“TASHKILIY O‘ZGARISHLAR SHAROITIDA YOSH RAHBAR XODIMLARNING KASBIY MOSLASHUVCHANLIGINI SHAKLLANTIRISH”

M.F.Fayziyeva[1]

1. Buxoro xalqaro universiteti Psixologiya va umumiy fanlar kafedrasi o‘qituvchisi

Mas'ul muallif: Fayziyeva Malika Faxriddin qizi, Buxoro xalqaro universiteti Psixologiya va umumiy fanlar kafedrasi o‘qituvchisi.

Received: 12 Noyabr 2026
Accepted: 17 Noyabr 2026
Published: 22 Noyabr 2026

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

Iqtibos uchun: Fayziyeva, M. F. “TASHKILIY O‘ZGARISHLAR SHAROITIDA YOSH RAHBAR XODIMLARNING KASBIY MOSLASHUVCHANLIGINI SHAKLLANTIRISH” / M. F. Fayziyeva // Buxoro xalqaro universiteti ilmiy axborotnomasi. — 2026. — T. 11, № 2. — B. 188–192.

Annotatsiya. Ushbu maqolada tashkiliy o‘zgarishlar sharoitida yosh rahbar xodimlarning kasbiy moslashuvchanligini shakllantirishning psixologik asoslari tahlil qilinadi. Kasbiy moslashuvchanlik rahbarning yangi vazifalar, tuzilmalar, texnologiyalar va noaniq vaziyatlarga faol hamda samarali moslasha olishini ta’minlovchi integrativ shaxsiy sifat sifatida qaraladi. Maqolada K. Levinning o‘zgarishlar modeli, J. Kotterning sakkiz bosqichli yondashuvi, E. Pulakos va hammualliflarining moslashuvchan faoliyat taksonomiyasi, M. Savikasning karyera konstruksiyasi nazariyasi, Sh. Oregning o‘zgarishga qarshilik konsepsiyasi hamda F. Lutansning psixologik kapital nazariyasi qiyosiy tahlil etiladi. Shuningdek, O‘zbekistonda davlat boshqaruvi tizimida amalga oshirilayotgan islohotlar va yangi avlod rahbar kadrlar zaxirasini shakllantirish siyosati yosh rahbarlarga qo‘yilayotgan yangi psixologik talablar nuqtayi nazaridan ko‘rib chiqiladi. Tahlil asosida motivatsion-qadriyat, kognitiv, emotsional-irodaviy, shaxsiy-resurs va ijtimoiy-kommunikativ komponentlardan iborat kasbiy moslashuvchanlikni shakllantirish modeli hamda uni diagnostika qilish vositalari taklif etiladi. Mazkur model rahbar kadrlarni tanlash, tayyorlash va malakasini oshirish dasturlarini ishlab chiqishda nazariy-amaliy asos bo‘lib xizmat qilishi mumkin.

Kalit so'zlar: yosh rahbar, kasbiy moslashuvchanlik, tashkiliy o‘zgarishlar, o‘zgarishga tayyorlik, o‘zgarishga qarshilik, moslashuvchan faoliyat, karyera moslashuvchanligi, psixologik kapital, rahbar kadrlar zaxirasi.

“ФОРМИРОВАНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ АДАПТИВНОСТИ МОЛОДЫХ РУКОВОДЯЩИХ РАБОТНИКОВ В УСЛОВИЯХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ”

Аннотация. В статье анализируются психологические основы формирования профессиональной адаптивности молодых руководящих работников в условиях организационных изменений. Профессиональная адаптивность рассматривается как интегративное личностное качество, обеспечивающее активное и эффективное приспособление руководителя к новым задачам, структурам, технологиям и ситуациям неопределённости. Проводится сравнительный анализ модели изменений К. Левина, восьмиэтапного подхода Дж. Коттера, таксономии адаптивной деятельности Э. Пулакос и соавторов, теории конструирования карьеры М. Савикаса, концепции сопротивления изменениям Ш. Орег и теории психологического капитала Ф. Лютанса. Реформы системы государственного управления Узбекистана и политика формирования резерва руководящих кадров нового поколения рассматриваются с точки зрения новых психологических требований к молодым руководителям. На основе анализа предлагается модель формирования профессиональной адаптивности, включающая мотивационно-ценностный, когнитивный, эмоционально-волевой, личностно-ресурсный и социально-коммуникативный компоненты, а также инструменты её диагностики. Модель может служить теоретико-практической основой для разработки программ отбора, подготовки и повышения квалификации руководящих кадров.

