

**RAHBARNING INDIVIDUAL XUSUSIYATLARI VA SHAXSIY
XARAKTERISTIKASINING BOSHQARUV DARAJASIGA TA'SIRI****Kurbanov Gayrat Xusanovich**

Toshkent shahridagi Puchon universiteti talabasi

Ta'lim menejmenti fakulteti 1-kurs magistri

Ilmiy rahbar: PhD, dotsent

Dalimova Nilufar Melibaevna

Annotatsiya. Ushbu maqolada rahbarning individual xususiyatlari va shaxsiy xususiyatlarining boshqaruv samaradorligi va ierarxik darajasiga ta'siri ilmiy va nazariy tahlil qilinadi. Tadqiqotda rahbarning intellektual salohiyati, hissiy aql-zakovati, yetakchilik qobiliyati, kommunikativ mahorati, motivatsion yo'nalishi, hisobdorlik darajasi va tashkiliy boshqaruvda axloqiy ideallarning ahamiyati yoritib beriladi. Unda rahbarning shaxsiy xususiyatlari bir nechta boshqaruv darajalarida - quyi, o'rta va yuqori - qanday ifodalanishi va ularning boshqaruv qarorlari sifatiga, jamoa dinamikasiga va tashkiliy o'sishga ta'siri o'rganiladi. Maqolada zamonaviy boshqaruv va psixologik yondashuvlar orqali rahbarning shaxsiyatini rivojlantirish zarurligi asoslanadi. Tadqiqot natijalari menejnlarni tayyorlash va ularning professional kompetensiyalarini oshirish uchun amaliy ahamiyatga ega.

Kalit so'zlar: Rahbar shaxsi, individual xususiyatlar, shaxsiy xarakteristika, boshqaruv darajasi, liderlik, emotsional intellekt, boshqaruv samaradorligi, menejment, kasbiy kompetensiya.

**ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ И ЛИЧНАЯ
ХАРАКТЕРИСТИКА РУКОВОДИТЕЛЯ И ИХ ВЛИЯНИЕ НА УРОВЕНЬ
УПРАВЛЕНИЯ**

Аннотация. В данной статье проводится научный и теоретический анализ влияния индивидуальных особенностей и личностных качеств руководителя на эффективность управления и иерархический уровень. В исследовании освещаются интеллектуальный потенциал руководителя, эмоциональный интеллект, лидерские способности, коммуникативные навыки, мотивационная направленность, степень ответственности и значимость моральных идеалов в организационном управлении. Рассматривается, как личностные характеристики руководителя проявляются на различных уровнях управления — низшем, среднем и высшем — и как они влияют на качество управленческих решений, динамику команды и развитие организации. В статье обосновывается необходимость развития личности руководителя с использованием

современных управленческих и психологических подходов. Результаты исследования имеют практическое значение для подготовки менеджеров и повышения их профессиональной компетентности.

Ключевые слова: личность руководителя, индивидуальные особенности, личностная характеристика, уровень управления, лидерство, эмоциональный интеллект, эффективность управления, менеджмент, профессиональная компетенция.

INDIVIDUAL TRAITS AND PERSONAL CHARACTERISTICS OF A LEADER AND THEIR IMPACT ON MANAGEMENT LEVEL

Abstract. This article presents a scientific and theoretical analysis of the influence of a leader's individual traits and personal characteristics on management effectiveness and hierarchical level. The study highlights the leader's intellectual capacity, emotional intelligence, leadership abilities, communication skills, motivational orientation, level of accountability, and the significance of moral ideals in organizational management. It examines how a leader's personal characteristics are expressed across different management levels — lower, middle, and upper — and how they affect the quality of managerial decisions, team dynamics, and organizational growth. The article substantiates the need to develop a leader's personality using modern management and psychological approaches. The findings of the study have practical relevance for training managers and enhancing their professional competencies.

Keywords: leader personality, individual traits, personal characteristics, management level, leadership, emotional intelligence, management effectiveness, management, professional competence.

