



**Z.N. YULCHIYEVA**

# **BOSHQARUV PSIXOLOGIYASI**

**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI OLIY VA O‘RTA MAXSUS TA’LIM  
VAZIRLIGI**

**Z.N. YULCHIYEVA**

**BOSHQARUV PSIXOLOGIYASI**

O‘zbekiston Respublikasi Oliy va o‘rta maxsus ta’lim vazirligi tomonidan  
oliy texnik ta’lim yo‘nalishlari uchun darslik sifatida tavsiya etilgan.

**Toshkent 2021**

UDK

КБК

Z.N. Yulchiyeva

Boshqaruv psixologiyasi. Darslik – T.: 2021. - 267 b.

Darslik ta'lim standartlari hamda «Boshqaruv psixologiyasi» fanining o'quv dasturi asosida davlat tilida tayyorlangan bo'lib, unda texnik mutaxassislik xodimlari faoliyatining Menejment(sanoat korxonalarida innovatsion loyihalar boshqaruvi) soxasi psixologik jihatlari batafsil yoritilgan.

Mazkur darslik TDTUning 5230200-Menejment(sanoat korxonalarida innovatsion loyihalar boshqaruvi) bakalavriat ta'lim yo'nalishi hamda boshqaruv psixologiyasi sohalarida xodimlar faoliyati psixologiyasini o'rganayotgan tinglovchi va talabalar, uni tadqiq etish bilan shug'ullanayotgan ilmiy izlanuvchilar hamda professor-o'qituvchilarga, shuningdek, texnika yo'nalishidagi amaliyotchi xodimlarga mo'ljallangan.

Учебник подготовлен на государственном языке на основе образовательных стандартов и учебной программы предмета «Психология управления», в которой подробно описаны психологические аспекты деятельности технического персонала в сфере менеджмента (управление инновационными проектами в промышленных условиях).

Учебник предназначен для слушателей и студентов, изучающих психологию деятельности персонала в сфере высшего образования и Психологию управления 5230200-Менеджмент (управление инновационными проектами на промышленных предприятиях) технического направления, научных сотрудников и профессоров, занимающихся его исследованиями, а также для технических специалистов.

The textbook is prepared in the state language on the basis of educational standards and the curriculum of the subject "Psychology of Management", which describes in detail the psychological aspects of the activities of technical personnel in the field of management (management of innovative projects in an industrial environment).

The textbook is intended for listeners and students studying the psychology of personnel in the field of higher education and the Psychology of Management 5230200-Management (management of innovative projects at industrial enterprises) of the technical direction, researchers and professors engaged in its research, as well as for technical specialists.

**Taqrizchilar:**

O'.B.Shamsiev-

M.Ulug'bek nomidagi O'zMU "Psixologiya" kafedrasida dotsenti, psixologiya fanlari doktori

R. S.Samarov-

O'zbekiston Respublikasi Qurolli Kuchlari Akademiyasi Boshlig'ining Innovatsiya va Ilmiy ishlar bo'yicha o'rinbosari psixol.f.n., fals.f.doktori professor.

M.A.Maxkamova-

TDTU "Sanoat iqtisodiyoti va korporativ boshqaruv" kafedrasida professori

## MUQADDIMA

Inson, ko'rganimizdek, shaxs bo'lib tug'ilmaydi, u shaxs bo'lib shakllanadi. Shaxsning bu shakllanishi oddiy organik etilish jarayonida kechadigan organizmning rivojlanishidan mohiyatan farq qiladi. Inson shaxsining mohiyati uning nafaqat har qanday organizm sifatida rivojlanishi, balki o'z tarixiga ega bo'lishida o'zining yakuniy ifodasini topadi. Boshqa tirik mavjudotlardan farqli o'laroq, insoniyat faqat oddiy takrorlanadigan rivojlanish davrlariga emas, balki tarixga ega, chunki insonlarning faoliyati voqelikni o'zgartirib, avloddan-avlodga o'tib kelayotgan moddiy va ma'naviy madaniyat mahsullarida ob'ektivlashtiriladi. Ular orqali avlodlar o'rtasida izchil bog'liklik yaratiladi, buning natijasida keyingi avlodlar oldingilarining ishini takrorlamaydilar, balki davom ettirib, ular bilan kurashga kirishganlarida ham o'tmishdoshlarining qilgan ishlariga tayanadilar.

Butun insoniyatga tegishli narsa har bir insonga ma'lum ma'noda tegishli bo'lmasligi mumkin. Nafaqat insoniyat, balki har bir odam insoniyat tarixida ma'lum darajada ishtirokchi va sub'ekt bo'lib, ma'lum ma'noda o'zining tarixiga ham ega. Har bir inson o'z tarixiga ega, chunki shaxsning rivojlanishi uning faoliyati natijasi orqali namoyon bo'ladi, insoniyatning taraqqiyoti ijtimoiy amaliyot mahsulotlari orqali namoyon bo'lgandek, ular orqali avlodlarning tarixiy izchilligi o'rnatiladi. Shuning uchun ham o'zining taraqqiyot yo'lini haqiqiy insoniy mohiyatida tushunish uchun inson uni ma'lum bir jihatda ko'rib chiqishi kerak: kim edim? — nima qildim? — kim bo'ldim? O'zlarining ishlarida, faoliyatlarida, mehnatlarida shaxs faqat namoyon bo'ladi, ulardan oldin va ulardan tashqari allaqachon tayyor bo'lib, ulardan keyin ham o'zgarmaydi, deb o'ylash noto'g'ri bo'lardi. Biror muhim ishni qilgan inson, qaysidir ma'noda, boshqa odamga aylanadi. Albatta, muhim bir ishni qilish uchun qandaydir ichki imkoniyatlarga ega bo'lish kerakligi ham to'g'ri. Biroq, insonning bu yashirin imkoniyatlari amalga oshmasa, ular to'xtab qoladi va o'ladi; shaxs faqat o'z mehnatining natijasida ob'ektiv ravishda amalga oshsagina, ular orqali o'sadi va shakllanadi. Shaxs bilan uning mehnat natijasi o'rtasida o'ziga xos dialektika mavjud. Inson qilgan ishidan charchashi shart emas; aksincha, biz qilgan

ishlari natijasida odamlarni charchagan deb hisoblasak, ular bizda shaxsiy qiziqish uyg'otmaydilar. Shu bilan birga, inson qilgan ishiga qanchalik o'zini bag'ishlab, charchamagan bo'lsa, ish ortida shaxsi alohida qiziqish uyg'otadigan tirik odam borligini his etamiz. Bunday odamlar o'zlarining ishiga, o'z faoliyatlari natijasiga erkin munosabatda bo'ladilar; ular charchamagan holda, yangi yutuqlar uchun ichki kuch va imkoniyatlarini saqlab qoladilar.

Shunday qilib, gap inson hayoti tarixini bir qator tashqi ishlarga jalb qilish haqida emas. Bunday ma'lumot shaxsning psixik rivojlanishi va ichki psixik mazmuni uchun ahamiyatli bo'lgan psixologiyaga kamroq tegishli, ammo masalaning mohiyati shundaki, shaxsning psixik rivojlanishining ma'lum sotsium va uning boshqarishdagi amaliy va nazariy faoliyati, uning xulq-atvorida namoyon bo'ladi. Inson o'z tarixining birinchi bosqichida kim bo'lganligi, keyingi bosqichda kimga aylanganligidan kelayotgan chiziq uning qilgan a'mollaridan o'tadi. Insonning faoliyatida, amaliy va nazariy faoliyatida insonning ruhiy va ma'naviy rivojlanishi nafaqat namoyon bo'ladi, balki amalga oshadi.

***Muallif***

## KIRISH

O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Sh.M.Mirziyoevning 7 fevral 2017 yil farmoni bilan 2017—2021 yillarga mo‘ljallangan O‘zbekistonni rivojlantirishning beshta ustuvor yo‘nalishi bo‘yicha Harakatlar strategiyasini ishlab chiqilishi ta’lim sohasini davlat siyosatida ustuvor o‘rin tutish bilan birga keng jamoatchilik ishtirokini ham talab qilishiga alohida e‘tibor qaratadi. To‘rtinchi yo‘nalish ijtimoiy sohani rivojlantirishga qaratilgan bo‘lib, bunda ta’lim, madaniyat, ilm-fan, adabiyot, san’at va sport sohaslarini rivojlantirish va yoshlarga oid davlat siyosatini takomillashtirish bilan birga ta’lim va o‘qitish sifatini baholashning xalqaro standartlarini joriy etish asosida oliy ta’lim muassasalari faoliyatining sifati hamda samaradorligini oshirish alohida uqtirib o‘tildi. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Sh.M.Mirziyoevning 2019 yil 14 maydagi PQ 4319-sonli qarori va Vazirlar mahkamasining 395-sonli qarorini targ‘ibot qilish yuzasidan beshta muhim tashabbus bo‘yicha Yoshlar ma’naviyatini yuksaltirish, kitobxonlik madaniyatini takomillashtirish orqali ta’lim sohasini tubdan isloh qilishda har bir sohaning “Yo‘l xaritalari” ishlab chiqilib amaliyotga tatbiq etilmoqda. Shu o‘rinda talabalarni “Boshqaruv psixologiya” fani kategoriyalarini o‘rgatish eng muhim vazifa sanaladi.

“Boshqaruv psixologiya” o‘quv kursi texnik oliy ta’lim muassasalari ta’lim yo‘nalishi talabalarida kasbiy psixologik sifatlarini shakllantirish, ularni menejer va faoliyatni boshqarishga tayyorlashda muhim o‘rin tutadi. Zamonaviy sharoitda fanni o‘qitish talaba yoshlarni ilm-fan, texnika va texnologiya sohaslarida erishilayotgan ilg‘or yutuqlar, umuminsoniy g‘oyalar, milliy qadriyatlarga tayangan holda tayyorlash, ularda pedagogik - psixologik madaniyatni rivojlantirish, ijodiy-texnik tafakkurni tarkib toptirish, etakchi faoliyatini to‘g‘ri tashkil etish, ishlab chiqarish jarayoni va personalni boshqarish malakalarini hosil qilishga yo‘naltirilgan.

“Boshqaruv psixologiya” fani talabalar ta’lim jarayonini samarali tashkil etish, yosh avlodda yuksak ma’naviy-axloqiy sifatlarni tarbiyalashga doir zamonaviy psixologik bilimlar, amaliy ko‘nikma va malakalarning zarur hajmini, muhandis shaxsda namoyon bo‘lishi zarur bo‘lgan umumiy kasbiy va shaxsiy fazilatlarni muvaffaqiyatli egallashlari lozim. Bakalavrlar – bo‘lg‘usi muhandis texnologlarning

boshqaruv faoliyatiga tayyorgarligi ta'lim va ishlab chiqarish amaliyoti integratsiyasi, umumiy hamda mutaxassislik fanlari o'rtasidagi o'zaro aloqadorlik, milliy va jahon psixologiyasining eng ilg'or g'oyalari uyg'unligi, zamonaviy ilm-fan, texnika, texnologiyalarning so'nggi yangiliklariga tayangan holda ta'minlanadi.

“Boshqaruv psixologiya” fanida talabalarni psixologiyaning mohiyati, uning metodlari va tamoyillari, shaxsning bilish jarayonlari, individual-tipologik xususiyatlari, faoliyati, muloqot va shaxslararo munosabatlar, muhandislik psixologiyasi va boshqaruv psixologiyasining nazariy va amaliy asoslari haqidagi bilimlarni uyg'unlashtiradi. Shaxsning emotsional-irodaviy sohasi, hissiyotning umumiy turlari chuqur tahlil etiladi. Har qanday inson kundalik hayotida odamlar bilan uchrashib, muloqotga kirishadi va bu muloqot jarayonida har ikki tomon o'zining ichki va tashqi ruhiy olamini namoyon qiladi. Ana shu ruhiy holatlarning barchasi insonning psixikasini tashkil qiladi. O'quv qo'llanma, Davlat ta'lim standartlari hamda “Boshqaruv psixologiya” fanining o'quv dasturi asosida tayyorlandi. Uni tayyorlashda psixolog olimlar – G.M.Andreeva, A.M.Chufarovskiy, E.G'.G'oziev, V.M.Karimova, G'.B.Shoumarov, S.V.Asyamov, R.S.Samarov va boshqalarning ilmiy ishlaridan keng foydalanildi.

