

O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI OLIY VA O'RTA MAXSUS TA'LIM  
VAZIRLIGI

O'ZBEKISTON DAVLAT SAN'AT VA MADANIYAT INSTITUTI

XALQ IJODIYOTI FAKULTETI


“MADANIYAT VA SAN'AT MUASSASALARINI TASHKIL ETISH VA  
BOSHQARISH” KAFEDRASI

San'at muassasalari ijodiy jamoasini boshqarishda yetakchi  
(lider)ning o'rni mavzusidagi

### BITIRUV MALAKAVIY ISHI

**Bajardi:** “Madaniyat va san'at  
muassasalarini tashkil etish va  
boshqarish” ta'lim yo'nalishi bitiruvchi 4  
kurs talabasi

Sobirova Nigora Zakirdjanovna

  
(imzo)

**Ilmiy rahbar:** “Madaniyat va san'at  
muassasalarini tashkil etish va  
boshqarish” kafedrasi katta o'qituvchisi  
X.X.Shodiyev

  
(imzo)



Bitiruv malakaviy ishi kafedradan dastlabki himoyadan o'tdi. Kafedra  
majlisining 86 sonli bayonnomasi "17" may 2018 yil

TOSHKENT-2018

MUNDARIJA

Bitiruv malakaviy ishi himoyaga tavsiya etildi

“Xalq ijodiyoti”

fakulteti dekani

J.Mamatqosimov

“12” 2018 yil



“Madaniyat va san’at muassasalarini

tashkil etish va boshqarish”

kafedrasini mudiri B.Salaydinov

“12” 2018 yil



# UNDARIJA

**KIRISH**.....

## **I BOB. Madaniyat va san'at sohasi boshqaruvida shaxsning liderlik imkoniyatini rivojlantirish tamoyillari**

1.1. Liderlik tushunchasi va uning jamiyat taraqqiyotidagi o'rni va  
roli.....

1.2. Madaniyat va san'at muassasalari faoliyatini yanada  
takomillashtirishda boshqaruvchi (lider)ning zamonaviy  
funktsiyalari.....

## **II BOB. Boshqaruvning ilmiy-nazariy asoslari**

2.1. Boshqaruv tushunchasi. Rahbarning faoliyatni boshqarishdagi o'ziga  
xosligi.....

2.2. Rahbarning liderlik fazilatlari va uning ijodiy jamoa boshqaruvida  
muammolarni hal qilish taktikasi.....

**Xulosa**.....

**Tayanch iboralar**.....

**Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati**.....

## KIRISH

**Mavzuning dolzarbligi:** Mamlakatimiz mustaqillikka erishgan vaqtning dastlabki kunlaridanoq adabiyot, ma'naviyat, madaniyat va san'at sohalarini rivojiga davlat darajasida e'tibor berila boshladi. Bu o'z-o'zidan ma'lumki, ma'naviyatni rivojlantirmay, adabiyotni bilmasdan turib hech qanday taraqqiyot bosqichiga qadam qo'yish mumkin emas. Shuning uchun ham bu sohalar rivojiga qaratilgan bir necha Qaror, farmon va loyihalar ishlab chiqilmoqdaki, bu ishlarning negizida xalq farovonligi, yurt tinchligi, insonlar manfaati yotadi.

2017 yil 25 dekabr kuni muhtaram yurtboshimiz Shavkat Mirziyoyev raisligida madaniyat va san'at sohasidagi dolzarb masalalar muhokamasiga bag'ishlangan yig'ilish bo'lib o'tdi. Bu majlisda Madaniyat vazirligi, Badiiy akademiya va ijodiy tashkilotlar rahbarlarining hisobotlari tinglandi. Ularning faoliyatiga tanqidiy baho berilib, bu boradagi ishlarni faollashtirish va yangi bosqichga ko'tarish bo'yicha aniq topshiriq va ko'rsatmalar berildi.

Majlisda madaniyat va san'at sohalarida sidqidildan xizmat qilayotgan ijodiy va texnik xodimlarni moddiy va ma'naviy qo'llab-quvvatlash, jumladan, ularning uy-joy, ijtimoiy va tibbiy sharoitlarini yaxshilash, gonorarlar miqdorini oshirish, yosh iste'dod egalarining salohiyatini yuzaga chiqarish bo'yicha olib borilayotgan ishlarni izchil davom ettirish g'oyat muhim vazifalardan biri ekani alohida qayd etildi.

"Bir haqiqatni hech qachon esimizdan chiqarmasligimiz kerak: mamlakatimizda madaniyat va san'at taraqqiy etmasa, jamiyat rivojlanmaydi. Xalqimizning rivojlanish darajasi avvalo milliy madaniyatimizga qarab baholanadi. Shu ma'noda, madaniyat — bu xalqimiz, jamiyatimiz qiyofasidir. Biz O'zbekistonning yangi qiyofasini yaratishga kirishgan ekanmiz, buni avvalo milliy madaniyatimizni rivojlantirishimizdan boshlashimiz lozim<sup>1</sup>", — deb ta'kidladi Shavkat Mirziyoyev.

---

<sup>1</sup>2017 yil 25 dekabr kuni Prezident Sh.Mirziyoyev raisligida madaniyat va san'at sohasidagi dolzarb masalalar muhokamasiga bag'ishlangan yig'ilishdan.

Madaniyat sohasidagi xalqaro tajribalar asosida, O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017 yil 31 maydagi “Madaniyat va san’at sohasini yanada rivojlantirish va takomillashtirishga doir chora-tadbirlar to‘g‘risida”gi PQ-3022-sonli qarori talablari va 2017 yil 3 avgustdagi “Adabiyot va san’at, madaniyatni rivojlantirish – xalqimiz ma’naviy olamini yuksaltirishning mustahkam poydevoridir” mavzusida Prezidentimizning mamlakatimiz ijodkor ziyolilari vakillari bilan uchrashuvi hamda 2017 yil 22 dekabrda O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoyevning Oliy Majlisga Murojaatnomasi: ustuvor vazifalar, reja va loyihalar xulosalaridagi ustuvor vazifalar mazmunidan kelib chiqqan holda shunday hulosalar qilish lozimki, insonlarning ma’naviy dunyosini, jamiyatda madaniyat va san’at sohasini rivojlantirmay turib ko‘zlagan maqsadlarga erishib bo‘lmaydi.

Mazkur mavzuning dolzarbligi ham shundaki, jamiyat taraqqiyotida madaniyat va san’at muassasalari va unda faoliyat ko‘rsatayotgan barcha xodimlar nuqtai nazardan so‘z yuritsak, bu sohani yanada takomillashtirish uchun fidoyilik talab qilinishini hech birimiz yodimizdan chiqarmasligimiz lozim. Undan tashqari, insonlarning bo‘sh vaqtlarini mazmunli o‘tkazish, ularning ma’naviy va estetik ehtiyojlarini qondirishda madaniyat va san’at muassasalarining roli nihoyatda katta ekanligi hammamizga ma’lum.

Tashabbus –inson tomonidan mustaqil samarali ishlar uchun qaror qabul qilish va uning yechimi uchun qilinadigan harakatning faol formasidir (ruscha *initsiativa*, lotincha *initium*), ya’ni boshlanish, pochini degan ma’nodan qo‘llaniladi. Initsiativa va liderlik tushunchalarini bir-biriga o‘xshash va farq qiladigan jihatlari bor.

O‘xshash jihatlari shundaki, tashabbuskorlik hammaga xos bo‘lgan xususiyat bo‘lib, oddiy ishchidan tortib, yuksak lavozimda o‘tirgan rahbargacha bu xususiyatdan foydalanish mumkin. Liderlik esa ko‘proq boshqaruvchilik, rahbarlikka xos xususiyatlarni nazarda tutadi. Bu ikkala tushuncha bir-biri bilan uyg‘unlikda kelsa juda katta samaralarga erishish mumkin.

Mazkur tadqiqot doirasida san’at muassasalarining ijodiy jamoasini boshqarishda liderning o‘rni va roli haqida so‘z borar ekan, liderlik hozirgi kun talabalariga javob beradigan rahbar nuqtai nazardan tutiladi.

Davlatimiz rahbarining “Har bir davlat xizmatchisi har kuni o‘zining mehnati bilan egallab turgan lavozimiga loyqligini isbotlashi kerak” degan chaqiriqlari ham aynan liderlik faoliyatiga ham tegishlidir.

Ammo, liderlikni yaxshilikka undaydigan va yomon tomonga yetaklaydigan jihatlari ham bor (u alohida mavzu). Madaniyat va san’at muassasalariga muzeylar, konsert zallari, madaniyat va aholi dam olish markazlari, madaniyat va istirohat bog‘lari, teatr, sirk, filarmoniya va boshqalar kiradi. Bu muassasalarning ijodiy jamoasini boshqarishda ham rahbarga ko‘p bog‘liq bo‘ladigan jihatlari bor. Rahbar talabchan, o‘z vazifasini yaxshi biladigan, vaqti kelganda ruhlantirib, rag‘batlantiradigan, kezi kelganda so‘zini o‘tkazadigan, jazo usullarini mohirlik bilan qo‘llay oladigan xususiyatlarga ega bo‘lishi lozim. Buyuk Amir Temur bobomizning dargoh faoliyatini boshqarish, odamlardan unumli foydalanish, ularni o‘z atrofiga to‘plash, katta-kichik tadbirlarni tashkil qilish borasida tutgan yo‘lini “Tuzuklar”dagi bayonlardan yaqqol ko‘rish mumkin. Chunonchi, Sohibqiron shunday yozgandi: “Saltanat ishlarining to‘qqiz ulushi kengash, tadbir va mashvarat, qolgan bir ulushi esa qilich bilan bajo keltirilishini angladim. (Donishmandlar) demishlarkim, o‘z o‘rnida qo‘llangan tadbir bilan ko‘plab lashkarning qilichi ojizlik qilgan har qanday mamlakat darvozasini ochib, favj-favj lashkarni yengib bo‘lur. Tajribamda ko‘rilgankim, azmi qat’iy, tadbirkor va xushyor, jang ko‘rgan, mard, shijoatli bir kishi mingga tadbirsiz, loqayd kishidan yaxshiroqdir”<sup>2</sup>. Bu fikrlar aynan boshqaruvchilik, liderlik haqidagi fikrlarimizni qo‘llab quvvatlaydi.

San’at muassasalari ijodiy jamoasini boshqarishda hali oldimizda juda ko‘p hal qilish lozim bo‘lgan muammolar bor. Bular san’at muassasalarining moddiy-texnik bazasini rivojlantirish, kadrlar muammosi, boshqaruvda liderlik xususiyatlarining yetishmasligi, aholini san’at muassasalariga jalb qilish mehanizmi hanuzgacha to‘liq ishga tushirmaganligi, ijodiy jamoani boshqarishda sustkashtlikka yo‘l qo‘yilayotganligi, maosh masalalari, san’at sohasini rivojlantirishga to‘siq bo‘layotgan muammolar yechimida mazkur tadqiqot asqotadi. Mavzuning

---

<sup>2</sup> Temur tuzuklari kitobidan

dolzarbligi ham anashu muammolarni yechimni topishga, hal qilishga qaratilganligidadir.

**Mavzuning o‘rganilganlik darajasi.** Bitiruv malakaviy ishi mazmunini yoritishda juda ko‘p boshqaruv sohasiga oib manbalarga murojaat qilindi. San‘at muassaslari ijodiy jamoasini boshqarishga oid manbalar ko‘p emas. Umumiy boshqaruv, san‘at menejmenti, madaniyat va san‘at muassaslarini boshqarish asoslari, liderlik faoliyat haqidagi mavzularni o‘rganishi bilan bir qatorda Amir Temurning, xorij olimlarining shu sohaga, ya’ni, boshqaruv, liderlikka oid fikr-mulohazalari o‘rganildi, tahlil qilindi.

Undan tashqari, Respublikamiz Prezidenti SH.Mirziyoyevning mazkur sohalarni takomillashtirishga qaratilgan Qaror, farmon, meyoriy xujjatlar, ma’ruzalari hamda Respublikamizning birinchi Prezidenti I.Karimovning asarlari o‘rganildi, tahlil qilindi. Jumladan, *tadqiqotning nazariy va amaliy ahamiyatini* belgilashda “O‘zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo‘yicha Harakatlar Strategiyasi to‘g‘risida (2017 yil 7 fevral, PF-4947-son) Farmoni”, “Madaniyat va san‘at sohasini yanada rivojlantirish va takomillashtirishga doir chora-tadbirlar to‘g‘risida”gi O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining (2017 yil 31 may, PQ -3022–sonli”) Qarori”, “Ma’naviy-ma’rifiy ishlar samaradorligini oshirish va sohani rivojlantirishni yangi bosqichga ko‘tarish to‘g‘risida” gi (2017 yil 28 iyul, PQ-3160-sonli) Qarori”, va boshqa xujjatlarga murojaat qilindi. Shuningdek, madaniyat va san‘at sohasini rivojlantirishga, takomillashtirishga oid meyoriy xujjatlar bilan tanishib chiqildi va hayotga tatbiq qilish borasida fikr-mulohazalar bildirildi.

Bugun mustaqil O‘zbekiston Respublikasining iqtisodiy hayoti tubdan o‘zgarayotgan bugungi kunda insonlarda yangicha fikrlash yuzaga kelmokda. Har bir fuqaro bozor iqtisodiyoti qonunlarini nazariy va amaliy jihatlarini egallashi lozim. Buning uchun esa iqtisodiy bilimlarni muhim tarkibiy qismi bulgan menejment asoslarini o‘rganish maqsadga muvofiqdir. Menejment – (inglizcha – boshqarish, mudirlik, tashkil etish) zamonaviy ishlab chiqarishni boshqarish, ya’ni

rejalash, tartibga solish, nazorat qilish, shuningdek, ishlab chiqarishga rahbarlik qilish, uni tashkil etish, demakdir.

Mazkur tadqiqotda menejmenlikka oid bir qancha adabiyotlar bilan ham tanishib chiqildi, chunki, bu soha o'zining nazariyasi va uslubiga ega bo'lib, u xo'jalik yuritishning barcha bo'g'inlarida boshqarishni tashkil etish mantiqi, shakllari, uslublarini ifodalovchi nazariy va amaliy tamoyillar majmuidan iboratdir.

Aynan liderlik masalasini o'rganish bo'yicha O'zbekistonda olimlarimiz tomonidan yaratilgan manbalar ham e'tiborga loyiqdir. M.Bekmurodovning "O'zbek mentaliteti", "Liderlik va tashkilot madaniyati", I.Maxmudovning "Boshqaruv psixologiyasi", N.Komilovning "Komil inson to'g'risida to'rt risola", Sh.Razzoqovning "Rahbarlik san'ati" kabi manbalar shular jumlasidandir.

**Bitiruv malakaviy ishining maqsad va vazifalari.** San'at muassasalari ijodiy jamoasini boshqarishda liderlik faoliyatga oid mavzular ko'rib chiqilganda, san'at muassasalarining jamiyat taraqqiyotidagi o'rni, ularning hozirgi kundagi moddiy-texnik bazasi ahvoli, rahbarlarning o'z ishiga kompetentligi, xodimlarni boshqarishda prinsipial yo'l tutishda bilimlilik va tajribaga ega bo'lishlikning ahamiyati, jamoadagi ijodiy muhitni yaxshilash borasidagi hatti-harakatlari, jamoani rag'batlantirish va boshqarish va eng asosiysi boshqaruv siyosatidagi muammolarni hal qilishdagi rahbar pozitsiyasi haqida so'z borganligi mavzuda ko'tarilgan masalalarning *maqsadini* belgilaydi.

Aniqlangan muammolarni bartaraf qilish, uni yaxshilash bo'yicha chora-tadbirlar ishlab chiqish, san'at muassasalari ijodiy jamoasi boshqarishda boshqaruvchi liderlik xususiyatlarini shakllantirish usullarini ishlab chiqish mazkur ishning vazifalarini tashkil etadi. Undan tashqari, san'at muassasalari rahbar xodimlarining kasbiy bilim, ko'nikma, malakalarini uzluksiz yangilash va rivojlantirish mexanizmlarini yaratish, zamonaviy talablarga mos holda san'at muassasalaridagi ijodiy faoliyatning sifatini ta'minlash uchun zarur bo'lgan kasbiy kompetentlik darajasini oshirish va boshqalar mazkur bitiruv ishining *vazifalarini* belgilaydi.



**Tadqiqot ob'ekti va predmeti.** Ushbu tadqiqotning obekti sifatida san'at muassasalari olib qaralgan bo'lsa, uning predmeti sifatida boshqaruvdagi liderlik faoliyatidir. Nafaqat madaniyat va san'at sohasida balki, boshqaruvning barcha jarayonlarida ham lider-yetakchining roli kattadir. Chunki, oddiy, "el qatori" ishga to'g'ri borib, faqat berilgan vazifalarni bajarib kelish boshqa-yu, jamoani boshqarishda yuqoridan keladigan topshiriqni kutmasdan, innovatsion jihatdan yondoshib, vaziyatni oldindan ko'ra bilish, sodir bo'lishi mumkin bo'lgan yomon vaziyat, holatlarni oldini olish, tashabbuskorlik, oldinga yetaklash, jamoani ilhomlantirish, rag'batlantirish boshqa ekanligini anglab yetishimiz lozim. Boshqaruvda yaxshi, buyuk ishlarga yetakchilik, liderlik qilish hamisha natijali samaralarga yetaklaydi.

**Tadqiqotning ilmiy ahamiyati.** Ushbu tadqiqot ishida san'at muassasalari ijodiy jamoasining boshqarishda yetakchilik (liderlik) qilish usullari haqida ilmiy xulosalar berilgan. Jamiyat taraqqiyotida, ayniqsa boshqaruv tizimida oldingi intilishga bo'lgan harakat juda ko'p masalalarni hal qilishda ijobiy natija beradi. An'anaviy boshqaruvdan farqli o'laroq, noan'anaviy boshqarishda, liderning o'rni juda seziladi. Rahbar qo'l ostidagi xodimlarni qo'llab-quvvatlash usullarini yaxshi bilsa, ularga ma'suliyatni to'g'ri anglab yetishi uchun tushuntirish ishlarida bilimligini ko'rsata olsa, ularni qo'llab-quvvatlab, ularning qarashlarini himoya qila olsa, xodimlar orasida uning obro'yi oshadi, xodimlar unga ishonadi va uning talablarini qo'llab-quvvatlaydilar. Agar buning aksi bo'lsa, xodimlar ham faqat vaqt o'tkazish uchun ishlaydilar. Shuning uchun ikkala tomonning ham vazifalarini aniq belgilab olish, rahbar-lider va xodim o'rtasidagi munosabatlarni yaxshilashga qaratilgan ishlar haqidagi muammolarni hal qilish mazkur ishning ilmiy ahamiyatini belgilaydi.

Mazkur bitiruv malakaviy ishi doirasida to'plangan va o'rganilgan manbalar –san'at muassasalari ijodiy jamoasini boshqarishda yetakchi liderning boshqaruv pozitsiyasi haqida faqat ma'lumot beribgina qolmay, uni amalda qo'llashning ham usullarini o'ziga jamlagan.

**Bitiruv malakaviy ishining tuzilishi.** Mazkur bitiruv malakaviy ishi II bob, 4 ta paragraf, xulosa, glossariy va foydalanilgan adabiyotlar ro‘yxatidan iborat.

## **I BOB. Madaniyat va san’at sohasi boshqaruvida shaxsning liderlik imkoniyatini rivojlantirish tamoyillari**

### **1.1.Liderlik tushunchasi va uning jamiyat taraqqiyotidagi o‘rni va roli**

Respublikamiz Prezidenti Sh.Mirziyoyev jamiyatimiz taraqqiyotida rahbarlarning o‘rni, roli katta ekanligi haqida har bir ma’ruzalarida, yig‘ilishlarda aytib o‘tadilar. Darhaqiqat, har bir rahbar tashkilotni boshqarishda jamoaning mamlakatimiz ijtimoiy-iqtisodiy islohotlaridagi faolligini oshirish, insonlarning turmush farovonligini yaxshilash, mamlakatni har sohada rivojlanishiga hissa qo‘shish, sog‘lom turmush tarzini yaratish, insonlarning mazmunli umr kechirishga qaratilgan talabalarni hisobga olgan holda yondoshishni talab etadi. Jumladan, O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoyevning “Mamlakatimizni 2016 yilda ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirishning asosiy yakunlari va 2017 yilga mo‘ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yo‘nalishlariga bag‘ishlangan Vazirlar Mahkamasining kengaytirilgan majlisida “Tanqidiy tahlil, qat’iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik – har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo‘lishi kerak” deb nomlangan ma’ruzalarida ham aynan manashu jarayonlar haqida so‘z boradi. Bu ma’ruza O‘zbekistonda faoliyat yuritayotgan barcha davlat xizmatchilariyu, rahbar xodim, ziyolilar, bir so‘z bilan aytganda, har bir shu diyorda yashayotgan insonlarga dasturi amal bo‘lib xizmat qilishi lozimligini hammamiz anglab yetdik.

**“Tanqidiy tahlil, qat’iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik har bir rahbarni – bu Bosh vazir yoki uning o‘rinbosarlari bo‘ladimi, hukumat a‘zosi yoki hududlar hokimi bo‘ladimi, ular faoliyatining kundalik qoidasi bo‘lib qolishi kerak.**

Endi har birimiz, eng avvalo, davlat boshqaruvi organlari rahbarlarining vazifasi – o‘zimiz mas’ul bo‘lgan soha va tarmoqda ishlarning ahvolini tanqidiy

baholash asosida zimmamizga yuklatilgan vazifalarni mas'uliyat bilan bajarishni ta'minlashdan iborat. Shunday davr keldi<sup>3</sup>.

Ushbu majlisda davlatimiz rahbari barcha sohalar bo'yicha faoliyat yuritayotgan rahbar hodimlar oldiga aniq vazifa va ko'rsatmalar berib, kelajakda amalga oshirish lozim bo'lgan ishlar haqida gapirib, ma'sullar tayinlandi. O'z navbatida shu kungacha yo'l qo'yilgan kamchiliklar haqida ham ro'yi-rost gapirib, quyidagilarni aytib o'tdilar:

“Hayotning o'zi va xalqning talablari bizning oldimizga amaliy yechimini topish lozim bo'lgan yangi va yanada murakkab vazifalarni qo'yimoqda.

Bu o'rinda asosiy muammo, mening nazarimda, quyidagilardan iborat.

Birinchidan, ayrim idoralar va ularning rahbarlari real hayotdan va xalq ehtiyojlaridan ma'lum darajada uzilib qolmoqda.

Ikkinchidan, tarmoq va hududlarni rivojlantirish konsepsiyalari va dasturlarini ishlab chiqishda yuzaki yondashuvga yo'l qo'yilmoqda.

Va nihoyat, uchinchi asosiy kamchilik – ko'pchilik rahbarlarning murakkab muammolarni kabinetdan chiqmasdan, iqtisodiyot tarmoqlari, har bir korxonadagi, shahar va tumanlardagi, ayniqsa, qishloq joylardagi ishlar qanday ahvolda ekanini chuqur o'rganmasdan hal etishga odatlanib qolgani bilan bog'liq.

Shuning uchun bugun Bosh vazir o'rinbosarlaridan o'zlariga qarashli vazirlik va idoralarning advokati bo'lib emas, balki eng avvalo, davlat manfaatlaridan kelib chiqqan holda ana shu savollarga g'oyat aniq va ravshan javob berishni talab qilaman. Shuningdek, kompleks tarkibidagi har bir boshqaruv organi rahbariga jiddiy va aniq baho berishni so'rayman<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup>Tanqidiy tahlil, qat'iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik – har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo'lishi kerak: [O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoyevning mamlakatimizni 2016 yilda ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirishning asosiy yakunlari va 2017 yilga mo'ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yo'nalishlariga bag'ishlangan Vazirlar Mahkamasining kengaytirilgan majlisidagi ma'ruzasi] // Ishonch. – 2017. – 17 yanvar.

<sup>4</sup>Tanqidiy tahlil, qat'iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik – har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo'lishi kerak: [O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoyevning mamlakatimizni 2016 yilda ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirishning asosiy yakunlari va 2017 yilga mo'ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yo'nalishlariga bag'ishlangan Vazirlar Mahkamasining kengaytirilgan majlisidagi ma'ruzasi] // Ishonch. – 2017. – 17 yanvar.

Darhaqiqat, yuqorida ko'rsatilgan kamchiliklar madaniyat, san'at sohasida rahbarlik qilayotgan xodimlarga ham bevosita tegishlidir. Madaniyat, san'at sohasida ham xonada o'tirib, jo'yali ish qilish amri mahol deb o'ylayman.

Bu sohada bizlar ishni nimdan boshlashimiz lozim?

Mening nazarimda madaniyat, san'at sohasi odamlari birinchi navbatda iqtidorlilarni qidirib topish masalasini hal qilishi;

-iqtidorli yoshlarni aniqlab, ularga to'g'ri yo'llanmalar berish;

-aniq sohalar bo'yicha ishni yo'lga qo'yish (masalan, agar madaniyat va aholi dam olish markazi nuqtai nazardan olib qaraydigan bo'lsak, to'garakka iqtidori bor, aytaylik, yaxshi rubob chaladiganlarni izlab topish, ularga rubob chalishni mukammal o'rgatish, aholiga madaniy xizmat qilish va buning natijasida to'garak rahbari ham manfaatdor bo'lishi);

-malakali mutaxassislarni jalb qilish;

-to'garak faoliyatini olib borish uchun shart-sharoitlarni yaxshilash;

-Iqtidorlilarni rag'batlantirish yo'llarini izlash;

-Kelajakda oliy ta'lim muassasalariga tayyorlash va boshqa ishlar ni amalga oshirish lozim bo'ladi.

Madaniyat va san'at sohasi xodimlari to'g'risida so'z borganda, eng avvalo ijodiy jamoada ijodiy muhitni shakllantirish masalasiga jiddiy e'tibor berish lozim. Ijodiy muhit yaratmay turib, biron bir ijod namunasiga erishib bo'lmaydi.

Muzey, konsert zallari, teatr va boshqa ijodiy jamoalarni boshqarishda yetakchilik qilish har qanday rahbarning ham qo'lidan kelavermaydi. O'z ortidan insonlarni ergashtira olsagina u lider bo'la oladi. Juda katta bilimlar bazasiga ega bo'lsa ham, uni yetkazib berish qobiliyati bo'lmasa, u o'z samarasini bermaydi. Tinglovchilarda, ishtirokchilar yoki xodimlarda berilgan topshiriqlarni, belgilangan vazifalarni tushuntirishda, eslab qolishlarida, anglab yetishlarida rahbar-liderning notiqlik, bilimlilik, ishontiruvchanlik, dalillar bilan isbotlashlilik qobiliyati namoyon bo'lishi kerak. Bularning zamirida esa samimiy munosabatlar yotishi muhimdir.

Yetakchi –liderlik haqida so'z borganda, unda qanday xususiyatlar bo'lishi lozim, degan savolga javob berishimiz lozim bo'ladi.