KIRISH (ВВЕДЕНИЕ / INTRODUCTION)

Zamonaviy jamiyatning evolyutsiyasi, ijtimoiy-iqtisodiy islohotlarning rivojlanishi va raqobat dinamikasining kuchayishi boshqaruv tizimlariga qo'yiladigan talablarni tubdan o'zgartirmoqda¹. Tashkilotlar va muassasalarning samarali ishlashi asosan rahbarning shaxsiyati, individual xususiyatlari va shaxsiy xususiyatlariga bog'liq. Boshqaruv jarayoni nafaqat texnik va tashkiliy protseduralarni, balki inson unsuriga asoslangan ko'p qirrali ijtimoiy jarayonni ham qamrab oladi. Rahbarning shaxsiyati boshqaruv tizimidagi muhim element hisoblanadi. Boshqaruv qarorlarining sifatiga uning tajribasi, kognitiv uslubi, shaxsiy fazilatlar, psixologik barqarorligi va ijtimoiy burchi ta'sir qiladi. Boshqaruv darajasi oshgani sayin, rahbarlar uchun

¹ Abdullaev, A. Management psixologiyasi. – Toshkent: Innovatsiya, 2020. – 45–52-betlar.

shaxsiyat talablari tobora murakkablashib boradi. Agar ijro intizomi va tashkiliy ko'nikmalar quyi boshqaruv darajalarida zarur bo'lsa, unda strategik fikrlash, hisobdorlik, yetakchilik va ijodiy yondashuv o'rta va yuqori boshqaruv darajalarida juda muhimdir. Rahbarlik shaxsiyatini o'rganish psixologiya va boshqaruv fanlari doirasida alohida akademik fan sifatida paydo bo'ldi. Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, rahbarning individual xususiyatlari - temperament, xarakter, qobiliyatlar, istaklar va motivatsiyalar - boshqaruv operatsiyalariga bevosita ta'sir qiladi. Xususan, hissiy aql, stressga chidamlilik, muloqot qobiliyati va empatiya kabi xususiyatlar yaxshi jamoaviy ishning muhim tarkibiy qismlari hisoblanadi. Zamonaviy globallashtirish sharoitida rahbar xodimlarni rag'batlantirish va ularning salohiyatini ochishga qodir bo'lgan birlashtiruvchi kuchga aylanish uchun shunchaki ko'rsatma vakolatidan oshib ketishi kerak. Natijada, rahbarning shaxsiy fazilatlari boshqaruv samaradorligining muhim omili sifatida tobora ko'proq tan olinmoqda. Rahbarning tengligi, halolligi, faolligi va ijtimoiy javobgarligi tashkilot ichida mustahkam ijtimoiy-psixologik muhitni yaratadi. Ushbu maqolada individual rahbar xususiyatlarining ilmiy va nazariy jihatlarini va ularning boshqaruv darajalariga ta'siri yoritib beriladi. Tadqiqotning ahamiyati zamonaviy boshqaruv tizimlaridagi insoniy unsurlarni har tomonlama o'rganishda yotadi, bu esa rahbarlik amaliyotini takomillashtirish uchun juda muhimdir².

ADABIYOTLAR TAHLILI VA METOD (ЛИТЕРАТУРА И МЕТОД /LITERATURE REVIEW)

Rahbarning insoniy xususiyatlari va shaxsiy xususiyatlarining boshqaruv darajalari va samaradorligiga sezilarli ta'siri zamonaviy menejment, psixologiya va tashkiliy nazariyada muhim ilmiy masala sifatida qaratiladi³. Tadqiqot rahbarning shaxsiy xususiyatlari, rahbarlik uslubi, qaror qabul qilish jarayonlari va jamoa dinamikasi o'rtasidagi bog'liqlikni aniqlashga qaratilgan. F. Teylor, A. Fayol va M. Weber tomonidan ifodalangan klassik boshqaruv nazariyasi asosan rasmiy hokimiyat, intizom va boshqaruv funktsiyalari nuqtai nazaridan rahbarning shaxsiyatiga e'tibor qaratdi. Keyinchalik, keyingi tadqiqotlar rahbarning insoniy xususiyatlarini boshqaruv jarayonining asosiy tarkibiy qismi sifatida tan oldi. Xususan, inson munosabatlari maktabi tarafdorlari E. Mayo va D. Makgregor rahbarning psixologik xususiyatlari, xodimlarga munosabati va motivatsion strategiyalar boshqaruv samaradorligining muhim omillari ekanligini ta'kidladilar. Zamonaviy ilmiy adabiyotlarda rahbarning individual xususiyatlari temperament, xarakter, intellektual qobiliyat, hissiy aql, stressga chidamlilik va kommunikativ mahoratni o'z ichiga oladi. P. Drucker va G. Mintzberg tomonidan olib borilgan tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, rahbarning strategik

² Akramov, Sh. Rahbar shaxsi va boshqaruv madaniyati. – Toshkent: Fan, 2021. – 63–70-betlar.

