

Ilmiy maqola / Original article

RAHBARLIK FAOLIYATIDA IRODAVIY REGULYATSIYA VA O'Z-O'ZINI BOSHQARISHNING PSIXOLOGIK MEKANIZMLARI

U.R.Qalandarov¹

1. Urganch davlat universiteti tadqiqotchisi

Mas'ul muallif: Qalandarov Umidbek Ravshanbekovich, Urganch davlat universiteti tadqiqotchisi.

Accepted: 08 August 2026

Copyright: © 2026 by the author(s). Licensee Buxoro xalqaro universiteti ilmiy axborotnomasi.

Iqtibos uchun: Qalandarov, U. R. RAHBARLIK FAOLIYATIDA IRODAVIY REGULYATSIYA VA O'Z-O'ZINI BOSHQARISHNING PSIXOLOGIK MEKANIZMLARI / U. R. Qalandarov // Buxoro xalqaro universiteti ilmiy axborotnomasi. — T. 7, № 1. — B. 156–159.

Annotatsiya. Mazkur maqolada rahbarlik faoliyatida irodaviy regulyatsiya va o'z-o'zini boshqarishning psixologik mexanizmlari tahlil qilingan. Irodaning faoliyatni boshqarishdagi o'rnini, irodaviy sifatlarning shakllanishi hamda ularning rahbarlik samaradorligiga ta'siri V.K. Kalin, O.A. Konopkin, E.P. Ilyin, V.A. Ivannikov va L.S. Vigotskiylarning ilmiy qarashlari asosida yoritilgan. Shuningdek, rahbar shaxsida irodaviy regulyatsiya, o'zini boshqarish, ichki motivatsiya va maqsadga yo'naltirilganlikning boshqaruv faoliyatidagi ahamiyati ochib berilgan.

Kalit so'zlar: iroda, irodaviy regulyatsiya, o'z-o'zini boshqarish, rahbarlik faoliyati, motivatsiya, irodaviy sifatlari, psixologik mexanizm, boshqaruv samaradorligi.

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ МЕХАНИЗМЫ ВОЛЕВОЙ РЕГУЛЯЦИИ И САМОУПРАВЛЕНИЯ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Аннотация. В данной статье анализируются психологические механизмы волевой регуляции и самоуправления в деятельности руководителя. Рассматриваются роль воли в управлении деятельностью, формирование волевых качеств и их влияние на эффективность руководства на основе научных взглядов В.К. Калина, О.А. Конопкина, Е.П. Ильина, В.А. Иванникова и Л.С. Выготского. Кроме того, раскрывается значение волевой регуляции, самоуправления, внутренней мотивации и целеустремленности в управленческой деятельности.

Ключевые слова: воля, волевая регуляция, самоуправление, управленческая деятельность, мотивация, волевые качества, психологический механизм, эффективность управления.

PSYCHOLOGICAL MECHANISMS OF VOLITIONAL REGULATION AND SELF-MANAGEMENT IN LEADERSHIP ACTIVITY

Abstract. This article analyzes the psychological mechanisms of volitional regulation and self-management in leadership activities. The role of willpower in regulating activity, the formation of volitional qualities, and their impact on leadership effectiveness are examined based on the scientific views of V.K. Kalin, O.A. Konopkin, E.P. Ilyin, V.A. Ivannikov, and L.S. Vygotsky. Furthermore, the significance of volitional regulation, self-management, intrinsic motivation, and goal orientation in managerial activity is highlighted.

Keywords: willpower, volitional regulation, self-management, leadership activity, motivation, volitional qualities, psychological mechanism, management effectiveness.

Kirish va dolzarbligi. Zamonaviy ijtimoiy-iqtisodiy va boshqaruv tizimlarining tezkor o'zgarishi sharoitida rahbar shaxsining psixologik imkoniyatlari, xususan irodaviy regulyatsiya va o'z-o'zini boshqarish mexanizmlarini o'rganish alohida dolzarb ahamiyat kasb etadi. Bugungi kunda tashkilotlar faoliyati yuqori darajadagi noaniqlik, raqobat, axborot oqimining keskin ortishi hamda stressogen vaziyatlar bilan tavsiflanadi. Bunday sharoitda rahbarning faqat professional bilim va boshqaruv ko'nikmalariga ega bo'lishi yetarli emas, balki kuchli irodaviy sifatlari va psixologik barqarorlikka ega bo'lishi ham zarurdir.

