

РАҲБАР АЁЛЛАР БОШҚАРУВ КОМПЕТЕНЦИЯЛАРИНИ РИВОЖЛАНТИРИШНИНГ ЗАМОНАВИЙ МЕХАНИЗМЛАРИ

Жавоҳира ХАЙДАРОВА,

Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги
Давлат сиёсати ва бошқаруви академияси
таянч докторанти

Аннотация: мақолада раҳбар аёлларнинг бошқарув компетенцияларини ривожлантиришда замонавий ёндашувларни жорий этиш масалалари таҳлил қилинган. Тадқиқот жараёнида раҳбар аёлларнинг ташкилотни самарали бошқариш, стратегик қарорлар қабул қилиш, мулоқот олиб бориш ва муаммоларни ҳал этиш каби асосий бошқарув компетенцияларини шакллантиришга таъсир этувчи ижтимоий омиллар, хусусан, оилавий мажбуриятлар, меҳнат муҳити, миллий менталитет ҳамда жамиятдаги мавжуд гендер стереотиплар ўрганилган. Таҳлил натижалари бошқарув салоҳиятини ривожлантиришда индивидуал ва институционал ёндашувларни уйғунлаштириш зарурлигини кўрсатади. Шунингдек, мақолада гендер тенглигини таъминлашга қаратилган мақсадли сиёсат юритиш, ижтимоий стереотипларни бартараф этиш ҳамда раҳбар аёлларни қўллаб-қувватлашга йўналтирилган махсус дастурлар, тренинглари ва коучинг механизмлари орқали уларнинг замонавий бошқарув компетенцияларини ривожлантириш бўйича амалий таклиф ва тавсиялар ишлаб чиқилган.

Калит сўзлар: гендер сиёсати, оилавий мажбуриятлар, бошқарув компетенциялари, лидерлик қобилияти, аёллар лидерлиги, гендер стереотиплари, раҳбар аёллар, аёллар салоҳиятини ошириш.

Современные механизмы развития управленческих компетенций женщин-руководителей

Джавахира Хайдарова,

базовый докторант Академия государственной политики и управления
при Президенте Республики Узбекистан Республики Узбекистан

Аннотация: в статье анализируются вопросы внедрения современных подходов к развитию управленческих компетенций женщин-руководителей. В ходе исследования изучены социальные факторы, влияющие на формирование ключевых управленческих компетенций женщин-руководителей, включая эффективное управление организацией, принятие стратегических решений, коммуникативные навыки и решение проблем, в частности семейные обязанности, трудовую среду, национальный менталитет и существующие в обществе гендерные стереотипы. Результаты анализа свидетельствуют о необходимости комплексного сочетания индивидуальных и институциональных подходов в развитии управленческого потенциала. В статье также обосновывается важность проведения целенаправленной политики по обеспечению гендерного равенства, устранению социальных стереотипов и поддержке женщин-руководителей, а также представлены практические предложения и рекомендации по развитию современных управленческих компетенций посредством специализированных программ, тренингов и коучинга.

Ключевые слова: гендерная политика, семейные обязанности, управленческие компетенции, лидерские способности, женское лидерство, гендерные стереотипы, женщины-руководители, повышение потенциала женщин.

Modern mechanisms for developing leadership competencies of women leaders

Javohira Khaidarova,

Basic doctoral student of the Academy of Public Policy and Administration
under of the President of the Republic of Uzbekistan

Abstract: the article provides analysis of the implementation of modern approaches to the development of managerial competencies of women leaders. The study examines social factors influencing the formation of key managerial competencies, including effective organizational management, strategic decision-making, communication skills, and problem-solving abilities, with particular attention to family responsibilities, work environment, national mentality, and prevailing gender stereotypes in society. The findings indicate the necessity of integrating individual and institutional approaches to enhance managerial capacity. Additionally, the article emphasizes the importance of implementing targeted policies aimed at ensuring gender equality, eliminating social stereotypes, and supporting women leaders, and offers practical recommendations for developing modern managerial competencies through specialized programs, training, and coaching mechanisms.

Keywords: gender policy, family responsibilities, managerial competencies, leadership abilities, women's leadership, gender stereotypes, women leaders, women's empowerment.

Кириш. Дунё бўйича аёлларнинг раҳбарлик лавозимларидаги улушини оширишга қаратилган ташаббуслар кучаймоқда. Европа Иттифоқида 2022 йилда қабул қилинган “Корпоратив кенгашларда гендер мувозанати бўйича директива”да (*“Gender Balance on Corporate Boards Directive”*) йирик компанияларнинг бошқарув кенгашларида аёллар улушини 40%га етказиш мақсади белгиланган (European Commission, 2022). Бундан ташқари, Халқаро Меҳнат Ташкилоти (ILO) маълумотларига кўра, 2020 йилда глобал миқёсда компанияларнинг 28% раҳбарлик вазифаларида аёллар ишлаб келмоқда, бу 2016 йилга нисбатан 3%га кўп (ILO, 2020). Мазкур тенденция аёлларнинг бошқарув компетенцияларини ривожлантиришга йўналтирилган тренинглар ва малака ошириш дастурлари орқали қўллаб-қувватланмоқда [1].

