

Мурат Утепбергенович АТАМУРАТОВ
 И.Каримов номидаги ТДТУ проректори
 Сиёсий фанлари бўйича фалсафа
 доктори (PhD), доцент

БОШҚАРУВ КОМПЕТЕНЦИЯСИ РАҲБАР ФАОЛИЯТИ САМАРАДОРЛИГИНИ ТАЪМИНЛОВЧИ ОМИЛ СИФАТИДА

КОМПЕТЕНТНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ КАК ФАКТОР, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИЙ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРА

MANAGEMENT COMPETENCE AS A FACTOR PROVIDING THE EFFICIENCY OF MANAGER'S ACTIVITY

Аннотация: Мақола замонавий менежментнинг долзарб муаммоларидан бири – раҳбар кадрларда бошқарув компетенцияларини ривожлантиришга бағишланган. Бунда раҳбар кадрларнинг фаолияти самарадорлигини таъминловчи омил сифатида бошқарув компетенциялари таҳлил қилинган. Шунингдек, бошқарув компетенциялар модели кўриб чиқилган, ваколатларни бериш тамойиллари батафсил баён этилган. Раҳбар кадрларда бошқарув компетенцияларини шакллантириш бўйича амалий таклиф ва тавсиялар ишлаб чиқарилган.

Калит сўзлар: Бошқарув ресурслари, бошқарув компетенциялари, компетенциялар модели, компетенция ва масъулиятни топшириш, ваколатларни бериш.

Аннотация: Статья посвящена одной из актуальных проблем современного менеджмента - развитию управленческих компетенций в менеджменте. При этом анализировались управленческие компетенции как фактор, обеспечивающий эффективность управленческого персонала. Рассмотрена также модель управленческих компетенций, подробно описаны принципы делегирования полномочий. Разработаны практические предложения и рекомендации по формированию управленческих компетенций у управленческого персонала.

Ключевые слова: ресурсы управления, управленческие компетенции, модель компетенций, делегирование компетенций и обязанностей, делегирование полномочий.

Annotation. The article is devoted to one of the current problems of modern management - the development of management competencies in management. At the same time, management competencies were analyzed as a factor ensuring the effectiveness of the management staff. The model of management competencies is also considered, the principles of delegation of powers are described in detail. Practical suggestions and recommendations on the formation of management competencies in the management staff were developed.

Keywords: Management resources, management competencies, competency model, delegating competencies and responsibilities, delegating authority.

Белгиланган мақсадларга эришиш ва ишлаб чиқилган режаларни муваффақиятли амалга ошириш раҳбар кадрлар салоҳиятига боғлиқ. Тажрибали менежерларнинг фаолиятишун кўрсатадики уларнинг аксарияти фақат ўз кучлари, ақллари ва сезгиларига таяниб муваффақиятга эришдилар. Ҳозирда раҳбар кадрларларнинг шахсий самарадорлиги ва бошқарув компетенцияларни намоён бўлишини Ли Якокка, Генри Форд, Акио Морита ва бошқалар менежерлар тажрибасида кўриш мумкин. Раҳбар кадрларнинг касбий муваффақиятини белгилайдиган асосий бошқарув компетенцияларини шакллантириш дават фуқаролик хизматида фаолият юритаётган ҳар раҳбар кадр учун муҳим аҳамиятга эга.

Ҳар бир раҳбар ўзининг бошқарув фаолиятида ўз ресурсларига - шахсининг психологик хусусиятларига, харизмасига, бўйсунувчилар билан ўзаро муносабат услубига ва албатта шахсий тажрибага, ўрганилган техникага таянади. Шу билан бирга унга ва унга ишониб топширилган жамоага юклатилган вазифаларни ҳал қилиш учун менежер ўз бўйсунувчилари ўз жамоасининг ресурсларидан фойдаланади: компаниянинг ташкилий маданият хусусиятлари, бўйсунувчиларнинг ишончи, умумий кадриятлар ва жамоада шаклланган муносабатлар тизимига таянади (1-жадвал).