Lider, eng avvalo, insonlar, o'z xodimlarining "ko'ngliga yo'l topishi, ular bilan hamnafas bo'lib, dardu tashvishlarini yaqindan his etib, ularni yuksak maqsadlar sari boshlaydigan, ularning haqiqiy yordamchisiga, maslahatgo'yiga, maslakdoshiga aylanishi zarur"<sup>1</sup>.

"Yetakchi" so'zi dono rahbar, yo'l boshchi, o'z so'zini o'tkaza oladigan, jamoa va guruh a'zolariga ta'sir o'tkazuvchi va maqsadga yetaklovchi shaxsga nisbatan qo'llaniladi. Ilmiy adabiyotlarda ba'zan «lider» so'zini «yetakchi» atamasi bilan almashtirish hollari ham uchraydi. Yetakchi - o'z atrofidagi odamlarning fikri va xulq-atvoriga ijobiy ta'sir o'tkaza oladigan, maqsadli vazifalarni amalga oshirish qobiliyatiga va yuqori shaxsiy mavqega ega bo'lgan ijtimoiy guruh a'zosi. Yetakchilik guruh tarkibini, undagi munosabatlar tizimini tahlil etish orqali insonda shakllangan qobiliyatga suyanish va qobiliyatni imkoniyatga qarab, namoyon etish holatidir.

Yetakchilar haqida gapirganda, ularni yosh yetakchilar yoki tajribali yetakchilar deyish mumkin. Ma'lumki, yosh yetakchilar o'zlariga juda ham ishongan bo'ladilar. Biroq, ularda tajriba yetarli bo'lmaydi. Katta yoshdagi yetakchi yetarlicha tajribaga ega bo'lgani bois o'zi va jamoani boshqarishni, qayerda va qanday harakat qilishni juda yaxshi biladi. Yosh yetakchi boshqalardan o'rganadi, o'z maqsadiga qanday erishishni tasavvur eta oladi.

Yosh yetakchi degani o'ziga tengdosh shaxslar manfaatlari uchun qonun doirasida faol ish yuritishni anglatadi. Yetakchi o'z kuchiga ishongan, jasur va xarizmatik inson bo'lishi lozim. U, hatto, yosh avlodning himoyachisi bo'la oladi. Odatda, yosh yetakchilar tengdoshlari orasida ajralib turadigan yorqin xislatlarga ega shaxslardir. Ular nafaqat tengdoshlarini o'ziga jalb qila oladi, balki o'zidan katta yoshdagilar bilan ham tez til topisha oladi. Bunday yetakchi tengdoshlaridan ko'ra ko'proq ma'lumotga ega bo'ladi, bu esa unga muhim masalalarni hal etish imkonini beradi.

Mehnat jamoasidagi har bir xodim guruhda o'z mavqeiga ega. Bu mavqe rasmiy yoki norasmiy tarzda bo'lishi mumkin. Rasmiy mavqe xodimning mansab pog'onasidagi o'rni va uning lavozimidan kelib chiquvchi vakolatlari bilan

---

<sup>1</sup> Karimov I.A. Ma'naviy yuksalish yo'lida. -T.: "O'zbekiston", 1998-yil.

ifodalanadi. Har bir xodim o'z hamkasblari bilan o'zaro munosabatda bo'lar ekan, turli omillar ta'sirida bu munosabatlar samimiy tus ola boshlaydi.

Rahbar va xodim o'rtasidagi munosabatlarni ikki xil formada ko'rsatish mumkin, ya'ni, hissiyotga asoslangan munosabat ikki ko'rinishda bo'ladi - yoqtirish (simpatiya) va yoqtirmaslik (antipatiya). Shunday xodimlar ham borki, ular ma'lum hislatlari bilan jamoaning ko'pchilik a'zolarini o'ziga jalb qiladi, ular guruhning norasmiy tizimida yuqori mavqe egallaydi. Psixologik talqin bo'yicha jamoaning rasmiy tizimida yuqori mavqeni egallovchi xodim rahbar hisoblansa, norasmiy tizimda yuqori mavqeni egallovchi shaxs lider hisoblanadi.

Lider lavozim nuqtai nazardan rahbar bo'lmasligi ham mumkin. Ammo, u jamoani o'zi ortidan ergashtira olish qobiliyatiga ega bo'lishi mumkin. Lider, odatda, guruhning norasmiy munosabatlar tizimida namoyon bo'ladi. Muayyan shaxsning lider darajasida tan olinishi unga ruhan yaqinlikni, uning ish bilan bog'liq qator fazilatlarini yuqori baholashni, ushbu shaxsning guruh manfaatlariga e'tibori kuchliligini anglatadi. Lider - guruhning hamma a'zolari tomonidan tan olingan shaxsdir. Liderning qadriyatlar tizimidagi asosiy jihati guruh manfaatini har narsadan ustun qo'yish, guruh oldiga qo'yilgan vazifani hal etishga sidqidildan kirishib, bu jarayonga jamoani safarbar eta bilishidir. Mehnat jamoasidagi yetakchi, avvalambor, ishchanligi va ijtimoiy faolligi bilan ajralib turadi.

Rahbarlik - lavozim, lider guruh tomonidan saylangan, tan olingan shaxs. Agar rahbar va lider o'rtasidagi farqqa e'tibor beradigan bo'lsak, rahbar xodimlarga ega, liderning esa hamfikir tarafdorlari mavjud. Rahbar tayinlanib, boshqaruvda hokimiyatga suyansa, lider jamoa a'zolari orasidan saylanib, jamoaga tayanadi.

Ba'zi jamoalarda rasmiy rahbar va lider alohida shaxs bo'ladi. Bunday jamoa guruh a'zolari rahbardan ko'ra norasmiy lider tarafida bo'lishi hollari ko'p uchraydi. Jamoada rasmiy rahbar va norasmiy liderning o'zaro munosabati jarayonida ko'pgina rahbarlar yetakchini siqib chiqarishga, hatto, undan qutilishga intilsalar, ba'zi rahbarlar lider guruh maqsadi va manfaatiga erishish yo'lida foydalanishga intiladi.

Rasmiy rahbar va guruh lider alohida-alohida shaxs bo'lsa, ular o'rtasidagi kelishmovchilik xodimlar tomonidan ijtimoiy adolatning buzilishi sifatida idrok

etiladi. Lider bilan kelishuv esa guruhdagi kuchlarni tan olish, oqillik yo'lini tanlash, deb baholanadi. Guruhda norasmiy liderning mavjudligi rahbar uchun guruh a'zolari bilan iliq munosabat o'rnatishda qo'shimcha ko'prikdir. Lekin rasmiy rahbar bilan norasmiy yetakchi manfaati bir-biriga zid bo'lishi, mos kelmasligi ham mumkin. Bu esa jamoadagi turli nizolarga sabab bo'ladi.

Liderlik masalasi har bir zamonda ham o'z o'rniga ega bo'lgan va bir qancha mulohazalarga boy masala hisoblanadi. Abu Nasr Forobiyning "Fozil odamlar shahri", Alisher Navoiyning "Mukammal asarlar to'plami", Kaykovusning "Qobusnoma" asarlarida ham lider shaxsida qanday xislatlar mujassam bo'lishligi va u qanday vazifalarni bajarishliklari ko'rsatib berilgan.

Mehnat qiluvchi insonni ongli ravishda ilmiy o'rganish o'tgan asrdan boshlangan. Tashkilot menejmentini o'rganuvchi olim V.A.Spivak boshqaruv nazariyalarining rivojlanish tarixini quyidagi davrlarga ajratgan holda tadqiq etadi.:

Mazkur tadqiqot doirasida liderlik, rahbar, boshqaruv terminlari ko'p uchraydi. Bu tushunchalar xarakteri jihatida bir-birlaridan farq qilsalar ham mazmun jihatidan bir-birlariga yaqin turadi:

Lider –jamoaning o'z ortidan ergashiradigan shaxs.

Rahbar – maxsus tayinlangan tashkilot, muassasa boshlig'i.

Boshqaruv esa – faoliyatni, muassasasani, qo'l ostidagilarni boshqarish nuqtai nazardan tushuniladi. Rahbar – muassasa, tashkilot, xodimlarni boshqaruvchi shaxs.

Har qanday rahbarni lider deyish mumkinmi?

Mening fikrimcha, har qanday rahbar lider bo'la olmaydi. O'z so'zini xodimlariga o'tkaza olmaydigan, berilgan vazifalarni o'z vaqtida bajara olmaydigan, faqat vaqt o'tishini poylab, oylik maoshni olishni kutib o'tiradiganlarga nisbatan liderlik tushunchasini qo'llab bo'lmaydi.

Lider hamisha o'z oldiga aniq maqsadlarni qo'yib, ortidan ergashganlarni ishontira oladi, ularni qo'llab-quvvatlaydi.

Boshqaruv haqida gapiradigan bo'lsak, u alohida soha hisoblanib, menejmentlik nuqtai nazardan o'rganiladi. Fanda boshqaruv tushunchasi tizimning o'z hayot faoliyatini ta'minlash jarayoni sifatida tushuniladi. Bunday tizimlar qatoriga

biologik texniq ijtimoiy tuzilmalar kiradi. Boshqaruv tuzilma sifatida boshqaruvchi va boshqariluvchi bo'laklarga ajratiladi.

Boshqaruv o'z tasarrufidagi boshqariluvchi bo'lakka muntazam, rejali va maqsadga yo'nalgan tarzdagi ta'sir kuchiga ega. Bunday o'zaro faoliyat tizimning ishchanlik qobiliyatini ta'minlaydi. Boshqaruvdagi tadqiqotlar kibernetika fani yuzaga kelishi tufayli jadal sur'atlar bilan rivojlanib, murakkab tuzilmani boshqarishning ilmiy asoslangan tavsiyalari amaliyotga tatbiq etila boshlandi.

Boshqaruv bilimlari ko'p jihatdan davr ehtiyojini aks ettiruvchi asosiy manbaa bo'lib hisoblanadi. Boshqaruv jarayoni, bir tomondan, tuzilmaning yaxlitligini ta'minlasa, ikkinchi tomondan uni yanada takomillashtirish va rivojlantirish imkonini beradi. Shu o'rinda boshqaruvning ikki asosiy funksiyasi farqlanadi: maqsadga yo'naltiruvchi va tashkiliy funksiyalar.

Maqsadga yo'naltiruvchi funksiya tuzilmani yanada mukammallashtirish maqsadiga yo'naltiradi. Tashkiliy funksiya esa tuzilmaning maqsadga erishishdagi ichki tartibi va uning turli qismlari o'rtasidagi o'zaro muvofiqlikni ta'minlaydi.

Yuqoridagi asosiy ikki boshqaruv funksiyasi qator vazifalar orqali amalga oshadi. Masalan, maqsadga yo'naltiruvchi funksiyani ado etishda faoliyat tarkibiga:

- natijani prognozlash;
- maqsad sari faoliyatni rejalash;
- amalga oshirish motivatsiyalari kiradi.

Maqsadga yo'nalgan faoliyatni amalga oshirish tashkiliy funksiyalar orqali ta'minlanadi. Bu sohadagi asosiy vazifalardan biri faoliyatni nazorat etish va kuchlarni safarbar etishdir. Umuman olganda nazoratni amalga oshirish boshqaruvning ikkala funksiyasi uchun ham umumiy bo'lgan universal xususiyat bo'lib, u boshqaruvning har qanday jarayonida doimiy qayta aloqani ta'minlab turadi. Boshqaruv fanidagi asosiy tushunchalardan biri qayta aloqa tushunchasi bo'lib, bu ibora tuzilmaning o'z maqsadi sari intilishi qay yo'sinda ketayotgani va qanday jihatlarni o'zgartirish, yanada mukammallashtirish haqida ma'lumot olishni anglatadi.

Yuqorida qayd etilgan boshqaruvning ikki asosiy funksiyasini alohida talqin etish juda shartli bo'lib, aslida ular ajralmas va yagona jarayonlardir.



Rahbarlik boshqaruv faoliyati sifatida. Har qanday boshqaruv ushbu jarayonni mukammal tarzda idora etish ehtiyojini sezadi. Shu maqsadda, tuzilma mas'ul boshqaruvchiga ega bo'lishi lozim. Tashkilotni tuzilma sifatida qabul qilarkanmiz, uning rahbari boshqaruvning aynan ikki asosiy funksiyasini ta'minlovchi shaxs sifatida tushuniladi.

Tashkilot miqyosida tahlil qilinganda yuqorida qayd etilgan asosiy funksiyalar quyidagicha ifoda etiladi: Maqsadga yo'naltiruvchi funksiya - tashkilotni ma'lum maqsadga olib boruvchi vazifalarni mujassamlashtiradi.

Tashkiliy funksiya - tashkilot turli bo'limlaridagi mavjud imkoniyatlardan optimal darajada foydalanishdir. Rahbar ado etishi zarur bo'lgan asosiy funksiya va vazifalar tasviriy ravishda quyidagicha ifodalangan:

Boshqaruv funksiyalari;

Maqsadga yo'naltirish funksiyasi.

a) maqsad qo'yish.

b) rejalashtirish

2. Tashkiliy funksiyalar.

a) siyosiy-huquqiy.

b) ijtimoiy.

v) rag'batlantirish.

(Barchasini nazorat etish)

Rahbarlikning asosiy maqsadi, ushbu vazifalar o'rtasida mutanosiblik va uyg'unlikka erishish hamda shu orqali tashkilot butunligini ta'minlashdir.

Tashkilot boshqaruvining asosiy funksiyalaridan yana quyidagi xususiy funksiyalar kelib chiqadi:

Rejalashtirish funksiyasi:

Natija qanday bo'lishi haqidagi tasavvur, unga erishish bosqichlari va uslublar.

Asosiy tamoyili - boshqaruvchi va boshqariluvchi sub'yektlarni muvofiqlashtirish<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Raximova D., Bekmurodov M. Liderlik va tashkilot madaniyati. -T.: "Akademiya", 2006.

Nazorat etish funksiyasi:

Tashkilot faoliyati, uning faoliyatini ta'minlovchi mablag' va rusurslar xaqidagi ma'lumotlarni saqlash, boshqaruvning ta'sirchanligi haqdagi axborotlarga ega bo'lish. Nazoratning asosi - hisob-kitob hamda nazorat jarayonidagi real faoliyatni rejaga solishtirib borishdan iboratdir.

Siyosiy-huquqiy funksiya;

Tashkilot xodimlarining jamiyatda qabul qilingan qonun va huquqlar doirasida faoliyat yuritishlarini nazorat etadi va ta'minlaydi.

Ijtimoiy funksiya:

Ijtimoiy hodisalar (turli kasb faoliyati va ularga haq to'lash tafovutlari, ijtimoiy adolatni tatbiq etish, ijtimoiy himoyaga muhtoj xodimlarning mavjudligi).

Rag'batlantirish funksiyasi:

Ijro harakatlari me'yorda o'tishini ta'minlashdan iborat bo'lib, moddiy va ma'naviy rag'batlantirish vositalarini o'z ichiga oladi. Boshqaruv maqsadi va vazifalari boshqaruv munosabatlarini keltirib chiqaradi va boshqaruv psixologiyasi aynan shu munosabatlar tarkibini o'rganadi.

Ko'rib o'tganimizdek boshqaruv psixologiyasi boshqaruv maqsadi va vazifalarni amalga oshirish davomida boshqaruv sub'yekti va ob'yekti o'rtasida yuzaga keluvchi munosabatni talqin etadi. Mazkur munosabat tizimining tashkiliy qismlari uzaro itoatdaligi bilan harakterlanadi.

Tizim ichida amal qoluvchi itoat tamoyili boshqaruv fanida subordinatsiya deb ataladi va bu ibora orqali tizimning markazlashganligi nazarda tutiladi. Subordinatsiyadan kelib chiquvchi munosabatlar tashkilot xodimlari hudida itoat va ijro etish shakllarini nazarda tutadi. Ammo, boshqaruv amaliyoti nafaqat rag'bariyat va itoatdagi xodimlar munosabati, balki bir darajada turuvchi va toifasi jihatidan barobar tashkilot a'zolari o'rtasidagi munosabatlarni ham o'rganadi.

Tizimning bunday qismlari o'rtasidagi munosabatlarni o'zaro muvofiqlashtirish, ular o'rtasidagi xamjihatlik shakllarini yanada mukammallashtirish koordinatsiya tadbirlarida namoyon bo'ladi.

Rahbar va xodim munosabatlari, guruhdagi psixologik muxit, mehnat jamoasi faoliyatining samaradorligi ko'p jihatdan rahbar qo'llaydigan boshqaruv uslubiga bog'liq. Boshqaruv uslubi - rahbarning o'z xodimlariga nisbatan, ular orasida ishni tashkil etish bo'yicha qo'llaydigan odatiy xatti-harakatlari majmuasidir. Hozirga kelib boshqaruv fanida boshqaruv uslubini farqlashga turli yondoshuvlar mavjud bo'lib, ularning hech biri Boshqaruv vaziyatiga mos keluvchi mukammal bir uslubni tavsiya etolmaydi. Har bir uslub albatta bironta cheklanishga ega. Quyida rahbarlik uslubiga turli yondoshuvlar haqida izoh berib o'tamiz va bu matndan rahbar o'z faoliyatida uchraydigan vaziyatdan kelib chiqqan holda, muvofiq keluvchi usullar majmuasidan birontasini qo'llash haqida xulosa chiqarishi mumkin. Tizimli yondoshuv tamoyiliga asoslanish boshqaruv uslubi mavzusiga bir muncha to'la tarif berishi mumkin. Bunga binoan, qo'llanilayotgan boshqaruv uslubi tashkilot hyoti, uning oldiga qo'ygan birlamchi ravishda amalga oshirilayotgan vazifalariga mos kelishi kerak. Tizimli yondoshuvga binoan rahbar o'zi boshqarayotgan tizimni yaxshi bilishi, uning kelajakdagi qiyofasini tasavvur eta olishi hamda o'zgarishlarni amalga oshirishda ishtirok etuvchi xodimlarni faollikka jalb eta olishi lozim.

Zamonaviy boshqaruvga oid fanlarda rahbarlik uslubini turli nuqtai nazarlarda turib yoritiladi. Quyida ularning qisqacha izohini berib o'tamiz.

An'anaviy yondoshuv. Boshqaruv uslubini farqlashdagi an'anaviy yondoshuvlardan biri Kurt Levin tomonidan kiritilgan tipologiyaga asoslanib, bunda rahbarlikning **avtoritar, demokratik va liberal** uslublari farqlanadi. Avtoritar uslubt rahbar xodim boshqaruv qarorlarini o'z qo'liga oladi, qaror ijrosini qattiq, nazorat ostiga oladi va yo'l qo'yilgan xatolar yuzasidan beshafqat jazolash namoyish etadi, xodimga inson sifatida qiziqish bilan qaramaydi. Bunday sharoitda, doimiy nazoratning mavjudligi iqtisodiy jihatdan yuqori ko'rsatkichni ta'minlaydi. Lekin, psixologik nuqtai nazardan bunday uslubda qator kamchiliklar kuzatiladi:

- 1) hatoga yo'l qo'yish ehtimoli oshadi;
- 2) tashabbusni, xodimlarning ijodiy faoliyatini so'ndirish, ixtirolar joriy etishning sekinlashuvi, xodimlarning sustligi;
- 3) xodimlarning ishdan, jamoadagi mavqeidan qoniqmasliklari;

4) nosogʻlom psixologik muhit natijasida jismoniy va ruhiy zoʻriqishlar oshishi va salbiy taʼsiri.

Bunday uslub rahbar va xodim orasidagi kasbiy malakalar farqi kattaligida, nizom va itoatgoʻylik zarur boʻlgan sharoitda maqsadga muvofiq va oʻzini oqlashi mumkin (avariya holatlari, inqirozli, urush sharoitlari va x,k.). Yangi xodimlar ishlaydigan jamoada bunday boshqaruv uslubi moslashuv jarayoniga salbiy taʼsir etadi, yosh xodimda kasbiy malakalar sekin shakllanadi<sup>1</sup>.

Demokratik uslub, baʼzan sheriklik, hamkorlikka asoslangan boshqaruv uslubi ham deb ataladi. Bunday uslub xukm surgan jamoada boshqaruv qarorlari xodimlar bilan muhokama qilish orqali, ularning fikri va tashabbusini hisobga olgan holda qadbul qilinadi. Shuningdek, qaror ijrosining nazorati ham rahbar, ham xodimlar tomonidan amalga oshiriladi, rahbar xodimga shaxs sifatida qaraydi, uning ehtiyoj, manfaat va qiziq ishlarini inobatga oladi. Boshqaruv pogʻonalarida qaror qabul qilish «pastdan tepaga» qarab boradi, yaʼni avval quyi bugin rahbarlaridan yigʻilgan fikrlar asosida yuqori bugʻinda qaror ishlab chiqiladi<sup>1</sup>. Rahbar jamoadagi norasmiy liderga tayanadi va kezi kelganda uning faolligi uchun imkoniyat yaratadi. Hamkorlik tamoyiliga asoslangan rahbar vazifani bajarishning aniq, koʻrsatmasiga nisbatan umumiy yoʻnalishni belgilashni maʼqul koʻradi, xamda xodimning oʻzi ijro etish rejasini ishlab chiqishi uchun imkoniyat yaratadi. Demokratik uslub eng samarali boshqaruv vositalaridan hisoblanib, uni qoʻllashda toʻgʻri qaror qabul qilish ehtimoli oshadi, mehnat samaradorligi taʼminlanadi, bajarilayotgan ishdan va jamoaga aʼzolikdan qoniqish oʻsadi, guruhning ahilligi oshib psixologik muhit ijobiylashadi. Bunday jamoada odatda mavjud yechimlarga tanqidiy koʻz bilan qarovchi, xatoliklarni aniqlavchi xodim va bu xatoliklarni bartaraf etish yoʻllarini taklif etuvchi mutaxassis hamkorligi mavjud. Bu tavsiflardan kelib chiqqan holda aytish mumkinki, demokratik tamoyilga asoslangan jamoalarning ham bir necha darajasi boʻlishi mumkin. Birlamchi darajadagi jamoalar asosan mehnat vazifasini bajarishga yoʻnalgan boʻlsa, yuksak pogʻonadagi jamoalar xizmat maqsadidan tashqari

---

<sup>1</sup> Mahmudov I. Boshqaruv psixologiyasi. -T.: "Akademiya", 2006.241-b

<sup>1</sup> Raximova D., Bekmurodov M. Liderlik va tashkilot madaniyati. -T.: "Akademiya", 2006

shaxslararo munosabatlarni ijobiylashtirish bo'yicha faollikka ham egadirlar. Demokratik uslubni amalga oshirish rahbarning aqliy, tashkiliy va kommunikativ qobiliyati yuqori rivojlangan sharoitda o'rinlidir.

Liberal uslubda jamoada demokratik tamoyillar xukm suradi, xodimga butkul erkinlik beriladi, u o'z xizmat vazifalarini belgilaydi va ijro etish vositasini tanlaydi, guruhda xulqni nazorat etish deyarli kuzatilmaydi. Bunday uslub yuqori ijodiy kuchga ega bo'lgan va ishlab chiqarish jarayoni yo'lga qo'yilgan jamoada qo'llanishi mumkin. Ammo, bunday uslub noo'rin qo'llanilganda guruhning har bir a'zosi tashabbuskor bo'lishi bilan birga, ularni ma'lum maqsad sari yo'naltiruvchi kuch jamoada bo'lmaydi, qabul qilingan qarorlar nazorati sust bo'lgani uchun ular bajarilmay qolib ketishi ham mumkin. Natijada xodimlar o'z mehnatidan va rahbariyatdan qoniqmaydi, ish samaradorligi past, jamoada hamkorlik yo'q, bir-biri bilan kirishmaydigan guruhlariga bo'linish ehtimoli ko'payadi va guruhlararo ochiq yoki yashirin nizo yuzaga keladi.

Yuqorida sanab o'tilgan rahbarlik uslublari har bir rahbar faoliyatida u yoki bu darajada namoyon bo'ladi va ayrim rahbarda bu uslublarga xos belgilar aniq ko'rinsa, ikkinchisida sust ko'zga tashlanadi. Ba'zi bir rahbar biron uslubga moyilligini anglasa, ikkinchisi o'z xulqida aniq, bir uslub belgilarini ajrata olmaydi.

Manbalarda «lider» so'zini «yetakchi» atamasi bilan almashtirish xollari ko'p uchraydi. O'lashimizcha, «yetakchi» atamasi «lider»ga xos bo'lgan psixologik tavsifni to'la ifodalay olmaydi. «Yetakchi» so'zi guruhga munosabat sifatida, uning a'zolariga ta'sir utkazuvchi va maqsadga yetaklovchi shaxsga nisbatan ishlatiladi. Yetakchilik iyyih tarkibini, undagi munosabatlar tizimini tashkil etish orqali aniqlanadigan shaxs holatidir. Lekin liderga xos bo'lgan fazilatni ifodalovchi yana qator jihatlar borki, ularni munosabatlar tizimi doirasidagina tahlil etolmaymiz. Bunday talqinda liderga xos bo'lgan asosiy jihatlardan yana biri - shaxsning vaziyatga muvofiq, ravishda harakat qilish qobiliyatidir. Biron-bir muammoli vaziyatda paydo bo'lgan qiyinchilikni bartaraf etishdagi tashabbus, totuflik va moxirlik liderga xos fazilatlaridir. Muammoni yechish bilan bog'liq qiyin vaziyatda lider boshqalarga nisbatan o'zining ilg'orligi, bilan ajralib turadi. Fikrimizcha, o'zbek tilida aynan shu

ikki ibora - «peihadam» va «yetakchi» soʻzlari majmuasi lider moxiyatini toʻla ifodalashi mumkin.

Nazarimizda, «Yetakchi» soʻzi shaxsning guruhni yetaklashga, boshchilik qilishga boʻlgan ishtiyoqi mavjudligidan kelib chiqadi. Liderlik, yuqorida aytib oʻtganimizdek, maʼlum fazilatlarga ega boʻlgan shaxs ketidan guruhning ergashishini, jamoaning oʻz ixtiyoriga koʻra oʻzi ishongan odam borayotgan yoʻlni tanlashini anglatadi. Liderning bu xususiyati uning xissiy jozibadorligida, oʻzgalarni oʻziga jalb etish fazilatida namoyon boʻladi<sup>5</sup>.

Har bir tashkilot oʻzining aniq jamoasiga, oʻz navbatida har bir xodimning guruhda oʻz mavqeiga ega. Bu mavqe rasmiy yoki norasmiy tarzda qoʻlga kiritilgan boʻlishi mumkin. Rasmiy mavqe xodimning mansab pogʻonasidagi oʻrni va uning lavozimidan kelib chiquvchi vakolatlari bilan ifodalanadi. Har qanday xodim oʻz hamkasbalari bilan oʻzaro munosabatda boʻlar ekan, turli omillar taʼsirida bu munosabatlar xissiy xarakter ola boshlaydi.