Жаҳон иқтисодий форуми (WEF)нинг 2024 йилги “Gender Gap Report” ҳисоботида кўра, глобал даражада раҳбарлик

лавозимларидаги аёллар улуши 33.7%ни ташкил этган, бу эса охириги йиллардаги ушбу соҳадаги ижобий ўзгаришларни кўрсатади [2]. ЮНЕСКО ва Халқаро Меҳнат Ташкилоти (ILO) каби халқаро ташкилотлар томонидан аёллар учун лидерлик малакасига доир дастурлар кенг жорий этилмоқда. Масалан, Халқаро Меҳнат Ташкилоти (ILO)нинг “Women’s Entrepreneurship Development” дастури 100дан ортиқ давлатда 60,000дан зиёд аёллар иштирок этган малака ошириш курсларини қамраб олди [3]. Шунингдек, “McKinsey & Company”нинг 2023 йилги ҳисоботида кўра, аёл раҳбарлар фаолият юритадиган ташкилотларда ходимларнинг меҳнат унумдорлиги 20-25%га юқори бўлиш эҳтимоли бор [4]. Социологик тадқиқотлар эса, ижтимоий нормалар ва стереотипларнинг ўзгариши, хусусан, гендер ролларига оид қарашларнинг янгиланиши аёлларнинг лидерлик лавозимларига илгарилашини енгиллаштиришини кўрсатмоқда [5].

“Ўзбекистон – 2030” стратегиясининг 25-бандида ҳам: “Хотин-қизларни қўллаб-қувватлаш тизимини кучайтириш, уларнинг ҳуқуқ ва қонуний манфаатларини таъминлаш, ижтимоий, иқтисодий, сиёсий фаоллигини ошириш ва гендер тенгликни таъминлаш” [6] вазифаси белгиланган. Мазкур вазифадан келиб чиқиб, давлат бошқарувининг барча бўғинида фаолият юритаётган раҳбар аёлларнинг касбий тайёргарлик, моддий ва ижтимоий таъминот даражасини ошириш, шунингдек, уларнинг “хаёт давомида таълим олиш” (Life Long Learning) тамойили асосида бутун фаолияти давомида зарур бўлган бошқарув компетенцияларини ривожлантириб боришига эътибор қаратилмоқда.

Раҳбар аёлларнинг жамиятдаги ижтимоий роли ва уларнинг бошқарувга таъсири социомаданий конструкциялар, гендер меъёрлари ва институционал муносабатлар тизимида шаклланади. Жамият амалдаги стереотиплар, патриархал дунёқараш ва иш жойидаги гендерликка қаршилиқлар аёллар компетенциясини ривожлантиришга тўсқинлик қилади. Шунинг учун ҳам раҳбар аёллар бошқарув компетенцияларини ривожлантиришнинг социологик жиҳатларини илмий ва амалий жиҳатдан тадқиқ этиш, мазкур соҳада комплекс дастурлар ишлаб чиқиш долзарб аҳамият касб этади.

Мақсад ва уни асослаш. Раҳбар аёллар бошқарув компетенцияларини ривожлантиришнинг замонавий усулларини жорий этиш бўйича социологик тадқиқотларни амалга ошириш жамиятда гендер тенглиги, самарали бошқарув, ижтимоий адолат ва барқарор ривожланиш нуқтаи назаридан муҳим илмий ва амалий аҳамиятга эга.

Аёлларнинг раҳбарлик лавозимларида фаол иштироки социологияда ижтимоий роллар ва стереотиплар таҳлилини талаб этади. Бу орқали анъа-

навий қарашлар ва уларни енгиш усуллари ўрганилади. Раҳбар аёлларнинг бошқарув фаолиятига кенг жалб этиш, уларни юқори лавозимларга тайинланиши жамиятда нафақат гендер тенгликни таъминланиши, балки ижтимоий барқарорликни таъминлашнинг муҳим омили ҳисобланади. Президентимиз Ш.Мирзиёев таъкидлаганидек, “аёллар ишлаган ва раҳбарлик қилган жойларда тартиб, адолат, ҳалоллик, маданият юқори бўлади” [7]. Шунинг учун ҳам раҳбар аёлларнинг бошқарув компетенцияларини ривожлантиришнинг замонавий усулларини ўрганиш асосида уларни янгида шаклда малака ошириш ва қайта тайёрлаш тизимларини жорий этиш устувор аҳамият касб этади.

Таниқли сиёсатшунос олима, профессор Э.Султанова хотин-қизлар учун, сиёсий майдонда қулай шароитларни таъминлайдиган омил қандай бўлиши кераклигини таҳлил қилиб, агар хотин-қизларнинг сиёсат майдонидаги улуши 15%дан кам бўлса, у ҳолда жамиятда жиддий номутаносиблик вужудга келади. Мувозанат эса, эркалар ва аёлларнинг улуши 40% бўлгандагина таъминланади [8; Б. 99], деган фикрни билдирган.

Сўнги йилларда Ўзбекистонда қабул қилинган қатор норматив-ҳуқуқий ҳужжатларда раҳбар аёлларнинг миллий захирасини шакллантириш борасида қатор вазифалар белгиланган. Жумладан, Давлат фуқаролик хизматини 2030 йилгача ривожлантириш стратегиясини амалга ошириш бўйича 2025-2026 йилларга мўлжалланган чора-тадбирлар дастурининг 17-бандида “Давлат фуқаролик хизматида юқори турувчи лавозимларга хотин-қизларни мақсадли тайёрлаш” бўйича қуйидаги амалий чора-тадбирларни амалга ошириш белгиланган:

“- иқтидорли хотин-қизлар ўртасида “Раҳбар аёллар мактаби” доирасида

танловлар эълон қилиш, махсус ўқув дастури асосида уларнинг бошқарув кўникмаларини ошириш;

- салоҳиятли ва истиқболли кадрлар захирасига киритилган хотин-қизларнинг қисқа муддатли ўқув курсларида малакасини ошириш;

- онлайн ўқувлар орқали 20 минг нафардан ортиқ хотин-қизларнинг билим ва касбий кўникмаларини ошириш” [9].

