



Xaydarova Javohira Akbarovna,
O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi
Davlat boshqaruvi akademiyasi tayanch doktoranti
e-mail: istiqbol1985@mail.ru

RAHBAR AYOLLARNING BOSHQARUV KOMPETENSIYALARINI RIVOJLANTIRISH ZARURIYATI

Annotasiya. Ushbu maqolada rahbar ayollarning boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirishning ahamiyati, dolzarbligi va nazariy hamda amaliy jihatlari tahlil qilingan. Bugungi global iqtisodiy va ijtimoiy sharoitlarda rahbar ayollar hissasini oshirish, ularning professional va shaxsiy salohiyatini yuksaltirish muhim vazifa sifatida qaralmoqda. Maqolada ayol rahbarlarning boshqaruv sohasidagi asosiy qobiliyat va ko‘nikmalari, xususan strategik fikrlash, qaror qabul qilish, jamoa boshqaruvi, innovatsion yondashuvlar va masofaviy ish sharoitida rahbarlik qilish kompetensiyalari o‘rganilgan. Shuningdek, gender tengligi tamoyillari va uni ish joyida amalga oshirish yo‘nalishlari tahlil qilingan. Rahbar ayollarning boshqaruv sohasidagi faoliyatiga ijobiy ta’sir ko‘rsatadigan innovatsion yondashuvlar hamda amaliy mexanizmlar bo‘yicha amaliy taklif va tavsiyalar berilgan.

Tayanch so‘zlar: gender tengligi, rahbar ayollar, boshqaruv kompetensiyalari, inson resurslari, ayollar huquqlari, gender stereotiplari, oila va ish muvozanati, liderlik, professional rivojlanish.

Аннотация. В статье анализируются важность, актуальность, теоретические и практические аспекты развития управленческих компетенций женщин-руководителей. В современных глобальных экономических и социальных условиях повышение лидерского потенциала женщин, усиление их профессионального и личностного потенциала считается важной задачей. В статье рассматриваются ключевые лидерские компетенции и навыки женщин-руководителей, включая стратегическое мышление, принятие решений, управление командой, инновационные подходы, а также лидерские компетенции в условиях удаленной работы. Также были проанализированы принципы гендерного равенства и способы его реализации на рабочем месте.

Даны практические предложения и рекомендации по инновационным подходам и практическим механизмам, которые окажут положительное влияние на эффективность работы женщин-лидеров в сфере управления.

Ключевые слова: гендерное равенство, женщины-лидеры, управленческие компетенции, человеческие ресурсы, права женщин, гендерные стереотипы, баланс между работой и личной жизнью, лидерством, профессиональным развитием.

Annotation. This article analyzes the importance, relevance, and theoretical and practical aspects of developing women's leadership competencies. In today's global economic and social conditions, increasing women's contribution to leadership, enhancing their professional and personal potential is considered as an important task. The article examines the main abilities and skills of women leaders in the field of management, in particular, strategic thinking, decision-making, team management, innovative approaches, and leadership competencies in remote work. It also analyzes the principles of gender equality and the directions of its implementation in the workplace. Practical suggestions and recommendations are given on innovative approaches and practical mechanisms that will positively impact the activities of women leaders in the field of management.

Keywords: gender equality, women leaders, management competencies, human resources, women's rights, gender stereotypes, work-life balance, leadership, professional development.

Kirish. Hozirgi kunda gender tengligini ta'minlash, xotin-qizlarning ijtimoiy-siyosiy, iqtisodiy faoligini oshirish, ularning boshqaruv faoliyatiga jalb etish borasida xalqaro hamjamiyat tomonidan qator loyihalar va dasturlar amalga oshirilmoqda. Shular qatorida davlat boshqaruvining barcha bo'g'inida faoliyat ko'rsatayotgan rahbar ayollarning boshqaruv kompetensiyalarini baholash asosida ularda zamonaviy boshqaruv ko'nikmalarini rivojlantirish masalasida ham alohida tadqiqot obyekti sifatida qaralmoqda. Bu borada Lean In Circles, Lean In Girls, McKinsey & Company kabi kompaniyalar tadqiqotlariga ko'ra, "Dunyoda ayollarning yuqori boshqaruv lavozimlariga faoliyat ko'rsatishi atigi 28 foizini tashkil qiladi"¹. Ayniqsa, so'ngi yillarda erishilgan yutuqlarga qaramay, yuqori rahbarlik lavozimlarida xotin-qizlar hamon kam ishtirok etayotganini kurishimiz mumkin.

¹ Meaningful Ways to Empower Women in Leadership for a Brighter Future. // <https://www.imd.org/blog/leadership/women-in-leadership/#:~:text=Empowering%20women%20in%20leadership%20is,leaders%20reach%20their%20full%20potentialia>

Bugungi kunda rivojlangan davlatlarda rahbar ayollarning qo‘llab-quvvatlashi va ularning karyeralarida duch keladigan to‘siqlarni bartaraf etishga yordam beradigan samarali usul va vositalarni joriy etish borasida chora-tadbirlar amalga oshirilmoqda. Bu borada asosiy e‘tibor gender tengsizligini bartaraf etish, rahbar ayollarga “murabbiy-mentorlar” biriktirish, xotin-qizlarda rahbarlik ko‘nikmalarini shakllantirishga qaratilgan dasturlarni ishlab chiqish, rahbar ayollar uchun ish va oila muvozanatini ta‘minlash omillariga e‘tibor qaratish, rahbar ayollarning karyerasiga ta‘sir etuvchi stereotiplarni o‘zgartirish masalalariga qaratilgan.