Mehnat jamoasidagi lider avvalambor oʻzining ishchanlik xususiyatlari bilan farqlanib turadi, chunki, u aynan mehnat faoliyati tufayli boshqalardan ajralib koʻzga tashlana boshlaydi. Bundan tashqari, lider, guruh manfaatini ximoya etar ekan, kezi kelganda rasmiy munosabatlar tizimiga va rasmiy doiralar manfaatiga ham zid chiqa oladi. Natijada, jamoada rasmiy rahbar va norasmiy lider oʻrtasida ziddiyat paydo boʻlishi mumkin. Korxonada manfaatidan kelib chiqsak, jamoadagi rasmiy rahbar va norasmiy tizimda shakllanuvchi lider bir shaxs orqali ifodalanishi eng maqbul xoldir<sup>6</sup>.

Rahbarlik tayinlanuvchi lavozimdir, liderlik esa hamfikrlar tomonidan koʻtarilgan shaxs mavqeidir. Agar rahbar va lider oʻrtasidagi farqga eʼtibor beradigan boʻlsak, koʻpgina jihatlarni sanab oʻtishimiz mumkin. Masalan, rahbar xodimlarga ega boʻlsa, liderning hamfikir tarafdoshlari mavjud, rahbar tayinlansa, lider jamoa aʼzolari orasidan ajralib chiqadi, rahbar oʻz hokimiyatiga asoslansa, lider esa obroʻsiga tayanadi. Rahbar oʻz majburiyati boʻyicha tashkilot manfaatini birinchi

---

<sup>5</sup> Xolbekov A.J. Boshqaruv sotsiologiyasi. -T.: "Akademiya", 2008

<sup>6</sup> Mahmudov I. Boshqaruv psixologiyasi. -T.: "Akademiya", 2006.

o‘ringa qo‘yadi va shu xususiyat unga rasmiy tus berib, jamoa oldida liderga nisbatan uni bir muncha «zaif» holatga qo‘yadi.

Liderlikka xos bo‘lgan fazilatlarni shakllantirish uchun nimalarga e‘tiborish lozim? Bu borada qator amaliy tadbirlar mavjud bo‘lib, bu xil dasturlar interfaol ta‘lim uslubiga asoslangan amaliy mashg‘ulotlarda o‘z aksini topadi. Shaxsning liderlik jihatlarini rivojlantiruvchi psixologik tadbirlarning metodologik asoslari bir muncha baxsli bo‘lib, bu mavzuning puxta ishlab chiqilishi ushbu mashg‘ulotlardan olinajak natija samarasini belgilaydi. Yaqin paytgacha psixologiya fanida shaxsning liderlik xislatlarini shakllantirish bo‘yicha «Xislatlar nazariyasi» degan ta‘limot yetakchi bo‘lib kelgan<sup>75</sup>.

Bu ta‘limotga binoan liderlikni ifodalovchi bir necha hislatlar mavjud va ushbu hislatlar majmuasi shaxsning o‘zgalarga ta‘sir etish qobiliyatini belgilaydi. Ammo, hislatlarning shunchaki majmuasi shaxsni lider darajasiga ko‘tara olmaydi. Bu xislatlarni shakllantirish, ularni shaxs tuzilmasidagi boshqa tarkibiy jihatlar bilan muvofiqlashtirish va insonning ichki mazmun-mohiyatiga aylantirish o‘ta murakkab masaladir.

Shaxsning liderlik imkoniyatini rivojlantirishning zamonaviy yondoshuvlaridan biri, insonda shakllangan qobiliyatga suyanishni va shu qobiliyatni imkon bergan vaziyatda namoyon etilishini taqozo etadi. Bunday yondoshuv «situativ liderlik» deb atalib, unda lider deb, tan olingan shaxsning umumiy maqsadga erishish yo‘lida muammoli vaziyatda o‘z qobiliyatini namoyon eta olishi tushuniladi. Bu nazariyaga binoan guruh doimo bir necha liderga ega bo‘lishi mumkin va kezi kelganda har bir jamoa a‘zosi muammoli vaziyatni xal etish borasida o‘z qobiliyat va imkoniyatini namoyish eta oladi. Fikrimizcha, samarali foliyat olib boruvchi rahbar o‘z jamoasida aynan shunday muxitni yaratishi kerakki, har bir xodim zarur vaziyatda o‘z imkoniyatini ishga solish orqali muammoli vaziyatni xal etish da qatnashishi va boshqaruv jarayonida ishtirok etayotganini xis qila olish. Buning uchun jamoa, har qanday vaziyatni xal etishda chuqur mas‘uliyat xis etuvchi va o‘z ishining ustalari bo‘lgan professional xodimlarga ega bo‘lishi lozim. Shu bilan birga, guruhda doimo

---

<sup>5</sup> Mahmudov I. Boshqaruv psixologiyasi. -T.: “Akademiya”, 2006.

shunday xodimlar topiladiki, ular paydo bo'luvchi ko'pgina muammoli vaziyatlarni xal eta oluvchi universal qobiliyatga ega. Shu nuktai nazardan qaraganda, liderlik ko'p jihatdan shaxs tyg'ma qobiliyalarining yetarli darajada shakllanganligi bilan karakterlanadi. Yuqorida aytganimizdek, liderlikniing asosiy jihatlaridan biri - guruh manfaati gamxo'rlikdir. Shuning uchun ham liderlik ta'rifidagi asosiy ma'no kasb etuvchi tomonlar bu - shaxsning ushbu vaziyatni muvaffaqiyatli xal eta olish qobiliyati va guruh manfaati yo'lidagi jonbozligi deb tushunilishi mumkin.

Shaxsning liderlik imkoniyatini namoyon ettiruvchi yana bir asosiy tomon - jamoaning talab va istagiga mos kela olishidir. Turli mehnat jamoalari o'z mas'uliyat darajasidan kelib chiqqan holda turlicha istaklarni namoyon etadi va xatto, ba'zida jamiyat manfaatiga to'la mos kelmaslik xollari ham kuzatiladi. Bunday jamoalarda esa, tabiiyki destruktiv, ya'ni buzg'unchi xulqda mos keluvchi liderlar ajralib chiqdi va ular guruhning yashirin motivlarini namoyon etuvchi o'ziga xos kuchga aylanadi. Misol tariqasida, o'smirlik davrida namoyon bo'luvchi va xulq bilan karakterlanuvchi guruhlar va ularning liderini, yoki ba'zi bir mehnat jamoasida tashkilotni tortuvchi xulq egalaridan iborat guruhlarni eslash mumkin.

Lider va rasmiy rahbarning turli shaxslardan iboratligi va ular o'rtasidagi ziddiyat haqida yuqorida tuxtalib o'tdik. Shunday holat ham yuz beradiki, tashkilot manfaatiga zid yo'l tutgan lider atrofida o'zi kabi hamtovog'larni to'plashi va o'zining oruvchi xulqi bilan nafaqat tashkilot maqsadi, balki rahbarning obrusiga ham putur yetkazadi. Bunday liderni darhol ishdan bo'shatish lozim, degan an'anaviy fikr bir qaraganda to'g'ri bo'lsada, lekin ushbu vaziyatdan tarbiyaviy maqsadlarda foydalanish rahbarning moxir tashkilotchiligidan dalolat beradi. Rahbar o'z tashkilotidagi mavjud imkoniyatlarni qo'llagan holda norasmiy liderni nafakdt guruhdan ajratishi, balki unga ma'qul keluvchi va uning qobiliyatlariga mos keluvchi vazifalarni ham topib berishi mumkin. Umuman olganda, uning manfaatlariga zid bo'lgan har qanday kuchni o'z tomoniga og'dira olishi uning obrusiga obru qo'shuvchi va jamoa oldida uning nufu'zini yanada oshiruvchi eng samarali imkoniyatdir. O'ylashimizcha, bunday imkoniyat paydo bo'lganidan afsuslanish emas, balki tashakkur aytish o'rinli bo'lsa kerak.



Albatta, jamoa rahbari va lider bir shaxsda ifodalanishi ayni muddao hisoblanadi hamda rasmiy rahbar iloji boricha tashkilot maqsadlarini xodimlar manfaati bilan uyg'unlashtirgan holda boshqaruv jarayonini tashkil etsa maqsadga muvofiq bo'ladi. Aynan shu omil, ayniqra, kasb sohasidagi yuqori malaka rahbarni liderlik darajasiga ko'tarilishi uchun asos bo'lib xizmat qiladi<sup>61</sup>.

Har qaysi davr va har qanday jamiyatda mamlakat, hudud, tarmoq yoki soha, korxonalar yoxud jamoadagi taraqqiyot va yutuqlarga eng avvalo, rahbar salohiyati, uning shaxsiy javobgarligi va mas'uliyati tufayli erishilgan. Bugungi kun rahbari o'z ishiga mas'uliyat va javobgarlik bilan yondashishi uchun o'zi rahbarlik qilayotgan tashkilotning muammolarini yechishda aniq pozitsiyaga ega bo'lishi, bilimliligi, jamoa bilan til topishi, vazifalarni to'g'ri taqsimlay olishi, har qanday vazifalarni bajarishda nazoratni yo'lga qo'yishi, kamchiliklarni bartaraf etishda yordam berishi, rag'batlantirishi, subordinatsiya saqlashi, obro'yini to'kmasligi, jamoaning fikrini hisobga olishi, ular manfaatini himoya qilishi, kerak bo'lganda qonuniy ravishda intizomiy chorlar ko'rish yo'l-yo'riqlarini yaxshi bilishi talab etiladi. Rahbarda ham liderda ham o'ziga xos boshqaruv, ortidan ergashtirish xususiyati (fazilatlarini) bo'lish kerakki, bunda jamoa faqat manfaat ko'rishi kerak.

Xulosa sifatida shuni aytish lozimki, liderlik va rahbarlik tushunchalarining mazmun-mohiyatini belgilashda bu tushunchalar, undagi fazilatlarining uyg'unligiga erishish boshqaruv pozitsiyasida katta samaralarga erishishiga sabab bo'la oladi. Bu xulosalarni madaniyat va san'at sohasiga qo'llash, tatbiq etish - jamoani bir maqsad sari intilishlariga asos bo'ladi.

## **1.2. Madaniyat va san'at muassasalari faoliyatini yanada takomillashtirishda boshqaruvchi (lider)ning zamonaviy funksiyalari**

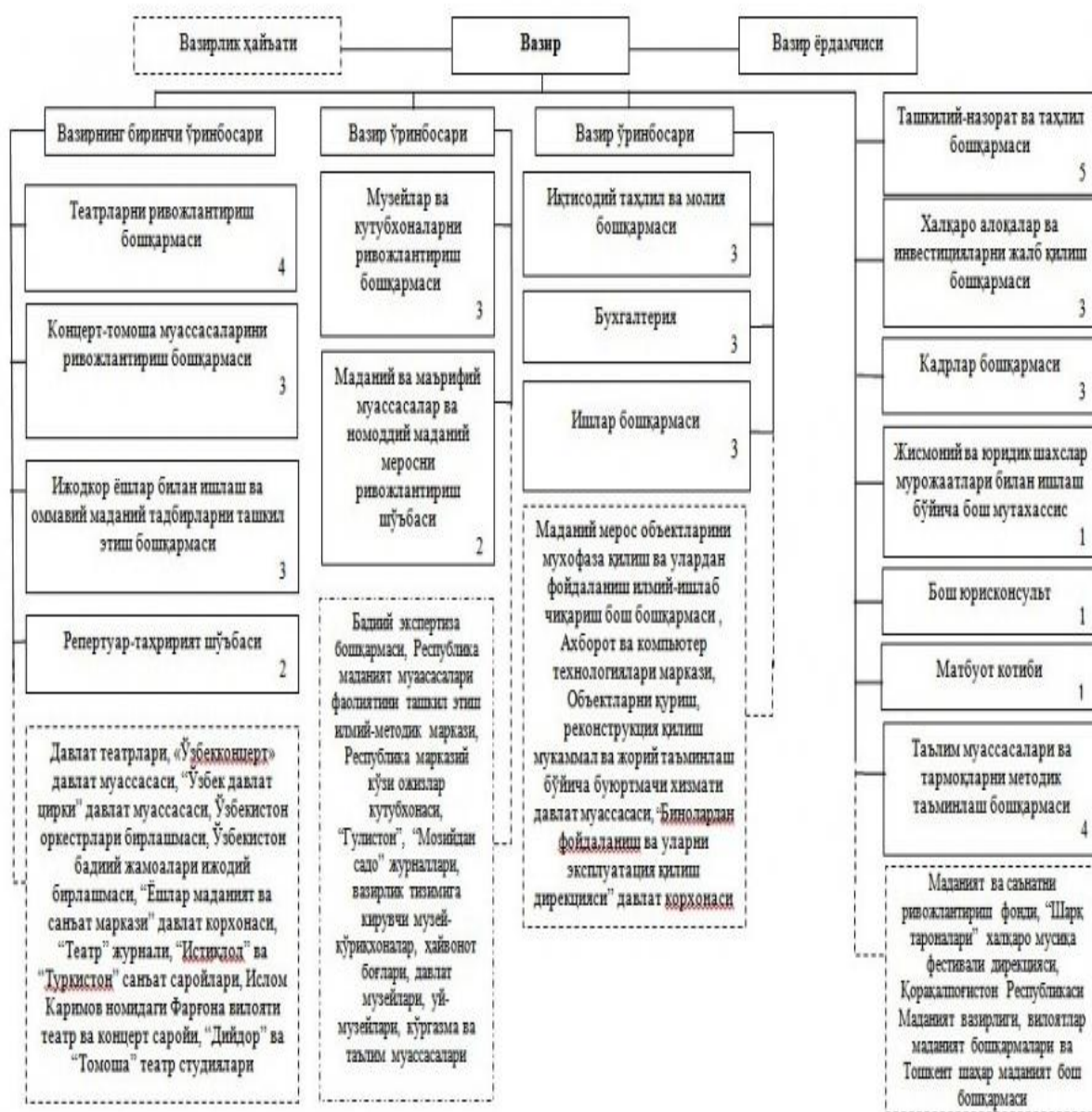
---

<sup>61</sup> Omonov B. Siyosiy yetakchining notiqlik mahorati. -T.: "O'zbekiston", 2000.

Madaniyat va san'at boshqaruvi haqida so'z borganda uning tarkibiy tuzilmasi haqidagi ma'lumotni berib o'tish joiz deb o'ylayman. Chunki, bu boshqaruv tizimidagi tarkibiy tuzilma, boshqarma, bo'limlar haqidagi ma'lumotlarni bilmay turib, bu mavzuni yoritish qiyin bo'ladi.

O'zbekiston Respublikasi madaniyat vazirligining markaziy tarkibiy tuzilmasi quyidagicha:

**Ўзбекистон Республикаси Маданият вазирлиги марказий аппарати  
ТУЗИЛМАСИ**



Ushbu tuzilmada ko'rsatilgan bo'limlar Respublikamizda madaniyat va san'at sohasini boshqarib, muvofiqlashtirib turadi. Madaniyat vazirligi tasarrufidagi madaniyat boshqarma va bo'limlari, muzey, teatr, madaniyat va aholi dam olish

markazlari, madaniyat va istirohat bogʻlari, badiiy jamoalar, konsert zallari va boshqalar insonlarning maʼnaviy-maʼrifiy va estetik ehtiyojlarini qondirishga qaratilgan faoliyat bilan shugʻullanib, insonlarning boʻsh vaqtlarini mazmunli oʻtkazish, madaniy hordiq chiqarish, ularni ertangi kunga ishonch bilan ishlashlariga, jamiyat taraqqiyotiga sidqidildan hissa qoʻshishlariga xizmat qilib kelmoqda.

Prezidentimiz Sh.Mirziyoyev madaniyat va sanʼat sohasini rivojlantirish boʻyicha juda koʻp xujjatlarni imzolamoqdaki, bu xujjatlar zaminida insonlarning maʼnaviy hayoti yotishi hammamizga maʼlum.

2017 yil 3 avgust kuni Oʻzbekiston ijodkor ziyolilari vakillari bilan uchrashuvdagi “Adabiyot va sanʼat, madaniyatni rivojlantirish – xalqimiz maʼnaviy olamini yuksaltirishning mustahkam poydevoridir” deb nomlangan maʼruzasida adabiyot, madaniyat va sanʼat sohasida faoliyat yuritayotgan ziyolilarga qarata mazkur sohani rivojlantirish boʻyicha koʻrsatma, vazifa va topshiriqlar berib, quyidagilarni aytib oʻtdilar:

“Maʼnaviy hayotimizni yanada rivojlantirish maqsadida keyingi paytda bir qancha muhim hujjatlar, jumladan, kitobxonlik madaniyatini oshirish, madaniyat va sanʼat sohasini takomillashtirish, hududlarda ulugʻ sanʼatkorlarimiz nomi bilan ataladigan ijodiy maktab va markazlar tashkil etish toʻgʻrisidagi qaror va farmoyishlar ham qabul qilindi.

Bu haqda gapirganda, Toshkent shahrida Adiblar hiyoboni bunyod etilayotgani, u yerda adabiyotimizning buyuk namoyandalariga bagʻishlab yodgorlik majmualari oʻrnatilayotgani, shuningdek, Namangan viloyatida ulkan maʼrifatparvar Ibrat domla, Jizzax shahrida atoqli ijodkorlar Hamid Olimjon, Zulfiya va Sharof Rashidov, Xorazm viloyatida otashnafas hofiz Komiljon Otaniyozov, Nukus shahrida Oʻzbekiston Qahramoni, Xalq shoiri Ibroyim Yusupov, Fargʻona, Qashqadaryo va Andijon viloyatlarida Erkin Vohidov, Abdulla Oripov, Muhammad Yusuf xotiralarini abadiylashtirish ishlari olib borilayotganini qayd etish lozim.

Bu ishlarning mantiqiy davomi sifatida yosh shoir va adiblar, aktyor, rassom va qo‘shiqchilar, jurnalistlarning iste’dodini yuzaga chiqarish, ularga e’tibor va g‘amxo‘rlik ko‘rsatish borasida ham qator chora-tadbirlar amalga oshirilmoqda”<sup>8</sup>.

Ushbu uchrashuv adabiyot, madaniyat va san’at ahli insonlarining faollashuviga katta ta’sir ko‘rsatdi. Bunda ijod ahliga berilgan e’tibor, ular ijod qilishlari uchun yaratilayotgan imkoniyatlar, rag‘batlantirish chora-tadbirlari va ularga bildirilgan ishonch barchani vijdonini uyg‘otishga, oldinga intilishga harakat qilishga undadi.

Shu o‘rnida aytib o‘tish joizki, mazkur tadqiqot doirasi manbalar to‘plash jarayonida umumiy boshqaruv (menejmentlik faoliyat) bo‘yicha juda ko‘p ma’lumotlar borligi ma’lum bo‘ldi. Ammo, madaniyat va san’at sohasi boshqaruviga oid manbalarning kamligi bu sohadagi oldimizda qilishimiz lozim bo‘lgan ishlarning hali ko‘pligidan dalolat berib turibdi. Manbalarda boshqaruvchi, rahbar, boshliq, lider degan tushunchalarni tez-tez uchratib turamiz. Bu faoliyatlarning barchasi mazmunan bir-biriga o‘xshaydi. Ammo, bunda ularning ishni tashkil etish nuqtai nazaridan faoliyatlarini baholash maqsadga muvofiqdir.

Maosh kutib, oylikkakcha kun sanab o‘tiradigan rahbar bilan lider o‘rtasida juda katta farq bor. Har kim o‘z rahbarligida belgilangan vazifasini astoydil bajarsa, o‘sha tashkilotda hech qanday muammo chiqmaydi. Xuddi shu haqda Prezidentimiz kuyinib gapirib o‘tadilar:

“Tahlillar shuni ko‘rsatmoqdaki, ijodiy uyushmalarning bugungi faoliyatida tadbirbozlik, shunchaki xo‘jako‘rsinga ishlash, sustkashlik va loqaydlik kayfiyatlari tobora yaqqol ko‘zga tashlanmoqda. Ijodiy tashkilotlar rahbarlarining aksariyati faqat yuqoridan buyruq kutib ishlashga o‘rganib qolgani, ularning faoliyatida umumiy maqsad uchun jon kuydirish, tashabbus va tashkilotchilik sezilmayotgani albatta achinarli hol”<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> 2017 yil 3 avgust kuni O‘zbekiston ijodkor ziyolilari vakillari bilan uchrashuvdagi “Adabiyot va san’at, madaniyatni rivojlantirish – xalqimiz ma’naviy olamini yuksaltirishning mustahkam poydevoridir” deb nomlangan ma’ruzasidan. “Ma’rifat” gazetasi.

<sup>9</sup>2017 yil 3 avgust kuni O‘zbekiston ijodkor ziyolilari vakillari bilan uchrashuvdagi “Adabiyot va san’at, madaniyatni rivojlantirish – xalqimiz ma’naviy olamini yuksaltirishning mustahkam poydevoridir” deb nomlangan ma’ruzasidan. “Ma’rifat” gazetasi.

Albatta, bu tanqidning zaminida rahbarning berilgan ishga, mehnatga bo'lgan munosabati ko'rinib turibdi. Yuqorida aytib o'tganimizdek, boshliq o'rindiqqa o'tirib olib, buyruq berish bilangina kifoyalani qolsa, ish oldinga siljimaydi. Bunda tashabbus, insonlarni ishga qiziqtirish, rag'batlantirish yo'llarini izlash, jamoani ko'ngliga yo'l topish, berilgan vazifasini oxirigacha yetkazish borasida rahbarning zukkoligi katta ahamiyat kasb etadi.

Misol tariqasida, biz tahsil olayotgan kafedradan ustozimizning bizga so'zlab bergan bir tahlili haqida fikrimni bayon qilmoqchiman. Ular shunday so'zlab berdilar: bitiruvchilarini ish bilan bandligini o'rganish maqsadida Toshkent viloyati bo'yicha ma'sul bo'lib, viloyatning madaniyat va aholi dam olish markaziga bordim. Noyabr oyining oxirlari edi. Kun juda sovuq. Madaniyat markaziga kirib borganimizda, ichkarida hech kim yo'q edi. (Soat tahminan kunduzi 11.lar edi). Bizni ichkariga kirganimizni ko'rgach, qorovul tashqaridan yugurib kelib, "sizlarga kim kerak" degan savolni berdi. Biz maqsadimizni aytdik. "Falonchi aka tashqarida o'tiribdi", dedi qorovul. Biz ularga "nega ko'chada o'tiribsizlar", desak, ular sovuqda boshqa nima qilish mumkin?, deb savolimizga savol bilan javob berdilar.

-Markaz hozir nima bilan shug'ullanyapti?

-Bu sovuqda hech narsa qilib bo'lmaydi...

-Bu qancha vaqt davom etadi?

-Yozgacha...

-Oylik olasizlarmi?

-Ha...

Izohga hojat yo'q...

Xuddi shu kuni Chirchiqdagi markaziy aholi dam olish markaziga kelganimizda, u yerdagi madaniy hayotni, to'garaklar faoliyati, bolalarning qo'shiq, raqs, tikuvchilik, ingliz tilini o'rganish bo'yicha tashkil etilgan kurslar va boshqa ishlarni ko'rdik.

Bu ikkala muassasa rahbarining faoliyatini qanday baholash mumkin?

Birinchisi, olma pish og'zimga tush, deb, muhtaram Prezidentimiz aytib o'tganlaridek, loqaydlik, yuqoridan buyruqni kutib o'tiradiganlar toifasidan bo'lsa, ikkinchisi ishni to'g'ri tashkil etganligi, hammani jalb eta olganligi, madaniyat markazi

faoliyatini rivojlantirish natijasida o'zi, hamda shu muassasada ishlayotganlarning hammasining moddiy manfaatlari qondirilayotganligi –bu muassasa rahbarining ishga bo'lgan munosabatini baholaydi. Ikkinchi toifadagi rahbar –bu liderdir. U o'z ortidan jamoani ergashtirib, faoliyatni to'g'ri tashkil eta oldi.

Chirchiq tumanidagi bu madaniyat maskanining jamoasi bular – madaniyat markazi rahbarlari, badiiy rahbarlari, to'garak rahbarlaridir. Bu yerda to'garaklar to'g'risida so'z borganda, raqs, qo'shiq, musiqa, rubob va cholg'ularni, tilni o'rgatadigan, sport turlari bo'yicha, tikish-bichish va boshqalarni o'rgatuvchilar shu muassasaning jamoasi bo'lib hisoblanib, tumanda o'tkaziladigan juda ko'p tadbirlarida, ko'rik-tanlovlarida ishtirok etishib, o'zlarining ham, boshqalarning ham kayfiyatini ko'tarib, ma'naviy ozuqa berib, mazmunli dam olish, hordiq chiqarishlariga katta yordam berib kelmoqdalar.

San'at muassasalari, masalan, muzeylar faoliyati nuqtai nazaridan oladigan bo'lsak, insonlarni muzeyga jalb qilish yo'llarini izlash birinchi masalalardandir. Chunki, *muzeylar o'tmishni bugungi hayot bilan bog'lovchi maskan hisoblanadi.* Xalqimiz uni bejizga tarix ko'zgusi demaydi. Ayniqsa, muzeylarda saqlanayotgan noyob eksponatlar o'tmish va bugunni taqqoslash imkonini beradi.

Prezidentimiz rahnamoligida muzeylar faoliyatini takomillashtirish, ularning moddiy-texnik bazasini mustahkamlash, malakali kadrlar bilan ta'minlash, muzeylarda saqlanayotgan noyob eksponatlarni asrab-avaylash, o'rganish va targ'ib etish bo'yicha keng ko'lamli ishlar amalga oshirilmoqda. O'zbekiston Respublikasining “Muzeylar to'g'risida”gi qonuni bu borada muhim dasturilamal bo'lmoqda. “Muzeylar to'g'risida”gi qonun va Vazirlar Mahkamasining 2017 yil 7 fevraldagi “2017-2027 yillarda davlat muzeylari faoliyatini takomillashtirish va moddiy-texnik bazasini mustahkamlash bo'yicha kompleks chora-tadbirlar dasturini tasdiqlash to'g'risida”gi qarorida bu sohani rivojlantirish bo'yicha aniq vazifa va ko'rsatmalar berilgan.

Yurtimiz tarixi va madaniyati, xalqimizning boy ma'naviy merosi haqida tushunchaga ega bo'lish, undan bugungi avlodni xabardor etishda muzeylar alohida o'rin tutishi ta'kidlandi. Shu bois mamlakatimizda mazkur muassasalar faoliyatini takomillashtirish, ularning zamon talablari darajasida ish olib borishini ta'minlash

uchun zarur sharoit va imkoniyatlar yaratilmoqda. Muzeylar to‘g‘risida qabul qilingan qonun hujjatlari mazkur ma’rifat maskanlarining moddiy-texnika bazasini yanada yaxshilash, ularning faoliyatini davr ruhiga hamohang yo‘lga qo‘yish, ayniqsa, o‘quvchi-yoshlarni muzeylarga tobora kengroq jalb etish imkonini bermoqda.