Умуман олганда, бошқарув фаолиятига раҳбар аёлларни юқори лавозимларга кенг жалб этиш ижтимоий тенглик ва вертикал мобилликни таъминлайди. Бу жараёнлар социологияда ижтимоий адолат ва имкониятлар тенглиги нуқтаи назаридан ўрганилади.

Илмий муаммонинг тавсифи ва унинг ечими. Раҳбар аёллар бошқарув компетенцияларини ривожлантириш бўйича замонавий усулларни жорий этишни социологик жиҳатдан ўрганиш орқали жамиятдаги ижтимоий тузилмалар, тенгликка бўлган муносабат, институционал қўллаб-қувватлаш механизмлари ва аёлларнинг самарали етакчи сифатидаги имкониятлари чуқур таҳлил этилади.

Бу борада тадқиқот ўтказган, социология фанлари доктори Мавлуда Ғаффорова: “Замонавий шароитда раҳбар аёл имижини шакллантириш масалаларига устувор вазифа сифатида эътибор қара-

тиш, давлат ва жамият фаолиятида раҳбар аёлларнинг ўрни ва мавқеини янада юксалтиришга мақсадли ёндашиш орқали гендер тенглик йўналишида самарали натижаларга эришиш мумкин” [10; Б. 39], деб таъкидлайди.

Раҳбар аёллар бошқарув компетенцияларини ривожлантиришнинг замонавий усулларини жорий этишнинг социологик жиҳатларини таҳлил қилиш борасида ўтказилган тадқиқот натижаларига кўра, раҳбар аёлларнинг мунтазам малакасини ошириб бориш тизимини йўлга қуйиш мақсадга мувофиқ эканлиги аниқланди. Раҳбар аёлларни бошқарув соҳасида қайта тайёрлаш ва малакасини оширишга қаратилган махсус социологик сўровномада давлат бошқарувининг турли бўғинида фаолият кўрсатаётган 300 дан ортиқ раҳбар аёллар иштирок этдилар.

Сўровномадаги: **“Раҳбар аёлларнинг бошқарув компетенцияларини ривожлантириш учун қандай чоралар кўриш мумкин?”** деган саволга: респондентларнинг **61%**и – “тренинглари ва малака ошириш дастурларини кўпайтириш”, **13%**и – “молиявий ёрдам ва кўмак бериш”, **14%**и – “ментор (устоз-шогирд)лик тизимини жорий этиш”, **12%**и – “Оилавий масалалар бўйича енгилликлар яратиш”, деб жавобни беришган (1-расм).



1-расм. Раҳбар аёлларнинг бошқарув компетенцияларини ривожлантириш йўллари

Тадқиқотда раҳбар аёлларнинг бошқарув компетенцияларини ривожлантириш учун асосий эътиборни тренинглар ва малака ошириш дастурларини кўпайтиришга қаратиш муҳим омиллиги, бугунги кунда дунёда раҳбар аёлларни бошқарув компетенцияларни ривожлантириш бўйича қатор махсус дастурлар мавжудлиги қайд этилган. Масалан, Гарвард узлуксиз таълим бўлими (Harvard DCE (Division of Continuing Education) томонидан амалга ошириладиган “Етакчи аёллар: биргаликда олға борамиз (Women Leaders: Advancing Together)” номли 5 кунлик махсус интенсив дастур мавжуд бўлиб, унда раҳбар аёллар лидерлик кўникмаларини юксалтириш билан бирга, иқтисодий назария, стратегик фикрлаш ва самарали қарор қабул қилиш кўникмаларини шакллантиришга эътибор қаратилган [11].

Мазкур дастур юқори поғоналарга кўтарилиб бораётган ва юқори лавозимларда ишлаётган раҳбар аёлларнинг шахсий, касбий ва бошқарув нуқтаи назардан ривожланиши учун мўлжалланган. Дастурда асосий эътибор аёлларнинг етакчилиги ва аёллар ўз раҳбар-

лик фаолиятида дуч келадиган муайян қийинчиликлар ва имкониятларга қаратилган бўлиб, ўсиб бораётган лидерлар ва юқори мартабали раҳбарларга ўз салоҳиятини юксалтиришига имкон беради. Юқори поғоналарга кўтарилиб бораётган аёлларни етакчилик ролларига киришиши ва зарур бўлган бошқарув кўникмаларини шакллантиришга, ўз истеъдодларини ривожлантириш орқали бошқарув фаолиятида барқарор ишлашларига имконият яратади (2-расм).

Ўзбекистонда ҳам раҳбар аёллар учун мазкур форматдаги махсус дастурларнинг ҳудудлар кесимида амалга оширилиши аёлларда лидерликни юксалтириш, улар ўз мартабалари бўйича ўсишида дуч келадиган муайян қийинчиликларни бартараф этиш имконини беради. Лавозимда ўсаётган раҳбар аёллар юқори лавозимларда ишлаётган раҳбар аёллар билан ҳамкорликда ишлашлари келгусида миллий кадрлар захирасида аёллар иштирокини таъминлаш имконини беради. Менторлик тизими орқали устоз-шоғирдлик анъаналарини давом эттириш натижасида, салоҳиятли раҳбар аёллар таркиби шаклланади.