# **I-MODUL. BOSHQARUV PSIXOLOGIYASI FANINING PREDMETI, AHAMIYATI, UNI O'RGANISHNING ZARURLIGI**

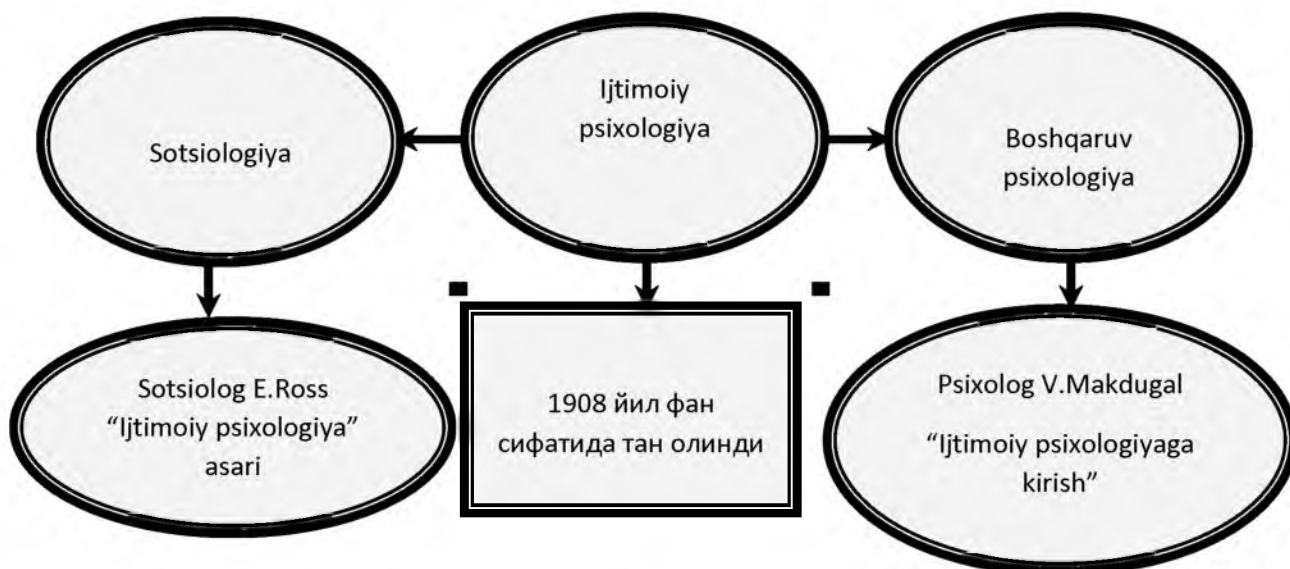
## **I-BOB. BOSHQARUV PSIXOLOGIYASI FANINING PREDMETI, AHAMIYATI**

### **G'arb va Sharq mutafakkirlari nazaridagi yondashuvlar.**

Mashhur rus olimasi, sobiq ittifoqda ijtimoiy psixologiya fanining asoschilaridan biri, ijtimoiy psixologiya bo'yicha ilk darslik muallifi G.M.Andreeva ijtimoiy psixologiya soxasida ishlayotgan mutaxassisning aslida kim ekanligi - psixologmi, faylasufmi yoki sotsiologmi, uning ushbu fan predmetiga yondashuvda o'z aksini topadi, chunki agar u sotsiolog bo'lsa, ijtimoiy qonuniyatlarni avval boshdan jamiyatdagi an'analar va umumiy qoidalar tilida tushuntirishga intilsa, psixolog konkret olingan shaxs psixologiyasining qonuniyatlarini umumjamiyat qonun qoidalariga tatbiq etishga xarakat qiladi. Shuning uchun ham G. Andreeva ijtimoiy psixologiyaning mavzu bahsi haqidagi hozirgi zamon qarashlarini umumlashtirib, bu o'rinda uch xil: sotsiologik, psixologik va sotsiopsixologik yondashish mavjudligini asoslaydi. Nima bo'lganda xam, shuni asosli tarzda e'tirof etish zarurki, ijtimoiy psixologiyaning aloxida fan bulib ajralib chikishiga sabab bulgan ilmiy manbalar ikki fan psixologiya va sotsiologiya fanlarining erishgan yutuklari va xar kaysisining doirasida ma'lum muammolarning echilishi uchun yana kushimcha aloxida fanning bulishi lozimligini tan olish tufayli yuzaga keldi. Shuning uchun xam uzok yillar mobaynida ijtimoiy psixologiya soxasida tadkikotlar olib borayotgan shaxsning kimligiga karab, izlanishlarning natijalarida u yoki bu yondashuv psixologik yoki sotsiologik yondashuvning ustuvorligi yakkol kuzga tashlandi.

Boshqaruv psixologiya faning predmetini hozirgi kunda quyidagicha ta'riflash mumkin: boshqaruv psixologiyasi – odamlarning jamiyatda hamkorlikdagi ish faoliyatlari, ularni boshqarish jarayoni davomida ularda hosil bo'ladigan tasavurlar, fikrlar, e'tiqodlar, g'oyalar, xis-tuyg'ular, kechinmalar, turli xulq-atvor shakllarini tushuntirib beruvchi fandır.





1-rasm.

Ko'p vaqt davomida ijtimoiy psixologiya fanining predmeti borasida tortishuvlar kechgandir. Sababi - boshqaruv psixologiyasi fani ikki turdagi qonuniyatlar – ijtimoiy taraqqiyot hamda psixik taraqqiyot qonuniyatlari bilan ish olib boradi. Shuning uchun bo'lsa kerak ijtimoiy psixologik mavzu bahsi va u o'rganadigan sohalar borasida turlicha qarashlar va tortishuvlar mavjudligini kuzatamiz.

Ijtimoiy psixologiyaning mavzu bahsini ta'riflashga aynan psixologik yondashuv A.V.Petrovskiy va V.V.Shpalinskiylarning «Jamoaning ijtimoiy psixologiyasi» kitoblarida bayon etilgan. Bu mualliflarning fikricha, «Boshqaruv psixologiyasi» – psixologiya fanining shunday tarmog'iki, u turli uyushgan va uyushmagan guruhlardagi odamlarning muloqoti, ularni uyushtirish va boshqarish, o'zaro ta'sir munosabatlaridan kelib chiqadigan psixik xodisalarni o'rganadi. Shuning uchun ham G.M.Andreeva boshqaruv psixologiyaning mavzu bahsi haqidagi hozirgi zamon qarashlarini umumlashtirib, bu o'rinda uch xil yondashish borligini e'tirof etadi. Birinchisi, sotsiologik yondashish bo'lib, uning tarafdorlarining fikricha, boshqaruv psixologiya asosan ommaviy psixologik jarayonlarni xalqlar psixologiyasi, ularni boshqarish masalasi, ommaviy marosimlar, udumlar, rasm – rusumlarning inson xulq-atvorida namoyon bo'lishini o'rganishi kerak. Ikkinchi psixologik yondashuv tarafdorlari asosan psixologlar bo'lib, ular asosiy diqqatni shaxsning ijtimoiy psixologik hislatlariga, uning turli guruhlarda tutgan o'rnini, mavqei, ijtimoiy ustanovkalar va xokazolarga qaratmoq lozim deb hisoblaydilar. Shu bilan birgalikda,

hozirda ham sotsiologik ham psixologik qarashlarni birgalikda mujassamlashtirayotgan olimlar ham bor, ular ham ommaviy jarayonlarni, ham shaxsning shu jarayonlardagi xulq-atvorini motivlarini o'rganishni yoqlab tadqiqotlar o'tkazmoqdalar.

Amerika ijtimoiy psixologiyasida ham boshkaruv psixologiyaning mavzu bahsi borasida uzoq tortishuvlar mavjud bo'lgan. Chunki shu paytgacha shaxs va jamiyat borasida muommolar soxasida ikki xil yondashuv bo'lib kelgan edi: psixologiya inson tabiatini, uning psixikasini, sotsiologiya esa, jamiyat tabiatini, psixikasini o'rganib keladi. Ijtimoiy psixologiya paydo bo'ldiki, u insonning jamiyatga munosabatining psixologik tomonini o'rganmoqda<sup>1</sup>.

Demak, xar bir shaxsning jamiyatda yashashi, uning ijtimoiy normalariga rioya qilgan holda navbatga o'xshash shaxslar bilan o'rnatadigan murakkab o'zaro munosabatlari va ularning ta'sirida hosil bo'ladigan hodisalarning psixologik tabiatlarini va qonuniyatlarini tushuntirib berish ijtimoiy psixologiyaning asosiy vazifasidir. Bundan kelib chiqadigan umumiy ta'riflarga binoan, ijtimoiy psixologiya ijtimoiy muloqotning murakkab shakl va mexanizmlarini o'rganuvchi fandır.

Boshqaruv psixologiyasi va umuman ijtimoiy faoliyat bilan shug'ullanuvchi fanlarning asosiy vazifasi – barkamol avlod tarbiyasini, ta'minlovchi barcha ma'naviy, ruhiy va insoniy munosabatlar; mohiyatini tahlil qilish, ularni boshqarishning eng samarali usullarini hayotga tadbiiq etishdir. Bu o'rinda, ayniqsa ijtimoiy tafakkurning, yangicha dunyoqarash va munosabatlarning shakllanishini, insonning o'zgalarga ta'sir etish mexanizmlarini o'rganish eng dolzarb masalalardandır. Xo'sh, bugungi kunda ijtimoiy psixologiya oldida qanday vazifalar mavjud? Birinchidan, uning asosiy yo'nalishi kichik guruhlar va jamoalar psixologiyasini o'rganishdan iboratdir. Xar bir uning oilasi, mehnat jamoasi, ko'cha-ko'ydagi norasmiy guruhdagi do'stlari davrasi, o'quv jamoasi va xkazolardir. Shaxsning yakka va turli guruhlar doirasida o'zini tutishi, xulq-atvori, mavqei, unga navbatga xos guruhii ta'sirlar, guruhdagi shaxslararo moslik, liderlik, guruhii tazyiqqa beriluvchanlik kabi qator hodisalar aslida

---

1. <sup>1</sup> David G. Myers «Social Psychology», 7th ed., 2002

o'sha guruhlarni boshqarish, o'zaro munosabatlar sharoitini yaratish – bu odamlarni samarali o'zaro muloqotga o'rgatishning zaruriyatidir.

Ikkinchidan, boshqaruvchi shaxsning ijtimoiy psixologik qiyofasi masalasi ham bugungi kundagi o'zgarishlar va ma'naviy jixatidan poklanish davrida o'ta muhim soxadir. Shaxsni ijtimoiy psixologik o'rganish tadqiqotlarning obekti sifatida qaralganda, avvalo uning xulq-atvori, ijtimoiy motivlar, uning yo'nalishlari, xulq-atvori, normalari, shaxsning jamiyatdagi turli ijtimoiy rollari, mavqei, ijtimoiylashuvi; shaxsning o'ziga-o'zi baxosi, munosabati, hurmati xamda ijtimoiy, tarixiy va madaniy shart-sharoitlarning shaxs ongiga ta'siri, shaxs tiplari o'rganiladi.

Uchinchidan, jamiyat miqyosida ro'y beradigan ommaviy hodisalar ijtimoiy psixologiya uchun tadbqiqiy ahamiyatga ega. Ijtimoiy psixologiyada ommaviy hodisalar deganda turli kishilar guruhida shaxslararo munosabatlar va o'zaro ta'sir jarayonlari; milliy etnopsixologiya hamda sinflar psixologiyasi muommolari; milliy madaniyat, urf-odatlar, an'analar, udumlar, aqidalarning shaxs shakllanishidagi roli; olomon psixologiyasiga oid psixologik qonuniyatlar; turli guruhlarda odamlarning bir-birini idrok qilishlari va tushuntirishlari, o'zaro ta'sir masalalari tushuniladi. Chunki alohida shaxs tarbiyasida ommaviy hodisalarning, katta guruhlarning ta'sirini inkor etish masalaga bir yoqlama yondashish bilan barobardir. Masalan, shaxs uchun u mansub bo'lgan millat, elat yoki xalqning ruhiyati, uning ongidagi asrlar davomida saqlanib kelayotgan an'analar, rasm-rusumlar, aqidalar, udumlar, faoliyat stereotiplari kabilar o'z muayyan ta'sir kuchiga ega.

To'rtinchidan, kichik guruxlar ijtimoiy psixologiyaning o'rganish obekti sifatida. Bu erda boshqaruvga hos psixologik jarayonlar, gurux a'zolarining bir-birlariga munosabatlari, o'zaro moslik masalalari, mojarolarning psixologik omillari, shaxs tarbiyasining ijtimoiy psixologik metodlari o'rganiladi.

Ajratilgan vazifalardan yana biri shuki, hozirgi davrda boshqaruv psixologiyasi navbat bilan bevosita aloqador bo'lgan boshqa psixologiya tarmoqlari bilan hamkorlikda keskin o'zgarishlar davrida har bir inson ongida nima sodir bo'ladi, u bu o'zgarishlarni qanday idrok qilmoqda, uning hayotiy mavqeini qanday qilib maqsadga muvofiq tarzda faollashtirish mumkin, degan savollarga ilmiy asoslangan javob topib berishdir. Boshqaruv psixologiyasi, sanoat va ishlab chiqarish psixologiyasi ham

shunday guruhij jarayonlarning qonun va qoidalarn tadqiq etish tufayli ajralib chiqqan tadbiqiy soxalardir. Ijtimoiy psixologiya o‘rganadigan eng asosiy va yuqorida ta’kidlab o‘tilgan muommalarni o‘z ichiga olgan masalalardan biri - bu muomaladir. Psixolog olimlarning fikricha, bugungi kunda ijtimoiy psixologiyaning predmeti ham va uning doirasida o‘tkaziladigan barcha tadqiqotlarning umumiy obekti ham muomiladir. Uning inson hayotida tutgan o‘rnini aniqlash turli ijtimoiy faoliyatlar sharoitida samara beradigan muomila turlari va uslublarini yoritish, uning sof psxologik mexanizmlarini tadqiq etish, fanning eng muhim tadbiqiy yo‘nalishlaridandir. Shuning uchun ham xar bir konkret sharoitda shaxslararo muloqot samaradorligini oshirish omillarini o‘rganish xozirgi ijtimoiy psixologiyadagi muxim muammolardandir.

2. Ko‘pchilik zamonaviy tadqiqotchilarning ta’kidlashicha, “menejment” tushunchasining ilm-fan olamida paydo bo‘lishi iqtisodiy sohada bozor prinsiplarining shakllantirilishi bilan bog‘liq. Mazkur ilmiy tushuncha XIX asr oxirlarida XX asr boshlarida ilk bor tilga olinadi. Asl ma’nosiga ko‘ra “menejment” – boshqaruvchilik faoliyatini anglatadi. Keng ma’noda oladigan bo‘lsak, bashariyatning uzoq o‘tmishidanoq boshqaruvchilik ma’lum faoliyat turi sifatida mavjud bo‘lganini e’tirof etishga to‘g‘ri keladi. Zero, insonlarning birgalashib hayot kechirishi pirovard natijada muayyan ijtimoiy-siyosiy va iqtisodiy tizimlarning qaror topishiga olib keladi. Bu xil [tizimlarning shakllanishi esa](#), o‘z navbatida maxsus faoliyat turini va shu xil faoliyat bilan mashg‘ul ijtimoiy guruhlarning paydo bo‘lishiga turtki bo‘ldi. Ularning faoliyati dastavval empirik amaliy tajribalar zamirida rivojlanib bordi.

Har bir tarixiy davrning o‘ziga xos madaniyati bo‘lgan. Har qanday madaniy taraqqiyotni tom ma’noda ijtimoiy hayot davomida to‘plagan sotsial tajribalarning umumlashtirilgan natijasi, deb e’tirof etish o‘rinli.

O‘zbekistonning shon - u sharafiga aylangan ulug‘ allomalar o‘z zamonasida rivoj topgan ilm-fanning barcha yo‘nalishlarida ijod qilib, kattadan-katta ishlarga qo‘l urishgan. Ularning ilmiy salohiyati va izlanishlari nihoyatda keng ko‘lamlidir. Olimu fuzalolar muhokama etayotgan boshqaruv masalalari yuzasidan ham juda o‘rinli mulohazalar bildirgan. Aynan shuning uchun ularning maslahatlari o‘z zamondoshlari va kelgusi avlodlar uchun ham nihoyatda qadrli hamda foydalidir.