2017-2027 yillarda davlat muzeylari faoliyatini takomillashtirish va moddiy-texnik bazasini mustahkamlash bo‘yicha kompleks chora-tadbirlari dasturida keng ko‘lamli vazifalar belgilangan. Muzeylarda xalqimizning boy tarixi, madaniyati, milliy urf-odat va an‘analari, bugungi hayot manzaralari, yurtimiz mashhur kishilarining siymolari, ularning orzu-intilishlarini har tomonlama aks ettiradigan badiiy fotoko‘rgazmalar, ekspozitsiyalar tashkil etish, tasviriy, amaliy va xalq hunarmandchiligi namunalarini keng targ‘ib etuvchi, an‘anaviy san‘atimiz va qadriyatlarimizga nisbatan yuksak ehtirom tuyg‘ularini uyg‘otadigan ko‘rgazmalar uyushtirish shular jumlasidandir.

Ammo, muzeylar faoliyatini yanada takomillashtirish borasida yurtimiz rahbarining quyidagi so‘zlarini aytib o‘tish joiz deb hisoblayman: “Bugungi kunda vazirlik tizimida 41 ta muzey va ularning 76 ta filiali faoliyat ko‘rsatmoqda. Ana shu muzeylarda, yordamchi fondlar bilan birga, 1 million 736 mingdan ziyod eksponat mavjud. Bu – juda katta boylik. Lekin bu boylikni asrab-avaylash, ularni ilmiy asosda o‘rganish, tashviqot qilish, kelajak avlodlarga yetkazish masalasida, afsuski, qator muammolar bor. Masalan, “Muzeylar to‘g‘risida”gi qonunda belgilangan milliy muzey fondining davlat katalogini yaratish haqidagi talab 8 yildan buyon bajarilmayapti”<sup>10</sup>.

Darhaqiqat, muzeylar faoliyatini yaxshilash borasida oldimizda qiladigan ishlarimiz ko‘pligini tan olishimiz kerak.

Muzeylarga insonlarni jalb qilish borasida ham ma’muriy ishlarga katta e’tibor qaratish lozim. Bu odamlarni muzeylarga jalb qilish bilan bog‘liq faoliyatni yaxshi yo‘lga qo‘yishdir.

---

<sup>10</sup>2017 yil 3 avgust kuni O‘zbekiston ijodkor ziyolilari vakillari bilan uchrashuvdagi “Adabiyot va san‘at, madaniyatni rivojlantirish – xalqimiz ma’naviy olamini yuksaltirishning mustahkam poydevoridir” deb nomlangan ma’ruzasidan. “Ma’rifat” gazetasi.

Yuqorida aytib o‘tganimizdek, muzey jamoasi muzeyga keluvchilarni kutib o‘tirmasdan, maktab, litsey yoki kollej, oliy ta’lim muassasalari, turli tashkilotlar bilan shartnomalar tuzib, reklama ishlari bilan shug‘ulanib, jalb qilishning yangicha usul va vositalarini izlashlari – bu muassasaning muvaffaqiyatini belgilaydi. Agar muzeyga hech kim kelmasa, bu muzey rahbariyatining jamoatchilik bilan yaxshi ishlamayotganliklarini bildiradi. Muzey ishlarining yaxshi yurib ketishi muzeyga keluvchilarning soniga ham bevosita bog‘liq. Ammo bu fikr bilan muzey faoliyati faqat kelib ketuvchilar soniga bog‘liq, degan fikr kelmasligi kerak. Muzeylar faoliyatini yaxshilash deganda nimani tushunish kerak?

Kadrlarni to‘g‘ri tanlash;

Muzeyda mavjud eksponat, qo‘lyozma va boshqalar haqidagi aniq ma’lumotlarning mavjudligi;

Ijodiy xodimlarning ishbilarmonligi, dunyoqarashlarining kengligi, fidoiyligi;

Muzeydagi mavjud eksponatlarni joylashtirish dizayni;

Axborot va ma’lumotlarni muzeyga kelganlarga yetkazishda innovatsiyalar qilish;

Gidrlarning bilimliligini oshirish borasida chora-tadbirlar ishlab chiqish;

Rahbarning jonkuyarligi, faolligi, xujjatlar, xodimlar va jamoatchilik bilan ishlash bo‘yicha maxsus tajribaga ega bo‘lishi;

Muzeyga keluvchilar sonini ko‘paytirish bo‘yicha chora-tadbirlar ishlab chiqish va amalda qo‘llash;

Faoliyatni boshqarishga, takomillashtirishga oid xujjatlar mazmun- mohiyatini ijodiy jamoaga tushuntirish, unda belgilangan vazifalar bo‘yicha amaliy ishlarni bajarish va boshqa ishlarda rahbarning liderga aylanishi talab qilinadi.

***Teatr sohasida*** ham xuddi shunday holatni anglash mumkin. Xo‘sh, teatr deganda nimani tushunamiz? Bu tushunchaning ma‘nosi keng. Teatr deganda, avvalambor san‘atning kattakon bir turini tushunamiz. Shu bilan birga teatr – bu tomosha – spektaklning o‘zi; tomosha ko‘rsatiladigan joy, spektakl qo‘yiladigan bino hamdir. Hech bir san‘at teatr o‘rnini bosolmaydi. Chunki teatrdan tomoshabin bir guruh



iste'dodli ijodkorlar bilan birvarakayiga jonli muloqotda bo'ladi. Sahna asarining ta'siri juda kuchli. Sababi nimada?

Teatr san'ati hayotni, voqea-hodisalarni, turli kurashlar va ziddiyatlarni, ichki kechinmalarni dramatik xatti-harakatlarda, aktyor ijrosi orqali aks ettiradi. Bunda yozuvchi tomonidan yozilgan pesa yoki librettoga tayaniladi. Pesani rejissyor sahnalashtiradi: rollarni aktyorlarga taqsimlab beradi, ular bilan mashqlar o'tkazadi, rassom, libos tikuvchi, nur sozlovchi, musiqa tanlovchi (yoki kompozitor) va boshqalar bilan ish olib boradi. Pirovardida ko'pchilik bo'lib tayyorlangan sahna asari tomoshabinga ko'rsatiladi. Aktyorlar sahnada yuz berayotgan voqealarga berilib, har xil fe'l-atvorli kishilarning qiyofalarini gavdalantiradilar, tomoshabinlarni sezib tursalar ham, sezmaslikka olib o'ynaydilar. Sahnada hayot, voqelik birmuncha bo'rttirib aks ettiriladi.

Teatr san'atining turlari ko'p. Bular – drama teatri, opera, balet, musiqali drama, musiqali komediya, operetta, yosh tomoshabinlar teatri, qo'g'irchoq teatri, radio teatr, televizion teatr, estrada teatri, maydon teatrlaridir.

Bu tadqiqotda teatr tarixi haqida gapirmoqchi emasmiz. Ijodiy jamoa haqida fikr yuritishni maqsadga muvofiq deb hisoblayman.

Teatrlar faoliyatini boshqarishda *ma'muriy* (administrativ) va *ijodiy* boshqaruvga bo'lish mumkin. Ma'muriy boshqaruv – barcha moliyaviy, tashkiliy, ma'muriy ishlar bilan shug'ullansa, ijodiy boshqaruv asosan spektakl yaratish ustida ish olib borish nazarda tutiladi.

Ma'muriy boshqaruv teatr ishini to'liq boshqaradi. Spektakl yaratish uchun, ijodiy jarayonni tashkil etish uchun barcha shart-sharoitlarni yaratib berishga xizmat qiladi.

Ijodiy boshqaruv – bular rejissyorning asardagi voqelikka xizmat qiladigan barcha ijodiy guruh a'zolarini, ijodiy ishlarni tashkil etish nazarda tutiladi. Pesa tanlash, shu asarga mos aktyorlarni tanlash, asarni sahnalashtirish (buni ichiga chitkadan tortib, mizanssenalar ustida ishlash, rol, obraz ustida ishlash, badiiy jihatlar ustida (sahna bezagi, musiqa, raqs, dekoratsiya va h.k) ishlash va nihoyat tayyor spektaklni tomoshabinga havola etish – hammasi ijodiy ishlarga tegishlidir. Ammo, bu

ijodiy ishlarni amalga oshirish tashkiliy ishlarsiz yaxshi samara bermaydi. Undan tashqari, ijodiy ishlar bilan ma'muriy va tashkiliy ishlar uyg'unligiga erishishga harakat qilish kerak. Masalan, rassom dekoratsiya yasashi uchun reyka, yog'och, mix va boshqa jihozlar bilan duradgor bilan ishlashi kerak. Duradgor lavozim, soha nuqtai nazardan ijodkor bo'lmasa ham, u ijodkorlikka yaqin bo'lish kerak. Buni rejissyor yoki rassom unga tushuntirib berishi kerak bo'ladi, shunda duradgor, rejissyor va rassom ijodi uyg'unligiga erishiladi.

Teatr ijodiy jamoasini boshqarishda administratorning tomoshabinlarni jalb qilish sohasida katta tajribaga ega bo'lishi talab etiladi.

Teatr jamoasini boshqarishda rahbarning tashabbuskorligi, fidoyiligi va mehnatsevarlik xususiyatlari juda kerak bo'ladi. Chunki teatr ijodkorlari juda nozik tabiatli insonlardir, ular bilan alohida mahorat bilan, ularning har birlari bilan alohida individual ish ko'rish yaxshi smaralar beradi.

Ammo, teatr rahbari lider bo'lsa, jamoani moddiy ahvoli ham yaxshilanishga asos bo'ladi. Tomoshabinni spektaklga jalb qilish yo'llarini izlash – teatr ma'murining eng asosiy vazifalaridandir. Tomoshabinning teatrga oqib kelishida reklama, alohida olingan aktyorlar ijrosi, teatrning binosidagi dizayn, repertuar va boshqalar muhim rol o'ynaydi. Tomoshabinlar ehtiyojlarini o'rganish ham muhim masalalardandir. Kimlar qanday spektakllar ko'rishni hohlaydi, degan so'rovnomalarga ko'pchilik, komediya janridagi spektakllarni ko'rsatib o'tishgan. Insonlarni jiddiy asrlarni ko'rishga o'rgatishimiz ham kerak ekan.

Madaniyat va aholi dam olish markazlarida, madaniyat va istirohat bog'laridagi ijodiy jamoalarni boshqarish to'g'risida so'z borganda, bu soha xodimlaridan o'ta fidoyilik talab qilinishini alohida qayd etish lozim. Chunki, bu jamoa xalq orasidan chiqqan iqtidorlarni izlab topib, ularni to'g'ri yo'lga boshlab, madaniyat, san'at sohasiga kirib ketishlariga turtki bo'ladigan muassasalardan hisoblanadi. Yuqorida aytib o'tgan, qiyoslangan misoldagi ikkita bir xil muassasaning ikki xil yondoshuvi haqida gapirib o'tgan edik. Biri, bersang yeyman, bermasang o'laman deb, ikkinchi toifadagisi esa mehnati natijasida o'zi hamda atrofdagilarni ham moddiy va ma'naviy ehtiyojlarini qondirish yo'lida xizmat qilishi haqida gapirilgan edi. Shu jihatdan olib

qaralganda, jamoani boshqarishda rahbarning liderlik qobiliyatini namoyon bo‘lishi ishning samarasini belgilab beradi, desak to‘g‘ri bo‘ladi.

O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “Madaniyat va san’at sohasini yanada rivojlantirish va takomillashtirishga doir chora-tadbirlar to‘g‘risida”gi 2017 yil 31 maydagi PQ-3022 sonli Qarorida ham ushbu sohalarni rivojlantirish borasida qilinishi lozim bo‘lgan vazifalar belgilangan:

“Madaniyat va san’at muassasalari faoliyatini tashkil etish va samaradorligini oshirish borasidagi qonunchilikni takomillashtirish. Jumladan, muzeylar va teatrlar faoliyatini takomillashtirish hamda moddiy-texnika bazasini mustahkamlashga qaratilgan kompleks chora-tadbirlar ishlab chiqish. Moddiy madaniy meros va arxeologiya obektlarini muhofaza qilish va ulardan samarali foydalanish mexanizmlarini yanada takomillashtirish;

madaniyat va san’at muassasalari, teatrlar, muzeylar, badiiy jamoalar, madaniyat va aholi dam olish maskanlari, madaniyat va istirohat bog‘lari faoliyati, moddiy-texnika bazasi holatini atroflicha o‘rganish, ularni ta‘mirlash va zarur jihozlar, musiqa asboblari bilan ta‘minlash, samarali ijodiy faoliyat uchun qulay shart-sharoitlar yaratish. O‘zbek milliy raqs va xoreografiya san‘atini yanada rivojlantirish, madaniyat va san’at rivojiga katta hissa qo‘shgan taniqli san‘atkorlar, jahon miqyosidagi nufuzli ko‘rik-tanlovlarda yuqori o‘rinlarni egallagan yoshlarni moddiy qo‘llab-quvvatlash;

yoshlarni san’at maskanlariga, xususan, teatr va muzeylar, konsert tomoshalariga muntazam jalb etish, o‘zbek va jahon madaniyatining eng sara namunalaridan bahramand etish orqali ularning ma‘naviy-axloqiy, estetik didi va madaniy darajasini yanada yuksaltirish”<sup>11</sup> masalalariga alohida urg‘u berilganligi ahamiyatlidir.

Prezidentimizning madaniyat va san’at sohasini rivojlantirish borasida qilayotgan barcha hatti-harakatlari shu sohaning rivojiga katta ta‘sir ko‘rsatish yo‘lidagi liderlik qobiliyatining namoyon bo‘lishidir, deb bilaman. Shu soha vakillari

---

<sup>11</sup> O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “Madaniyat va san’at sohasini yanada rivojlantirish va takomillashtirishga doir chora-tadbirlar to‘g‘risida”gi 2017 yil 31 maydagi PQ-3022 sonli Qaroridan.

qilishi lozim boʻlgan ishlarni davlatimiz rahbarining oʻzlari tashabbuslari bilan amalga oshirmoqdalar. Bu liderlikning yaqqol namunasidir.

Biz yoshlar yuqorida berilgan vazifalarni amalga oshirishda, madaniyat, sanʼat sohasini rivojlantirishda, aholiga madaniy, maʼnaviy xizmat koʻrsatishda, insonlarning mazmunli umr kechirishlarida doimo fidoyilik bilan ishlashimiz darkor.

Davlatimiz rahbarining “Koʻrib turganingizdek, adabiyot va sanʼat, madaniyat sohasini zamon talablari asosida taraqqiy toptirish maqsadida qancha qarorlar, qancha loyihalar ishlab chiqilyapti. Bugungi uchrashuvda sizlar bildiradigan fikr-mulohazalar, taklif va tavsiyalar asosida, biz bu hujjatlarni yanada takomillashtirib, shundan keyin albatta qabul qilamiz.

Madaniy hayotimiz ravnaqi yoʻlida gʻoyat muhim ahamiyatga ega boʻlgan bu ishlarni amalga oshirish, roʻyobga chiqarishda siz, muhtaram ijodkor ziyolilarimiz faol ishtirok etib, oʻz munosib hissangizni qoʻshasizlar, deb ishonaman.

Millionlab odamlarning eʼtiborida boʻlgan, madaniyat, adabiyot va sanʼat degan muqaddas dargohga qadam qoʻygan har bir ijodkor, hech shubhasiz, avvalo oʻz xalqining qalbiga quloq solib, uning dardiga darmon boʻlishga intiladi. Sizlarning barchangizni men oʻz ijodiy faoliyati bilan mana shunday hayotiy eʼtiqodga umrbod amal qilib kelayotgan fidoyi insonlar, deb bilaman.

Men shu oʻrinda avval bildirgan bir fikrimni yana takror aytmoqchiman. Bizning havas qilsa arziydigan buyuk tariximiz bor. Havas qilsa arziydigan ulugʻ ajdodlarimiz bor. Havas qilsa arziydigan beqiyos boyliklarimiz bor. Va men ishonaman, nasib etsa, havas qilsa arziydigan buyuk kelajagimiz, buyuk adabiyotimiz va sanʼatimiz ham albatta boʻladi”<sup>12</sup>, degan gaplari bu sohani rivojlantirish borasida oldimizda ulkan vazifalar turganligini anglab yetishimizga asos boʻladi.

Bu maqsadga erishish uchun rahbar xodimlarning burchi yuz barobarga ortadi. Chunki, rahbar ijodiy jamoani toʻgʻri boshqarsa, jamoani oʻz ortidan ergashtirib, berilgan vazifalarni sidqidildan bajarishga erishsagina yaxshi natijalarga erishadi.

---

<sup>12</sup>2017 yil 3 avgust kuni Oʻzbekiston ijodkor ziyolilari vakillari bilan uchrashuvdagi “Adabiyot va sanʼat, madaniyatni rivojlantirish – xalqimiz maʼnaviy olamini yuksaltirishning mustahkam poydevoridir” deb nomlangan maʼruzasidan. “Maʼrifat” gazetasi.

Prezidentimiz niyat qilgan darajaga erishish uchun fidoyilik, mehnatsevarlik, tashabbuskorlik, bilimlilik va eng asosiysi xalqni rozi qilish yo‘lidagi hatti-harakatlarni yanada kuchaytirish lozim.

San’at muassasalari ijodiy jamoasini boshqarishda o‘ziga xos yondoshuv talab etiladi. Chunki, yuqorida aytib o‘tganimizdek, san’at ahli juda nozik tabiatli, o‘ta madaniyatli insonlar bo‘lib, ularga qattiq baqirib, urishib yoki so‘kib, biron yaxshi natijalarga erishib bo‘lmaydi. Ular bilan ishlashda til topishib, ularning bilimlaridan to‘g‘ri oqilona foydalanib qolish lozim bo‘ladi. Masalan, zo‘r xonanda yoki mashhur aktyor o‘qituvchilik qila olmasligi mumkin yoki aytaylik o‘zi zo‘r rejissyor-u, lekin yozishga qobiliyati bo‘lmasligi kabi misollarni keltirib o‘tish mumkin.

O‘zbekistonda xizmat ko‘rsatgan artist Hilol Nasimov talabalar bilan kino rejissyorligi bo‘yicha amaliy jihatdan mashg‘ulotlarni yetarli darajada talabalarga yetkazib beradi. Barcha talabalar ustozning darsidan juda qoniqadilar. Ammo, shu o‘tayotgan darslarini o‘quv qo‘llanma yoki darslik qilish kerak, desangiz, rejissyor ikkilanib qoladilar. Lekin shunday bo‘lsa ham ularni ilmga yo‘llash, amaliyotni nazariyaga bog‘lash masalasiga jiddiy e‘tibor qaratish –hozirgi kunning muhim talablaridandir.

Madaniyat va san’at sohasini boshqarishda zamon talablaridan kelib chiqib, davr mafkurasini hisobga olgan holda, hozirgi kunning dolzarb muammolarini hal qilishda bu sohalarning o‘rni va rolini beqiyosligini hisobga olishimiz zarur. Bu esa insonlarning moddiy va ma’naviy ehtiyojlarini qondirish, ularga ma’naviy ozuqa berish, ularning mazmunli umr kechirishlari, madaniy hordiq chiqarishlari va boshqa shu kabi ishlarida namyon bo‘ladi.

Rahbar - muayyan mansabni egallagan shaxs bo‘lib, unga boshqarayotgan jamoasiga nisbatan real hokimiyat va lavozimi doirasida to‘liq vakolatlar topshirilgan.

Rahbar shaxs zimmasiga yuklangan ma’muriy, tashkilotchilik, tarbiyaviy vazifalarni muvaffaqiyatli ado etishi uchun quyidagi fazilatlarga ega bo‘lishi lozim:

-batartiblik, halollik, o‘zgalarning his-tuyg‘usiga nisbatan sezgirlik, o‘z hissiyotlarini cheklashga qodirlik;

-ustoz san’atkorlar tajribasidan sohada foydalana olish qobiliyati;

-kasbiy omilkorlik, ishchanlik qobiliyati;  
-idoraviy sifatlar, odamlarni o'z g'ayrati va ishonchi bilan ergashtira olish qobiliyati;

-tashkilotchilik ishiga moyillik, menejment, mustaqil menejment asoslarini egallash layoqati, davlat xizmatida ish odobi xususiyatlarini bilish;

-bilimlarini uzluksiz takomillashtirishga intilish, murakkab va ziddiyatli vaziyatlarda voqelikni strategik tahlil qilish qobiliyati;

ommaviy ahamiyatga molik bo'lgan qarorlar qabul qilishda dadillik va mustaqillik;

-eng "murakkab" kishilar bilan aloqaga kirisha bilish, ular bilan ishlay olish;

- qo'l ostidagilarga xolis baho bera olish, munosiblarni rag'batlantirish, pedagoglik yoki rahbarlik faoliyatiga dog' tushuruvchilardan voz kechish;

- ijodkor, qobiliyatli shaxslarni qo'llab-quvvatlash;

- tashabbuskorlik, eng yaxshi tajribani o'zlashtirishga intilish.

Bugungi kunda har bir rahbarni ham ana shunday fazilatlarga ega deb bo'lmaydi. Rahbar shaxs faoliyati samaradorligini oshirish jadal ravishda rivojlanuvchi yaxlit tizim bo'lib, kadrlar bilan ishlashning maqsadi, shakl, usul va vositalarining dialektik birligini aks ettiradi. Boshqarish uslubi qonunchilikning o'ziga xos ish tamoyillariga tayanib rahbarlik subektining oldiga ko'yilgan vazifalarni hal etilishini ta'minlaydi.

Yuqorida aytib o'tganimizdek, boshqaruvda keng bilim va tafakkur talab etiladi. Yaqin o'tmishda, qatag'on-ta'qiblarga suyangan tuzum davrida tashqi majburlash usulini qo'llash kifoya qilar edi. Bugun kishining ichki xohish -irodasi, shaxsiy qarorigina bunday majburiyat hissini uyg'ota oladi. Shuning uchun bugungi rahbar nutq va muloqot madaniyatini, notiqlik san'atini puxta egallashi muhim ahamiyat kasb etadi.

Bunday uslub madaniyat va san'at ta'lim muassasalarini boshqarishda har doim kutilgan natijani beravermaydi. Har qanday rahbar ish jarayonini boshlashda shu usuldan foydalanib ko'radi. Birlamchi natijaga erishadi, lekin jamoada tashabbuskorlik, ijodkorlik, ishlovchanlik xususiyatlarini bosqichma-bosqich so'ndirib

boradi. Madaniyat va san'at ta'lim muassasalarida faoliyat olib borayotganlar tom ma'noda san'atkorlardir. San'atkorlar kasb xususiyatga ko'ra hissiyotga beriluvchan, emotsional shaxslar hisoblanadilar. Bunday shaxslarni majburlash, qo'rqitish emas, ishontirish zarur. Bunday shaxslar ishonsalar, uslubning farqi bo'lmaydi.

Madaniyat va san'at sohasi muassasalarining barcha rahbarlik bo'g'inlari tom ma'noda san'atkordirlar. Chunki, san'atkor — o'zbek xalqining sevimli xonandasi Halima Nosirova ta'biri bilan aytganda, "... bu juda yuksak nom. San'atkor el nazariga tushgan, xalq izzat-hurmatini qozongan, obro'-e'tiborli, madaniyatli, did va farosati charxlangan kishi. San'atkor – ilg'or ideallarni, yangilik va ezgulikni chuqur his etuvchi hamda uni xalq ongiga singdiruvchi tashviqotchi. San'atkor o'z burchini chuqur anglaydigan, sof vijdonli, ochiqko'ngil, fidoyi inson. U kishilar qalbiga cho'g' soluvchi, ularni yaxshilikka, olijanoblikka yo'llovchi...". Demak, san'atkor o'ziga xos targ'ibotchi va tashviqotchidir. Madaniyat va san'at muassasalari ta'lim muassasalari kadrlar tayyorlashda, bitiruvchi kadrlarga bir umrlik hayot maktabini beradi. Ayniqsa, rahbarning shu muassasadagi tartibli faoliyati kadrlarning ish jarayonida muhim rol o'ynaydi.

Ijodiy jamoada erkinlik, o'zboshimchalik va egoistik his-tuyg'u jamiyat rivojida eng muhim bo'lgan madaniyat tarmog'iga zarar keltiradi. Madaniyat va ma'rifat sohasida sohtakorlik boshlansa, o'rnini boshqa g'oyalar egallaydi. Hech qaysi zamonda, rivojlanish jarayonida madaniyat sohasiga ehtiyotsizlik va e'tiborsizlik bilan munosabatda bo'lib bo'lmaydi. Ba'zi ishlab chiqarish jarayonlarining ayrim sohalarida liberal boshqaruv, erkinlikka yo'l qo'yish mumkindir, lekin san'at va ma'naviyat sohasida liberal rahbarlikka to'liq erkinlik, barcha sohadagi o'zboshimchalik bilan izohlanadi.

Madaniyat va san'at muassasalarida rahbarning puxta bo'lishi, rahbarlikchilik ta'sirini ko'rsatishga doir har qanday vaziyatda ham olg'a tomon harakat qilishga, har qanday usullardan o'rinli foydalanishga turtki bo'la olishi lozim. Konkret olingan rahbarning rahbarlik ish uslubi (o'z mohiyatiga ko'ra) har xil sharoitda hamisha bir xil bo'lib qolaveradi, ammo rahbarlik asosining shakllari turlicha bo'lishi mumkin. Diktator (o'zboshimcha rahbar), hatto har bir holda kengash o'tkazsa ham, aslo

demokrat bo'lmaydi. Avtoritar (obro'talab) rahbar sirdan o'zini demokrat qilib ko'rsatishga harakat qiladi, ishga doir muomala hunaridan ustalik bilan foydalanadi. Lekin bu uning asl mohiyatiga to'g'ri kelmaydi. Hamma narsa rahbarning qanday fazilat va hislatlarni o'zida mujassam etishiga borib taqaladi. Qolaversa, mansabdor shaxs o'z ichki olamida hukmronlik qilayotgan mayl-rag'batlarni nechog'li boshqara olishiga bog'liq.

Zamonaviy rahbar faoliyati samaradorligini oshirishda quyidagi talablarni (xususiyatlarni) hisobga olish zarurdir:

- o'z oldiga aniq maqsadlar qo'yish, jamoada ish uchun qulay vaziyat vujudga keltirib, xodimlar kuch-g'ayratini birlashtirish, ularni kundalik amaliy ishlarga yo'naltira olish;

- har bir xodimning mamlakat taqdiri, ta'lim tizimi uchun o'zining shaxsan javobgar ekanligini chuqur tushunib yetishiga asoslanish va shu asnoda ongli ravishda mas'uliyatli bo'lishlikka undash;

- faoliyatni eng maqbul tarzda tashkillashtirish, halol ishlovchi xodimning yuksak samarali mehnatini rag'batlantirish va lavozim sohasida istiqbolli o'sishini kafolatlash;

- rahbarlik uslubini demokratlashtirishning eng maqbul yo'llarini izlash;

Ma'naviy-ahloqiy talablar: ziyolilik rahbar uchun eng yaxshi bezak bo'ladi. Bunday xislat va fazilatga ega bo'lmagan rahbarlikda to'rachilik, rasmiyatchilik, odamlarning tashvishlariga befarqlik rivoj topadi.