O‘zbekistonda Respublikasi Prezidenti Sh.Mirziyoyev tashabbusi bilan nafaqat rahbar ayollarni, balki butun xotin-qizlarni qo‘llab-quvvatlashga qaratilgan mutlaq yangi tizim joriy etildi. Natijada “so‘ngi yetti yilda O‘zbekistonda xotin-qizlarning davlat boshqaruvidagi ulushi 27 foizdan 35 foizga ko‘tarildi”².

Rahbar ayollarning boshqaruvda faol ishtirok etishi davlat va jamiyat hayotida yangi o‘zgarishlarni amalga oshirishda kuchli turtki bo‘lib, ular ishtirokida qabul qilingan boshqaruv qarorlarida xilma-xillik, gender tenglikning afzalliklari namoyon bo‘ladi. Shuning uchun bugungi kunda O‘zbekistonda davlat boshqaruvining barcha bo‘g‘inida rahbar ayollarning sonini oshirish gender tenglikni ta‘minlash bilan bir qatorda, qarorlar ijrosini samarali ta‘minlashga zamin yaratadi.

Quyida bo‘g‘inda faoliyat yurituvchi rahbar ayollarning qonun chiqaruvchi organlarda, sudlarda, ijroiya va jamoatchilik kengashlarida yuqori lavozimlarga ko‘tarilishi uchun ularda zamonaviy boshqaruv kompetensiyalari (strategik fikrlash, strategik boshqarish, istiqbolni ko‘ra olish, jamoani boshqarish, nizolarni boshqarish, vaqtni samarali boshqarish, qaror qabul qilish, risklarni boshqarish, tizimli tahlil qilish, media bilan muloqot qilish, o‘zgarishlarni boshqarish, tanqidiy fikrlash va raqamli kompetensiyalar)ni shakllantirish. Shuningdek, ularda mazkur kompetensiyalarni rivojlantirishga ta‘sir ko‘rsatuvchi sotsial omillar (ijtimoiy madaniyat, an‘analar, gender muvozanati, jamiyatdagi patriarxal munosabatlar, ayollarning ijtimoiy rolga doir stereotiplar, mehnat bozoridagi cheklovlar, ommaviy axborot vositalarida rahbar ayollarga doir qarashlar ta‘siri, hayot sifati va turmush darajasi)ni tahlil qilish bugungi kunning dolzarb muammolaridan biri hisoblanadi.

Maqsad va uni asoslash. Rahbar ayollarning boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirish davlat va jamiyatni barqaror rivojlanishini ta‘minlash hamda gender tafvutini kamaytirishning muhim yo‘nalishi hisoblanadi. Bu mavzu tadqiqotchilar, xalqaro tashkilotlar va davlat idoralarining e‘tiborini tortmoqda. Jamiyatda gender tengligiga erishish, boshqaruvda yangi yondashuvlarni joriy etish, davlat boshqaruvining samaradorligini oshirish, jamiyatda ijtimoiy muvozanatni saqlash,

² Osiyo xotin-qizlari forumi ishtirokchilariga // <https://president.uz/uz/lists/view/7232>

ayollar rahbarlik lavozimlariga tanlov va tayyorgarlik jarayonlarini shaffoflashtirish rahbarlik pozitsiyalarida ayollarning ko‘payishini taqozo etadi. Bu, o‘z navbatida, boshqaruvning barcha bo‘g‘inida faoliyat ko‘rsatayotgan rahbar ayollarning boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirish zaruriyatini keltirib chiqaradi.

O‘zbekistonda Respublikasi Prezidenti Sh.Mirziyoyevning “davlat va jamiyat boshqaruvida ayollarning o‘rni va mavqeyini yanada mustahkamlash – islohotlarimizning eng ustuvor yo‘nalishlaridan biridir”³ deb ta’kidlashlari barcha davlat organlari va idoralarida, xo‘jalik va jamoat birlashmalari boshqaruviga ayollarni jalb qilish orqali ularning ijtimoiy-iqtisodiy mavqeyini oshirishni taqozo etadi. Bu ayollar o‘zlarining bilim va tajribalari bilan jamiyatning turli jabhalarida yangi g‘oyalar va loyihalarni amalga oshirishga ko‘maklashadi. Shuningdek, gender tengligini ta’minlash bo‘yicha xalqaro reytinglarda mamlakatning ijobiy imijini shakllantirishga yordam beradi.

“Bugungi kunda yurtimizdagi davlat va jamoat tashkilotlari tizimida 1 ming 400 ga yaqin ayollar rahbarlik lavozimlarida ishlamoqda”⁴. Bu ko‘rsatkichlarni oshirish bevosita ularning siyosiy, ijtimoiy-iqtisodiy faolligini oshirish bilan bir qatorda, ularda boshqaruv ko‘nikmalarini rivojlantirishni ham talab etadi.

O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 7-martdagi “Oila va xotin-qizlarni tizimli qo‘llab-quvvatlashga doir ishlarni yanada jadallashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi 87-son Farmoni asosida tasdiqlangan “2022–2026-yillarda xotin-qizlarning mamlakat iqtisodiy, siyosiy va ijtimoiy hayotining barcha jabhalarida faolligini oshirish bo‘yicha Milliy dasturni 2022–2023-yillarda amalga oshirishga qaratilgan kompleks chora-tadbirlar rejasi”ning “Xotin-qizlarning iqtisodiy, ijtimoiy va siyosiy faolligini oshirish” deb nomlangan ikkinchi bo‘limi 2.3-bandida “davlat va jamiyat boshqaruvida ayollarning o‘rni va mavqeyini yanada mustahkamlash”⁵ vazifasi belgilangan.