1- жадвал

Раҳбар ресурслари

Раҳбар ресурслари	Шахсий	Гуруҳий
Шахсга хос бўлган психологик жараён;	Харизма Соғлиқ Ақл Етакчилик салоҳияти Мулоқот услуби Шахсий фазилятлар Ваколатни ўзатиш маҳорати, режалаштириш, вақтни бошқариш ва бошқалар.	Муносабатлар тизими Жамоада ишлаш истаги Ҳамжиҳатлик Ишонч Норасмий етакчилик
Технологик усуллар, техникалар ва бошқалар; Тўлиқ хабардорлик билан фойдаланиладиган ва ўрганиш мумкин бўлган тажрибалар	Мулоқот технологиялари Таъсир усуллари Раҳбарлик позицияси	Қадриятлар тизими Умумий мақсад Гуруҳдаги ўзаро муносабатлар қоидалари, ташкилот маданияти нормалари

Лидерлик фанлари бўйича фалсафа доктори (PhD) Рональд Риггио бошқарув кадрлари бўйича зарур бўлган 10 та компетенцияни алоҳида ажратиб кўрсатади. [1] Улар жумласига ижтимоий интеллект, шахслараро кўникмалар, хиссий кўникмалар ва ақл-идрок, эҳтиёткорлик, жасорат, низоларни бошқариш, қарор қабул қилиш, сиёсий билимлар, таъсир кўрсатиш кўникмалари каби компетенциялар киритилган.

Замонавий менежментнинг М.Б Курбатов, М.И Магура ва В.В. Травин каби тадқиқотчиларининг фикрига кўра [2] муваффақиятли раҳбарлик учта асосий омилга асосланган: истак, тушуниш ва имконият.

Истак- бутун ташкилот ишини яхшилаш учун мотивация билан белгиланган мақсадлар билан боғлиқ.

Тушуниш - бу сизнинг мақсадларингизга эришиш учун нимани ва қандай қилишни билишингиз. Бу одамлар ташкилотда ишлаш тажрибаси натижасида ҳам, ўқитиш натижасида ҳам пайдо бўлади. Ташкилотда инсон хатти-

ҳаракатларининг асосий намуналарини билиш.

Имкониятлар - бу бир томондан фақат моддий имкониятларнинг мавжудлиги (молия, жамоанинг интеллектуал салоҳияти, ноёб технологиялар ва бошқалар), иккинчидан, раҳбарият ва ходимлар ўртасидаги ишонч ва ҳамкорлик даражаси.

Истак, тушунча ва имконият нафақат бошқарув жараёни содир бўладиган жиҳат, балки ташкилотнинг мақсадларини ҳисобга олган ҳолда менежмент ва кадрлар бўйича мутахассислар томонидан шакллланган ва мақсадга мувофиқ қўйилган келажақдаги муваффақият учун асосдир. Ушбу ишни муваффақиятли амалга ошириш ходимларни бошқариш қоидалари, тамойиллари ва технологиялари билан изчил танишишни талаб қилади.

Раҳбарнинг бошқарув салоҳияти ҳақида гапирганда биринчи навбатда бошқарув компетенцияларининг ривожланиш даражасини баҳолаш керак. Кўп жиҳатдан раҳбар кадрларнинг касбий муваффақиятини белгилайдиган энг муҳим бошқарув компетенциялари йиллар давомида шаклланиб боради (2-жадвал).

2- жадвал

Бошқарув компетенциялар модели [3]

Компетенция номи	Компетенциянинг тав-сифи
Зарур билим ва маълумотларни билиш учун дунёқараш-нинг кенглиги	Чекловларни кўриш; Ташкилот ичида ва ташқи дунё билан тармоқларни, расмий алоқа каналларини яратади ва қўллаб-қувват-лайди; Маҳаллий, халқаро сиёсий ва иқтисодий ўзгаришлар билан ҳамқадам; Рақобатчилар фаоли-тини кузатиб боради; Нима бўлаётгани ва нима бўлиши кераклиги ҳақида умумий тасаввурга эга.