Ключевые слова: молодой руководитель, профессиональная адаптивность, организационные изменения, готовность к изменениям, сопротивление изменениям, адаптивная деятельность, карьерная адаптивность, психологический капитал, резерв руководящих кадров.

“DEVELOPING THE PROFESSIONAL ADAPTABILITY OF YOUNG MANAGERS IN THE CONTEXT OF ORGANIZATIONAL CHANGE”

Abstract. This article examines the psychological foundations for developing the professional adaptability of young managers in the context of organizational change. Professional adaptability is treated as an integrative personal quality that enables a manager to adjust actively and effectively to new tasks, structures, technologies and uncertain situations. The article compares K. Lewin’s change model, J. Kotter’s eight-stage approach, the adaptive performance taxonomy of E. Pulakos and colleagues, M. Savickas’s career construction theory, S. Oreg’s concept of resistance to change and F. Luthans’s theory of psychological capital. Public administration reforms in Uzbekistan and the policy

of building a reserve of new-generation managers are also considered in terms of the new psychological demands they place on young managers. On this basis, the article proposes a model for developing professional adaptability that consists of motivational-value, cognitive, emotional-volitional, personal-resource and social-communicative components, together with tools for assessing it. The model may serve as a theoretical and practical basis for designing programmes for the selection, training and professional development of managerial staff.

Keywords: young manager, professional adaptability, organizational change, readiness for change, resistance to change, adaptive performance, career adaptability, psychological capital, managerial talent reserve.

Kirish. XXI asrda tashkilotlar faoliyatining asosiy xususiyati uzluksiz o‘zgarishga aylandi. Raqamli texnologiyalarning jadal joriy etilishi, boshqaruv tuzilmalarining qayta tashkil etilishi, iqtisodiy noaniqlik va mehnat bozoridagi tarkibiy siljishlar rahbardan nafaqat kasbiy bilim, balki o‘zgaruvchan sharoitga tez va samarali moslasha olish qobiliyatini ham talab etmoqda. Jahon iqtisodiy forumining 2025-yil yanvar oyida e’lon qilingan “Ish o‘rinlari kelajagi” hisobotida 55 ta iqtisodiyotdagi 1000 dan ortiq yirik ish beruvchilar so‘rovi natijalari umumlashtirilgan. Unga ko‘ra, 2030-yilgacha xodimlarning asosiy ko‘nikmalarining qariyb 39 foizi o‘zgarishi yoki eskirishi kutilmoqda. Ish beruvchilarning 67 foizi esa barqarorlik, moslashuvchanlik va chaqqonlikni asosiy ko‘nikmalar qatoriga kiritgan. Bu holat moslashuvchanlikni rahbarlik kompetentligining markaziy tarkibiy qismi sifatida o‘rganish zarurligini ko‘rsatadi.

Mavzuning dolzarbligi. O‘zbekistonda so‘nggi yillarda davlat boshqaruvi tizimida chuqur tashkiliy o‘zgarishlar amalga oshirilmoqda. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2025-yil 14-iyuldagi PF-111-son Farmoni bilan davlat boshqaruvi tizimida samaradorlik, proaktivlik va natijadorlikni oshirish maqsadida qator tuzilmalar qayta tashkil etildi. 2025-yil 6-dekabrdagi PF-243-son Farmoni esa davlat xizmatida boshqaruv samaradorligini yanada oshirishga qaratilgan. Bunday islohotlar sharoitida tashkilotlarning vazifalari, tuzilmasi va ish uslubi qisqa muddatda o‘zgaradi. Bu esa rahbarlardan yangi talablarga tez moslashishni taqozo etadi.