Mazkur vazifadan kelib chiqib, davlat va jamiyat boshqaruvining barcha bo‘g‘ini va sohalarida faoliyat olib borayotgan xotin-qizlarning kasbiy va boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirish orqali ularni professional boshqaruvchi sifatida rahbarlik lavozimlariga tayyorlash maqsadida maxsus o‘quv dasturlari ishlab chiqilmoqda. Davlat boshqaruvi akademiyasi va uning hududiy filiallari tomonidan rahbarlikka zaxiradagi xotin-qizlarning siyosiy-huquqiy bilimlari hamda boshqaruv ko‘nikmalarini oshirish bo‘yicha o‘quvlar tashkil etilmoqda.

³ Shavkat Mirziyoev: Kelasi yil boshidan har bir vazirlik o‘z ishini tuman, shahar, qishloq va mahalla kesimida rejalashtiradi va tashkil etadi. // <https://president.uz/uz/lists/view/4053>

⁴ O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoevning Oliy Majlis Senatining yigirmanchi yalpi majlisidagi nutqi // <https://president.uz/uz/lists/view/2692>

⁵ O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 7-martdagi “Oila va xotin-qizlarni tizimli qo‘llab-quvvatlashga doir ishlarni yanada jadallashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi 87-son Farmoni // <https://www.lex.uz/docs/5899498?>

Biroq mazkur o‘quv kurslarida hududlarda faoliyat ko‘rsatayotgan barcha rahbarlarni qamrab olish imkoni bo‘layotgani, quyi bo‘g‘inda faoliyat ko‘rsatayotgan rahbar ayollarning mazkur kurslarda o‘qishiga ta’sir qiluvchi turli xil ijtimoiy omillar mavjud bo‘lib, ularni sotsiologik jihatdan tadqiq qilish asosida xotin-qizlarni boshqaruv faoliyatiga jalb etish dasturlarini ishlab chiqish maqsadga muvofiq.

“2022–2026-yillarda xotin-qizlarning mamlakat iqtisodiy, siyosiy va ijtimoiy hayotining barcha jabhalarida faolligini oshirish bo‘yicha Milliy dasturda xotin-qizlar uchun tashkil etilayotgan maxsus o‘quv kurslariga “ma’naviy qiyofani o‘zgartirish, rejalashtirish, jamoani shakllantirish, liderlik va muloqot ko‘nikmalarini shakllantirish” mavzularini kiritish masalasi belgilangan. Biroq bugun davlat boshqaruvining raqamli transformasiyasi jarayonida rahbar ayollar uchun zarur bo‘lgan raqamli kompetensiyalar va tadqiqot usullaridan samarali foydalanish orqali optimal qarorlar qabul qilish masallari e’tibordan chetga qolgan.

Rahbar ayollarni boshqaruv sohasiga jalb etish va ularning teng imkoniyatlarini ta’minlash bo‘yicha qator xalqaro normativ-huquqiy hujjatlar mavjud. Jumladan, 1979-yilda BMT tomonidan qabul qilingan “Xotin-qizlarni kamsitishning barcha shakllariga barham berish to‘g‘risidagi konvensiya”(CEDAW), BMTning 2030-yilgacha Barqaror rivojlanish dasturi (SDGs), Pekin deklaratsiyasi va harakatlar platformasi (1995), Xalqaro mehnat tashkiloti (ILO) Konvensiyalari ((№111-konvensiya (1958), №156-konvensiya (1981)) va O‘zbekiston Respublikasining 2019-yil 2-sentyabrdagi “Xotin-qizlar va erkaklar uchun teng huquq hamda imkoniyatlar kafolatlari to‘g‘risida”gi Qonunining 16-moddasida davlat xizmati sohasida xotin-qizlar va erkaklar uchun teng huquq hamda imkoniyatlarni ta’minlash normasi belgilangan bo‘lib, davlat xizmati sohasida xotin-qizlar va erkaklar uchun teng huquq hamda imkoniyatlarni ta’minlash orqali davlat boshqaruvida turli jinsdagi shaxslarning ishtirok etishi uchun shart-sharoitlar yaratilishi kafolatlangan⁶.

Umuman olganda, mamlakatimizda davlat boshqaruvi organlarida faoliyat ko‘rsatayotgan rahbar ayollarning o‘z shaxsiy karyerasi uchun harakat qilishlari va o‘zlarini kasbiy hamda boshqaruv sohasida rivojlantirishlariga ta’sir ko‘rsatuvchi ichki va tashqi omillarni sotsiologik tadqiqotlar asosida tahlil qilish mazkur sohada mavjud muammolarni tizimli hal etish imkonini beradi.