Лавозимда ўсаётган раҳбар аёллар	Юқори лавозимларда ишлаётган раҳбар аёллар
<p>Лавозим поғонасидан кўтарилаётган мутахассисларни етакчилик ролларига кириши ва улар учун зарур бўлган кўникмалар билан таъминлайди. Ушбу дастур қуйидагиларга тегишли:</p> <ul style="list-style-type: none"> - жамоа етакчилари, - назоратчилар, - координаторлар, - менежер ёрдамчилари, - менежерлар. 	<p>Юқори мартабали раҳбарларга ўз етакчилик қобилиятларини яхшилаш ва жамоалари учун мартаба ўсишини таъминлаш имконини беради. Бу юқори самарадорлик маданиятини шакллантириш ва турли истеъдодлар учун ворислик режасини тузишда ўз ролини тан оладиган раҳбарлар учун идеалдир. Ушбу дастур қуйидагиларга тегишли:</p> <ul style="list-style-type: none"> - катта менежерлар, - директорлар, - вице-президентлар, - юқори бўғин раҳбарлари.

2-расм. Мансаб поғонасида ўсаётган ва юқори лавозимда ишлаётган раҳбар аёллар таркиби учун дастурлар мақсади [12]

Сўровномадаги “Аёл раҳбарлар бошқарувда қандай қийинчиликларга дуч келади деб ўйлайсиз? (бир нечта жавобни белгилаш мумкин)”, деган саволга: респондентларнинг 45%и – “жамоа томонидан қабул қилинмаслик”, 56%и – “гендер асосидаги босим”, 30%и – “рақобат муҳитида қийналиш”, 12%и – “ўзига бўлган ишончсизлик”, 49%и – “бошқарув соҳасида етарли кўникма ва малакаларига эга эмаслик” деган жавобни беришган (3-расм).

ҳужжатларга қўшимча ва ўзгартиришлар киритиш мақсадга мувофиқ.

Бошқа тадқиқотларда анъанавий равишда аёлларга тегишли бўлган ижтимоий роллар билан боғлиқ бўлган ўзига хос тўсиқлар аниқланган, масалан, уй-рўзғор масъулияти ва бола тарбияси, бу уларни эркакларникига нисбатан мартаба кўтарилишида ноқулай аҳволга солади (Babic & Hansez, 2021; Moncayo Orjuela & Zuluaga, 2015; Undurraga2020). Ушбу икки томонлама



3-расм. Аёл раҳбарлар бошқарувда дуч келадиган қийинчиликлар

Тадқиқот натижаларига кўра, Ўзбекистонда раҳбар аёлларнинг юқори лавозимларга ўсишида гендер асосидаги босимнинг мавжудлиги турли вилоятларда турлича бўлиб, ҳудуднинг географик жойлашуви, инфраструктураси ва ўзига хос хусусиятларидан келиб чиқиб, ҳар хил тарзда намоён бўлади.

Аёл раҳбарлар бошқарувда дуч келадиган қийинчиликлар сифатида респондентларнинг 56%и “гендер асосидаги босим”, деган жавоби аёлларга нисбатан гендер асосидаги зўравонлик, шу жумладан, оиладаги ва жинсий зўравонлик билан боғлиқ жиноий ҳуқуқбузарликлар билан бевосита боғлиқ. Шу нуқтаи назардан ҳам раҳбар аёлларнинг бошқарув соҳасида ишлашни таъминлашга қаратилган махсус дастурлардан ташқари, амалдаги норматив-ҳуқуқий