Shu bilan birga, davlat siyosatida yangi avlod rahbar kadrlarini tayyorlash ustuvor vazifa sifatida belgilangan. Prezidentning 2025-yil 19-iyundagi “Davlat fuqarolik xizmatini yangi yondashuvlar asosida tashkil etish hamda professional va natijadorlikka yo‘naltirilgan davlat xizmatchilari korpusini shakllantirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi Farmoni bilan 2026-yildan boshlab respublika ijro etuvchi hokimiyat organlari rahbarlik lavozimlari uchun kamida 500 nafar, mahalliy organlar uchun kamida 1000 nafar nomzoddan iborat kadrlar zaxirasini shakllantirish hamda har ikki yilda iste’dodli boshqaruvchilarni saralab olishga qaratilgan “TOP-100” tanlovini o‘tkazish belgilandi. 2026-yil iyul oyida Prezidentga taqdim etilgan takliflarda esa 2030-yilgacha 1500 nafar yuqori salohiyatli mutaxassisdan iborat milliy rahbar kadrlar zaxirasini yaratish, nomzodlarni an’anaviy “obyektivka” o‘rniga bilim, tajriba, psixologik xususiyatlar, strategik fikrlash va liderlik qobiliyatini qamrab oluvchi portfolio asosida baholash rejalashtirilgani ma’lum qilindi. Demak, rahbar kadrlarni tanlash va tayyorlashda psixologik xususiyatlar, jumladan, kasbiy moslashuvchanlik mezonlari tobora muhim ahamiyat kasb etmoqda.

Yosh rahbarlar uchun bu masala alohida ahamiyatga ega. Ular bir vaqtning o‘zida ikki xil moslashuv vazifasini hal qiladi: birinchidan, yangi rahbarlik roliga, ya’ni jamoani boshqarish, mas’uliyatli qarorlar qabul qilish va avvalgi hamkasblar ustidan rahbarlik qilish vaziyatiga moslashadi; ikkinchidan, tashkilotning o‘zida kechayotgan o‘zgarishlarga moslashib, ularni jamoaga yetkazish va amalga oshirish vazifasini bajaradi. Boshqaruv tajribasining nisbatan kamligi bunday sharoitda psixologik zo‘riqish, xatoga yo‘l qo‘yishdan qo‘rqish va kasbiy charchoq xavfini oshiradi.

Tadqiqotning maqsadi. Ushbu maqolaning maqsadi tashkiliy o‘zgarishlar sharoitida yosh rahbar xodimlarning kasbiy moslashuvchanligini o‘rganishga oid asosiy nazariy yondashuvlarni qiyosiy tahlil qilish, uning psixologik tarkibini aniqlash hamda kasbiy moslashuvchanlikni shakllantirish modeli va diagnostika vositalarini asoslab berishdan iborat.

Adabiyotlar tahlili va metodlar

Tashkiliy o‘zgarishlarni psixologik jihatdan o‘rganishning klassik asosi K. Levin tomonidan yaratilgan. U 1947-yilda e’lon qilgan ishida o‘zgarishni “muzlatishdan chiqarish”, “o‘zgartirish” va “qayta muzlatish” bosqichlaridan iborat jarayon sifatida tavsiflagan. Ushbu modelning asosiy g‘oyasi shundan iboratki, har qanday o‘zgarish avvalo xodimlarning mavjud tartibga bo‘lgan psixologik bog‘liqligini zaiflashtirishni talab etadi. J. Kotter esa o‘zgarishlarni boshqarishning sakkiz bosqichli modelini taklif etib, shoshilinchlik hissini yaratish, yetakchi koalitsiya tuzish, istiqbolni shakllantirish va uni jamoaga yetkazish kabi bosqichlarda rahbarning roli hal qiluvchi ekanini ko‘rsatgan. Bu modellar rahbarni o‘zgarishning tashabbuskori sifatida qaraydi, biroq rahbarning o‘zi ham o‘zgarishga moslashishi lozim bo‘lgan shaxs ekanini yetarli darajada hisobga olmaydi.

