 та расмдан иборат. Диссертация матни 160 та саҳифани ташкил этади.

Диссертациянинг **кириш** қисмида танланган мавзунинг долзарблиги, муаммонинг ўрганилганлик даражаси асосланиб, илмий-тадқиқотнинг мақсад ва вазифалари, илмий янгилиги ҳамда назарий ва амалий аҳамияти баён қилинган.

Тадқиқотнинг «**Менежментдаги лидерлик концепцияларининг моҳияти**» деб номланган **биринчи боб**да лидерлик феномени билан боғлиқ илмий-назарий қарашлар таҳлил қилиниб, лидерларни жадал ривожлантириш гуруҳлари концепциясининг мазмун-моҳияти очиб берилган. Шунингдек, ушбу бобда профессионал бошқарувчиларни шакллантириш жараёнлари билан боғлиқ хусусиятлар ҳам таҳлил қилинган ва тегишли хулосалар чиқарилган.

Илмий ишнинг «**Корхоналарда лидерларни аниқлаш ва уларни салоҳиятини ривожлантиришни ташкил этишнинг замонавий усуллари**» деб номланган **иккинчи боб**да етакчи раҳбарларнинг инқирозга қарши бошқарувни жорий этиш борасидаги тажрибалари, бошқарувчилик лавозимини эгаллаган шахсларнинг психологик муаммоларини аниқлаш услублари ўрганилган ҳамда корхона ва ташкилотларда юқори салоҳиятли ходимларни аниқлаш мезонларини такомиллаштириш билан боғлиқ таклифлар ишлаб чиқилган.

Диссертациянинг «**Раҳбарларда лидерлик хусусиятларини ривожлантириш стратегияларини жорий этиш йўналишлари**» деб номланган **учинчи боб**да персонал салоҳиятини ривожлантириш истиқболда миллий иқтисодиёт тараққиётининг муҳим омили эканлиги асослаб берилган ҳамда таклиф этилаётган лидерлик гуруҳларига номзодларни танлаб олиш жараёнининг самарадорлигини аниқлаш йўларини кўрсатиш билан бирга истиқболдаги бошқарувчи – лидер моделининг тавсифи ҳам ишлаб чиқилган.

Диссертациянинг хулоса қисмида эса тадқиқот натижаларидан келиб чиққан ҳолда

юқори салоҳиятли раҳбарларда лидерларлик хусусиятларини аниқлаш, тайёрлаш ва уларнинг профессионаллик даражасини ривожлантиришга йўналтирилган таклиф ва тавсиялар ишлаб чиқилган.

## 2. ДИССЕРТАЦИЯНИНГ АСОСИЙ МАЗМУНИ

Лидерлик - бу муайян стратегик мақсадларга эришиш борасида одамларнинг куч-гайрати ва малакасини ташкилий масалаларни ҳал этиш йўлида бирлаштириш, уларни ўзаро жинслаштириш билан боғлиқ жараёнларнинг намоён бўлиши демакдир.

Шундай экан, лидерлик феноменининг негизини ифодаловчи асосий хусусият нимада намоён бўлади. Фикримизча, инсон табиатига хос бир хусусият мавжудки, унинг таъсири ўлароқ кишилар ўзаро мулоқотга киришадилар, фикр алмашадилар, ҳамжиҳатлик билан турли йўналишдаги фаолиятни амалга оширадилар. Бу жараёнларнинг кечиши эса ўз ўзидан бошқарувчилик хусусиятларининг намоён бўлишига туртки бўлади. Бошқарувчилик ва коммуникатив муносабатлар инсон ҳаётининг ажралмас бўлагидир. Чиндан ҳам кўнгина ҳолларда инсонга ўз феъл-атворини бошқариш, шахсий ёки жамоа миқёсидаги ҳаётда ўзидан ташқари бошқа инсонларнинг ҳам ҳаётига таъсир кўрсатиши мумкин бўлган жиддий қарорлар қабул қилишга тўғри келади.

Шу ўринда биз тадқиқот жараёнида амалга оширилган масаланинг яна бир жиҳатиға эътиборни қаратишимиз лозим. Аслида бошқарувчилик билан лидерлик ўртасида қандай уйғунлик ва тафовутлар мавжуд. Фикримизча, бу икки хил ташкилий-психологик жараёнлар ўртасидаги уйғунлик шундан иборатки, улар инсонларнинг ўзаро мулоқоти ва ҳамкорлик қилиши давомида рўй беради. Бу жараён давомида ўзаро мулоқотга киришган кишилар муайян тарзда бир-бирларига таъсир ўтказадилар.

Лидерлик феномени ўз табиатига кўра иккиламчи кўринишга эга: *бир томондан*, мазкур феномен ишбилармонлик соҳасида (формал лидерлик), *иккинчи томондан* инсонлар орасидаги ўзаро муносабатлар соҳасида (ноформал лидерлик) узини намоён этиши мумкин. Таъбир жоиз бўлса, ишбилармонлик соҳасидаги лидерлик муайян мақсадларни олға суриш ва уларга эришиш учун курашишда, ўзаро муносабатлар соҳасидаги лидерлик эса инсонлар ўртасидаги муносабатларни йўлга қўя билишликда ўз ифодасини топади. Ҳар ҳолда лидерликнинг икки жиҳати бошқарувчилик жараёнининг ташкилий-техник ва ижтимоий-иқтисодий томонлари сифатида бир бири билан чамбарчас боғлиқдир. Бундан келиб чиқиб, ижтимоий тизимларни бошқариш жараёни иккиламчи хусусиятга эга, *шу сабабли менежментни ҳам илм, ҳам санъат тури* деб аташ мумкин деган фикрга келдик.

Бу ерда шунини ҳам таъкидлаш жоизки, менежмент илмида рўй бераётган жараёнларни таҳлил қилиш асосида биз TQM (Total Quality Management)га асосланган сифат даражасига нисбатан илгари сурилаётган талаблар ушбу тизимни ривожлантириш оқибатида иқтисодий ислохотларни амалга оширишда буюқ бурилишларга эришиш мумкин деган хулосага келдик. Яъни, том маънодаги сифатни таъминлаш ва умумий менежмент концепцияларининг ўзаро таъсирланиши пировард натижада бошқарувчилик соҳасидаги ҳар икки концепциянинг, яъни TQM (Total Quality Management) ва TQL (Total Quality Leadership)нинг уйғун бирлашуви билан яқун топиши мумкин.

Демак, ўзгарувчан бизнес муҳитида лидерликсиз ҳеч бир вақт ялпи даражада (Total Quality Management) сифатни бошқаришга эришиб бўлмайди. Ялпи сифатни таъминлай олмаслик пировард натижада рақобатбардошлик лаёқатини кескин



пасайишига олиб келади. Бу ўз-ўзидан корхоналарнинг ҳалоқатига сабаб бўлмайди албатта, аммо рақобат бобида заифлик қилиш бизнеснинг раванк топишига умидли сундириш билан баробардир.

Тадқиқот жараёнида бизда лидер бўлмоқлик учун нима зарур: тажрибами, билим ва малаками ёки туғма истеъдодми деган савол пайдо бўлди. Фикримизча, бу масала хусусида таниқли олим, онтопсихологиянинг асосчиси, «Лидер психологияси» номли асарнинг муаллифи А.Менегетти<sup>3</sup> фикрига қўшилиш мумкин, яъни «...шак-шубҳасиз лидерлик хусусиятлари туғма хусусиятдир. Бирок, бундай хусусиятга эга бўлган киши албатта лидер бўлиб етишади деб бўлмайди».

Бу борада Республикамиз Президенти И.А.Каримов ўзларининг қуйидаги фикрларини билдирганлар «Ўзини етакчи, деб ҳисоблайдиган раҳбар ҳақиқатан ҳам том маънодаги етакчи бўлиши керак. Бошқача айтганда, раҳбар одам бошқалардан кўра узоқни кўра билиши, бошқалардан кўра кўпроқ нарсаларни англаши, нафақат бугунги кун, балки эртанги кун муаммолари устида бош қотириши зарур»<sup>4</sup>.

Ҳақиқатан ҳам, замонавий тўлақонли лидер бўлиб етишмоқ учун туғма истеъдоддан ташқари, юксак даражадаги маданиятчилик, юксак билим савияси, бой ҳаётий тажриба, компетентлик ва профессионаллик талаб этилади.

Тадқиқотларимиз натижасида лидерлик мавқеига эришмоқчи бўлган шахс бир неча босқичли жараёнларни босиб ўтиши лозим экан деган хулосага келдик.

