



RAHBARLIK BOSHQARUVINI TASHKIL ETISHDA LIDERLIK FAOLIYATINI TAKOMILLASHTIRISH

Shadiyev Sherzod Fayzullayevich

Termiz davlat pedagogika instituti

ORCID: 0009-0008-2677-1803

sherzodshadiyev1981@mail.ru

Annotatsiya. Maqolada liderlik tushunchasining mazmun-mohiyati, liderlikka an'anaviy yondashuvlar, liderlikning xulq-atvor nazariyalari, rahbarning shaxsiy xarakteristikasi, jamoa faoliyatini boshqarish, korxonani boshqarish tizimida liderlik stili, tashkilotda liderlikni boshqarish, mojaroli vaziyatlar sharoitida liderlik, innovatsion liderlikka oid masalalar, uning pedagogik asoslari, rahbar faoliyatini takomillashtirish asosida o'qitish mazmuni, shakl, metod va vositalar, shuningdek, olingan natijalardan samarali foydalanish imkoniyati, boshqaruvda menejment va liderlik faoliyati, boshqaruv funksiyalari, unda odamlarning xulq-atvori va o'zaro munosabatlarini samarali boshqarishning o'ziga xos xususiyatlari bayon etilgan.

Kalit so'zlar: rahbar, xulq-atvor, liderlik, rahbar faoliyati, menejment, takomillashtirish, mazmun, shakl, metod, vosita, rivojlantirish, tashkilot, yondashuv, liderlik faoliyati, samaradorlik, munosabat, samarali boshqaruv, innovatsion liderlik.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ЛИДЕРСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ОРГАНИЗАЦИИ ЛИДЕРСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Шадиев Шерзод Файзуллаевич

Термезский государственный педагогический институт

Аннотация. В статье рассмотрены сущность понятия лидерства, традиционные подходы к лидерству, поведенческие теории лидерства, личностные характеристики лидера, управление деятельностью коллектива, стиль лидерства в системе управления предприятием, управление лидерством в организации, лидерство в конфликте, ситуации, вопросы, связанные с инновационным лидерством, его педагогическими основами, содержание, форма, методы и средства обучения на основе совершенствования лидерской деятельности, а также возможность эффективного использования полученных результатов управленческой и лидерской деятельности в управлении, управленческие функции и особенности эффективного управления и описывается поведение и взаимодействие людей.

Ключевые слова: лидер, поведение, лидерство, лидерская деятельность, управление, совершенствование, содержание, форма, метод, инструмент, развитие, организация, подход, эффективность, отношение, эффективное управление, инновационное лидерство.

IMPROVING LEADERSHIP ACTIVITIES IN THE ORGANIZATION OF LEADERSHIP MANAGEMENT

Shadiyev Sherzod Faizullayevich
Termiz State Pedagogical Institute

Abstract. *In the article, the essence of the concept of leadership, traditional approaches to leadership, behavioral theories of leadership, personal characteristics of the leader, team activity management, leadership style in the enterprise management system, leadership management in the organization, leadership in conflict situations, issues related to innovative leadership, its pedagogical foundations, the content of training based on the improvement of leadership activities, forms, methods and tools, as well as the possibility of effective use of the obtained results, management and leadership activities in management, management functions, specific features of effective management of people's behavior and interactions are described in it.*

Keywords: *leader, behavior, leadership, leadership activity, management, improvement, content, form, method, tool, development, organization, approach, efficiency, attitude, effective management, innovative leadership.*

Kirish.

Liderlik o'quv kursi iqtisodiyot va menejment sohasida mutaxassislarni fundamental tayyorlashning zarur sharti bo'lib, o'z kuchlari va atrof-muhitning imkoniyatlaridan oqilona foydalanishga qodir ijodiy faol shaxsni shakllantirishni ta'minlashga qaratilgan. faoliyatning muayyan tamoyillarini talab qiladi. "Liderlik" fanini o'rganishdan maqsad korxonalar, hudud va korxonalar miqyosida liderlik fazilatlarini, usullarini, ta'sir ko'rsatish usullaridan samarali foydalanish orqali odamlarning xulq-atvori va o'zaro munosabatlarini samarali boshqarish metodologiyasi va amaliyotini o'zlashtirishdan iborat.