Moslashuvchanlikni kasbiy faoliyatning mustaqil o‘lchovi sifatida o‘rganishda E. Pulakos va hammualliflarining 2000-yilda e’lon qilingan tadqiqoti muhim o‘rin tutadi. Mualliflar adabiyotlar tahlili va tanqidiy vaziyatlar metodi asosida moslashuvchan faoliyatning sakkiz o‘lchovli taksonomiyasini ishlab chiqqan: favqulodda va inqirozli vaziyatlarni hal etish, ish stressini yengish, muammolarni ijodiy hal qilish, noaniq va oldindan aytib bo‘lmaydigan vaziyatlarda ishlash, yangi vazifa, texnologiya va tartiblarni o‘rganish, shaxslararo moslashuvchanlik, madaniy moslashuvchanlik hamda jismoniy moslashuvchanlik. Ushbu taksonomiya 24 ta turli kasbda “Ish moslashuvchanligi so‘rovnomasi” yordamida empirik tekshirilgan: 1619 nafar respondent ma’lumotlari asosida eksplorator, 1715 nafar respondent ma’lumotlari asosida esa tasdiqlovchi omilli tahlil o‘tkazilib, sakkiz omilli tuzilma tasdiqlangan. Mazkur yondashuv kasbiy moslashuvchanlik yagona umumiy qobiliyat emas, balki bir-biridan farq qiluvchi va alohida rivojlantirilishi mumkin bo‘lgan ko‘nikmalar majmui ekanini ko‘rsatadi.

M. Savikas karyera konstruksiyasi nazariyasida karyera moslashuvchanligini shaxsning kasbiy rivojlanish vazifalari, kasbiy o‘tishlar va kutilmagan o‘zgarishlarni yengishga yordam beruvchi psixologik-ijtimoiy resurslar majmui sifatida

ta'riflaydi. U moslashuvchanlikning to'rt o'lchovini ajratadi: kasbiy kelajak haqida qayg'urish, o'z kasbiy taqdirini nazorat qilish, yangi imkoniyatlarga nisbatan qiziquvchanlik va muammolarni hal qila olishga ishonch. M. Savikas va E. Porfeli 13 mamlakatda sinovdan o'tkazilgan "Karyera moslashuvchanligi shkalasi"ni ishlab chiqqan. K. Rudolf, K. Lavin va X. Tsaxerning 2017-yilda o'tkazgan meta-tahlili karyera moslashuvchanligi shaxsning moslashishga moyilligini aks ettiruvchi xususiyatlar, moslashuvchan xulq-atvor va ish natijalari, jumladan, ishdan qoniqish va kasbiy samaradorlik bilan izchil bog'liq ekanini tasdiqlagan. Mualliflarning 76 ta tadqiqotga asoslangan keyingi meta-tahlilida esa ushbu to'rt o'lchovning har biri moslashuv natijalari bilan alohida tahlil qilingan.

O'zgarishlarga munosabatning shaxsiy omillari Sh. Oreg tomonidan chuqur o'rganilgan. U ishlab chiqqan "O'zgarishga qarshilik shkalasi" shaxsning o'zgarishlarga qarshilik ko'rsatishga barqaror moyilligini o'lchaydi va to'rt omildan iborat: odatiy tartibga intilish, majburan kiritilgan o'zgarishga emotsional reaksiya, qisqa muddatli noqulayliklarga e'tibor qaratish va kognitiv qat'iylik. Keyinchalik ushbu shkala 17 mamlakatda sinovdan o'tkazilib, uning madaniyatlararo validligi tasdiqlangan. A. Armenakis va hammualliflari esa o'zgarishga tayyorlikni xodimlarning o'zgarish zarurligi va uni amalga oshirish imkoniyatiga oid e'tiqodlari, munosabatlari va niyatlari majmui sifatida talqin qilgan. L. Herskovich va J. Meyer o'zgarishga sodiqlikning affektiv, normativ va davomiylik shakllarini ajratib, xodimning o'zgarishni qo'llab-quvvatlashi uning ichki ishonchiga bog'liq ekanini ko'rsatgan.

Pozitiv tashkiliy psixologiya doirasida F. Lutans va hammualliflari psixologik kapital tushunchasini ilgari surgan. U to'rt resursdan – o'z-o'zini samaradorlik, umid, optimizm va bardoshlilikdan tashkil topadi hamda xodimlarning ish samaradorligi va ishdan qoniqishi bilan bog'liqdir. A. Banduraning o'z-o'zini samaradorlik nazariyasi ham shaxsning muayyan vazifani uddalay olishiga bo'lgan ishonchi uning yangi va murakkab vaziyatlardagi xulq-atvorini belgilashini asoslaydi. Bu yondashuvlar kasbiy moslashuvchanlikning shaxsiy-resurs asosini tushuntirish uchun muhimdir.

