

УДК:338.2

*Бухоро давлат университети профессори, и.ф.д.**Хидирова Гавҳар Рустамовна**Бухоро психология ва хорижий тиллар институти**1-курс магистранти**Юсупов Фирдавс Фурқат ўғли*

МЕНЕЖЕРЛИК КЎНИКМАЛАРИНИ БАҲОЛАШ: ТАШКИЛОТЛАР УЧУН АСОСИЙ ЁНДАШУВЛАР

Аннотация. Мақолада менежерлик кўникмаларини баҳолашда қўлланиладиган асосий ёндашувлар таҳлил қилинган. Ташкилотлар учун юқари малакали менежерларни тайёрлаш ва танлаш жараёнида компетенция, бошқарув кўникмалари, хулқ-атвор ва 360° баҳолаш методлари муҳим роль ўйнайди. Хорижий ва маҳаллий тажрибалар ўртасидаги фарқлар, ҳар бир ёндашувнинг афзалликлари ва камчиликлари ҳақида фикр юритилган. Мақола менежерлик кўникмаларини баҳолашнинг самарали тизимини яратишда ташкилотларга ёрдам берувчи тавсияларни ўз ичига олган. Шулар орқали ташкилотлар менежерларининг малакасини ошириш ва уларни муваффақиятли бошқарувга тайёрлаш имкониятларига эга бўладилар.

Калит сўзлар: менежерлик кўникмалари, баҳолаш, бошқарув кўникмалари, 360° баҳолаш, компетенция, хулқ-атвор, инновацион методлар, маҳаллий ва хорижий тажриба.

Мақола менежерлик кўникмаларини баҳолашнинг самарали тизимини яратишда ташкилотларга ёрдам берувчи тавсияларни ўз ичига олган.

Аннотация. В статье проанализированы основные подходы, используемые при оценке менеджерских навыков. В процессе подготовки и выборе высококвалифицированных менеджеров компетенция, управленческие навыки, поведение и методы оценки 360° играют важную роль. В ней приводятся мнения по различиям между зарубежными и местными опытами, преимуществам и недостатками каждого подхода. Статья включает предложения, помогающие организациям в создании эффективной системы оценки менеджерских навыков. Через них организации будут иметь возможность повышать квалификацию менеджеров и их подготовить к успешному управлению.

Ключевые слова: управленческие навыки, оценка, управленческие компетенции, 360° оценка, поведенческий подход, инновационные методы, местный и зарубежный опыт.

Annotation. This article analyzes the main approaches to evaluating managerial skills, which play a crucial role in selecting and developing effective managers within organizations. Methods such as competencies, managerial skills, behavioral approaches, and 360° assessments are discussed. The article also compares foreign and local experiences, highlighting the advantages and disadvantages of each approach. Additionally, the article provides recommendations for organizations to create an effective evaluation system for managerial skills, helping to improve the qualifications of managers and preparing them for successful leadership.

Keywords: managerial skills, evaluation, managerial competencies, 360° assessment, behavioral approach, innovative methods, local and foreign experience.

Кириш

Менежерлик кўникмаларини баҳолаш ва ташкилотлар учун асосий ёндашувлар мавзуси илмий жиҳатдан муҳим, чунки бу менежерларнинг самарадорлигини ва ташкилотлар муваффақиятини аниқлашда катта аҳамиятга эга. Менежерлик кўникмалари нафақат раҳбарлик, балки ташкилотнинг умумий ишлаш тизимини яхшилашга ҳам ёрдам беради. Менежерлик кўникмаларини баҳолаш – бу менежерларнинг ўз вазифаларини бажаришдаги самарадорлигини ўрганиш ва ўлчаш жараёнидир. Ушбу баҳолашни ўрганиш учун турли ёндашувлар ва методологиялар мавжуд, чунки менежерлик кўникмалари ўзига хос бўлиб, ҳар бир ташкилотда турлича аҳамиятга эга бўлиши мумкин. Менежерлар

ташкilot ичида стратегик қарорлар қабул қилиш, ходимлар билан муносабатларни бошқариш ва ресурсларни самарали тақсимлаш каби кўникмаларга эга бўлиши керак. Кўплаб илмий тадқиқотлар ва амалий тажрибалар менежерлик кўникмаларининг турли шакллари аниқлаган ва уларнинг ҳар бири ташкilotнинг умумий муваффақиятига қандай таъсир кўрсатишини ўрганишган. Улар орасида “техник кўникмалар”, “бошқарув кўникмалари” ва “инсоний кўникмалар” тушунчалари энг муҳим тоифалар сифатида ажратилган. Шунингдек, менежерларнинг амалий фаолиятини баҳолашда ўзгарувчан иқтисодий, ижтимоий ва технологик шароитларни ҳисобга олиш зарурати ҳам таъкидланган.