*Abu Nasr Forobiy* (870 – 950) shunday zotlardan biri. Allomaning “Fozil odamlar shahri” deb atalgan asarida umumiy ma’nodagi boshqaruvchilik xususida g’oyat qiziqarli fikrlar bayon etilgan. Jumladan, olim insonlar hayotining farovonligini ta’minlash shart-sharoitlari xususida fikr yuritib, shunday degan edi: “Ijtimoiy hayot farovonligi, eng avvalo saxovatpesha hukmdorning mavjudligiga bog’liq. Bunday hukmdor mamlakatdagi adolat tantanasining garovi bo’lish bilan birga, muhtojlar haqida g’amho’rlik qiluvchi himmat sohibi hamdir”. Ijtimoiy turmush farovonligining muhim shartlaridan biri haqida so’z ketganida olimning ushbu fikrini e’tirof etsa bo’ladi: “Ijtimoiy hayotda ezgu maqsadlar yo’lida hamkorlik qilish niyatida kishilarni birlashtirishga asoslangan davlat hayr-saxovatli hisoblanadi”.

Farobiyning ilg’or insonparvarlik g’oyalari O’rta Osiyodan chiqqan yana bir buyuk dahoning dunyoqarashlari shakllanishiga kuchli ta’sir ko’rsatgan. *Abu Ali ibn Sino* (980-1037) ko’proq tibbiy sohaga ta’lluqli asarlari bilan mashhur. Ammo, Ibn Sino tibbiyotdan tashqari boshqa fan sohalariga oid yirik asarlar yozishga ham muvaffaq bo’lgan. Uning davlat boshqaruvchiligi, xususan, davlat xarajatlari va daromadlari o’rtasidagi balansni ta’minlash tamoyillariga oid fikrlarini e’tirof etish shart.

Abu Ali ibn Sinoning zamondoshlaridan biri *Abu Rayhon Beruniy* (973-1048) ham o’z davrining ilm-fanini yuksaltirishga alohida hissa qo’shgan. Beruniyning zamonaviy ijtimoiy-siyosiy fanlar rivojiga qo’shgan hissasiga to’xtalar ekanmiz, olim inson o’zini qo’rshab turuvchi atrof-muhit bilan uzviy bog’liqligi, ular o’rtasidagi munosabatlarning rivoji, ahamiyati haqida fikr yuritib, insonning ma’naviy kamolotga erishishida mehnatning alohida o’rni va rolini ochib bergan.

O’rta Osiyo hududida *Amir Temur* (1336-1405) sulolasi hukmronlik qilgan davrlarda ilm-fanning ko’pgina tarmoqlari, shu jumladan, zamonaviy iqtisodiy fanlar g’oyat muhim ta’limotlar bilan rivojlantirilgandir. Amir Temur hukmdor sifatida zamonaviy siyosiy boshqaruvchilik sohasining tarkib topishi hamda rivojlanishiga jiddiy ta’sir ko’rsatgan. Ushbu hukmdor o’zining benihoya katta saltanatini boshqarish uchun maxsus ishlab chiqilgan siyosiy tizimni yaratishga muvaffaq bo’ldi. Siyosiy boshqaruvchilik sohasini shakllantirish va rivojlantirish barobarida menejment g’oyalari bilan hamnafas qarashlar tizimi ham rivojlantirilganki, buni inkor etish

mumkin emas. Hukmdorning siyosiy boshqaruvchilik sohasidagi qarashlari asosan “Temur tuzuklari” deb nom olgan asarda yaqqol ifodalangan.

Menejmentning tarkib topishiga turtki boʻlgan boshqaruvchilikka oid ilgʻor gʻoyalarning yanada rivojlantirilishini Sharq allomalaridan biri *Alisher Navoiy* (1441-1501) asarlarini oʻrganish davomida kuzatish mumkin. Ulugʻ shoir, mutafakkir va davlat arbobi boʻlgan Alisher Navoiy oʻz iqtisodiy-siyosiy qarashlarini 22 ta asarida ifoda etgan. Alisher Navoiy “Zakariyo” va “Munshaot” asarlarida jamiyatning ijtimoiy-iqtisodiy tuzilishi haqidagi gʻoyat qimmatli fikrlarini bayon etadi.

*Oʻrta Osyo hududida istiqomat qilib, bashariyatning kelajakdagi rivojiga ulkan hissa qoʻshgan ulugʻ zotlar haqida soʻz borganda Abdurahmon Jomiy (1414-1492), Zahiriddin Muhammad Bobur (1483-1530), Mirzo Bedil (1644-1721), Ozodiy (1700-1760), Mahtumquli (1733-1782) va boshqa daholarni eslamaslik mumkin emas.*

Zamonaviy ilm-fan rivojiga Sharq va Gʻarb mutafakkirlari oʻzicha taʼsir koʻrsatgan. Sharqda insonning maʼnaviy izlanishi va yuksalishi bosh maqsad hisoblansa, Gʻarbda umumbashariyatning ozodligi va maʼnaviy yuksalishi yoʻlida izlanish muhim sanalgan. Shu boisdan Sharq mutafakkirlarining ilohiy va nazariy bilimlarni bevosita amaliyotga tadbiiq etish imkoniyatlari ayrim obʼektiv shart-sharoitlar tufayli cheklangan boʻlishi ehtimoldan holi emas. Bunday imkoniyat va amaliy tajribalar aynan Gʻarb mamlakatlarida amalga oshdi.

Insoniyat tarixida ilk bora Buyuk Britaniyada fabrika sharoitida mehnat qilish haqidagi qonunlar majmuasi ishlab chiqildi. Soʻng Germaniya, Fransiya, Avstriya kabi mamlakatlarda ham bunday ishlar amalga oshirildi. Shu oʻrinda taʼqidlamoq kerakki, eʼtirof etilgan qonun majmualarida Sharq allomalarining asarlarida bayon qilingan ijtimoiy kafolatlar haqidagi ilgʻor gʻoyalar oʻz aksini topgandi. Lekin, Gʻarb islohotchilari bu masalaga oʻziga xos tarzda yondashishgan, qolaversa Gʻarb mamlakatlarining ijtimoiy-siyosiy va iqtisodiy taraqqiyoti Sharq mamlakatlaridagidan farqli ravishda rivoj topgandi. Ana shu oʻziga xoslik pirovard natijada voqealar rivojini, muammolar echimini belgilab beradi. Sharq mamlakatlarining tarixiy rivojlanish anʼanasiga koʻra, ijtimoiy-siyosiy hayotdagi islohotlarni amalga oshirish va fuqarolarning manfaatlarini himoyalash davlat (hukmdor) ning zimmasiga yuklatilgan. Shunga yarasha xalq ommasi umidvorlik bilan yashagan. Gʻarb mamlakatlarida esa bu

xil jarayonlar keskin sinfiy kurashlar zamirida kechgan. Omma va shaxs o'z manfaatlarini himoyalash yo'lida shaxsiy faollik ko'rsatishga moyillik ko'rsatardi. Yollanma mehnatkashlar kuchini ekspluatasiya qiluvchilar bilan yollanib mehnat qiluvchilar o'rtasidagi muhosasiz kurashlar (ijtimoiy-iqtisodiy konflikt) natijasida butun ijtimoiy tuzilmada islohotlar ro'y bergan. Bunday siyosiy jarayonlar zamirida kuzatiladigan holatlar va ular asosidagi ziddiyatlarni bartaraf etish chora-tadbirlari u yoki bu tarzda Sharq mutafakkirlarining asarlarida o'z ifodasini topgani benihoya quvonarlidir.

G'arbda insoniy kamolotga erishish aql-zakovat vositasida (pragmatizm) amalga oshirilgani haqida e'tirof etilgan edi. Aql-zakovat esa hamma narsaning tub mohiyatini anglashga, jarayonlarning harakatlantiruvchi kuchlarini aniqlashga, tuzilmaning barcha elementlarini muayyan tartibga solishga intiladi.

Sharq olamida asta –sekin ma'naviy, ijtimoiy-siyosiy va iqtisodiy sohalarda tanazzul alomatlari namoyon bo'la boshlagan bir vaqtda G'arb mamlakatlarida jonlanish kuzatiladi. U erda ijtimoiy taraqqiyotning navbatdagi bosqichida keng ko'lamda bozor munosabatlari shakllanib bormoqda. Bu xil jarayonlar ijtimoiy munosabatlarni nihoyatda keskinlashtirib yuboradi. Bu voqealar davlat tizimi faoliyatida liberalizm konsepsiyalarining ustuvor bo'lishi bilan izohlanadi. Aholining tabiiy va ijtimoiy ehtiyojlarini qondirishga davlat tomonidan ko'proq e'tibor berila boshlandi. Ijtimoiy munosabatlar sohasida eng dolzarb muammo- mehnat munosabatlari edi. Jamiyat miqyosidagi ichki nizolar aynan shu masalaning echimi bilan bog'langan, demakki, uning keyingi taraqqiyoti pirovard natijada mazkur nizolarning qay tarzda echilishiga qarab amalga oshishi mumkin. XX asrda ro'y bergan iqtisodiy tanazzul jamiyatning liberalistik modelga asoslangan iqtisodiy rivojlanishi nechog'li asossiz ekanini ko'rsatadi. Ijtimoiy-iqtisodiy vaziyat jarayonlar rivojiga davlatning aralashuvini taqozo etardi. Ana shunday shart-sharoitlarda iqtisodiy jihatdan ancha ilgari ketgan G'arb mamlakatlarida, xususan, AQSh da “insoniy munosabatlar” maktabining *E.Meyo*, *F.Retlisberg*, *M.Follet* kabi namoyandalari tomonidan jamiyat hayotini ijtimoiylashtirish darajasini oshirish zaruriyatini ifoda etuvchi izlanishlar natijasi e'lon qilina boshlandi. Buyuk Britaniyadagi “ijtimoiy-texnik tizimlar” maktabining radikal namoyandalari ham o'z fikr-mulohazalarini ovoza etdi. Ularning fikriga ko'ra,

texnologik jihatdan olib qaralganda, har qanday rivojlanish sotsiotexnik xususiyat kasb etadi. Zero, texnologik jarayonlar o'z-o'zicha amalga oshmaydi, balki insonlar tomonidan boshqariladi.

### **Boshqarishdagi barcha tamoyillarning bir-biri bilan o'zaro aloqadorligi.**

Ijtimoiy sohada adolat tamoyillarini qaror toptirish muammosining echimiga ijtimoiy-iqtisodiy, siyosiy, tashkiliy-texnik omillar ta'sir o'tkazadi. Shuni inobatga oladigan bo'lsak, mazkur masalalarni tartibga solish uchun davlat aralashuvining nechog'lik muhimligi ayon bo'ladi. Sharq olamida davlat tizimining (hukmdor faoliyati) o'rni va roli nechog'lik ahamiyatli ekanini anglab etishgan bo'lsa, G'arbda xuddi shu fikrga sotsial tajribalar asosida va aql-zakovat yordamida etib kelishdi.

Ikkinchi jahon urushidan keyingi davrlarda iqtisodiy jihatdan rivojlangan mamlakatlarda boshqaruvchilik sohasida amalga oshirilgan muhim ishlarni, jumladan, aholini sotsial himoyalash muammolariga katta e'tibor berilganini e'tirof etish lozim. Shu o'rinda buyuk ajdodlarimiz ham aynan shu masalalar yuzasidan nihoyatda o'rinli va qimmatli maslahatlar berishganini ta'kidlamaslik mas'uliyatsizlik bo'lardi.

Umumbashariy taraqqiyot tamoyillarini o'rganish shuni ko'rsatdiki, sotsial adolat prinsipini tarkib toptirishga intiluvchi har qanday davlat tizimida ijtimoiy munosabatlarni shakllantiruvchi barcha tomonlarning manfaatlarini uyg'un tarzda qondirish yo'l-yo'riqlarini izlab ish tutish yaxshi samara beradi. Bunda albatta davlatning o'rni va roli alohida belgilanadi. Davlat ijtimoiy munosabatlarni tartibga solish va muvofiqlashtirib borish masalasi bilan shug'ullanmog'i lozim bo'ladi.

Shunday qilib, zamonaviy iqtisodiy taraqqiyot prinsiplarining rivojlanish tamoyillari, xususiyatlari ko'p jihatdan Sharq va G'arb olamining o'zaro ta'sirlashuvi zamirida shakllanar ekan.

3. Dastlab "*funksiya*" va "*vazifa*" iboralarining lug'aviy ma'nosi to'g'risida ikki og'iz so'z.

"Funksiya" tushunchasi "vazifa" tushunchasiga nisbatan torroq ma'noga ega. Zero, funksiya faqat o'z faoliyat doirasidagi vazifalarni o'z ichiga oladi. Masalan, marketologning ishini bajarish korxonada muhandisining funksiyasiga kirmaydi, chunki u shu bevosita marketolog faoliyati doirasidagi yumushdir. "Vazifa" esa o'z faoliyat



doirasidan tashqarida ham bo'lishi mumkin. Boshqarish funksiyasi, deganda u yoki bu obyektiv boshqarishga oid aniq vazifalarni hal etishga karatilgan bir turdagi ishlar majmui tushuniladi.

*Demak, boshqaruv muayyan funksiyalar orqali amalga oshiriladi. Funksiyalarni aniqlash, ularning mohiyatini ochish va o'rganish boshqaruv jarayonini to'g'ri tashkil qilishning muhim shartidir.*

Boshqaruv funksiyalarining mazmuni u yoki bu faoliyatni tashkil qilishdan kelib chikadi. Masalan, ishlab chiqarishning dastlabki bosqichida: loyihalash; konstruktorlik; rejalashtirish kabi ishlarni bajarish bilan bog'liq funksiyalar paydo bo'ladi. Keyingi funksiyalar ishlab chiqarishni tayyorlash, ya'ni, mahsulot tayyorlash texnologiyasini ishlab chiqish, mehnat normalari, materiallari sarfini belgilash; asbob-uskunalarini tayyorlash kabi ishlarni bajarish bilan bog'liq funksiyalar paydo bo'ladi. Ishlab chiqarish jarayonini boshlash va uni uzluksiz davom ettirish uchun ishlab chiqarish vositalari, texnika, xom ashyo, energiya, transport kabi moddiy ta'minot vositalari zarur. Shundan keyin, kadrlarni tanlash, ularni joy-joyiga qo'yish, mehnatni tashkil qilish, ishlab chiqarishga xizmat ko'rsatish kabi bir qator tashkiliy funksiyalar kelib chiqadi. Ko'rinib turibdiki, boshqaruv mazmuni jarayon sifatida uning funksiyalarida namoyon bo'layapti. Zero, funksiyalar faoliyat turlarini, sub'ektning boshqarish obyektiga aniq, ta'sir qilish yo'nalishlarini aks ettiradi. Aniq funksiyalar. Iqtisodiy funksiyalar. Qo'llanish va foydalanish miqyosiga qarab sotsial funksiyalar boshqarish faoliyati turlariga qarab ma'naviy-ma'rifiy funksiyalar. Tashkiliy funksiyalar boshqaruv funksiyalaridan tashqarida boshqaruv jarayonining o'zi ham bo'lishi mumkin emas. Funksiyalar tarkibini, ularning ko'lamini va mazmunini aniqlash boshqaruvchi xodimlar sonini belgilash, boshqaruv apparatining tashkiliy tarkibini loyihalash uchun muhim asos bo'lib hisoblanadi.