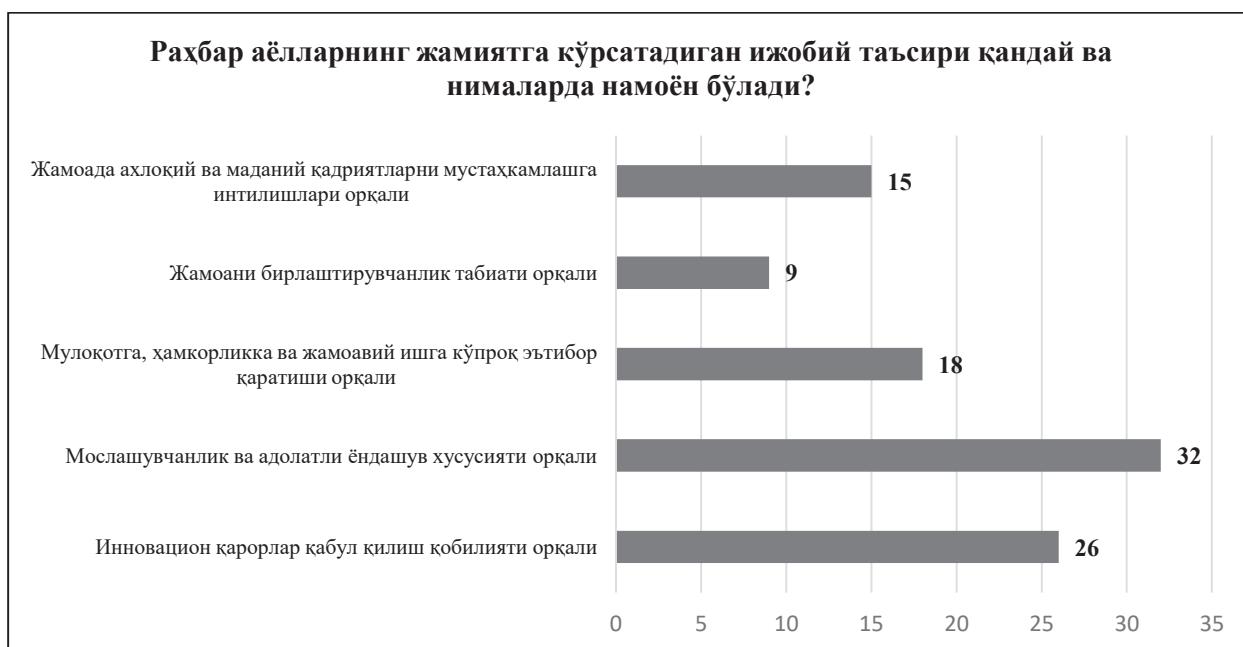
масъулият аёлларни ё ўз ютуқларидан воз кечишга, ёки жисмоний ва ҳиссий чарчоқ эвазига ўз мавқеини сақлаб қолишига олиб келади, чунки улар ўз мартаба ва оилавий мажбуриятларини мувозанатлашга интиладилар. Бундай ҳолатлар муваффақиятсизликка қарши заифлик ҳисси ва ҳатто истеъфога олиб келиши мумкин (Frkal & Criscione-Naylor, 2021; Kerfoot & Knights, 1998). Бундан ташқари, аёлларга гендер меъёрларини бузмаслик учун қўшимча босим мавжуд. Бинобарин, тенгсизликни бартараф этиш учун имкониятлар ва афзалликлар йўқолади (Belasen va boshq., 2021; Cortis va boshq., 2022). Бу мавжуд бозорларда тенг шарт-шароитларни яратиш ва катта иқтисодий ўсиш потенциалини ўз ичига олади [13].

Раҳбар аёллар юқори лавозимларда

ўсишида дуч келадиган қийинчиликларни бартараф этиш учун уларни замонавий таълим технологиялари асосида махсус ўқитиш уларни раҳбарлик лавозимларига рақобатбардош кадр сифатида шакллантириш бошқарув соҳасида гендер мувозанатини таъминлаш имконини беради.

Сўнги йилликларда қонунчиликда бандлик соҳасида гендер тенгликни таъминлашга қаратилган ютуқларга эришилган бўлса-да, хотин-қизлар кўпинча иш жойларида, иш ҳақи даражаси хусусида ҳамда раҳбарлик лаво-

жамиятга кўрсатадиган ижобий таъсири қандай ва нималарда намоён бўлади? деган саволга: респондентларнинг **15%** – “жамоада ахлоқий ва маданий қадриятларни мустаҳкамлашга интилишлари орқали”, **9%** – “жамоани бирлаштирувчанлик табиати орқали”, **18%** – “мулоқотга, ҳамкорликка ва жамоавий ишга кўпроқ эътибор қаратиши орқали”, **32%** – “мослашувчанлик ва адолатли ёндашув хусусияти орқали” ва **26%** – “инновацион қарорлар қабул қилиш қобилияти орқали”, деб жавоб беришган (4-расм).



4-расм. Раҳбар аёлларнинг жамиятга кўрсатадиган ижобий таъсири

зимларида кўтарилиш имкониятлари борасида камситилади. Хотин-қизлар дунё ишининг 66%ини бажаради, озиқ-овқатнинг 50%ини ишлаб чиқаради, лекин даромаднинг 10%ини олади ва 1% мулкка эгалик қилади (ЮНИСЕФ 2020) [14; Б. 63].

Раҳбар аёллар бошқарувда дуч келадиган қийинчиликлардан бири бўлган уларга нисбатан гендер асосидаги зўравонлик алоҳида тадқиқот мавзуси сифатида ўрганилиши керак.

Сўровномада **“Раҳбар аёлларнинг**

Раҳбар аёлларнинг жамиятга кўрсатадиган ижобий таъсирини турли соҳаларда кўришимиз мумкин. Яъни бугунги кунда раҳбар аёллар замонавий бошқарувда муваффақият калитига айланмоқда. Масалан: Россияда 17 000 дан ортиқ одам иштирок этган INKO Trust Index тадқиқотларига кўра, аёллар учун ўртача ишонч индекси – 100 баллдан 42 балл, эркаклар учун эса, 39 балл. Ушбу фарқ аҳамиятсиз бўлиб туюлиши мумкин, аммо ташкилий миқёсда у ҳал қилувчи аҳамиятга эга



бўлади. Аёллар етакчилари ишончли муносабатлар ўрнатишга мойиллигини кўрсатади ва бу тенденция барча ёш гуруҳларида яққол намоён бўлади.

Россиянинг Олий Иқтисодиёт мактаби томонидан 2022 йилда олиб борилган тадқиқот шуни кўрсатдики, аёл менежерлар жамоадаги низоларни бошқаришда ўртача 18% самаралироқ. Бу ҳиссий интеллект ва эмпатиянинг юқори даражаси билан боғлиқ.