Мақолада, менежерлик кўникмаларини баҳолашда қўлланиладиган асосий ёндашувлар, методлар ва назариялар кўриб чиқилади. Шунингдек, ташкilotлар учун самарали менежерларни танлаш ва уларни ривожлантириш бўйича амалий тавсиялар тақдим этилади. Мақсад, менежерлик кўникмаларини ўрганиш орқали, ташкilotлар учун оптимал раҳбарлик тизимларини яратишдир.

Адабиётлар шарҳи

Менежерлик кўникмаларини баҳолаш ва ташкilotлар учун асосий ёндашувлар мавзуси замонавий менежмент соҳасида кенг ўрганилган бўлиб, кўплаб маҳаллий ва хорижий олимлар томонидан таҳлил қилинган. Адабиётлар шарҳида ушбу илмий изланишлар ва баҳолаш ёндашувларининг турли нуқтаи назарлари келтирилади. Катз Р.Л. (1974) – "Skills of an Effective Administrator" номли илмий ишида менежерлик кўникмаларининг классик таснифини тақдим этади. У, менежерлик кўникмаларини уч асосий тоифага бўлиб кўриб чиқади: техник, инсоний ва концептуал кўникмалар. Р.Л.Катзнинг фикрига кўра, менежернинг самарадорлиги ушбу кўникмаларни қандай бирлаштириши ва мақсадга йўналтириши билан боғлиқ. Техник кўникмалар - бу менежернинг ўз соҳаси бўйича билимлари, инсоний кўникмалар - бу ходимлар билан самарали ишлаш қобилияти, концептуал кўникмалар эса - раҳбарнинг стратегик фикрлаш ва тизимларни англаш қобилиятини англатади. Ушбу модел кўплаб илмий ишлар ва тадқиқотлар асосида ривожланиб, менежерлик кўникмаларини баҳолашда асосий ёндашувга айланган. Боятзис Р. Э. (1982) – "The Competent Manager: A Model for Effective Performance" номли илмий ишида менежерлик компетенцияларига оид ёндашувни ривожлантирди. Унинг таъкидлашича, менежерлик компетенциялари нафақат махсус кўникмалардан, балки раҳбарнинг шахсий хусусиятларидан ҳам иборат. Р.Э.Боятзис компетенция ёндашувини илгари суриб, менежерлик кўникмаларининг баҳоланиши ва ривожланишида психологик ва ижтимоий жиҳатларни ҳисобга олиш зарурлигини таъкидлаган. Унинг моделлари, менежерларнинг муваффақиятли фаолияти учун зарур бўлган кўникмаларни ўрганишда асосий ёндашувлар сифатида танилган. Минтзберг Х. (1975) – "The Manager's Job: Folklore and Fact" номли илмий ишида менежерларнинг вазифаларини ва иш фаолиятларини таҳлил қилиб, менежерлик кўникмаларини фақатгина техник ёки концептуал билимлар билан боғламасдан, уларни турли хусусиятлар ва жамиятдаги роли билан боғлашни таклиф қилган. Х.Минтзбергнинг ёндашувига кўра, менежерлар кун давомида турли ролларни бажарадилар: улар менежер, лидер, қарор қабул қилувчи ва мулоқот қилувчи шахс сифатида кўплаб вазифаларни амалга оширадилар. У менежерликга фақатгина юқори даражадаги стратегик қарорлар қабул қилиш сифатида эмас, балки кундалик операцияларни бошқариш сифатида ҳам қараган. Д. Големаннинг. (1995) – "Emotional Intelligence" номли концепцияси менежерларнинг инсоний кўникмаларини ривожлантиришга алоҳида эътибор қаратади. У менежерларнинг эмоционал интеллектини баҳолашда уларнинг ўз ҳис-туйғуларини бошқариш, бошқа инсонларнинг эмоцияларини тушуниш ва бу ҳис-туйғуларга нисбатан тўғри жавоб бериш кўникмаларини ўргатади. Големаннинг фикрига кўра, эмоционал интеллект менежерликда муваффақиятга эришишда техник ва концептуал кўникмалардан кам бўлмаган даражада муҳимдир.

Менежерлик кўникмаларини баҳолашга оид илмий изланишлар қатор ёндашувлар ва методологияларни ўз ичига олади. Хорижий муаллифлар, менежерлик кўникмаларини техник, инсоний ва концептуал кўникмалар сифатида таснифлашган бўлса, маҳаллий тадқиқотчилар бу ёндашувларни миллий шароитларга мослаштириб, менежерлик кўникмаларини ривожлантиришда ижтимоий, психологик ва маданий жиҳатларни ҳисобга олиш зарурлигини таъкидлайдилар. Ҳар икки ёндашувда менежерларнинг муваффақиятини баҳолашда турли методлар ва ёндашувлар самарали қўлланилиши кераклиги ҳақида бир хил фикр мавжуд.