Муаммони аниқ тушуниши учун таҳлил ва идрокнинг кучлилиги	Умумий вазифани аниқ кўриб чиқади; Маълумотни аниқ ва тезкор равишда ушлайди; Турли хил маълумотларни таккослайди; Тасодифий, ўзгарувчан муносабатларни кўради; Муаммонинг моҳиятини тушунади; Муаммога таъсир этувчи барча омилларни ҳисобга олади; Чекловларни кўради; Янги маълумотлар натижасида юзага келадиган ўзгаришларга мослашади
Вазият ўзгаришига мослашиш	Вариантларни яратиш; Ижобий ва салбий натижаларни ўрганиб, амалга оширилган вариантларни баҳолайди; Таклиф этилаётган вариантларнинг таъсирини олдиндан ҳисоблаб чиқади; Бошқаларнинг муносабатини тахмин қилади; Ташаббускорликни намоён этади ва ақл-идрокка эга.
Иш самарадорлигини таъминлаш учун ташкилотчилик	Устуворликларни белгилайди; Режа ва вазифаларни белгилайди; Вақт ўтиши билан уларнинг бажарилишини тақсимлайди; Ресурсларга бўлган эҳтиёжни тахмин қилади; Ресурсларни оқилона тақсимлайди; Ходимлар учун мақсадларни белгилайди; Ўзининг ва уларнинг вақтини бошқаради.
Ўз позицияни илгари суриш учун ўзига бўлган ишонч	Ўзига бўлган ишончни билдиради; Қарорлар қабул қилишга ва қўллаб-қувватлашга тайёр; Раҳбарлар билан жасорат билан мулоқот қилади; Хатоларни тан олишга доим тайёр; Танқидий мулоҳазаларни муносиб қабул қилади; Қайси соҳаларда етарли тажрибага эга эмаслигини билади.

Натижадорликка интилиш	Натижага эришиш учун таваккал қилишга тайёр; Ўз вақтида қарор қабул қилади; Инновацияларни жорий қилади ёки натижага эришиш учун мавжуд процедура-ларни мослаштиради; Муаммони ҳал қилиш билан шуғулланади; Шахсан муаммоларни ҳал қилиш ҳақида қайғуради; Янги ғояларни таклиф қилади; Мақсадларни белгилайди; Ўз-ўзини ривожлантириш зарур бўлган соҳаларни кўради; Янги билим ва кўникмаларни эгаллайди.
Бошқаларнинг нуктаи назарини тушуниш учун зарур бўлган сезгирлик	Бошқаларнинг нуктаи назарини тинглайди; Бошқаларнинг эҳтиёжларини ҳисобга олади; Вазиятни бошқа одамлар нуктаи назаридан кўриб чиқади; Ходимларга нисбатан ҳамдард; Бошқаларнинг умидларини билади.
Бошқалар билан ишлаш учун ҳамкорлик	Ўз ғоялари соҳасида бошқаларни жалб қилади; Бошқаларга хабар беради; Жамоа аъзоларининг маҳоратидан фойдаланади; Жамоа ичидаги ўзаро таъсир қоидаларини қўллаб-қувватлайди; Янги ғоялар ва таклифлар учун очиқ.
Узоқ муддатда ғалаба қозониш учун сабр-тоқатлик бўлиш	Стратегик режага риоя қилади; Қийин вазиятда четга чиқмайди; Стратегик фикрлайди; Ноаниқ вазиятларда оптимал қарор қабул қилишга ҳаракат қилади.

Бошқарув компетенция модели ташкилотнинг бошқаруви самарадорлигини белгиловчи мезонлар билан бевосита боғлиқ. Ҳарбир компетенция бошқарув компетенцияси тегишли хулқ-атвор кўрсаткичлари тўплами ҳисобланади.

Юқорида санаб ўтилган бошқарув компетенциялари раҳбар кадрлар ишининг

барча таркибини қамра болмайди. Баъзи ҳолларда раҳбар кадрларнинг иши ташкилот ёки раҳбарлик қилаётган бўлинма фаолиятининг ўзига хос хусусиятлари билан боғлиқ қўшимча компетенцияларни талаб қилиши мумкин. Унга бўйсунувчилар фаолиятини ижодий ташкил этиш, ҳамкасблар ва шериклар билан ўзаро алоқада бўлиш ҳамда мулоқот қилиш орқали белгиланган мақсадларга эришишга имкон берадиган компетенцияларни киритиш мумкин.

Бошқарув вазифалари доираси кенгайиб ва мураккаблашиб борган сари, ташкилот ходимларига нафақат индивидуал иш ва функцияларни, балки мустақилиш юритиш ҳамда қарор қабул қилиш қобилиятини ҳам ўз ичига олган техник топшириқ, жавобгарлик вазифаларини топширишга объектив эҳтиёжи туғилади.

