

Z.Sh. G'ofurova, ilmiy rahbar G.U. Radjabova  
Qo'qon Davlat pedagogika instituti  
Qo'qon, O'zbekiston  
gavxar69@gmail.com

## RAHBARNING SHAXSIY FAZILATLARINI JAMOANI BOSHQARISH USULIGA TA'SIRI

**Annotatsiya.** Maqolada rahbarning shaxsiy xislatlari uning boshqaruv uslubiga ta'sir qilishi tahlil qilingan. Psixologik fazilatlar bilan jamoaning yetakchisini boshqarish uslubini o'zaro bog'liqligini o'rganish borasida ish olib borgan tadqiqotchilarning qarashlari o'ganib chiqilgan. Shuningdek, har bir xodim ega bo'lishi kerak bo'lgan shaxsiy fazilatlar guruhi aniqlangan.

**Tayanch iboralar:** shaxsiy xislatlar, boshqaruv uslubi, yetakchilik, takabburlik, dogmatizm, egoizm, avtoritar, liberal, demokratik.

З.Ш. Гофурова, научный руководитель Г.У. Раджабова  
Кокандский Государственный педагогический институт  
Коканд, Узбекистан  
gavxar69@gmail.com

## ВЛИЯНИЕ ЛИЧНЫХ КАЧЕСТВ РУКОВОДИТЕЛЯ НА СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ КОЛЛЕКТИВОМ

**Аннотация.** В статье анализируется влияние личностных качеств лидера на его стиль управления. Рассмотрены научные работы ученых, которые исследовали взаимосвязь индивидуально-психологических качеств и стиля управления руководителя в коллективе. Также была определена группа личных качеств, которыми должен обладать каждый сотрудник.

**Ключевые слова:** черты личности, стиль управления, лидерство, высокомерие, догматизм, эгоизм, авторитарный, либеральный, демократический.

Xodimlar jamoasidagi shaxslararo munosabatlar sifatiga rahbarning shaxsiy xislatlari va uning boshqaruv uslubi katta ta'sir ko'rsatadi. O'z xodimlarini tushuna olish qobiliyati, bag'rikenglik, turli qadriyatlar, e'tiqod va qarashlarni qabul qilish alohida ahamiyatga ega. "Boshqaruv uslubi" tushunchasi rahbarning maqsadga erishishga qaratilgan subyektiv va psixologik xususiyatlarini qamrab oladi. Ammo "boshqaruv uslubi" iborasining bitta to'g'ri shakllangan ta'rifi mavjud emas, chunki har bir olim bu jarayonni o'zicha izohlaydi.

Yirik kompaniyani boshqarish aniq muvofiqlashtirish va pragmatizmga muhtoj. Biroq, ko'pgina tashkilotlarda katta natijalarga erishish uchun menejmentga yangi yondashuvlarni talab etmoqda. Ana shunday yondashuvlardan biri - boshqaruv uslubini takomillashtirish hisoblanadi. Tadqiqotlarning aksariyati psixologik fazilatlar va jamoaning etakchisini boshqarish uslubini o'zaro bog'liqligini o'rganishga bag'ishlangan. Bularga misol qilib quyidagi olimlarni ishlarini keltirish mumkin K. Levin, I.P. Volkova, Yu.N. Emelyanova, A.L. Juravleva, A.G. Kovaleva, E.S. Kuzmina, R.S. Nemova, N.V. Revenko, A.A. Rusalnova, L.I. Umanskiy va boshqalar.

"Uslub" so'zi yunon tilidan kelib chiqqan. Dastlab, bu mum doskasida yozish uchun yadro degan ma'noni anglatardi, keyinchalik "dastxat" ma'nosida ishlatilgan. Demak,

yetakchilik uslubi – bu yetakchining harakatlaridagi o'ziga xos “dastxat” deb taxmin qilishimiz mumkin [1.6].

Yetakchilik uslubini yanada aniqroq ta'riflasak, boshqarish amaliyotining usullari va shakllarining nisbatan barqaror tizimidir.

Bundan tashqari, boshqaruv uslubi deganda boshqaruv qarorlarini tayyorlash va amalga oshirish jarayonida rahbarning xulq-atvori va usuli tushuniladi.

Boshqaruv uslubining barcha ta'riflarini umumlashtirib, menejerning boshqaruv muammolarini hal qilish uchun xarakterli texnik va usullar to'plami deb ta'riflash mumkin. Uslub - bu doimiy ravishda qo'llaniladigan yetakchilik usullari tizimi.