Ilmiy muammoning tavsifi va uning yechimi. Dunyoda so‘nggi o‘n yillikda kechayotgan tendensiya sifatida rahbarlik lavozimlariga ayollarni jalb etgan davlat organlari va idoralarida, xususi kompaniya va tashkilotlarda innovasiyalarning joriy etilishi sog‘lom muhitning shakllanishi va boshqaruv sohasida samaradorlikka

⁶ O‘zbekiston Respublikasining 2019 yil 2 sentyabrdagi “Xotin-qizlar va erkaklar uchun teng huquq hamda imkoniyatlar kafolatlari to‘g‘risida”gi Qonuni // https://lex.uz/acts/4494849?utm_source

erishish yuqori darajada bo‘lganligini kuzatishimiz mumkin. Boshqaruvda faoliyat ko‘rsatayotgan lider ayollar samarali faoliyatlaridan tashqari xotin-qizlar orasida milliy kadrlar zaxirasini shakllantirishga na‘muna bo‘lishdi.

Hozirgi globallashuv davrida xotin-qizlarni boshqaruv faoliyatiga jalb etish, ularning huquq va erkinliklari, qonuniy manfaatlarini himoya qilish yanada dolzarb ahamiyat kasb etmoqda. Davlat boshqaruvining quyi bo‘g‘inida faoliyat ko‘rsatayotgan rahbar ayollarda zamonaviy boshqaruv kompetensiyalarini shakllantirish, rivojlantirish va yuksaltirish orqali ularni tuman, viloyat va respublika darajasidagi boshqaruv lavozimlariga jalb etish boshqaruv sohasida nafaqat gender tengligini ta‘minlaydi, balki boshqaruv samaradorligini oshirish imkonini beradi.

“Bugun xotin-qizlarning davlat boshqaruvidagi ulushi 35 foizga, tadbirkorlik sohasida 37 foizga, siyosiy partiyalar tarkibida esa 49 foizga yetdi. Oliy Majlis Qonunchilik palatasi deputatlarining 38 foizi (57 nafar), Senat a‘zolarining 27 foizi (16 nafar), mahalliy kengashlar deputatlarining 25 foizini ayollar tashkil etmoqda. Vazir va vazirga tenglashtirilgan lavozimlarda xotin-qizlar ulushi 2018-yilda qariyb 3 foizni tashkil etgan bo‘lsa, o‘tgan davrda ikki barobar oshib, 5,7 foizga yetdi”⁷.

Mazkur ko‘rsatkichlar O‘zbekistonda xotin-qizlarning ijtimoiy-siyosiy hayotdagi faolligining ortib borayotganidan darak beradi. Davlat boshqaruvi, tadbirkorlik, siyosat va mahalliy boshqaruvda ayollar ishtirokining o‘sishi gender tengligi va ayollarning jamiyatdagi rolini kuchaytirish yo‘lidagi muvaffaqiyatlarni ifodalaydi. Shuningdek, bu o‘zgarishlar mamlakatda gender siyosatini takomillashtirish va ayollarga yangi imkoniyatlar yaratish bo‘yicha amalga oshirilayotgan keng ko‘lamli islohotlarning natijasidir.

Xotin-qizlarning davlat boshqaruvi, tadbirkorlik va siyosatdagi ulushining ortishi jamiyatda resurslardan samarali foydalanish va qaror qabul qilish jarayonlarining takomillashuviga olib keladi. Gender tengligi ko‘proq demokratik va barqaror institutlarni shakllantirishga xizmat qiladi (UNDP, 2021). Xotin-qizlarning rahbarlik va siyosiy jarayonlardagi ishtiroki milliy institutlar va siyosiy tizimning ochiqligi va inklyuzivligini oshirishga xizmat qiladi. Bugungi kunda O‘zbekistonda ayollarning siyosiy partiyalardagi va Oliy Majlisdagi ulushining sezilarli darajada oshishi, jamiyatda gender inklyuziyasini rag‘batlantiruvchi siyosiy islohotlarning amalga oshirilayotganidan dalolat beradi.

Yana bir misol, respublikamizda fuqarolar yig‘inlari raisligi uchun o‘tkazilgan 2019-yilgi saylovlarda 8,9 foiz ayol raislar saylangan bo‘lsa, 2022-yilgi saylovlarda bu ko‘rsatkich 11,8 foiz – 1 104 nafar xotin-qiz mahalla raisi bo‘ldi. Bu ko‘rsatkich

⁷ “Yil ayoli” milliy tanlovining g‘oliblari aniqlandi // [https://uza.uz/uz/posts/yil-ayoli-milliy-tanlovining-goliblari-aniqlandi_673008](https://uza.uz/uz/posts/yil-ayoli-milliy-tanlovining-goliblari-aniqlandi_673008?q=%2Fposts%2Fyil-ayoli-milliy-tanlovining-goliblari-aniqlandi_673008)

Toshkent viloyatida 133, Toshkent shahrida 130, Andijonda 123, Namanganda 113 va Fargʻonada 105 nafarni tashkil etadi⁸.

Ayollarning mahallardagi faoliyatini kengaytirish orqali “Mahalla yettiligi” tomonidan qabul qilinayotgan qarorlarning ijtimoiy adolat va barqaror rivojlanish tamoyillariga moslashishini taʼminlash mumkin. Mahalliy boshqaruvda ayollarning ishtiroki jamoat xizmatlarining sifatini oshirishga va jamiyat ehtiyojlariga mos boʻlgan siyosatlarni ishlab chiqishga olib keladi.

Hozirgi kunda rivojlangan davlatlarning gender tengligini taʼminlash, boshqaruv sohasiga xotin-qizlarni jalb etish borasidagi tajribasi asosida har soha va tarmoq uchun kompetensiyalar klasterini ishlab chiqish maqsadga muvofiq (1-jadval).