Metodlar. Tadqiqotda nazariy-qiyosiy tahlil, tizimli yondashuv, ilmiy adabiyotlarni umumlashtirish, O'zbekiston Respublikasining normativ-huquqiy hujjatlari va xalqaro tashkilotlar hisobotlarini kontent-tahlil qilish hamda modellashtirish metodlaridan foydalanildi. Xalqaro ma'lumotlar Jahon iqtisodiy forumining rasmiy hisobotidan, milliy ma'lumotlar esa Prezident farmonlari va rasmiy axborot manbalaridan olindi.

Tahliliy natijalar

Ko'rib chiqilgan nazariyalarni qiyoslash shuni ko'rsatdiki, ularning har biri kasbiy moslashuvchanlikning muayyan jihatini yoritadi. O'zgarishlarni boshqarish modellari moslashuvning tashkiliy kontekstini, moslashuvchan faoliyat taksonomiyasi uning xulq-atvordagi ko'rinishlarini, karyera konstruksiyasi nazariyasi va psixologik kapital konsepsiyasi shaxsiy resurslarini, o'zgarishga qarshilik va tayyorlik konsepsiyalari esa uning motivatsion-emotsional asoslarini tushuntiradi. Shu asosda yosh rahbar xodimlarning kasbiy moslashuvchanligini shakllantirishning quyidagi besh komponentli modeli taklif etiladi (1-jadval).

1-jadval.

Tashkiliy o'zgarishlar sharoitida yosh rahbarlarning kasbiy moslashuvchanligini shakllantirish modeli

Komponent	Psixologik mazmuni	Nazariy tayanch	Shakllantirish vositalari
Motivatsion-qadriyat	O'zgarish zarurligini anglash, unga tayyorlik va sodiqlik, o'zgarishda shaxsiy ma'no topish	A. Armenakis va hammualliflari; L. Herskovich va J. Meyer; J. Kotter	O'zgarish maqsadlarini ochiq tushuntirish, yosh rahbarlarni qaror qabul qilishga jalb etish, natijalarni e'tirof etish
Kognitiv	Kognitiv moslashuvchanlik, tizimli va strategik fikrlash, noaniqlik sharoitida qaror qabul qilish	E. Pulakos va hammualliflari (noaniq vaziyatlar, ijodiy yechim, yangi bilimlarni o'rganish)	Keys-metod, boshqaruv simulyatsiyalari, strategik o'yinlar, loyiha asosida o'qitish
Emotsional-irodaviy	Stressga bardoshlilik, emotsional o'zini boshqarish, o'zgarishga qarshilikning past darajasi	Sh. Oreg; F. Lutans (bardoshlilik, optimizm)	Stress-menejment treninglari, koucing, refleksiv suhbatlar, psixologik qo'llab-quvvatlash
Shaxsiy-resurs	Kasbiy kelajak haqida qayg'urish, o'zini nazorat qilish, qiziquvchanlik, o'ziga ishonch, o'z-o'zini samaradorlik	M. Savikas; A. Bandura; F. Lutans	Individual rivojlanish rejasi, mentorlik, bosqichma-bosqich murakkablashuvchi topshiriqlar
Ijtimoiy-kommunikativ	Shaxslararo va madaniy moslashuvchanlik, jamoani o'zgarishga olib borish, ta'sir ko'rsatish ko'nikmasi	E. Pulakos va hammualliflari; J. Kotter	Jamoaviy loyihalar, lavozim rotatsiyasi, vaqtinchalik boshqa tashkilotga yuborish, xorijiy stajirovka

Taklif etilayotgan modelning birinchi komponenti – motivatsion-qadriyat komponenti. Tadqiqotlar tahlili shuni ko'rsatadiki, o'zgarishga moslashish avvalo uning ma'nosini anglashdan boshlanadi. Agar yosh rahbar tashkiliy o'zgarishni faqat yuqoridan berilgan buyruq sifatida qabul qilsa, unga nisbatan rasmiy, yuzaki moslashuv shakllanadi. Aksincha, o'zgarish maqsadlari tushuntirilgan va rahbar uni amalga oshirishda ishtirok etgan holda o'zgarishga affektiv sodiqlik, ya'ni uni ichdan qo'llab-quvvatlash yuzaga keladi.

