

## РАҲБАРНИНГ ШАХСИЙ СИФАТЛАРИНИ БАҲОЛАШ МАСАЛАЛАРИ

Умид Закирович ФОЗИЛОВ

Мустақил изланувчи  
Фарғона политехника институти  
Фарғона, Ўзбекистон

### Аннотация

Мақолада кадрларни раҳбарлик лавозимларига қўйиш, улар фаолиятини таҳлил қилишда шахсий сифатларини баҳолаш, шу орқали бошқарувдаги раҳбарнинг маънавий қиёфасини шакллантириш ҳамда шахсий сифатларини ўрганиш, таҳлил қилиш ва хулоса ишлаб чиқиш тўғрисида фикр юритилади.

**Таянч сўзлар:** раҳбарлик сифатлари, бошқарув қобилияти, мотивация, ички мотивация, вақтдан унумли фойдаланиш, лидерлик, ислоҳот, самарадорлик, бошқарувчилик сифатлари.

## ОЦЕНКА ЛИЧНЫХ КАЧЕСТВ РУКОВОДИТЕЛЯ

Умид Закирович ФОЗИЛОВ

Независимый исследователь  
Ферганский политехнический институт  
Фергана, Узбекистан

### Аннотация

В статье рассматривается вопрос расстановки кадров на руководящие должности, оценки их личностных качеств при анализе их деятельности, формирования нравственного образа руководителя в управлении посредством оценки, а также изучения, анализа и составления выводов об их личностных качествах.

**Ключевые слова:** управленческие качества, управленческие способности, мотивация, внутренняя мотивация, эффективное использование времени, лидерство, реформирование, эффективность, управленческие качества.

Жамият ҳаётини юксалтиришга ҳисса қўшадиган, ўз фидойилиги, масъуллиги, ватанпарварлиги билан намуна бўла оладиган ҳар томонлама етуқ етакчи инсонни тарбиялаш башариятнинг азалий орзуси бўлиб, аждодларимиз ёш авлодга маърифат ва маданиятни ўргатиш, уларни комилликка етаклашнинг самарали йўллари, таъсирчан қонун-қоидаларини ўрганиб, тавсия қилиб келганлар. Аристотелдан кейин, Шарқ ва Ғарбда “Муаллими соний”, яъни “Иккинчи муаллим” номи билан машҳур бўлган Абу Наср Фаробий “Фозил одамлар шахри”, “Яхши хулқлар”, “Бахт-саодатга эришиш ҳақида” номли асарлар ёзади. Фаробий бундай фазилатлар

деганда билимдонлик, донолик, мулоҳазалилик ва виждонлилик, камтарлик, жамоа манфаатларини юқори қўйиш, маънавий комилликка интилиш, адолатли бўлиш каби хислатларни тушунган.

Фаробий изланишларига мансуб “фозиллар шахрининг (давлат назарда тутилган) таркиб топиши ва унда қандай ахлоқий сифатдаги шахснинг раҳбар бўлиши” таснифлари бугунги демократик жамият қуришнинг назарий талаблари билан бевосита уйғун келади. Улуғ аллома ўзининг “Фозил одамлар шахри” асарида етакчига хос бўлган 12 та хислат ҳақида таъкидлайди [7]:

**Абу Наср Фаробийнинг “Фозил одамлар шахри” асарида етакчиларнинг эга бўлиши лозим бўлган 12 хил сифатлари**

<b>№</b>	<b>Сифатлар</b>	<b>Изоҳ</b>
1	Соғлом бўлиш	<i>тўрт муччаси соғ бўлиб, ўзига юкланган вазифаларни бажаришида бирор аъзосидаги нуқсон ҳалал бермаслиги лозим, у соғ-саломатлиги туфайли бу вазифаларни осон бажариши керак;</i>
2	Фаросатли бўлиш	<i>табиатан нозик фаросатли бўлиб, суҳбатдошининг сўзларини, фикрларини тез тушуниб, тез илғаб олиши, шу соҳада умумий аҳвол қандайлигин аниқ тасаввур қила олиши зарур;</i>
3	Мустаҳкам хотирага эга бўлиш	<i>у англаган, кўрган, эшитган, идрок этган нарсаларни хотирасида тўла-тўқис сақлаб қолиши, барча тафсилотларни унутмаслиги зарур;</i>
4	Ўткир зеҳнга эга бўлиш	<i>зеҳни ўткир, зукко бўлиб, ҳар қандай нарсанинг билинар-билинамас аломатлари ва у аломатлари нимани англатишини тез билиб, сезиб олиши зарур;</i>
5	Фикрини аниқ ва чиройли ифодалаш	<i>у фикрини аниқ тушунтириши мақсадида уни чиройли сўзлар билан ифодалай олиши лозим;</i>
6	Билим олишга интилиш	<i>у (устозлардан) таълим олишга, билим, маърифатга ҳавасли бўлиши, ўқиб-ўрганиши жараёнида сира чарчамайдиган, машаққатлардан қочмайдиган бўлиши зарур;</i>
7	Ўзини назорат қила олиш	<i>еб-ичишида очофат бўлмаслиги, аксинча, ўзини тия олиши, (қимор ёки бошқа) ўйинлардан завқ, ҳузур олишдан узоқ бўлиши зарур;</i>
8	Ҳақиқатгўй бўлиш	<i>у ҳақ ва ҳақиқатни, одил ва ҳақгўй одамларни севадиган, ёлгон ва ёлгончиларни ёмон кўрадиган бўлиши зарур;</i>
9	Олийҳиммат бўлиш ва ўз кадрини билиш	<i>у ўз қадрини билувчи ва номус-ориятли одам бўлиши, пасткашлардан юқори турувчи, туғма олийҳиммат бўлиши, улуг, олий ишларга интилиши зарур;</i>
10	Мол-дунёга берилмаслик	<i>бу дунё молларига, динор ва дирҳамларга қизиқмайдиган (мол-дунё кетидан қувмайдиган) бўлиши зарур;</i>
11	Адолатли бўлиш ва ҳақсизликка қарши кураша олиш	<i>табиатан адолатпарвар бўлиб, одил одамларни севадиган, истибдод ва жабр-зулмни, мустабид ва золимларни ёмон кўрувчи, ўз одамларига ҳам, бегоналарга ҳам ҳақиқат қилувчи, барчани адолатга чақирувчи, ноҳақ жабрланганларга мадад берувчи,</i>

		<i>барчага яхшиликни ва ўзи суйган гўзалликни раво кўрувчи бўлиши зарур. Ўзи ҳақ иш олдида ўжарлик қилмай, одил иш тутгани ҳолда ҳар қандай ҳақсизлик ва разолатларга мурасасиз бўлиши зарур;</i>
12	Қатъият ва журъатли бўлиш	<i>ўзи зарур деб ҳисоблаган чора-тадбирларни амалга оширишда қатъиятли, саботли, журъатли, жасур бўлиши, қўрқоқлик ва ҳадиксирашларга йўл қўймаслиги лозим.</i>

Раҳбар кадр, давлат хизматчисининг шахсий сифатлари, фазилатлари макон ва замонда шаклланади. Ҳозирги даврда раҳбар кадрларда замонга мос сифат ва фазилатларни шакллантириш муҳим вазифалардан ҳисобланади. Ўзгараётган ижтимоий муҳит иш услуби, раҳбарлик тарзи, талаблари янги типдаги давлат мулозимлари, раҳбар кадрларни тарбиялаш учун зарур бўлган объектив шарт-шароитларни яратди. Галдаги вазифа давлат хизматчиларига кўйилаётган янги талабларни, улар учун зарур бўлган фазилатларни илмий асослаб, таҳлил қилиб, умумлаштириб, маънавий-маърифий тарбия, амалий тажриба ёрдамида махсус шакллантиришдир. Ана шунда давлат хизматчилари тафаккуридаги янгиланиш улар орқали халққа, демакки, ҳар бир ўзбекистонликка етиб боради. Жамият тафаккури тезроқ янгиланади, миллат бир жону бир тан бўлиб, ислоҳотларни тезлаштиради.

Бу борада Президентимиз Шавкат Мирзиёев 2018 йилдаги Олий Мажлисга қилинган Мурожаатномасида мана шундай фикр билдирган эди: “Барчамизга аёнки, ислоҳот – бу янгиланиш, ўзгариш дегани. Ислоҳотлар ижобий натижа бериши учун, аввало, раҳбарларимиз ва одамларимиз ўзгариши керак. Инсон ўзгарса, жамият ўзгаради. Бу мақсадга эришиш учун биринчи навбатда, барча даражадаги раҳбарлар ва халқ депутатлари, барча етакчилар ўз фаолиятини танқидий таҳлил, қатъий тартиб-интизом ва шахсий жавобгарлик асосида ташкил этишларини бугун ҳаётнинг ўзи талаб этмоқда” [1].

Раҳбарнинг ижобий шахсий сифатларга эга бўлиши унинг бошқарув қобилиятининг ошиши ва бошқарув фаолиятида юқори самарадорликка эришишига хизмат қилади.

Биз раҳбар кадрларнинг шахсий сифатларини ўрганиш ва баҳолашда баҳолаш усули сифатида сўровнома усулидан фойдаландик. Сўровнома тадқиқот қилишнинг асосий воситаларидан бўлиб, ҳар бири тадқиқотнинг мақсадлари билан боғлиқ бўлган таркибий тузилган саволлар тўпламини ўз ичига олган социологик ҳужжат ҳисобланади. Унга кўра сўровнома ўтказиш жараёнида респондентдан анкета шаклида берилган саволларга ёзма равишда жавоб бериш сўралади. Фойдаланиш ва қайта ишлаш қулайлиги сабабли, сўровнома ҳам алоҳида шаклда, ҳам кадрларни баҳолашда комплекс усуллар катори фойдаланилиши мумкин [5].

### Сўровнома турлари

№	Сўровнома тури	Изоҳ
1	Оммавий сўровнома	<i>Оммавий сўровномада ташилотнинг барча ходимлари билан суҳбат ўтказилади. Бу бутун ташилотнинг ишини яхлит таҳлил қилиши зарурати бўлганда амалга оширилади.</i>
2	Танланма сўровнома	<i>Танланма сўровномада битта бўлим ёки маълум ходимлар тоифаси билан сўров ўтказилади. Бу ташилотнинг муайян бир бўгинининг ишига баҳо бериши зарур бўлганда ўтказилади.</i>
3	Шахсий сўровнома	<i>Бу сўровнома турини шахсга йўналтирилган деб номланишига сабаб, ҳар бир респондент ўз исми, шарифини сўровномада акс эттиради. Шахсий сўровнома ўтказиши ташилот фаолиятини эксперт баҳолашда, яъни ходимларни шахсан баҳолаш зарур бўлганда талаб қилинади.</i>
4	Аноним сўровнома	<i>Ўз исмларини киритмасдан жавоб берадиган сўровнома. Аноним анкеталар ёрдамида ходимлар саволларга янада очиқроқ ва ростроқ жавоб беришади, аммо шошилинч ва ўйланмаган жавоблар ҳам кўпаяди. Шунга қарамай, мисол учун ташилотда меҳнат шaroитларини яхшилаш, ходимларнинг касбий фаолиятдан мамнунлиги ва ҳоказо аксарият ҳолларда ўтказиши тавсия этилади.</i>

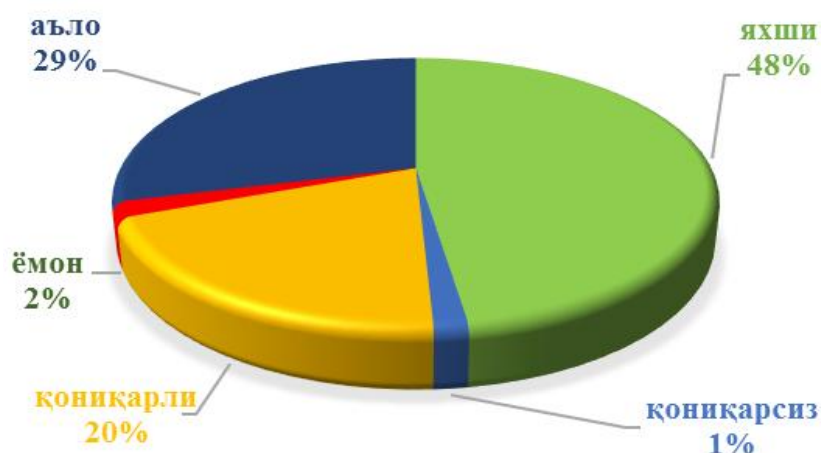
Раҳбар ходимларнинг бошқарувчилик сифатларини аниқлаш ҳамда уларда бошқарувга оид қандай кўникмалар етишмаслигини аниқлаш мақсадида турли даражадаги раҳбар кадрлардан бошқарув профессионализмига оид сўровнома ўтказилди. Таҳлилий сўровномада давлат ҳокимияти идоралари ва ташилотларида фаолият юритувчи раҳбар кадрлардан иборат 383 нафар респондентлар иштирок этди. Ушбу раҳбар

кадрларнинг 73 нафари (19 фоиз) 35 ёшгача, 221 нафари (58 фоиз) 36-50 ёшгача ва 89 нафари (23 фоиз) 50 ёшдан юқори бўлганларни ташкил этди.

Шунингдек, респондентларнинг раҳбарлик стажига эътибор қаратадиган бўлсак, уларнинг 153 нафари (40 фоиз) 3 йилгача, 109 нафари (28 фоиз) 5 йилгача, 121 нафари (32 фоиз) 10 йилгача ва ундан ортиқ раҳбарлик стажига эга эканликларини маълум қилишган. Сўровнома натижаларидан кўриниб турибдики, иштирок этган раҳбар кадрларнинг аксарияти раҳбарлик фаолиятини бошлаганига ҳали 3 йилдан ошмаган.

Ўтказилган сўров натижаларига кўра раҳбарларда қўл остидагиларни мотивациялаш қобилияти қай даражада эканлигини (1-расм) кўришимиз мумкин. Сўровда иштирок этганларнинг 77 фоизи (29 ва 48 фоиз) ўзида бу қобилиятни “аъло” ва “яхши” даражада деб ҳисоблайди. 3 фоизи (2 ва 1 фоиз) раҳбарлар эса ўзида бу қобилиятни “ёмон” ва “қониқарсиз” деб баҳолаганлар.

Маълумки, ташкилотлар фаолиятида йиллик режа ва ходимларнинг функционал мажбуриятлари белгиланган бўлади. Демак, малакали ходимлар ўз ваколат ва мажбуриятларидан келиб чиқиб, сидқидилдан меҳнат қилсалар бу фаолиятга раҳбарнинг аралашуви шарт бўлмай қолади. Бошқарув соҳасидаги бошқа анъанавий функциялар: ташкиллаштириш, назоратни ташкил этиш ва мотивация ҳамда малакали ходимлар ҳамда шаклланган тизим орқали амалга оширилиши мумкин.

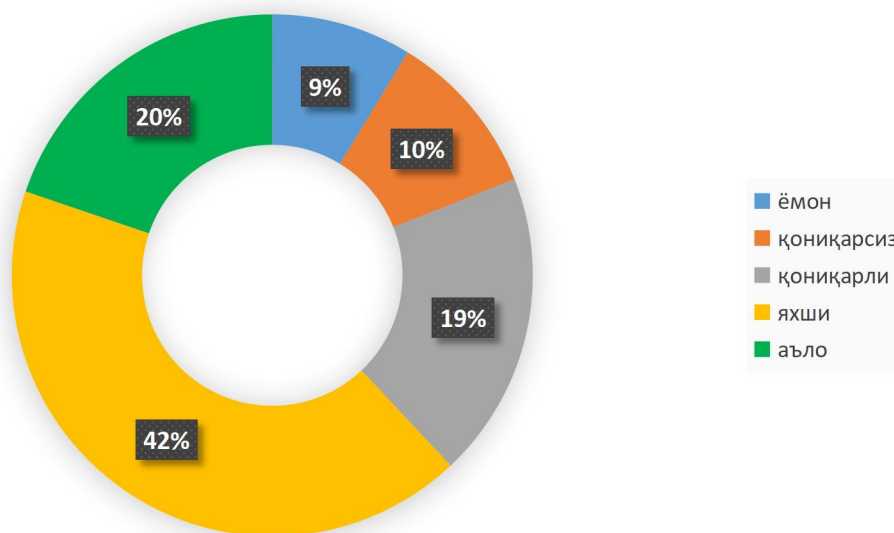


1-расм. Раҳбарнинг қўл остидагиларини мотивациялаш қобилияти.

Бу эса раҳбар зиммасига ташкилотдаги ахборот оқимини бошқариш ҳамда ходимларни мотивациялаш функциясини юклайди. Бунинг учун эса албатта, раҳбарларнинг қўл остидагиларни ўз вақтида ва етарлича мотивация қила олиш қобилиятига эга бўлиши лозимлигини англади [2].

Навбатдаги сўровда (2-расм) раҳбарлардан “Сизда ички мотивация ва иш жараёнидаги масалаларни ҳал этиш учун стимул мавжуд деб ҳисоблайсизми?” деб сўралди.

Респондентларнинг 9 фоизи ўз кўникмаларини ёмон деб ҳисоблашса, 42 фоизи яхши деб ҳисоблашган.



**2-расм. Раҳбарнинг шахсий мотивацияси.**

Маълумки, инсоннинг мотивацияси ундаги мавжуд ҳис-туйғуларга, ишонч эса ақлга боғлиқдир. Мотивация инсонга танлаш имкониятини бериб, уни бирор ишга асло мажбурламайди. У бу ишни ўз ички ҳис-туйғуларидан келиб чиқиб фаол амалга оширади.

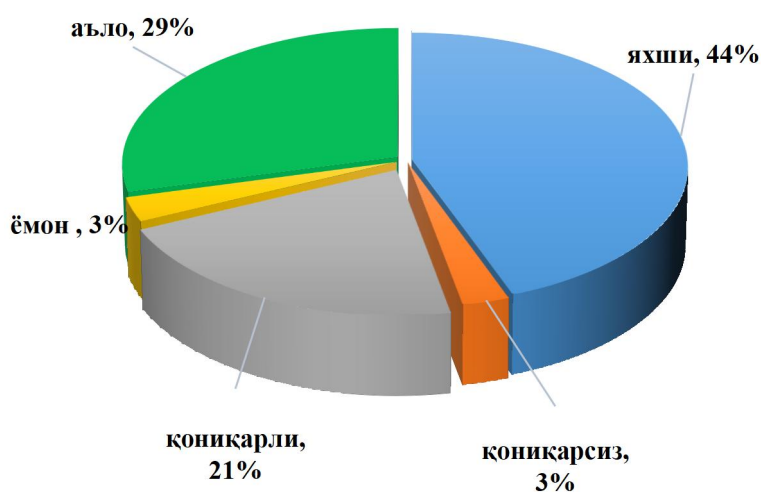
Мотивациянинг иккига бўлинишини кўришимиз мумкин. Биринчиси, мотивация инсоннинг бошқалар томонидан кучини оширувчи омил бўлиб хизмат қилаётган бўлса, иккинчиси, мотивация инсоннинг ким ёки нимадан олган таассуроти орқали намоён бўлади.

Айрим инсонлар ҳаётдан нолиб ўзларини тиклаб ололмаётганидан шикоят қилиб қоладилар. Улар мотивациядан олдин ўзларидаги кўрқув, норозилик, уятчанлик, иккиланиш ва ички блокланган хислатларидан ҳоли бўлиш ҳақида қайғуришлари лозим. Ушбу хислатлар мотивациянинг акси бўлиб, инсонни мақсад сари интилишларини йўқотишга хизмат қилади. Мотивация етишмаслигидан азоб чекадиган одамлар кўп ҳолларда хаёлпарастликка берилган, ақлларини ишлатишни хоҳламайдиган, ўзларига беэътибор бўлиб, ёшларига қараганда анча кексайган ва ҳаётга қизиқиши сўнган ноумид инсон бўладилар [6].

Буюк файласуф Суқрот айтганидек, “Кимда истак бўлса – йўлини кидиради, кимда истак бўлмаса – баҳона қидиради”.