1-jadval

Oʻrta va yuqori boʻgʻinda faoliyat koʻrsatayotgan rahbar ayollar uchun kompetensiyalar klasteri*

Kompetensiyalar klasteri	Tavsifi	Koʻnikmalar namunasi
Strategik boshqaruv	Uzoq muddatli maqsadlarni rejalashtirish va noaniqlik sharoitida qarorlar qabul qilish qobiliyati	Harakat yoʻnalishi, tizimli fikrlash, strategik rejalashtirish
Muloqot va taʼsirchanlik	Samarali muloqot qilish va jamoani ilhomlantirish qobiliyati	Emotsional intellekt, nutq mahoratlari, nizolarni boshqarish
Liderlik	Jamoani ragʻbatlantirish, ilhomlantirish va yetakchilik qilish qobiliyati	Mentorlik, oʻzgarishlarni boshqarish, masʼuliyatni oʻz zimmasiga olish
Kadrlar bilan ishlash	Samarali jamoa shakllantirish va uni rivojlantirish qobiliyati	Xodimlar tanlovi, isteʼdodlarni rivojlantirish, kouching

⁸ Mahalla raislari saylovi natijalari: har bir nomzod oʻz dasturi bilan qatnashdi // <https://yuz.uz/news/mahalla-raislari-saylovi-natijalari-har-bir-nomzod-oz-dasturi-bilan-qatnashdi>

Kompetensiyalar klasteri	Tavsifi	Ko‘nikmalar namunasi
O‘zgarishlarni boshqarish	O‘zgarishlarga moslashish va innovatsiyalarni joriy etish qobiliyati	Moslashuvchanlik, loyihalarni boshqarish, innovatsiyalarni tatbiq etish
Moliyaviy savodxonlik	Moliyani boshqarish asoslarini tushunish	Byudjet tuzish, xarajatlarni boshqarish, ma’lumotlarni tahlil qilish
O‘z-o‘zini rivojlantirish	O‘z qobiliyatlarini muntazam rivojlantirish va bilimlarini oshirish	Vaqttni boshqarish, refleksiya, shaxsiy maqsadlarni belgilash
Ijtimoiy mas’uliyat	Biznesning ijtimoiy jihatlari va jamiyatga ta’sirini hisobga olish qobiliyati	Etik boshqaruv, barqaror rivojlanish, inklyuziya
Madaniy kompetensiya	Ko‘p millatli va madaniy muhitda samarali ishlash qobiliyati	Moslashuvchanlik, farqlarga hurmat, madaniyatlararo muloqot

*Muallif ishlanmasi

Yuqoridagi 1-jadvalda keltirilgan kompetensiyalar klasteri har bir soha va tarmoq o‘z xususiyatidan kelib chiqib ishlab chiqilishi, mazkur sohada tizimli tadqiqotlar olib borilishi, sosiologik so‘rovlar va intervyular asosida mazkur kompetensiyalarni shakllantirishga to‘siq bo‘layotgan omillarni tahlil qilish maqsadga muvofiq.

AQShning Indiana universiteti professorlari Szufang Chuang va Barbara A.W.Eversolelar o‘zlarinig “Sanoat 4.0 davridagi ayol liderlar uchun asosiy boshqaruv ko‘nikmalari” nomli maqolasida “Sanoat 4.0 da raqobatbardosh bo‘lib qolish, ayollarning boshqaruvdagi o‘zgarishlarini hal qilish uchun zarur bo‘lgan boshqaruv kompetensiyalarini tahlil qilishgan. Rahbar ayollarning sezish, tinglash, qabul qilish, o‘zaro muloqot, hamkorlik qilish, qo‘llab-quvvatlash va rag‘batlantirish kabi ba’zi noyob xususiyatlari texnologiyaga asoslangan ish joylarida ularning kuchli tomonlari sifatida izohlanadi”⁹.

⁹ Donop, J., Chuang, S., & Eversole, B.A. (2022). The Essential Leadership Skills for Women Leaders in the Age of Industry 4.0. // https://awl-ojs-tamu.tdl.org/awl/article/view/411?utm_source

Bugun globallashuv va davlat boshqaruvidagi transformatsiya jarayonida hamda sanoat 4.0 davrida rahbar ayollar uchun yangi boshqaruv kompetensiyalarini o'zlashtirilish yuqori rahbarlik lavozimlarida ishlash imkoniyatini kengaytiradi. Biroq O'zbekistonda yaratilgan imokniyatlar va shroitlarga qaramay, ayollar hali ham yuqori darajadagi rahbarlik lavozimlariga kirishda jiddiy to'siqlarga duch kelishmoqda. Lekin bu borda olib borilgan tadqiqot natijalariga ko'ra, rahbar ayollarning kuchli tomonlari (hamkorlikka ochiqlik, shaxslararo munosabatlarda empatiyaga tayanish)dan samarali foydalanish orqali ularda o'ziga ishonch va qat'iyatlilik kabi xususiyatlarni rivojlantirish masalalariga e'tibor qartish lozim. Buning uchun ayollarning yuqori rahbarlik lavozimlarida ishlashiga ta'sir ko'rsatuvchi tizimli to'siqlar va tengsizliklarni bartaraf etish, tashkilot madaniyatini o'zgartirish, ish va oila muvozanatini saqlash tizimini joriy etish talab etiladi. Agar biz yetakchi rollarda ayollar soni bo'yicha biron-bir haqiqiy muvaffaqiyatga erishmoqchi bo'lsak, ish joyi tuzilmalari va me'yorlarida haqiqiy o'zgarishlar qilishimiz kerak.