Ikkinchi komponent – kognitiv komponent. Tashkiliy o'zgarishlar ko'pincha aniq yo'riqnomalar hali shakllanmagan sharoitda kechadi. Bunday vaziyatda yosh rahbardan to'liq bo'lmagan ma'lumot asosida qaror qabul qilish, eski tajribani yangi vazifalarga ijodiy qo'llash va yangi bilimlarni tez o'zlashtirish talab etiladi. E. Pulakos taksonomiyasidagi noaniq vaziyatlarda ishlash, muammolarni ijodiy hal qilish va yangi texnologiyalarni o'rganish o'lchovlari aynan shu komponent mazmunini tashkil etadi.

Uchinchi komponent – emotsional-irodaviy komponent. O‘zgarishlar ko‘pincha xavotir, noaniqlik hissi va zo‘riqish bilan kechadi. Sh. Oreg ajratgan “majburan kiritilgan o‘zgarishga emotsional reaksiya” va “kognitiv qat’iylik” omillari yuqori bo‘lgan rahbar, hatto o‘zgarish foydali bo‘lsa ham, unga qarshilik ko‘rsatishi mumkin. Shu sababli emotsional o‘zini boshqarish va stressga bardoshlilikni rivojlantirish moslashuvchanlikni shakllantirishning zaruriy shartidir.

To‘rtinchi komponent – shaxsiy-resurs komponenti. M. Savikas ajratgan qayg‘urish, nazorat, qiziquvchanlik va ishonch o‘lchovlari hamda F. Lutansning psixologik kapital resurslari yosh rahbarning o‘zgarishlar oldida faol pozitsiyada bo‘lishini ta’minlaydi. A. Bandura ko‘rsatganidek, o‘z-o‘zini samaradorlikning eng kuchli manbai shaxsiy muvaffaqiyat tajribasidir. Demak, yosh rahbarga bosqichma-bosqich murakkablashib boruvchi va muvaffaqiyatli bajarilishi mumkin bo‘lgan topshiriqlar berish uning moslashuv resurslarini mustahkamlaydi.

Beshinchi komponent – ijtimoiy-kommunikativ komponent. Rahbar o‘zgarishga faqat o‘zi moslashib qolmay, jamoani ham shu jarayonga olib kirishi lozim. J. Kotter ta’kidlaganidek, o‘zgarish istiqbolini jamoaga yetkaza olish va yetakchi koalitsiya tuzish o‘zgarishlar muvaffaqiyatining asosiy shartlaridan biridir. Shaxslararo moslashuvchanlik, turli fikrlarni tinglash va jamoa a’zolarining xavotirlarini tushunish ko‘nikmalari yosh rahbar uchun ayniqsa muhim, chunki u ko‘pincha o‘zidan tajribali xodimlarga rahbarlik qiladi.

Kasbiy moslashuvchanlikni shakllantirish uchun avvalo uni ishonchli diagnostika qilish zarur. Xalqaro tajribada sinovdan o‘tgan quyidagi vositalarni o‘zbek tiliga moslashtirib, kompleks qo‘llash maqsadga muvofiq: shaxsiy-resurs komponentini baholash uchun M. Savikas va E. Porfelining “Karyera moslashuvchanligi shkalasi”; emotsional-irodaviy komponentni baholash uchun Sh. Oregning “O‘zgarishga qarshilik shkalasi”; kognitiv va ijtimoiy-kommunikativ komponentlarni baholash uchun E. Pulakos va hammualliflarining moslashuvchan faoliyat taksonomiyasiga asoslangan so‘rovnoma; psixologik resurslarni baholash uchun esa F. Lutans va hammualliflarining psixologik kapital so‘rovnomasi. Ushbu metodikalar natijalari kadrlar zaxirasiga nomzodlarning portfoliosidagi “psixologik xususiyatlar” bo‘limini ilmiy asoslangan ko‘rsatkichlar bilan to‘ldirishi mumkin.