Yuqorida eng maqbul rahbarlik uslubning asosiy xususiyatlari sanab o'tilgan bo'lib, ular ko'rib chiqilayotgan kategoriya to'g'risida yaxshi tasavvur beradi. Bu xususiyatlarda boshqarishning ilmiylik tamoyili o'z aksini topgan. Albatta, mazkur xususiyatlardan har biri ma'lum darajada mustaqil bo'lib, muayyan vaziyatda o'ziga xos tarzda namoyon bo'lishi, shart-sharoitga qarab muhim ahamiyat kasb etishi mumkin. Rahbar faoliyati samaradorligini oshirish uslubiga xizmat turi, lavozim darajasi, vakolat amal qiladigan soha, rahbarning shaxsiy fazilatlarini, tajribasi, ma'lumoti, ijtimoiy kelib chiqishi, madaniyati, yoshi kabi omillar ta'sir qiladi. Jamoada turli dunyoqarash va madaniyatga ega, fe'l-atvori, aqlu zakovati har xil, ta'lim berishga



layoqati alohida namoyon bo'ladigan kishilar mehnat qiladi. Bu hol ularning mehnati va ish vazifasiga bo'lgan munosabatida ham ifodalanadi. Rahbar har bir xodimning shaxsiy fazilati, kasbiy layoqati, ishga munosabatini hisobga olib turlicha yondoshishi shart.

Hozirgi kunda madaniyat va san'at sohasini boshqarishda ilmiylik tamoyilini qaror toptirish muhim vazifa sifatida qaralmoqda. Buning uchun mamlakatimizda barcha shart-sharoitlar yaratilgan. Jadal rivojlanayotgan demokratlashtirish jarayonlari bilan konservatizm, mutaxassislarning amaliy, ijodiy tashabbuskorligi bilan eskirib qolgan kadrlar texnologiyalari o'rtasidagi ziddiyatlar shiddatli tus olmoqda. Bu ziddiyatlarni bartaraf etmasdan turib, madaniyat va san'at tizimining samarali ishlashini ta'minlash, kadrlar ishini rivojlantirishga umid qilish qiyin.

Xulosa sifatida shuni aytish lozimki, madaniyat va san'at boshqaruvida o'ziga xos yondoshuv, bilimlilik, ustoz-shogird an'analariga sodiqlik, fidoyilik talab etiladi.

## **II BOB. BOSHQARUVNING ILMIIY-NAZARIY**

### **ASOSLARI**

#### **2.1. Boshqaruv tushunchasi. Rahbarning faoliyatni boshqarishdagi o‘ziga xosligi**

Yurtimizda ro‘y berayotgan o‘zgarishlar samarasida rahbarlik faoliyatiga ko‘p narsa bog‘liq ekanligini hayot tasdiqlamoqda. Tashabbuskorlik, ishbilarmonlik, jamoani boshqarishda obro‘ga ega bo‘lishlik, natijaviylikka erishish, yurt oldidagi ma’suliyatni sidqidildan bajarish - rahbarning yurt taraqqiyotiga, hukumat topshiriqlarini sidqidildan bajarayotganligini belgilaydi.

Umumiy boshqaruv to‘g‘risida gapiradigan bo‘lsak, unda menejment tushunchalari haqidagi fikrlarni rivojlantirishimiz lozim bo‘ladi. Bu haqda fikrlarimizni boshqaruv nazariyasining rivojlanish tarixi haqidagi qisqacha ma’lumot bilan boshlash maqsadga muvofiq deb o‘ylaymiz. Tashkilot menejmentini o‘rganuvchi olim V.A.Spivak boshqaruv nazariyalarining rivojlanish tarixini quyidagi davrlarga ajratgan holda tadqiq etadi:

*Ilmiy boshqaruv maktabi yoki mehnati ilmiy tashkil etish maktabi.* Ushbu yo‘nalish asosida Amerikalik olim F.U.Teylor nomiga qo‘yilgan «teylorizm» ta’limoti yotadi va bu sohada olib borilgan AQShdagi izlanishlar 1885-1920 yillarni o‘z ichiga oladi. F.U Teylor o‘sha davrdagi malakasiz ishchilardan samarali foydalanish maqsadida, murakkab va malaka talab etuvchi mehnat turini mayda operatsiyalarga ajratdi<sup>1</sup>.

Mehnat jarayonini maxsus operatsiyalarga ajratish natijasida, Reysom Olds 1902-yilda konveyer usulini yaratdi va avtomobil yig‘ish zavodiga tatbiq etdi. Yangi uslub bo‘yicha ishlab chiqarish natijasida yillik mahsulot 425 donadan 2500 taga ko‘paydi. Genri Ford esa bu uslubni yanada takomillashtirish orqali, avtomobil ishlab chiqarishga ketadigan vaqtni 20 martaga kamaytirdi va nafaqat Amerika, balki keyinchalik butun jahon avtomobil bozorini ishg‘ol qildi.

---

<sup>1</sup> [www.fikr.uz](http://www.fikr.uz)

*Ma'muriy boshqaruv maktabi.* Ushbu yondoshuv A. Fayol nomi bilan bog'liq bo'lib, 1920-1950-yillarda bunga oid g'oyalar boshqaruvda keng miqyosda tatbiq etila boshlandi. A. Fayol alohida mehnat elementlarini emas, balki tashkilotni yaxlit tuzilma sifatida qaraydi va tashkilotni ratsional boshqarish tamoyillari, boshqaruv funksiyalari, boshqaruv tizimi kabilarni takomillashtirgan holda mehnat samaradorligini oshirishga erishdi.

1924-yildan boshlab insoniy munosabatlar maktabi ham rivojlana boshladi. Bu yondoshuvning asosi va birlamchi manbalari amerikalik psixolog Elton Meyoning «Xotorn tajribalari»ga borib taqaladi. «Western Electric» kompaniyasida o'tkazilgan tajribalarda, sex ishchilariga e'tiborli bo'lish, ularning manfaatlari haqida g'amhurlik qilish natijasida mehnat unumdorligini oshirishga erishilgan. Bunday munosabat ishchilar tomonidan rag'batlantiruvchi omil sifatida qabul qilingan va ijobiy munosabatlarni shakllantirish asosida mehnat unumdorligi oshgan.

1950-yildan miqdoriy yondoshuv rivojlana boshladi. Bu yondoshuvning asosiy mohiyati guruh va tashkilotlarni boshqarishda matematik metodlardan, xususan, mehnat operatsiyalarini tahlil etish, matematik modellar yaratish uslublari qo'llandi. Tashkilot boshqaruvi tizimiga mutlaqo mos model yaratib bo'lmasada, lekin matematik apparatni qo'llash natijasida boshqaruv jarayonini chuqur bilish va ayrim iqtisodiy natijalarni bashorat qila olish imkoniyati oshadi.

Faoliyatni boshqarishda tashkilotning umumiy maqsadidan kelib chiqqan holda ishni tashkil etish maqsadga muvofiqdir. Bunga boshqaruv jarayoni sifatida yondoshish esa tashkilot hayotiga murakkab va dinamik jihat sifatida qaraladi hamda boshqaruv o'zaro bog'liq funksiyalarni bajarishning uzluksiz jarayoni sifatida tushuniladi. Bunday funksiyalar sifatida:

- rejalashtirish;
- tashkil etish;
- topshiriqlar berish (ma'muriy boshqaruv);
- motivlashtirish;
- rahbarlik koordinatsiya;

- nazorat;
- tadqiqotlar;
- kommunikatsiya;
- baholash;
- qaror qabul qilish;
- personal tanlash;
- muzokaralar olib borish va vakolat berish kabilarni sanab o‘tish mumkin.

Ishlab chiqarish jarayonida insonga bo‘lgan munosabatni aks ettiruvchi yana bir yondoshuv - «inson kapitali» nazariyasi bo‘lib, bunga muvofiq korxonadagi ishchi kuchi kapital sifatida, masalan pul tarzida idrok etiladi. Ushbu nazariya doirasida personal boshqaruviga oid holatlar va tasdiqlar biznesmenga tushunarli bo‘lgan iqtisodiy atama va kategoriyalarda bayon etiladi. Bu ta'limotga binoan, inson kapitali odatda pul birligida o‘lchanadi<sup>1</sup>.

Zamonaviy yondoshuvlardan biri-inson resurslarini rivojlantirish konsepsiyasi bo‘lib, bunda tashkilot manfaati yo‘lida xodimning o‘z tashabbusi bo‘yicha samarali mehnat qilishi uchun yaratiladigan sharoitlar markaziy masala, deb qaraladi. Tashkilot personalini rivojlantirish omili sifatida xodimlarning ehtiyojini aniqlash va qondirish, ularning kasbiy va shaxsiy kamolotga erishishi uchun shart-sharoit yaratish g‘oyasi yotadi. Aniqlangan ehtiyojlar majmuasiga har tomonlama ta'sir etish natijasida ishchining mehnatga ijobiy yondoshuvi va samarali mehnati ta'minlanadi.

Qayd etilgan asosiy boshqaruv konsepsiyalari o‘z davriga xos bo‘lgan *personal boshqaruv* uslublarini ifodalaydi. Xatto ayni paytda ham turli tashkilot va rahbarlar sanab o‘tilgan yondoshuv elementlarini o‘z faoliyatida qo‘llab keladilar. Tashkilot rahbari mavjud iqtisodiy ahvol, qo‘l ostidagi xodimlar xususiyatiga asoslangan holda turli yondoshuvlardan birontasiga o‘rg‘u berishi, tashkilot manfaatidan kelib chiqib, u yoki bu yo‘nalish modellarini jamoalar boshqaruviga tatbiq etishi mumkin. Ammo, ko‘zlangan maqsadga tashkilot personalining faol ishtiroki orqali erishmoqchi bo‘lgan rahbar, iloji boricha o‘z xodimlarida

---

<sup>1</sup> Xolbekov A.J. Boshqaruv sotsiologiyasi. -T.: “Akademiya”, 2008.

tashabbusga moyillik ish natijasi uchun yuksak mas'uliyat uyg'ota olishi lozim. Aynan shu maqsadni ko'zlagan rahbar iloji boricha inson resurslari deb nomlanuvchi yondoshuvga asoslanishi urinlidir. Zamonaviy psixologiya ham iloji boricha insonni aynan shu nuqtai- nazardan tushunishga va shaxs kamolotiga uning ichki zahralarini uyg'otish orqali erishishga intiladi.

Boshqaruv haqida umumiy tushunchalarни юқорида айтиб ўтдик. Fanda boshqaruv tushunchasi tizimning o'z hayot faoliyatini ta'minlash jarayoni sifatida tushuniladi. Bunday tizimlar qatoriga biologik texniq ijtimoiy tuzilmalar kiradi. Boshqaruv tuzilma sifatida boshqaruvchi va boshqariluvchi bulaklarga ajratiladi.

Boshqaruv o'z tasarrufidagi boshqariluvchi bulakka muntazam, rejali va maqsadga yo'nalgan tarzdagi ta'sir kuchiga ega. Bunday o'zaro faoliyat tizimning ishchanlik qobiliyatini ta'minlaydi. Boshqaruvdagi tadqiqotlar kibernetika fani yuzaga kelishi tufayli jadal sur'atlar bilan rivojlanib, murakkab tuzilmani boshqarishning ilmiy asoslangan tavsiyalari amaliyotga tatbiq etila boshlandi.

Boshqaruv bilimlari ko'p jihatdan davr ehtiyojini aks ettiruvchi asosiy manbaa bo'lib hisoblanadi. Boshqaruv jarayoni, bir tomondan, tuzilmaning yaxlitligini ta'minlasa, ikkinchi tomondan uni yanada takomillashtirish va rivojlantirish imkonini beradi. Shu o'rinda boshqaruvning ikki asosiy funksiyasi farqlanadi: maqsadga yo'naltiruvchi va tashkiliy funksiyalar.

Maqsadga yo'naltiruvchi funksiya tuzilmani yanada mukammallashtirish maqsadiga yo'naltiradi. Tashkiliy funksiya esa tuzilmaning maqsadga erishishdagi ichki tartibi va uning turli qismlari o'rtasidagi o'zaro muvofiqlikni ta'minlaydi.

Yuqoridagi asosiy ikki boshqaruv funksiyasi qator vazifalar orqali amalga oshadi. Masalan, maqsadga yo'naltiruvchi funksiyani ado etishda faoliyat tarkibiga:

- natijani prognozlash;
- maqsad sari faoliyatni rejalash;
- amalga oshirish motivatsiyalari kiradi.

Maqsadga yo'nalgan faoliyatni amalga oshirish tashkiliy funksiyalar orqali ta'minlanadi. Bu sohadagi asosiy vazifalardan biri faoliyatni nazorat etish va kuchlarni safarbar etishdir. Umuman olganda nazoratni amalga oshirish

boshqaruvning ikkala funksiyasi uchun ham umumiy bo'lgan universal xususiyat bo'lib, u boshqaruvning har qanday jarayonida doimiy qayta aloqani ta'minlab turadi. Boshqaruv fanidagi asosiy tushunchalardan biri qayta aloqa tushunchasi bo'lib, bu ibora tuzilmaning o'z maqsadi sari intilishi qay yo'sinda ketayotgani va qanday jihatlarni o'zgartirish, yanada mukammallashtirish haqida ma'lumot olishni anglatadi.

Yuqorida qayd etilgan boshqaruvning ikki asosiy funksiyasini alohida talqin etish juda shartli bo'lib, aslida ular ajralmas va yagona jarayonlardir.

Rahbarlik boshqaruv faoliyati sifatida. Har qanday boshqaruv ushbu jarayonni mukammal tarzda idora etish ehtiyojini sezadi. Shu maqsadda, tuzilma mas'ul boshqaruvchiga ega bo'lishi lozim. Tashkilotni tuzilma sifatida qabul qilarkanmiz, uning rahbari boshqaruvning aynan ikki asosiy funksiyasini ta'minlovchi shaxs sifatida tushuniladi.

Ko'rib o'tganimizdek boshqaruv psixologiyasi boshqaruv maqsadi va vazifalarni amalga oshirish davomida boshqaruv sub'yekti va ob'yekti o'rtasida yuzaga keluvchi munosabatni talqin etadi. Mazkur munosabat tizimining tashkiliy qismlari uzaro itoatdaligi bilan harakterlanadi.

Tizim ichida amal qoluvchi itoat tamoyili boshqaruv fanida subordinatsiya deb ataladi va bu ibora orqali tizimning markazlashganligi nazarda tutiladi. Subordinatsiyadan kelib chiquvchi munosabatlar tashkilot xodimlari hudida itoat va ijro etish shakllarini nazarda tutadi. Ammo, boshqaruv amaliyoti nafaqat rag'bariyat va itoatdagi xodimlar munosabati, balki bir darajada turuvchi va toifasi jihatidan barobar tashkilot a'zolari o'rtasidagi munosabatlarni ham o'rganadi.

Tizimning bunday qismlari o'rtasidagi munosabatlarni o'zaro muvofiqlashtirish, ular o'rtasidagi xamjihatlik shakllarini yanada mukammallashtirish koordinatsiya tadbirlarida namoyon bo'ladi.

Boshqaruvdagi subordinatsiya va kordinatsiya munosabatlari tashkilot miqyosidagi vertikal va gorizontal aloqalarni ajratish zaruratini tug'diradi. Demak vertikal aloqalar o'zaro itoatdagi xodimlar o'rtasida yuzaga keluvchi munosabatlardan iborat bo'lsa, gorizontal aloqalar o'zaro koordinatsiyani, ya'ni

tizimning teng va mustaqil qismlari o'rtasidagi munosabatlarni nazarda tutadi. Bundan tashqari, boshqaruv munosabatlari o'zining rasmiy va norasmiy ko'inishiga ham ega.

Rasmiy munosabatlar xizmat majburiyatlariga asoslanadi, norasmiy munosabatlar esa tashkilot miqyosida xizmat qiluvchi xodimlar o'rtasidagi ixtiyoriylik va o'zaro xoxishga tayanadi. Shu munosabat bilan, boshqaruv psixologiyasining asosiy vazifalaridan biri yuqorida ta'kidlangan munosabatlarni yanada mukammallashtirishdan iboratdir. Boshqaruvda boshqa turkum vazifalari boshqaruv metodlarini shakllantirish bo'lib, ushbu tadbir tashkilotning samarali faoliyatini ta'minlash maqsadidagi ta'sir etish imkoniyatlarini ishlab chiqishdan iboratdir.

Tashkilot personaliga ta'sir etish uslublarini uch guruhga bo'lamiz: ma'muriy, moddiy va ma'naviy shakllarda ta'sir etish. Bularning har birida ma'lum psixologik mazmun namoyon bo'ladi va boshqaruv psixologiyasi fan sifatida bu choralarning xodimga ta'sirchanlik imkoniyatini tadqiq etadi.

Bunday ta'sir etish tadbirlari orasida xodimlarni motivatsiyalash, ya'ni bajaradigan mehnatga ishtiyoq uyg'otish masalasiga katta e'tibor qaratiladi. Boshqaruv ob'yektiga ta'sir etish uslublariga ko'ra, uning bevosita va blvosita ta'sir shakllari ajratiladi.

Boshqaruvda sub'yekti va ob'yekt masalasi muhimdir. Bevosita boshqaruv jarayonini ko'z oldimizga keltirsak *boshqaruv sub'yekti sifatida rahbarni, ob'yekt tarzida esa xodimni va mehnat jamoasini* tasavvur etishimiz mumkin. Biroq, rahbar o'z faoliyatini tashkil etishi va o'z-o'zini boshqarishi uni nafaqat boshqaruv sub'yekti, balki ob'yekt sifatida ham tushunish zaruratini quyadi. Rahbarning kasbiy mukammallashuvi, o'z-o'zini boshqarish malakalarini egallashi tashkilot va xodimlar boshqaruvidagi asosiy mavzulardan biriga aylanadi.

Yuqoridagi fikrlardan kelib chiqqan holda, boshqaruvning predmeti sifatida, boshqaruv jarayonidagi inson faoliyati qabul qilinadi.

Muayyan tashkilotni boshqarish faoliyati ko'p qirrali bo'lib, uning turli sohalaridagi samarali rahbarlik faoliyati turlicha yondoshuv va malakali

mutaxassislar ishtirokini talab qiladi. Tashkilot miqyosidagi boylklarni ikki asosiy guruhga bo'lgan holda-moddiy va nomoddiy ko'rinishlarni qayd etishimiz mumkin.

Nomoddiy boylklarga shu tashkilot miqyosidagi nafaqat aqliy salohiyat, balki inson omili bilan bog'liq bo'lgan hamma yutuqlar kiradi. Muayyan tashkilotda faoliyat yurituvchi barcha shaxslar - «personal» atamasi bilan nomlanadi. Psixolog olim T.Y. Bazarov ta'rifi buyicha «Tashkilotdagi barcha inson resurslari yig'indisi - personaldir. Bunga tashkilot xodimlari, biron loyihani joriy etishda qatnashuvchi hamkorlar, tadqiqot o'tkazish uchun, strategiya ishlab chiqish, biron tadbirni amalga oshirishda qatnashishga taklif etilgan ekspertlar ham kiradi»<sup>1</sup>.

Tashkilotdagi inson resursi - boshqaruvga oid fanlarning diqqat markazida turuvchi mavzu bo'lib, tashkilotning asosiy maqsadiga qay tarzda erishish aynan personalni malakali boshqarish bilan bog'liqdir. Birorta tashkilotning texnologik jarayonini boshqarish masalasi - personal boshqaruvidan ajralgan holda tahlil qilina olmaydi. Shu o'rinda, mashhur tadbirkor Endryu Karnegining quyidaga so'zlarini eslab o'tish o'rinlidir: «Menga fabrikalarimni qoldirib, xizmatchilarimni olib keting va yaqin orada zavodlarim xududida o'tlar usib ketadi. Fabrikalarimni olib qo'yib, odamlarimni qoldiring va yaqin orada avvalgilaridan yaxshiroq, yangi zavodlarni ko'ramiz».

Odatda biror korxonada personalii boshqarishning huquqiy, iqtisodiy, ijtimoiy va psixologik jihatlarini farqlash mumkin. Quyida shu jihatlar xaqida qisqacha ma'lumot berib o'tamiz.

Personalii boshqarish to'g'risida qisqacha ma'lumotni berishga harakat qilamiz. Mehnat jarayonida o'zaro munosabatga kirishuvchi odamlar ma'lum qoida, me'yor doirasida harakat qilishadi. Jamiyat uchun ahamiyatli bo'lgan mehnat munosabati, odatda qonun orqali mustaxkamlanadi. O'zaro munosabatlarning turli me'yoriy jihatlarini ushbu tarmoq, hudud, tashkilot, korxon bo'limi, alohida xodim darajasida o'z xususiyatini topadi. Personal boshqaruvi raxbariga shunday me'yoriy hujjatlarni bilish, ularni amalda qullay olish, ular asosida mustaqil chizgilar ishlab

---

<sup>1</sup> Sh.Razzoqov. Rahbarlik san'ati. -T.: "Sharq", 1997-yil.



chiqish, ularni ommaviylashtirish, tashkilot xodimlariga ularning mazmunini tushuntira olish majburiyati yuklanadi.

Har bir tashkilot miqyosida amal qiluvchi me'yoriy hujjatlarga kasbga oid tavsifnomalar, ushbu tashkilot hayotiga oid ichki tartib- qoidalar, personal xaqida holatlar, tashkilot bo'limlari haqida Nizom, Mansab yo'riqnomalari, shartnomalar, ma'lumotnomalar va boshqalar kabilar kiradi.

Ushbu me'yoriy hujjatlar personal bilan ishlovchi menejerlarning nazorat va baholash faoliyatini ancha yengillashtiradi hamda xodimlar va guruhlar o'z-o'zini boshqaruvi imkoniyatini yanada oshiradi.

Kadrlarni joylashtirish sohasida personal boshqarish xizmatiga mavjud vakant o'rinlarga nomzodlarni tanlash, kadrlarni ish joyiga to'g'ri ko'yish, ish joyi va kasbga aloqador masalalarda xodimning shaxsiy va kasbiy xususiyatini chuqur o'rganish vazifasi qo'yiladi.

Xodimlar adaptatsiyasi moslashuvini boshqarish. Bu xodimning o'zgaruvchan sharoitlarga yoki yangi ish joyiga moslashishini va tez orada jamoa hayotiga kushilib ketishni nazarda tutadi.

Xodimlarni motivatsiyalash, ya'ni ularda tashkilot maqsadi yo'lida mehnat qilish uchun ishtiyoq uyg'otish. Motivatsiyaning asosiy mazmun-mohiyati tashkilot maqsadi va xodim manfaatlarini uyg'unlashtirishdan iborat bo'lib, aynan shu mas'uliyatli vazifa, odatda rahbar zimmasiga yuklanadi.

Yuqorida qayd etib o'tilgan boshqaruvga hos bo'lgan tushunchalar tashkilotdagi ijtimoiy-psixologik xodisalarga oid tadbirlarning bir qismi bo'lib, bu sohaga tegishli asosiy ma'lumotlar tadqiqot doirasida bayon etiladi.

Aytib o'tilgan fikr va mulohazalar boshqaruv haqidagi umumiy ma'lumotlar bo'lib, rahbarlik pozitsiyasida juda muhimdir.

Yetakchilik va boshqaruv haqida so'z ketganda, buyuk tarixiy shaxs, o'rta asrning yirik davlat arbobi, mohir sarkarda, kuchli va markazlashgan davlat asoschisi, ilm-fan va madaniyat homiysi Sohibqiron Amir Temur xususida alohida to'xtalib o'tish joiz.

Tarixdan ma'lumki, Amir Temur 7 yoshga to'lgach, otasi uni o'qishga beradi. U yoshlik chog'laridanoq chavandozlik, ov qilish, kamondan o'q uzish kabi turli mashq va harbiy o'yinlar bilan mashg'ul bo'lishni yoqtirar edi. Shu asnoda Amir Temur tulporlarni saralab ajrata oladigan mohir chavandoz va dovyurak bahodir sifatida voyaga yetadi. Uning atrofida bolalikdagi do'stlari va maktabdoshlari to'planishib, birgalikda mashq qilar, musobaqalarda ishtirok etishar, asta-sekin harbiy guruhga birlashib, shakllana borishadi. Bu guruh orasida Abbos Bahodir, Jahon Shohbek, Kimori Inoq, Sulaymon Shohbek, Sayfuddinbek va boshqalar bo'lgan. Keyinchalik ular Amir Temurning safdoshlariga aylanib, uning qo'shinida lashkarboshilik darajasiga ko'tarilganlar. Amir Temur tabiatan og'ir, bosiq, teran fikrli va idrokli, turli fikrni tezda fahmlab oladigan yetakchilik qobiliyatiga ega inson bo'lgan. Shu tufayli o'spirinlik chog'laridayoq tengqurlaridan sadoqatli do'stlarni atrofiga jalb qila olgan.

U odob-axloq, iymon-e'tiqod ta'lim-tarbiya sohasida yuksaklikka erishgan buyuk siymolardan biridir. Jahonga mashhur bo'lgan «Temur tuzuklari»da uning ibratli, hayotiy pand-nasihatlari va purma'no o'gitlarining teranligi, ta'sirchanligi yaqqol namoyon bo'ladi. Bu asarni davlat boshqaruvida, yoshlarda liderlikka xos xislatlarni va boshqaruv mahoratini shakllantirishda beqiyos xazina - qo'llanma, deya olamiz.

Sohibqironning davlat boshqaruv tajribasi, yetakchilik haqidagi ilg'or g'oyalari, pand-nasihatlaridan hozirgi kunda ham dasturilamal sifatida foydalanish mumkin. Bu borada Prezidentimiz Islom Karimovning "Yuksak ma'naviyat - yengilmas kuch" asaridagi quyidagi so'zlar alohida e'tiborga molik: "Sohibqiron Amir Temur haqida alohida to'xtalishimiz tabiiydir. Chunki tengsiz azmu shijoat, mardlik va donishmandlik ramzi bo'lgan bu mumtoz siymo buyuk saltanat barpo etib, davlatchilik borasida o'zidan ham amaliy, ham nazariy meros qoldirdi, ilmufan, madaniyat, bunyodkorlik, din va ma'naviyat rivojiga keng yo'l ochdi.

Shaxsan men "Temur tuzuklari"ni har gal o'qir ekanman, xuddiki o'zimga qandaydir ruhiy kuch-quvvat topgandek bo'laman. O'z ish faoliyatimda bu kitobga takror-takror murojaat qilib, undagi hech qachon eskirmaydigan, inson ma'naviyati

uchun bugun ham oziq bo‘ladigan hikmatli fikrlarning qanchalik hayotiy ekaniga ko‘p bor ishonch hosil qilganman”<sup>1</sup>.