Yetakchilik uslubini tanlash ko'p jihatdan yetakchining o'zi oldiga qo'yadigan vazifalariga bog'liq:

- boshqarish - rahbar o'z qo'l ostidagilarga aniq ko'rsatmalar beradi va topshiriqlarning bajarilishini sodiqlik bilan kuzatadi;

- yo'naltirish - rahbar vazifalarni bajarilishini boshqaradi va nazorat qiladi, lekin xodimlar bilan qarorlarni muhokama qiladi, takliflar berishni va tashabbusini qo'llab-quvvatlaydi;

- qo'llab-quvvatlash - menejer xodimlarga vazifalarni bajarishda yordam beradi, ular bilan to'g'ri qaror qabul qilish uchun javobgarlikni oladi;

- vakolatlarni taqsimlamoq - rahbar o'z vakolatlarining bir qismini ijrochilarga topshiradi, ularga shaxsiy qarorlar qabul qilish va korxonaning maqsadlariga erishish uchun javobgarlikni yuklaydi.

Yetakchilik uslublari masalasini birinchi marta K.Levin avtoritar, demokratik va liberal (beparvo) uslublarga ajratdi.

Avtoritar uslub. Avtoritar rahbar uchun unga bo'ysunadigan odamlar faqat ijrochilar. Bunday etakchilik uslubiga ega bo'lgan rahbar xodimlarning ijodiy ishlash va tashabbuskorlik istagini bostiradi. Agar tashabbus paydo bo'lsa, u darhol rahbar tomonidan bostiriladi. Ushbu uslub bo'ysunuvchilarning tashabbusini qo'zg'amaydi, aksincha, ko'pincha avtokrat tomonidan jazolanadi, bu esa tashkilotning samaradorligini oshirishni imkonsiz qiladi. Avtokrat rahbar bilan ishlash yoqimsiz, chunki "nomaqbullar"ni ishdan bo'shatish uning boshqaruv faoliyatining maqsadi. Bunday sharoitda, albatta, ishdan qoniqish bo'lmaydi, chunki avtokratga bo'ysunadigan xodimlar o'zlarining ijodiy kuchlarini o'rinli qo'llash imkoni topilmaydi deb hisoblashadi.

Avtoritar uslub o'ziga xos shaxsiy xususiyatlar bilan ajralib turadi:

Takabburlik - xodimlarga nisbatan hurmatsizlik, bo'ysunish, tanqid uchun javobgarlikka tortish va boshqalar. Bostirish obro'si soxta hokimiyatni shakllantirishning haddan tashqari usullarini anglatadi. Bunday rahbarning asosiy quroli - bu hokimiyatdan doimiy ravishda foydalanish tahdidlari, intizomiy choralar esa bo'ysunuvchilarga ta'sir qilishning universal vositasi sifatida tushuniladi.

Dogmatizm va fikrlash stereotipi - hamma yangiliklarni u ehtiyotkorlik bilan qabul qiladi yoki umuman sezmaydi, chunki boshqaruv ishlarida u deyarli bir xil usullardan foydalanadi. Hatto yig'ilishlar paytida odamlarning joylashuvi ham uning mafkurasiga bo'ysunadi (hamma har doim ko'z oldida bo'lishi kerak). Bu keskin vaziyatni yaratadi, chunki bu holatda bo'ysunuvchilar bunday rahbar bilan yaqin aloqada bo'lishni xohlamaydilar.

Egoizm - bu shaxsning manfaati boshqalarning manfaatlaridan yuqori turganda, uning shaxsiy manfaati, foydasi haqida o'ylash bilan belgilanadigan bir kishining xatti-harakati. Haddan tashqari qat'iylik - axloqiy me'yorlarga rioya qilishda, xulq-atvorda, qat'iylik va printsiplarga qat'iy rioya qilish. Ammo avtokrat o'ziga ishonch kabi yaxshi fazilatga ega. Yetakchi, ayniqsa muhim qaror qabul qilish uning yelkasiga tushganda, ichki ovozi tinglashi va oyoqlarida qat'iy turishi kerak. U o'z fikrini bildirishi va qat'iy harakat qilishi kerak. U hissiy bardoshli bo'lishi kerak [2.286].