Muhokama

Olingan natijalar tashkiliy o‘zgarishlar sharoitida yosh rahbarlarning kasbiy moslashuvchanligini faqat tajriba ortishi bilan o‘z-o‘zidan shakllanadigan sifat deb qarash yetarli emasligini ko‘rsatadi. Moslashuvchanlik maqsadli rivojlantirilishi mumkin bo‘lgan psixologik resurslar majmuidir. Ayni paytda, ushbu komponentlar bir-biri bilan chambarchas bog‘liq: masalan, o‘ziga ishonchning pastligi kognitiv imkoniyatlar yuqori bo‘lgan taqdirda ham o‘zgarishga qarshilikni kuchaytirishi, aksincha, o‘zgarishning ma’nosini anglash emotsional zo‘riqishni kamaytirishi mumkin. Shu sababli rivojlantiruvchi dasturlar alohida ko‘nikmalarga emas, balki modelning barcha komponentlariga yaxlit ta’sir ko‘rsatishi lozim.

Ikkinchi muhim masala – tashkiliy muhitning roli. Yosh rahbarning shaxsiy moslashuvchanligi qanchalik yuqori bo‘lmasin, o‘zgarishlar tushuntirilmagan, xatolar qattiq jazolanadigan va tashabbus qo‘llab-quvvatlanmaydigan muhitda u to‘liq namoyon bo‘lmaydi. A. Armenakis va hammualliflari ta’kidlaganidek, o‘zgarishga tayyorlik ko‘p jihatdan o‘zgarish haqidagi xabarning mazmuni va uni yetkazuvchi rahbarlarning ishonchliligiga bog‘liq. Demak, kasbiy moslashuvchanlikni shakllantirish individual psixologik ish bilan bir qatorda tashkiliy madaniyatni ham o‘zgartirishni taqozo etadi.

Uchinchidan, O‘zbekistonda yaratilayotgan rahbar kadrlar zaxirasi tizimi kasbiy moslashuvchanlikni rivojlantirish uchun qulay institutsional imkoniyatlar yaratmoqda. Zaxiradagi kadrlarni boshqa davlat organlariga vaqtincha yuborish, xorijiy stajirovkalar va mentorlik kabi mexanizmlar taklif etilgan modelning ijtimoiy-kommunikativ va shaxsiy-resurs komponentlarini rivojlantirishga bevosita xizmat qiladi. Biroq ushbu mexanizmlar samaradorligi ularning psixologik jihatdan qo‘llab-quvvatlanishiga, ya’ni yosh rahbarning yangi vaziyatdagi tajribasini tahlil qilish va undan xulosa chiqarishga yordam beruvchi refleksiv ish bilan uyg‘unlashtirilishiga bog‘liq.

Shuni ham ta’kidlash lozimki, xorijda ishlab chiqilgan diagnostika vositalarini milliy sharoitda qo‘llashdan oldin ularni tarjima qilish, madaniy moslashtirish va psixometrik ko‘rsatkichlarini tekshirish zarur. Sh. Oregning 17 mamlakatda o‘tkazgan tadqiqoti bunday moslashtirish ilmiy jihatdan mumkin va zarur ekanini ko‘rsatadi.

Xulosa

Tashkiliy o‘zgarishlar sharoitida yosh rahbar xodimlarning kasbiy moslashuvchanligi ularning yangi vazifalar, tuzilmalar, texnologiyalar va noaniq vaziyatlarga faol hamda samarali moslashishini ta’minlovchi integrativ shaxsiy sifatdir. Nazariy yondashuvlarning qiyosiy tahlili shuni ko‘rsatadiki, ularning hech biri bu hodisani to‘liq izohlay olmaydi, biroq birgalikda qo‘llanganda bir-birini to‘ldiradi.

Kasbiy moslashuvchanlik besh o‘zaro bog‘liq komponentdan iborat: motivatsion-qadriyat, kognitiv, emotsional-irodaviy, shaxsiy-resurs va ijtimoiy-kommunikativ. O‘zbekistonda davlat boshqaruvi tizimidagi islohotlar va yangi avlod rahbar kadrlar zaxirasini shakllantirish siyosati aynan shu komponentlarni maqsadli rivojlantirishni talab etadi.