Менежерлик кўникмаларини баҳолаш — бу раҳбарларнинг ўз вазифаларини самарали бажаришдаги кўникмаларини аниқлаш, ўлчаш ва ривожлантириш жараёнидир. Бу жараён, ташкилотларнинг узоқ муддатли муваффақиятини таъминлашда муҳим рол ўйнайди, чунки менежерлар ташкилотдаги стратегик қарорларни қабул қилиш, ресурсларни тақсимлаш, ходимларни бошқариш ва умумий самарадорликни ошириш каби вазифаларни бажарадилар. Менежерлик кўникмаларини баҳолашда қўлланиладиган ёндашувлар ва методлар турлича бўлиб, ҳар бир ёндашувнинг ўзига хос афзалликлари ва камчиликлари мавжуд.

Ушбу мақолада менежерлик кўникмаларини баҳолашда қўлланиладиган асосий ёндашувлар, уларнинг илмий асослари ва ташкилотлар учун қандай аҳамиятга эга эканлиги кўриб чиқилади. Мақсад, менежерларнинг самарадорлигини баҳолашда энг яхши методларни танлаш ва уларни ташкилотнинг ривожланишига қандай интеграция қилиш мумкинлигини таҳлил қилишдир.

Менежерлик кўникмалари, одатда, учта асосий тоифага бўлинади:

1. Техник кўникмалар: Менежерларнинг ўз соҳасидаги махсус билимлари ва кўникмаларини англатади. Масалан, ишлаб чиқариш жараёнларини бошқариш, молиявий ҳисоботларни тайёрлаш ёки маркетинг стратегияларини ишлаб чиқиш каби амалий кўникмалар.
2. Инсоний кўникмалар: Ходимлар билан самарали мулоқот қилиш, жамоани мотивация қилиш, уларнинг эҳтиёжларини тушуниш ва бошқариш қобилиятидир. Бу кўникмалар раҳбарнинг бошқарув услубларини ва ходимлар билан ишлашдаги муҳим фазилатларни ўз ичига олади.
3. Концептуал кўникмалар: Раҳбарнинг тизимларни тушуниш, кенг миқёсдаги стратегик қарорларни қабул қилиш ва ташкилотнинг умумий мақсадларига эришиш учун зарур бўлган кўникмалардир. Бу кўникмалар менежернинг ташкилотнинг глобал фаолиятини тушуниш ва уни бошқаришда муҳим ўрин тутди.

Менежерлик кўникмаларини баҳолашда турли ёндашувлар мавжуд. Уларнинг ҳар бири менежерларнинг самарадорлигини баҳолашда ўзига хос метод ва тизимларни таклиф қилади. Қуйида энг кенг тарқалган ёндашувлар ва методлар келтирилган.

Компетенция ёндашуви. Компетенция ёндашуви менежернинг малакалари ва кўникмаларига асосланади. Бу ёндашувда менежерларнинг ўз ишида муваффақиятли бўлиш учун зарур бўлган билимлари, кўникмалари ва шахсий фазилатлари кўриб чиқилади. Ушбу модел менежерликни баҳолашда техник, инсоний ва концептуал кўникмаларни ўз ичига олган кенг қамровли баҳолаш тизимини тақдим этади. Ушбу ёндашувнинг афзалликлари шундан иборатки, у менежерларни индивидуал равишда баҳолашга имкон беради ва уларнинг ривожланиш эҳтиёжларини аниқлашда самарали бўлиб ҳисобланади. Компетенцияларни баҳолашда ўқув дастурлари ва тренингларни ташкил қилиш мумкин. Камчиликлари сифатида, компетенция ёндашуви кўпинча ташкилотнинг ички сиёсати ва индивидуал эҳтиёжлар билан чекланишини келтириш мумкин.

Бошқарув кўникмалари ёндашуви. Бошқарув кўникмалари ёндашуви менежерларнинг операцион, тактикал ва стратегик бошқарув кўникмаларини баҳолашга қаратилган. Бу ёндашувда менежерларнинг молиявий, маркетинг ва ишлаб чиқариш соҳаларида қандай бошқарув қобилиятига эга эканлиги таҳлил қилинади. Бу ёндашувнинг афзалликлари менежернинг турли бошқарув фаолиятларини қандай амалга ошираётганини

баҳолашга имкон бериши ва ташкилотнинг умумий бошқарув самарадорлигини оширишга ёрдам кўрсатиши ҳисобланади. Шу билан бирга, бошқарув кўникмалари ёндашуви кўпинча умумий кўникмаларни баҳолашга қаратилган бўлиб, унда индивидуал хусусиятларни инобатга олишда камчиликлар бўлиши мумкин.