Boshqarish funksiyalari — ko'p qirrali tushunchadir. Shu sababli ularni muhim belgilar bo'yicha turkumlarga ajratib o'rganish zaruriyati tug'iladi. Boshqarish funksiyalarining tasnifi. Boshqaruv funksiyalarining mohiyati, tasnifi va mazmunini o'rganish boshqaruvning butun jarayonini tartibga solib turish uchun zarurdir, chunki yuqorida ta'kidlaganimizdek, boshqaruv mazmuni jarayon sifatida uning funksiyalarida namoyon bo'ladi.

## **Boshqaruvning rejaliligi, ommaning boshqaruvdagi ishtiroki.**

G'arb menejmentining bugungi zamonaviy nazariyasi boshqarish funksiyalarini tasniflashda, eng avvalo uning quyidagi asosiy (umumiy) funksiyalariga ustuvorlik beradi: *rejalashtirish; tashkil qilish; tartibga solish va muvofiklashtirish; nazorat; rag'batlantirish (motivlashtirish)*. Bu funksiyalar boshqaruvning barcha bo'g'inlarida va hamma bosqichlarida quyidagi izchillikda amalga oshiriladi:

- \* rejalashtirish;
- \* [marketingni boshqarish](#);
- \* moliyaviy boshqarish;
- \* sifatni boshqarish;
- \* mehnatni boshqarish;
- \* xodimlarni boshqarish;
- \* innovatsiyani boshqarish va hokazo.

Bunday holda ishlab chiqarishni boshqarish faoliyatining ayrim turlari va sohalari alohida ajralib turadi.

Boshqarishning yuqorida sanab o'tilgan asosiy funksiyalari ishlab chiqarishni boshqarish jarayonida muhim o'rin tutishi zarur bo'lganligi tufayli ularni mufassal ko'rib chiqamiz.

Demak, boshqarish rejalashtirishdan boshlanib, faoliyatni tashkil qilish, uni rag'batlantirish bilan davom ettirilib, nazorat bilan tugaydi. Bu erda muvofiqlashtirish barcha funksiyalar jarayonida o'z aksini topadi. Bu funksiyalar boshqaruvning hamma bosqichlariga xos bo'lgan umumiy xususiyatlarga ega bo'lib, boshqaruv apparatining barcha rahbarlari va mutaxassislari faoliyatida mavjud bo'ladi. Ularni, shuningdek, boshqaruvning hamma tomonlarini qamragan funksiyalar deyish ham mumkin, chunki ular boshqaruv tizimini ham bo'yiga (vertikaliga), ham eniga (gorizontaliga) qamrab oladi. Boshqarish funksiyasini tasniflashning ikkinchi yondashuvida boshqarish ishini aniq ijrochilar bo'yicha taqsimlashga ustuvorlik beriladi. Bunda bir butun aniq funksiyalar tizimi ajratiladi. Masalan, zamonaviy g'arb firmalarida ishlab chiqarishga oid 20—25 tadan kam bo'lmagan funksiyalar ajratiladi. Bular quyidagilardir: asosiy

ishlab chiqarishni boshqarish; qo'shimcha ishlab chiqarishni boshqarish; ishlab chiqarishga xizmat qiluvchi ishlab chiqarishni boshqarish;

Boshqarish faoliyatining turlariga ko'ra, funksiyalar quyidagicha bo'ladi: boshqarishning iqtisodiy [funksivalari](#), ya'ni, mablag'larning doiraviy aylanishni amalga oshirish, mahsulot ishlab chiqarish va xizmatlar ko'rsatish, marketing xizmatini uyushtirish, foyda olishni ta'minlash va h.k.; boshqarishning sotsial funksiyalari, ya'ni: mehnat sharoitini yaxshilash, xodimlarning uy-joyga ehtiyojini, sotsial madaniy-ma'naviy ehtiyojlarni qondirish, moddiy rag'batlantirishni ta'minlash, ijtimoiy himoyani ta'minlash va h.k.; boshqarishning ma'naviy-ma'rifiy funksiyalari, ya'ni, xodimlarni insoniylik, yaxshilik, mehr-shafqatli va o'zaro munosabatlarda sabr-toqatli bo'lish ruhida tarbiyalash, xodimlarni Vatanga muhabbat, insonparvarlik ruhida tarbiyalash, halolikni, adolat tuyg'usini, bilim va ma'rifatga intilishni tarbiyalashga xizmat qilish va h.k. Boshqarishning tashkiliy funksiyalari ya'ni, ishlab chiqarishni tashkil qilish, o'zaro aloqalarni o'rnatish va muvofiqlashtirish, barcha bo'g'in va bo'limlar o'rtasida vazifalar taqsimoti, vakolat va boshqarish apparati xodimlari o'rtasida ma'suliyatlarni belgilash, boshqarishning aniq uslubini tanlash va qaror qabul qilishda ish tartibi izchilligi, axborotlar oqimini tashkil qilish va h.k. Qayd qilingan funksiyalar bir-biri bilan bog'liq va ma'lum darajada tartibga solingan ko'p unsurlardan, tarkibiy qismlardan iborat bo'lib, ular yaxlitlikka ega. Shuning uchun ham boshqarish jarayonida ularning birortasi ham e'tibordan chetda qolmasligi kerak.

Boshqarishning funksiyalaridan yana biri — bu tarmoqli boshqarish bilan hududiy boshqarishning mutanosibligini ta'minlashdir. Har bir korxonaga qandaydir bir tarmoqqa (sektor tarkibiga) kiradi. Ayni vaqtda u bir tuman hududida joylashganligi jihatidan mahalliy ishlab chiqarish — hududiy majmuiga kiradi. Boshqarish jarayonida bu funksiya ham hududiy, ham tarmoq manfaatini ko'zda tutishi lozim. Tarmoqqa doir bo'lgan boshqaruv funksiyalari zarur. Busiz tarmoq "yo'qoladi", yagona texnik va texnologiya siyosatini amalga oshirish va butun tarmoqqa taalluqli boshqa masalalarni hal etish qiyin bo'ladi. Biroq, ayni vaqtda, boshqarishning hududiy funksiyalari ham zarur. Bu funksiya muayyan tuman, viloyat hududida joylashgan turli tarmoqlar (sektorlar) ga qarashli korxonalar faoliyatini muvofiqlashtiradi, ratsional aloqalarni o'rnatilishini ta'minlaydi. Hududiy funksiyalar idorachilik g'ovlarini yo'qotish,

noratsional tashuvlarni kamaytirish va pirovard oqibatda samaradorlik darajasini oshirish imkoniyatini beradi. Qayd qilingan funksiyalardan tashqari boshqarishning o'ziga xos aniq funksiyalari ham bor.

Boshqarishning o'ziga xos aniq funksiyalari, deganda muayyan boshqaruv organiga va uning boshqaruvchisiga aniq biriktirilgan ishlar, ma'suliyat, maqsad va unga erishish vositalari majmui tushuniladi. Tegishli funksiyalarning to'la-to'kis va sifatli bajarilishiga ishlab chiqarishning umumiy rahbarlari — direktor (rais), uning o'rinbosarlari, bo'g'in va bo'limlar boshliqlari, [brigadirlar shuningdek](#), xizmat ko'rsatish bo'limlari rahbarlari — kadrlar bo'limi boshlig'i, reja-iqtisod bo'limi boshlig'i va boshqalar ma'suldirlar. Quyida korxonalar (firma, jamoa xo'jaligi)ni boshqarishning o'ziga xos aniq funksiyalari berilgan.

***Boshqarish tamoyili*** dasturilamal qoida, xulq me'yorlari, uning standartlari bo'lib, iqtisodiyotga rahbarlik unga asoslanadi.

Boshqarish tamoyillari bir-biri bilan o'zaro bog'liq va amaliyotda yaxlit holda foydalanilishi lozim. Boshqarish tamoyillari rahbarlikning oltin qoidalarini o'zida namoyon etadi. Bu qoidalar majmuasining amalda ro'yobga chiqarilishi boshqarish tizimining sifatli ishlashini ta'minlaydi.

*Boshqarish tamoyillarining mohiyati va ularning tahlili.*

1. *Zaruriy turli-tumanlik va tezkor harakat tamoyili.* Boshqaruv organi ishlab chiqarish jarayonida ehtimoliy xilma-xillik va tashqi muhit taasurotlari tezligiga qaraganda ko'p turli hamda tezkor xarakterdagi harakatlar dasturiga ega bo'lishi lozim.
2. *To'g'ridan-to'g'ri o'zaro tobelik tamoyili.* Har bir xodim barcha ishlab chiqarish masalalarida bitta rahbarga tobe bo'lishi lozim. Bu qoida har bir xodim faqat bitta rahbardan topshiriq olishi va unga hisobot berishiga imkon yaratadi. Shu bois xodim bittadan ortiq rahbardan topshiriq olmasligi lozim.
3. *Nazoratning ko'lami tamoyili.* Biror rahbar boshqarish me'yori oshib ketgan miqdordagi xodimlarni samarali boshqara olmaydi. Rahbariyat uchun qo'l ostidagilarning etarli deb hisoblanadigan miqdori turli darajadagi boshqaruv tizimlarida turlichadir. Jumladan, doimiy rahbarlar uchun qo'l ostidagilarning yo'l qo'yiladigan me'yoriy miqdori quyidagi chegaraga ega: brigadir -25; sex boshlig'i-18; direktor-12; vazir -5.

4. *Huquq, majburiyat mas'uliyat muvofiqligi tamoyili.* Rahbar yoki xodim muvaffaqiyatli ishlash imkoniyatiga ega bo'lishi uchun uning huquq, majburiyat va mas'uliyati bir-biriga muvofiq kelishi lozim. Majburiyatlar xodim o'z vazifasini hal etishi uchun boshqarishi lozim bo'lgan ochiq bir xatti-harakat sifatida shakllanadi. Majburiyatlar ta'rifini, agar xodimning tezkor rejasiga o'zgartirishlar kiritish majburiyatni to'liq bajarish paytida qayd etish zarur bo'lsa, qoniqarli deb hisoblash mumkin. Huquq hokimiyat o'lchovidir. Huquq shunday mehnat shart-sharoitini o'z ichiga oladiki, ularsiz xodim o'z majburiyatlarini bajara olmaydi. Mas'uliyat xodim o'ziga yuklatilgan majburiyatlarni bajara olmaydi. Mas'uliyat xodim o'ziga yuklatilgan majburiyatlarni bajarmaganda unga qo'llaniladigan sanksiyadir.

5. *Vakolatni amalga oshirish tamoyili.* Rahbar qo'l ostidagi xodim muvaffaqiyatli bajarayotgan ishni o'zi bajarmasligi lozim. Rahbarning asosiy vazifasi o'zi bajarishi lozim bo'lgan to'rt majburiyatni o'z ichiga oladi:

- kadrlarni tanlash va joy-joyiga qo'yish;
- firma bo'linmalarini o'rtasidagi o'zaro aloqani tashkil qilish;
- tashqi aloqalar olib borish;
- boshqarish obyektini rivojlantirish istiqbollarini ta'minlash.

6. *Personalni boshqarishni markazlashtirish darajasi va mehnat jamoalarining o'z-o'zini boshqarish darajasi oqilona uyg'unlashtirish* negizida amalga oshirilishi lozim. Mohiyat jihatidan qaraganda, bu o'rinda gap boshqarishni markazlashtirish va markazlashtirishdan chiqarishning optimal uyg'unligi haqida bormoqda. Bu tamoyil pog'onali (iyerarxik) tizimining har bir o'zaro tobelik darajasida boshqaruv qarorlarini qabul qilish bo'yicha vakolatlarni oqilona taqsimlashga imkon beradi. Strategik qarorlar markazlashgan holda qabul qilinadigan variant eng maqbuli hisoblanadi. Bu xo'jalik yuritishning barcha bosqichlarida muvofiqlashtirishning yuqori darajasini talab etadi. Boshqarishning barcha tamoyillari bir-biri bilan o'zaro aloqadordir. Ishlab chiqarish sharoitida bir tamoyilning buzilishi barcha tamoyillarning ham buzilishiga olib keladi. Rahbar barcha tamoyillarni yoddan bilishi shart. Faqat shundagina menejer ishlab chiqarish muammosi paydo bo'lganda uni tezda hal qila oladi. Korxonadagi ish to'xtab qolish sababini aniqlaydi va mazkur holatda qaysi tamoyil amal qilishini belgilab beradi. Shuni unutmaslik kerakki, ko'rib chiqilgan barcha tamoyillarni

ro'yobga chiqarish firma boshqaruvi tizimi samarali ishlashiga imkon beradi. Shuning uchun G'arbda ushbu tamoyillar boshqarishning "oltin" qoidalari deb ataladi.

Boshqaruv psixologiyasi zamonaviy ijtimoiy psixologiyaning eng muhim tarmoqlaridan biri bo'lib, u boshqaruv faoliyatining psixologik qonuniyatlari (turli ijtimoiy tuzilmalardan insonlarning muloqoti va o'zaro aloqasi muammolari)ni o'rganadi.