Mamlakatimizda bugungi kunda rahbarlar faoliyatida el-yurtning rozi qilish, ular faoliyatini samarali tashkil qilishda ular malakalarini psixologik jihatlarini tadqiq etish orqali jamiyatni har tomonlama rivojlantirishga qaratilgan tub o'zgarishlarga ijobiy dahldorlik munosabatini shakllantirish dolzarb ijtimoiy-psixologik ahamiyat kasb etadi. Shu munosabat bilan 2017-2021-yillarda O'zbekiston Respublikasini rivojlantirishning beshta ustuvor yo'nalishi bo'yicha Harakatlar strategiyasida "Yangi ish o'rinlarini yaratish, uzluksiz ta'lim tizimini yanada takomillashtirish va sifatli ta'lim xizmatlari imkoniyatlarini oshirish" borasida ko'plab ishlar amalga oshirildi[1].

Rahbarlik faoliyatida qaror qabul qilish jarayoni ko'pincha murakkab tanlovlar,

motivlar kurashi va vaqt bosimi ostida amalga oshadi. Shu sababli irodaviy regulatsiya rahbarning hissiy holatini boshqarish, impulsiv xatti-harakatlarni nazorat qilish va strategik maqsadlarga yo'naltirilgan barqaror faoliyatni ta'minlashda muhim psixologik mexanizm sifatida namoyon bo'ladi. O'z-o'zini boshqarish esa rahbar faoliyatining samaradorligini monitoring qilish, natijalarni baholash va zarur tuzatishlar kiritish orqali boshqaruv sifatini oshirishga xizmat qiladi.

Shuningdek, globalizatsiya va raqamli transformatsiya jarayonlari rahbarlardan tezkor qaror qabul qilish, moslashuvchanlik va yuqori darajadagi refleksivlikni talab etmoqda. Bu esa irodaviy sifatlarning rivojlanishi va o'z-o'zini boshqarish ko'nikmalarining shakllanishini dolzarb ilmiy-amaliy muammoga aylantiradi.

Bundan tashqari, zamonaviy psixologik tadqiqotlarda rahbarlik samaradorligi ko'proq shaxsning ichki resurslari, ya'ni motivatsiya, iroda, emotsional intellekt va refleksiya bilan bog'liq holda talqin qilinmoqda. Shu jihatdan, irodaviy regulatsiya va o'z-o'zini boshqarishning o'zaro bog'liqligini o'rganish rahbar kadrlarni tayyorlash va ularning kasbiy kompetentligini rivojlantirishda muhim ilmiy asos bo'lib xizmat qiladi.

Shu bois, mazkur mavzuni o'rganish nafaqat nazariy jihatdan, balki amaliy boshqaruv tizimini takomillashtirish, rahbarlar salohiyatini oshirish va tashkilotlar samaradorligini yuksaltirish nuqtayi nazaridan ham dolzarb hisoblanadi.

Psixologik tadqiqotlarda iroda shaxsning ongli ravishda maqsad sari yo'naltirilgan faoliyatini boshqaruvchi mexanizm sifatida talqin qilinadi. Rahbarlik faoliyatida esa iroda qaror qabul qilish, jamoani boshqarish, ichki va tashqi to'siqlarni yengib o'tish hamda uzoq muddatli maqsadlarga erishishni ta'minlaydi.

Irodaviy regulatsiyaning nazariy asoslari. Psixologik tadqiqotlarda faoliyatni irodaviy boshqarish qo'zg'alish va tormozlanish jarayonlarining dinamikasi bilan bog'liq murakkab tizim sifatida tavsiflanadi. Irodaviy harakat ma'lum bosqichlarda amalga oshib, har bir bosqich shaxsdan alohida psixologik tayyorgarlikni talab qiladi. Shu nuqtai nazardan, iroda inson faolligining ichki mexanizmi bo'lib, faoliyatni boshlash, davom ettirish va yakunlash imkonini beruvchi psixologik resurs hisoblanadi.