*Avtoritar* lider hal qiluvchi. U vaziyatni tezda baholaydi, rahbar va uning oldida paydo bo'lgan imkoniyatlarni tezda o'zlashtirganidek, tashkilot va guruhga foyda keltiradigan qaror qabul qiladi. Qat'iylik yetakchiga muvaffaqiyatga olib keladigan imkoniyatlarni qo'ldan boy bermaslik imkonini beradi. *Liberal* etakchilik uslubiga ega bo'lgan rahbar deyarli jamoaning faoliyatiga aralashmaydi va xodimlarga to'liq mustaqillik, individual va jamoaviy ijod imkoniyatlari beriladi. O'z qo'l ostidagilar bilan bunday rahbar odatda xushmuomala bo'lib, avvalgi qarorini bekor qilishga tayyor, ayniqsa bu uning mashhurligiga tahdid solsa. Liberallar tashabbuskorlikning yo'qligi, yuqori boshqaruv organlarining ko'rsatmalarining ma'nosiz bajarilishi bilan ajralib turadi.

Jamoaga ta'sir qilishning mavjud vositalaridan hisoblangan ko'ndirish va iltimos kabilar liberal rahbarlarda asosiy o'rinni egallaydi. Boshqaruv funksiyalarini bajarishda passiv. Liberal lider mojarolardan qo'rqadi, asosan qo'l ostidagilarning fikriga qo'shiladi.

Odamlar bilan muomala qilishda muloyimlik uning haqiqiy obro' qozonishiga to'sqinlik qiladi, chunki ayrim xodimlar bilan o'zaro munosabatlarini buzilishidan qo'rqib, ularning talablariga yon bosadi. Bu esa betakalluflik natijasi bo'lib, rahbarning ish larayonida o'z qo'l ostidagilar bilan "masofa" saqlashi esa ahamiyatsizdir. Oxir oqibat, liberal uslubning yetakchisi aniq tashkiliy qobiliyatlarni namoyish yetmaydi, bo'ysunuvchilarning harakatlarini sust nazorat qiladi va tartibga soladi va natijada uning boshqaruv faoliyati samarasizdir. Liberal boshqaruv uslubiga xos bo'lgan quyidagi shaxsiy xususiyatlar mavjud:

- tashabbuskorlikning yo'qligi
- passivlik
- mojarodan qo'rqish
- muloyimlik
- uyushmaganlik

*Demokratik* uslub quyi bo'g'inlarga ishlab chiqarish muammolarini hal qilishda o'z tashabbuslarini his qilish, ijodkorlikka imkon beradi. Demokratik etakchilik uslubiga ega bo'lgan tashkilotlar hokimiyatni markazlashtirmaslikning yuqori darajasi va xodimlarning qarorlarni qabul qilishda faol ishtiroki bilan ajralib turadi.

Rahbar bo'ysunuvchilarning vazifalarini yanada jozibador qilishga harakat qiladi, ularga o'z irodasini qo'yishdan qochadi, ularni qaror qabul qilishda qatnashishlarini va tashkilot maqsadlariga asoslanib o'z maqsadlarini shakllantirish erkinligini ta'minlaydi. U o'z bo'ysinuvchilari bilan munosabatlarni xodimning shaxsini hurmat qilish va ishonchga asoslanib quradi, o'z vakolatlarining bir qismini topshirishdan qo'rqmaydi. Samarali choralari orasida rag'batlantirish ustunlik qiladi va jazo faqat alohida holatlarda qo'llaniladi. Xodimlar ushbu boshqaruv tizimidan qoniqishadi va odatda o'z xo'jayinlariga har tomonlama yordam berishadi. Bularning barchasi jamoani birlashtiradi [3.192].

Uslub - bu har doim uqtirish, majburlash, ishonch, nazorat, mustaqillik va markazlashtirish, mehnatsevarlik va ijodkorlik kabi xususiyatlar va usullarning o'ziga xos tarzda muvofiqlashtirilgan birikmasidir. Xodimlarni boshqarishning ideal shakli etakchilikning kompleks shakli hisoblanadi. Biriga ko'proq mustaqillik berilishi kerak, ikkinchisiga esa - kamroq. Iqtidorli, faol, mustaqil, ijodiy ishlaydigan xodimlar alohida e'tiborga loyiq, ular faoliyatining maxsus yo'nalishini, foydali g'oyalarini qo'llab-quvvatlashga muhtojlar. Biz har bir xodim ega bo'lishi kerak bo'lgan shaxsiy fazilatlar guruhini aniqladik.