Ushbu yo'nalish asosan boshqaruv qarorlarining psixologik mazmuni haqidagi bilimlarni birlashtirishga mo'ljallangan. Boshqaruv har doim tirik insonlar bilan bog'liq bo'lib, shuning uchun ko'pincha boshqaruv jamiyat, jamoa, insonga ma'lum maqsadga erishish uchun ijtimoiy-psixologik ta'sir ko'rsatish tizimi sifatida namoyon bo'ladi. Shu bilan birga, boshqaruv bu boshqaruv va bo'ysunishdan iborat ikki tomonlama jarayondir, shuning uchun uning samaradorligi, ya'ni belgilangan maqsadga qisqa vaqt ichida erishish ikkita shartni: oqilona rahbarlik va ishonchli bo'ysunishni ta'minlash orqali mumkin bo'ladi.

Ongli rahbarlik, o'z navbatida, ham menejment psixologiyasini yaxshi bilish, ham rahbardagi boshqaruv faoliyatining katta tajribasi natijasidir. Oqilona rahbarlik ishonchli bo'ysunishni ta'minlaydi, ammo buning teskarisini emas.

*Shuning uchun, menejment psixologiyasi o'z rivojlanishining ikkita asosiy manbaiga ega ekanligini aytish mumkin. Bular:*

1) insonni boshqarish ob'ekti va sub'ekti sifatida o'rganish va hisobga olishni talab qiluvchi amaliyot ehtiyojlari;

2) ruhiy holatni, jarayonlarni, xususiyatlarini va umuman inson faoliyatini boshqarish muammosini hal qilishga yordam beradigan psixologiya fanining rivojlanish ehtiyojlari.

Menejment psixologiyasi ilmiy-amaliy yo'nalish sifatida boshqaruv nazariyasi, menejment, ijtimoiy psixologiya, shaxs psixologiyasi, differensial psixologiya, konfliktologiya, pedagogika, iqtisod, qaror qabul qilish nazariyasi va b. kabi fanlar bilan bog'liqlir. Boshqaruv psixologiyasi tahlil metodologiyasi va usullarini psixologiya fanidan oladi, qo'l ostidagilarni tarbiyalash va o'qitish muammolarini esa pedagogika va andragogika yordamida hal qiladi. Shu bilan birga, menejment psixologiyasi sotsiologiya, ayniqsa, tashkilotlar sotsiologiyasi bilan yaqin aloqaga ega.

Menejment psixologiyasining, ya'ni ushbu fan o'rganadigan sohaning *predmeti* inson tomonidan boshqaruv tajribasini o'zlashtirishning asoslari, mexanizmlari, qonuniyatlari va bu o'zlashtirish jarayonidan kelib chiqadigan rahbarning boshqaruv sub'ekti sifatidagi intellektual va shaxsiy rivojlanishi darajasida o'zgarishlar hisoblanadi.

Menejment psixologiyasining asosiy *vazifasi* bu barcha darajadagi rahbarlar ishining samaradorligi va sifatini yaxshilash uchun psixologik sharoit va boshqaruv faoliyatining xususiyatlarini tahlil qilishdir. Shu bilan birga, menejment psixologiyasining aniq vazifalari quyidagilardir<sup>2</sup>:

- 1) menejment va boshqaruv nazariyasi va amaliyotini o'rganish;
- 2) rahbarning psixologik tayyorgarligi darajasi hamda shaxsga va jamoaga ta'sir o'tkazish usullari o'rtasidagi aloqani aniqlash;
- 3) boshqaruv usullari va yo'llarini optimallashtirish;
- 4) boshqaruvchi shaxsining bo'ysunuvchilarga boshqaradigan ta'sir qilish mexanizmlari va qonuniyatlarini fosh qilish;
- 5) kommunikativ muhitni o'rganish va rahbarning kommunikativ malakasini oshirish;
- 6) tashkilot, guruh va jamoani boshqarish xususiyatlarini aniqlash;
- 7) amaliy muloqotni optimallashtirish va amaliy suhbatlarning sifatini oshirish;
- 8) rahbarlar va xodimlarni psixologik tanlash mexanizmlari, qonuniyatlari, mezonlarini aniqlash;
- 9) boshqaruv uslubini aniqlash va uni takomillashtirishning psixologik asoslarini ishlab chiqish;
- 10) nizoli holatlar sabablarini o'rganish va nizolarni boshqarish usullarini ishlab chiqish.

Shunday qilib, menejment psixologiyasi boshqaruv jarayonining psixologik jihatlarini o'rganish sohasida turli fanlarning yutuqlarini birlashtiradigan, rahbarlar va qo'l ostidagilarning individual farqlarini, ularning o'zaro aloqasi va muloqotini

---

<sup>2</sup> Қаранг: Подоляк Я. В. Психология управления: теория и практика менеджмента.- Харьков, 2004. –Б. 23-25.

o'rganadigan hamda tashkilotning professional faoliyatini optimallashtirishga qaratilgan keng qamrovli bilimlar sohasidir.

Menejment psixologiyasining *tamoyillari* bu boshqaruv funksiyalarini amalga oshirish bo'yicha menejmlarning asosiy g'oyalari, psixologik qonuniyatlari va xatti-harakatlari qoidalaridir. Menejment psixologiyasining *asosiy tamoyillari* quyidagilardir:

1. Boshqaruv inson turmushining ajralmas qismidir. Boshqaruvsiz insonlarning birgalikdagi faoliyati amalga oshishi mutlaqo mumkin emas. Boshqaruv insonlarning kuchli psixologik fazilatlarini samarali amalga oshirish, zaiflarni esa bartaraf qilish imkonini beradi.

2. Madaniy va tarixiy an'analar ta'siri ostidagi boshqaruv barcha mamlakatlar rahbarlarining psixologiyasiga chuqur kirib, bunda ular asosan bir xil vazifalar va funksiyalarni bajaradilar.

3. Har qanday tashkilot barcha ishchilarni birlashtiradigan oddiy va aniq maqsadlarga muhtoj bo'ladi. Shu munosabat bilan, menejment psixologiyasining vazifasi jamoada barcha xodimlarni ittifoqchilarga aylantira oladigan qadriyatlar va motivlar tizimini o'rnatishdan iboratdir.

4. Menejment psixologiyasining vazifasi jamoaga va uning har bir a'zosiga o'z qobiliyatlarini o'stirish, shaxsiy xislatlarini yaxshilash va ehtiyojlarni to'liq qondirish imkoniyatini berishdir.

5. Har bir xodimning ishini bajarishi shaxsiy intizom va tayinlangan ish uchun mas'uliyatga asoslangan bo'lishi lozim; u o'z vazifalarini aniq tasavvur etishi va umumiy ish uchun qo'shgan shaxsiy hissasini baholash imkoniyatiga ega bo'lishi kerak.

*Boshqaruvning xususiy tamoyillariga quyidagilar kiradi:*

- \* boshqaruvning ilmiy asoslanganlik tamoyili;
- \* davlat qonunchiligi tamoyili; boshqaruv ob'ekti va sub'ektining organik yaxlitligi tamoyili;
- \* ierarxialik va qayta aloqa tamoyili;
- \* rejalilik tamoyili;
- \* markazlashtirish va markazsizlashtirishni biriktirish tamoyili;



- \* motivatsiya tamoyili;
- \* xususiy avtonomiya va erkinlik tamoyili;
- \* tashkilotdagi har bir xodimning huquqlari, majburiyatlari va mas'uliyatini birlashtirish tamoyili;
- \* boshqaruv tizimining barqarorligi va harakatchanligi tamoyili;
- \* boshqaruvni demokratizatsiyalash tamoyili.

Muammolarni hal qilish va boshqaruv tamoyillarini amalga oshirish turli usullarni qo'llash orqali amalga oshiriladi.

### **Mavzuni mustahkamlash uchun savollar**

1. Boshqaruv psixologiyasi – asl “insoniy munosabatlar” oynasi ekanligini fsoqlang.
2. G'arb va Sharq yondashuvlari. Hozirgi davrdagi menejmentning psixologik talqini, mohiyatini tushintiring.
3. Boshqaruv psixologiyasi fanini maqsadi. Boshqaruv psixologiyasining asosiy tamoyillarini farqlang.
4. Demokratik dettsenralizm, psixodiagnostik tizim, ma'naviy va moddiy rag'batlantirish masalasining mohiyatini ochib bering.

## II- BOB. BOSHQARUV PSIXOLOGIYASI FANINING MAQSADI VA VAZIFALARI.

### *Boshqaruv va menejment fanining rivojlanish tarixi*

Boshqaruv - taraqqiyotning har qanday bosqichida jamiyatga xos bo'lgan ichki xususiyatdir. Bu xususiyat umumiy xarakterga ega. Bu xususiyat ijtimoiy jamoa mehnatida, turmush va mehnat jarayonida kishilarning o'zaro aloqada bo'lishi, o'z moddiy va ma'naviy faoliyatining mahsulotini almashtirish zaruriyatidan kelib chiqadi.

Mehnat hamma davrlarda ijtimoiy xarakterda bo'lgan. Chunki, jamiyat qonunlari shuni taqozo etadi. Insonlar dunyoga kelib, ongli hayotlarini boshlashi bilanoq birgalikda ishlashga ehtiyoj sezganlar. Bu zarurat turli davrlarda turlicha kechgan. Barcha davrlarga xos yagona xususiyat boshqaruv jarayoni bilan izohlanadi. Jamiyat taraqqiyotining ma'lum bir bosqichida jamiyatning alohida qobiliyat va bilimlarga ega bo'lgan kishilar tomonidan boshqarilishiga ehtiyoj paydo bo'la boshladi. Keyinchalik boshqaruvchi kishilar soni ko'paya borib, alohida ijtimoiy guruhga, so'ng tabaqaga aylandilar. Bu ijtimoiy tabaqa kengayib, davlat deb nomlanadigan boshqaruv organi paydo bo'la boshladi.

Odamlarni boshqarish va ularga rahbarlik qilishga insoniyatda har doim, ibtidoiy jamiyat tuzumidan boshlab urug'ning, qabilaning barcha a'zolarini ov va birgalikdagi mehnat, hujum va mudofaa uchun sa'y-harakatlarni muvofiqlashtirish zarur bo'lgan paytdan qiziqish uyg'otgan. Rivojlanishning har bir bosqichida har qanday davlat jamiyatni boshqarish va bo'ysunmas insonlarni majburlashning o'ziga xos xususiyatlariga ega bo'lib, buning uchun turli hokimiyat institutlari va ko'plab boshqaruv xodimlaridan foyladanilgan.

Qadimgi Shumerda (miloddan 5 ming yil avval) yozuvning rivojlanishi bilan birga savdo operatsiyalarini, amaliy yozishmalarni olib borgan kohinlarning alohida tabaqasi paydo bo'ldi. Shumerlik kohinlar dunyodagi birinchi ishbiarmonlar edi.

Qadimgi Misrda (miloddan 3000 yil avval) etarlicha rivojlangan davlat boshqaruv apparati va uning xodimlari (kohinlar, kotib-mansabdorlar va boshqalar)

mavjud bo‘lgan. Misr ehromlari va boshqa noyob inshootlarni aniq rejalashtirishsiz, ko‘plab odamlarning ishini oqilona tashkil etishsiz, ularning ishini qat’iy nazorat qilishsiz tasavvur qilish qiyin. Buyuk istilolar, shuningdek, qo‘shinlarni mohirona boshqarmasdan va ularga rahbarlik qilmasdan amalga oshishi mumkin emas edi.

Boshqaruvga alohida faoliyat sohasi sifatida ilmiy tavsif bergan birinchi inson qadimgi yunon faylasufi Suqrot (miloddan 470-399 yillar avval) edi. U boshqaruvning ko‘p qirrali tamoyilini e‘lon qildi. Uning shogirdi Aflotun davlat boshqaruvi shakllarini ishlab chiqdi, boshqaruv organlarining vazifalarini ajratib, ularni “Davlat” kitobida aks ettirdi. Aristotel (miloddan 384-322 yillar avval) davlat boshqaruvi haqidagi g‘oyalarni rivojlantirib, davlatning eng yaxshi shakllari deb monarxiya, aristokratiya, mo‘tadil demokratiyani, eng yomon shakllari deb esa zulm, oligarxiya, oxlokratiyani (olomonning hukmronligi) hisobladi.

Italiyalik siyosiy mutafakkir Nikkolo Makiavelli (1469-1527) Yevropa boshqaruv tizimining asoschisi hisoblanadi. U shunday deb yozgan edi: "Etakchining nufuzi yoki kuchi tarafdorlarining qo‘llab-quvvatlashiga asoslanadi. Yetakchi har doim o‘z tarafdorlari uchun donolik va adolat namunasidir". Makiavelli “Hukmdor” kitobida Italiyaning siyosiy bo‘linishini faqat kuchli davlat hokimiyati engishi mumkinligini ta’kidlagan edi. Bunday hokimiyatni mustahkamlash uchun esa har qanday vosita qo‘l keladi. Axloqiy me‘yorlarni e‘tiborsiz qoldiradigan bunday shafqatsizlik boshqaruvda "makiavellizm" deb nomlana boshlandi.

XIX asrning boshlarida ingliz olimi Robert Ouen xususiy mulk, sinflar, ekspluatatsiya, aqliy va jismoniy mehnat o‘rtasidagi nizolardan mahrum bo‘lgan o‘zini o‘zi boshqaradigan "umumiylik va hamkorlik qishloqlari"ni yaratish orqali jamiyatni tubdan qayta qurish dasturini ilgari surdi. Uning ishlab chiqarishni boshqarishni insonparvarlashtirish g‘oyalari, shuningdek, o‘qitish, ishchilarning ish sharoitlari va turmush darajasini yaxshilash zarurligini e‘tirof etishi bugungi kunda ham dolzarbdir.

XX asrning birinchi yarmida. amerikalik muhandis F.U.Teylor ilmiy boshqaruv nazariyasini ishlab chiqqan va amalga oshirgan bo‘lib, uning maqsadi mehnat intensivligini maksimal darajada oshirish va mehnat harakatlarini ilmiy jihatdan ratsionalizatsiya qilish orqali daromad olishdan iboratdir. Teylor o‘zining “Fabrikani boshqarish” (1903) va “Ilmiy menejment tamoyillari” (1911) asarlarida ishchilarni

tanlash, joy-joyiga qo'yish va rag'batlantirishning ilmiy yondashuvlarini asoslab berdi. Uning xizmati shundaki, u "ilmiy menejment" nazariyasini rivojlantira boshlagan edi.