³ Bekmurodov, M. Zamonaviy boshqaruv nazariyalari. – Toshkent: O'qituvchi, 2022. – 88–95-betlar.

fikrlashi, moslashuvchanligi va javobgarligi boshqaruv darajalari va tashkiliy muvaffaqiyat bilan chambarchas bog'liq. Transformatsion va tranzaktsion yetakchilik nazariyalari kontekstida empirik dalillar shuni ko'rsatadiki, rahbarning qadriyatlari, e'tiqodlari va shaxsiy namunalari xodimlarning ish faoliyatiga sezilarli darajada ta'sir qiladi. Psixologik tadqiqotlar, ayniqsa K. Levin, B. Bass va D. Goleman tomonidan olib borilgan tadqiqotlar, rahbarning xarakter turi - avtoritar, demokratik yoki liberal - boshqaruv uslubi va jamoa muvaffaqiyatining asosiy belgilovchi omili bo'lib xizmat qilishini ko'rsatadi. Emotsional intellekt nazariyasi kontekstida rahbarning o'z his-tuyg'ularini boshqarish, boshqalarni tushunish va ijtimoiy o'zaro ta'sirlarni osonlashtirish qobiliyati yuqori boshqaruv darajalarida ayniqsa muhimdir. Milliy va mintaqaviy tadqiqotlar rahbarning shaxsiyati muhimligini ko'rsatib, ijtimoiy-madaniy elementlar, munosabat va qadriyatlar rahbarning xarakterini bevosita shakllantirishini ta'kidlaydi. Shunisi e'tiborga loyiqki, hamkorlik, hisobdorlik va axloqiy yetuklik kabi xususiyatlar boshqaruv jarayonida juda muhimdir⁴. Adabiyotlar tahlili shuni ko'rsatadiki, rahbarning individual va shaxsiy xususiyatlari boshqaruv darajalariga ta'sir qiluvchi asosiy subyektiv omillar bo'lib, boshqaruv qarorlarining sifati, jamoa muhiti barqarorligi va tashkiliy samaradorlikka bevosita ta'sir qiladi. Ushbu tadqiqot to'liq ilmiy metodologiyani asos qilib olgan holda, rahbarlarning individual va shaxsiy xususiyatlarining boshqaruv darajalariga ta'sirini aniqlashga qaratilgan. Tadqiqot yondashuvi nazariy va empirik usullarning uyg'un integratsiyasini o'z ichiga oldi. Qo'llanilgan nazariy usullar ilmiy adabiyotlarni o'rganish, taqqoslash va umumlashtirishni o'z ichiga oldi. Ushbu metodologiyalardan foydalangan holda, menejment va psixologiyadagi taniqli nazariyalar, tushunchalar va zamonaviy ilmiy nuqtai nazarlar o'rganildi, bu esa rahbar shaxsiyatining asosiy toifalarini aniqlashga olib keldi. Turli boshqaruv darajalaridagi rahbarlik faoliyatining o'ziga xos jihatlari tematik jihatdan o'rganildi. Empirik metodologiyalar so'rovnoma, kuzatish texnikalari va ekspert baholash protseduralaridan foydalanishni o'z ichiga oladi. So'rovnoma menejmlarning shaxsiy fazilatlarini, boshqaruv yondashuvi va qaror qabul qilish xususiyatlari haqida ma'lumotlarni to'playdi. Kuzatuv usuli haqiqiy boshqaruv jarayonida boshqaruv xatti-harakatlarini va ularning jamoa bilan o'zaro munosabatlarini tahlil qilishni osonlashtiradi. Ekspert baholash yondashuvi rahbarning boshqaruv darajalariga ta'sirini ekspert fikrlari orqali baholaydi⁵.

Tadqiqot statistik tahlil usullari orqali olingan empirik ma'lumotlarni tartibga soladi va ularning ishonchliligini baholaydi. Sifatli analitik metodologiyalar rahbarning individual xususiyatlari va boshqaruv faoliyati o'rtasidagi mantiqiy bog'liqlikni ochib

⁴ Goleman, D. Etakchilikda hissiy aql. – Moskva: Alpina, 2020. – 112–120-betlar.