Хулқ-атвор ёндашуви. Хулқ-атвор ёндашуви менежернинг ходимлар билан мулоқот қилиш услуби, лидерлик қобилиятлари ва эмоционал интеллект билан боғлиқдир. Эмоционал интеллект менежернинг ўз ҳиссиётларини бошқариш, бошқаларнинг ҳиссиётларини тушуниш ва уларга нисбатан тўғри жавоб бериш қобилиятини ўз ичига олади. Афзалликлари, хулқ-атвор ёндашуви менежерларнинг инсоний кўникмаларини баҳолашга қаратилган бўлиб, уларнинг жамоа билан ишлашдаги муваффақиятини аниқлашга ёрдам беради. Камчиликлари, хулқ-атворни баҳолаш субъектив бўлиши, ва бу кўникмаларни ўлчашда аниқлик йўқолиши мумкин.

360° Баҳолаш. 360° баҳолаш — бу менежернинг самарадорлигини баҳолашда кенг қўлланиладиган метод бўлиб, унда менежернинг ўзига нисбатан фикрлар, ҳамкасблар, раҳбарлар ва бошқарув бўлимларидан олинган маълумотлар тўпланади. Бу ёндашув менежернинг кўникмаларини баҳолашда кўплаб манбаларни (ўз-ўзини баҳолаш, ҳамкасблар, раҳбарлар, ходимлар томонидан баҳолаш) ҳисобга олиш имконини беради. Афзалликлари, ушбу метод менежернинг турли томонларини баҳолаш имконини беради ва кўплаб нуқтаи назарлардан келиб чиққан ҳолда ҳақиқий баҳолашни таъминлайди. Камчиликлари, 360° баҳолашнинг самарали бўлиши учун аниқ ва ишончли маълумотлар керак, шунингдек, анонимликни таъминлаш зарур.

Менежерлик кўникмаларини баҳолашнинг мақсади фақатгина баҳолаш эмас, балки менежерларнинг кўникмаларини ривожлантириш ва яхшилашдир. Тренинг ва ривожланиш дастурлари, менторлик, ўз-ўзини баҳолаш ва доимий феедбаск олиш орқали менежерларнинг кўникмаларини доимий равишда ошириб бориш мумкин. Шу билан бирга, менежерлар ўзларининг захираларини ва эҳтиёжларини тушуниб, ўз ривожланишлари учун аниқ йўналишлар белгилашлари керак.

Менежерлик кўникмаларини баҳолаш ташкилотларнинг муваффақиятига бевосита таъсир қилади. Ташкилотларнинг самарадорлигини ошириш учун самарали менежерларни танлаш ва уларнинг кўникмаларини ривожлантириш зарур. Бу жараёнда компетенция ёндашуви, бошқарув кўникмалари ёндашуви, хулқ-атвор ёндашуви ва 360° баҳолаш каби турли методлар ва ёндашувлар муҳим аҳамиятга эга. Ҳар бир ёндашувнинг афзалликлари ва камчиликларини ҳисобга олган ҳолда, менежерлик кўникмаларини баҳолашда ягона ёндашувни танлаш ва уларни ташкилотнинг ривожланишига мослаштириш зарур.

Менежерлик кўникмаларини баҳолашда қўлланиладиган турли ёндашувларнинг ҳар бири ўзига хос муаммолар ва ечимларга эга. Қуйида бу муаммолар ва уларга тегишли ечимлар жадвал тарзида келтирилган:

1-жадвал

Менежерлик кўникмаларини баҳолашда қўлланиладиган турли ёндашувларнинг ўзига хос муаммолари ва ечимлари

Ёндашув	Муаммо	Ечим
Компетенция ёндашуви	- Субъектив баҳолаш имконияти - Ҳар бир ташкилот учун умумий компетенцияларни аниқлашдаги қийинчиликлар.	- Компетенцияларни аниқ ва аниқроқ шакллантириш. - Маҳаллий ва халқаро тажрибаларни ҳисобга олиш.
Бошқарув кўникмалари ёндашуви	- Бошқарув кўникмаларининг умумийлиги ва хусусийлаштиришнинг қийинлиги. - Турли бошқарув соҳалари	- Ташкилотнинг ўзига хос эҳтиёжларига мослаштирилган бошқарув кўникмалари тоифаларини ишлаб чиқиш. - Турли бошқарув соҳаларини алоҳида баҳолаш.