*Mas'uliyat* - bu ishonch, shaxsiy javobgarlik va axloqiy me'yorlar doirasida, o'zimiz va boshqalarning manfaati uchun harakat qilish qobiliyatidir. Mas'uliyatli shaxs ishonchli, o'zi va boshqalar bilan haloldir. Rahbar har doim birinchi o'rinda turadi, unga ergashadigan yo'lni ko'rsatadi. Bu unga katta mas'uliyat yuklaydi. Shuning uchun etakchi mas'ul shaxsdir.

*Rostgo'ylik* - bu boshqa odamlar va o'zingiz bilan munosabatlarda firibgarlikning ochiqqligi va oldini olish. Rostgo'ylik bilan taqqoslaganda, halollik tushunchasi noto'g'ri ma'lumot berishning xudbinlik sabablari yo'qligini ta'kidlaydi va shu bilan birga, bila turib

buzib ko'rsatishga nisbatan yumshoqroq bo'ladi, ya'ni odam o'zi ishongan yolg'onni aytganda halol bo'lib qolishi mumkin.

*Muvozanat.* Rahbarda fazilatlarining uyg'un kombinatsiyasi bo'lishi, bo'shashmaslik kerak. Haddan tashqari tajovuzkorlik va haddan tashqari qulaylik rahbarlik jamoasiga zararli. Har qanday hislat muvozanatli bo'lishi kerak va juda bo'rtirilgan bo'lmasligi kerak.

*Samimiylik va boshqalarga nisbatan xushmuomalalik* - bu tashkilotning samaradorligini sezilarli darajada oshirishi mumkin bo'lgan boshqa odamlarning fikrlari va g'oyalarini hisobga olishga tayyorlik. Lider o'z fikrlarini boshqa odamlar bilan muhokama qiladi, bu ularga ko'proq asosli qarorlar qabul qilish imkonini beradi. Aksincha, haddan tashqari yaqinlik, maxfiylik niqobi ostida qo'rquv tashkilotni samarali rivojlanishini ta'minlay olmaydi.

Bundan tashqari, bu hammaning shaxsiy xususiyatlarini o'z ichiga oladi, ammo barchada mavjud emas, lekin rahbarda bo'lishi kerak:

*Kommunikabellik.* Ushbu qobiliyatning asosi - aloqalarni o'rnatish qobiliyati, boshqalar bilan aloqalarni konstruktiv va o'zaro boyitish qobiliyati. Bu muvaffaqiyatli o'zaro ta'sir o'tkazish uchun ma'lum mahorat. Muvaffaqiyatli hamkorlikning muhim tarkibiy qismlaridan biri bu boshqalarning nuqtai nazariga nisbatan ochiq fikrlashdir. Bu raqibning pozitsiyasini baholashga, yetakchiga - diktatorga aylanmaslikka imkon beradi.

Umumiy madaniyat bilan mustahkamlangan ichki sezgi va xushmuomalalik rahbarga bo'ysunuvchilar bilan munosabatlardagi mavqeiga ko'ra ma'lum masofani ushlab turish imkonini beruvchi mutanosiblikni saqlashga va har qanday vaziyatda to'g'ri harakat yo'nalishini topishga, bir tomondan – tanish-bilishlik, ikkinchi tomondan – takabburlik kabi noxushliklarni chetlab o'tishga yordam beradi. Xarakterni ko'z-ko'z qilmasdan namoyish etish qobiliyati foydalidir: qat'iyatli, ammo o'jar emas, vazmin, ammo befarq, printsiplial, ammo mayda, qattiq, ammo xushchaqchaq emas ... [4.78]

*Realizm* - bu optimizm va pessimizm o'rtasidagi o'zaro bog'liqlikdir. Optimistlar ko'pincha o'z imkoniyatlarini yuqori baholaydilar, pessimistlar, aksincha, ufqda paydo bo'lgan imkoniyatlarni sog'inadilar, realistlar, vaziyatni ob'ektiv baholaydilar va samaradorlikka olib keladigan qarorlar qabul qiladilar. Realist, yo'q qilinmagan ma'lumotni oladi, uni tortadi, o'lchaydi, baholaydi va keyingi qadamni aniqlash uchun tekshiradi.

*Ambitsiozm.* Ko'zga ko'rinadigan narsaga erishish istagi va o'z potentsiallarini amalga oshirish istagi. Lider yetarlicha shuhratparast, yuqori maqsadlarni qo'yadi va ularga erishishga intiladi. Haddan tashqari shuhratparastlik, yaxlitlikning yo'qligi bilan birga, nomaqbul xatti-harakatlarga va hatto buzilishiga olib kelishi mumkin.