1921 yilda nemis sotsiologi va iqtisodchisi Maks Veber "ratsional byurokratiya" tushunchasini taklif qildi. U ilgari surgan tezisga ko'ra, byurokratiya (so'zma-so'z – kanselyariyaning hukmronligi, frans.. Bureau — byuro, kanselyariya va yunon. kratos — kuch, hokimiyat, hukmronlik) bu qoidalar bilan belgilangan tartib — insonlar tashkilotining eng samarali shaklidir. Uning fikriga ko'ra, byurokratik boshqaruvning kamchiliklari bu demokratiyani har tomonlama rivojlantirish orqali bartaraf etilishi mumkin bo'lgan rasmiyatchilik, korrupsiya va mansabdor shaxslarning o'zboshimchaliklari hisoblanadi.

XX asrning 30-yillarida psixologiya va sotsiologiyaning yutuqlari boshqaruvda joriy etila boshlandi, "inson munosabatlari maktabi" paydo bo'ldi. Ushbu nazariyaning asoschisi Elton Meyo edi. U ishchilar guruhi ichki nazoratga bo'ysunuvchi ijtimoiy tizim ekanligini aniqladi. Agar ijtimoiy tizimga muayyan tarzda ta'sir ko'rsatilsa (masalan, odamlarga e'tibor qaratilsa), unda mehnat natijalari yaxshilanishi mumkin.

XX asrning 60-yillarida kompyuterlarning paydo bo'lishi va matematikadan foydalanish bilan boshqaruvda "boshqaruv maktabi" rivojlandi, qarorlarni imitatsion modellashtirish, noaniqlik sharoitida tahlil qilish usullari, ko'p maqsadli boshqaruv qarorlarini baholashning matematik ta'minoti kabi ichki boshqaruvni rejalashtirishning yangi elementlari joriy etildi.

Boshqarishdagi tizimli yondashuvda tashkilotga odamlar, tuzilmalar, vazifalar, texnologiyalar, zaxiralar kabi o'zaro bog'liq elementlarning majmui deb qaraladi. Tizim nazariyasining asosiy g'oyasi shundaki, hech qanday harakat boshqalardan ajralib amalga oshirilmaydi. Har bir qaror butun tizim uchun oqibatlarni keltirib chiqaradi. Boshqaruvdagi tizimli yondashuv bir sohada qaror qabul qilish boshqasida muammo tug'diradigan vaziyatlarga yo'l qo'ymaslik imkonini beradi.

XX asrning 70-yillarida "boshqaruvda ochiq tizim" paydo bo'ldi. U turli xil ichki muhitga ham, tashqi muhitdagi o'zgarishlarga ham moslashish tendensiyasiga ega. Tashkil etish ochiq tizim sifatida tashqi energiya, axborot va materiallarga bog'liqdir.

"Boshqaruvda vaziyatli yondashuv" eng iqtisodiy-tejamli yondoshuv sanaladi. Uning mohiyati shundaki, shakllar, usullar, tizimlar, boshqaruv uslublari mavjud

vaziyatga qarab farqlanishi kerak. Vaziyatli yondashuv boshqaruv nazariyasini rivojlantirishga katta hissa qo'shdi. Unda tashkil etishning tashqi va ichki muhit sharoitlari va shartlariga qarab, boshqaruv amaliyotida ilmiy qoidalarni qo'llash bo'yicha aniq tavsiyalar mavjud.

XXI asrga insoniyat bilan birga kirib kelgan zamonaviy boshqaruv tushunchalarining o'ziga xos xususiyati haqida gapirganda, birinchi navbatda ularning uzluksizligi, tanlanish xususiyati va integrativligini ta'kidlash lozim. Dunyoda davlat tuzilmalari faoliyatida namoyon bo'ladigan demokratik va gumanitar g'oyalarning yoyilishi boshqaruvni bosqichma-bosqich demokratizatsiyalash va insonparvarlashtirishga ham ta'sir ko'rsatadi.

### ***Boshqaruv va menejmentning umumiy xususiyatlari***

Amaliy faoliyatda "boshqaruv" va "menejment" atamalari ko'pincha sinonim sifatida ishlatiladi. Biroq, nazariy ma'noda "boshqaruv" atamasi "menejment" atamasidan kengroq bo'lib, loyihalashtirish, iqtisodiy zaxiralarni rejalashtirish, echimlarni modellashtirish, matematik axborotni qayta ishlash va boshqalar bilan bog'liq turli faoliyat turlariga nisbatan qo'llaniladi.

Menejment (ingl. manage - boshqarmoq) tashkilot darajasida ijtimoiy-iqtisodiy jarayonlarni boshqarish - xo'jalik faoliyati va xodimlarni boshqarishni anglatadi. Menejment va boshqaruvga quyidagi ta'riflarni berish mumkin.

Menejment ishlab chiqarish samaradorligini oshirish va daromadni ko'paytirish uchun ishlab chiqilgan va qo'llaniladigan ishlab chiqarishni boshqarishning tamoyillari, usullari, vositalari va shakllari majmuidir.

Ijtimoiy jarayon sifatida boshqaruv bu ob'ekt (jamiyat, guruh, jamoa)ni tartibga solish, sifatli spesifikani saqlash, takomillashtirish va rivojlantirish maqsadida unga nisbatan boshqaruv sub'ektining muayyan faoliyati (operatsiyalari, usullari, yo'llari)dir.

Boshqaruvning *maqsadlari* quyidagilar bo'lishi mumkin: motivatsiyani rivojlantirish, kasbiy bilim, mahorat va ko'nikmalarni shakllantirish; professional muhim fazilatlarini, ijobiy his-tuyg'ularni va kayfiyatni tarbiyalash; ishlab chiqarish

muammolarini hal qilish; qo‘l ostidagilarni muayyan harakatlarni amalga oshirishga undash va h. Agar aniq maqsad bo‘lmasa, boshqaruv tartibsiz amalga oshadi. Agar maqsadga qisqa vaqt ichida erishilmasa, boshqaruv samarasiz bo‘ladi.

Rahbar (menejer) boshqaruvning *sub’ektidir*. Misol uchun, AQShdagi davlat xizmatchilari orasida barcha menejerlar o‘n sakkizta daraja<sup>3</sup> bo‘yicha tasniflanadi: 1-dan 8-gacha — eng past darajadagi xodimlar (ofis xodimlari, mashinistkalar); 9-dan 12-gacha — eng past darajadagi rahbar xodimlar; 13-dan 15-gacha — o‘rta darajadagi rahbarlar (davlat muassasalarida ular menejerlar deb ataladi); 16-dan 18-gacha — yuqori professional rahbariyat (vazirlar va ularning o‘rinbosarlari, boshqarma boshliqlari va h.).

Boshqaruv *ob’ekti* bu bir kishi (qo‘l ostidagi) yoki bir guruh odamlar, xodimlar, jamoa, jamiyatdir. Bundan tashqari, boshqaruv ob’ekti yana jarayon, vaziyat yoki boshqaruv ta’siriga yo‘naltirilgan ob’ektiv voqelikning boshqa bir qismi bo‘lishi mumkin.

Jamiyat har doim o‘z a’zolari, guruhlari va jamoalariga ma’lum talablarni qo‘yadi. Ushbu talablarni bajarishga qarab, jamiyat rivojlanadi yoki tanazzulga yuz tutadi. Jamiyat rivojlanishining har bir bosqichida boshqaruv *mexanizmining* ikkita: ongli va tartibsiz turlari mavjud.

Boshqaruvning ongli mexanizmlari bu mamlakatni qonunlar va uzoq muddatli dasturlar (iqtisodiy, siyosiy, ta’lim, madaniy va b.) asosida ilmiy jihatdan boshqaradigan ijtimoiy institutlardir. Masalan, davlat hokimiyati uchta tarkibiy qism — qonun chiqaruvchi, ijro etuvchi va sud hokimiyati shaklida eng muhim vazifalarni bajaradi va xalq oldida mas’uldir.

Boshqaruvning tartibsiz mexanizmi oldindan aytib bo‘lmaydigan tarzda ishlaydi - bu, odatda, davlatning xabardorligisiz tez-tez paydo bo‘ladigan turli kuchlarning to‘qnashuvi, ko‘pincha nizoli omillarning, tasodifiy yagona harakatlarning natijasidir. Masalan, bozor iqtisodiyoti kapitalizmning asosiy boshqaruv kuchi bo‘lib, u nafaqat ishlab chiqarishni tashkil etadi, balki odamlarning hayotini qayta tiklaydi, o‘ziga xos axloqni va kutilmagan ijtimoiy munosabatlarni yaratadi.

---

<sup>3</sup> Қаранг: Подоляк Я. В. Психология управления: теория и практика менеджмента. - Харьков, 2004. -Б.18.

Jamiyatning ilmiy boshqaruvi ijtimoiy qonuniyatlarni bilish va xalq manfaati uchun haqiqiy faoliyat dasturlarini ishlab chiqishni o'z ichiga oladi. Ilmiy boshqaruvning mohiyati tizimda to'rtta jihatning o'zaro bog'liqligi bo'lib, ular quyidagilardir:

1) informativ jihat (tizimning maqsadi va vazifalari, funksiyalari va imkoniyatlari);

2) loyihaviy-dasturiy jihat (haqiqiy shart-sharoitlarni hisobga olgan holda loyihalashtirish, dasturlash, rejalashtirish);

3) buyruqli jihat (boshqaruv qarorlari asosida dasturlarni amalga oshirish);

4) nazorat-tahlil jihati (tizimning ishlashini nazorat qilish va tahlil qilish).

Ushbu jihatlardan har birini takomillashtirish umuman boshqaruv tizimining samaradorligini oshirishga imkon beradi.

Ijtimoiy tuzilmalarda amalga oshiriladigan boshqaruv o'ziga xos xususiyatlarga ega va turli xil bilimlardan, inson aqli moslashuvchanligidan, xotiradan, kuchli irodali fazilatlardan foydalanishni o'z ichiga oladi. Murakkab ijtimoiy tuzilmalarda samarali boshqaruvni amalga oshirish uchun yakuniy maqsadni aniq belgilash, erishish uchun mumkin bo'lgan yo'llarni belgilash, turli boshqaruv ta'sirlarida va tashqi vaziyatlardagi o'zgarishlarda boshqarish tizimining xatti-harakatlarini oldindan ko'ra bilish (taxmin qilish) zarur.

Boshqaruvni ilmiy tashkil etish tadqiqotchi va rahbar tomonidan vaziyatni tizimli tahlil qilishni, boshqariladigan ob'ektning va undagi yuzaga kelishi mumkin bo'lgan o'zgarishlarning modelini (aqliy tasavvurlar yoki moddiylashtirilgan sxemalar, rejalar shaklida) yaratishni, muayyan ijtimoiy-psixologik tuzilmani tashkil etuvchi shaxsning kasbiy faoliyati jarayonlarini modellashtirish (professiogrammalarni yaratish) va xulq-atvorini (odamlarning psixogrammalarini) modellashtirishni qo'llashni talab qiladi.

Ijtimoiy tuzilmalardagi boshqaruv nafaqat odamlar o'rtasidagi psixologik munosabatlarni, balki ijtimoiy guruhlarning maqsadlarini amalga oshirish uchun muhim sanalgan iqtisodiy, madaniy, siyosiy, huquqiy, ishlab chiqarish, ekologik va boshqa munosabatlarni ham o'z ichiga olib, bu sohalarda insonlarning muayyan faoliyati amalga oshiriladi. Bugungi jamiyatning hayoti ishlab chiqarish, ilm-fan va

texnikaning rivojlanishi, yangi huquqiy tuzilmalarning shakllanishi, jamiyatning demokratlashuvi bilan bog‘liq holda qanchalik murakkab va ko‘p qirrali bo‘lsa, boshqaruv jarayonlari mazmuni, hajmi va usullariga ko‘ra shunchalik murakkablashadi.

Ijtimoiy tizimni ham o‘z ichiga olgan murakkab boshqaruv tizimlari har doim ikkita asosiy quyi tizimga: boshqaruv (rahbarlik) va boshqariladigan (ijrochilar)ga bo‘linadi. Ularning har biriga o‘z navbatida o‘ziga xos kichik tizimlarga ega mustaqil tizimlar sifatida qarash mumkin.

Demak, murakkab tizimlar ko‘p bosqichli ierarxik tuzilishga ega bo‘lib, ularning har bir bo‘g‘ini (quyi tizimi)da to‘g‘ridan-to‘g‘ri va teskari aloqalarning mahalliy yo‘nalishlari mavjudki, ular o‘z-o‘zini boshqarishning ichki konturlarini tashkil qiladi. Yuqorida aytib o‘tilganidek, har bir boshqaruv tizimida sub’ekt – boshqaruvchi bo‘g‘in (boshqaruvchi quyi tizim) va boshqaruv ob’ekti (boshqariladigan quyi tizim) mavjud bo‘ladi.

### **Boshqaruv faoliyatining psixologik tuzilisi**

Ishlab chiqarishni samarali boshqarish uchun hokimiyat organlari rasmiy tashkilotlarni, ya’ni korxonalar, firmalar, muassasalar, idoralar va boshqa mehnat tuzilmalarini tashkil qiladi. Rasmiy tashkilotlar bilan bir qatorda norasmiy tashkilotlar ham o‘z-o‘zidan paydo bo‘ladi.

Tashkilot bu umumiy maqsadlarga ega bo‘lgan bir guruh odamlardir. Tashkilot o‘zini ushbu guruhning bir qismi deb hisoblaydigan kamida ikki kishini o‘z ichiga oladi. Tashkilotning mavjud bo‘lishi uchun asosiy jihat - foyda olishga qaratilgan maqsadning birligi va birgalikdagi faoliyat hisoblanadi. Tashkilot ichki va tashqi muhitga sezilarli darajada bog‘liqdir. Tashkilotning asosiy xususiyatlari quyidagilardir: tashkilotning maqsadlari, tashkilotning vazifalari, tashkiliy tuzilmasi, texnologiyalari va resurslari<sup>4</sup>.

*Tashkilotning maqsadlari* bu mehnat jamoasining erishmoqchi bo‘lgan yakuniy holati yoki istalgan natijasidir.

---

<sup>4</sup> Қаранг: Подольяк Я. В. Психология управления: теория и практика менеджмента. - Харьков, 2004. –Б.13-15.



*Vazifalar* oldindan belgilangan muddatlarda oldindan belgilangan tartibda bajarilishi kerak bo'lgan o'rnatilgan ish yoki uning bir qismi (operatsiyalar, protseduralar)dir.