Ёндашув	Муаммо	Ечим
	орасидаги фарқларни баҳолашда мураккаблик.	
Хулқ-атвор ёндашуви	- Баҳолашнинг субъективлиги. - Хулқ-атворни аниқ ўлчаш қийинчилиги.	- Аниқ мезонлар ва баҳолаш тизимларини ишлаб чиқиш. - Бошқа кўникмалар билан биргаликда баҳолашни амалга ошириш (масалан, эмоционал интеллект).
360° баҳолаш	- Баҳолаш жараёнининг вақт ва ресурс талаб қилишлиги. - Анонимликни сақлашда қийинчиликлар. - Баҳолашда ҳамкорлар ёки ходимлар томонидан нотўғри баҳолаш.	- Яхши тренинглар ва тарғиботлар орқали иштирокчиларни баҳолашга тайёрлаш. - Анонимликни таъминлаш ва аниқ коидаларни белгилаш. - Йиғилган маълумотларни таҳлил қилиш учун малакали мутахассисларни жалб қилиш.
Инсоний кўникмалар ёндашуви	- Ходимларнинг шахсий хусусиятларини баҳолашда ноаниқлик. - Шахсий фазилатларнинг ўзгарувчанлиги ва узоқ муддатли ўлчовлардаги қийинчиликлар.	- Ходимларнинг шахсий фазилатларини баҳолашда билимли психологлар ёки ижтимоий тадқиқотчиларни жалб қилиш. - Баҳолашни доимий равишда янгилаш ва кўникмаларни ривожлантириш.
Шахсий хусусиятлар ёндашуви	- Баҳолашнинг субъективлиги, шахсий фикрлар асосида баҳолаш. - Хусусиятларни ўлчашда психометрик воситаларни қўллашдаги қийинчиликлар.	- Психологик тестлар ва бошқа эмпирик методлар ёрдамида аниқлик киритиш. - Баҳолашда кўпроқ объектив мезонлар яратиш.
Шахсий баҳолаш (Селф-Ассессмент)	- Менежернинг ўзини баҳолашда янада ижобий ёки салбий нуқтаи назарларни киритиши. - Ўзини баҳолашнинг тўғрилигига шубҳа.	- Ўз-ўзини баҳолашни кўпроқ 360° баҳолаш билан интеграциялаш. - Мунтазам равишда баҳолашнинг қатъий мезонлари ва йўриқномаларини тақдим этиш.
Самарали баҳолаш ва тренинглар	- Тренингларнинг самарадорлигини баҳолашдаги қийинчиликлар. - Тренингларда иштирок этган менежерларнинг ҳақиқий ўзгаришларини ўлчашда ноаниқликлар.	- Баҳолашнинг аниқ мезонлар ва методологиялар асосида олиб борилиши. - Тренинг жараёнларини кузатиш ва натижаларни таҳлил қилиш учун аниқ ўлчовлар ва индикаторларни белгилаш.

Компетенция ёндашувида асосий муаммо, компетенцияларни аниқлашда субъективлик мавжуд бўлиши мумкин, чунки ҳар бир ташкилотнинг ўзига хос эҳтиёжлари бор. Бу, ўз навбатида, умумий методларнинг ҳар бир ташкилотга мос келмаслигига олиб келади. Ушбу муаммога ечим эса ҳар бир ташкилот учун аниқ ва реалистик компетенцияларни ишлаб чиқиш, уларни халқаро амалиётлар билан таққослаш ва доимий равишда янгилаб бориш ҳисобланади.

Бошқарув кўникмалари ёндашувидаги муаммо менежернинг бошқарув кўникмаларини баҳолашда бирор умумий моделга таянишдан кўра, аниқ ва ихтисослашган

бошқарув соҳаларида ҳар бир менежернинг фаолиятини баҳолашда қийинчиликлар бўлиши мумкинлигидир. Ечим эса ҳар бир бошқарув соҳасига мослаштирилган баҳолаш тизимларини ишлаб чиқиш ва ўрганиш ҳисобланади.

Хулқ-атвор ёндашувидаги муаммо, хулқ-атворни ўлчашда субъектив баҳолашнинг юқори эҳтимоли мавжудлиги, бу эса натижада ноаниқликка олиб келиши мумкин. Ечим баҳолашнинг аниқ ва конкрет мезонларини ишлаб чиқиш ва улар асосида хулқ-атворни баҳолаш бўлиб ҳисобланади.

360° Баҳолашдаги муаммо ундаги баҳолаш жараёни кўп вақтни талаб қилади ва кўпроқ ресурслар сарфланади. Шунингдек, анонимликни таъминлашда қийинчиликлар юзага келиши мумкин. Ечим эса 360° баҳолашни самарали ва аниқ методологиялар билан амалга ошириш, шунингдек, анонимликни таъминлаш учун иштирокчиларга яхшиланган шарт-шароитларни яратиш ҳисобланади.