Buyuk Amir Temurning bu sohada qilgan barcha ishlari hozirgi kun talabalariga mos keladi, desak mubolag‘a bo‘lmaydi. Chunki, Amir Temurning boshqaruv pozitsiyasida ham taraqqiyot, rivojlanish, olg‘a intilish, birovlariga qaram bo‘lmaslik, to‘g‘ri siyosat yuritish, yurtni obod qilish va boshqa masalalari muhim strategik vazifalardan hisoblanganligi haqidagi ma’lumotlar manbalardan ma’lum.

Amir Temur davrida boshqaruv ikki idora: dargoh va devonlarga (vazirliklarga) bo‘lingan.

Dargoh — eng oliy davlat idorasi. Uning boshlig‘i ham tabiiy ravishda davlatning oliy hukmdori. Amir Temur davlat tepasiga kelgandan so‘ng chingiziylardan bo‘lmish Suyurg‘atmishni xon, ya’ni oliy hukmdor deb e’lon qilgani ma’lum. Shu bilan birga Suyurg‘atmish «sohta xon» mavqeida bo‘lib, amaldagi hokimiyat Sohibqiron ixtiyorida bo‘lganini ham bilamiz.

Dargoh boshida amalda Amir Temur turgan. Mamlakat va davlat ahamiyatidagi masalalar uning hukmi va ko‘rsatmasi asosida hal etilgan. Shu bilan birga dargohda vaqti-vaqti bilan xos majlislar o‘tkazilib turilgani ma’lum. Bunday majlislarda davlat va mamlakat idorasi, sodir bo‘layotgan o‘zgarishlarga munosabat, muhimi mansab va vazifalarga tayinlash kabi masalalar ko‘rib chiqilgan. Bunday tadbirlar g‘oyatda tor doirada o‘tkazilib, davlat ahamiyatiga molik masalalarning chetga ayon bo‘lishidan nihoyatda saqlanilgan. Chunonchi, maxsus kotib majlis bayonini maxsus daftarga tushirib borgan. Aftidan, keyingi majlisda ana shu bayon asosida ilgari qabul qilingan qarorlar, turli choralar natijalari tekshirib borilgan.

Amir Temurning dargoh faoliyatini boshqarish, odamlardan unumli foydalanish, ularni o‘z atrofiga to‘plash, katta-kichik tadbirlarni tashkil qilish borasida tutgan yo‘lini «Tuzuklar»dagi bayonlardan yaqqol ko‘rish mumkin. Chunonchi, Sohibqiron shunday yozgandi: «Saltanat ishlarining to‘qqiz ulushi kengash, tadbir va mashvarat, qolgan bir ulushi esa qilich bilan bajo keltirilishini

---

<sup>1</sup> Karimov I.A. Yuksak ma'naviyat - yengilmas kuch. -T.: "Ma'naviyat", 2008.

angladim. (Donishmandlar) demishlarkim, o‘z o‘rnida qo‘llangan tadbir bilan ko‘plab lashkarning qilichi ojizlik qilgan har qanday mamlakat darvozasini ochib, favj-favj lashkarni yengib bo‘lur. Tajribamda ko‘rilgankim, **azmi qatiy, tadbirkor va xushyor, jang ko‘rgan, mard, shijoatli bir kishi mingga tadbirsiz, loqayd kishidan yaxshiroqdir**. Chunki tajribali bir kishi minglab odamga ish buyuradi... Yana mening tajribamdan o‘tmishkim, garchi ishning qanday yakunlanishi taqdir pardasi ortida yashirin bo‘lsa ham, aqli raso va hushyor kishi mulohazakorlik, tadbir va kengashga tayanishi lozim. Shuning uchun Payg‘ambarimiz Muhammad sallolohu alayhi vasallam aytganlaridek, har bir ishni qilishga kirishar ekanman, avval obdon o‘ylab, (amirlarim bilan) kengashdim. Maslahatchilar va kengash ahli yig‘ilganda oldimizdagi ishlarning yaxshi-yomoni, foydayu ziyon tomonlari, ularni qilish-qilmaslikdan so‘z ochib, ulardan fikr so‘rar edim. Ularning so‘zlarini eshitgach, ishning har ikki tomonini mulohaza qilib, foyda-ziyonlarini ko‘ngilga keltirardim. Uning xatarli tomonlariga ko‘proq e’tibor berardim. Qaysi bir ishda ikki xatar mavjud bo‘lsa, uni bajarishdan voz kechardim va bir xatarlik ishni ixtiyor etardim... Ishlarimning barini kengash bilan yuritib, uni bitirishda to‘g‘ri tadbir qo‘llar edim. Bir ishga kirishmay turib, undan qutilib chiqish yo‘llarini mo‘ljallab qo‘yar edim. Uni to‘g‘ri tadbir, qatiy jazm, chinlik-chidamlik ko‘rsatib, ehtiyotkorlik bilan uzoqni ko‘rib, ortini o‘ylagan holda oxiriga yetkazardim”<sup>13</sup>.

Buyuk Amir Temurning “azmi qatiy, tadbirkor va xushyor, jang ko‘rgan, mard, shijoatli bir kishi mingga tadbirsiz, loqayd kishidan yaxshiroqdir” degan so‘zlari hozirgi kunda faoliyat yuritayotgan har bir rahbar xodim uchun dasturi amal bo‘lmog‘i lozim. “Menga davlat nima beradi, deb emas, men Vatanga nima beraman” degan savolni qo‘ysak, jamiyatga ham o‘zimizga ham foydadir. Davlatimiz rahbari ham aynan barcha rahbarlarning shijoatli, mehnatkash, Vatan uchun, xalqni rozi qilish uchun tinim bilmay mehnat qilish kerakligi haqida bot-bot kuyinib gapirmoqdalar.

Amir Temur davlat xizmatchilari haqida ham o‘z fikr-mulohazalarini “Tuzuklari”da bildirib o‘tadi. Doimo bo‘lganidek davlat xizmatiga olinadiganlarga

---

<sup>13</sup>Temur tuzuklaridan.

katta talablar qo'yilgan: ular o'qimishli, keng bilimli va dunyoqarashli, halol bo'lishlari kerak edi. Bu borada Amir Temur o'z «Tuzuklar»ida shunday yozadi: «Amr qildimki, vazirlar toza nasllik, aql-farosatlik, xalq ahvolidan xabardorlik, ularga nisbatan xushmuomalalik, sabr-chidamlilik va tinchliksevar» bo'lmog'i kerak. Bundaylarga to'rt imtiyoz: ishonch, e'tibor, ixtiyor va iqtidor berilsin. Qaysi vazir g'iybat gaplarni aytsa, uydirma gaplarga quloq solsa, jabr-zulm qilsa, o'ziga yoqmagan kishilarni yo'qotish payiga tushsa, nasliyu zoti yomon, hasadchi, kina-kek saqlovchi, qora ko'ngilli kishilarga zinhor vazirlik lavozimi berilmasin. Buzuvchi, qora ko'ngilli, zoti past odam vazirlik qilsa, davlatu saltanat tez orada qulaydi<sup>14</sup>».

Darhaqiqat, hozirgi kunda gina, g'iybat qiladigan zamon emas. Ikki yil e'lon qilingan "favqulotdagi vaziyat"ni yaxshi ma'noda qo'llash maqsadga muvofiqdir. Poyezdni relsga tushirib olgunga qadar juda katta qiyinchiliklarni yengib o'tishga to'g'ri keladi. Relsga tushib olgandan so'ng har bir harakat o'z-o'zidan davom etib ketishiga imkoniyatlar ko'payadi.

Jamiyatda ham shunday, Respublikamizning Birinchi Prezidenti I.Karimov bizga mustaqillikni in'om qilgan bo'lsalar, davlatimiz rahbari SH.Mirziyoyev esa shu mustaqil diyorni gullab-yashnashi, unda yashayotgan insonlarni yaxshi yashashlari uchun barcha imkoniyatlarni qo'llab, xalqimizning moddiy, ma'naviy istak-ehtiyojlarini qondirib, insonlar manfaatini qo'llab-quvvatlash borasida juda katta, samarali ishlarni amalga oshirmoqdalar.

Amir Temurning quyidagi so'zlariga e'tibor beraylik: «Davlat ustunlari o'n ikki tabaqa va toifadagi kishilar bilan quvvatlanadi». Agar qaytarishlarni istisno etsak, bu tabaqa va toifa kuyidagilardir: siyosatchilar, din peshvolari, harbiylar, amaldorlar, ziyolilar, savdogarlar, hunarmandlar, dehqonlar, chorvadorlar. Ko'rinib turganidek, bu yerda barcha ijtimoiy tabaqalar mujassamlashgan. Gap «hukmron sinf» yo biron-bir alohida tabaqa ustida emas, butun jamiyat a'zolari va ular tegishli bo'lgan toifalar ustida ketmokda. Mazmun e'tibori bilan Amir Temur mazkur 12 tabaqaga munosabatidan so'ng quyidagilarni yozadi: «Davlat ishlarini saltanat

---

<sup>14</sup>Temur tuziklaridan.

qonun qoidalariga... to‘ro-tuzukka tayanib... amirlar, vazirlar, sipoh, raiyyat — har birini o‘z lavozimiga va martabasiga» qarab boshqardim. Garchi bir qaraganda haqiqatan ham Amir Temur boshqargandek tuyulsa-da va bunda haqiqat bor, ammo shu bilan birga aslida jamiyat va saltanat shariat va to‘ro-tuzuklar, ya’ni o‘z davri qonunchiligi asosida boshqarilgan.

Talablar nafaqat fuqaro yo, ko‘rganimizdagidek, hukmdorga nisbatan, balki hokimiyat idoralari oldiga ham qo‘yilgani ma’lum. «Agar, — deyiladi «Tuzuklar»-da,— (xarob bo‘lib yotgan yerlarning) egasi bo‘lsa-yu, (lekin) **obod qilishga qurbi yetmasa, unga turli asboblardan va kerakli narsalar bersinlar, toki o‘z yerini obod qilib olsin**». Ko‘rinib turganidek, fuqarodan bir narsani talab qilishdan oldin davlat unga tegishli shart-sharoit yaratib bermog‘i lozimligi qonunlashtirilgan.

Xuddi shu tajribani bizning yurtboshimizning davlatimizni boshqarishda ham kuzatishimiz mumkin. Masalan, qaysi bir sohaga oid Qaror yoki farmon chiqarilsa birinchi navbatda u tashkilotni faoliyatini yaxshilash, undagi xodimlarning yaxshi yashash va ishlashlari uchun shart-sharoitlarni yaratib berish masalasini birinchi o‘ringa qo‘yilayotganligi sir emas. Masalan, arzon uy-joylarini qurish, madaniyat va san’at sohasi xodimlarining oylik maoshlarini oshirish, yangi muassasalar qurish, ishlash uchun qulay shart-sharoitlar yaratish, qaysidir soliqlardan ozod qilish, muassasalarning moddiy-texnik bazasini yaxshilash, qolaversa “Do‘stlik klub”larini tashkil etilishi va boshqa shu kabi faoliyatni qo‘llab-quvvatlovchi tadbirlarni amalga oshirish borasida yurtboshimiz hech qanday mablag‘ni ayamayaptilar.

Yurtimizda amalga oshirilayotgan barcha islohotlarning mazmunida yurt tinchligi, xalqimizning farovonligi yotishi hammamizga ma’lum. Bu borada “yanada chuqurlashib borilib quyidagi huquqiy meyor yuzaga kelgan: «Kimki, biron sahroni obod qilsa, yoki koriz qursa, yo biron bog‘ ko‘kartirsa, yoki biron-bir xarob bo‘lib yotgan yerni obod qilsa, birinchi yili undan hech narsa olmasinlar, ikkinchi yili raiyyat o‘z roziligi bilan berganini olsinlar, uchinchi yili esa (oliq-soliq) qonun-qoidasiga muvofiq xiroj yig‘ilsin». Fuqarolar hayoti va faoliyatini adolatli, ularning manfaatiga mos tarzda tashkil etishda bu bilan ham cheklanilmaganligini Amir Temurning quyidagi farmonidan bilib olish mumkin: «Xirojni ekindan olingan

hosilga va yerning unumdorligiga» va boshqa shart-sharoitlarga qarab olsinlar. Mazkur misollar o‘zbek davlatchiligi va qonunchiligining Amir Temur davridagi mazmunini to‘la ravishda namoyon qila oladi, desak xato bo‘lmaydi. Qonunchilikda birinchi o‘rinda **fuqaro manfaati** turgan. «Negaki, — deyiladi «Tuzuklar»da, — raiyyat xonavayron qilinsa, (davlat) xazinasi kambag‘allashishiga olib keladi... (bu esa o‘z o‘rnida) saltanatning kuchsizlanishiga olib boradi». Bu hamma zamonlar uchun haq gap. Zero, iqtisodiy qudratga ega bo‘lmagan davlat doim zaif bo‘ladi. Iqtisodiy qudratni esa xalq (raiyyat) yaratadi. Bunda adolatli qonun roli beqiyosdir. Amir Temur dahosining qirralaridan biri ham uning mazkur abadiy haqiqatni anglay bilganligi va amalda namoyon qila olganligi bilan o‘lchanadi”<sup>15</sup>.

Xalq manfaatlari bo‘yicha respublikamizda butun boshli Yil e‘lon qilinganligi, ya‘ni “Xalq bilan muloqot va inson manfaatlari” Yili davlat dasturida belgilangan vazifalar ham aynan shu Amir Temurning fuqarolar manfaati, xalq manfaatlariga xizmat qilish, ehtiyojlarini qondirishga qaratilganligi bilan ahamiyatlidir.

Mazkur yilning “Faol tadbirkorlik va innovatsion g‘oya va texnologiyalarni qo‘llab quvvatlash” yili Davlat dasturi ham xalq manfaatlarini qondirishga qaratilgan tushunchalarning mantiqiy davomi bo‘lib, xalqning ahvolini moddiy va ma‘naviy yaxshilashga qaratilganligi bilan ahamiyatlidir.

Xulosa qilib aytganda, boshqaruvda to‘g‘ri siyosat yuritish, xalq manfaatlari, ehtiyojlarini hisobga olish, iqtisodiy, ma‘naviy-ma‘rifiy ishlar uyg‘unligida faoliyat yuritish, jamiyat taraqqiyotiga hissa qo‘shadigan jarayonlarni qo‘llab quvvatlash kabi masalalarda rahbarning pozitsiyasi muhim rol o‘ynaydi.

---

<sup>15</sup> Azamat Ziyo. O‘zbek davlatchiligi tarixi. Toshkent. Sharq nashriyoti, 2000.

## **2.2. Boshqaruvda rahbarning liderlik fazilatlarining namoyon bo'lishi xususiyatlari**

Respublikamizda amalga oshirilayotgan ijtimoiy-iqtisodiy islohotlarni amalga oshirishda yoshlarning roli nihoyatda kattadir. Davlatimiz rahbarining yoshlarga bo'lgan ishonchi ularning yuqori lavozimlarga, katta-katta tashkilot, kompaniyalar va hukumat organlariga yuqori mansab va lavozimlarni ishonib topshirayotganligida namoyon bo'lmoqda.

Davlatimiz mustaqillikka erishgandan so'ng yoshlarga bo'lgan e'tibor kuchaydi. Respublikamizning Birinchi Prezidenti yoshlar haqida juda ko'p ibratli so'zlarni aytib o'tganlar. Ayniqsa, Mustaqillik yillarida mamlakatimiz ta'lim tizimidagi keng qamrovli islohotlar tezda samara berib, jahon hamjamiyatining havasini keltirayotgani bejiz emas. Zotan, O'zbekistonda taraqqiyotning muhim bo'g'ini va barcha islohotning pirovard maqsadiga aylangan Birinchi Prezidentimiz Islom Karimovning *“Farzandlarimiz bizdan ko'ra kuchli, bilimli, dono va albatta, baxtli bo'lishlari shart”* degan g'oyasi xalqimiz qalbida hamisha nish urgan azaliy orzu-umidlardan suv ichgan. Bu fikr barcha yoshlarimizga ishonch bildirilganligini tasdiqlaydi. Davlatimiz rahbari SH.Mirziyoyev o'zlarining har bir chiqishlari, nutqlarida albatta yoshlarga bo'lgan umid, ishonch haqida gapirib, ularni jamiyatimiz taraqqiyotida, xalqimiz farovonligini ta'minlashda faollikka chaqirayotganligi hech kimga sir emas.

Yuqorida aytilgan fikrlarning falsafasi shundan iboratki, yaxshi o'qish, mukammal bilimlarga ega bo'lish – kelajagimiz garovi sifatida qaralayotganligidadir. Shu jihatdan ham yoshlarni jamiyat taraqqiyotidagi o'rni va rolini yanada kuchaytirish, ularga yetarlicha shart-sharoitlarni yaratish, yoshi ulug'larning ularni qo'llab-quvvatlashlari, to'g'ri yo'l-ko'satishlari va boshqa ishlar yoshlarni tashabbuskorliklarida, qilgan savobli, foydali ishlarida namoyon bo'lmog'i lozim.

Yoshlarga berilayotgan e'tibor miqyosi millatning saviyasini, uning rivojlanish darajasi qanday bo'lishini ko'rsatadi. Shu ma'noda mamlakatimizda yoshlarga e'tibor nafaqat moddiy va ma'naviy taraflama, balki ularning ijtimoiy-



siyosiy faolligini oshirish, huquq va manfaatlarini himoya qilishga yo'naltirilayotganligi bilan ham ajralib turadi. Bu borada Davlatimiz rahbari "Xalqaro hamjamiyat va taraqqiy topgan mamlakatlar qatoriga ko'tarilish uchun harakat qilayotgan jamiyat, birinchi navbatda, bugun unib-o'sib kelayotgan farzandlarning har tomonlama barkamol avlod bo'lib hayotga kirib borishini o'zi uchun eng ulug', kerak bo'lsa, eng muqaddas maqsad deb biladi," – deb ta'kidlagan edi. Bu esa O'zbekiston davlati jahon hamjamiyatida munosib o'rin egallab borayotgan mustaqil yurtimizning buguni va kelajagini belgilovchi yoshlarni qo'llab-quvvatlashni davlatimiz siyosatining muhim vazifalaridan biri ekanligini isbotlaydi. Yoshlarning faolligini oshirish, siyosiy jarayonlarga jalb etish, ularning bandligini ta'minlash, kelajakka ishonch ruhida tarbiyalash, ularni liderlik xususiyatlarini qo'llab quvvatlash –hozirgi kundagi yoshlar masalasidagi muhim qilishimiz lozim bo'lgan ishlardandir.

Yuqorida aytib o'tganimizdek, yetakchi va rahbar so'zlari, ko'pincha, bir xil ma'noda ishlatiladi, lekin aslida ularning orasida sezilarli farq bor. Yetakchi bu doim ham tashkilotning boshida turadigan shaxs emas. Yetakchi guruh a'zolariga ta'sir o'tkazish qobiliyatiga ega shaxs hisoblanadi va u guruh a'zolarini birlashtirib, bir maqsad sari etaklay oladi. Yetakchi uzoqni ko'zlab ish tutadi va yuksak g'oyalarni yaratadi. Bu g'oyalarni amalga oshirish sari guruh a'zolarini ruhlantiradi va bu borada ularni kerakli ma'lumot va bilim bilan qo'llab-quvvatlaydi.

Lekin yetakchilik va rahbarlik o'rtasida farq bo'lgani bilan, ular bir-biriga bog'liq va biri ikkinchisini to'ldirib turadi. Ularni bir-biridan ajratish har doim ham samarali natijaga olib kelmaydi. Keling, yetakchi va rahbar o'rtasidagi farqlarni sanab o'taylik:

<b>Yetakchi (lider)</b>	<b>Rahbar</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yetakchining vazifasi guruhni ruhlantirish va g'oyani amalga oshirishga ishtiyoq uyg'otish</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rahbarning vazifasi rejalashtirish, ishni tashkillashtirish va vazifalarni bo'lib berishdan iborat</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yetakchi innovatsiya qiladi, ya'ni yangi g'oyalar yaratadi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rahbar esa ularni amalga oshirish</li> <li>• jarayonini boshqaradi</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yetakchining orqasidan unga ergashuvchilari bor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rahbarning esa unga bo'ysunuvchi</li> <li>• ishchilari bor</li> </ul>

• Yetakchining nazari odamlarda, guruh a'zolarida bo'ladi	• Rahbarning e'tibori tizim va tashkillashtirishda bo'ladi
• Yetakchi ishonch qozonishga • ahamiyat bersa	• Rahbar nazorat ostiga olishga harakat • qiladi
• Yetakchi uzoqni ko'zlaydi	• Rahbar qo'l ostidagi ishlarni bajarishga ko'proq ahamiyat beradi
• Yetakchi nima? va nima uchun? deb so'rasa	• Rahbar qanday? va qachon? savollarga • javob izlaydi
• Yetakchi original g'oyalarni yaratadi	• Rahbar esa taqlid qiladi, ya'ni o'xshatishga harakat qiladi
• Yetakchi <u>to'g'ri</u> ish qiladi	• Rahbar <u>ishni to'g'ri</u> qiladi

Yetakchilik (liderlik) yoki rahbarlik vazifalarining qaysi biri ma'qulroq, degan savolni qo'yish mumkin? Yetakchilikning barcha xislatlariga ega bo'lgan odamlar dunyoda kam. Bunday insonlarning barchasi katta yutuqlarga erishgan va ularni bugun dunyo taniydi.

Ba'zilar yetakchilikni tug'ma qobiliyat deyishadi. Bu noto'g'ri tushuncha, bunday xislatlarni istalgan inson o'zida rivojlantirishi mumkin.

Hozirgi kunda o'zida liderlik qobiliyatlarini mujassamlashtirgan rahbarlarga talab oshib bormoqda. Ko'plab zamonaviy korxonalar va tashkilotlar ishchilarga nafaqat buyruq beradigan va ishni samarali tashkillashtira oladigan, balki ishchilarni ruhlantira oladigan, ularning yuksalishlariga ko'mak beradigan rahbarlarni izlamoqda.

Har bir rahbar xodim liderlikka intilishi, yetakchilik qobiliyatlarini rivojlantirishga harakat qilishi lozim. Buning uchun, avvalo, o'z oldingizga qat'iy maqsad qo'yib, liderlik to'g'risida ko'proq ma'lumot izlab o'rganish, amalda shunday xislatlarni namoyish etishga harakat qilish lozim bo'ladi.

Internet ma'lumotlaridan olingan xabarga ko'ra, joriy yilning 27-31 may kunlari Toshkentda ilk bor Yosh liderlar xalqaro konferensiyasi bo'lib o'tadi. XVII Yosh liderlar konferensiyasida Avstriya, Argentina, Buyuk Britaniya, Vengriya, Germaniya, Gretsiya, Xitoy, Niderlandiya, Rossiya, Serbiya, AQSH, O'zbekiston, Fransiya, Estoniyadan qariyb 40 nafar vakil ishtirok etishi kutilmoqda. Forum

Germaniyaning "Global Bridges e.V." ijtimoiy tashkiloti va O'zbekiston yoshlar ittifoqi tomonidan O'zbekistonning Berlindagi elchixonasi hamda GFRning Toshkentdagi elchixonasi ko'magida o'tkazilishi rejalashtirilgan.

Yosh liderlar konferensiyasining maqsadi malakali va ulkan salohiyatli yoshlarga mintaqaviy va xalqaro miqyosdagi dolzarb mavzularda fikr almashishga zamin yaratish, shuningdek, turli mamlakatlardan kelgan ishtirokchilar o'rtasidagi aloqalarni mustahkamlashdan iborat.

Tadbir dasturiga ko'ra, ishtirokchilar xalqaro va mintaqaviy siyosat, savdo-iqtisodiy aloqalarni kengaytirish istiqbollari, shuningdek, O'zbekistonning bugungi taraqqiyoti, uning yetakchi davlatlar bilan o'zaro munosabatlari va mintaqaviy hamkorlikni mustahkamlashdagi rolga oid dolzarb mavzularda fikr almashishadi. Shuningdek, tadbir ishtirokchilarining O'zbekiston Yoshlar ittifoqi Markaziy kengashi, Strategik va mintaqalararo tadqiqotlar va bir qancha oliy ta'lim muassasalari jamoalari bilan uchrashuvlar o'tkazishi ham ko'zda tutilgan.

Bundan tashqari, konferensiya doirasida Samarqand shahriga safar uyushtirish, uning diqqatga sazovor joylari bilan yaqindan tanishish, shuningdek, "MAN Auto Uzbekistan" O'zbekiston-Germaniya qo'shma korxonasi borish ham rejalashtirilgan.

Yosh liderlar konferensiyasining maqsadi malakali va ulkan salohiyatli yoshlarga mintaqaviy va xalqaro miqyosdagi dolzarb mavzularda fikr almashishga zamin yaratish, shuningdek, turli mamlakatlardan kelgan ishtirokchilar o'rtasidagi aloqalarni mustahkamlashdan iborat.

Tashkilot faoliyatining asosiy yo'nalishlari siyosat, iqtisodiyot, ilm-fan, ta'lim, madaniyat va ommaviy axborot vositalari sohalaridan 25 dan 35 yoshgacha bo'lgan salohiyatli yosh liderlar o'rtasida aloqalarni shakllantirish va rivojlantirishga qaratilgan turli konferensiya va forumlar, simpozium, uchrashuv hamda tanishuv safarlarini tashkil etishdan iborat.

Tashkilot ijrochi raisi Beate Lindemannning fikricha, konferensiyani o'tkazish joyini tanlash tasodifiy bo'lmadi. O'zbekistonning mintaqada muhim o'rin egallashi, xalqining boy madaniy va tarixiy merosi hamda mamlakatda turli

jabhalarda yuz berayotgan keng ko‘lamli islohotlar bunday qarorga kelishga xizmat qildi.

O‘zbekistonning serg‘ayrat prezidenti rahbarligida mamlakatda yoshlar siyosati faol olib borilayotgani biz uchun hayratlanarlidir. Toshkent yosh liderlar konferensiyasi O‘zbekiston uchun Yevropa, Osiyo va Amerikaning yosh yetakchilarini birlashtiruvchi xalqaro tarmoqqa kirish chiptasi bo‘lib xizmat qiladi. Umid qilamizki, Toshkentda bo‘lib o‘tadigan mazkur tadbir O‘zbekistonlik hamkorlar bilan mustahkam va uzoq muddatli o‘zaro hamkorlik qilishga barqaror poydevor yaratadi, — dedi loyiha rahbari Lindemann.

Men bu ma‘lumotni chuqur g‘urur va iftihar bilan kiritdim. Chunki, O‘zbekistonda yoshlarga e‘tibor, ulardagi liderlik qobiliyatlarini namoyon qilishdagi imkoniyatlar yaratilganligi, xorijiy mamlakatlardagi hamkorlarning bizning diyorumizdagi shart-sharoitlarni, davlatimiz rahbarining bu masalalarga e‘tiborini hisobga olib, bizning yurtimizni tanlaganliklari uchun va bu diyorda bunga imkoniyatlar mavjudligi uchun o‘zimga ham lider bo‘lish niyatini tug‘dirdi.