Polshalik tadqiqotchi olimlar Dorota Balcerzyk va Paulina Ludvičeklar o'zlarining "Ayol rahbarning kompetensiyalari va kutishlari" nomli maqolasida zamonaviy tashkilotlarda rahbar ayollarda qanday kompetensiyalar zarurligi xususida to'xtalib, ular yuqori lavozimlarga chiqishlari uchun yengib o'tishlari kerak bo'lgan bir nechta to'siqlarni tahlil qilishgan. Shuningdek, asosiy tadqiqot masalasini batafsil bayon qilish uchun quyidagi maxsus tadqiqot savollarini shakllantirishgan¹⁰:

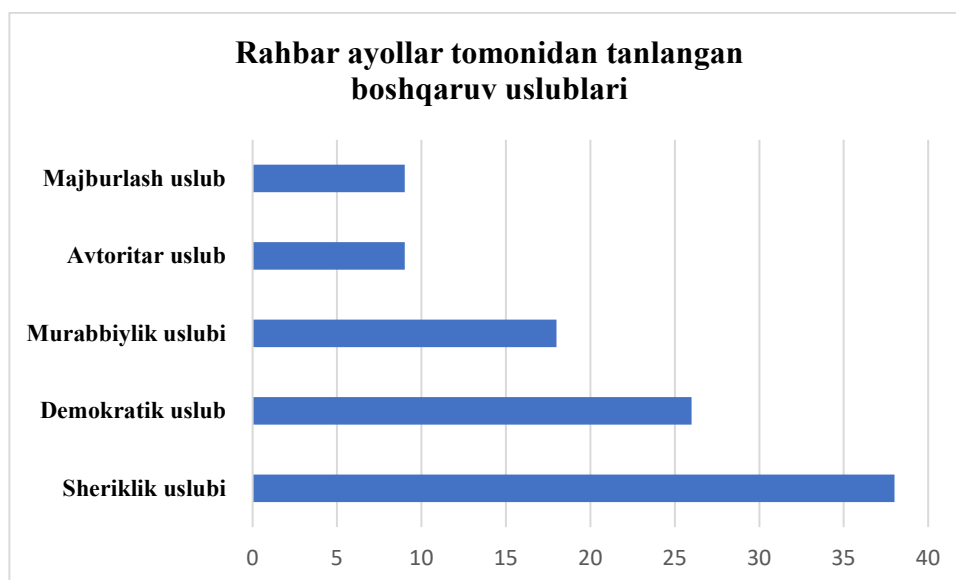
1. Ayol rahbar ko'pincha qanday boshqaruv uslubini tanlaydi?
2. Ayollar ham erkaklar kabi ko'tariladimi?
3. Ayollar rahbarlik lavozimlarida obro'-e'tiborni qanday shakllantiradilar?
4. Xotin-qizlarning rahbarlik lavozimlariga tayinlanishini qaysi omillar cheklaydi?
5. Ayollar odamlarni boshqarishda erkaklarga qaraganda ko'proq malakaga egami?

Olimlar ayollarning rahbarlik lavozimlaridagi xususiyatlarini o'rganish uchun bir nechta savollarni shakllantirishgan. Bu savollar gender, ijtimoiy va professional omillarni qamrab olgan.

Polshalik tadqiqotchi olimlar Dorota Balcerzyk va Paulina Ludvičeklar o'tkazgan tadqiqotga ko'ra, ayol rahbar tomonidan eng ko'p tanlanadigan boshqaruv uslubini aniqlash uchun so'rov ishtirokchilariga beshta boshqaruv uslubini tanlash berildi: nufuzli, demokratik, majburlash, sheriklik va murabbiylik (1-rasm). Respondentlarning taxminan 38 foizi sheriklik uslubi ayollar tomonidan ko'proq

¹⁰ [Balcerzyk, Dorota, and Ludviček Paulina. "Competencies and expectations of a woman leader". SJMULF, vol. 212, no. 2, 2024, pp. 5-26. // https://doi.org/10.5604/01.3001.0054.7495.](https://doi.org/10.5604/01.3001.0054.7495)

qo‘llanilishini ta’kidladi. Demokratik uslubni respondentlarning 26 foizi ko‘rsatgan, 18 foizi esa murabbiylik uslubini tanlagan. Vakolatli va majburlash uslublari har bir ishtirokchining 9% tomonidan ko‘rsatilgan.



1-rasm. Rahbar ayollar tomonidan tanlangan boshqaruv uslublari¹¹

Ayol rahbarlar tomonidan tanlanadigan boshqaruv uslublari jamoaviy ishga yo‘naltirilgan va demokratik xususiyatga ega. Bu uslublar rahbarlikda ayollarning kuchli tomonlarini namoyon qiladi. Biroq shunday bo‘lsa-da, gender tengsizligi va stereotiplar ayol rahbarlar uchun hamon to‘siq bo‘lib qolmoqda. Tadqiqotning natijalari gender asosidagi boshqaruv uslublarini tushunish va ayol rahbarlarning professional o‘shini qo‘llab-quvvatlash uchun muhim asos bo‘lib xizmat qiladi. O‘zbekiston uchun mazkur tadqiqot natijalarining o‘ziga xos tomoni shundaki, hududlardagi o‘ziga xos qadariyatlar tizimi rahbar ayollarning boshqaruv uslublarini tanlashiga bevosita ta’sir ko‘rsatadi. OAVlarida yoritiladigan ma’lumotlar tahlilidan kelib chiqib aytish mumkinki, O‘zbekistonda rahbar ayollar shaharlarda ko‘proq majburlash va avtoritar uslubni ma’qul ko‘rishsa, chekka hududlarda rahbar ayollar sheriklik va o‘ziga xos hamkorlik uslublaridan ko‘proq foydalanishadi. Mazkur farqlarni kamaytirish va ko‘proq sheriklik va demokratik boshqaruv uslubida ishlash ko‘nikmalarini shakllantirish uchun rahbar ayollarda boshqaruv kompetensiyalarini shakllantirishga qaratilgan mobil tarzda o‘tiladigan maxsus trening kurslarini tashkil etish maqsadga muvofiq.