Liderlik (lider inglizcha, leader - lider, birinchidan, oldinda boruvchi) tushunchasiga ko'plab ta'riflar berilgan. Liderlik turli vaziyatlar uchun aniq ta'rifga ega emas, bu liderlikning ko'p qirrali xususiyatini, uni tahlil qilishda turli yondashuvlarning mavjudligidir. liderlik - bu ma'lum bir shaxsning tashkilotdagi (korxonalar, firmadagi), uning bo'linmasi, guruhidagi mavqei (maqomi) bo'lib, uni egallab turgan shaxsning boshqa odamlarga ta'sir o'tkazishi va tashkilotning muayyan maqsadlariga erishish uchun ularni harakatga keltiruvchi liderlik qobiliyati bilan tavsiflanadi.

Binobarin, boshqaruvda menejment va liderlik atamalarini bir xil harakatlarni anglatmaydi, lekin ular o'zaro uzviy bog'liqdir. Ular munosabatlarining mohiyati shundaki, liderlik boshqaruvning muhim jihati hisoblanadi. liderlik tashkilotning butun boshqaruv tizimiga kiradigan faoliyat turidir. Menejment va liderlik o'rtasida umumiy bo'lgan narsalar odamlarga o'zaro ta'sir qilish hisoblanadi. Bundan tashqari, boshqaruv funksiyalarining deyarli har biri, bu bir vaqtning o'zida liderlik funksiyasi ham hisoblanadi.

Shu o'rinda ta'kidlash joizki, liderlik samarali boshqaruvning muhim tarkibiy qismi bo'lishiga qaramay, samarali liderlar ham har doim bir vaqtning o'zida samarali menejer bo'la olmaydilar. Boshqaruv va uni amalga oshiruvchi menejer faqat o'zaro aloqada bo'lgan insonlarning uyushgan tuzilmalari mavjud bo'lgan joyda amalga oshirilishi mumkin.

Xususan, lider, hatto dastlab tashqaridan kimdir tomonidan taklif qilingan bo'lsa ham, oxir-oqibat u boshchiligidagi guruh tomonidan tan olinadi. Demak, lider odatda "pastdan", ozmi-ko'pmi demokratik tarzda ilgari suriladi. Aksincha, ko'p hollarda rahbar yuqoridan tayinlanadi, go'yo ta'sir o'tkazuvchi tashkilotlar va hokazo tomonidan. Liderlikni pastdan yuqoriga yo'naltirilgan vektor bilan, rahbarlikni esa teskari yo'nalishdagi vektor bilan belgilash mumkin.

Boshqaruv va liderlik o'rtasidagi farq. Menejmentni bo'ysunuvchilarni o'zlariga yuklangan rasmiy vazifalarni bajarishga va muayyan vazifalarni bajarishga olib keladigan aqliy

va jismoniy jarayon sifatida ta'riflash mumkin. Liderlik - bu bir kishining guruh a'zolariga ta'sir qilish jarayoni. Boshqaruv - tashkilotni boshqarish funksiyalari rasmiy ravishda ishonib topshirilgan shaxs bo'ladi, lider esa guruhning eng obro'li a'zosi hisoblanadi.

Boshqaruv hokimiyat orqali, liderlik esa ta'sir orqali sodir bo'ladi. Liderning harakatlari hech qanday vakolat va tuzilmalar doirasida cheklanmaydi. Ko'pincha rahbar o'zining rasmiy mavqei va ierarxiyasi bilan hech qanday aloqasi bo'lmagan lider hisoblanadi. Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, ko'plab menejerlar liderlik fazilatlariga ega, ammo amalda ular kamdan-kam hollarda paydo bo'ladi.

Shuningdek, liderlikka an'anaviy yondashuv eng qadimgi hisoblanadi va ikkita nazariyaga tayanadi: liderlik fazilatlarini nazariyasi va liderlik xatti harakatlari kontsepsiyasi. Ushbu nazariya doirasida tadqiqotchilar tarixdagi "buyuk odamlar"ni ommadan ajratib turuvchi fazilatlarini aniqlashga harakat qilishadi. Tadqiqotchilarning fikriga ko'ra, liderlar o'ziga xos barqaror va o'zgarmas fazilatlarga ega bo'lib, ularni lider bo'lmaganlardan ajratib turadi. Bunday yondashuv liderlarning tug'ilishiga emas, balki tug'ilishiga asoslangan edi.