Inson kapitali degan tushuncha to‘g‘risida to‘talib o‘tmoqchiman. Bu tushuncha insonning ma‘naviyati, tafakkuri, sog‘ligi, ijtimoiy ahvoli, umuman bir so‘z bilan aytganda, inson taraqqiyoti uchun sarf qilinadigan sarmoyalar haqidadir. Inson kapitali – ma‘naviy, madaniy tarbiya va ta‘lim jarayonida to‘planishi, bugun ta‘limga safrlangan sarmoyalar, kelajakda o‘z bilimlarini shaxsiy ehtiyojlari va jamiyat rivoji uchun yo‘naltirishga qodir bo‘lgan barkamol insonni shakllantirish omili ekanligi ilmiy asoslash – hozirgi kunda olimlarimiz oldida turgan ulkan vazifalardandir. Bu tushunchalarni siyosiy mentalitet va ijtimoiy jarayonlar dialektikasining tahlili asosida antropo-ELITOLOGIK kategoriyalar (elita, lider, daho, elitarizm, egolitarizm)ning komil inson g‘oyasi bilan mutanosibligiga erishish muhim izlanishlarni talab qiladi. Inson uchun sarf qilingan har qanday aqliy, moddiy, ma‘naviy ta‘siro uning tafakkuriga qaysi jihatlardandir ta‘sir qiladi.

Yoshlarning ijodiy salohiyatini qo‘llab-quvvatlash, egallangan bilim evaziga ularning elitarlashuviga oid takliflardan “O‘zbekiston” teleradiokanali davlat unitar korxonasi “Axborot”, “Tahlilnoma” informatsion tahliliy ko‘rsatuvlarining

“Demokratik islohotlar natijasida mamlakatimizda intellektual salohiyat, bilim, ma’naviyat va ma’rifat kabi qadriyatlarni rivojlantirish” (27 aprel 2015 yil “Axborot” informatsion ko‘rsatuvi), “Ilmiy-intellektual elitaning ijtimoiy va professional mas’uliyatini oshirish, dunyo intellektual elitasi ijodiy hamkorligiga tayanish, global makonda tinchlik va barqarorlikni ta’minlashning ilmiy-strategik yo‘nalishi” (17 sentabr 2016 yil “Axborot” informatsion ko‘rsatuvi), “O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining BMT Bosh Assambleyasi 72-sessiyasida yoshlar huquqlari to‘g‘risidagi halqaro konvensiyani ishlab chiqish to‘g‘risida”gi (24 sentabr 2017 yil “Tahlilnoma”) mavzular ssenariylarini tayyorlashda foydalanilgan. (O‘zbekiston Milliy teleradiokompaniyasining 2017 yil 8 noyabrdagi 05-15/4646-son ma’lumotnomasi). Mazkur takliflar va tavsiyalar insonning yaratuvchanlik va insonparvarlik jihatlarini yoritish imkonini bergan va amaliy tadbirlarning yuqori saviyada o‘tkazilganligiga nazariy asos bo‘lib xizmat qilgan.

*Rahbarning liderlik fazilatlarini va uning ijodiy jamoa boshqaruvida muammolarni hal qilish taktikasi.* Liderlikka erishish o‘z-o‘zidan bo‘lmaydi. Unga intilish kerak. Uning uchun esa u aniq bilimlarga, tashabbuskor xarakterga, fidoyilik xususiyatlarga, tashkilotchilik qobiliyatiga ega bo‘lishi va oldiga aniq maqsadlarni qo‘ygan bo‘lishi kerak. Bu tushunchada o‘zini-o‘zi jismoniy namoyon qilish nazarda tutilmaydi. Bunda o‘zini boshqalarga ibrat bo‘ladigan tomonlari, jamiyat taraqqiyotiga qo‘shadigan hissasi, faoliyatni yaxshilash borasida amalga oshiriladigan ishlari, boshqalarni to‘g‘ri ishlarga yo‘llash, moddiy va ma’naviy manfaatdorlikka erishishning qonuniy usullarini bilishi va amalga tatbiq qilish nazarda tutiladi.

Liderlik xususiyatlarini psixologiya fanida ham o‘rganiladi. Zamonaviy psixologiya fani yosh yetakchiga xos bo‘lgan jihatlarni 3 toifaga bo‘ladi:

- 1) jamoa manfaatining ustuvorligi;
- 2) kasbiy mohirlik, ya'ni har qanday muammoli vaziyatda qiyinchilikni o‘z bo‘yniga olish va ishni hal etishda tashabbuskor bo‘lish;
- 3) emotsional, ya'ni hissiy jalb etuvchanlik.

Tavakkalchilik va dadillik - yetakchilikning ajralmas jihati. Boshqa jihatdan, haddan tashqari dadillik va beboshlik (hamma narsa mumkin deb o'ylashlik) o'spiringa belgilangan axloqiy chegaralar (ichkilikbozlik, giyohvandlik va h.k.)ni bosib o'tish ehtimolini yuzaga keltiradi.

Mazkur jihatlar, xislatlar majmuasining izchilligi o'z mantiqiga ega. Jamiyatning intellektual ma'naviy darajasi qanchalik yuqori bo'lsa, qonunlarning o'rni va roli muttasil orta boradi. Shu boisdan ham atoqli nemis sotsiologi Zimmel fikricha, «Odamlarni ularning taraqqiyot darajasiga ko'ra uch xil boshqarish mavjud. Ba'zilar, shaxsiy namunalar, ko'rsatmalar bilan, boshqalarni urf-odatlar, rasm-rusum va an'analar bilan boshqarish, eng rivojlanganlarni esa faqat qonunlar vositasida boshqarish mumkin».

“Yetakchilik” tushunchasini tahlil qilishda xilma-xil nazariyalar mavjud. Jumladan, A.Bagardus, F.Grinstayn, R.Stogdillarning xislatlar nazariyasi shular jumlasidan. Mazkur olimlar yetakchilarning aqli, kuch-quvvati, salomatligi va hokazolarga alohida e'tibor qaratadilar. Bu xislatlarga ega shaxsni ular yetakchi, deb hisoblashadi.

Yana bir yondashuv - vaziyatli yetakchilik nazariyasi bo'lib, asoschilari: A.Taninbaun, A.Shmit, M.Fidler, A.Blonshar, E.Rum va boshqalar. Mazkur nazariyaga ko'ra, yetakchini asosan ma'lum bir vaziyat shakllantiradi<sup>1</sup>. Hozirda shaxs strukturasi ifodalovchi turlicha ta'riflar mavjud. Ulardan eng ahamiyatlisi sifatida quyidagini aytish mumkin: shaxs ruhiyati, ichki dunyosi pastdan yuqoriga o'sib boruvchi piramida shaklida namoyon bo'ladi.

Shaxsning ijtimoiy-psixologik strukturasi. Bunday piramidaning tarkibiy qismlarini qatlamlar deb qabul qilsak, yuqoridagi tarkib o'zidan pastdagi qatlamlardan tashkil topadi. Demak, ushbu tizimning birinchi pog'onasida turgan «xatti-harakat» deb ataluvchi qatlam birlamchi hisoblanadi, uning asosida shaxsning yuksak tarkibiy sifatlari shakllana boshlaydi. Yuqori pog'onada turuvchi tuzilmalarning sifati va ifodalanishi pastki o'rindagi qatlamlarning sifat, mohiyati bilan bevosita va uzviy bog'liq bo'ladi. Shu nuqtai nazardan, insonda avval pastki

---

<sup>1</sup> Raximova D., Bekmurodov M. Liderlik va tashkilot madaniyati. -T.: “Akademiya”, 2006.

qatlamlar (xatti-harakat va ko'rsatma) shakllanadi, so'ngra ular qadriyatlarining shakllanishiga asos bo'ladi, qadriyatlar negizida esa insonning e'tiqodi shakllanadi, e'tiqodlar majmuasi insonning yuksak vazifalari orqali birlashadi. Endi piramidaning tarkibiy bo'laklari (qatlamlari) ustida to'xtalib o'tamiz<sup>1</sup>.

Yuksak vazifa (missiya) - eng oliy maqsad bo'lib, inson unga erishishi uchun hayotini bag'ishlaydi. Yuksak vazifa inson hayoti yo'nalishini ifodalaydi. Psixologiya fanida gumanistik yo'nalish e'tirof etadigan asosiy vazifalardan biri - insonga uning yuksak vazifasini anglashda yordam berish. Bunda yuksak vazifa sifatida o'z xalqiga sadoqat bilan xizmat qilish, ona-Vatani ravnaq topishida faol ishtirok etish yoki butun xatti-harakatlarini oilasi farovonligiga bag'ishlash, shuningdek, boshqa bunyodkor g'oyalarni amalga oshirish maqsadga muvofiq. Albatta, bunday yuksak vazifalar ro'yxati cheksiz, ular har bir shaxs uchun individual. Shaxs o'z yuksak vazifasini nafaqat anglashi, balki tashkilot umumiy maqsadi bilan uyg'unlashtirishi ham lozim.

E'tiqod - inson qat'iy ishonadigan g'oya va fikrlar bo'lib, ularni hatto shubha ostiga olish shaxs uchun noo'rin. Inson tashqi olamdagi voqea-hodisalarni tahlil qilar ekan, ularga o'z e'tiqodi nuqtai nazaridan qaraydi.

Qadriyat - eng qimmatli ma'naviy boylik bo'lib, inson uni haqorat va tahqirlanishdan himoya qiladi, asrab-avaylaydi. Odatda, uning umuminsoniy qadriyatlar, biron ijtimoiy guruh qadriyatlari va shaxsiy qadriyatlari kabi turlari farqlanadi. Umuminsoniy qadriyatlar inson qayerda yashashi, boyligi, mansabi va boshqa xususiyatlaridan qat'i nazar, doimo ardoqlanadi. Masalan, tinchlik, hayot, ozodlik, birdamlik, oriyat va boshqalar.

Ijtimoiy guruh qadriyatlari bir guruh insonlar uchun qadrli, lekin boshqa guruh tomonidan e'tiborsiz ma'naviy boylik bo'lib, milliylik, yoshlik va keksalik, oilaviy, siyosiy, hududiy ko'rinishlardan iborat.

Aynan bir shaxsga tegishli qadriyatlarining o'ziga xos majmui shaxsiy qadriyatlar deb aytiladi. Har bir inson ichki dunyosida hamma qadriyatlar mavjud.

---

<sup>1</sup> [www.ziyonet.uz](http://www.ziyonet.uz)

Agar shaxsiy qadriyatlar ro'yxatida umuminsoniy va guruhiy qadriyatlar yetakchi bo'lsa, insonning jamiyatdagi o'rni va hayoti ibratlidir. Aks holda, inson ichki dunyosida uchraydigan turli guruh qadriyatlari o'rtasidagi nomuvofiqlik shaxsda ichki ziddiyat va nizoni keltirib chiqaradi.

Ko'rsatma - bu inson xatti-harakatining anglanmagan ko'rinishi sifatida tushuniladi. Inson doimiy bajaradigan xatti-harakati, dastlab anglangan holda amalga oshadi. Xodimdagi maqbul harakatlar muntazam takrorlanishi natijasida unda ko'rsatmani anglash shakllanadi. Binobarin, xodimning doimiy faoliyati va xulqini kuzatgan holda unda qay mazmundagi ko'rsatma ustuvor ekanligi haqida xulosa chiqarish mumkin.

Piramida shaklida tasvirlangan shaxs tizimining asosiy psixologik mazmuni shundan iboratki, qatlamlar o'rtasidagi bunday bog'liqlik inson faoliyatiga ma'no kiritadi, hatto inson ichki dunyosini bir butun, yaxlit tarzda tushunish imkonini beradi. Bunda komil inson hayotidagi hamma qatlamlar bir-biri bilan o'zaro uyg'unlashgan holda namoyon bo'ladi. Demak, uning amalga oshirayotgan ishlari qadriyatlarga mos keladi, e'tiqodi va hayotidagi asosiy maqsadi bo'lmish - yuksak vazifa (missiya)siga qarshi chiqmaydi. Yosh yetakchini sinchkovlik bilan kuzatish orqali uning shaxsidagi qatlamlar o'rtasida uyg'unlik yoki ziddiyatni ilg'ash mumkin.

Yuqorida aytib o'tganimizdek, psixologiya nuqtai nazaridan olib qaraganimizda yetakchi shaxsning yetakchilik xislatlarini shakllantirish bo'yicha «Xislatlar nazariyasi» ta'limoti muhim ahamiyat kasb etadi. Unga ko'ra, yetakchida mujassamlashgan bir necha xislatlar mavjud, ushbu xislatlar majmuasi shaxsning o'zgalarga ta'sir etish qobiliyatini belgilaydi.

Yoshlar o'rtasida muloqotga kirishishda o'zaro samarali tashqi faoliyatning 4 qoidasiga amal qilish lozim:

- insonning nuqtai nazarini hurmat qilish;
- samimiylik;
- insonning his-tuyg'ulari va xulq-atvorini tushunish;



- muloqotdagi aniqlik va loʻndalik<sup>1</sup>.

*Qobiliyatini namoyon qilish.* Umumiy qobiliyat shaxsning har qanday faoliyatga kirishishida muvaffaqiyat uchun imkoniyat yaratsa, maxsus qobiliyat faqat ayrim yoʻnalishdagi faoliyat turida muvaffaqiyatga erishish uchun asos boʻladi. Umumiy qobiliyatga inson aqli, ya'ni intellektini kiritish mumkin. Yaponiyalik olimlarning kuzatishicha, maktab va universitetda yuqori baholarda oʻqigan talabalar keyinchalik xizmat davomida unchalik yuqori lavozimlarga erisha olmaydilar. Tadqiqotchi T.Kono fikricha, bunga sabab, a'lochi talabalarning Yaponiya kompaniyalariga xos boʻlgan guruh tabiatini oʻzlashtira olmasligidir. Aynan tashkilotchilik xislati koʻpchilik menejerlarning lavozimda oʻsishi uchun asosiy omil boʻlgan. Intellektning muvaffaqiyatli boshqaruvga ta'sir etishida koʻpgina omillar mavjud. Ulardan eng asosiylari - boshqaruvga boʻlgan ishtiyoqning mavjudligi, rahbarlik sohasidagi boy tajriba, yuqori boʻgʻin rahbar va xodimlar oʻrtasidagi ijobiy munosabat.

Yosh rahbarlar muhokama va qaror qabul qilish jarayonida *yuksak aqliy salohiyatga ega boʻlishlari* kerak. Ular tashabbuskor, muayyan siyosiy va ijtimoiy mavqega ega, ishga aloqador tanish-bilishlari koʻp, intuitsiya (ichki his-tuygʻu, sezgi)si rivojlangan va tashkilot faoliyati yoʻnalishini tezda tushunishlari kerak. Bunday salohiyat kutilmagan vaziyatni tahlil etishda, muammoni toʻgʻri hal qilish jarayonida bir necha vazifani bir vaqtning oʻzida boshqarish zaruratidan kelib chiqadi. Masalan, tashkilotchilik, masalaga oid yechimni taklif etish, guruh manfaatlarini haqida gʻamxoʻrlik va h.k.

*Shaxsiy xislatlar.* Yuqorida aytib oʻtilgan umumiy qobiliyatlar muvaffaqiyatli boshqaruvni ta'minlovchi zarur shaxs xislatlarini aniqlash va ularni rahbarlikda rivojlantirish masalasini dolzarb qilib qoʻyadi. Yosh rahbarlarning muvaffaqiyatli boshqaruviga oid shaxs xislatlari yuzasidan chet el olimlari tomonidan oʻtkazilgan tadqiqot natijalariga murojaat etamiz. Amerika va yaponiyalik menejerlarni

---

<sup>1</sup> [www.ziyonet.uz](http://www.ziyonet.uz)

o'rganish asosida samarali rahbarlikka oid, jumladan, quyidagi xislatlar ajratib ko'rsatiladi:

strategik rejalashtirishga moyillikning kuchliligi;

xodimlarni, mehnat resurslarini taqsimlash bo'yicha to'g'ri va o'z vaqtida maqbul qaror qabul qilish;

faoliyat doirasini kengaytirish yoki yuksak tartibda mehnat qilish orqali mas'uliyatni chuqur his qilish;

xavfli vaziyatda ijodiy va ratsional qaror qabul qila olish;

o'z huquqlarini anglash;

muloqot darajasini mukammallashtirishga intilish;

murakkab va inqirozli vaziyatdagi jarayonlarni tahlil etish hamda bashorat qila olish;

mehnatga yuksak qadriyat sifatida qarash va unga butun kuch-g'ayratni safarbar etish;

aybdorni izlash emas, balki muammoni hal etishga intilish, tavakkal qilishdan qo'rqmaydigan va mustaqil fikrlaydigan xodimlar bilan ishlash istagi;

amalga oshirilayotgan g'oya va uning natijalarini ishlab chiqarishga joriy etishga shaxsiy mulkdek qarash.

Yaponiyalik va amerikalik menejerlarning qiyosiy o'rganish natijasida olingan xulosalari shundan iborat bo'ldiki, yapon menejerlari o'z boshqaruv faoliyatida ijtimoiy psixologik jihatlarga ko'proq e'tibor berishar, ularda jamoa faoliyatini tashkil etish qobiliyati yetakchi o'rinda turar ekan. Amerikalik menejerlar esa xodimlarda yakka tartibdagi tashabbusni ko'proq rag'batlantirishar ekan.

Ko'p tadqiqotchilar diqqat-e'tiboridagi asosiy jihatlardan biri -rahbar shaxsiga xos ustunlikka intilish. Aynan shu sifat rahbarning tashabbusni o'z qo'liga, murakkab vaziyatda mas'uliyatni o'z bo'yniga olishiga va guruhga yetakchilik qilishiga zamin yaratadi. Bu holat olim Ralf Stogdillning «Rahbar qo'llanmasi»da boshqaruvga oid zarur xislatlar ro'yxatida birinchi o'ringa qo'yiladi.

“Dominantlik” so'zi bir necha ma'noni bildiradi. Rahbarlik mavzusidan kelib chiqilsa, “o'zgalarga ta'sir etish” degan ma'noni anglatadi. Yuqorida ta'kidlangan

ma'nodagi «ta'sir etish» iborasi hissiyot tufayli o'zgalarni o'ziga jalb eta bilish, o'zaro munosabat natijasida o'ziga nisbatan xayrixohlik tuyg'usini shakllantirishni anglatadi. Chunki tashkilotning ilg'or faoliyati uchun rahbar zimmasidagi majburiyat va vakolatlarning o'zi yetarli emas. Boshqaruv sohasi mutaxassislari G.Kuns va S.Donnelning fikricha, "Agar xodimlar rahbariyat tomonidan o'rnatilgan tartib-qoidalargagina rioya etib mehnat qilganlarida, ular imkoniyatlarini 60-65 % ishlata olar va o'z majburiyatlarini bajarib, ishdan bo'shamaslikka bahona topar edilar. Xodimlarning qobiliyatidan to'la foydalanish niyatida bo'lgan rahbar ularda shunga loyiq his-tuyg'uni uyg'ota olishi lozim"<sup>1</sup>. Bu o'rinda rahbarning yetakchilik qobiliyati namoyon bo'ladi. Tashkilot doirasidagi norasmiy munosabatlar tizimida peshqadam rahbargina o'z xodimlari qobiliyatini jamoa ishiga to'liq, ya'ni 100% jalb eta olishi mumkin.

Rahbarga xos fazilatlardan yana biri *vazminlik va sabr-bardoshlilik*. Ma'lumki, rahbar turli dunyoqarashga ega bo'lgan odamlar bilan ishlaydi. Binobarin, o'zaro kundalik muloqotda unga atrofdagilarning salbiy yoki ijobiy his-tuyg'ulari tez «yuqishi» mumkin. Shuning uchun rahbar ziddiyatli vaziyatlarda boshqalarning ta'siriga berilmaslik, balki og'ir-bosiqlik bilan, oqilona qaror qabul qilish bilan ta'sir eta olishi kerak. Shaxsning bu fazilati, bir tomondan, tug'ma bo'lsa, ikkinchi tomondan esa hayotiy amaliy tajribaga bog'liq. Mehnat faoliyatini ratsional tarzda tashkil etish, ya'ni mehnatdagi ijobiy jihatlarga ko'proq e'tibor berish, noxush holatlarni donolik bilan bartaraf etish va ko'proq yaqin do'stlar davrasida bo'lish, jismoniy tarbiya hamda foydali mashg'ulotlarga vaqt ajratish ishchanlik qobiliyatining oshishiga xizmat qiladi.

Boshqaruv faoliyatini samarali olib borish uchun rahbarga zarur fazilatlardan yana biri - *maqsadga intilish*. Rahbar o'z oldiga aniq maqsad qo'ya olishi va uni bajarishga intilishi shart. Insonga xos intilishni 2 toifaga bo'lish mumkin: birinchisi, maqsadga intilish bo'lsa, ikkinchisi, mag'lubiyatdan qochish.

Inqirozli holat yuzaga kelganda, ba'zi rahbarlar mazkur holatni hal etish orqali muvaffaqiyatga erishish haqida o'ylasa, boshqalar esa o'zini o'ylab, iloji boricha

---

<sup>1</sup> Razzoqov Sh. Rahbarlik san'ati. -T.: "Sharq", 1997.

«ofat»dan qochadi. Bu bir xil vaziyatga 2 xil yondashuv bo‘lib, uning egalari turlicha harakterdagi insonlar hisoblanadi. Boshqaruvni samarali olib boruvchi rahbar birinchi toifaga mansub bo‘lgani sababli, u muammolarni tezda hal etadi va o‘z maqsadi sari yanada oldinga intiladi. Bunday toifadagi rahbar ba'zan tavakkal ham qilishi hech gap emas. Kezi kelganda, u katta (strategik) maqsadni bo‘laklarga bo‘lib, har bir kichik maqsad ortida turgan natijani oldindan tasavvur etadi. Biroq, bunday usulni hamisha amalga oshirish oson ish emas. Binobarin, rahbar tavakkal ish qila oladigan va xavf-xatardan qo‘rqmaydigan bo‘lishi lozim. Mashhur biznesmen va menejer Li Yakokkaning ta'kidlashicha: “Ba'zida tavakkal ham ma'qul, lekin yo‘l qo‘yilgan xatolarni o‘z vaqtida tuzatib ketish lozim”<sup>1</sup>. Maqsadga erishish ishtiyoqi bilan yashaydigan rahbar doimo o‘z faoliyat natijalari haqida to‘liq xabardor bo‘lishni istaydi. Bunda mehnat bilan bog‘liq vaziyatda faoliyati bo‘yicha ma'lumot olishi unga tahlil etish imkonini beradi. Shu toifaga mansub shaxslardan birining aytishicha: “Men uchun biznes faqatgina boyish vositasi emas, boylik orttirish men uchun hech qachon maqsadga aylanmagan. Biznes shuning uchun ham menga rohatbaxshki, u har kuni cheksiz muammolarni hal qilish maqsadida aql-idrokimni bir nuqtaga jamlashga undaydi”. Albatta, bunday yondashuv ko‘pgina tadbirkorlarga xos bo‘lib, o‘z maqsadi yo‘lida ular uchun pul katta ahamiyatga ega emas.

Rahbarning obro‘cini oshiradigan, qiyin vaziyatda uni asosiy maqsad yo‘lidan yetaklaydigan fazilatlardan yana biri - *mustaqillik*. Rahbar o‘z mushohadasi va shaxsiy qarashiga ega bo‘lib, mustaqil qaror qabul qilishi shart. To‘g‘ri, yetakchi o‘z hamkasblariga, shuningdek, maslahatchilarining fikrlarini inobatga olishi kerak, lekin qaror va uning ijrosi rahbar zimmasiga yuklatiladi. Shu nuqtai nazardan fikrlash va xatti-harakatlardagi mustaqillik samarali boshqaruvning asosiy omillaridan biridir. Ammo, bu holat qaysarlik yoki o‘jarlikka aylanmasligi kerak. Buning uchun rahbar yetakchi sifatida hamisha o‘z fikrini jamoa maqsadi bilan uyg‘unlashtirib borishi talab etiladi.

---

<sup>1</sup> [www.ziyonet.uz](http://www.ziyonet.uz)

Navbatdagi zaruriy xislatlardan yana biri - muloqotga ehtiyoj. Rahbar kundalik faoliyatining aksariyat qismini turli-tuman muloqotga sarflaydi. Muloqotning boshqaruvdagi ahamiyatini tahlil qilar ekanmiz, bu borada Li Yakokka esdaliklari diqqatga sazovor: “Men bir umr avtomobil sohasida ishlagan odamni bilaman. U oliy ma'lumotli bo‘lib, o‘zini boshqarish qobiliyatiga ega, shuningdek, ajoyib strateg va o‘z kompaniyasining yirik mutaxassisi edi. Lekin, uni hech qachon hech kim yuqori lavozimga tayinlamagan, chunki u o‘zga bilan muloqotda bo‘lishni bilmas edi”<sup>1</sup>.

Samarali boshqaruv uchun yana bir zaruriy xislat bu - *mas'uliyat*. Ma'lumki, hech bir inson yuqorida aytilgan xislatlar bilan birga tug‘ilmaydi. Bular inson yashash tarzining mahsulidir. Bunday xislatlarning rahbar faoliyatida namoyon bo‘lishi shaxsdan muntazam tartib, o‘z ustida ishlash, o‘zini anglash, individual “men”ni va unga amal qilishni talab qiladi.

Boshqaruv, liderlik bo‘yicha O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Davlat boshqaruvi akademiyasi qoshidagi Yoshlar muammolarini o‘rganish va istiqbolli kadrlarni tayyorlash institutida “Boshqaruv psixologiyasi va liderlik” kafedrasi aynan mazkur tadqiqotga tegishli mavzular doirasida faoliyat yuritishini o‘rgandim. Bunda “Boshqaruvda liderlik va yoshlar psixologiyasi” fanini o‘qitilishi rahbarlarda (yoshlarda) liderlik qobiliyatini shakllantirishda katta mahorat darsi vazifasini o‘taydi. Bunda boshqaruv faoliyatida rahbarning liderlik sifatlarini namoyon qilishi hamda tashkilot faoliyatida yetakchilik qilish va uni boshqarish malakalarini shakllantirish, rahbarlarda liderlik xususiyati namoyon bo‘lishining psixologik xususiyatlarini o‘rganish bo‘yicha nazariy bilim va amaliy ko‘nikmalarning shakllantirish hamda yoshlar bilan ishlashning boshqaruv jarayonidagi o‘rni haqidagi ilmiy-amaliy yondoshuvlar haqidagi ma’lumotlar qimmatlidir.