Ваколатларни бериш - бу раҳбар томонидан ўз расмий функцияларининг бир қисми бўйсунувчиларига уларнинг ҳаракатларига фаол аралашмасдан топширилиши. Ушбу жараён одатда ваколатни топшириш усули деб аталади унинг бошқарувдаги ўрни шунчалик каттаки кўплаб тадқиқотчилар ва амалиётчилар бунини алоҳида бошқарув тамойили сифатида кўриб чиқмоқдалар.

Ваколатларни бериш тамойили раҳбар томонидан ўзига берилган ваколатлар, ҳуқуқлар ва мажбуриятларнинг бир қисмини ваколатли ходимларига топширишдан иборат.

Раҳбар кадрлар умумий бошқарув таркиби учун жавобгарликни саклаб қолади. Ваколатларни бериш узоқ вақт давомида амалга оширилиши ёки бир марталик буюртмалар билан чекланиши мумкин. Бундай ҳолда қуйидаги шартларга риоя қилиш керак:

- тегишли ходимларни танлаш (вазифани ҳал қилишга ҳисса қўшадиган ходим бўлиши керак);
- уларни вазифалар, мақсадлар, талаб қилинадиган натижалар, маблағ ва муддатлар билан таъминлаш;
- вазифаларни тақсимлаш;
- берилган вазифаларнинг бажарилишини мувофиқлаштириш;
- бўйсунувчиларни рағбатлантириш ва уларга маслаҳат бериш;
- мунтазам равишда қайта алоқа (ходимларнинг муваффақияти ва муваффақиятсизлигини баҳолаш).

Ваколатларни беришнинг афзалликлари:

- раҳбар кадрларнинг шахсий иштирокини талаб қиладиган вазифалар билан шуғулланиши;
- ташкилотнинг стратегик мақсадлари ва узоқ муддатли ривожланиш режаларига эътибор қаратиш;
- ижодий ва фаол ишчиларни рағбатлантиришнинг энг яхши усули;
- ваколатларни бериш жараёни таълим олишнинг энг самарали усулларида бири;
- ваколатларни бериш жараёни - бу профессионал мартаба ривожланишининг бир усулидир.

Ваколатларни бериш тамойили қуйидаги ҳолларда самарали бўлади:

- бўйсунувчилар ҳақиқатан ҳам уларга қандай янги вазифалар юкланганлигини билишади ва тушунадилар.
- ваколат берилган ходим олдиндан янги функцияларни бажаришга тайёр, унинг топшириқни бажара олишига ишонч пайдо бўлади ва рағбатлантириш механизми таъминланади;
- ижрочи ўз ҳуқуқ ва мажбуриятларини аниқ ва тўлиқ билади;
- ижрочи ўз ҳаракатларида эркин;
- вазифаларни амалга ошириш йўллари танлашда етакчининг иштироки қанчалик кам бўлса шунча яхши бўлади;
- вазифани бажариш учун аниқ мақсадлар ва муддатларни белгилаш лозим;
- бўйсунувчи ўз фаолиятини кузатиб бориш зарурлигини тушунади ва режалаштирилган кўрсаткичлардан четга чиқиш тўғрисида объектив маълумот беради;
- ваколатни олган киши шунини билиши керакки у нафақат қарорлари учун, балки ҳаракатсизлиги учун ҳам жавоб бериши керак.

Ушбу қоидалар экстремал вазиятларда инқироз шароитида, инсон омили алоҳида аҳамиятга эга бўлганда жуда муҳимдир.

Менежмент бўйича мутахассислар Г.Кунцва С.О'Доннел [4] вазифанинг моҳиятини (мувофиқлик тамойили) ҳисобга олган ҳолда ижрочиларни танлаш муҳимлигини таъкидлайди. Уларнинг фикрига кўра, ваколатларни самарали топшириш учун муқофотлаш тизими зарур. Доимий равишда очик алоқа йўналишлари бўлиши

шарт: менежер ва бўйсунувчи ўртасида эркин маълумот алмашинуви бўлиши керак, бу орқали ижрочи қарор қабул қилиш ва топширилган ваколатларнинг моҳиятини тўғри англаш учун зарур бўлган маълумотларни олади.