Дастлабки босқичда лидерлик мавқеига эришмоқлик учун маданиятли ва маърифатли бўлишга интилиш талаб этилади. Мазкур тушунча билан *умумий маданиятчилик* (Ўзи яшаб турган мамлакатнинг, муҳитнинг маданияти, санъат, мусиқа ва шу қабилардан бохабарлик), *профессионал жиҳатдан маданиятчилик* (ўз соҳасининг устаси бўлиш, касб-қорининг сиру синоатидан бохабарлик) ва қайсидир маънода *дипломатик муносабатлардан хабардорлик* (одамлар билан тил топишилик, кўзланган мақсадларни амалга оширишга қодир бўлган одамларни ўз атрофига йиға олиш)ни ифодалайди.

Демак, замонавий лидер бу ёлғиз иш кўрувчи удлабурон, серқирра фаолият юртишга қодир бўлган кимса эмас, у энг аввало, моҳир конструктор бўлмоғи лозим деган фикрни билдирсак адашмаймиз.

Иккинчи босқичда, бўлажак лидер инсон онгига салбий таъсир кўрсатувчи турли хилдаги стереотипларни енгишни ўрганиши лозим. Бунинг учун инсонга ички етуклик зарур бўлади. Одамлар кадрлайдиган гуманистик, идеологик ва бошқа хилдаги қадриятларни оёқ ости қилиб уларнинг эътиборидан, иззат-ҳурматидан маҳрум бўлиб қолмаслик керак. Лидерликнинг ушбу босқичида ҳосил қилинадиган тажриба ва билимларни ҳеч бир таълим даргоҳида олиб бўлмайди. Бунга фақат шахсий ҳаётий ва касбий тажриба билангина эришиш мумкин. Гапнинг қисқаси лидер бўлиб етишмоқлик учун одам ўз устида бетиними ишлаши лозим экан.

Шу ўринда таъкиллашимиз лозимки, ҳар бир ташкилотда битта умумэтироф этилган лидер бўлмоғи лозим. Агар бундай лидер компаниянинг раҳбари бўлса айни муддао. Ҳар қалай ташкилотдаги лидер ҳар жиҳатдан етук, рисоладагидек бўлиши керак. Бордию, бошқарувчилик функциясини ўз зиммасига уюшган команда аъзолари олган бўлса, қайсидир маънода иш янада енгиллашади. Бу борадаги асосий муаммо бундай командани қаердан олиш мумкинлигида. Демак, лидерликда ган кўи, аммо ҳар ким ҳам лидер бўла оладими. Ҳақиқий лидерларни қаердан олса бўлади, деган ўринли савол туғилади. Бу саволга П.Сенгениннг асарида келтирилган ушбу сўзлари билан

<sup>3</sup> Каранг: А.Менегетти Психология лидера: Пер. с итал. – М.: Славянская ассоциация онтопсихологии, 1999.

<sup>4</sup> И.А.Каримов. Хавсизлик ва тинчлик учун курашмоқ керак. Т., «Ўзбекистон», 2002, 10-том, 242-бет.

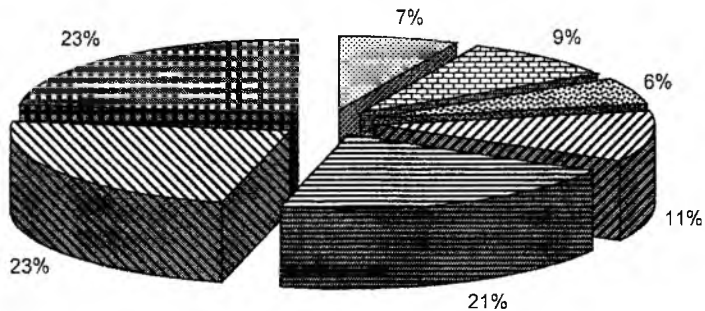
жавоб қайтармоқчимиз: «Аси лидерларни ҳеч бир вақт тайёр ҳолда тополмайсиз, зеро бундай шахсларни сувъий равишда яратиб бўлмайди. Лидерлик хусусиятлари шахсга туғма лаёқат сифатида бериледи ва шахснинг бетивим меҳнати билангина потенциал имкониятлар реал кучга айланади».

Ушбу сўзлардан келиб чиқиб ташкилотларимиз таракқиётининг истиқболларини чамалаб кўрадиган бўлсак, у ҳолда бир аниқ ҳақиқатни эътироф этишимизга тўғри келади. У ҳам бўлса, вақти соати етиб, бизнинг корхоналаримизга лидерлик лаёқати ёрқин ифодаланган шахслар тобора кўпроқ керак бўлаётганлиги яққол маълум бўлмоқда. Аслини олганда, айнан ташкилий бошқарувчилик соҳасидаги айрим нуқсон ва камчиликлар корхоналаримиз фаолиятининг самарадорлигини янада оширишга тўсқинлик қилиб келаётганлиги сир эмас. Таъбир жоиз бўлса, айтишимиз мумкинки, айнан ушбу масала миллий иқтисодиётимизни, корхоналаримизни олдида турган улкан муаммолардан биридир.

Ушбу фикрларни аниқлаш учун тадқиқот жараёнида 112 та корхона ва ташкилотларнинг юқори ва ўрта ноғона раҳбарлари орасида социологик сўровнома ташкил қилиниб таҳлидан ўтказилди. Сўровноманинг асосий мақсади ўзгарувчан бозор муносабати шароитида корхоналарни талаб даражасида ривожлана олмаётганлиги банкротликка учрашининг ёки оғир иқтисодий ҳолатга тушиб қолишининг асосий сабабларини аниқлашдан иборат эди.

Таъкидлаш жоизки, сўровнома жуда қизиқарли ва қутилмаган натижаларни берди. Демак, сўровномада қатнашган раҳбарлар корхоналарни банкротликка учрашининг асосий сабаблари деб қуйидагиларни кўрсатишган (1-расмга қаранг).

**Раҳбарларнинг корхонани оғир ҳолатга тушиб қолиши билан боғлиқ омиллар борасидаги сўровнома натижалари<sup>5</sup>**



1-расм

Бозордаги форс-мажор жараёнлар билан боғлиқ ҳолатлар – 7%;

- Шартномаларни бажарилмаслиги, қаллобчилик ва бошқалар – 9%;
- Солиқ юқининг юқори эканлиги – 6%.

<sup>5</sup> Муаллиф томонидан ўтказилган сўровномалар асосида тузилган.

- Маълум бир махсулотларни ишлаб чиқариш борасидаги тажрибани етишмаслиги – 11%;
- Корхона эгалари ва раҳбарларида замонавий бошқарувчилик тажрибасини етишмаслиги – 21%;
- Карорларни қабул қилувчи шахсларнинг тор доирадаги профессионаллик даражаси – 23%;
- Корхоналарда амалга ошириладиган жорий бошқарувни ташқи муҳит талабларига жавоб берма олмаслиги – 23%

Юқоридаги сўровнома натижаларидан яққол маълум бўлдики, бозор муносабатлари шароитида раҳбарнинг лидерлик хусусиятлари, профессионаллик ва компетентлик даражаси корхоналар ривожланишининг ҳал қилувчи омилларидан бирига айланган. Демак, натижаларнинг умумий таҳлили шуни кўрсатдики, сўровномада қатнашганларнинг 44% корхоналарни самарали ривожланишига таъсир этувчи асосий омил сифатида раҳбарларда профессионаллик даражаси ва тажрибани етишмаслигини, 23% эса жорий бошқарувни ривожланиб бораётган ташқи муҳит талабларига жавоб бермайди деб таъкидлашган.

Ушбу натижаларнинг қизиқарли жойи шундаки, биз турли мулк шаклидаги хўжалик субъектлари фаолиятидаги салбий ҳолатларни таҳлил қилганимизда кўпинча солиқ юки, имтиёزلарни етишмаслиги, расмийчилик ва бошқа сабаблар тўғрисида фикр юритамиз. Лекин, амалга оширилган сўровнома бирмунча бошқа сабабларни аниқлашга имкон берди, яъни амалдаги раҳбарларнинг фикрига кўра корхонадаги муаммоларнинг 67% у ёки бу кўринишда раҳбарнинг фаолияти, уларнинг компетентлик ва профессионаллик даражаси ҳамда ўзгарувчан бозор муҳитида ўз жамоасини раҳбар-лидер сифатида қийин иқтисодий ҳолатдан олиб чиқиш имкониятлари билан боғлаб кўрсатилган.