Mavzuga oid adabiyotlar tahlili. V.K. Kalin iroda va irodaviy sifatlarni irodaviy faollik hamda irodaviy regulatsiya tushunchalari orqali izohlaydi. Uning fikricha, irodaviy faollik faoliyatning tarkibiy qismi bo'lib, motivlar va maqsadlar orqali vositalanadi. Irodaviy regulatsiya esa shaxsning psixik tizimlari o'rtasidagi muvozanatni saqlashga xizmat qiladi. Bu yondashuv rahbarlik faoliyatida alohida ahamiyatga ega bo'lib, rahbarning hissiyotlari, motivlari va xulq-atvorini ongli ravishda boshqarish imkonini beradi[5].

O.A. Konopkin tomonidan ishlab chiqilgan o'z-o'zini boshqarish modeli tahlili rahbarlik faoliyatining psixologik mexanizmlarini chuqurroq tushunishga yordam beradi. Ushbu modelga ko'ra, har qanday boshqaruv faoliyati maqsadni aniqlash, vaziyatni baholash, harakatlar dasturini ishlab chiqish, natijalarni nazorat qilish va zarur tuzatishlar kiritish bosqichlaridan iborat. Rahbarning ushbu bosqichlarni samarali amalga oshira olishi uning o'z-o'zini boshqarish darajasi bilan bog'liqdir. Natijalar shuni ko'rsatadiki, o'z-o'zini boshqarish ko'nikmalari rivojlangan rahbarlar faoliyatida xatolar soni kamayadi, qarorlar sifati oshadi va jamoaning umumiy samaradorligi yuqori bo'ladi[6].

Tadqiqotlar shuningdek, irodaviy sifatlari va liderlik xususiyatlari o'rtasida kuchli bog'liqlik mavjudligini ko'rsatadi. Mustaqillik, tashabbuskorlik, qat'iyatlilik va mas'uliyatlilik kabi sifatlari rahbarning liderlik salohiyatini belgilovchi muhim omillar hisoblanadi. Kuchli irodaga ega rahbarlar murakkab vaziyatlarda mas'uliyatni o'z zimmasiga olishdan qo'rqmaydi, yangi g'oyalarni ilgari suradi va jamoani umumiy maqsad sari safarbar qila oladi. Aksincha, irodaviy sifatlari sust rivojlangan rahbarlar qaror qabul qilishda ikkilanadi, tashqi ta'sirlarga tez beriladi va stressli vaziyatlarda samaradorligini yo'qotishi mumkin.

E.P. Ilyinning iroda kuchi haqidagi qarashlari asosida olib borilgan tahlillar shuni ko'rsatadiki, rahbarning ichki motivatsiyasi uning faoliyat samaradorligiga bevosita ta'sir qiladi. Zamonaviy tashkilotlarda rahbarlar ko'pincha tashqi rag'batlantirish vositalaridan ko'ra ichki qadriyatlar, kasbiy mas'uliyat va tashkilot missiyasiga sodiqlik asosida faoliyat yuritadilar. Aynan ichki motivatsiya irodaviy kuchning shakllanishiga xizmat qiladi va murakkab vaziyatlarda ham maqsad sari harakatni davom ettirish imkonini beradi[4].

V.A.Ivannikov iroda funksiyasini yuqori psixologik funksiya sifatida tushunib, hal qilinadigan vazifaga qarab, birinchidan, harakatlarning ixtiyoriy motivatsiyasi sifatida, ikkinchidan, ikki yoki undan ortiq motiv, maqsad va harakatni tanlashda odamning ixtiyoriy qarori sifatida, uchinchidan, shaxsiy vositalar yordamida turli psixologik jarayonlar va bajaruvchi harakatlarni ixtiyoriy tartibga solish sifatida namoyon bo'lishi aytiladi [3]. Demak, rahbar doimo o'z hissiyotlari, diqqatini, motivlarini tartibga solishi, ya'ni, stress holatida sovuqqonlikni saqlashi, uzoq muddatli rejalarni ustuvor qilish uchun hozirgi charchoqni yengishi, boshqalarga namuna bo'lish uchun o'zini tutib turishi kerak bo'ladi.