*Tashkiliy tuzilma* bu tashkilotning maqsadlariga erishish va muammolarini hal qilish uchun eng ta'sirchan tarzda imkon beradigan shaklda qurilgan boshqaruv darajalari va funksional sohalarning mantiqiy o'zaro munosabatidir.

*Texnologiya* bu materiallar, axborot va insonlarda kerakli o'zgarishlarni amalga oshirish uchun zarur bo'lgan malakali ko'nikmalar, uskunalar, infratuzilma, vositalar va tegishli bilimlarning birikmasidir.

*Resurslar* bu odamlar, asosiy va aylanma mablag'lar, texnologiyalar va ma'lumotlardir.

*Tashqi muhit* omillari quyidagilardir: hokimiyat organlari, banklar, etkazib beruvchilar, mijozlar, kasaba uyushmalari, mulk egalari, raqobatchilar, yollanma ishchilar.

Tashkilotning *ichki muhiti* sifatida quyidagilar namoyon bo'ladi: tashkilotning maqsadlari, tashkiliy tuzilmasi, vazifalari, texnologiyasi, mehnat resurslari, shtatdagi xodimlari. Ichki omillar boshqaruv qarorlarining natijasi hisoblanadi. Ichki muhitning eng muhim jihati bu mehnat resurslari - tashkilotning maqsadlariga mehnati orqali erishiladigan insonlar hisoblanadi.

Tashkilotning boshqaruvi quyidagi beshta asosiy yo'nalish bo'yicha amalga oshiriladi:

1. Umumiy rahbarlik – tashkilot faoliyatining asosiy, istiqbolli yo'nalishlarini ishlab chiqish va hayotga tatbiq etish.
2. Texnologik rahbarlik - ilg'or texnologiyalarni ishlab chiqish va joriy etish.
3. Iqtisodiy rahbarlik - strategik va taktik rejalashtirish, tashkilotlarning iqtisodiy faoliyatini tahlil qilish, ish rentabelligini ta'minlash.
4. Operativ boshqaruv - operativ rejalarni tayyorlash va alohida ijrochilarga etkazish, ijrochilarni ish joylariga qo'yish, ularga yo'l-yo'riq berish, ishlab chiqarish jarayonining borishini muntazam nazorat qilishni tashkil etish.
5. Xodimlarni boshqarish - tashkilotning mehnat resurslarini tanlash, joy-joyiga qo'yish va o'stirish.

Tashkilotni boshqarish jarayonida "boshqaruvchilar" - rahbarlar, menejerlar, mutaxassislar va yordamchi xodimlar ishtirok etadi. Har bir boshqaruvchi o'z vazifalariga ega. Rahbarlar (menejerlar) tashkilot faoliyatining eng muhim masalalari bo'yicha qarorlarni qabul qiladi, quyi bo'g'inlar ishini boshqaradi va muvofiqlashtiradi. Mutaxassislar boshqaruv qarorlarini tayyorlash va amalga oshirish vazifalari (boshqaruv va ijro vazifalari)ni bajaradilar. Yordamchi xodimlar (texnik ijrochilar) boshqaruv apparatiga xizmat ko'rsatadi.

Boshqaruv ishi bu alohida ijrochilarning ham, umuman tashkilotning ham maqsadli, muvofiqlashtirilgan faoliyatini ta'minlash asosiy vazifasi bo'lgan ijtimoiy mehnatning o'ziga xos bir turidir. Boshqaruv mehnatining xususiyatlari quyidagilar hisoblanadi:

- boshqaruv apparati xodimlarining aqliy mehnati;
- moddiy boyliklarni yaratishda bevosita emas, balki bilvosita boshqalarning mehnati orqali ishtirok etish;
- mehnat predmeti - axborot;
- mehnat vositalari - tashkiliy va hisoblash texnikasi;
- mehnat natijasi - boshqaruv qarorlari.

Har bir mamlakatda milliy menejment rivojlanmoqda va takomillashtirilmoqda. Hozirgi vaqtda Yaponiya boshqaruvi eng samarali boshqaruv tizimi hisoblanib, uning samarasi o'laroq iqtisodiy jihatdan qoloq va urushda xonavayron bo'lgan mamlakat etakchi pog'onalariga chiqdi.

Yaponiyalik menejment bo'yicha mutaxassis X.Yosixaraning fikriga ko'ra, Yaponiya boshqaruv tizimining sakkizta xarakterli xususiyati mavjud:

1. Ish bilan ta'minlash kafolati va ishonch muhitini yaratish.
2. Tashkilotning oshkoraligi va qiymati.
3. Axborotga asoslangan boshqaruv.
4. Sifatga yo'naltirilgan boshqaruv.
5. Ishda menejerning doimiy ishtiroki.
6. Ozodalik va tartibni saqlash.
7. Uzluksiz ta'lim va o'zini takomillashtirish tushunchasi.
8. Qaror qabul qilishning mas'uliyati va o'z vaqtida bajarilishi.

Barcha mamlakatlarda menejment maxsus funksiyalar yordamida amalga oshiriladigan davriy jarayondir.

*Menejment funksiyalari* menejerning muayyan boshqaruv faoliyati bo'lib, u maxsus usullar va yo'llar bilan amalga oshiriladi, shuningdek, tashkilotning va alohida har bir xodimning faoliyatini nazorat qiladi.

Menejmentning asosiy vazifalari quyidagilardan iborat: rejalashtirish, tashkil etish, motivatsiya va nazorat.

1. *R e j a l a s h t i r i s h* funksiyasi tashkilotning kelajakdagi holatining ijtimoiy-iqtisodiy modelini, muayyan vaqt ichida qanday yo'lni bosib o'tishini belgilaydi. Boshqaruv darajasiga qarab strategik, taktik va operativ rejalashtirish turlari amalga oshiriladi. Barcha uchta reja bosh reja yoki biznes rejasi deb ataladigan umumiy tizimni tashkil qiladi.

2. *T a s h k i l e t i s h* funksiyasi menejer va ijrochilar faoliyatining texnik, iqtisodiy, huquqiy va ijtimoiy-psixologik tomonlarini tartibga solishni ta'minlaydi.

3. *M o t i v a s i y a* funksiyasi ijrochilarni turli mukofotlar (maqto'v, mukofot, lavozim bo'yicha ko'tarilish) orqali tashkilotning maqsadlariga erishishga undashdir.

4. *N a z o r a t* funksiyasi erishilgan natijalarni rejalashtirilgan ko'rsatkichlar bilan solishtirishga (taqqoslashga) qaratilgan. Nazorat dastlabki, joriy, yakuniy bo'lishi mumkin. Nazorat jarayonida olingan ma'lumotlar rejalashtirish, tashkil etish va xodimlarni rag'batlantirish bosqichida qo'llanilishi mumkin.

Boshqaruv har doim muayyan professional faoliyat doirasida amalga oshiriladi.

Ma'lumki, inson faoliyati ham fanning ichkidagi, ham fanlararo tadqiqotlarning predmeti bo'lib, faoliyat mehnat haqidagi fanlarning psixologik majmuida o'rganiladi. Faoliyat, shuningdek, mamlakat umumiy psixologiyasining asosiy tushunchalaridan biridir, chunki insonning mavjudligini tavsiflovchi toifalar orasida u eng muhim o'rnini egallaydi. Ong va faoliyatning birligi tamoyilini psixik jarayonlarni, holatlarni va xususiyatlarni o'rganishda qo'llash, avvalo tushunarsiz tuyulgan ko'plab hodisalarni tushuntirish, insonning psixik rivojlanishi muhim qonuniyatlarini aniqlash imkonini berdi.

Izohli va lingvistik lug'atlar, ensiklopediyalardagi ma'lumotlar va ilmiy ishlarning tahlili "faoliyat" tushunchasi falsafada, fiziologiyada, sotsiologiyada va

psixologiyada shakllanar ekan, o'zaro kesishma o'zgartirishlar natijasida to'rtta asosiy: "mehnat", "ish", "faoliyat" va "xulq-atvor" ma'nolarga ega bo'lganini ko'rsatadi.

"Faoliyat" atamasi birinchi marta nemis klassik falsafasidan olingan bo'lib, keyinchalik "ish" atamasiga juda yaqin bo'lgan mehnat faoliyati (mehnat) atamasini joriy etgan K.Marksda falsafiy va ijtimoiy rivojlanishga ega bo'ldi.

Xulq-atvor "faoliyat" atamasining ekvivalenti sifatida bizning ijtimoiy va umumiy ruhiyatimizga, bir tomondan, reaksiya tizimi sifatida talqin qilingan xulq-atvor psixologiyasidan, va boshqa tomondan esa G'arb sotsiologiyasidagi "ijtimoiy bixeviorizm" atamasi orqali kirdi (xatti-harakatlar tizimi).

Faoliyatni ehtiyojlardan kelib chiqadigan hamda tashqi dunyo va insonning o'zini bilish va o'zgartirishga qaratilgan faollikni anglash bilan boshqariladigan o'ziga xos insoniy faoliyat sifatida belgilash mumkin. Faoliyatda psixik deb ataladigan shaxsning jarayonlari, holatlari va xususiyatlarining butun tizimi u yoki bu ko'rinishda shakllanadi, rivojlanadi, namoyon bo'ladi.

Insonning mehnat faoliyatida ikkita mantiqan qarama-qarshi: professional va noprofessional turlarni ajratib ko'rsatish mumkin.

**Professional** faoliyat kasb sifatida, ya'ni maxsus tayyorgarlik, ish tajribasi natijasida olingan maxsus nazariy bilimlar va amaliy ko'nikmalarga ega bo'lgan insonning mehnat faoliyati turi sifatida belgilanadi.

Shunday qilib, **noprofessional** faoliyat aksincha maxsus bilim va ko'nikmalarni talab qilmaydigan, lekin inson ish kuchining oddiy sarfini ifodalovchi mehnat faoliyati sifatida belgilanishi mumkin. Professional tayyorgarlikning davomiyligi va uning professionalligi professional va noprofessional faoliyat o'rtasidagi farqning amaliy mezoni bo'lishi mumkin.

Umuman olganda, quyidagi samarali professional faoliyat omillarini ajratib ko'rsatish mumkin:

1) sub'ektiv:

- professional tayyorgarlik darajasi;
- professional muhim xususiyatlar;
- xodimning holati;

2) ob'ektiv:

- atrof-muhitga bog‘liq (faoliyatni tashkil qilish, vaziyatning ob‘ektiv shartlari, yashash sharoitlari);

- apparatga oid (ish joyini tashkil etish, axborot oqimi, faoliyatni nazorat qilish).

Professional faoliyatni psixologik o‘rganish haqida gap ketganda, odatda, bu individning faoliyati yoki individual faoliyatni anglatadi. So‘nggi yillarda amaliyot so‘rovlarining ta‘siri ostida qo‘shma professional, guruhli, shu jumladan jamoaviy faoliyat psixologik tadqiqot ob‘ektiga aylandi.

Faoliyatning tuzilishi haqidagi tasavvurlar faoliyat nazariyasining asosini tashkil etadi. Inson faoliyati murakkab ierarxik tuzilishga ega.

**Harakat** - bu faoliyatni tahlil qilishning asosiy birligi. Harakat nima? U maqsadni amalga oshirishga qaratilgan jarayondir.

**Maqsad** - inson harakatlarining tabiati va usullarini belgilaydigan istalayotgan natijaning tasviri. Maqsad insonning o‘zi tomonidan shakllantiriladi va oldinga siljish fenomeni hisoblanadi. Shakllantirilgan maqsad muhim professional faoliyatda amalga oshiriladi. Shu bilan birga, faoliyatning murakkabligi maqsadning faoliyat ob‘ektidan qanchalik uzoq bo‘lishiga, shuningdek, shaxsning mablag‘lari (va egalik darajasi) ga bog‘liq.

Odatda, faoliyat ketma-ket amalga oshiriladigan harakatlar tizimi sifatida amalga oshirilib, ularning har biri maqsadga qaratilgan qadamni qo‘ygan singari, shaxsiy muammoni hal qiladi. Maqsad bu faoliyatning eng yuqori regulyatoridir (har bir qadam sayin muayyan vazifaga aylanadi).

Harakatlarni bajarish usuli **operatsiya** deb ataladi. Qo‘llanilayotgan operatsiyalarning tabiati harakatning amalga oshiriladigan shartlariga bog‘liq. Operatsiyalar harakatlarning texnik tomonini, texnikani ochib beradi.

Professional faoliyatni takomillashtirishga intilish, harakatlarni mashq qilish avtomatlashtirilgan harakatlar — ko‘nikma va odatlarni shakllantirishga olib keladi.

**Odat** biron bir harakatga ehtiyoj, shaxsning ushbu harakatga bog‘liqligi sifatida ko‘raladi. Shaxs **ko‘nikmalar**ning harakatiga bog‘liq bo‘lmaydi.

Bitta turdagi faoliyat bilan bog‘liq ko‘nikmalar tizimi asosida **mahoratlar** hosil bo‘ladi. Mahoratli harakat har doim o‘z ishini bilgan holda bajariladigan harakatdir. Bilimlar tizimi bilan ko‘nikmalar tizimi insonning oldiga qo‘yilgan vazifalarni

mustaqil hal etishga tayyorligini yaratadi. Avtomatlashtirilgan harakatlar sifatidagi ko‘nikma va odatlar uchun stereotiplik xosdir. Mahorat esa yangi muammolarni hal qilishda o‘zini namoyon qilib, ijodkorlik jihatlarini o‘z ichiga oladi.

Bilimlar, mahoratlar va ko‘nikmalarning rivojlanish darajasi inson mehnatining umumiy madaniyati va uning professional mahorati bilan belgilanadi. Lekin professional mahorat bu bilan to‘xtab qolmaydi. Amaliy fikrlashda namoyon bo‘lgan ijodkorlik uning zarur tarkibiy qismi sanaladi.

Professional faoliyatning tuzilishini tahlil qilgan holda, quyidagi savolga javob berish kerak: insonni maqsadlarni belgilashga va ularni amalga oshirishga nima undaydi?

Bunga javob berish uchun "ehtiyotlar", "motivlar" tushunchalariga murojaat qilish lozim bo‘ladi.

**Ehtiyot** - insonning biror narsaga bo‘lgan ob‘ektiv ehtiyotining ichki holati, muayyan yashash sharoitlariga bog‘liqligi.