Сўровнома натижаларидан ва юқорида билдирилган фикрларимиздан ҳам маълум бўлдики, бугунги кунда замонавий, профессионал бошқарувчи-лидерни шакллантириш, унга ўз имкониятларини тўлиқ равишда ифода этиши учун зарур шарт-шароитларни яратиш ўта муҳим аҳамиятга эга экан. Бу ерда шуни ҳам таъкидлаш жоизки, ҳар қандай корхона ёки ташкилотда ходимлар командаси аниқ бир раҳбарнинг имкониятларига ва бошқа хусусиятларига мос равишда шакллантирилади. Шунингдек, бу жараёнга корхона бугунги кунда ривожланишининг қайси поғонасида турганлиги ҳам бевосита таъсир кўрсатади.

Ўз навбатида раҳбарлар инсон ресурсларини бизнесда муваффақият қозониш гарови эканлигини тушиниб етишлари лозим. Бунинг учун ҳар бир шахсда мужассам бўлган улкан салоҳиятни уйғотиш, ходимнинг ўз имкониятларини англашига яқиндан ёрдам бериш, уни ҳам профессионал, ҳам шахсий ҳаётда камолотга эришишига, корпоратив мақсадлар йўлида ўз куч-гайратини сафарбар этишга ундай билиш даркор. Бунинг учун ходимларни бошқариш бўлимлари шундай корпоратив муҳит яратишлари лозимки, токи корхонадаги салоҳияти кучли бўлган ҳар қандай ходим ўзининг профессионал ва шахсий ҳаётдаги камолоти учун зарур бўладиган барча шарт-шароитларни топа билсин, унга ҳар томонлама ёрдам берилишини ҳис этсин.

Бу борадаги ишларни даставвал, ташкилотдаги жорий вазиятни аниқлашдан бошлаш керак. Агарда ташкилотдаги муҳит билан боғлиқ таҳлилларнинг натижаси ташкилот раҳбарларини кўнглини хотиржам қилмаса, демак, юқори салоҳиятли лидерларни тайёрлашга жиддий эътибор беришнинг вақти соати етибди деган хулосага келиш мумкин.

Таъкидотлар натижасида корхоналарнинг раҳбар кадрларга нисбатан эҳтиёжини изчилик тамойили асосида мунтазам қондиришга интилишини ҳисобга олиб

бошқарувчи кадрларни тайёрлаш жараёнларини мувофиқлаштирувчи Кенгаш тузишни таклиф этамиз. Ушбу Кенгаш бир йилда икки мартаба йиғилиб ўз фаолиятини амалга ошириши мумкин. Унинг аъзолари зиммасига қуйидаги *учта асосий функцияни* юклаш мумкин:

- ходимлар орасидан салоҳияти кучли бўлганларини излаб топиш;
- корхонадаги вакант лавозимларга муносиб номзодларни тайёрлаш ва таклиф этиш;
- потенциал бошқарувчи-лидерларнинг камол топиши учун муҳим бўлган чора-тадбирлар мажмуини ишлаб чиқиш.

1-жадвал.

**Анъанавий кадрлар хизмати ва лидерлик гуруҳлари тизимини мувофиқлаштирувчи Кенгашнинг функциялари<sup>6</sup>**

| Режали асосда кадрларни хизмат поғоналаридан юксалтиришнинг анъанавий тизимида  | Лидерлик лаёқатларини тезкор суръатларда ривожлантириш гуруҳлари ташкил этилган тизимида  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• корхона (ташкилый тузилма) учун аҳамиятли ҳисобланган хизмат лавозимларини эгаллаш мақсадида касбий тайёргарликдан ўтаётган кадрлар заҳирасини аниқлаш;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• лидерлик гуруҳига муносиб номзодларни аниқлаш ва таклиф этиш;</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• кадрлар заҳирасига киритилган ходимларнинг иш фаолиятини таҳлил қилиб бориш ва уларнинг тайёргарлик жараёнларига тегишли ўзгартиришлар киритиш;</li> </ul>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• лидерлик гуруҳи иштирокчиларининг фаолиятини мунтазам таҳлил қилиш (жорий иш фаолиятида ва келгусидаги раҳбарлик фаолияти нуктаи назаридан) ва уларнинг шахсий ривожланиш режаларига лозим топишган тузатишлар киритиш;</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• жорий фаолият давомида бўшаб қолган ва режа асосида қутилаётган вакант лавозимларга муносиб номзодларни топиш ва тайинлаш.</li> </ul>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• жорий фаолият давомида бўшаган ва режа асосида қутилаётган вакант лавозимларга муносиб номзодларни топиш ва тайинлаш.</li> </ul>   |

Таъкидлаш жоизки, анъанавий тарзда фаолият юритувчи ташкилотларда бу турдаги вазифаларни асосан кадрлар хизмати бажариб келади. Юқоридаги 1-жадвалда анъанавий кадрлар хизмати ва лидерлик гуруҳлари тизими амал қилувчи ташкилотларда бошқарувчи кадрларни тайёрлаш жараёнларини мувофиқлаштирувчи Кенгашнинг функциялари кўрсатиб ўтилган.

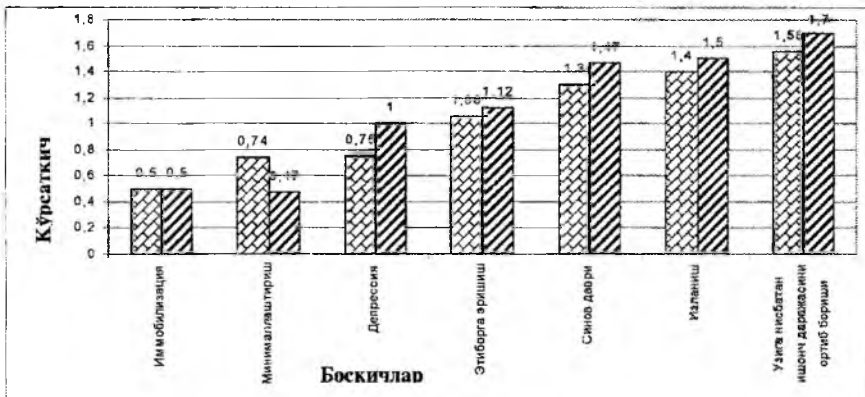
Ўйлашимизча, лидерлик гуруҳининг аниқ бир иштирокчисини муҳокама этишдан аввал бир муҳим саволга жавоб топтоғимиз лозим, яъни «номзоди муҳокама этилаётган ходимнинг иш самарадорлиги ва шахсий ривожланиш борасидаги ютуқлари ҳақида ким бизга тўлиқ ҳамда объектив маълумот бера олиши мумкин». Бундай масъулиятли ишни ташкилотларда шакллантирилган Кенгаш аъзоларидан бир-икки киши ўз зиммасига олса, айни муддао бўлар эди. Масалан, расмий ёки норасмий устоз, ходимнинг раҳбар менежери, профессионал инструкторлар бу вазифани осонгина бажаришлари мумкин. Чунки улар лидерлик гуруҳининг иштирокчисини бевосита иш жараёнида кузатиб бориш имкониятига эга бўладилар.

<sup>6</sup> Муаллиф томонидан таджиктоғлар натижасидан келиб чиқиб тузилган.

Шуни ҳам таъкидлаш жоизки, мавжуд шарт-шароитларда салоҳиятли лидерларни аниқлаш ва ривожлантиришнинг ўзигина кифоя қилмайди албатта. Бу масаланинг бир жиҳатигина ҳолос. Ривожланиб бораётган рақобат шароитида асосий масала махсус касбий тайёргарликдан ўтган юқори салоҳиятли лидерларни қандай қилиб корхонада олиб қолиш билан боғлиқ бўлади. Нима учун қўл остимиздаги ходимлар орасидан салоҳияти юқори лидерларни излаб топиш лозимлигига урғу берилмоқда. Гап шундаки, иш жараёнида қутилмаган бир пайтда у ёки бу раҳбарлик лавозимига муносиб ходимни тайинлашга, ҳар жиҳатдан етук мутахассисни жалб этишга ўткир эҳтиёж пайдо бўлиб қолиши мумкин. Шундай йўл тугилса, янги ишга тайинланган ходимнинг мослашув даврини нисбатан қисқартиришга эришиш мумкин. Чунки, кўнглина ҳолларда психологик жиҳатдан «янги лавозимга тайинланиш билан боғлиқ инқироз» даври деярли бир йилгача давом этишини назарда турсак, таклиф этилаётган чоранинг нечоғли муҳимлиги ва ўринли эканлигини тушуниш мумкин.