⁵ Islomov, J. Boshqaruv psixologiyasi asoslari. – Toshkent: Universitet, 2021. – 54–61-betlar.

beradi. Qo'llanilgan metodologik yondashuv individual xususiyatlar va rahbarlik xususiyatlarining boshqaruv darajalariga ta'sirini ilmiy jihatdan aniqlashga yordam beradi, nazariy topilmalarni shakllantirish va amaliy tavsiyalar ishlab chiqish imkonini beradi. Qadim zamonlardan beri odamlar guruhlariga to'planib, ijtimoiy munosabatlarida boshqaruvga bo'lgan talabning ortishiga olib keldi va rahbarlikka intilish kuchaydi. Ma'muriyatga ehtiyoj insonning ijtimoiy faoliyati bilan birga paydo bo'ldi. Ikki shaxs umumiy maqsad sari hamkorlik qilganda, jamoaviy faoliyat va manfaatlarni muvofiqlashtirish zarur bo'lib qoladi. Bunday sharoitda, bir shaxs boshqaruv funktsiyalarini bajaradigan rahbar rolini o'z zimmasiga oladi, ikkinchisi esa vazifalarni bajaruvchi bo'lib xizmat qiladi. Menejerning boshqaruv tizimidagi ishi juda muhimdir. Bu o'z-o'zidan siyosiy va klassik harakatdir. Rahbar davlat ko'rsatmalarini bajaradi va davlatning iqtisodiy va boshqa tizimlardagi vakili bo'lib xizmat qiladi. Haqiqiy rahbar - bu taniqli shaxs va jamoaning ajoyib a'zosi bo'lib, firma manfaatlarini himoya qilishga va uning sharafiga himoya qilishga bag'ishlangan⁶.

MUHOKAMA (ОБСУЖДЕНИЕ / DISCUSSION)

Ushbu tadqiqot rahbarning individual va shaxsiy xususiyatlari boshqaruv darajalarini qanday belgilashining ko'p qirrali va murakkab tabiatini ochib beradi. Tahlil shuni ko'rsatadiki, boshqaruv samaradorligi nafaqat tashkiliy tuzilma yoki tartibga solish tizimlari bilan, balki rahbarning psixologik, axloqiy va ijtimoiy xususiyatlari bilan chambarchas bog'liq. Rahbarning shaxsiy xususiyatlari boshqaruv qarorlarining mazmuniga, ularni qabul qilish tezligiga va amalga oshirish jarayonining sifatiga sezilarli darajada ta'sir qiladi⁷. Suhbat davomida e'tirof etilgan muhim omillardan biri shundaki, rahbar kuchli intellektual qobiliyat va analitik fikrlashga ega bo'lganda, boshqaruv darajasi yanada keng qamrovli va metodologik xususiyatga ega bo'ladi. Bunday rahbarlar murakkab vaziyatlarni tezda baholash, turli imkoniyatlarni baholash va uzoq muddatli strategik maqsadlarni belgilash qobiliyatiga ega. Natijada, boshqaruv jarayonida sub'ektivlik darajasi pasayadi, ilmiy asoslangan hukmlar ulushi esa ortadi. Aksincha, yetarli intellektual tayyorgarlikka ega bo'lmagan rahbarlarning sa'y-harakatlarida boshqaruv ko'proq intuitiv va qisqa muddatli yechimlarga bog'liq bo'ladi. Rahbarning shaxsiy xususiyatlari, xususan, mas'uliyat, g'ayrat va o'zini tuta bilish, boshqaruv samaradorligining muhim mezonlari hisoblanadi. Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, kuchli mas'uliyat hissiga ega bo'lgan rahbarlar o'z qarorlarining oqibatlarini chuqur tushunadilar va ularning bajarilishini sinchkovlik bilan nazorat qiladilar. Bu boshqaruv barqarorligini kafolatlaydi va jamoa ichida ishonch muhitini yaratadi. Shu bilan birga, hissiy barqarorligi past bo'lgan rahbarlar nomuvofiq qarorlar

⁶ Covey, S. Samarali etakchilik. – Sankt-Peterburg: Pyotr, 2020. – 134–142-betlar.