Adabiyotlar sharhi.

Samarali liderlar ko'pincha yuqori natijalarga erishgan, tashkilotda yuqori lavozimni egallagan va ko'proq moddiy manfaadorlikda deb tan olingan. Ushbu nazariyaning eng mashhurlari Stogdil, Giselli va Bennisning tadqiqotlaridir (Darren and Lashley, 2013).

Stogdill shaxsiyat nazariyasi doirasida olib borilgan 100 dan ortiq ilmiy tadqiqotlarni ko'rib chiqdi. U muvaffaqiyatli liderlarga xos bo'lgan shaxsiy xususiyatlarni ajratib ko'rsatishga muvaffaq bo'ldi: aql-zakovat, tashabbuskorlik, o'zaro munosabatlar qobiliyati, o'ziga ishonch, mas'uliyatni o'z zimmasiga olishga intilish, halollik. Stogdil shuningdek, ma'lum bir sifatning ma'nosi ko'pincha aniq vaziyatga bog'liq degan xulosaga keldi (Raximov va Maxmudova, 2022).

Shuningdek, Stogdillning ko'plab izdoshlari xatti-harakatlar va vaziyatlar kontekstida liderlarning fazilatlarini o'rgandilar. Shu bilan birga, sifatlar ro'yxati va tadqiqot loyihalari ko'lami kengaytirildi. Keyinchalik Stogdill tadqiqotlarida ba'zi fazilatlar haqiqatan ham samarali liderlarga xos degan xulosaga keldi. Oldin aniqlanganlarga u yangi fazilatlar qo'shdi: tajovuzkorlik, mustaqillik, stressga qarshilik. Biroq, Stogdill sifatlarining ma'nosi vaziyatga bog'liqligini yana bir bor ta'kidlaydi (Raximov va Maxmudova, 2022).

Giselli bu sohaga alohida e'tibor qaratdi. U 20 yildan ortiq ilmiy faoliyatini ushbu masalani o'rganishga bag'ishladi. U ideal lider obrazini yaratish uchun 30 xil xarakterli xususiyat va aqliy qobiliyatlarni solishtirdi. U quyidagi xulosaga keldi: avtoritar moyilliklari aniq bo'lgan lider bu borada xotirjamroq bo'lgan odamga qaraganda muvaffaqiyat qozonish ehtimoli kamroq deb, ta'kidlaydi (Walker and Miller., 2015). Amerikalik maslahatchi Bennis 90 ta muvaffaqiyatli liderga xos bo'lgan xususiyatlarni o'rganib chiqdi va liderlik fazilatlarining 4 guruhini aniqladi:

1. Diqqatni boshqarish, ya'ni natija yoki maqsad yoki harakat yo'nalishining mohiyatini izdoshlar uchun jozibador bo'ladigan tarzda oldindan ko'rish qobiliyati.

2. Bilimlarni boshqarish, ya'ni o'z bilimlarini izdoshlar tomonidan tushuniladigan va qabul qilinadigan tarzda yetkazish qobiliyati.

3. Ishonchli boshqaruv, ya'ni o'z faoliyatini qo'l ostidagilarning to'liq ishonchini qozonadigan tarzda tashkil etish qobiliyati.

4. O'z-o'zini boshqarish, ya'ni yaxshi va o'z vaqtida bilish qobiliyati zaif tomonlarini kuchaytirish uchun ularning kuchli va zaif tomonlarini tan olish va boshqa resurslardan, shu jumladan, boshqa odamlarning resurslaridan mohirona foydalanadilar. Bennisning ta'kidlashicha, qo'l ostidagilar o'z ishining qadrini his qilishlari kerak (Фадеева, 2014).

Keyingi tadqiqot liderlik fazilatlarining 4 guruhini aniqlashga olib keldi:

1. Fiziologik- bo'y, vazn, shakl, tashqi ko'rinish, sog'liq, harakatlar energiyasi. Biroq, jismonan bo'yi o'rtacha odamdan kattaroq bo'lish lider bo'lishga hech qanday huquq bermaydi.