Zamonaviy boshqaruvning mahorati - jamoaning maqsadga intilishini ta'minlashdir. Ushbu fikrni pedagogik psixologiyadagi holat bilan qiyoslasak,

---

<sup>1</sup> [www.ziyonet.uz](http://www.ziyonet.uz)

quyidagi misol o‘rinli bo‘lardi. Bola o‘z rivojlanishida hamma me‘yorlar bo‘yicha ulg‘ayib borayotgan bo‘lsa, ota-ona uning o‘shiga deyarli aralashmaydi va lekin ulg‘ayishida biron muammo yuzaga kelsa, darhol kerakli choralar ko‘riladi. Jamoani boshqarishda ham rahbar, birinchi navbatda, maqsadga erishish sharoitini yaratishi va xodimlar harakatiga kam aralashuvi yuksak boshqaruv belgisidir, deyish mumkin.

Insonning liderlik imkoniyatini rivojlantirishning zamonaviy yondoshuvlaridan biri, insonda shakllangan qobiliyatga suyanishni va shu qobiliyatni imkon bergan vaziyatda namoyon etilishini taqozo etadi. Bunday yondoshuv «situativ liderlik» deb atalib, unda lider deb, tan olingan shaxsning umumiy maqsadga erishish yo‘lida muammoli vaziyatda o‘z qobiliyatini namoyon eta olishi tushuniladi.

Barcha ta'lim tizimida yoshlarning ijodiy iste'dodlarini rivojlantirishga katta e'tibor qaratish lozim. O‘rgatuvchining asosiy vazifalaridan biri - yoshlarning tashabbuslari, innovatsion g‘oya va fikrlarini, iste'dod va iqtidorini o‘z vaqtida ko‘ra olishi va uni ro‘yobga chiqarish uchun ko‘makdosh bo‘lishdir.

Yoshlarda yetakchilik qobiliyati va boshqaruv mahoratini rivojlantirish orqali yuksak ma'naviyatli yetakchi yoshlarni tarbiyalash, ularni mamlakatimiz taraqqiyoti va uning istiqboli uchun yo‘naltirish talab etiladi. Bunda quyidagi vazifalarni bajarish lozim:

- yetakchi va yetakchilik xususiyatlarini shakllantirishning ilmiy-nazariy asoslarini chuqur o‘rganish;
- davlatimiz tomonidan yoshlarda yetakchilik qobiliyatini shakllantirish va boshqaruv mahoratini rivojlantirish sohasida olib borilayotgan ishlarni tizimli tahlil qilish;
- yoshlarda yetakchilik xususiyatlarini shakllantirishga ta'sir etuvchi turli ehtiyoj va omillarni o‘rganish;
- yoshlar faolligini yanada oshirish orqali yetakchilik qobiliyati va boshqaruv mahoratini rivojlantirishda ularning yangi qirralarini yuzaga chiqarish.

Tashkilot miqyosida tahlil qilinganda yuqorida qayd etilgan asosiy funksiyalar quyidagicha ifoda etiladi: Maqsadga yo'naltiruvchi funksiya - tashkilotni ma'lum maqsadga olib boruvchi vazifalarni mujassamlashtiradi.

Tashkiliy funksiya - tashkilot turli bo'limlaridagi mavjud imkoniyatlardan optimal darajada foydalanishdir. Rahbar ado etishi zarur bo'lgan asosiy funksiya va vazifalar tasviriy ravishda quyidagicha ifodalangan:

Boshqaruv funksiyalari;

Maqsadga yo'naltirish funksiyasi.

a) maqsad qo'yish.

b) rejalashtirish

2. Tashkiliy funksiyalar.

a) siyosiy-huquqiy.

b) ijtimoiy.

v) rag'batlantirish.

(Barchasini nazorat etish)

Rahbarlikning asosiy maqsadi, ushbu vazifalar o'rtasida mutanosiblik va uyg'unlikka erishish hamda shu orqali tashkilot butunligini ta'minlashdir.

Tashkilot boshqaruvining asosiy funksiyalaridan yana quyidagi xususiy funksiyalar kelib chiqadi:

Rejalashtirish funksiyasi:

Natija qanday bo'lishi haqidagi tasavvur, unga erishish bosqichlari va uslublar.

Asosiy tamoyili - boshqaruvchi va boshqariluvchi sub'yektlarni muvofiqlashtirish<sup>1</sup>.

Nazorat etish funksiyasi:

Tashkilot faoliyati, uning faoliyatini ta'minlovchi mablag' va rusurslar xaqidagi ma'lumotlarni saqlash, boshqaruvning ta'sirchanligi haqidagi axborotlarga

---

<sup>1</sup> Raximova D., Bekmurodov M. Liderlik va tashkilot madaniyati. -T.: "Akademiya", 2006.

ega bo'lish. Nazoratning asosi - hisob-kitob hamda nazorat jarayonidagi real faoliyatni rejaga solishtirib borishdan iboratdir.

Siyosiy-huquqiy funktsiya;

Tashkilot xodimlarining jamiyatda qabul qilingan qonun va huquqlar doirasida faoliyat yuritishlarini nazorat etadi va ta'minlaydi.

Ijtimoiy funktsiya:

Ijtimoiy hodisalar (turli kasb faoliyati va ularga haq to'lash tafovutlari, ijtimoiy adolatni tatbiq etish, ijtimoiy himoyaga muhtoj xodimlarning mavjudligi).

Rag'batlantirish funktsiyasi:

Ijro harakatlari me'yorda o'tishini ta'minlashdan iborat bo'lib, moddiy va ma'naviy rag'batlantirish vositalarini o'z ichiga oladi. Boshqaruv maqsadi va vazifalari boshqaruv munosabatlarini keltirib chiqaradi va boshqaruv psixologiyasi aynan shu munosabatlar tarkibini o'rganadi.

## **XULOSA**

Mustaqillik shamollari esa boshlagan davrlardanoq ma'naviyat, madaniyat, san'at masalalari davlatimiz siyosatining muhim masalalaridan biri sifatida qaralganligi hech kimga sir emas. Shu davr mobaynida hukumatimizning bu sohalarni rivojlantirish bo'yicha juda ko'p xujjatlar ishlab chiqildiki, bu xujjatlar mazmunida xalqimizning ma'naviy hayoti, uning farovonligi, shu yurtdan rozi bo'lib yashashi yotadi. Darhaqiqat, bu sohalar moddiy ishlab chiqarish sirasiga kirmasa ham, bu faoliyatlarni taraqqiyoti, rivojiga bevosita ta'sir qiladi. Buning boisi shundaki, insonlarning yaxshi yashashi, farovon turmush tarzi, tinch va totuvligi – ularning ma'naviy, estetik ehtiyojlari bilan uyg'unlikda amalga oshiriladi. Madaniy hordiq chiqarish, dam olish ham ertangi kun ish samarasini oshirishga katta ta'sir ko'rsatadi.

Madaniyat va san'at muassasalari - fuqarolarni ma'naviy kamol toptirish, kishilarning bo'sh vaqtini mazmunli o'tkazish, ma'naviy boyitish, aholini madaniy, ma'rifiy, ijodiy, hordiqiy faoliyatlari uchun shart-sharoitlar, imkoniyat va



qulayliklar yaratish, joylarda xalq madaniyatini taraqqiy ettirish va rivojlantirish kabi maqsad va vazifalarni o'zida qamrab oladigan maskandir.

Bu faoliyatni boshqarish esa alohida bilim, ko'nikma, tajriba va ma'suliyat talab qiladi. Bu rahbar Vatan oldidagi buyuk o'zgarishlarni his qila olishi, zamon bilan hamnafas bo'lishi, bozor iqtisodiyotiga asoslangan yangi jamiyatni bunyod etish jarayonini yanada jadallashtirishda faol ishtirok etishi, kishilardagi milliy g'urur tushunchasini yanada mustahkamlash, o'z taqdirini mamlakat, xalq taqdiri bilan mustahkam bog'lay oladigan, yangi jamiyatni bunyod etish jarayonida faol ishtirok etadigan insonlarga xizmat qilishi va unda uning liderlik qobiliyatining namoyon bo'lishi ijodiy jamoaning o'z ortidan eragshtira olishiga asos bo'la oladi.

Jamiyat taraqqiyoti bilimli, o'z mustaqil fikri va dunyoqarashiga ega, elu yurt taqdiriga dahldorlik tuyg'usi bilan yashaydigan, uning ravnaqi uchun astoydil intiladigan, barkamol avlodni voyaga yetkazish bo'yicha ilgari tasavvur ham qilib bo'lmaydigan beqiyos imkoniyatlarni yaratadigan rahbarning liderlik faoliyatiga ko'p jihatdan bog'liq.

Mamlakatimizda madaniyat va san'at sohasini rivojlantirish va takomillashtirish bo'yicha hali ko'p ishlarni amalga oshirishimiz lozim bo'ladi. Bu sohada hal qilinishi lozim bo'lgan muammolar ham talaygina. Ularning ba'zilariga to'xtalib o'tishni ma'qul topdik:

Yurtimizda respublika va viloyatlar darajasida ulkan ishlar amalga oshirilayotgan bo'lsa ham, ba'zi joylarda, jumladan, tuman, jamoa xo'jaliklarida jiddiy e'tibor berish lozim bo'lgan ishlar mavjud. Ko'pgina tuman rahbarlari hanuzgacha madaniyat va san'at sohasiga yetarlicha e'tibor bermasligini alohida qayd etish joiz;

-Madaniyat va san'at sohasi rahbarlari tomonidan tashabbusning sustligi;

-Ba'zi bir rahbarlarning oylik maoshgacha kun sanab o'tirish holatlari, yangilikka intilishning sustligi, ijodiy jamoa bilan til topisha olmasligi;

-jamoada ijodiy muhitning yo'qligi;

-yurtimizda bo'layotgan o'zgarishlarga befarqligi va boshqa salbiy holatlar ham rahbarning ijodiy jamoani boshqarishdagi kamchiliklarini belgilaydi.

San'at muassasalari ijodiy jamoasi jamiyatdagi ma'naviy hayotni to'la o'zida aks ettiradigan faoliyatni amalga oshiruvchi bo'g'in hisoblanib, yuqorida sanab o'tganimizdek, insonlarga ma'naviy ozuqa berish, ularning ma'naviy va estetik ehtiyojlarini qondirish, bilimli qilish, hunar o'rgatish, insoniylik fazilatlarini yanada rivojlantirish kabi muhim vazifalarni bajaradi.

Ijodiy jamoani boshqarishda rahbarning funksiyasi o'z-o'zidan jamoa va tashkilot manfaatlariga xizmat qilishida namoyon bo'ladi. Juda ko'p holatlarda ijodiy jamoa tomonidan juda katta loyihalar yaratiladi, konsert dasturlari, spektakllar tayyorlanadi, ammo, tashabbusning yo'qligi tufayli bunday ijod mahsullari yaratilgan joy qobig'ida (qayerda yaratilgan bo'lsa, masalan, to'garak misolida oladigan bo'lsak, shuncha mehnat, repititsiyalar evaziga yaratilgan havaskorlik jamoasi spektakli bir martagina badiiy kengash yoki shu muassasada ishlovchilar uchun namoyish etiladi). Bu jamoaning (spektaklni yaratuvchi rejissyor, aktyorlar, grim ustalari, rassom va h.k) shuncha qilgan mehnati bir martagina namoyish bilan tugaydi.

Tashabbuskor, oldinga intiluvchi, zamon bilan hamnafas, jamoani moddiy va ma'naviy ehtiyojlarini qondirishga yo'l izlagan rahbar esa bunday faoliyatdan unumli foydalanadi. O'sha spektakl ustida yanada ko'p mehnat qilib, uni keng omma e'tiboriga namoyish qilishga, pulli namoyishlar o'tkazish yo'llari ustida izlanib, (turli tashkilotlar bilan shartnomalar tuzish, joylarda bilet tizimi orqali pul ishlash va h.k) buning asnosida esa jamoani ham, o'zining ham moddiy manfaatdorligini ta'minlashga erishishi mumkin.

Xulosa qilib aytganda, jamoani boshqarishda liderlik qobiliyatini namoyon qilish – ishning samaradorligini ta'minlaydi.

## TAYANCH IBORALAR

*Lider* (ingl. leader — boshchi (ведущий), birinchi (первый), oldinda yuruvchi (идуший впереди), degan ma'nolarni anglatadi.

*Yetakchi* – dono rahbar, yo'lboshchi, o'z so'zini o'tkaza oladigan, jamoa va guruh a'zolariga ta'sir o'tkazuvchi va maqsadga yetaklovchi shaxsga nisbatan qo'llaniladi.

*Rahbarlik* - lavozim, lider guruh tomonidan saylangan, tan olingan shaxs. Agar rahbar va lider o'rtasidagi farqqa e'tibor beradigan bo'lsak, rahbar xodimlarga ega, liderning esa hamfikir tarafdorlari mavjud. Rahbar tayinlanib, boshqaruvda hokimiyatga suyansa, lider jamoa a'zolari orasidan saylanib, jamoaga tayanadi.

*Ijodiy jamoa* – teatr, muzey, konsert zallari, madaniyat va san'at maskanlarida faoliyat yuritadigan insonlar (ijodiy faoliyat bilan shug'ullanadigan guruh).

*Menejment* (ingl. Management - boshqarish, mudirlik, tashkil etish) — maxsus boshqarish faoliyati, boshqarish to'g'risidagi fan, zamonaviy ishlab chiqarishni boshqarish, rejalashtirish, tartibga solish, nazorat qilishdir.

*Inson kapitali* - insonning ma'naviyati, tafakkuri, sog'ligi, ijtimoiy ahvoli, bir so'z bilan aytganda, inson taraqqiyoti uchun sarf qilinadigan sarmoyalardir. Inson kapitali – ma'naviy, madaniy tarbiya va ta'lim jarayonida to'planishi, bugun ta'limga safrlangan sarmoyalar, kelajakda o'z bilimlarini shaxsiy ehtiyojlari va jamiyat rivoji uchun yo'naltirishga qodir bo'lgan barkamol insonni shakllantirish omili ekanligi ilmiy asoslash – hozirgi kunda olimlarimiz oldida turgan ulkan vazifalardandir

## FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI

1. 2017 yil 25 dekabr kuni Prezident Sh.Mirziyoyev raisligida madaniyat va san‘at sohasidagi dolzarb masalalar muhokamasiga bag‘ishlangan yig‘ilishdan.

2. “Temur tuzuklari”.

3. Tanqidiy tahlil, qat’iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik – har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo‘lishi kerak: [O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoyevning mamlakatimizni 2016 yilda ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirishning asosiy yakunlari va 2017 yilga mo‘ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yo‘nalishlariga bag‘ishlangan Vazirlar Mahkamasining kengaytirilgan majlisidagi ma‘ruzasi] // Ishonch. – 2017. – 17 yanvar.

4. 2017 yil 3 avgust kuni O‘zbekiston ijodkor ziyolilari vakillari bilan uchrashuvdagi “Adabiyot va san‘at, madaniyatni rivojlantirish – xalqimiz ma‘naviy olamini yuksaltirishning mustahkam poydevoridir” deb nomlangan ma‘ruzasidan. “Ma‘rifat” gazetasi.

5. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “Madaniyat va san‘at sohasini yanada rivojlantirish va takomillashtirishga doir chora-tadbirlar to‘g‘risida”gi 2017 yil 31 maydagi PQ-3022 sonli Qaroridan.

6. Karimov I.A. Ma‘naviy yuksalish yo‘lida. -T.: “O‘zbekiston”, 1998-yil.

7. Karimov I.A. Yuksak ma‘naviyat - yengilmas kuch. -T.: “Ma‘naviyat”, 2008.

8. 2017 yil 25 dekabr kuni Prezident Sh.Mirziyoyev raisligida madaniyat va san‘at sohasidagi dolzarb masalalar muhokamasiga bag‘ishlangan yig‘ilishdan.

9. 2017 yil 3 avgust kuni O‘zbekiston ijodkor ziyolilari vakillari bilan uchrashuvdagi “Adabiyot va san‘at, madaniyatni rivojlantirish – xalqimiz ma‘naviy olamini yuksaltirishning mustahkam poydevoridir” deb nomlangan ma‘ruzasidan. “Ma‘rifat” gazetasi.

10. Karimov I.A. Ma‘naviy yuksalish yo‘lida. -T.: “O‘zbekiston”, 1998-yil.

11. Karimov I.A. Yuksak ma‘naviyat - yengilmas kuch. -T.: “Ma‘naviyat”, 2008.

- 12.Raximova D., Bekmurodov M. Liderlik va tashkilot madaniyati. -T.: “Akademiya”, 2006.
- 13.Mahmudov I. Boshqaruv psixologiyasi. -T.: “Akademiya”, 2006.
- 14.Xolbekov A.J. Boshqaruv sotsiologiyasi. -T.: “Akademiya”, 2008.
- 15.Omonov B. Siyosiy yetakchining notiqlik mahorati. -T.: “O‘zbekiston”, 2000.
- 16.Sh.Razzoqov. Rahbarlik san'ati. -T.: “Sharq”, 1997-yil.
- 17.Azamat Ziyov.O‘zbek davlatchiligi tarixi. Toshkent. Sharq nashriyoti, 2000.
- 18.Razzoqov Sh. Rahbarlik san'ati. -T.: “Sharq”, 1997.
- 19.U.Qoraboyev. Madaniy tadbirlar. T. 2000.
- 20.B.Sayfullayev, V.Rustamov. “Madaniy tadbirlarni tashkil etish mahorati”. T.: 2016.

***Internet saytlar***

[www.ziyonet.uz](http://www.ziyonet.uz)

<http://www.teatr.com>

O'zbekiston davlat san'at va madaniyat instituti  
"Xalq ijodiyoti" fakulteti  
"Madaniyat va san'at muassasalarini tashkil etish va boshqarish" ta'lim yo'nalishi  
bitiruvchisi Sobirova Nigoraning

**"San'at muassasalari ijodiy jamoasini boshqarishda yetakchi (lider)ning  
o'rni" mavzusida tayyorlagan bitiruv malakaviy ishiga  
ilmiy rahbarining xulosasi**

Sobirova Nigora tomonidan tayyorlangan "San'at muassasalari ijodiy jamoasini boshqarishda yetakchi (lider)ning o'rni" mavzusidagi bitiruv malakaviy ishi hozirgi kundagi eng dolzarb masalalardan biri bo'lgan jamoa boshqaruvida liderlik qobiliyatini shakllantirishga qaratilgan masalalar doirasidadir. Ushbu mavzuga hozirgi kun talablarini o'z vaqtida, muddatida ijrosini ta'minlash, yuqori tashkilotlardan olingan vazifalarni chin dildan, fidoiylilik bilan bajarishga erishish, belgilangan vazifalar bajarishda mamlakatda amalga oshirilayotgan islohotlardagi ishtirokini ta'minlash, jamoani faollashtirishga qaratilgan tadqiqotlardan biri sifatida qarash mumkin. Chunki, bunda berilgan san'at muassasalari, ijodiy jamoalar, yetakchilik faoliyati to'g'risidagi ma'lumotlar jamiyat taraqqiyoti, yurt tinchligi, ma'naviy-ma'rifiy ehtiyojlar darajasida talqin qilinganki, bunda rahbar -liderning funksiyalari o'ziga xos tarzda yoritilgan.

Mazkur mavzuning dolzarbligi shundaki, jamiyat taraqqiyotida madaniyat va san'at muassasalari va unda faoliyat ko'rsatayotgan barcha xodimlar nuqtai nazaridan so'z yuritilgan. San'at muassasalari ijodiy jamoasini boshqarishda o'ziga xos yondoshuvlar talab qilinadiki, bu boshqa sohalardagi rahbarlikdan biroz farq qiladi. San'at sohasi jamoasining umumiy xarakteri boshqalardan o'zining nozik tabiati, yuqori did egasi ekanligi, u o'zidagi san'atni hamma narsalardan yuqori qo'yishi bilan farqlanadi. Shuning uchun ularni boshqarishda aniq taktika yuritish, rahbarning o'z pozitsiyasini himoya qila olishi va uni tushuna olishi muhimdir.

Ushbu tadqiqotda boshqaruv haqidagi umumiy ma'lumotlar, liderlik tushunchalarining izohi, san'at sohasini boshqarish haqida yetarlicha ma'lumotlar berilgan bo'lib, mazkur mavzular doirasida bitiruvchi o'z pozitsiyasini ko'rsata olgan. San'at sohasini boshqarishda tashabbuskorlik, tadbirkorlik, aql bilan ish yuritish, rag'batlantirish, jamiyatda amalga oshirilayotgan islohotlar mazmunini tushuntirish, liderlik qobiliyatini namoyon etish haqidagi fikr va mulohazalari ilmiy asoslangan holda yoritilgan.

Tadqiqotda davlatimiz rahbarining "Har bir davlat xizmatchisi har kuni o'zining mehnati bilan egallab turgan lavozimiga loyiqligini isbotlashi kerak" degan chaqiriqlari ham aynan rahbarlarga tegishli bo'lib, har qanday rahbar-xodim oldiga katta ma'suliyat yuklaydi.

vaziyat, holatlarni oldini olish, tashabbuskorlik, oldinga yetaklash, jamoani ilhomlantirish, rag'batlantirish boshqa ekanligini anglab yetishimiz lozim. Boshqaruvda yaxshi, buyuk ishlarga yetakchilik, liderlik qilish hamisha natijali samaralarga yetaklaydi.

Mazkur bitiruv malakaviy ishi doirasida to'plangan va o'rganilgan manbalar -san'at muassasalari ijodiy jamoasini boshqarishda yetakchi liderning boshqaruv pozitsiyasi haqida faqat ma'lumot beribgina qolmay, uni amalda qo'llashning ham usullarini o'ziga jamlagan.

Bitiruv malakaviy ishida ayrim stilistik va orfografik kamchiliklarni kuzatish mumkin. Ammo bu ishning mazmuniga ta'sir qilmaydi.

Ushbu bitiruv malakaviy ishini himoyaga tavsiya etaman.

Respublika madaniyat muassasalari  
faoliyatini tashkil etish ilmiy  
metodik markazi direktori

 A. Haydarov

O‘zbekiston davlat san’at va madaniyat instituti  
“Xalq ijodiyoti” fakulteti  
“Madaniyat va san’at muassasalarini tashkil etish va boshqarish” ta’lim yo‘nalishi  
bitiruvchisi **Sobirova Nigoraning**  
**“San’at muassasalari ijodiy jamoasini boshqarishda yetakchi (lider)ning  
o‘rni”** mavzusida tayyorlagan bitiruv malakaviy ishiga

### T A Q R I Z

Yurtimizda ro‘y berayotgan o‘zgarishlar samarasida rahbarlik faoliyatiga ko‘p narsa bog‘liq ekanligini hayot tasdiqlamoqda. Tashabbuskorlik, ishbilarmonlik, jamoani boshqarishda obro‘ga ega bo‘lishlik, natijaviylikka erishish, yurt oldidagi ma’suliyatni sidqidildan bajarish - rahbarning yurt taraqqiyotiga, hukumat topshiriqlarini sidqidildan bajarayotganligini belgilaydi.

Mazkur tadqiqotda umumiy boshqaruv, san’at boshqaruvi, ijodiy jamoalar faoliyati, rahbarlik va liderlik haqida yetarlicha ma’lumotlar berilgan bo‘lib, mazkur mavzu doirasida ilmiy xulosalar berilgan.

San’at muassasalarini ijodiy jamoasini boshqarishda ularning xarakterli xususiyatlari, ya’ni nozik tabiati, iqtidori, ularning o‘ziga bo‘lgan ishonchi, e’tiqodi va boshqa xususiyatlarini inobatga olish maqsadga muvofiqdir. Umumiy boshqaruv, san’at menejmenti, madaniyat va san’at muassasalarini boshqarish asoslari, liderlik faoliyat haqidagi mavzularni o‘rganishi bilan bir qatorda ajdodlarimizning boshqaruvga oid qarashlari, jumladan, Amir Temurning boshqaruvga oid fikrlari qimmatlidir. Undan tashqari, bitiruv malakaviy ishida xorij olimlarining shu sohaga, ya’ni, boshqaruv, liderlikka oid fikr-mulohazalari o‘rganilgan va tahlil qilingan.

San’at muassasalarining jamiyat taraqqiyotidagi o‘rni, ularning hozirgi kundagi moddiy-texnik bazasi ahvoli, rahbarlarning o‘z ishiga kompetentligi, xodimlarni boshqarishda prinsipial yo‘l tutishda bilimlilik va tajribaga ega bo‘lishlikning ahamiyati, jamoadagi ijodiy muhitni yaxshilash borasidagi hattiharakatlari, jamoani rag‘batlantirish va boshqarish va eng asosiysi boshqaruv siyosatidagi muammolarni hal qilishdagi rahbar pozitsiyasi haqidagi fikr va mulohazalar bitiruv malakaviy ishining mazmunini belgilaydi

Har bir rahbar aniqlangan muammolarni bartaraf qilishi, uni yaxshilash bo‘yicha chora-tadbirlar ishlab chiqishi va jamoaning ehtiyojlarini hisobga olgan holda jamoani boshqarishi – uning boshqaruv faoliyatidagi mahoratiga bog‘liq bo‘ladi. Ayniqsa, ijodiy jamoalarni boshqarishda liderlik xususiyatlarini shakllantirish usullarini ishlab chiqish muhimdir. san’at muassasalari Rahbar xodimlarining kasbiy bilim, ko‘nikma, malakalarini uzluksiz yangilash va rivojlantirish mexanizmlarini yaratish, zamonaviy talablarga mos holda san’at muassasalaridagi ijodiy faoliyatning sifatini ta’minlash uchun zarur bo‘lgan kasbiy



kompetentlik darajasini oshirish va boshqalar mazkur bitiruv ishining mazmunida to'liq yoritilgan.

N.Sobirova tomonidan tayyorlangan "San'at muassasalari ijodiy jamoasini boshqarishda yetakchi (lider)ning o'rni" mavzusidagi bitiruv malakaviy ishi hozirgi kundagi eng dolzarb masalalardan biri bo'lgan jamoa boshqaruvida liderlik qobiliyatini shakllantirishga qaratilgan masalalar doirasida fikr yuritadi. Ushbu mavzuga hozirgi kun talablarini o'z vaqtida, muddatida ijrosini ta'minlash, yuqori tashkilotlardan olingan vazifalarni chin dildan, fidoiylilik bilan bajarishga erishish, belgilangan vazifalar bajarishda mamlakatda amalga oshirilayotgan islohotlardagi ishtirokini ta'minlash, jamoani faollashtirishga qaratilgan tadqiqotlardan biri sifatida qarash mumkin. Chunki, bunda berilgan san'at muassasalari, ijodiy jamoalar, yetakchilik faoliyati to'g'risidagi ma'lumotlar jamiyat taraqqiyoti, yurt tinchligi, ma'naviy-ma'rifiy ehtiyojlar darajasida talqin qilinganki, bunda rahbar -liderning funksiyalari o'ziga xos tarzda yoritilgan.

Mazkur ishda ayrim stilistik va orfografik xatoliklarni kuzatish mumkin. Ammo, bu ishning mazmuniga ta'sir qilmaydi.

Bitiruv malakaviy ishini himoyaga tavsiya etaman.

Madaniyat va san'at muassasalarini  
tashkil etish hamda boshqarish kafedrası  
dotsenti



**V.Rustamov**