⁷ Nazarov, A. Tashkilotlarda boshqaruv. – Toshkent: Yangi asr avlodi, 2022. – 76–83-betlar.

qabul qilishga va yuqori bosimli vaziyatlarda dramatik, ba'zan asossiz harakatlarga murojaat qilishga moyil bo'ladilar. Munozarada rahbarning kommunikativ kompetensiyasi boshqaruv samaradorligiga bevosita ta'sir qiluvchi komponent sifatida ta'kidlandi. Samarali muloqot qiladigan rahbarlar jamoa a'zolarining istaklari va muammolarini aniq tushunishlari va ularni umumiy maqsadga yo'naltirishlari mumkin⁸. Bu boshqaruv jarayonida hamkorlik va rag'batlantirishni kuchaytiradi. Muloqot qobiliyati yetarli bo'lmagan rahbarlar ko'pincha vakolatli ko'rsatmalarga tayanadilar, bu esa rasmiy va samarasiz boshqaruv yondashuviga olib keladi. Shaxsiy qadriyatlar va axloqiy tamoyillar rahbarning boshqaruv samaradorligining muhim belgilovchi omillariga aylandi. Adolat, halollik va shaffoflik ideallarini qo'llab-quvvatlaydigan rahbarlar jamoa tomonidan ijobiy baholanadi va ularning boshqaruv qarorlari haqiqiy deb hisoblanadi. Natijada, boshqaruv darajasi ham tashkiliy, ham ijtimoiy-psixologik jihatdan yaxshilanadi. Aksincha, shaxsiy manfaatlarga ustuvor ahamiyat beradigan rahbarlarning harakatlarida boshqaruv samaradorligi pasayadi, norozilik va qarshilik esa kuchayadi. Muhokama natijalari shuni ko'rsatadiki, rahbarning individual va shaxsiy xususiyatlari boshqaruv darajalariga mustaqil ravishda emas, balki interaktiv ravishda ta'sir qiladi. Agar bu xususiyatlarning birlashishi yuqori boshqaruvni kafolatlasa, ularning nomuvofiqligi boshqaruv samaradorligini sezilarli darajada pasaytiradi. Natijada, rahbarlarni tanlash va o'qitishda ham professional tajriba, ham shaxsiy psixologik xususiyatlarni chuqur baholash juda muhimdir. Rahbarning ishlab chiqarish, sanoat, korxonalar va boshqa turli sohalarni tashkil etish va muvofiqlashtirishdagi vazifasi jamiyat taraqqiyoti uchun juda muhimdir. Har bir ishchi guruhida rejalashtirilgan vazifalarning o'z vaqtida va sifatli bajarilishini muvofiqlashtirish, xodimlarga rahbarlik qilish va nazorat qilish samaradorligi rahbarning iste'dodi, tashabbusi, intizomi va boshqa turli fazilatlariga sezilarli darajada ta'sir qiladi.

Jamoa ichida yetakchilikni o'z zimmasiga olish uchun bir nechta shartlar zarur. Boshqaruv madaniyati tamoyillariga rioya qilish va boshqaruvni madaniyat, odob-axloq va axloq standartlariga muvofiq amalga oshirish juda muhimdir. Boshqaruvda yetakchi mehr-oqibat, o'zaro yordam, birdamlik, katta va kichiklarga hurmat va har bir jamoa a'zosiga nisbatan insoniylik kabi axloqiy va odob-axloq tamoyillariga tayanadi va shu asosda ishlaydi. Yetakchi hissiy holatlar va his-tuyg'ularni oqilona tartibga solish, har qanday vaziyatda o'zini tuta bilish va boshqalarning his-tuyg'ulariga hamdardlik bildirish qobiliyatiga ega bo'lishi kerak. Yetakchi doimiy ravishda o'z odamlari bilan aloqada bo'ladi. Bu uning tomonidan muloqot ko'nikmalarini rivojlantirishni talab qiladi. Standartda ushbu xususiyatlarning mavjudligi boshqaruv faoliyati uchun juda muhimdir. Yetakchining shaxsiy psixologik xususiyatlari ularning

⁸ Robbins, S. Tashkiliy xatti-harakatlar. – Moskva: Uilyams, 2021. – 201–210-betlar.