2. Psixologik (yoki emotsional) - sifatlar shaxsning xarakteri orqali namoyon bo'ladi. Ularning irsiy va tarbiyaviy asoslari bor. Bu sifatlarining juda uzun ro'yxati bo'lib chiqdi. Ammo

shuni ta'kidlash kerakki, ko'pgina fazilatlar ularning liderlik bilan aloqasi amaliyoti bilan tasdiqlanmagan.

3. Shaxsiy ishblarmonlik - ko'proq darajada o'z vazifalarini bajarishda liderlardan olingan va rivojlantiriladigan ko'nikma va malakalarning xususiyatidir. Biroq, bu fazilatlar samarali lider uchun hal qiluvchi ekanligini isbotlash hali mumkin emas (Ильина и др., 2017).

Liderlik fazilatlarini o'rganadigan yondashuv qiziqarli, ammo, amalda qo'llash murakablikni talab etadi. Biroq, bu nazariya liderlikning boshqa konsepsiyalarining paydo bo'lishi va rivojlanishi uchun turtki bo'lib xizmat qildi (Ерастова и Черкасова, 2015).

Michigan universitetining yondashuviga asoslanib, Rensis Likert samarali liderlar tomonidan qo'llaniladigan umumiy boshqaruv modellarini intensiv o'rganishni o'tkazdi. Ikkinchisi inson omiliga e'tibor qaratishlari va maqsadlarga erishish uchun ishni bajarish uchun jamoaviy yondashuvni rivojlantirishga harakat qilishlari aniqlandi. Ularga liderlarning ikki toifasi ajratildi: xodimlarga e'tibor qaratgan liderlar, ishga yo'naltirilgan liderlardir (Sinclair et al., 2020).

Likert o'z modeliga asoslanib, liderlik uslublari va boshqaruv madaniyatini aniqlash uchun anketa ishlab chiqdi. Anketadan olingan natijalarga ko'ra, samarali liderlik ko'pincha 4-tizimga kamroq, 1-tizimga yaqinroq bo'lgan. Biroq amalda 4-tizimga mos uslubga amal qilish oson emasligi ma'lum bo'ldi. Ko'pgina tashkilotlar ushbu uslubdan foydalanmagan. Ma'lum bo'lishicha, unga o'tish tub o'zgarishlar, asosan, oddiy ishchigacha bo'lgan barcha darajadagi liderning o'zi va uning izdoshlarining xatti-harakatlaridagi o'zgarishlar zarurati bilan bog'liq jarayon hisoblanadi (Двойникова, 2017).

Tadqiqot metodologiyasi.

Liderning xulq-atvor uslublari tushunchalari orasida eng mashhuri yaqinda boshqaruv panjara modeliga ega bo'lib, u faqat bitta haqiqiy liderlik uslubi mavjudligini aniq ko'rsatib beradi. Ogayo shtati universiteti modeliga biroz o'xshash, Bleyk va Moutonning boshqaruv tarmog'i ikki o'zgaruvchining yoki liderlik xatti-harakatlari o'lchovlarining kesishishi natijasida hosil bo'lgan jarayondir. Boshqaruv tarmog'ining o'zgaruvchilari, aslida, keyingi xatti-harakatlarni oldindan belgilab beruvchi joylashuv (biror narsaga yoki kimgadir) va qarash (biror narsaga) tabiatida bo'ladi, ya'ni. ikkala manfaat ham bir narsa bilan emas, balki inson ongi va inson harakati bilan ham bog'liqdir.

Yuqoridagi liderlik xulq atvori tushunchalari u yoki bu tarzda har qanday sharoitda rasmiy liderlikning mavjudligini nazarda tutganligi sababli, ko'plab tadqiqotchilar bir necha bor savol berishgan: liderlik tipidagi xatti harakatlar talab qilinmaydigan vaziyatlar bo'lishi mumkinmi? Shunday qilib, Kerr va Germeyer bo'ysunuvchilarning ish darajasiga va ularni qondirishga liderlik ta'siriga bo'lgan ehtiyojni inkor etishga moyil bo'lgan o'zgaruvchilar yoki liderlik o'rnini bosuvchi omillar mavjudligini taklif qildilar. Masalan, katta tajribaga ega, rivojlangan qobiliyat va yuqori darajadagi tayyorgarlikka ega bo'lgan bo'ysunuvchi, go'yo direktiv liderlik zaruratini yo'q qiladi. Strukturaviy lider mustaqil va mustaqil fikrlaydigan bo'ysunuvchining kuchli qarshiligini boshdan kechiradi.