Россия Президенти ҳузуридаги Халқ хўжалиги ва давлат бошқаруви академияси (РАНХиГС) томонидан ўтказилган тадқиқотга кўра, менежментда гендер хилма-хиллиги юқори бўлган компаниялар 21 фоизга кўпроқ фойда ҳақида ҳисобот беришлари мумкин. Бу муаммоларни ҳал қилишда янада инновацион ёндашув ва юқори мослашувчанлик билан боғлиқ.

Санкт-Петербург университети қошидаги Олий менежмент мактаби томонидан 2023 йилда ўтказилган тадқиқот шуни кўрсатдики, бошқарувда аёллар улуши юқори бўлган компаниялар ходимларининг ишчанлиги 27 фоизга юқори ва иш муҳитида токсиклик (иш жойидаги носоғлом, зўравон ёки руҳий жиҳатдан зарарли муҳит) даражаси 23 фоизга паст.

СКОЛКОВО Москва менежмент мактаби томонидан 2022 йилда олиб борилган тадқиқот шуни кўрсатдики, аёллар бошчилигидаги компаниялар COVID-19 пандемияси ва ундан кейинги иқтисодий зарбаларга 23% тезроқ мослашган [15].

Аёллар етакчилиги шунчаки тенденция ёки ижтимоий адолат масаласи эмас. Аёл раҳбарлар бошқарувнинг бир қатор муҳим соҳаларида яхшироқ ишлайди. Ушбу ёндашув давлат органлари ва идоралари барқарор ўсиши ва инновацияларни жорий этишда ташаббусларни илгари суриш имконини беради.

Сўровномада **“Раҳбарликда аёлларнинг муваффақиятга эришишига қандай ижтимоий омиллар ёрдам беради? (бир нечта жавобни белгилашингиз мумкин)”** деган саволга: респондентларнинг **58%**и – “илғор гендер тенглиги сиёсати”, **28%**и – “фарзанд тарбиясидаги ёрдамчи механизмлар”, **46%**и – “касбий ривожланишга эътибор берилиши”, **40%**и – “меҳнат шароитларининг яхшиланиши”, **42%**и – “ижтимоий қўллаб-қувватлаш дастурлари”, **48%**и – “қонунчиликда берилган имкониятлар”, **47%**и – “давлат сиёсати”, **38%**и – “жамоа муносабатлари” ва **75%**и “оила томонидан қўллаб-қувватланиш” деб жавоб беришган (5-расм).

Раҳбар аёлларнинг ижтимоий-сиёсий ҳаётда юқори ютуқларга эришишига таъсир этувчи омиллар сифатида уларнинг оила томонидан қўллаб-қувватланиши муҳим аҳамият касб этади. Оилавий қўллаб-қувватлаш аёлнинг ички мотивацияси ва ишончини мустаҳкамлайди. Оиладаги тушуниш ва рағбатлантириш аёлнинг барқарор ва изчил фаолияти учун муҳим пойдевор ҳисобланади. Шунингдек, илғор гендер тенглиги сиёсати аёлларга раҳбарликка интилувчи йўлда тенг имкониятлар яратади. Бу каби сиёсатлар орқали аёлларнинг ҳуқуқлари муҳофаза қилиниб, уларнинг ижтимоий ва сиёсий ҳаётда фаол бўлишига кенг йўл очилади.

Аёлларнинг раҳбарликда муваффақият қозониши жамиятдаги кенг қамровли ижтимоий омиллар (фарзанд тарбиясидаги ёрдамчи механизмлар, касбий ривожланишга эътибор берилиши, меҳнат шароитларининг яхшиланиши, ижтимоий қўллаб-қувватлаш дастурлари, амалдаги қонунчиликда берилган имкониятлар, гендер тенглиги бўйича олиб борилаётган давлат сиёсати ҳамда ишдаги жамоанинг ижобий муносабатлари) билан узвий боғлиқ.



5-расм. Раҳбарликда аёлларнинг муваффақиятга эришишига таъсир этувчи ижтимоий омиллар

Сўровномада **“Аёлларни раҳбарлик лавозимларига тайёрлаш жараёнида қандай чоралар зарур? (бир нечта жавобни белгилашингиз мумкин)”** деган саволга: респондентларнинг **64%**и – “аёлларнинг етакчилик салоҳиятини қўллаб-қувватлаш”, **33%**и – “жамоада аёлларга тенг шароит яратиш”, **40%**и – “аёлларга нисбатан ижобий муносабатни шакллантириш”, **38%**и – “гендер стереотипларини йўқотиш”, **70%**и – “лидерлик кўникмаларини ривожлантириш учун махсус курслар ва тренинглар”, **63%**и – “халқаро тажриба алмашинувни амалга ошириш”, ва **31%**и “ихтисослашган ўқув дастурлари”, деб жавоб беришган (6-расм).

5-расмда берилган жавобларга кўра, аёлларни раҳбарлик лавозимларига тайёрлашда кўриладиган энг асосий чоралар сифатида лидерлик кўникмаларини ривожлантириш учун махсус курслар ва тренинглар ташкил этиш, аёлларнинг етакчилик салоҳиятини қўллаб-қувватлаш ва халқаро тажриба алмашинувни амалга ошириш масалалари устувор аҳамият касб этмоқда.