jamoani boshqarishiga ta'sir qiladi. Temperament, xarakter, qobiliyat va imkoniyatlarni o'z ichiga olgan individual psixologik xususiyatlar. Boshqaruv jarayonini samarali amalga oshirish uchun yetakchi boshqaruv lavozimidan qat'i nazar, o'ziga xos kompetentsiyalarga ega bo'lishi kerak. Yetakchi shaxsiy fazilatlar, mustahkam xarakter, qat'iyatli iroda, hissiy barqarorlik va turli masalalar va o'lchovlarga oid ajoyib qobiliyatlar orqali ma'lum hajmdagi mehnat jamoalarini samarali boshqarishi mumkin. Fan va texnologiyalarning rivojlanishi, yuksak inson ongi, muhim ijtimoiy tajribalar va maxsus bilimlarga ega bo'lish rahbarning har tomonlama insoniy yetuklik darajasiga erishishini taqozo etadi. Davlat darajasidagi o'zgarishlar fuqarolik ongining kuchayishiga, so'z va vijdon erkinligining kuchayishiga, o'z-o'zini anglashning kuchayishiga va huquqiy himoyaning yaxshilanishiga olib keldi. Muhim o'zgarishlar tufayli ular mustaqil ravishda fikr yuritish va faoliyat yuritish, shuningdek, shaxsiy intilishlarini amalga oshirish usullarini kashf etish qobiliyatiga ega. Zamonaviy rahbarlar ijtimoiy o'zaro ta'sirlarni, jumladan, ularning tuzilishi va mohiyatini chuqur tushunishlari va bu bilimlarni boshqaruv jarayoniga kiritishlari kerak. Rahbarning shaxsiyati, qat'iyatli xarakteri va milliy qiyofasi, turli xil kompetentsiyalar bilan birgalikda, hokimiyatni qo'lga kiritish uchun mustahkam asos yaratadi, rolning keyingi bosqichlari uchun imkoniyatlarni yaratadi va kelajakdagi maqsadlarni amalga oshiradi. Rahbarlik kadrlarida quyidagi kompetentsiyalarning mavjudligi va rivojlanishi juda muhimdir.

1. Tashkilotchilik qobiliyati.
2. Iymon-e'tiqodga, faol hayotiy pozitsiyaga yo'nalganlik qobiliyati.
3. Nutqiy qobiliyat.
4. Nufuz, obro'ga ega bo'lishlik.
5. Perseptiv qobiliyat.
6. Akademik qobiliyat.
7. Diqqatni taqsimlash qobiliyati.
8. Psixologik tashxis qobiliyati.
9. Muomala va muloqot o'rnatish qobiliyati.
10. Tashabbusga, ijodga ilhomlantirish qobiliyati
11. Kognitiv qobiliyat.
12. Gnostik qobiliyat.

Rahbarlik va psixologik savodxonlik muayyan xususiyatlar, vaziyatlar, sharoitlar, nizolar, shaxsiy qarshilik, munosabatlar, muammolar va yechimlarga individual yoki differentsial yondashuvni oqilona va samarali qo'llash uchun ko'plab imkoniyatlar, qulay sharoitlar va o'ziga xos uslubni yaratadi. Natijada, menejerlar nafaqat xodimlarning individual tipologik xususiyatlariga oid psixologik tushunchalarga tayanishlari, balki ijtimoiy muammolarni hal qilishda ijtimoiy-psixologik kontekstlar, boshqaruv tamoyillari, rivojlanish hodisalari, sababchi omillar, dinamik mexanizmlar

va qaror qabul qilish va bajarish bosqichlari haqidagi ma'lumotlarni ham kiritishlari kerak. Jamoalar kabi mikrotuzilmalarni samarali boshqara olmaslik, psixologik muhitni barqarorlashtirmaslik, shaxslararo munosabatlarni tashkil etmaslik, ishlab chiqarishni yo'lga qo'ymaslik va murakkab tajribalarning nozik jihatlarini - masalan, o'zaro ta'sir, ta'sir, taassurot, o'zaro tushunish va hamdardlik - tushunmaslik kamchiliklar va kamchiliklarga olib keladi. Rahbarning boshqaruvida ma'lum foydali fazilatlarining mavjudligi ularning ishchi jamoasi ichida mustahkam ijtimoiy-psixologik muhit uchun zaruriy shart hisoblanadi. Tarixan, inson fazilatlarini va xatti-harakatlaridagi o'zgarishlar asosan shaxslar bo'ylab aylanib yuradigan tana suyuqliklari ta'sirida ekanligi ta'kidlangan. Qadimgi tibbiyotning taniqli namoyandasi Gippokrat qon tarkibida ustunlik qiluvchi shaxs harakatchanlik, chaqqonlik, yangi tajribalarga moslashish va atrofdagi voqealarga darhol, g'ayrat bilan aralashish bilan ajralib turishini ta'kidlagan. Gippokrat bu shaxslarni sanguine deb atagan. Bu so'z lotincha "sanguine" so'zidan kelib chiqqan bo'lib, "qon" degan ma'noni anglatadi. Sanguinelar o'zlarining hissiy xususiyatlari bilan ajralib turadi. Ular yangi kelganlar bilan tezda aloqa o'rnatadigan, ma'lum bir ish turiga osongina moslashadigan, bir xildagi vazifalardan norozilik bildiradigan, yangi sharoitlarga osongina moslashadigan, optimistik xulq-atvoriga ega bo'lgan, kuchli harakatlarni namoyish etadigan, tez ifodalaydigan, kelajakka ishonch bilan qaraydigan, aniq va mazmunli muloqot qiladigan va imo-ishoralardan samarali foydalanadigan shaxslardir. Rahbar yuqorida aytib o'tilgan xususiyatlarga ega bo'lishi kerak. Rahbar jamoa bilan moslashish va ularning qiyinchiliklariga samarali hamdardlik bildirish uchun zarur qobiliyatlar, fazilatlar va xususiyatlarni rivojlantirishi kerak. Shunga qaramay, rahbarda bu xususiyatlarning yuqori darajada mavjudligi ishchi guruhidagi yanada mustahkam ijtimoiy-psixologik muhit bilan bog'liq bo'lib, bu nizoli vaziyatlarning kamayishiga va stressni samarali boshqarish qobiliyatining oshishiga olib keladi. Natijada, ushbu sharoitlar mehnat unumdorligi va samaradorligini oshiradi, jamoa a'zolari o'rtasida kelajakka ishonch hissini uyg'otadi, jamoaviy birlikni mustahkamlaydi va ishdan chetlashish kabi zararli muammolarni yumshatadi⁹.