O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Sh.Mirziyoyev ta’kidlaganidek, “O‘zbekiston Xotin-qizlar qo‘mitasi va yurtimizdagi siyosiy partiyalar o‘rtasidagi hamkorlik kuchaytirilib, 3 mingga yaqin yetakchi xotin-qizdan iborat kadrlar

¹¹ Balcerzyk, Dorota, and Ludviček Paulina. "Competencies and expectations of a woman leader". SJMULF, vol. 212, no. 2, 2024, pp. 5-26. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0054.7495>.

zaxirasi shakllantirilgani e'tiborga loyiqdir. Ayni vaqtda ijtimoiy faol ayollarni rahbarlik lavozimlariga tayyorlab borish, ularni o'qitish, malakasini oshirish tizimi yaratilmoqda. Bularning barchasi mamlakatimizda xotin-qizlar harakati katta salohiyat va istiqbolga ega ekanini ko'rsatadi"¹².

O'zbekistonda xotin-qizlarning ijtimoiy-siyosiy hayotdagi ishtirokini qo'llab-quvvatlash va ularning rahbarlik lavozimlariga tayyorgarligini rag'batlantirishga qaratilayotgan chora-tadbirlarni tizimli tahlil qilish, bu borada fundamental, amaliy, innovatsion va star-tap loyihalarni amalga oshirish yuqorida ko'zlangan natijalarga erishishning ilmiy asolarini yaratadi.

Yakuniy qism. Rahbar ayollarning boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirish muammosi bugungi kunda dolzarb masalalardan biri hisoblanadi. Bu masala ayniqsa jamiyatda gender tengligi, samarali boshqaruvni ta'minlash, innovatsion yechimlar qabul qilish va ayollarning rahbarlikdagi ishtirokiga doir yangi yondashuvlarni talab qiladi.

Ayollarning rahbarlik malakasini oshirish bo'yicha amalga oshirilayotgan dasturlarni tanqidiy qayta ko'rib chiqish, barcha xotin-qizlarning mazkur dasturlarni o'zlashtirishga imkoniyatini kengaytirish (maxsus doimiy to'ldirib boriladigan onlayn platforma yaratish) lozim. Misol uchun, 2023-yilda "Rahbar ayollar maktabi" o'quv dasturining 99 nafar bitiruvchisi Milliy kadrlar zaxirasi ma'lumotlar bazasiga kiritilgan bo'lib, ularning atigi 10 foizi rahbarlik lavozimlariga tayinlangan¹³.

Davlat va xo'jalik boshqaruvining barcha bo'g'inida faoliyat ko'rsatuvchi rahbar ayollarning kadrlar zaxirasiga kiritish orqali ularning boshqaruv kompetensiyalarini shakllantirish boshqaruvda ayollar ulushini oshirish imkonini beradi. Rahbar ayollar kadrlar zaxirasi ayollarni uzluksiz rivojlanishni ta'minlovchi platforma bo'lib, u ayollar uchun rahbarlik yo'lida o'sishini ta'minlovchi "sotsial lift" hisoblanadi.

Xulosa qilib aytganda rahbar ayollarning boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirish uchun quyidagilarga e'tibor qaratish maqsadga muvofiq:

- ayollar uchun maqsadli dasturlar orqali o'quv va malaka oshirish tizimini kengaytirish hamda qonunchilik orqali gender tenglikni ta'minlash mexanizmlarini kuchaytirish;

- ijtimoiy fikrni o'zgartirish va gender stereotiplarini bartaraf etish uchun ommaviy axborot vositalari orqali keng tushuntirish ishlarini amalga oshirish zarur;

¹² O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoevning Xalqaro xotin-qizlar kuniga bag'ishlab o'tkazilgan tantanali marosimdagi nutqi // <https://president.uz/uz/lists/view/2417>

¹³ O'zbekiston Respublikasi Oliy Majlisi Senatining 2024-yil 10-fevraldagi "2030-yilga qadar O'zbekiston Respublikasi gender tenglikka erishish strategiyasini 2023-yilda amalga oshirish bo'yicha kompleks chora-tadbirlar dasturida belgilangan vazifalarning ijrosi hamda 2024-yilda amalga oshirish bo'yicha kompleks chora-tadbirlar dasturini tasdiqlash to'g'risida"gi SQ-875-IV-son qarori // <https://lex.uz/docs/6855158>

– lavozimi ko‘tarilishida xotin-qizlar uchun genderning vertikal segregatsiya muammosini bartaraf etish uchun ayollarning lavozim bo‘yicha o‘shiga doir statistik ma’lumotlarni muntazam nazorat qilish, baholash hamda davlat organlari va tashkilotlari har yili rahbarlik lavozimlaridagi ayollar ulushi haqida hisobot taqdim etishi;