Аёлларни раҳбарлик лавозимларига тайёрлаш мураккаб ва кўп қиррали ижтимоий жараёндир. Социологик нуқтаи назардан қаралганда, бундай жараён нафақат шахсий қобилиятлар ва билимларга, балки кенг ижтимоий муносабатлар, институтлар, маданий стереотиплар ва меъёрлар тизимига ҳам боғлиқ. Ушбу жараённи самарали ташкил этиш учун бир нечта муҳим чораларни амалга ошириш зарур. Социологик таҳлил шуни кўрсатадики, аёлларни раҳбарлик лавозимларига тайёрлаш учун фақат шахсий қобилиятлар эмас, балки кенг ижтимоий ислохотлар, стереотипларни енгиш ва институционал ўзгаришлар ҳам зарур. Бундай чоралар аёлларнинг жамиятдаги фаоллигини ошириш ва тенг ҳуқуқли ривожланишни таъминлашга хизмат қилади.

Хулоса. Раҳбар аёлларнинг ижтимоий-сиёсий ҳаётдаги фаоллиги, уларнинг меҳнат муносабатларидаги профессионал алоқалари ва жамоа билан ижтимоий ҳамкорлик даражаси уларнинг бошқарув компетенцияларига таъсир этувчи муҳим омил сифатида қара-

лади. Тадқиқот натижаларига кўра, аёллар етакчи сифатида ишончли ижтимо-

ишонч даражасини ошириши мумкин.

Раҳбар аёлларнинг анъанавий ва



6-расм. Аёлларни раҳбарлик лавозимларига тайёрлашда кўриладиган чоралар

ий алоқалар орқали ташкилотда юқори ижобий психологик муҳитни шакллантиради, бу эса самарали қарор қабул қилиш ва жамоани бошқаришда муҳим омил ҳисобланади.

Давлат бошқарувининг қуйи, ўрта ва юқори бўғинида фаолият кўрсатаётган раҳбар аёлларда бошқарув компетенцияларнинг шаклланишида шахсий ривожланиш, мотивация ва гендерлик тажрибанинг ўзаро боғлиқлиги билан изоҳланади. Яъни раҳбар аёллар муваффақият сари ҳаракатда кўпроқ эмпатия, мулоқот қобилияти ва стрессга чидамликни ривожлантириш орқали бошқарув жараёнида фарқли усуллардан фойдаланишга мойил бўлади.

Раҳбар аёлларга нисбатан мавжуд ижтимоий стереотиплар, хусусан, “аёлга раҳбарлик тўғри келмайди” каби қарашлар уларнинг ўзини баҳолаши ва лидерлик қобилиятини намоён этишига таъсир қилади. Тадқиқотлар шуни кўрсатадики, ижтимоий нормаларни ўзгартириш бўйича олиб борилаётган фаолият раҳбар аёлларда ўзини тасдиқлаш ва

замонавий бошқарув усулларини уйғунлаштириш қобилияти компетенция ривожига муҳим стратегик афзаллик сифатида тавсифланади. Масалан, рақамли технологиялардан самарали фойдаланиш, инсон капиталини бошқариш, эмоционал интеллект ва қийин қарорлар қабул қилишда интуициядан фойдаланиш аёл раҳбарлар фаолиятида самарали бошқарувни намоён қилади. Бу эса социологик жиҳатдан раҳбарлик моделларини қайта кўриб чиқишга замин яратади.

Ҳар қандай жамиятда аёллар ва эркаклар учун турлича роль ва кутилмалар мавжуд. Аёлларнинг раҳбарлик лавозимларига кўтарилишида кўп ҳолларда стереотиплар тўсиқ бўлади. Шу сабаб, аёлларда бошқарув компетенцияларини шакллантириш ва ривожлантириш амалдаги гендер нормаларини қайта кўриб чиқишни тақозо этади. Бу жамиятдаги гендер тенглик, иқтисодий ва ижтимоий барқарорлик ҳамда инклюзив раҳбарлик моделлари билан чамбарчас боғлиқ.

Аёлларнинг бошқарув соҳасидаги иштироки давлат сиёсати, таълим тизими ва меҳнат бозоридаги институтлар билан чамбарчас боғлиқ. Уларда бошқарув компетенцияларини мунтазам шакллантириб бориш учун тизимли ислохотларни амалга ошириш (малака ошириш, менторлик дастурлари, қонунчилик) муҳим. Шунингдек, ҳар бир ҳудуд кесимида аёлларни раҳбарлик фаолиятига жалб этишга тўсиқ бўладиган омилларни алоҳида тадқиқот объекти сифатида ўрганиш мақсадга мувофиқ.

Қуйи бўғинда фаолият кўрсатаётган раҳбар аёлларни бошқарувнинг ўрта ва юқори бўғинларига жалб этиш учун ижтимоий, маданий, иқтисодий ва ташкилий омилларни ҳисобга олган ҳолда махсус дастурлар ишлаб чиқиш лозим. Аёлларнинг ўрта ва юқори бўғинларга кўтарилиши учун ижтимоий-маданий стереотипларни бартараф қилиш, ташкилотларда инклюзив муҳит яратиш, таълим ва менторлик имкониятларини кенгайтириш зарур. Мазкур жараёнда давлат, хусусий сектор ва жамоат ташкилотларининг ҳамкорлиги муҳим. Социологик жиҳатдан, бу ўзгаришлар нафақат аёлларнинг мансаб имкониятларини оширади, балки жамиятда тенглик ва иқтисодий фаровонликни ҳам рағбатлантиради. Аёлларга нисбатан позитив муносабатнинг кучайтирилиши ва улар ҳуқуқларининг тўлиқ рўёбга чиқиши жамиятнинг умумий тараққиётига хизмат қилади.