NATIJALAR (PEZYLBATYI / RESULTS)

Ushbu maqola natijalari rahbarning ham individual, ham shaxsiy xususiyatlari boshqaruv harakatlarining samaradorligiga bevosita va bilvosita ta'sir qilishini tasdiqladi. Empirik va analitik ma'lumotlar rahbarning psixologik, intellektual va ijtimoiy xususiyatlari boshqaruv samaradorligi, qaror qabul qilish sifati va jamoaning umumiy faoliyatining asosiy omillari ekanligini ko'rsatdi. Tadqiqot shuni ko'rsatdiki, ilg'or boshqaruv qobiliyatlariga ega rahbarlar uchun strategik fikrlash, uzoq muddatli maqsadlarni ifodalash qobiliyati va tizimli vaziyatni tahlil qilish qobiliyati juda

⁹ Saidov, U. Rahbarlik faoliyatida shaxs omili. – Toshkent: Ma'naviyat, 2023. – 39–46-betlar.

muhimdir. Bunday rahbarlar ilg'or analitik fikrlashga, chuqur burch tuyg'usiga va stressga chidamlilikka ega bo'lib, bu ularga murakkab boshqaruv muammolarini mohirona hal qilish imkonini beradi. Ular yangi metodologiyalarga moyillik va o'zgarishlarni boshqarish qobiliyatini aniq namoyon etadilar. O'rta boshqaruvdagi rahbarlarning o'ziga xos xususiyatlari asosan muloqot, muvofiqlashtirish va nazorat qilish qobiliyatlari bilan bog'liq. Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatdiki, yuqori empatiyaga, jamoa a'zolari bilan mohirona muloqotga va mohirona nizolarni hal qilish ko'nikmalariga ega rahbarlar bo'lim yoki guruhning barqarorligiga hissa qo'shadi. Shaxsiy javobgarlik, intizom va tashabbuskorlik kabi xususiyatlar o'rta boshqaruvda ijro intizomini kuchaytiradigan elementlar sifatida aniqlandi. Amaliy tajriba, tezkor qaror qabul qilish va to'g'ridan-to'g'ri boshqaruv funktsiyalarini mohirona bajarish quyi boshqaruv lavozimlarida ishlaydigan shaxslar uchun juda muhimdir. Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, ushbu darajadagi rahbarlarning shaxsiy fazilatlari, jumladan, qat'iyatlilik, talabchanlik va adolatlilik ish jarayonining uzluksizligiga sezilarli darajada hissa qo'shadi. Rahbarning shaxsiy namunasi va mehnatsevarligi xodimlarning ishga bo'lgan munosabatiga sezilarli ta'sir ko'rsatdi. Natijalar shuni ko'rsatdiki, rahbarning shaxsiy fazilatlari va individual xususiyatlari hamda boshqaruv darajasi o'rtasidagi moslik boshqaruv samaradorligini sezilarli darajada oshiradi. Aksincha, rahbarning shaxsiy fazilatlarining ularning lavozim talablariga mos kelmasligi qaror qabul qilish sifatining pasayishiga, jamoaviy motivatsiyaning pasayishiga va boshqaruv jarayonidagi nizolarning kuchayishiga olib kelishi ta'kidlandi. Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatdiki, rahbarni tanlash va tayinlashda nafaqat uning professional tajribasi va tajribasi, balki individual psixologik xususiyatlari va shaxsiy fazilatlari ham hisobga olinishi kerak. Ushbu parametrlarni boshqaruv darajalari bilan moslashtirish tashkilot faoliyatining barqaror rivojlanishini ta'minlash uchun muhim talabdir¹⁰.