– ayollarga o‘z yo‘llaridagi to‘siqlarni yengish uchun mentorlar va maslahatchilar bilan ishlash imkonini yaratish (masalan, AQShda “Global Women’s Leadership Network” ayollarga yetakchi rahbarlar bilan aloqalar o‘rnatish uchun tashkil etgan);

– quyi bo‘g‘inda faoliyat ko‘rsatayotgan rahbar ayollarning davlat xizmatlarida karyera bo‘yicha o‘sh imkoniyatlarini oshirish, “Rahbar ayollar maktabi” o‘quvchilar soni hududlar kesimida ehtiyojdan kelib chiqib taqsimlash maqsadga muvofiq;

– xotin-qizlarning rahbarlik ko‘nikmalarini rivojlantirish uchun maxsus ta’lim dasturlari yaratish, shuningdek, ular uchun onlayn kurslar va vebinarlar tashkil qilish (masalan, Coursera va Edx kabi platformalar);

– xotin-qizlarning davlat xizmatida faoliyat yuritishi jozibadorligi va ish rejimi qulayligini oshirish uchun xotin-qizlarga moslashuvchan ish vaqti va masofaviy ishlash imkoniyatini berish (flexible work hours).

Rahbar ayollarning boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirish nafaqat shaxsiy rivojlanish, balki jamiyatda umumiy boshqaruv sifati, tenglik va samaradorlikni oshirishga xizmat qiladi. Bunda davlat siyosati, ta’lim muassasalari, tadbirkorlik tashkilotlari va jamoatchilik birgalikda harakat qilishi muhim.

Ayol rahbarlarning boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirish zaruriyati zamonaviy jamiyatning teng imkoniyatlarni ta’minlash, boshqaruv samaradorligini oshirish va yetakchi lavozimlarda ayollar salohiyatini ro‘yobga chiqarishga qaratilgan muhim jihatdir.

Ayollarning boshqaruv qobiliyatlarini rivojlantirish inklyuziv, innovatsion va adolatli yetakchilikni rivojlantirish uchun muhim ahamiyatga ega. Hukumatlar, ta’lim muassasalari va tashkilotlar ayollarning yetakchilik rollarida ustun bo‘lishi uchun zarur bo‘lgan resurslar, imkoniyatlar va qo‘llab-quvvatlash tizimlarini ta’minlash uchun hamkorlikda ishlashi kerak.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI

1. Meaningful Ways to Empower Women in Leadership for a Brighter Future. // <https://www.imd.org/blog/leadership/women-in-leadership/#:~:text=Empowering%20women%20in%20leadership%20is,leaders%20reach%20their%20full%20potential>
2. Osiyo xotin-qizlari forumi ishtirokchilariga // <https://president.uz/uz/lists/view/7232>
3. Shavkat Mirziyoev: Kelasi yil boshidan har bir vazirlik o‘z ishini tuman, shahar, qishloq va mahalla kesimida rejalashtiradi va tashkil etadi // <https://president.uz/uz/lists/view/4053>
4. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoevning Oliy Majlis Senatining yigirmanchi yalpi majlisidagi nutqi // <https://president.uz/uz/lists/view/2692>
5. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 7-martdagi “Oila va xotin-qizlarni tizimli qo‘llab-quvvatlashga doir ishlarni yanada jadallashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi 87-son Farmoni // <https://www.lex.uz/docs/5899498?>
6. O‘zbekiston Respublikasining 2019-yil 2-sentabrdagi “Xotin-qizlar va erkaklar uchun teng huquq hamda imkoniyatlar kafolatlari to‘g‘risida”gi Qonuni // https://lex.uz/acts/4494849?utm_source
7. “Yil ayoli” milliy tanlovining g‘oliblari aniqlandi // https://uza.uz/uz/posts/yil-ayoli-milliy-tanlovining-goliblari-aniqlandi_673008?q=%2Fposts%2Fyil-ayoli-milliy-tanlovining-goliblari-aniqlandi_673008
8. Mahalla raislari saylovi natijalari: har bir nomzod o‘z dasturi bilan qatnashdi // <https://yuz.uz/news/mahalla-raislari-saylovi-natijalari-har-bir-nomzod-oz-dasturi-bilan-qatnashdi>
9. Donop J., Chuang S., & Eversole B.A. (2022). The Essential Leadership Skills for Women Leaders in the Age of Industry 4.0. // https://awl-ojs-tamu.tdl.org/awl/article/view/411?utm_source
10. Balcerzyk, Dorota, and Ludviček Paulina. “Competencies and expectations of a woman leader”. SJMULF, vol. 212, # 2, 2024, pp. 5-26. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0054.7495>.
11. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoyevning Xalqaro xotin-qizlar kuniga bag‘ishlab o‘tkazilgan tantanali marosimdagi nutqi // <https://president.uz/uz/lists/view/2417>
12. O‘zbekiston Respublikasi Oliy Majlisi Senatining 2024-yil 10-fevraldagi “2030-yilga qadar O‘zbekiston Respublikasi gender tenglikka erishish strategiyasini 2023-yilda amalga oshirish bo‘yicha kompleks chora-tadbirlar dasturida belgilangan vazifalarning ijrosi hamda 2024-yilda amalga oshirish bo‘yicha kompleks chora-

tadbirlar dasturini tasdiqlash to'g'risida"gi SQ-875-IV-son qarori //
<https://lex.uz/docs/6855158>