Инсоний кўникмалар ёндашувидаги муаммо: Инсоний кўникмаларни баҳолашда шахсий фазилатларнинг ўзгарувчанлиги ва ўлчашнинг ноаниқлиги мавжуд бўлиши мумкин. Ечим психологик тестлар ва тажрибали мутахассислар ёрдамида бу кўникмаларни аниқ ва ўлчанадиган мезонлар билан баҳолаш бўлиб ҳисобланади.

Шахсий баҳолашдаги муаммо, ўз-ўзини баҳолашда нотўғри ёки ҳаддан ташқари оптимистик баҳолашлар юзага келиши мумкин. Ечим, ўз-ўзини баҳолашни бошқа баҳолаш тизимлари (масалан, 360° баҳолаш) билан бирлаштириш ва мунтазам янгилаш лозим.

Менежерлик кўникмаларини баҳолашда ҳар бир ёндашувнинг ўзига хос афзалликлари ва камчиликлари мавжуд. Ёндашувларни бирлаштириш ва ҳар бир методни самарали ишлатиш орқали менежерларнинг самарадорлигини янада яхшилаш мумкин. Ҳар бир ташкилот учун мослаштирилган баҳолаш тизими ва методологиялари ишлаб чиқиш, ўз навбатида, менежерларнинг ривожланиши ва ташкилотларнинг умумий муваффақиятига катта таъсир кўрсатади.

Менежерлик кўникмаларини баҳолашда хорижий ва маҳаллий тажриба, ёндашувлар ва методологияларни таҳлил қилиш ташкилотлар учун самарали менежерларни танлаш ва ривожлантиришда муҳим аҳамиятга эга. Илмий тадқиқот ишида, менежерлик кўникмаларини баҳолашда хорижий ва маҳаллий тажрибалардан келиб чиққан асосий ёндашувлар ва методлар, улар билан боғлиқ ютуқлар ва муаммоларни жадвал шаклида келтириб ўтдик.

2-жадвал

Менежерлик кўникмаларини баҳолаш: хорижий ва маҳаллий тажрибалар

Ёндашув	Хорижий тажриба	Маҳаллий тажриба
Компетенсия ёндашуви	- Боятзис (1982) томонидан ривожлантирилган. Хорижда, айниқса АҚШда, компаниялар менежерлар учун компетенция моделлари асосида ривожланиш ва баҳолаш тизимларини қўллайди.	- Ўзбекистон ва Марказий Осиё мамлакатларида ҳам компетенция ёндашуви қўлланилмоқда, аммо бу ёндашув кўпроқ йирик давлат ёки хусусий компанияларда учрайди.
Бошқарув кўникмалари ёндашуви	- Минтзберг (1975) томонидан ишлаб чиқилган менежерлик ва бошқарув фаолиятларини таҳлил қилувчи модел. Кўплаб хорижий ташкилотлар бошқарув кўникмаларини баҳолашда Минтзберг моделига таянадилар.	- Маҳаллий ташкилотларда, хусусан, давлат секторида бошқарув кўникмаларини баҳолашда Минтзберг моделининг баъзи элементлари қўлланилади, лекин камдан-кам ҳолларда тўлиқ интеграция қилинади.
Хулқ-атвор ёндашуви	- Големан (1995) томонидан тақдим этилган эмоционал интеллект концепцияси. Хорижий компанияларда менежерларнинг	- Маҳаллий ташкилотларда хулқ-атворни баҳолашда кўпроқ психологик тестлар ва анкеталар