Таассуфки, ҳозирда бизнинг амалиётчи ва назарийчи мутахассисларимиз ушбу долзарб масалага етарлича диққат-эҳтиборни қаратишмаяпти. Лекин жаҳонда эндигина лавозимини эгаллаган лидер ва менежерларни психологик ҳолатига бағишланган илмий изланишлар тобора кўпайиб бормоқда. Улар орасида Ж.Адамнинг тадқиқотларини алоҳида эҳтиборга лойиқ деб тошганимиз боис унинг услубини қўлаган ҳолда бир қатор корхона раҳбарлари ўртасида социологик сўровнома ўтказдик.

**Менежерлик фаолиятини аста-секинлик билан ўзлаштириб  
бориш жараёни давомида шахснинг руҳий ҳолатидаги  
ўзгаришларни ифодаловчи ўртача кўрсаткичлар динамикаси<sup>7</sup>**



2–расм

Тадқиқотимиз жараёнидаги сўровномалар натижасида бошқарувчилик фаолиятини эндигина бошлаган мутахассислар одадда бир қатор психологик муаммоларга дуч келиши аниқланди. Шуни назарда тутиб Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги ДЖКА қошидаги Олий бизнес мактабининг қуддизги ва сиртки бўлимларида таълим олаётган турли соҳа раҳбарлари орасида махсус сўровномалар ўтказилди. Тадқиқотларнинг натижаларини таҳлил қилиш давомида меъёр сифатида қабул этилган алоҳида кўрсаткичларнинг ўртача арифметик йиғиндисини аниқлаш

<sup>7</sup> Муалляф томонидан тадқиқотлар натижасида тузилган.

тамоёили қўлланилди. Бунинг оқибатида олинган илмий натижаларнинг график кўриниши юқоридаги 2-расмда келтирилган.

Таҳлиллар шуни кўрсатдики, янги лавозимга тайинланган бошқарувчининг мутахассис сифатида шаклланиш даврининг дастлабки босқичларида мослашув жараёни деярли бир маромда давом этиб борган ва якуний босқичга келганда бирмунча пасайиш тенденциясига эга бўлган. Бу табиий албатта, чунки сўнгги босқичга этиб келганда шахс янги лавозим билан боғлиқ талаблар даражасига мослашиб, ўз билим савиясини ва касбий малакасини анчагина оширишга улгурган бўлади. Шу ўринда бир нарсани таъкидлаб ўтмоқчимизки, мазкур ҳолатлар ҳамма учун ҳам баробар эмас, айрим мутахассисларда мослашув жараёни яқка тартибдаги алоҳида хусусиятларни касб этиб, ўртача кўрсаткичлардан кескин фаркланиши ҳам мумкин.

Таъкидлаш жоизки, компаниядаги ички муҳит ходимларни иззат-ҳурмат қилиш, асраб-авайлаш, уларга ҳар жиҳатдан малакали ёрдам кўрсатиш тамоёилларига канчалик асосланган бўлса, меҳнат увумдорлиги шунчалик юқори бўлади. Бунинг мутлоқ ҳақиқат эканлигини ҳаётий тажрибалар исботламоқда. Қолаверса, таклиф этилаётган чора-тадбирларнинг ўрилли қўлланилиши компания учун муҳим бўлган юқори малакали мутахассислар, менежерларни жойларнинг ўзида тайёрлаш ва шу билан бирга уларни четдан, хусусан хориждан, жалб этишга сарфланадиган ҳаражатлар салмоғини кескин камайтириш имкониятини беради. Ва няхоят, профессионал ва шахсий жиҳатдан камол топиши ҳақида алоҳида ғамхўрлик қилинган, бунинг учун маълум даражада ҳаражатлар сарфланган ходимнинг корхонага нисбатан лояллигига ишонч мустаҳкамроқ бўлади.

Компания ходимлар орасидан салоҳиятли лидерларни излаб топиш ва уларнинг профессионал тайёргарлигига алоҳида эътибор бериш икки хил тарзда амалга оширилиши мумкин:

- Backups - яъни, компаниядаги ҳар бир аҳамиятли раҳбарлик лавозими учун муносиб ўринбосар тайёрлаш;

- Pool of potentials - яъни, салоҳиятли лидерлар захирасини тайёрлаш.

Меросхўрлик асосида раҳбар кадрларни тайёрлашнинг *биринчи услуги* бирмунча консерватив бўлиб, вазият тақозоси билан амалдаги раҳбар ўрнига муносиб ўринбосарни тайинлаш зарурати туғилиб қолса, панд бериб қўйиши мумкин. Чунки айтишимиз тизим ташкилий тузилманинг ўзгармаслигига, хизмат поғоналари бўйича фақатгина вертикал йўналишда ва кафолатланган тарзда юксалишга асослангандир.

Меросхўрлик асосида раҳбар кадрларни тайёрлашнинг *иккинчи услуги* эса ташқи муҳитдаги ҳар қандай ўзгаришлардан кўркмайдиган, ўта мосланувчан ташкилий тузилманинг эҳтиёжларига мослаштирилган бўлиб, бундай тизим амал қилган ташкилотда бошқарувчи кадрлар ҳамда етакчи мутахассисларнинг ўрнини боса оладиган салоҳиятли лидерлар захирасини тайёрлаш эҳтиёжи мавжуд бўлади. Бу бизга нима бериши мумкин, деган саволга биз шундай жавоб қайтаришимиз мумкин. Pool of potentials - яъни, лидерлар захирасини тайёрлаш тизимининг афзаллиги шундаки, корхона тавлов асосида ўз фаолияти учун зарур бўлган мутахассисларни масалан, бўлажак менежерларни, тайёрлашга киришар экан, уларни тор мутахассислик бўйича эмас, балки кўп қиррали ихтисосликлар бўйича тайёрлайди. Бундай ёндашув зарурийат туғилганида ҳар қандай бўш лавозимни ўз вақтида ва энг муҳими, муносиб номзод билан тўлдириш имкониятини беради. Айтишимиз яна бир муҳим жиҳати шуки,

унга мувофиқ тайёрланаётган салоҳиятли лидерлар ҳам горизонтал, ҳам вертикал йўналиш бўйича хизмат роғоналаридан юксалиши ва шунинг баробарига ўз касбий малакасини, махсус билимларини, шахсий фазилатларини кенг қўламда такомиллаштириб бориши мумкин.

Шуни ҳам таъкидлаш жоизки, сўнгги йиллар давомида ташкилий тузилмаларда амалга оширилган кенг қўламли қисқартириш жараёнлари корхона ва компанияларнинг ташкилий тузилмасини сезиларли тарзда соддалаштиришга олиб келди. Бу эса ўз навбатида хўжалик субъектларида кадрлар билан ишлаш жараёнларини нисбатан мураккаблашишига ҳам сабаб бўлди. Масалан, илгариги ташкилий тузилмаларда раҳбар ходимнинг ёрдамчиси, ўринбосари каби лавозимлар мавжуд бўлиб, одатда улар раҳбарлик роғоналари сари юксалишининг оралик манзиллари ҳисобланган. Бундан ташқари, хизмат роғоналарининг қуйи босқичларида ўз лаёқатини яхши намоён этган ходимлар навбатдаги лавозимни эгаллагач ҳам ўз қобилиятларини тўлиқ намоён эта олади деган тасавурлар мавжуд эди. Шу нуқтаи назардан замонавий менежерларнинг билим савияси, ҳасбий малакаси ва тажрибасининг даражаси ўзгача мезонлар асосида аниқланиб, ташкилий тузилмалардаги ҳар бир лавозим соҳибига нисбатан анча юқори талабларни илгари суриш лозим деб ҳисоблаймиз.

Сир эмаски, бугунги кунда олий даражадаги ва ўрта роғонадаги бошқарувчилик лавозимларига, турли сабабларга кўра, айрим ҳолларда ҳар жиҳатдан етук малакали кадрлар тайинланмаяпти. Кўпгина ҳолларда ноиложликдан бўлиб иш ўринларига олаётган одамлар ёки замонавий бизнес талаблари даражасига мос келадиган билим ва иш тажрибасига эга эмаслар, ёки бошқарувчилик соҳасидан анча йироқдалар. Баъзи ҳолларда эса ҳам униси, ҳам бунисидан ҳам маҳрумдирлар. Холбуки, фикрлаш доираси чегараланган, узокни кўра билмайдиган «бошқарувчилар»нинг вақти келиб жуда нобон ишларга қўл уриб қўйиш ҳоллари ҳам тажрибадан маълумдир.