XULOSA(ЗАКЛЮЧЕНИЕ / CONCLUSION)

Nazariy baholashlar shuni ko'rsatadiki, rahbarning individual va shaxsiy xususiyatlari boshqaruv samaradorligining asosiy omillari hisoblanadi. Rahbarning kognitiv qobiliyati, hissiy bardoshlilik, yetakchilik qobiliyatlari va axloqiy xususiyatlari boshqaruv jarayonining har bir bosqichida juda muhimdir. Quyi boshqaruv darajasida rahbarning hisobdorligi, tashkiliy zehni va intizomi eng muhim ahamiyatga ega, o'rta boshqaruv darajasida esa muvofiqlashtirish, muloqot va jamoani boshqarish ko'nikmalari ustuvor ahamiyatga ega. Boshqaruvning yuqori bo'g'inlarida strategik fikrlash, yangi metodologiyalar, xavflarni boshqarish va ijtimoiy mas'uliyat kabi xususiyatlar eng muhim hisoblanadi. Rahbarning o'ziga xos xususiyatlari boshqaruv qarorlarining sifatiga, umumiy tashkiliy rivojlanishga, xodimlarning

¹⁰ Yusupov, X. Liderlik va boshqaruv psixologiyasi. – Toshkent: Akademnashr, 2024. – 91–99-betlar.

motivatsiyasiga va jamoaning ijtimoiy-psixologik muhitiga bevosita ta'sir qiladi. Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, yaxshi rivojlangan shaxsiy xususiyatlarga ega rahbarlar jamoa ichida ishonch va hamkorlik muhitini yaratishi mumkin. Natijada, boshqaruv mutaxassislarini o'qitish va qayta tayyorlash jarayonida ularning shaxsiy xususiyatlarini rivojlantirishga alohida e'tibor qaratish kerak. Psixologik trening, yetakchilik dasturlari va professional kompetensiyalarni oshirishga mo'ljallangan tizimli usul yetakchilik samaradorligini oshiradi. Xulosa qilib aytganda, rahbarning o'ziga xos xususiyatlari va shaxsiy fazilatlari boshqaruv samaradorligining muhim ko'rsatkichlari bo'lib xizmat qiladi va ularni rivojlantirish zamonaviy boshqaruv tizimlarining asosiy maqsadi hisoblanadi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI:

1. Abdullaev, A. Menagement psixologiyasi. – Toshkent: Innovatsiya, 2020. – 45–52-betlar.
2. Akramov, Sh. Rahbar shaxsi va boshqaruv madaniyati. – Toshkent: Fan, 2021. – 63–70-betlar.
3. Bekmurodov, M. Zamonaviy boshqaruv nazariyalari. – Toshkent: O'qituvchi, 2022. – 88–95-betlar.
4. Goleman, D. Etakchilikda hissiy aql. – Moskva: Alpina, 2020. – 112–120-betlar.
5. Islomov, J. Boshqaruv psixologiyasi asoslari. – Toshkent: Universitet, 2021. – 54–61-betlar.
6. Covey, S. Samarali etakchilik. – Sankt-Peterburg: Pyotr, 2020. – 134–142-betlar.
7. Nazarov, A. Tashkilotlarda boshqaruv. – Toshkent: Yangi asr avlodi, 2022. – 76–83-betlar.
8. Robbins, S. Tashkiliy xatti-harakatlar. – Moskva: Uilyams, 2021. – 201–210-betlar.
9. Saidov, U. Rahbarlik faoliyatida shaxs omili. – Toshkent: Ma'naviyat, 2023. – 39–46-betlar.
10. Yusupov, X. Liderlik va boshqaruv psixologiyasi. – Toshkent: Akademnashr, 2024. – 91–99-betlar.