Тамойилнинг амалий аҳамияти шундан иборатки, раҳбар кадрлар ўз вақтини унчалик мураккаб бўлмаган кундалик ишлардан, одатий ишлардан халос қилади ва кучларини янада мураккаб бошқарув даражасидаги муаммоларни ҳал қилишга йўналтириши мумкин. Шу билан бирга, раҳбар кадрлар учун жуда муҳим бўлган, бошқарув компетенциялари стандартига мувофиқлиги таъминланади. Шу билан бирга, ваколатларни бериш тамойилидан фойдаланиш ходимларнинг малакасини оширишнинг мақсадли шакли бўлиб, улар фаолиятининг ривожлантиришга, ташаббускорлик ва мустақилликнинг намоён бўлишига ёрдам беради.

Хулоса қилиш мумкинки, раҳбар кадрлар бошқарув фаолиятини таъминловчи компетенцияларни ўз ёшларига мувофиқ тарзда ва баъзан ҳатто меҳнат фаолияти заруратидан эмас, балки шахсий руҳий тўқинлик ҳиссига эга бўлиш учун зарур деб топар эканлар, яъни ушбу пайт компетенция ёш раҳбарнинг ўзини бутун, яхлит ва тўқин ҳис этиш учун хизмат қилади. Мазкур тадқиқот натижалари ёш раҳбар кадрларга билим беришда, қайта тайёрлаш ва малка ошириш курслари фаолияти ва ўқув дастурларини ташкиллаштиришда ёрдам беради. Бундан ташқари, бошқарув соҳасида фаолият юритувчи психологлар томонидан ёш раҳбарларга кўрсатиладиган психологик маслаҳатлашув шароитларида ҳам инобатга олиниши лозим.

Раҳбар кадрларнинг самарали фаолиятини таъминловчи энг муҳим компетенция сифатида бошқарув маҳорати, яъни раҳбар эга бўлиш лозим бўлган бошқарув кўникмалари эътироф этилади. Дарҳақиқат, ҳар қандай бошқарув авваламбор раҳбардан менежментга оид умумэътироф этилган ва зарурий бошқарув кўникмаларини талаб қилади. Авваламбор бу қаторда асосий бошқарув кўникмалари бўлмиш 1. Мақсад кўйиш; 2. Режалаштириш; 3. Фаолиятни режалаштириш; 4. Ходимлар устидан назоратни амалга ошириш ва 5. Ходимларни рағбатлантириш назарда тутилади. Бу бирламчи

малакаларсиз ҳеч қандай бошқарувни амалга ошириш мумкин эмас [5].

Раҳбар шахсига хос хислатлар ҳақида гап кетар экан, шахснинг касбий муҳим ва профессионал жиҳатларини аниқлашда бевосита мақсадли гуруҳга мурожаат этиш ўринли. Шу ўринда, раҳбарлик фаолиятида ёш раҳбарларга нималар муҳимлигини ўрганиш мақсадида компетенциялар рўйхатини саралаш бўйича махсус усуллар ишлаб чиқиш лозим.

АДАБИЁТЛАР РУЙХАТИ:

1. The Top 10 Leadership Competencies. // <https://www.psychologytoday.com/us/blog/cutting-edge-leadership/201404/the-top-10-leadership-competencies>
2. Камалетдинова А. Б. Управленческие компетенции руководителя как фактор создания конкурентного преимущества организации. // Электронный журнал «Психологическая наука и образование» 2010, № 5/ www.psyedu.ru / ISSN: 2074-5885 /
3. Вудраф Ч. Центры развития и оценки. Пер. с англ. — М.: НРРО, 2005. — 384 с
4. Камалетдинова А. Б. Управленческие компетенции руководителя как фактор создания конкурентного преимущества организации. // Электронный журнал «Психологическая наука и образование» 2010, № 5/ www.psyedu.ru / ISSN: 2074-5885 /
5. Ёш раҳбар кадрларнинг бошқарув салоҳиятини баҳолаш. Монография. / Муаллифлар жамоаси: А.Холов, И.Махмудов, Ш.Кадилова, Г.Бекимбетова ва бошқ. — Т.: «Янги ки-тоб» нашриёти, 2020. 192-б.