Юқоридаги мулоҳазалардан ҳамда бугунги кунда раҳбарлик салоҳияти юксак даражада ривожланган кадрларни излаб топиш ва уларни ўз ташкилотига жалб этиш муаммоларини нуқта ўрганиб чиққан ҳолда биз бир гоёни илгари сурмоқчимиз, яъни: раҳбар-лидерларни четдан излаб юрмасдан ўз ташкилотлари микёсида, махсус гуруҳларга ажратиб олиб, уларни профессионал жиҳатдан корпоратив руҳда тарбиялашга қатга аҳамият берган маъқул деб ҳисоблаймиз. Фикримизча, замонавий шарт-шароитларда ўз лидерларини тарбиялаб, вояга етказиш стратегик жиҳатдан ўта самарали қарор бўлиши шубҳасиздир. Ушбу йўналишда иш тутган ташкилот раҳбарияти ҳар қандай фавқулодда вазиятларда ҳам масъулиятли лавозимларга муносиб номзодларни топа олади.

Фикримизни тасдиқловчи яна бир далилни келтиришни ўринли деб ҳисоблаймиз. Лидерлик гуруҳидагилар орасидан лидерларни излаб топиб уларни вояга етказиш дастурининг қабул қилиниши ташкилот олдига қўйилган бош мақсадларга эришишни енгиллаштиради. Колаверса, мазкур тамойил асосида иш олиб борган ташкилот раҳбарияти бошқарув тизимини номзодларнинг турли жиҳатларини иноватга олиб таркиб топтириши мумкин бўлади.

Бундан ташқари биз тақлиф этаётган лидерларни кичик гуруҳларда жадал суръатлар билан тайёрлаш тизими қуйидаги имкониятларни ҳам очиб бериши мумкин:

- ташкилий тузилмадаги муҳим раҳбарлик лавозимларига муносиб кадрларни

танлаш ва қўйиш учун ички манба ролинни ўйнайди;

- ташкилотда етишиб чиқаётган лидерларни сақлаб қолиш ва ходимларнинг кадр-қимматини тиклаш имкониятини беради;

- ходимларнинг ўз малакасини узлуксиз оширишга рағбатлантириб уларнинг хизмат поғоналаридан юксалишига ёрдам беради;

- ўзгарувчан ишлаб чиқариш ҳаражатларини камайтириш имконини беради. Чунки салоҳиятли раҳбар кадрларни ташкилот миқёсида излаб топиб вояга етказиш корхонага анчагина арзонга тушади;

- корхона акцияларининг қийматини оширишга ёрдам беради. Чунки хорижий инвесторлар ташкилотда бўш раҳбарлик лавозимларига қай йўсинда номзодлар танланишига алоҳида эътибор беришади.

- ташкилотнинг бизнес соҳасида барқарор фаолият юритишига имконият яратади.

Лидерлик гуруҳига муносиб номзодларни излаб топиш ва гуруҳ фаолиятига уларни жалб этиш жараёнларининг самарали кечиши учун ташкилот раҳбарияти келажакда уларга қандай лидерлар керак бўлишини аниқ тасаввур этиши, уларнинг раҳбарлик лавозимини эгаллашга нечоғли тайёр эканлигини ҳам баҳолай олиши лозимдир. Бундан чиқди, ҳар қандай корхона раҳбарияти истиқболдаги лидерлар ҳақида озми-кўнми маълумотга эга бўлиши шарт.

Лидерлик феноменини аниқлаш борасидаги таҳлилларимиз натижасида унинг асосини нима ташкил этиши керак, лидернинг шахсий фазилатларими ёки унинг реал куч-қудратга таянишими, деган масала борасидаги тортишувларнинг чеки бўлмаётганлигини аниқладик. ХХI асрга келиб ривожланиш жараёнларининг жадаллашуви ташкилотларнинг раҳбарлари олдида турган стратегик вазифаларнинг мазмун-моҳиятини кескин ўзгартириб юборди. Бу хилдаги ўзгаришларнинг моҳиятини қисқача қилиб қуйидаги 2-жадвалда акс эттирдик.

2-жадвалдан маълум бўлишича, замонавий лидерлардан жуда кўп нарсалар талаб этилмоқда. Хусусан, улар ижтимоий-иқтисодий ҳаётнинг динамик ўзгаришларига мослашиши, кенг кўламда фикр юрита олиши баробарида, қисқа фурсат мобайнида нисбатан катта ҳажмдаги ходимлар меҳнатини самарали ташкил эта билиши лозим. Бундан ташқари, улар ўз кўл остидаги ходимларни муайян стратегик мақсадларга эришишга нисбатан мотивациялай олиши, уларнинг ишчанлигини рағбатлантириши, шахсий вазифалар ижроси учун масъулиятни ҳис этишиши таъминлай билишлари лозимдир.

Ташкилотларда амал қилаётган бошқарувчилик тамойиллари кенг маънода шахслар, жамоалар, давлат миқёсидаги ижтимоий ҳаётнинг барча жабҳаларига нисбатан татбиқ этилиши мумкин.

Энг қизиги шуки, бу жараён давомида бошқараётганлар ва бошқарилувчилар ўзаро алоқадорликда фаолият юритадилар. Гапнинг қисқаси, бошқарувчилик мураккаб диалектик жараёндир. Бундан шундай хулоса чиқадики, замонавий лидерлик феноменининг моҳиятини инсонлараро ўзаро таъсирланиш жараёнисиз англаб бўлмайди. Бу каби муносабатлар менежментнинг устувор элементларидан биридир. Шундай қилиб, ташкилотлар миқёсида салоҳияти юқори лидерларни тарбиялашнинг йўлга қўйилиши пировард натижада барча ходимлар фаолиятига ижобий таъсир кўрсатади ва корхоналар қийматининг ошиб бориши каби ижобий ҳолатга сабабчи бўлади.



**Бугунги кундаги ва истиқболдаги  
бошқарувчи-лидернинг қиёсий тавсифи<sup>8</sup>**

| Умумий равишда қабул қилинган лидернинг вазифалари ва масъулияти  | Замонавий лидернинг вазифалари ва масъулияти  |
|---|---|
| Ташкилот фаолиятига доир барча муҳим ишлар юзасидан яқка ўзи қарорлар қабул қилган, ўзи бошчилик қилаётган команда олдида турган барча муаммоларни ҳал этган, экспертлик вазифасини бажарган. | Ташкилий масалалар юзасидан раҳбарлик масъулиятини команданинг бошқа аъзолари билан баҳам кўради. Ўз қўл остидаги ходимларга иш жараёнида юзата келган муаммоларни ҳал этишга ёрдам беради.                     |
| Иш жараёни устидан назорат ўрнатган; ўзи раҳбарлик қилаётган ишчи гуруҳининг иш натижалари учун бутун масъулиятни ўз зиммасига олган.   | Ходимларда бажарилаётган вазифа учун шахсий масъулият ҳиссини уйғотади, уларни иш жараёнларини мустақил равишда ташкил этишга рағбатлантиради ва ҳўжасизликка йўл қўймазликка ушайди.                           |
| Иш жараёнида қўндаланг бўладиган барча хилдаги саволларга жавоб толарди; барча ишлар юзасидан экспертлик вазифасини бажарарди.  | Иш жараёнини тўғри ташкил этиш ва бошқариш мақсадида керакли саволларни беради; ходимлар билан лозим бўлган мутахассислар ўртасидаги ўзаро алоқаларни ўрнатишга кўмаклашади.                                    |
| Ташкилий фаолиятга оид қонун-қондаларни ишлаб чиқарди.  | Келажақда ўзи раҳбарлик қилаётган ишчи гуруҳининг қандай бўлишига ҳақида аниқ тасаввурга эга, жамоадонлари орасида умумэътироф этиладиган алоҳида кадрларни қарор топтиради.                                    |
| Меҳнат жамоаси орасида яқдиллик ва тотувлик қарор топишига ҳаракат қилган.  | Жамоадонлари меҳнат жараёни юзасидан шахсий фикр-мулоҳазаларини эркин ифодалашини истади.   |
| Меҳнат жараёнларида рўй берадиган турли хил вазиятларга албатта шахсан муносабат билдиришга ҳаракат қилган, ташкилий соҳада ҳар қандай ўзгаришларга тўсқинлик қилган.                         | Барча жараёнларда фаолият кўрсатади: ташкилий соҳада ҳар қандай ўзгаришларга шахсан бошчилик қилади. Ташкилий ислоҳатларга компаниянинг ҳаётийлик лаёқатини оширишга имкон берувчи муҳим омил сифатида қарайди. |
| Топ доирадаги мутахассисликка оид билим ва малака, иш тажрибасини ҳосил қилишга одатланган.   | Ўз билим савиясини ва малакасини имкон қадар келгайтиришга ҳаракат қилади: турли хил маданий кадрлардан боҳабар бўлишни истади.   |
| Фақатгина ўз ваколатлари доирасидаги масалалар билан қизиққан.  | Бутун ташкилот миқёсидаги жараёнлар билан қизиқади; ташкилий тузилманинг барча бўлиналари, ишчи гуруҳлари билан яқиндан ҳамкорлик қилишга интилади.   |
| Асосан ўз мамлақаси доирасида фаолият юрғатиб келган.   | Халқаро миқёсларда иш юрғатишни уйдлаштириш лозим.  |
| Одамларга нисбатан бирининг ўрнини иккинчиси босиши мумкин бўладиган ресурсларга қарагандек муносабатда бўлган.   | Ташкилот ходимларига қатъи ҳурмат ва эҳтиёткорлик билан ёндошади. Яхши ходимнинг ўрнини тўлдирish қанчалик мушкул кечишини жуда яхши билади.  |
| Ташкилот манфаатларини унда меҳнат қилаётган ходимлар манфаатидан устунроқ қўйган.  | Ташкилот ва ходимлар манфаатларини имкон қадар уйғунлаштиришга интилади.  |