*G'ayrat (entuziazm)* - yetakchi energiya bilan ajralib turadi, u harakatchan va doimiy ravishda maqsad sari intiladi, muvaffaqiyatga olib keladigan innovatsion va samarali yechimlarni topadi. Odamlar ishtiyoqli va o'z ishiga sodiq bo'lgan kishiga ko'proq ochiq javob berishadi. Lider ilhom manbai bo'lishi kerak, u odamlarni harakatga undashi kerak.

*Adolat.* Biror kishini adolatli baholash uchun faoliyatning ijtimoiy yo'nalishi va uning samaradorligi, tashabbuskorligi va mustaqilligi, ijodiy potentsialni ro'yobga chiqarish o'lchovi, bajarilgan ishning mazmuni va natijalari, ichki ishonch va shaxsning ongli qiziqishlari kabi jiddiy mezonlarga amal qilish kerak.

Shunday qilib, siz yetakchilik uslublari o'rtasida doimiy ravishda manevr qilishingiz kerak. Bizning dunyomiz o'zgaruvchan bo'lganligi sababli, unga moslashishimiz kerak, shuning uchun firmalar (kompaniyalar, tashkilotlar) alohida olam kabi doimiy ravishda ularda o'zgarib turadi, bu ularni o'zgartirishga majbur qiladi. Shuning uchun har doim firmani (kompaniyani, tashkilotni) boshqarish kontseptsiyasini qayta ko'rib chiqishga vaqt topishi uchun eng kichik o'zgarishlarni kuzatib borish kerak.

### **Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati**

1. Дворсков К.П. О стиле и культуре руководства / К.П. Дворсков, С.А. Ширяев. Новосибирск: АКМС, 2005.
2. Психология влияния: учеб. пособие / Р. Чалдини; Пер. с англ. Е. Волков, И. Волкова, О. Пузырева. М.; СПб.: Питер, 2006. 286 с.
3. Розанова В.А.. Психология управления. Учебное пособие. М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2008. С. 192-193.
4. Управление: искусство общения / А.М. Омаров. М. Сов. Россия, 1983. С. 78-79.

Н.Н. Наримонов, Б.Ж. Махмудов  
НаМИСИ  
Наманган, Узбекистан

## ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА

**Аннотация.** Ушбу мақолада Ўзбекистон спорт индустриясини ривожлантириш даврида спорт хизматлари бозорини шакллантиришнинг ўзига хос-хусусиятлари, жисмоний тарбия за спорт иқтисодиёти вужудга келиши ва ривожланиши, аҳолининг жисмоний тарбиява спорт билан шу ғулланишдаги аҳамияти ва унинг мамлакат иқтисодиётига таъсири ўз аксини топди.

**Калит сўзлар:** жисмоний тарбия, спорт, спорт хизматлари, спорт индустрияси, спорт бизнеси, меҳнатунумдорлиги, спорт товар ларивахиз матлари гаталабватаклиф.

Многочисленные экспериментальные и эмпирические данные свидетельствуют, что физическая культура и спорт значительно продляют трудоспособный возраст человека, увеличивают продолжительность его жизни [1]. В современных условиях, когда население многих стран неуклонно стареет, а количество родившихся детей имеет постоянную тенденцию к снижению, проблемы продления трудоспособного возраста, которые напрямую связаны с проблемами пенсионного обеспечения граждан, имеют первостепенное значение.

В настоящее время в нашей стране всего лишь 6,4% населения занимается спортом, тогда как в развитых странах этот показатель значительно выше. Так. В США регулярно занимается спортом и физической активностью - 40% населения, а в Германии численность занимающихся спортом ещё выше - 60% [2]. Естественно, такое положение дел нельзя признать удовлетворительным, - представителям государственной власти, спортивного бизнеса и общественности в ближайшие годы предстоит большая работа по совершенствованию отношений в физкультурно - спортивной сфере, по модернизации системы физического воспитания и спорта.

В последнее время за рубежом бурное развитие получила индустрия физической культуры, спорта и туризма как обширная отрасль предпринимательской деятельности.

В основе принципа структурирования спортивной индустрии лежит анализ отношений по поводу обмена экономическими, социальными и психологическими выгодами между спортивными организациями, спортсменами, болельщиками, спонсорами и т.п. [3]. Такой обмен происходит в пространстве устойчивых рыночных систем, которые обладают специфическими характеристиками и тесно связаны между собой. Именно они составляют структурные компоненты спортивной индустрии: