

**MURABBIYLIK DASTURLARI YARATISH VA KADRLAR SALOHIYATINI RIVOJLANTIRISHDA LOYIHA BOSHQARUVINING ROLI****Qarshiboyeva Sevra Muhiddinovna***Jizzax shahar 27-sonli umumiy o'rtta ta'lim maktabi, direktor*

**Annotatsiya:** *Ushbu maqolada murabbiylik dasturlarining kadrlar salohiyatini rivojlantirishdagi ahamiyati va loyiha boshqaruvi tamoyillarining bu jarayondagi roli tahlil qilingan. Murabbiylik dasturlarining mohiyati, ularning tashkilotlarda samarali amalga oshirilishi va loyiha boshqaruvi metodlari bilan uyg'unlashtirishning afzalliklari yoritilgan. Loyiha boshqaruvi murabbiylik jarayonining strategik rejalashtirish, resurslarni taqsimlash, xavflarni boshqarish va natijalarni baholash bosqichlarida qanday yordam berishi batafsil ko'rib chiqilgan. Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, murabbiylik dasturlarini tizimli ravishda boshqarish kadrlar malakasini oshirish va tashkilot samaradorligini yuksaltirishda muhim omil hisoblanadi.*

**Kalit so'zlar:** *murabbiylik dasturlari, loyiha boshqaruvi, kadrlar salohiyati, strategik rejalashtirish, malaka oshirish, monitoring, samaradorlik.*

Yurtimizda bugungi kunda boshqaruv sohasida amalga oshirilayotgan ko'plab tub islohotlar asosida, samarali boshqaruvni tashkil etish, davlat tashkilotlari tizimida rahbar xodimlarning kasbiy kompetentligi va ular faoliyatini rivojlantirishning zarur huquqiy-me'yoriy asoslari yaratilgan bo'lib: «Davlat va jamiyat boshqaruvining dolzarb masalalari yuzasidan har tomonlama ilmiy tadqiqotlar olib borish, kadrlar siyosati samaradorligini oshirish, davlat xizmatini isloh qilish sohasidagi xalqaro tajribani o'rganish va shu asosida respublikada boshqaruv tizimini yanada takomillashtirish yuzasidan takliflar ishlab chiqish» ustuvor vazifa sifatida belgilangan.

Bu esa o'z navbatida, yosh rahbar kadrlarni mas'uliyatli lavozimlarga tayinlashda, samarali boshqaruvni tashkil etishda hamda boshqaruv qarorlarini qabul qilishda ularning o'ziga bo'lgan ishonchini oshirish, o'z-o'zini rivojlantira olishida va psixologik tahlil qila olishida, o'zining boshqaruv jarayonida duch keladigan ijtimoiy-psixologik muammolarini anglashga ko'mak berish va boshqaruv ko'nikmalarini rivojlantirish bo'yicha yangi metodlarni taklif etish masalalarini ham ilmiy o'rganishga yetarli asos yaratilganligini ko'rsatadi.

Yosh rahbarlar ko'pincha o'zlarining boshqaruv qobiliyatlariga ta'sir qiluvchi murakkab ijtimoiy-psixologik muhitda harakat qilishadi. Boshqaruvda uchraydigan ko'plab ijtimoiy-psixologik muammolardan biri bu imposter sindromi bo'lib, unda odamlar o'zlarining qobiliyatlariga shubha qiladilar va o'zlarini rahbarlik rollariga loyiq emasdek his qiladilar.

Ushbu psixologik to'siq ularning ishonchiga va qaror qabul qilish qobiliyatiga to'sqinlik qilishi mumkin va bu ularning boshqaruvchi sifatida samaradorligiga ta'sir qiladi hamda yosh liderlarda o'zini rahbarlik rolida isbotlash uchun bosim izolyatsiya va yolg'izlik tuyg'usiga olib kelishi mumkin.

Bundan tashqari, yosh rahbarlar o'zlarining noyob qiyinchiliklarini tushunadigan murabbiylar yoki tengdoshlarni topishda qiynalishi mumkin, bu esa o'zlarining professional sayohatlarida aloqani uzish va begonalashish tuyg'usiga olib keladi. Ushbu qo'llab-quvvatlashning yetishmasligi ularning boshqaruvchi sifatida o'sishi va rivojlanishiga to'sqinlik qilishi mumkin. Shaxsiy o'ziga xoslik va professional o'ziga xoslik o'rtasidagi o'zaro ta'sir yosh rahbarlar uchun muhim ijtimoiy-psixologik muammolarni keltirib chiqaradi.

Haqiqiylikni ularning rolini kutish bilan muvozanatlash ichki nizolar va shaxsiyat inqirozlarini keltirib chiqarishi mumkin. O'ziga sodiq qolgan holda ma'lum bir rahbar imidjini loyihalash zarurati kognitiv dissonans va hissiy stressni keltirib chiqarishi mumkin.

Yosh rahbarlarda boshqaruv ko'nikmalarini rivojlantirishga yordam berish, ularda kelgusida kuzatiladigan ijtimoiy-psixologik muammolarni hal qilish uchun faol qadam bo'lib xizmat qilishi kerak.

Yosh rahbarlarning psixologik ehtiyojlariga moslashtirilgan, o'zining shaxsiy individual psixologik imkoniyatlarini anglagan holda, jarayonni to'g'ri tahlil qila olishiga qaratilgan ijtimoiy-psixologik diagnostika usullarini taqdim etish ular uchun qimmatli yo'l-yo'riq bo'lib xizmat qilishi mumkin.

Shu o'rinda, boshqaruvda ijtimoiy-psixologik diagnostika usullaridan foydalanish bo'yicha jahon tajribasi misolida, rus olimlari N.P. Fetiskin, V.V.Kozlov, G.M.Manuylovlar muallifligi ostidagi "Shaxs va kichik guruhlar rivojlanishining ijtimoiy-psixologik diagnostikasi" darsligiga nazar soladigan bo'lsak, quyidagi bir necha metodlarni kuzatishimiz mumkin, xususan, tashkilotning quyidagi parametrlarini ijtimoiy-psixologik xususiyatlari diagnostikasi: professional kadrlarni saralash; xodimlarni baholash; boshqaruv (menejment) samaradorligi - rahbarning shaxsiyati, yetakchilik uslubi va boshqalar; rasmiy muloqotni (axborot oqimlarini) baholash; tashkiliy madaniyatning holati (tashkilot qiyofasi, me'yorlar, qadriyatlar, qoidalar, ijtimoiy-psixologik iqlim).

Tashkilotni diagnostika qilish uchun R. Likertning "Tashkiliy xarakteristikalar profili" va L. Konstantinning "Tashkiliy paradigmalarning shkalasi" taklif etilgan bo'lib, R. Likert anketasi 6 ta blokdan iborat: yetakchilik, motivatsiya, muloqot, qaror qabul qilish, maqsadlar va nazorat.

Anketaning to'liq versiyasida 51 ta, qisqartirilgan versiyasi esa 18 ta banddan iborat bo'lib, xususan: "Menejer va qo'l ostidagilar o'rtasidagi munosabatlarda ishonch darajasi qanday?" (Liderlik bloki), "Menejerlar qanchalik yaxshi? Qo'l ostidagilar duch keladigan muammolarni bilasizmi?" ("Aloqa" bloki)... Tashkilot a'zolari har birida 5 ta gradatsiyani o'z ichiga olgan to'rt qismga bo'lingan shkala bo'yicha baho qo'yib, bloklarning savollariga javob berishadi.

L. Konstantinning "Tashkiliy paradigmalarning shkalasi" metodikasi to'liq versiyasida, 25 bandni o'z ichiga olib, ularning har biridan keyin to'rt xil iboralar mavjud bo'lib, uni to'ldirishga imkon beradi, masalan: "Qo'llanma ... a) yetakchilarni va mumkin bo'lgan yo'nalishlarni aniqlaydi. rivojlanish; b) odamlarga ishni o'zlari xohlaganicha qilish imkoniyatini beradi; v) guruhlarning o'zaro ta'siri va hamkorligi uchun katalizator vazifasini

bajaradi; d) boshqa shovqinlarni minimallashtirish bilan birga kontekst va maqsadni belgilaydi.

Kadrlarni kasbiy tanlashning dastlabki bosqichi kasbiy faoliyatning muayyan turlarini o'rganish va ularning mutaxassisga bo'lgan talablarini aniqlashdir. Boshqacha qilib aytganda, kasbiy tanlov faoliyatni tahlil qilishdan boshlanishi kerak, uning maqsadi kasbiy faoliyatga qo'yiladigan talablarni aniqlashdir. Kasbiy tanlovni o'tkazishda, qoida tariqasida, quyidagi ko'rsatkichlar hisobga olinadi: - jismoniy rivojlanish; tibbiy kontrendikatsiyala (somatik holat); psixiatrik ko'rsatkichlar (ruhiy me'yordan chetga chiqish); shaxs rivojlanishining ruhiy belgilari.

Shu bilan birga, nomzodning tegishli mutaxassislar tomonidan tekshirilishi alohida amalga oshiriladi: jismoniy, somatik holati va boshqalar alohida baholanadi. Kasbiy yaroqlilik darajasi birinchi navbatda nomzodning munosibligidan shartli ravishda qabul qilinishigacha bo'lgan darajani o'z ichiga oladi. Ushbu darajani aniqlash uchun murakkab ma'lumotlar, jumladan, bashoratli ma'lumotlar kerak.

Kasb tanlashda shaxsiyatning quyidagi jihatlarini hisobga olish tavsiya etiladi: psixofiziologik (sensorlar, vosita qobiliyatlari, kognitiv hodisalar, aqliy holatlar); individual psixologik; ijtimoiy-psixologik (kommunikativ qobiliyatlar va boshqalar); ijtimoiy va axloqiy (normativ tomoni).

Faqatgina bunday yondashuv ko'ngilchanlik va haqiqiy professional tanlov o'rtasidagi chegarani belgilashi mumkin.

Kasbiy tanlovda Kettell testi (16F-onpochHUK), Mini-Mult so'rovnomasi (Minnesota ko'p o'lchovli shaxslar ro'yxatining qisqartirilgan versiyasi), proyektiv chizish texnikasi va intellektni tashxislash usullari (Amthauer testi, COT va boshqalar), o'rganish, qobiliyat va ijodkorlikni o'lchash testlaridan tez-tez foydalaniladi.

Nomzodlarning shaxsiy fazilatlarini chuqurroq o'rganish uchun A. G. Maklakov va S. V. Chermyanin tomonidan ishlab chiqilgan ko'p darajali "Moslashuvchanlik" shaxs so'rovnomasidan foydalanish mumkin.

Anketa 165 ta savolni o'z ichiga oladi va quyidagi shkalalarga ega: ishonchlilik (D);

- moslashuvchan qobiliyatlar (AS); neyropsik barqarorlik (NPU); axloqiy me'yoriylik (MN).

Ishga qabul qilishning jahon amaliyoti, avtobiografik xarakterdagi asosiy faktlarni o'z ichiga olgan xulosa kabi hujjatni hisobga olishga asoslanadi.

Bundan tashqari, har qanday tashkilotning kadrlar siyosatining zaruriy qismi bu kadrlarni baholashdir. U quyidagi 2 turga bo'linadi:

1) joriy holat - menejerning qo'l ostidagilar bilan ishlashi uchun;

2) attestatsiya - xodimlarni boshqarish vositasi. Xodimlarni joriy baholash mehnat intizomini nazorat qilish orqali amalga oshiriladi.

Attestatsiya komissiyasi turli ijtimoiy diagnostika usullaridan foydalangan holda, olingan ma'lumotlarni tahlil qiladi va taqqoslaydi, xodimlarni attestatsiyadan o'tkazish natijalari bo'yicha qaror qabul qiladi.

Va albatta, ijtimoiy tashkilotni boshqarish samaradorligi rahbarning shaxsiy xususiyatlariga va yetakchilik uslubiga bog'liq. Rahbarning shaxsiyatini baholash uchun mashhur "Sen qanaqa lidersan!" testi, yetakchilik uslubini baholashda esa V.P. Zaxarov metodikalari taklif etiladi.

Bundan tashqari, tashkiliy madaniyat diagnostikasi, xususan, ijtimoiy tashkilotning ijtimoiy-psixologik iqlinini o'rganishni o'z ichiga oladi. Ijtimoiy-psixologik iqlimni o'rganish metodologiyasi tashkilotdagi munosabatlarning hissiy, xulq-atvor va kognitiv tarkibiy qismlarini aniqlashga imkon beradi. Hissiy komponentning muhim xususiyati sifatida jozibadorlik mezonini ko'rib chiqiladi - qoniqish darajasida "yoqish - yoqtirmaslik", "yoqimli - yoqimsiz".

Xulq-atvor komponentini o'lchashga qaratilgan savollarni tuzishda "istak -istamaslik", "dam olish sohasida tashkilot a'zolari bilan muloqot qilishni istamaslik" mezonlari nazarda tutiladi. Kognitiv komponentning asosiy mezonini "bilim - tashkilot a'zolarining xususiyatlarini bilmaslik" o'zgaruvchanligidir.

Boshqaruvda ijtimoiy-psixologik muammolar tahlili yuzasidan olib borilgan izlanishlar natijalariga ko'ra quyidagi bir qator xulosa va takliflarni ko'rib chiqishimiz mumkin:

Yosh rahbarlar o'z fikrlari, g'oyalari va tashvishlarini hukm qilish yoki ta'qib qilishdan qo'rqmasdan erkin ifoda eta oladigan ochiq va shaffof muloqot kanallarini targ'ib qilish, faol tinglashni rag'batlantirish va konstruktiv fikr-mulohazalar va muloqot uchun imkoniyatlar yaratish hamda, tajribali rahbarlar yosh rahbarlarga yo'l-yo'riq, qo'llab-quvvatlash va fikr-mulohazalarni taqdim etishi mumkin bo'lgan murabbiylik dasturlarini taklif etish.

Murabbiylik mashg'ulotlari yosh rahbarlarga muammolarni hal qilishda, maqsadlar qo'yishda va xavfsiz va qo'llab-quvvatlovchi muhitda boshqaruv ko'nikmalarini rivojlantirishda yordam beradi.

Uzluksiz o'rganish va rivojlanishni qadrlaydigan madaniyatni yaratish, yosh rahbarlarning malaka va bilimlarini oshirish uchun o'quv dasturlari, seminarlar va seminarlarda qatnashish imkoniyatlari yaratilgan bo'lib, qiyinchiliklarni o'sish imkoniyatlari sifatida ko'ra oladigan o'sish tafakkurini rag'batlantirish, yosh rahbarlar va ularning tengdoshlari o'rtasida hamkorlik va jamoaviy ishlashni yo'lga qo'yish, hamda yosh rahbarlarga birgalikda ishlash, fikr almashish va bir-birining tajribasidan o'rganish imkonini beruvchi o'zaro faoliyat, loyihalar va tashabbuslarni yaratish o'zining samarali natijasini berib kelayotganligini ham kuzatishimiz mumkin.

Bundan tashqari, jamoa dinamikasida xilma-xillik va inklyuziya muhimligiga ahamiyat qaratish, tashkilotdagi yosh rahbarlarning yutuqlari va hissalarini e'tirof etish va nishonlash, ularning ishonchi va motivatsiyasini oshirish uchun ularning sa'y-harakatlari va muvaffaqiyatlarini omma oldida e'tirof etish, ularning mehnatini qadrlash va e'tirof etish madaniyatini shakllantirish, sog'lom ish va hayot muvozanatini saqlashda yosh rahbarlarni qo'llab-quvvatlash, ularni o'z-o'ziga g'amxo'rlik qilishni birinchi o'ringa qo'yishga, chegaralarni belgilashga va stress darajasini samarali boshqarishga undash hamda ruhiy salomatlik va farovonlik tashabbuslarini qo'llab-quvvatlash va resurslar bilan ta'minlash singari sa'y-harakatlarni nafaqat boshqaruv tizimida balki, yurtimizda ko'plab faoliyat jabhalarida yosh

liderlarga nisbatan davomli yo'lga qo'yilganligi ham rahbarlikka intiluvchi yoshlarning o'sib rivojlanishiga katta turtki bo'lmoqda.

Rahbarlik tashkilot madaniyati uchun ohangni belgilaydi. Katta rahbarlar zaiflik, hamdardlik va haqiqiylikni namoyish etish orqali yoshqarga o'rnak bo'lishlari kerak. Yosh rahbarlarni qo'llab-quvvatlash, ochiq muloqotni rag'batlantirish, g'oyalari va fikr almashish uchun xavfsiz maydon yaratish, yosh rahbarlar o'z rollari, mas'uliyatlari va ishlash ko'rsatkichlarini tushunishlarini ta'minlash uchun ularga aniq taxminlar va chegaralarni belgilash, ularga o'z harakatlarini tashkilot maqsadlari va qadriyatlariga moslashtirishga yordam berish uchun muntazam ravishda fikr-mulohaza va ko'rsatmalar berish, ushbu strategiyalarni amalga oshirish orqali tashkilotlar yosh rahbarlarga tavakkal qilish, ularning tajribalarini o'rganish va ishonchli va samarali boshqaruvchilar bo'lib yetishish imkoniyatini beruvchi psixologik xavfsizlik madaniyatini yaratishi mumkin.

Yosh rahbarlar o'zlarini qadrligi, hurmatli va vakolatli his qiladigan qo'llab-quvvatlovchi va inklyuziv muhitni yaratish ularning tashkilot ichida rivojlanishi va muvaffaqiyati uchun muhim ahamiyatga ega.