Amaliy jihatdan rahbar kadrlarni tanlash va baholashda kasbiy moslashuvchanlikni xalqaro tajribada sinalgan va milliy sharoitga moslashtirilgan metodikalar yordamida diagnostika qilish, malaka oshirish dasturlariga o‘zgarishlarni boshqarish, stress-menejment va koucing elementlarini kiritish, yosh rahbarlar uchun mentorlik va refleksiv qo‘llab-quvvatlash tizimini yo‘lga qo‘yish tavsiya etiladi. Taklif etilgan modelni empirik sinovdan o‘tkazish va diagnostika vositalarini o‘zbek tiliga moslashtirish keyingi tadqiqotlarning vazifasidir.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati

[1] O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2025-yil 19-iyundagi “Davlat fuqarolik xizmatini yangi yondashuvlar asosida tashkil etish hamda professional va natijadorlikka yo‘naltirilgan davlat xizmatchilari korpusini shakllantirish

chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi Farmoni.

[2] O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2025-yil 14-iyuldagi “Davlat boshqaruvi tizimida samaradorlik, proaktivlik va natijadorlikni oshirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi PF-111-son Farmoni.

[3] O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2025-yil 6-dekabrdagi “Davlat xizmatida boshqaruv samaradorligini yanada oshirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi PF-243-son Farmoni.

[4] Armenakis A.A., Harris S.G., Mossholder K.W. Creating Readiness for Organizational Change // Human Relations. – 1993. – Vol. 46, No. 6. – P. 681–703.

[5] Bandura A. Self-Efficacy: The Exercise of Control. – New York: W.H. Freeman, 1997. – 604 p.

[6] Herscovitch L., Meyer J.P. Commitment to Organizational Change: Extension of a Three-Component Model // Journal of Applied Psychology. – 2002. – Vol. 87, No. 3. – P. 474–487.

[7] Kotter J.P. Leading Change. – Boston: Harvard Business School Press, 1996. – 187 p.

[8] Lewin K. Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change // Human Relations. – 1947. – Vol. 1, No. 1. – P. 5–41.

[9] Luthans F., Avolio B.J., Avey J.B., Norman S.M. Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction // Personnel Psychology. – 2007. – Vol. 60, No. 3. – P. 541–572.

[10] Oreg S. Resistance to Change: Developing an Individual Differences Measure // Journal of Applied Psychology. – 2003. – Vol. 88, No. 4. – P. 680–693.

[11] Oreg S., Bayazıt M., Vakola M. et al. Dispositional Resistance to Change: Measurement Equivalence and the Link to Personal Values across 17 Nations // Journal of Applied Psychology. – 2008. – Vol. 93, No. 4. – P. 935–944.

[12] Pulakos E.D., Arad S., Donovan M.A., Plamondon K.E. Adaptability in the Workplace: Development of a Taxonomy of Adaptive Performance // Journal of Applied Psychology. – 2000. – Vol. 85, No. 4. – P. 612–624.

[13] Rudolph C.W., Lavigne K.N., Zacher H. Career Adaptability: A Meta-Analysis of Relationships with Measures of Adaptivity, Adapting Responses, and Adaptation Results // Journal of Vocational Behavior. – 2017. – Vol. 98. – P. 17–34.

[14] Rudolph C.W., Lavigne K.N., Katz I.M., Zacher H. Linking Dimensions of Career Adaptability to Adaptation Results: A Meta-Analysis // Journal of Vocational Behavior. – 2017. – Vol. 102. – P. 151–173.

[15] Savickas M.L. The Theory and Practice of Career Construction // Career Development and Counseling: Putting Theory and Research to Work / ed. by S.D. Brown, R.W. Lent. – Hoboken, NJ: Wiley, 2005. – P. 42–70.

[16] Savickas M.L., Porfeli E.J. Career Adapt-Abilities Scale: Construction, Reliability, and Measurement Equivalence across 13 Countries // Journal of Vocational Behavior. – 2012. – Vol. 80, No. 3. – P. 661–673.

[17] World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2025. – Geneva: WEF, 2025.