Ko'rib chiqilgan tushunchalar yana bir bor yaqqol ko'rsatib turibdiki, liderlar tug'ilmaydi, ishlab chiqariladi. Liderlik xulq-atvorini o'qitish orqali rivojlantirish va yaxshilash mumkin. Buni bilish, o'z navbatida, muayyan liderlik qobiliyatlari va qobiliyatlarini rivojlantiruvchi boshqaruvni o'qitish dasturlarini ishlab chiqish va taqdim etishga yordam beradi.

Tahlil va natijalar muhokamasi.

Liderlikning xulq-atvor tushunchalari liderlik xulq atvorini o'lchashning juda keng doirasiga asoslanadi, bu ko'plab talqinlarni oladi, bu esa ularning amaliy tasdiqlanishini sezilarli darajada murakkablashtiradi. Shunga ko'ra, liderlik xulq-atvori tushunchalari liderlikning samaradorlik va qoniqish kabi muhim ko'rsatkichlar bilan bog'liqligi haqidagi tushunchalarni takomillashtiradi.

Levin o'zining mashhur tadqiqotida avtoritar liderlik demokratik liderlikdan ko'ra ko'proq ish olib borishini aniqladi. Shu bilan birga, o'lchovning boshqa tomonida past motivatsiya, kamroq o'ziga xoslik, guruhlarda kamroq do'stona munosabat, guruh fikrlashning yo'qligi, liderga va guruhning boshqa a'zolariga nisbatan ko'proq tajovuzkorlik, ko'proq bostirilgan tashvish va shu bilan birga, ko'proq bog'liqlik va bo'ysunuvchilarning itoatkor xatti-harakati bor edi.

Xususan, liberal rahbarlik ostidagi demokratik rahbarlik bilan solishtirganda, ish hajmi kamaydi, ish sifati pasaydi. Olib borilgan tadqiqotlar avtokratik rahbarlik yuqori samaradorlikka olib keladi, ammo demokratik rahbarlik qaraganda kamroq qoniqish hosil qiladi degan xulosalarni to'liq tasdiqlamadi. Shunga qaramay, Levinning tadqiqotlari boshqa olimlarning yuqori mehnat unumdorligiga va yuqori darajada qoniqishga olib keladigan liderning xulq-atvor uslubini izlashiga asos bo'ladi.

Aksincha, shaxsga yo'naltirilgan liderning asosiy tashvishi - bu insondir. Bunday lider asosiy e'tiborni insoniy munosabatlarni yaxshilash orqali samaradorlikni oshirishga qaratadi. Shaxsga yo'naltirilgan lider o'zaro yordamga urg'u beradi, xodimlarga qarorlar qabul qilishda imkon qadar ko'proq ishtirok etishga imkon beradi, mayda homiylikdan qochadi va bo'linma uchun yuqori mehnat unumdorligini belgilaydi. U qo'l ostidagilarning ehtiyojlarini faol ko'rib chiqadi, ularga muammolarni hal qilishga yordam beradi va ularning kasbiy o'sishini rag'batlantiradi. Likert o'z tadqiqotlariga asoslanib, liderlik uslubi doimo ma'lum bir faoliyatga yoki shaxsga qaratilgan bo'ladi, degan xulosaga keldi. Natijalar shuni ko'rsatdiki, shaxsga yo'naltirilgan liderlik uslubi deyarli barcha holatlarda samaradorlikni oshiradi.

Keyinchalik olimlar ba'zi liderlarning uslubi ham ishga, ham shaxsga e'tibor qaratishini aniqladilar. Bundan tashqari, vaziyatning tabiatiga ko'ra, shaxsga yo'naltirilgan uslub har doim ham samarali bo'lmagan va har doim ham lider uchun eng yaxshi xulq-atvor bo'lmagan. Tadqiqotning davomi sifatida Likert shaklda ko'rsatilgan to'rtta asosiy liderlik uslubi tizimini taklif qildi. Unda insonlarga ta'sir qilish, ularni tashkilot maqsadlariga erishishga undash uchun zarur bo'lgan avtoritar va demokratik uslubning turli darajalari bilan tavsiflangan liderlik uslubi variantlari mavjudligini tushunishga imkon beradi.