<sup>8</sup> Муаллиф томонидан таҳлилларни умумлаштириш асосида тузилган. Ушбу жадалнинг тулик кўриниши диссертация ишида 2-илова сифатида берилган.

### 3. Х У Л О С А

Олиб борилган тадқиқотларимиз натижасида турли мулк шакллариغا мансуб корхона ва ташкилотларда олий даражадаги ва ўрта поғонадаги раҳбарлик лавозимларига ҳар жиҳатдан мос бўлган етук малакали кадрларни аниқлаш, шакллантириш ва тайёрлаш борасида ўз ечимини кутиб турган муаммоларининг мавжудлиги аниқланди.

Замонавий раҳбарларнинг хусусиятларига нисбатан қўйилаётган талаблар тўғрисида Республикаимиз Президенти И.А.Каримов ўзларининг Андижон, Сурхондарё, Самарқанд, Фарғона ва Сурхондарё вилоятлари халқ депутатларининг навбатдан ташқари Кенгашларидаги маърузаларида ҳам бир неча бор тўхталиб ўтган эдилар.

Ҳақиқатан ҳам, замонавий тўлақонли лидер бўлиб етишмоқ учун замонамиз раҳбарларидан тугма истеъдоддан ташқари, юксак даражадаги маланиятлилик, юксак билим савияси, бой ҳаётий тажриба ва профессионаллик талаб этилмоқда. Шунинг учун ҳам тадқиқотимиз натижасида ва юқорида билдирилган фикр-мулоҳазалардан келиб чиқиб биз қуйидаги тақлиф ва тавсияларни ишлаб чиқдик. Уларнинг асосийлари қуйидагилардан иборат:

1. Ҳозирги замонда раҳбарлик салоҳияти юксак даражада ривожланган кадрларни излаб топиш ва уларни ўз ташкилотига жалб этиш тобора мураккаблашиб боради. Айнан шу вазият негиздаги шарт-шароитларни пухта ўрганиб чиққан ҳолда биз лидерларни четдан изламасдан ўз ташкилотлари миқёсида, лидерларни тайёрловчи тезкор гуруҳлар миқёсида тарбиялашга катта аҳамият бериш зарур деган ғояни илгари суришни мақсадга мувофиқ деб ҳисоблаймиз. Фикримизча, корхоналар ва ташкилотларда ўз ходимлари орасидан салоҳиятли лидерларни тарбиялаб, вояга етказиш стратегик ва тактик жиҳатдан ўта самарали қарор бўлиши шубҳасиздир. Шу қабилда иш тугган ташкилот раҳбарияти ҳар қандай фавқулодда вазиятларда ҳам масъулиятга лавозимларга муносиб номзодларни топа олади.

2. Лидерлик сифатни ялпи бошқариш (TQM) тизимининг ажралмас қисми ва бир вақтнинг ўзида уни ҳаракатга келтирувчи бош механизмдир. Усиб бошқарув тизими таркибига кирувчи ҳар қандай техник элементлар, концепциялар ва тамойиллар ҳаётий кучга эга бўлолмайди. Шунинг учун бошқарувчиларни тайёрлаш ва қайта тайёрлашда, улардаги лидерлик кўникмаларини ривожлантириш жараёнларни ялпи даражада сифатни бошқариш услубларини чуқур ўрганиш асосида амалга ошириш лозим деб ҳисоблаймиз.

3. Юқори салоҳиятли бошқарувчи-лидер биринчи навбатда ўзи билан бирга ишлайдиган мутахассисларнинг эҳтиёжларини, мотивациясини, билим савиясини, дунёқарашини, қадриятлар тизимини, орзу умидлари ва талабларини муқаммал ўрганиб чиқиши даркор. Фикримизча, бундан кўзланган мақсад битта, қандай қилиб бўлмасин тарқок ҳолатдаги меҳнат жамоасини ягона мақсад йўлида жипслаштириб командага айлантира билишдир. Фақат шундагина корхона ва ташкилотларимизда умумий фаолият самарадорлигини кузатиш мумкин бўлади деб ўйлаймиз.

4. Лидерликни даъво қилувчи шахс масъулияти ҳақида фикр юритар эканмиз, замонавий лидерликнинг мазмун-моҳиятини белгилашда «масъулият» тушунчаси ила ифодаланувчи компонентга алоҳида эътибор беришимиз керак. Чунки, масъулиятни фақатгина бир ҳолатдагина инсон зиммасига юклаш мумкин яъни, шахснинг ўзи шунинг ихтиёр этса. Зотан, кишининг ички розилиги олинмаса, ҳар қандай масъулият пировард натижада қуруқ расмиятчиликдан бошқа нарса бўлмай қолади. Бу эса масъулиятни ҳис этмасдан лидерликка эришиб бўлмайдиган фикрга олиб келади.

Демак, лидерлик бу шундай масъулиятли ваколатки, уни ҳеч бир маҳал

бошқаларга топшириб бўлмайди. Уни беҳад қувонч билан қабул қилиш ва зиммасидаги масъулиятни шараф билан адо этиш ёхуд журъатсизларча масъулиятни ўзидан соқит қилиб, четга чиқиб турмоқ лозим бўлади.

5. Тадқиқотларимиз жараёнида маълум бўлдики, бошқарувчилик фаолиятини андиғина бошлаган мутахассислар одатда бир қатор психологик муаммоларга дуч келар эканлар. Биринчидан, ўз қўл остидагиларнинг, айниқса, биргаликда ишлаган ходимларнинг ҳурматини қозонишга уриниши баробарида ўзининг янги лавозимга муносиб эканлигини уларга исботлаши, илгариги ваколатлари доирасида бажариб келган хизмат вазифаларидан фарқли ўлароқ бошқа хил ташкилий масалалар билан шуғулланиши лозимлигини англаб этиши талаб этилади, иккинчидан, психологик жиҳатдан ўзига хос вазифани уйдлаши, яъни ўзини янги лавозимга муносиб эканлигини идрок этиши асосида шахсий кадр-қимматини оширишга эришмоғи лозим.

Бошқарувчилик лавозимига янги тайинланган шахсларнинг мослашув даврида кузатиладиган жиддий муаммоларнинг сабабларидан бири бошқарувчилик фаолияти билан боғлиқ алоҳида ролларни ўзлаштириб олиш учун сарфланадиган вақтнинг давомийлиги ҳамда баъзи ролларнинг аҳамияти ўртасидаги оптимал мувозанатни сақлай билмаслик билан боғлиқдир. Айни шу нуқтан-назардан юқори поғонадаги топ-менежерлар ҳамкасабаларига ўз вақтида малакали ёрдам беришга интиласалар ушбу муаммони қисқа вақт ичида ижобий ҳал этиш мумкин деб ўйлаймиз.

6. Тадқиқот натижалари шунини кўрсатдики, аксарият ҳолларда бўш раҳбарлик лавозимларига мос салоҳиятли ходимларни излаш жараёнида диққат-этибор асосан ходимларнинг ташкилот ҳақидаги билимлари ва иш тажрибаси қай даражадалигини аниқлашга қаратилмоқда. Фикримизча, ҳар қандай ташкилот учун лидерлик салоҳияти кучли ифодаланган шахсларни имкон қадар кўпроқ аниқлаш ва келгусида уларни чинакам лидер сифатида шаклланишини таъминлаш жуда муҳимдир. Демак, ташкилотлар миқёсида салоҳиятли лидерларни излаб топиш, уларни танлаб олиш ва махсус таълим бериш масаласига мутлақо бошқача кўз билан қараб, шу вақтга қадар унчалик самара бермаётган иш тамойилларини тубдан такомиллаштирсалар мақсадга мувофиқ бўлар эди.

7. Салоҳиятли лидерларни излашга киришганда уларга ортикча ваъдалар бермасликка ҳаракат қилиш, шу билан бирга аниқ бир ходимнинг профессионал жиҳатдан салоҳиятини, малакасини, шахсий истак ва орзуларини этиборга олиш жуда муҳим аҳамиятга эга. Бу борадаги масалага менежерлар худди заргар ёхуд санъаткор мисли, яъни юксак фаросат, дид ва нозиклик билан ёndoшишлари лозимдир. Ўйлашимизча, бўлажак раҳбарлардан талаб этиладиган алоҳида кўникмаларга таъриф ва тавсиф берилаётганида максимал даражада аниқлик ва ошқоралик тамойилларига амал қилиш даркор.

8. Куйида биз учун моҳият жиҳатидан ўзаро алоқадор бўлган касбий кўникмаларни қандай асосда категорияларга умумлаштириш мумкинлигини кўрсатиб ўтишга ҳаракат қилдик:

- *лидерлик кўникмалари*. Раҳбарлик қилиш учун муҳим бўладиган алоҳида кўникмалар (яъни, ўзгарувчан шарт-шароитларда иш жараёнини бошқара олиш, зиммасидаги раҳбарлик ваколатларини қўл остидаги ходимларга топира билиш, одамларга иш ўргата олиши ва зарур йўриқлар бериши ва ҳоказо);

- *бизнес юритиш ва иш бошқариш учун муҳим кўникмалар*. Раҳбарлик функцияларини бажариш учун зарур бўладиган алоҳида кўникмалар (масалан, ташкилий бўлишни стратегик жиҳатдан ривожлантириш учун фаолияти йўналишини аниқ белгилай олиши, глобал миқёсда масалаларда зийраклик, иш жараёни давомида зарур қарорлар қабул қила олиши ва ҳоказо).

- шахсий лаёкатлари. Шахснинг феъл-атворида устуворлик сифатида намоён бўлувчи хусусиятлар тавсифи (масалан, характери, шарт-шароитларга мосланувчанлиги, гайрат-шижоати ва х.к.), шахснинг касбий лаёкатлари.

9. Шунинг ҳам ҳисобга олиш лозимки, турли ташкилотларда лидерларни тарбиялаш механизмини йўлга қўйилиши пировард натижада бутун ходимлар фаолиятига ижобий таъсир кўрсатади. Зеро, шахсий фазилатлари ва алоҳида сифатлари билан хизмат поғонасидан юксалиб бориши мумкинлигини тушиниб етган хизматчиларнинг руҳий кайфияти анча тетик, кўтаринки бўлади. Бу эса ташкилотда корпоратив маданиятни юксалтириш ва мустаҳкамлаш учун хизмат қилади. Ички муҳити барқарор, корпоратив маданияти эса юксак ҳисобланган ташкилотлар билан ҳамкорлик қилишга мутахассислар ҳам инвесторлар ҳам кўпроқ интилишади.

Лидерлик феноменини тадқиқ қилиш асосида яна бир муҳим хулосага келдик. Ҳар бир раҳбар-лидер ўз хатги-ҳаракатлари учун масъулиятни тўлиқ англаб етиши шарт. Зотан, у ўзининг шахсий фазилати туфайли бир эмас, бир неча минг киши яшаб, ижод этадиган муайян тизимни яратиб кетадики, у истайдими ёки йўқми бунинг оқибатлари кўпчиликнинг тақдирига таъсир кўрсатади. Бошқача қилиб айтиладиган бўлсак, ташкилотдаги барча ходимлар лидердан кўриб андоза бичадилар.

#### 4. ЭЪЛОН ҚИЛИНГАН ИЛМий ИШЛАР РЎЙХАТИ

1. Алимов О.К., Юлдашев Ш.Ф. Лидерлик гуруҳлари ва уларнинг шаклланиш жараёнлари самарадорлиги // «Иқтисодий ва таълим», 3/2004. 37-41 бетлар.

2. Алимов О.К. Инқирозга қарши бошқарувда кадрлар масаласи: етакчи корхоналар раҳбарларини тажрибасини умумлаштириш // «Бозор, пул ва кредит» 4/2004, 57-60 бетлар.

3. Алимов О.К. Менежер бўлиш осонми? // «Ўзбекистон иқтисодий ахборотномаси» 5-6/2004, 50-51 бетлар.

4. Алимов О.К. Мотивация в механизме управления: кадровый менеджмент и управленческая психология // «Экономический вестник Узбекистана» 7-8/2004, 21-23 бетлар.

5. Алимов О.К. Қўшма корхоналар фаолиятини бошқаришда томонлар манфаатларини ўзаро мувофиқлаштиришнинг аҳамияти хусусида // «infoCOM.UZ» 8/2004, 100-103 бетлар.

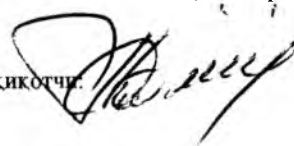
6. Алимов О.К. Салоҳиятли ходимлар – иқтисодий тараққиёт омили. // «Бозор, пул ва кредит» 2/2005, 64-66 бетлар.

7. Алимов О.К. Фактор лидерства и самообучающиеся организации. Тезисы докладов: Международной научно-технической конференция «Состояние и перспективы развития связи». (11-12 мая 2005г); Т.: 2005., с.174-175.

8. Алимов О.К. Проблемы формирования и развития лидеров в переходной экономике. Тезисы и доклады Международной научно-практической конференции «Социально-экономические проблемы переходной экономики» (3-4 июня 2005г); Санкт-Петербург, 2005г., с. 203-205.

9. Алимов О.К. Лидерство как механизм обеспечения конкурентоспособности. Восемнадцатые Международные Плехановские чтения: Тезисы докладов: (26 март 2005г). –М.: Рос.экон.акад., 2006 г. с. 277-278.

Тадқиқотчи:



**Иқтисод фанлари номзоди илмий даражасига талабгор  
Алимов Одил Комилжоновичнинг 08.00.13 – «Менежмент ва маркетинг»  
иқтисослиги бўйича «Корхона бошқарувчиларида лидерлик  
хусусиятларини шакллантириш ва ривожлантириш»  
мавзусидаги диссертациясининг**

**РЕЗЮМЕСИ**

**Таянч сўзлар.** Лидерлик феномени, компетентлик, профессионаллик, лидерлик гуруҳлари, салоҳиятли ходим, бизнес муҳити, бошқарув психологияси, инқирозга қарши бошқарув, бошқарувчи-лидер модели, ялпи сифатли бошқариш, буш лавозим, касбий куникма.

**Ишнинг мақсади.** Ўзбекистонда раҳбар кадрларни тайёрлаш сиёсатини такомиллаштириш талабларига мос равишда корхона раҳбарларида лидерлик хусусиятларини шакллантириш ва ривожлантиришга йўналтирилган илмий концепциянинг асосларини ишлаб чиқишдан иборат.

**Тадқиқот объекти.** Республикамиз корхоналари, ташкилотлари ва компанияларида салоҳиятли ходимлар билан ишлаш ҳамда уларни юқори поғонадаги раҳбарлик лавозимларига тайёрлаш соҳасидаги фаолиятлари.

**Тадқиқот усули.** илмий абстракция, тизимли ёндошув, диалектик таҳлил, функционал-тузилмавий таҳлил ва социологик сўровнома услубларидан фойдаланилди.

**Олинган натижалар ва уларнинг янгилиги:** Республикамизнинг турли корхона ва ташкилотларида юқори салоҳиятли ходимларни аниқлаш ва лидерлик гуруҳларига танлаб олиш орқали улардаги раҳбарлик хусусиятларини ривожлантиришга йўналтирилган илмий-назарий концепциянинг асослари ишлаб чиқилди; лидерлик феноменига оид концепциялар таҳлил қилиниб, раҳбарларда лидерлик кўникмаларини ривожлантиришни ялпи миқёсда сифатли бошқариш тизими билан боғлиқлиги асослаб берилди; бошқарувчилик лавозимига янги тайинланган раҳбарларнинг психологик ҳолатида иш фаолиятига салбий таъсир кўрсатувчи ўзгаришларни рўй бериши ва ушбу жараёни бевоқиф ишлаб чиқариш самарадорлигига таъсир кўрсатиши билан боғлиқлиги асослаб берилди; бозор муносабатлари шароитида раҳбарнинг лидерлик хусусиятлари, профессионаллик ва компетентлик даражаси ҳўжалик субъекти ривожланишининг ҳал қилувчи омили эканлиги сўровнома натижасида исботлаб берилди; турли ташкилотларда бошқарувчи кадрларни тайёрлаш жараёнини мувофиқлаштириб туриш ва салоҳиятли ходимларни тайёрлаш самарадорлигини ошириш мақсадида махсус Кенгашларни шакллантириш зарурати билан боғлиқ тақлифлар ишлаб чиқилди.

**Амалий аҳамияти:** Ишлаб чиқилган амалий тақлифлардан республикамизда раҳбар кадрларни ва бизнес соҳаси учун топ-менежментни тайёрлаш ва қайта тайёрлаш концепциясини такомиллаштириш билан боғлиқ долзарб чора-тадбирларни ишлаб чиқишда, шунингдек, Олий ўқув юртларида ва топ-менежментни тайёрловчи Олий бизнес мактабларида «Лидерлик ва ташкилот ривожини», «Инсон ресурсларини бошқариш», «Бошқарув психологияси» ва «Стратегик менежмент» каби махсус фанлар бўйича таълим бериш жараёнида фойдаланиш мумкин.

**Тадқиқ этиш даражаси ва иқтисодий самарадорлиги:** Тадқиқотнинг асосий натижалари умумий ҳисобда 3 та халқаро ва республика илмий-амалий анжуманларида маъруза қилиниб ижобий баҳоланган. Диссертация натижалари Dori-Darmon» акциядорлик компанияси, ИПАК ЙўЛИ акциядорлик инновация тижорат банки ва COSCOM Ўзбекистон-Америка қўшма корхоналари томонидан ишлаб чиқаришга жорий қилиниши натижасида маълум иқтисодий самарадорликка эришилган. Ушбуни тасдиқловчи (06.12.2004й. 24-15/1 363-сонли, 17.02.2005й. 17/1422-1-сонли ва 22.03.2005й. 01-01/542-сонли) маълумотномалар ҳам mavjuz

**Қўлланиш соҳаси:** Тадқиқот натижалари турли мулк шаклидаги корхона, ташкилот, муассаса, компания ва ҳукумат идоралари фаолиятида бошқарувчи-лидерларни тайёрлаш концепциясини такомиллаштиришда, шунингдек, Ўзбекистон Республикаси Президентини ҳузурдаги ДЖҚА ва унинг қошидаги Олий бизнес мактабида юқори поғонадаги раҳбарларни тайёрлаш тизимида фойдаланиш мумкин.

## РЕЗЮМЕ

диссертации Алимова Одила Камилжановича на тему «Формирование и развитие лидерских качеств у управляющих предприятий» на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.13 - «Менеджмент и маркетинг»

**Ключевые слова:** феномен лидерства, компетентность, профессионализм, лидерские группы, сотрудник с высоким потенциалом, бизнес среда, психология управления, антикризисное управление, модель лидера-управленца, тотальное управление качеством, вакантная должность, профессиональные навыки.

**Объект исследования:** деятельность различных предприятий, организаций и компаний республики по подготовке высокопотенциальных сотрудников с целью их последующего назначения на высокие должности.

**Цель работы:** разработка основ научной концепции по формированию и развитию лидерских качеств у управляющих предприятий в соответствии с требованиями совершенствования политики подготовки руководящих кадров в Республике Узбекистан.

**Методы исследования:** научная абстракция, системный подход, диалектический анализ, функционально-структурный анализ и социологический опрос.

**Полученные результаты и их новизна:** разработаны основы научно-теоретической концепции, которая направлена на формирование и развитие управленческих качеств на предприятиях, организациях республики путем выявления и отбора сотрудников с высоким потенциалом в специальные лидерские группы; на основе анализа современных концепций по лидерству обоснована взаимосвязь развития лидерских качеств с системой всеобщего управления качеством; выявлено и обосновано, что после назначения у новых руководителей появляются изменения в их психологическом состоянии, которая отрицательно влияет на их трудовую деятельность и в целом на производительность производства; в результате исследования доказано, что в условиях рыночных отношений лидерские качества, профессионализм и степень компетентности руководителей являются решающим фактором развития хозяйствующего субъекта; разработаны предложения о необходимости формирования специальных Советов в различных организациях с целью координации процессов подготовки руководящих кадров и повышения эффективности подготовки высокопотенциальных сотрудников.

**Практическая значимость:** разработанные практические предложения можно использовать при разработке необходимых мер по совершенствованию концепции подготовки, переподготовки руководящих кадров и топ-менеджмента для сферы бизнеса, а также в процессе преподавания в Высших учебных заведениях и Высших школах бизнеса специальных курсов по «Лидерству и организационному поведению», «Психологии управления» и «Стратегическому менеджменту».

**Степень внедрения и экономическая эффективность:** основные результаты исследования были обсуждены на 3 международных и республиканских научно-практических конференциях и получили положительные отзывы. На ряду с этим результаты исследования были практически применены в хозяйственной деятельности акционерной компании «Dori-Datmon», акционерном инновационно-коммерческом банке «ИПАК ЙУЛИ», а также в деятельности Узбекско-Американского совместного предприятия «COSCOM» в результате чего получен определенный экономический эффект, о чем имеются подтверждающие документы (от 06.12.2004г. №24-15/1365, от 17.02.2005г. № 17/1422-1 и от 22.03.2005г. № 01-01/542).

**Область применения:** Результаты исследования могут быть применены на уровне различных предприятий, ведомств, организаций и правительственных структурах в ходе совершенствования концепции подготовки лидеров-управленцев, а также в организации подготовки топ-менеджмента в АГОС и Высшей школе бизнеса при АГОС при Президенте Республики Узбекистан.

## RESUME

of Odil Komiljonovich Alimov's dissertation on the theme "Formation and development of managers' leadership qualities in enterprises" for applying for scientific degree of the candidate of economic sciences on 08.00.13 major- "Management and marketing"

**Keywords:** Leadership phenomenon, competence, professionalism, leadership groups, employee with high capacity, business environment, management psychology, crisis management, leader-manager's model, quality total management, vacant position, professional skills.

**Research subject:** activities of various enterprises, organizations and companies of the Republic on the training of high capacity employees with the purpose of their further appointment for high positions.

**Purpose of work:** elaboration of scientific concept bases on forming and developing of managers' leadership qualities in enterprises in accordance with the requirements of improving executive development policy in the Republic of Uzbekistan.

**Research methods:** scientific abstraction, systematic approach, dialectical analysis, functional and structural analysis and sociological poll.

**Received results and their novelty:** the bases of scientific and theoretical concept directed to form and develop management skills in enterprises and organizations of the republic have been elaborated by means of identification and selection of high capacity employees for special leadership groups; the interconnection of management skills development with the quality total management system has been substantiated on the basis of modern concept analysis on leadership; it has been revealed and substantiated that after the appointment new leaders begin to have changes in their psychological state, which negatively influences on their labor activity and production productivity as a whole; in the result of the research it has been proved that in market relations conditions leadership qualities, professionalism and managers' competence degree are a decisive factor of the economic entity's development; proposals about the necessity of forming special Bodies in various organizations with the purpose of coordinating the processes of executive development and improving the effectiveness of high capacity employees' training have been elaborated.

**Practical importance:** elaborated practical proposals can be used at the development of necessary measures on the improvement of training concept, retraining of managerial personnel and top managers for the business sphere, and also in the process of teaching special courses on "Leadership and organizational behavior", "Management psychology" and "Strategic Management in Higher Educational Establishments and Higher Business Schools".

**Implementation degree and economic efficiency:** the main results of the research were discussed and positively evaluated at 3 international and republican theoretical and practical conferences. Besides the results of the research were practically applied in the economic activity of "Dori-Darmon" stock company, "Ipak Yuli" joint-stock innovative and commercial bank, and also "COSCOM" Uzbek American joint venture's activity, in the result of which a certain economic effect was obtained, and there are some confirming documents (№24-15/1365, from 06.12.2004, №17/1422-1 from 17.02.2005, №01-01/542 from 22.03.2005)

**Application sphere:** The results of the research can be applied in the level of different enterprises, agencies, organizations and governmental structures in the course of improving leaders and managers' training concept, and also in the organization of top managers' training in the Academy of State and Social Construction (ASSC) and Higher Business School of ASSC under the President of the Republic of Uzbekistan.

ТАШКЕНТИ