Ёндашув	Хорижий тажриба	Маҳаллий тажриба
	хулқ-атворини баҳолашда эмоционал интеллект ва лидерлик кўникмалари асосида баҳолашлар амалга оширилади.	ишлатилади, лекин эмоционал интеллектни баҳолаш кам учрайди.
360° баҳолаш	- 360° баҳолаш тизими хорижда кенг қўлланиладиган баҳолаш методологиясидир. Ташкилотлар раҳбарлар ва ходимлар ўртасида баҳолашни олиб борадилар.	- Маҳаллий ташкилотларда 360° баҳолаш тизими янги ва камдан-кам ҳолларда қўлланилади. Бу тизимнинг ўзгарувчан эҳтиёжларга мослашуви ҳали тўлиқ амалга оширилмаган.
Инсоний Кўникмалар Ёндашуви	- Хорижда, айниқса, йирик компанияларда менежерларнинг инсоний кўникмаларини баҳолашда соачинг, менторинг ва тренинг методлари кенг қўлланилади.	- Маҳаллий ташкилотларда инсоний кўникмаларни баҳолашда кўпроқ анкеталар ва интервьюлар ишлатилади, лекин тренинглар ва соачинг тизимлари ривожланмаган.
Шахсий Хусусиятлар Ёндашуви	- Хорижда шахсий фазилатларни баҳолашда психометрик тестлар ва шахсиятни таҳлил қилиш методлари кенг қўлланилади.	- Маҳаллий шароитда шахсиятни баҳолашда кўпроқ интервьюлар ва кўп ҳолларда психометрик тестлар кам қўлланилади.
Шахсий Баҳолаш (Селф-Ассессмент)	- Менежерлар ўз-ўзини баҳолашни ҳам хорижда кенг қўллайдилар. Бунда кўпинча ўз-ўзини баҳолаш ва 360° баҳолашни бирлаштириш усуллари ишлатилади.	- Маҳаллий ташкилотларда ўз-ўзини баҳолаш тизими мавжуд, аммо бу методни формал равишда қўллаш кам учрайди.
Самарали Баҳолаш Ва Тренинглар	- Хорижда менежерлик тренинглари ва баҳолаш тизимлари ўртасидаги боғлиқлик кучли. Тренинглар фақатгина баҳолаш тизимларининг бир қисми сифатида қўлланилади.	- Маҳаллий ташкилотларда тренинглар, одатда, менежерлик кўникмаларини ривожлантиришнинг алоҳида фаолияти сифатида кўрилади, лекин тренинг ва баҳолаш тизимлари интеграция қилинмаган.

Хорижий тажрибанинг афзалликлари ва камчиликлари қуйидагилардан иборат. Афзалликлари, инновацион ёндашувлар, хорижий ташкилотлар кўпроқ илғор ва инновацион баҳолаш методларини қўллайди, масалан, эмоционал интеллект, 360° баҳолаш ва шахсий фазилатлар, интеграцияда эса хорижда баҳолаш тизимлари ва тренинглар бирига интеграциялашган бўлиб, менежерларнинг кўникмаларини ривожлантиришга қаратилган комплекс ёндашув мавжуд. Глобал тажрибада эса хорижий ташкилотлар глобал тажрибага эга бўлиб, халқаро методларни қўллашади, бу эса менежерларнинг кўникмаларини янада мукаммаллаштиришга ёрдам беради.

Камчиликлари, маданий фарқлар, хорижий тажриба баъзан маҳаллий шароитга мос келмаслиги мумкин. Масалан, эмоционал интеллектни ривожлантиришда маданият фарқлари ўзгариши мумкин. Қимматбаҳо ресурслар бўйича хорижий методлар кўпинча катта молиявий ва вақт ресурсларини талаб қилади, бу эса кичик ва ўрта бизнеслар учун қийинчилик туғдиради.

Маҳаллий тажрибанинг афзалликлари ва камчиликлари эса қуйидагилар: афзалликлари, мослашувчанлик, маҳаллий ташкилотлар ўз маданий ва иқтисодий шароитларига мослаштирилган ёндашувларни қўллайдилар. Тезкор имплементация, маҳаллий ёндашувларни жорий этиш ва амалга ошириш осонроқ, чунки улар ўрганилган ва мавжуд шароитларга мослаштирилган. Камчиликлари, инновациянинг етишмаслиги,

маҳаллий тажриба кўпинча глобал инновацион методлардан орқада қолади. Ресурсларнинг етишмаслиги, маҳаллий ташкилотларда, айниқса, кичик ва ўрта бизнесларда, самарали баҳолаш ва тренинг тизимларини яратишга зарур бўлган молиявий ресурслар етишмаслиги мумкин. Бошқарувнинг анъанавий усуллари, маҳаллий ёндашувларда кўпроқ анъанавий бошқарув ва баҳолаш методлари қўлланилади, бу эса инновацион ёндашувларга нисбатан камроқ самарали бўлиши мумкин.

Менежерлик кўникмаларини баҳолашда хорижий ва маҳаллий тажрибалар ўзига хос афзалликларга ва камчиликларга эга. Хорижий тажриба глобал методларни ва инновацион ёндашувларни қўллашда устунликни кўрсатади, лекин маданий ва иқтисодий фарқларни инобатга олиш зарур. Маҳаллий тажриба эса, ўз шароитларига мослаштирилган тизимларни яратишда афзалликларга эга бўлса-да, глобал методлардан орқада қолиши мумкин. Ташкилотлар ўз эҳтиёжларига қараб, хорижий ва маҳаллий тажрибаларнинг энг яхши томонларини бирлаштириб, самарали менежерларни баҳолаш ва ривожлантириш тизимларини яратишлари лозим.