Раҳбарнинг ички мотивациядан ҳоли бўлиши бу унинг ишга муносиб эмаслигини англатади. Чунки, раҳбарнинг ўзида етарлича мотивация бўлмаслиги, бу унинг ўз ишига сидқидилдан ёки масъулият билан ёндашмаслиги, ҳатто ишончсизлик билан ёндашишини англатади. Раҳбарнинг ўзида мотивация бўлмаса, у қўл остидагиларга қандай қилиб мотивация бера олади...?

Респондентлардан раҳбарлик фаолиятида вақтдан унумли фойдаланиш борасидаги хусусиятларини 44 фоиз яхши, 29 фоиз аъло, 21 фоиз қониқарли, 3 фоиз қониқарсиз ва ёмон деб белгилашган.



2-расм. Раҳбарнинг вақтдан унумли фойдаланиш қобилияти.

Амалда барча раҳбарлар ва мутахассислар иш вақти сарфларини ҳисобга олиб бориш зарурлигини эътироф қиладилар. Лекин, тажрибада камдан-кам раҳбарлар бу масалани ўзлари учун ҳал қиладилар, бу эса баъзи салбий оқибатларга: ишда шошилишга, чарчашга, меҳнатнинг кам асосланишига, ишдаги режасизликка олиб келади. Раҳбар ва мутахассиснинг иш вақтини оқилона ташкил этиши бажариладиган барча ишларни ҳисобга олиб боришни, ўзининг иш вақтини мунтазам назорат қилиб боришни, иш вақтини сарфлаш тузилмасини ўрганишни талаб қиладди. Бу эса иш вақтидан фойдаланишни таҳлил қилиш, шахсий ишнинг асосли режаларини тузиб чиқишни таҳлил қилиш имконини беради. Иш вақтидан фойдаланишни ҳисобга олмасдан ва уни таҳлил қилмасдан туриб раҳбар ва мутахассиснинг тузиб чиққан шахсий иш режалари реал шароитдан ажралиб қолган бўлади [3].



**4-расм. Раҳбарнинг лидерлик қобилияти.**

“Лидер сифатида ўз қўл остингиздагиларни муайян мақсад ва вазифа сари бирлаштира оласизми, уларни ўз ортингиздан эргаштира оласизми?” деб берилган саволга раҳбарларнинг жавоб натижалари қуйидагича бўлган: асосий қисми 56 фоиз “аъло” деб ҳисоблаган бўлса, 32 фоиз яхши деб баҳолашган. Кўриниб турибдики, бугунги раҳбар кадрларнинг аксарияти



Ўзларининг ходимларни жалб қилиш борасидаги кўникмаларини ижобий баҳолашмоқда.

Ташкилот ривожланишида раҳбарнинг лидерлик салоҳияти муҳим аҳамиятга эга. Бошқарув соҳасида лидерлик муаммоси ҳамма вақт долзарб бўлиб келган.

Ҳокимият (бошқарув) – бу ҳаракат қилиш имконияти ёки бошқа одамларнинг ҳулқига ёки ҳолатига таъсир этиш қобилияти. Бошқача айтганда ҳокимият – бу бошқа одамлар ҳулқига таъсир ўтказиш имконияти. Таъсир – бир шахснинг иккинчи шахснинг ҳулқи, муносабатлари ва ҳиссиётларига ўзгартириш киритувчи ҳар қандай ҳаракатдир. Таъсир воситалари турлича, қулоққа шивирлаб айтилган сўздан тортиб, пичок ўқталишгача бўлиши мумкин. Шунингдек, бир одам ўзининг ғоялари билан иккинчи одамга таъсир этиши мумкин. Раҳбарлар шундай таъсир этишлари керакки, бу фақат бир ғояни қабул қилишга эмас, балки ҳаракатга – натижавий меҳнатга олиб келсин. Ўзининг таъсирини ва лидерлигини самарали қўллай олиши учун ҳар бир раҳбар ҳокимият манбаларини қўллаши керак. Бундай таъсирни албатта раҳбар ўз лидерлик қобилиятига таянган ҳолда амалга оширади. Шунинг учун ҳам раҳбарларда лидерлик қобилиятининг мавжудлиги жуда муҳим ҳисобланади [8].