L.S. Vigotskiyning ijtimoiy-madaniy yondashuvi tahlili natijasida irodaning shakllanishida muloqot va nutqning alohida ahamiyatga egaligi aniqlandi. Rahbarlik faoliyatida nutq nafaqat axborot almashish vositasi, balki boshqaruv va psixologik ta'sir mexanizmi sifatida ham xizmat qiladi. Ichki nutq orqali rahbar o'z xatti-harakatlarini nazorat qiladi, faoliyatini rejalashtiradi va qarorlarini baholaydi. Tashqi nutq esa jamoani boshqarish, motivatsiya berish va ijtimoiy munosabatlarni tartibga solish vositasi sifatida namoyon bo'ladi[2].

Umuman olganda, tadqiqot natijalari rahbarlik faoliyatida irodaviy regulatsiya va o'z-o'zini boshqarish mexanizmlari samarali boshqaruv, yuqori darajadagi liderlik salohiyati hamda tashkilot maqsadlariga erishishda hal qiluvchi psixologik omillar ekanligini ko'rsatdi. Shu bois, zamonaviy rahbar kadrlarni tayyorlash jarayonida irodaviy sifatlarni rivojlantirish va o'z-o'zini boshqarish kompetensiyalarini shakllantirishga alohida e'tibor qaratish zarur hisoblanadi.

Tadqiqot natijalari. Tahlillar shuni ham ko'rsatadiki, irodaviy sifatlarning rivojlanganligi rahbarning stressga bardoshlilik bilan uzviy bog'liqdir. Zamonaviy boshqaruv faoliyati yuqori darajadagi psixologik yuklama bilan tavsiflanadi. Noaniqlik, mas'uliyat va tezkor qaror qabul qilish zarurati rahbarning psixologik resurslariga katta talab qo'yadi. Rivojlangan irodaviy regulyatsiya rahbarga hissiy zo'riqlashlarni boshqarish, salbiy emotsiyalarni nazorat qilish va murakkab vaziyatlarda psixologik barqarorlikni saqlash imkonini beradi.

Bundan tashqari, tahlillar irodaviy sifatlarning jamoa ichidagi ijtimoiy-psixologik muhitga ham sezilarli ta'sir ko'rsatishini ko'rsatadi. O'ziga ishonchi yuqori, qat'iyatli va mas'uliyatli rahbarlar jamoada ishonch va hamkorlik muhitini shakllantiradi. Bunday jamoalarda xodimlarning motivatsiyasi, mehnat unumdorligi va tashkilotga sodiqligi yuqori bo'ladi. Natijada boshqaruv samaradorligi va tashkilot faoliyatining umumiy natijalari yaxshilanadi.

Jadval-1.

Olimlarimizni olib borgan tadqiqotlariga tayangan holda rahbarlik faoliyatida irodaviy regulyatsiya va o'z-o'zini boshqarishning qisqartirilgan psixologik mexanizmini quyidagicha shakllantirish mumkin.

Bosqich	Psixologik jarayon	Rahbarlik faoliyatidagi namoyon bo'lishi
1	Motivatsiya	Maqsad va vazifalarni belgilash
2	Vaziyatni tahlil qilish	Muammoni baholash va variantlarni aniqlash
3	Qaror qabul qilish	Eng maqbul yechimni tanlash
4	Irodaviy regulyatsiya	O'zini nazorat qilish va stressni boshqarish
5	Harakatni amalga oshirish	Qarorlarni amaliyotga tatbiq etish
6	O'z-o'zini boshqarish	Natijalarni nazorat qilish va baholash
7	Takomillashtirish	Xatolarni tuzatish va faoliyatni rivojlantirish
8	Natijadorlik	Boshqaruv samaradorligi va liderlik muvaffaqiyati

Mazkur jadvalga asosan rahbarlik faoliyatida irodaviy regulyatsiya va o'z-o'zini boshqarish jarayonining psixologik bosqichma-bosqich amalga oshishi tasvirlangan bo'lib, dastlab, rahbarning ichki motivatsiyasi asosida maqsad va vazifalar shakllanadi. Keyingi bosqichda vaziyat tahlil qilinib, mavjud muammolar va alternativ yechimlar aniqlanadi. Qaror qabul qilish bosqichi rahbarning irodaviy sifatlari, xususan mustaqillik va qat'iyatlilik asosida eng maqbul variantni tanlashni ta'minlaydi.