Хулоса

Менежерлик кўникмаларини баҳолаш – бу ташкилотнинг муваффақиятли ривожланиши учун муҳим жараён бўлиб, у менежерларнинг самарадорлигини ошириш ва уларни сифатли бошқарувга тайёрлашда алоҳида аҳамиятга эга. Ташкилотларнинг ҳар бири ўзининг аниқ эҳтиёжлари, маданияти ва бизнес шароитларига қараб менежерларни баҳолаш тизимларини ишлаб чиқишлари керак. Менежерлик кўникмаларини баҳолашнинг асосий ёндашувлари, жумладан, компетенция ёндашуви, бошқарув кўникмалари, хулқ-атвор ёндашуви, 360° баҳолаш ва бошқа методларнинг ҳар бири ўзининг афзалликлари ва камчиликларига эга.

Хорижий тажриба, кўплаб глобал ташкилотлар томонидан қўлланиладиган илғор методологияларни ўз ичига олади, бу эса самарали менежерларни танлашда ва ривожлантиришда янада кенгроқ ёндашувларни тақдим этади. Шу билан бирга, маҳаллий тажриба ўз шароитларига мослашган методларни тақдим этиб, тезкор имплементация қилиш имкониятини яратади. Бироқ, маҳаллий тажрибалар баъзан глобал инновацияларга қараганда камроқ самарали бўлиши мумкин, чунки улар анъанавий ёндашувларга асосланган.

Менежерлик кўникмаларини баҳолашда ҳар бир ёндашувнинг афзалликларини ва камчиликларини инобатга олиш зарур. Ташкилотлар муваффақиятли баҳолаш тизимларини яратиш учун хорижий ва маҳаллий тажрибаларни бирлаштириб, ҳар бир методни ўзига мос тарзда қўллашлари керак. Самарали баҳолаш тизими менежерларнинг малакасини оширишга, улар учун янги имкониятлар яратишга ва натижада ташкилотларнинг умумий муваффақиятини таъминлашга хизмат қилади.

Шундай қилиб, менежерлик кўникмаларини баҳолаш – бу нафақат ташкилий жиҳатдан зарурият, балки ҳар бир менежернинг ўзгарувчан бозор шароитида муваффақиятли ишлашига ёрдам берадиган муҳим воситадир.

Фойдаланилган адабиётлар

1. Sh.M. Mirziyoyev «Tanqidiy tahlil, qatʼiy tartib intizom va shaxsiy javobgarlik - har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi boʻlishi kerak». Toshkent 2017 y
2. Kaykovus. Qobusnoma. Nashrga tayyorlovchi S.Dolimov. Toshkent, O'qituvchi, 1986. 143-bet
3. Tojimurolot o'g'li, Q. A. (2023). Zamonaviy rahbar qiyofasi: ma'naviy kamoloti, shaxsiy mas'uliyati, boshqaruvchanlik ko'nikmasi. Boshqaruv va etika qoidalari onlayn ilmiy jurnali, 3(5).
4. Tojimurolot o'g'li, Q. A. (2023). Rahbar shaxsiy mas'uliyatini opshiruvchi komponentlar borasida jamoatchilik fikri. Boshqaruv va etika qoidalari onlayn ilmiy jurnali, 3(5).
5. Qodiraliyev A.T. (2022). Rahbarning boshqaruv faoliyatidagi individual psixologik xususiyatlari. Oriental renaissance: Innovative, educational, natural and social sciences, 2(12), 1151-1155.

6. Qodiraliyev A.T. (2022). Boshqaruv faoliyatida rahbar maʼsuliyatini oshiruvchi komponentlar. *Oriental renaissance: Innovative, educational, natural and social sciences*, 2(12), 1127-1131.
7. Кодиралиев, А.Т. (2021). Жамоатчилик фикрининг оилавий ҳаёт ва ёшлар тарбиясига таъсири. *Моя профессиональная карьера: образование и наука в ххi веке*, 3(11), 249-254.
8. Qodiraliyev Abror Tojimurot oʻgʻli (2021). Harakatlar strategiyasi millatlararo totuvlik va diniy bagʻrikenglikni yanada mustahkamlash asosi. *Oriental renaissance: Innovative, educational, natural and social sciences*, 1 (2), 172-178.
9. Qodiraliyev, A.T. (2022). Fuqarolik jamiyatini qurishda yosh avlodning ijtimoiy faolligini oshirishning roli. *Oriental renaissance: Innovative, educational, natural and social sciences*, 2(9), 13-19.
10. Kodiraliyev, A. T. (2022). Criteria for development of leadership skills in the management process. *Oriental renaissance: Innovative, educational, natural and social sciences*, 2(11), 519-525.