Ҳозирги даврда раҳбарлар фаолиятининг ўзига хос хусусиятлари замонавий етакчилик назарияларини ўз амалиётида ҳар томонлама татбиқ этишни ва нафақат ходимларни бошқариш жараёнида, балки ҳар бир аниқ шахсга нисбатан фойдаланишни назарда тутди. Раҳбар жамоанинг бевосита етакчиси сифатида кўп жиҳатдан ходимларнинг ахлоқий, умуман шахсий фазилатларини шакллантиради, шаклланишида муҳим туртки бўла олади. Ходимлар қачонки раҳбарда намуна сифатида атрофидагиларга муносабат, топширилган вазифаларни бажаришга масъулият, ҳалоллик, ватанпарварлик, билимга, ўз-ўзини ривожлантиришга интилиш, катталарга ҳурмат ва кичикларга иззатда бўлиш, ўзаро ишонч каби сифатларни кўра олсалар, улар

бунга интиладилар. Жамоада бу каби муҳитнинг шаклланиши раҳбарга кучли жамоага (команда) эга бўлиш имкониятини беради.

Аксарият ҳолатда раҳбарлик лавозимларига танловларни амалга оширишда номзоднинг шахсий сифатларини аниқлаш учун амалиётда суҳбатдан ўтказиш усули қўлланилади. Лекин, кишидаги бошқарув профессионализмини аниқлаш бўйича ўтказилган тажриба ва тадқиқотлар шуни кўрсатадики, кишининг раҳбар сифатидаги шахсий сифатларига эга эканлигини аниқлаш учун суҳбат ўтказишнинг ўзи етарли эмас. Чунки, инсоннинг ҳолати ўзгарувчан деб баҳоланади, яъни суҳбатда унинг ҳақиқий сифатларини аниқлаш имкони бўлмаслиги мумкин. Жаҳон тажрибасига кўра кўплаб ташкилот ва компанияларда раҳбарлик лавозимларига номзодларни бир нечта баҳолаш усуллари орқали саралаб олинади. Турли тренинглар, суҳбат-интервью, кейслар ва муаммоли вазиятларни ечиш, жамоавий ишлаш, қарорлар қабул қилиш каби хусусиятларни аниқлашга доир ишбилармонлик ўйинлари каби усулларни айтиш мумкин. Яъни, бунда номзодни фақат бир томонлама эмас, турли томондан унинг шахсий сифатларини аниқлаб олиш мумкин бўлади.

Шу сабабли, раҳбарнинг қўл остидагиларга таъсир ўтказиш, аниқ мақсадлар қўйиш ва амалга ошириш ҳамда жамоада етакчилик услубларини қўллаш олиш каби кўникмаларига эга бўлиши унинг муваффақиятли ишида муҳим элементлардан ҳисобланади. Яъни, бу раҳбар кадрлар фаолиятини баҳолашда уларнинг айнан ушбу шахсий сифатларини аниқлашга ва юзага чиқаришга ҳамда раҳбарнинг бошқарув бўйича шахсий сифатларини ривожлантиришга катта эътибор бериш муҳим эканлигини англатади.

### **Фойдаланилган адабиётлар:**

1. Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёевнинг Олий Мажлисга Мурожаатномаси 2018 йил 28 декабрь. [WWW.Lex.uz](http://WWW.Lex.uz)
2. Боймуродов Н. Раҳбар психологияси. – Тошкент: Янги аср авлоди, 2007.

3. Базаров Т.Ю., Беков Х.А., Аксенова Е.А. Методы оценки управленческого персонала государственных и коммерческих структур. – Москва: ИПК ГС, 1995.
4. Иванова Т.М. Руководитель – лидер трудового коллектива. – С-Пб., 2018.
5. Курсовой проект по учебной дисциплине "Оценка персонала" на тему: Метод оценки персонала: анкетирование;  
[https://otherreferats.allbest.ru/management/00471977\\_0.html](https://otherreferats.allbest.ru/management/00471977_0.html);
6. Кричевский Р.А. Если Вы – руководитель. – Москва, 1998.
7. Фаробий, Абу Наср. Фозил одамлар шахри. – Тошкент: Ўзбекистон миллий энциклопедияси, 2004.
8. Харламов И.И. Управленческая деятельность руководителя. – Москва, 2017.