O'z-o'zini mulohaza yuritish yosh rahbarlarga o'zlarining kuchli, zaif tomonlarini, qadriyatlarini va motivatsiyalarini tushunishga yordam beradi. O'zlarining xatti-harakatlari va xatti-harakatlari haqida fikr yuritib, ular qanday qilib boshqarayotgani va boshqalar bilan o'zaro munosabati haqida tushunchaga ega bo'lishlari mumkin.

Bu o'z-o'zini anglash samarali rahbarlik uchun juda muhimdir, chunki bu yosh rahbarlarga o'zlarining kuchli tomonlarini ishga solishga va yaxshilashga muhtoj bo'lgan sohalarda ishlashga imkon beradi.

O'z-o'zini mulohaza qilish yosh rahbarlarga o'z faoliyatini baholash va o'sish yo'nalishlarini aniqlash imkonini beradi. O'tgan tajriba va natijalar haqida fikr yuritib, ular muvaffaqiyat va muvaffaqiyatsizliklardan saboq olishlari, o'zlarining malakalarini oshirishlari va rahbar sifatida doimiy ravishda takomillashib borishlari mumkin.

O'z-o'zini takomillashtirishga sodiqlik yanada samarali va ta'sirchan rahbar bo'lish uchun kalit hisoblanadi. Samarali rahbarlik uchun to'g'ri qaror qabul qilish ko'nikmalari talab qilinadi.

O'z-o'zini mulohaza yuritish yosh rahbarlarga qaror qabul qilish jarayonlarini baholashga, ularning tanloviga ta'sir etuvchi omillarni tushunishga va qarorlari oqibatlaridan saboq olishga yordam beradi. Yosh rahbarlar o'zlarining qaror qabul qilish usullari haqida fikr yuritish orqali o'zlarining mulohazalari kuchayib, kelajakda yaxshi ma'lumotga ega qarorlar qabul qilishlari mumkin.

Bugungi kunda Respublikamizda Davlat xizmatlarini rivojlantirish agentligi hamda Davlat boshqaruvi akademiyasida tashkil etiladigan malaka oshirish kurslarida hamda davlat boshqaruvi, psixologiya mutaxassisligi va «Kelajak liderlari» maxsus o'quv dasturlari bo'yicha malaka oshirayotgan (ta'lim olayotgan) tinglovchilar (talabalar) uchun davriy ravishda tashkil etiladigan o'quv jarayonlari - yosh rahbarlar o'rtasida o'zlarining zaif tomonlarini ifodalash va yordam so'rash, o'zlarini qulay his qiladigan psixologik xavfsizlik madaniyatini yaratish, o'z-o'zini tahlil qilish va mulohaza yuritish amaliyotlarini

rag'batlantirish, hissiy intellektni rivojlantirish va ularga murakkab shaxslararo dinamikani samarali boshqarishga imkon beruvchi qulay ijtimoiy-psixologik maktab vazifasini o'tamoqda desak mubolag'a bo'lmaydi. Davlat va jamiyatga tegishli bo'lish tuyg'usini shakllantirish izolyatsiya tuyg'usini yumshatishi va yosh rahbarlarning rivojlanishi uchun qo'llab-quvvatlovchi muhitni yaratish ularning o'sishi uchun juda muhimdir.

### FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR:

1. Мусурмонов Р. "Булажак уқитувчиларнинг касбий компетентлигини ривожлантиришда инновацион ёндашувлар" Multidisciplinary Peer Reviewed
2. SHERMANOVA, F. (2024). TALABALAR MEDIASAVODXONLIGINI ZAMONAVIY AXBOROT KOMMUNIKATSIYA TEXNOLOGIYALARINING RIVOJLANISH TENDENSIYALARI ASOSIDA TAKOMILLASHTIRISH. News of the NUUz, 1(1.9), 232-234.
3. Shermanova, F. (2024). TA'LIM JARAYONIDA RAQAMLI TEXNOLOGIYALAR VA SUN'IY INTELEKT. Modern Science and Research, 3(1), 1-6.
4. Shermanova, F. (2024). TA'LIM JARAYONIDA RAQAMLI TEXNOLOGIYALAR VA SUN'IY INTELEKT. Modern Science and Research, 3(1), 1-6.
5. Djumaboyevna, S. F. (2024). MEDIA AND INFORMATION LITERACY IN THE EDUCATIONAL PROCESS AS THE BASIS OF THE NEED FOR INFORMATION. Eurasian Journal of Academic Research, 4(7S), 622-625