Irodaviy regulyatsiya bosqichida rahbar o'z hissiyotlari va xatti-harakatlarini nazorat qilib, stressli vaziyatlarda barqarorlikni saqlaydi. Harakatni amalga oshirish bosqichi qabul qilingan qarorlarning amaliyotga tatbiq etilishini ifodalaydi.

O'z-o'zini boshqarish jarayoni faoliyat natijalarini monitoring qilish va baholash orqali amalga oshadi, bu esa keyingi takomillashtirish bosqichiga asos bo'ladi. Yakuniy bosqichda esa boshqaruv samaradorligi va liderlik natijalari shakllanadi.

Bunga ko'ra, rahbar faoliyatining psixologik mexanizmi tizimli, bosqichli va o'zaro bog'liq jarayon ekanligini ko'rsatadi hamda irodaviy regulyatsiya va o'z-o'zini boshqarishning boshqaruv samaradorligidagi hal qiluvchi rolini asoslaydi.

Natijada har bir rahbarda boshqaruv samaradorligi va liderlik salohiyati ortadi.

Xulosa va tavsiyalar. Nazariy manbalar va ilmiy qarashlar tahlili rahbarlik faoliyatida irodaviy regulyatsiya va o'z-o'zini boshqarishning hal qiluvchi ahamiyatga ega ekanligini ko'rsatdi. Iroda rahbarning maqsadga yo'naltirilgan faoliyatini ta'minlovchi, ichki va tashqi to'siqlarni yengib o'tishga xizmat qiluvchi hamda boshqaruv jarayonining barcha bosqichlarini birlashtiruvchi psixologik mexanizm hisoblanadi. Rahbarning maqsadga yo'naltirilgan faoliyatni tashkil etishi, murakkab vaziyatlarda oqilona qaror qabul qilishi, ichki va tashqi to'siqlarni yengib o'tishi hamda jamoani samarali boshqarishi ko'p jihatdan uning irodaviy sifatlarga bog'liqdir. Shuningdek, mustaqillik, tashabbuskorlik, qat'iyatlilik, sabr-toqat, mas'uliyatlilik, o'zini nazorat qilish va stressga bardoshlilik kabi irodaviy sifatlar rahbarlik samaradorligini belgilovchi asosiy omillar ekanligi aniqlandi. Mazkur sifatlarning rivojlanganlik darajasi rahbarning liderlik salohiyati, boshqaruv qarorlarining sifati, jamoa bilan munosabatlari va tashkilot faoliyati natijadorligiga bevosita ta'sir ko'rsatadi.

Demak, rahbarlik faoliyatida irodaviy regulyatsiya va o'z-o'zini boshqarish mexanizmlarining rivojlanganligi boshqaruv samaradorligini ta'minlovchi muhim psixologik resurslardan biri hisoblanadi.

References

- [1] "O'zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo'yicha Harakatlar strategiyasi to'g'risida" O'zbekiston Respublikasi Prezidenti farmoni. O'zbekiston Respublikasi qonun hujjatlari to'plamlari. 2017. - (766) - son. B. 36-37.
- [2] Выготский, Л.С. Собрание сочинений в 6 т / Л.С. Выготский. - М. : Педагогика, 1982. - Т. 2. - 504 с
- [3] Иванников, В.А., Эйман, Е.В. Структура волевых качеств по данным самооценки / В.А. Иванников, Е.В. Эйман // Психологический журнал, 1990. - Том. 11. - №3. - С. 39-49
- [4] Ильин, Е. П. Психология воли / Е. П. Ильин. - СПб. : Питер, 2009. - 368 с

[5] Калинин, В.К. Волевая регуляция деятельности /В.К. Калинин //Автореферат диссертации на соискание степени доктора психологических наук.– Тбилиси, 1989. – а. – 36 с

[6] Конопкин, О.А. Стилевые особенности саморегуляции деятельности / О.А. Конопкин, В.И. Моросанова // Вопросы психологии, 1989.– № 5. – С. 18-26