Ўтказилган тадқиқотларга кўра, шуни хулоса қилиш мумкинки, раҳбар аёлларнинг бошқарув компетенцияларини ривожлантиришда илғор таълим технологияларини жорий этиш ва бу борада тизимли ислохотларни амалга ошириш мақсадга мувофиқ. Барча ҳу-

дудлардаги бошқарувнинг қуйи ва ўрта бўғин раҳбарларини қамраб оладиган ўқув дастурлари ишлаб чиқиш муҳим аҳамият касб этади.

Хулоса қилиб айтганда, раҳбар аёлларнинг бошқарув компетенцияларини ривожлантиришнинг қуйидаги замонавий усулларини жорий этиш мақсадга мувофиқ:

- бошқарув кўникмаларини шакллантиришга қаратилган кейс метод (case study method)ларидан самарали фойдаланиш. Аёл раҳбарларни реал ҳаётий вазиятларни таҳлил қилиш орқали ўқитиш. Шунингдек, муваффақиятли аёл раҳбарлар тажрибасини ўрганиш;

- қуйи бўғинда фаолият кўрсатаётган раҳбар аёлларнинг юқори лавозимдаги раҳбар аёлларга дублёр сифатида бириктириш, бунда менторлик ва коучинг дастурларидан самарали фойдаланиш. Тажрибали раҳбарлар томонидан янги лавозимга тайинланган аёл раҳбарларга маслаҳат бериш тизимини жорий этиш;

- барча соҳа ва тармоқларда фаолият кўрсатаётган раҳбар аёллар учун мунтазам офлайн ва онлайн интерактив тренинглари ва семинарлар ташкил этиш. Harvard Dce, UNESCO, OSCE каби ташкилотлар томонидан раҳбар аёллар учун махсус курслар (“women leaders: advancing together”) [16] тажрибасини ўрганиш ва уни Ўзбекистонга жорий этиш;

- раҳбар аёлларда профессионал бошқарувчилик кўникмаларини шакллантириш билан бирга, уларда рақамли компетенцияларни шакллантириш. Бунда махсус лидерлик платформалари, аёллар учун махсус онлайн курслар (Sheleads, Women’s leadership academy) орқали таълим беришни йўлга қўйиш.

Манба ва адабиётлар рўйхати:

1. "New EU rules to improve Gender Balance in corporate boards enter into application. // https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_25_22?utm_source
2. World Economic Forum. (2024). Global Gender Gap Report 2024. <https://www.weforum.org>
3. International Labour Organization (ILO). (2023). Women's Entrepreneurship Development Programme. <https://www.ilo.org>
4. McKinsey & Company. (2023). Women in the Workplace 2023. <https://www.mckinsey.com>
5. UN Women & UNDP. (2022). Gender Social Norms Index. <https://hdr.undp.org>
6. "Ўзбекистон – 2030" стратегияси. // <https://lex.uz/ru/docs/6600413>
7. "Раҳбар аёллар мактаби" ўқув дастури доирасида таҳсил олаётган хотин-қизлар учун ўқув соати ташкил этилди. // https://uza.uz/uz/posts/rahbar-ayollar-maktabi-oquv-dasturi-doirasida-tahsil-olayotgan-xotin-qizlar-uchun-oquv-soati-tashkil-etildi_690246
8. Султанова Э.С. Аёл давлатнинг ривожланиш стратегиясида (Глобал муаммо сифатида). – Тошкент: ЖИДУ. – 2005. – 99 б.
9. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2025 йил 19 июндаги "Давлат фуқаролик хизматини янги ёндашувлар асосида ташкил этиш ҳамда профессионал ва натижадорликка йўналтирилган давлат хизматчилари корпусини шакллантириш чора-тадбирлари тўғрисида"ги ПФ-95-сонли Фармони // <https://www.lex.uz/docs/7587464>
10. Ғаффарова М.Қ. Замонавий шароитда раҳбар аёл имижини шакллантириш. // Ижтимоий тадқиқотлар журнали. 2021. № 1-маҳсус сон, 39 б.
11. Women Leaders: Advancing Together, a Multi-Week Leadership Program. // https://professional.dce.harvard.edu/programs/women-leaders-advancing-together/?utm_source
12. Women Leaders: Advancing Together, a Multi-Week Leadership Program. // https://professional.dce.harvard.edu/programs/women-leaders-advancing-together/?utm_source
13. Lasso Quintero, Martha & Trilleras, Heriberto & Mosquera, Mabel. (2024). Barriers to Leadership: Experiences of Women Leaders in Business and Politics Barreras para el liderazgo: experiencias de mujeres líderes en la empresa y la política. Revista CEA. 10. e2866. 10.22430/24223182.2866.
14. Гендер зўравонлиги бўйича тадқиқот натижалари: миллий тажриба ва хорижий амалиёт. – Т., 2022. – 63 бет. // <https://lex.uz/library/194>
15. Дмитрий Норка. Примите вызов: женщины-лидеры моделируют будущее бизнеса. // https://companies.rbc.ru/news/QiYRGtYVzR/primite-vyzov-zhenschinyi-lideryi-modeliruyut-budushee-biznesa/?utm_source
16. https://som.yale.edu/executive-education/for-individuals/leadership/womens-leadership-program?utm_source