Xulosa va takliflar.

Liderlik xulq-atvori sohasida eng muhim jarayonlardan biri hisoblanadi. Uning maqsadi liderlikning ikki omilli nazariyasini ishlab chiqishdir. Asos sifatida ikkita o'zgaruvchi jarayon: munosabatlarning tuzilishi va ushbu tuzilma ichidagi munosabatlar. Birinchi o'zgaruvchiga xatti harakatlar modeli kiradi, ularning yordami bilan lider guruhdagi munosabatlarning tuzilishini tashkil qiladi va belgilaydi: rollarni belgilash, aloqa oqimlarini o'rnatish, ish qoidalari va tartiblarini va kutilgan natijalar majmuyidan iborat bo'ladi.

Ikkinchi o'zgaruvchiga lider va izdoshlar o'rtasidagi munosabatlar darajasi yoki sifatini aks ettiruvchi xatti-harakatlar namunalari kiradi: do'stlik, o'zaro ishonch va hurmat, hamdardlik va uyg'unlik, bir-biriga nisbatan sezgirlik, bir-biriga yaxshilik qilish istagi. Tadqiqot ushbu ikki o'zgaruvchi va turli xil ishlash ko'rsatkichlari o'rtasida bog'liqlikni o'rnatadi.

Ta'kidlash joizki, keltirilgan xatti-harakatlar bir vaqtning o'zida ikkita o'zgaruvchining mavjudligi bilan tavsiflangan liderlar, xatti-harakatlari ulardan faqat bittasi bilan tavsiflanganlarga qaraganda, o'z faoliyatida samaraliroqdir. Keyingi ma'lumotlarga asoslangan holda, menejerning munosabatlar tuzilishiga asosiy e'tibori bo'ysunuvchilarning professionallik ko'rsatkichlarini yuqori darajaga ko'taradi va tuzilmadagi munosabatlarga e'tibor qaratgan holda, professionallik va past ko'rsatkichlar qayd etiladi. Liderlik faoliyati uzoq vaqtdan beri to'g'ri gipoteza sifatida qabul qilingan. Shuningdek, har qanday sharoitda qo'llaniladigan samarali liderlikning yagona haqiqiy uslubini yaratish mumkin emas edi. Shu bilan birga, keltirilgan ma'lumotlar muhim xulosa chiqarishga imkon beradi.

Adabiyotlar/Lumepamypa/References:

Darren Lee-Ross, Conrad Lashley. (2013) *Entrepreneurship & Small Business Management in the Hospitality Industry (Hospitality, Leisure and Tourism) 1st Edition*. USA.: «Routledge».

John R. Walker, Jack E. Miller. (2015). *Supervision in the Hospitality Industry*. USA.: «Wiley».

Raximov Z.O., Maxmudova A.P. (2022) *Liderlik. O'quv qo'llanma*. Samarqand iqtisodiyot va servis instituti. - Samarqand.: "STEP-SEL" MChJ. nashryot-matbaa bo'limi, - 156 b.

Sinclair, M.T., A. Clewer, and A. Pack (2020), "Hedonic Prices and the Marketing of Package Holidays: The Case of Tourism Resorts in Malaga" in *Marketing Tourism Places*, edited by Ashworth, G. and B. Goodall, London, Routledge, pp. 85-103.

Двойникова У.Ю. (2017). *Психология лидерства: Учеб. Пособие* - Самара: Самар.гос.тех.ун-т, - 121 с.

Ерастова А В., (2015) Черкасова О. В. *Лидерство: учебное пособие* / А. В. Ерастова, О. В. Черкасова; Мордов. гос. ун-т. - Саранск, - 1,13 МБ.

Ильина Е.В., Афанасьева А.Н., Романова А.И. (2017) *Лидерство: особенности управления в строительстве и сфере жилищно 152 коммунальных услуг. Учебное пособие*. - Казань: КГАСУ, 156 с.

Фадеева В.Н. (2014). *Лидерство и управление командой: учебное пособие*. - Томск: Изд-во Томского политехнического университета, - 188 с.