**Motiv** - ehtiyotning predmeti sifatida tavsiflanadi. Ehtiyotning predmetlashtirilishi va motivning paydo bo‘lishi ortidan xulq-atvorning turi keskin o‘zgaradi - yo‘nalishga ega bo‘ladi. Motiv bu harakat nima uchun amalga oshiriladigan narsadir.

Ehtiyotning predmeti (motiv) ideal bo‘lishi mumkin, masalan, hal qilinmagan professional, boshqaruv vazifasi. Bitta motivning o‘zi turli harakatlarga undashi mumkin, shuningdek, bitta harakatning o‘zi turli motivlar bilan belgilanishi mumkin.

Motiv va maqsad faoliyatning yo‘nalishini belgilaydigan "faoliyat vektori"ni, shuningdek, uni amalga oshirishda sub‘ekt tomonidan amalga oshiriladigan sa‘y-harakatlarning qiymatini tashkil qiladi.

Muayyan motivdan kelib chiqadigan faoliyat qanday bo‘lishi maqsadga qarab belgilanadi. Motiv faoliyatga undaydigan ehtiyotga, maqsad esa faoliyat yo‘naltirilgan va uni amalga oshirish jarayonida mahsulotga aylantirilishi kerak bo‘lgan ob‘ektga tegishli bo‘ladi. Motiv va maqsad to‘liq mos kelishi, sezilarli darajada farq qilishi va hatto bir-biriga zid bo‘lishi mumkin.

"Motiv - maqsad" vektori faoliyatning eng yuqori regulyatori va unga kiritilgan psixik jarayonlar bo'lib, idrokning tanlash xususiyatini, e'tibor va xotiraning o'ziga xos xususiyatlarini, axborotni fikrlashda o'zgartirish usullarini belgilaydi.

Mavjud konsepsiyalarni tahlil qilish asosida B.F.Lomov asosiy "shakllantiruvchi" faoliyatlarni aniqladi. Bular: motiv, maqsad, faoliyatni rejalashtirish, joriy axborotni qayta ishlash, operativ qiyofa (va konseptual model), qarorni qabul qilish, harakat, natijalarni tekshirish va harakatlarni tuzatish.

Professional faoliyatning maqsadi ikki jihatda: kelajakdagi natijaning ideal yoki xayoliy tasavvuri va shaxsning da'vo qilayotgan yutuqlari darajasida namoyon bo'ladi.

Faoliyat rejasi uni vaqt va makonda tashkil qiladi, harakatlar o'rtasidagi aloqani ta'minlaydi. Rejada faoliyatni amalga oshirishning strategiyasi va taktikasi uning bajarilishining ob'ektiv va sub'ektiv shartlari asosida aks ettiriladi.

Faoliyat ob'ektini o'zgartirish uchun inson (faoliyat sub'ekti) nafaqat obrazga - maqsad va rejaga ega bo'lishi, balki ob'ektning hozirgi holati haqida ma'lumotni ham anglashi kerak. Faoliyat ob'ektida o'zgartirilgan ob'ektning maxsus ideal tasviri operativ qiyofa sifatida namoyon bo'ladi.

Qarorni qabul qilish har qanday faoliyatga kiritilgan bo'lib, umuman butun faoliyatga, alohida harakatlarga yoki uning tarkibiy qismlariga tegishli bo'lishi mumkin. Masalan, boshqaruv ob'ektiga uning holatini o'zgartirish uchun boshqaruv sub'ektining ta'sirini belgilovchi sub'ektiv vazifa operativ qiyofa bilan maqsadli qiyofa o'rtasidagi o'ziga xos "kelishmovchilik" sifatida namoyon bo'ladi. Bu qaror qabul qilish yo'nalishini belgilab, uning jarayonida farazlar paydo bo'ladi, ularni tekshirish va baholash, ya'ni qarorni qabul qilish ro'y beradi.

Qo'shma professional faoliyatda umumiy maqsad insonlarni birlashtiradigan omil bo'lib, guruhning ehtiyojlari bilan yaxlit tuzilma sifatida bog'liq bo'ladi. Individlarning motivlari bir-biriga bog'langan bo'lib, birgalikdagi faoliyatda qo'shilishi mumkin. Umumiy reja, eng avvalo, ushbu faoliyat ishtirokchilari o'rtasidagi funksional munosabatlarni belgilaydigan muvofiqlashtiruvchi vazifani bajaradi. Har bir inson foydalanadigan umumiy axborot jamg'armasi mavjud. Qo'shma professional faoliyatda taqlid qilish, singdirish, o'zaro hissiy quvvat olish va boshqa hodisalar kuzatiladi.

Boshqaruvchi, rahbarning faoliyati individual faoliyat (masalan, qo‘l ostidagi xodimga psixologik ta‘sir ko‘rsatish), guruhdagi faoliyat (masalan, tenglik asosida kollegial qaror qabul qilish)ning xarakteriga ega bo‘lishi mumkin, lekin ko‘p hollarda bu o‘ziga xos, kamdan kam uchraydigan faoliyat turi bo‘lib, shaxsga bo‘lgan talabni oshiradi. Bunda quyidagilar zarur bo‘ladi:

- yanada yuqori ichki motivatsiya, o‘z xohishiga ko‘ra tashkilot oldida turgan eng murakkab vazifalarni hal qilish istagi va mahorati;

- individual faoliyat va, ayniqsa, mas‘uliyatning bo‘linganligi yoki hatto anonimligi kuzatiladigan guruh faoliyatida bo‘lgandan yanada yuqori mas‘uliyat. Muvaffaqiyatsizlik ro‘y bergan taqdirda butun jamoa, butun tashkilot jabr ko‘rishi mumkin;

- o‘z orkestrining dirijyori bo‘lish mahorati – bu har doim turli xizmatlar va ularning rahbarlari, xodimlari bilan muloqotda bo‘lishni, xotirada katta hajmdagi turli xil, lekin muammolarni hal etish uchun zarur bo‘lgan axborotni saqlagan holda unga bo‘lgan yuklamani oshirishni anglatadi;

- o‘z jamoasi, tashkilotini yangidan taqdim etish, yutuqlarni namoyish qilish, reklama (bu talablarga har doim ham individual va guruh faoliyati darajasida rioya etilavermaydi);

- rahbarning prognostik imkoniyatlariga, kelajakka yoki tashqaridan qarash qobiliyatiga yuqori talablar ("gelikopter effekti");

- agar muvaffaqiyatsizlikka uchralsa, rahbar tez-tez gunohkorga aylanishini yodda tutmoq;

- rahbar shaxsiyatining stressga chidamliligi, axloqiy qiyofasi va huquqiy ongini rivojlantirish darajasi va b.

Boshqaruv faoliyatining umumiy xususiyatlari professional faoliyat turlaridan biri sifatida (V.F.Rubaxinning ilmiy ishlarida eng ko‘p tizimlangan) quyidagi xususiyatlarga ega:

- sotsiotexnik xarakter (texnik va ijtimoiy-ishlab chiqarish tizimlarining bir vaqtning o‘zida boshqarilishi);
- boshqaruv ierarxiyasining turli darajalarida bitta tur doirasida juda ko‘p xildagi faoliyat turlari;



- tez-tez o'zgarib turadigan, ko'pincha qarama-qarshi vaziyat, sharoit etarli bo'lmagan ma'lumot bilan bog'liq faoliyatning ijodiy tabiati; hal qilinadigan boshqaruv vazifalarining yorqin prognostik tabiati;
- o'tkir vaqt tanqisligi sharoitida ko'plab boshqaruv funksiyalarini amalga oshirish;
- kommunikativ funksiyalarni kuchaytirish.

Rahbarning funksiyalari tarkibiga turli mualliflar quyidagilarni kiritadi:

- ma'muriy, strategik, ekspert-maslahat, kommunikativ-tartibga solish, intizomiy, tarbiyaviy, psixoterapevtik;
- maqsadli, tashkiliy, texnik, ijtimoiy-psixologik, operativ;
- umumiy rahbarlik, rejalashtirish, xodimlarni boshqarish;
- umumiy rahbarlik qiluvchi va maxsus (rejalashtirish-iqtisodiy, texnologiya-boshqaruv va xodimlar);
- jamoaning maqsadini belgilash, rejalashtirish, muvofiqlashtirish, rag'batlantirish, nazorat qilish, tarbiyalash vazifalari.

Funksiyalarni tasniflash yagona asosda amalga oshirish to'g'riroqdir. Boshqaruv ob'ekti bunday yagona asos bo'lishi mumkin.

Rahbar faoliyatining psixologik tarkibida uchta asosiy komponentni ajratib ko'rsatish mumkin. Bular: ijodiy hamkorlik, ya'ni rahbarlik ob'ekti bo'yicha o'zaro boshqaruvchi aloqani ishlab chiqish (qarorlarni qabul qilish); o'zaro tashkilotchilik aloqasi. Uning davomida rahbar ijrochilarda faoliyat vakillarining munosib qiyofasini shakllantiradi va ularning motivatsiya sohasini faollashtiradi.

### **Mavzuni mustahkamlash uchun savollar**

1. Menejmentda ob'ekt va sub'ekt munosabatlari. Menejment vazifasining tuzilishi: mazmun va mohiyati, faoliyat turi, ob'ekti mehnat taqsimoti
2. Menejment funktsiyasi turkumlari: umumiy, maxsus, tashkiliy, xududiy, tarmoq, ijrochilik, menejerlik.
3. Boshqaruv psixologiyasidagi asosiy tamoyillar. Mehnatga nisbatan ehtiyoj, mas'uliyat va javobgarlik, tartib-intizom, boshqaruvda yakkaboshlik, shaxs va tashkilot manfaatlarining o'zaro uyg'unlik, xamkorlik, qarorlar qabul qilishda va munosabat bildirishda adolatlilik.

### **III- BOB. BOSHQARUV PSIXOLOGIYASI FANINING METODLARI.**

#### **Boshqaruv psixologiyasida qo‘llaniladigan asosiy metodlar**

Har bir fanda bo‘lgani singari boshqaruv psixologiyasining o‘z metodlari va ularni qo‘llash vositalari mavjud. To‘g‘ri, ularning aksariyati psixologiya va sotsiologiya fanlarida ko‘llaniladigan usullarga yaqin, lekin fanning predmetidagi o‘ziga xosligini hisobga olgan holda ularni ishlatish yo‘llari va ma’lumotlarni ilmiy jihatdan tahlil qilishda farqlar mavjud.

Masalan, umumiy psixologiyada bo‘lgani kabi boshqaruv psixologiyasida ham kuzatish metodi qo‘llaniladi, lekin kuzatuv obekgi konkret shaxsdagi psixik faoliyat emas, balki shaxsning ijtimoiy munosabatlar tizimida bevosita kuzatish mumkin bo‘lgan ijtimoiy xulqidir. Ya’ni, kuzatuvchi aniq oldindan belgilangan reja asosida o‘zi o‘rganayotgan guruhning faoliyatini, verbal yoki noverbal hatti-harakatlarini malum vaqt birligida muttasil kuzatib, olingan malumotlarni qayd etib boradi, bunda zamonaviy audio- va videotexnikadan foydalanish, u yoki bu harakatlarni qayta-qayta qurish orqali kerakli xulosalarni chikarish mumkin. Boshqaruv psixologiyasida qo‘llaniladigan kuzatish metodining asosan uch shakli mavjud:

a) “qo‘shilib kuzatish” - bunda tadqiqotchi kuzatiluvchilar faoliyatiga bevosiga aralashib, zarur holatlarda birgalikda faoliyat yuritadi. Bu usulda eng muhim xususiyat uning tabiiyligi bo‘ulib, kuzatish ob’ektlari o‘zlarining kuzatilayotganliklarini sezmaydilar va kuzatuvchi guruhning azosi sifatida qabul qiladilar. Ushbu shartning buzilishi eksperimentning samarasiz bo‘lishiga olib kelishi mumkin;

6) “tashqi kuzatish” - kuzatiluvchilar faoliyatiga aralashmagan holda ular tashqi xulk-atvorini qayd qilishdir. Bu usul muayyan vaqt va sabr-toqat talab qilishi bilan boshqa metodlardan farq qiladi, bazida qisqa muddat ichida tadqiqotchi o‘zini qiziqtirayotgan predmeg xususida hech narsa, qayd qila olmasligi yoki tasodifan qo‘lga kiritilgan ma’lumot asosida xulosa chiqarishga majbur bulishi mumkin. Shuning uchun ham bu usul boshqa usullarga qo‘shimcha vosita sifatida ishlatiladi;

v) “muhim voqealarni qayd etish” usulida kuzatishning mohiyati shundaki, alohida shaxs yoki guruh kutilmagan, tasodifiy vaziyatga solinadi va ularning vaziyatga munosabati, o‘zini tutishi, ziddiyatli va qiyin holatlardan chiqish yo‘llari kuzatiladi. Masalan, guruhni ataylab oldindan tuzilgan ssenariy yordamida munozarali vaziyatga solish va unda har bir guruh azosini o‘zini qanday tutishi va bayon etgan fikrlarini zikr etish bunga yorqin misoldir.

*Hujjatlarni taqdim qilish* usuli sotsiologiyadan kirib kelgandir. Bu ijtimoiy faoliyatning mahsulini o‘rganishga karatilgan bo‘lib, to‘plangan ma’lumotlarning ishonchliligi, matematika va statistika uslublari yordamida qayta ishlash imkoniyatining mavjudligi sababli ma’lum afzalliklarga ega. Bu usulning yana bir nomi *kontent-tahlil* bo‘lib, tahlil qilinadigan hujjatlar toifasiga asosan og‘zaki (so‘zlangan nutq matnlari, suhbatlarning yozib olingan qismlari, bevosita muloqot jarayonida qayd etilgan manbalar) yoki yozma (rasmiy ) plakatlar, gazeta-jurnallardagi maqolalar, xatlar, manaviy-ma’rifiy adabiyotlar matnlari va shunga o‘xshash) holda tavsiya etilgan ma’lumotlar kiradi.

Kontent-tahlilni qo‘llashda tadqiqotchi oldida turgan asosiy muammo - bu tekshiruv fikrlarni bo‘lishi, kategoriyalarni aniqlashdir. Ko‘plab tadqiqotchilar fikrlarini umumlashgiran holda tahlil qilish uchun uning birliklari quyidagilar bo‘lishi mumkin, deb hisoblanadi:

a) alohida iboralar yoki so‘zlarda bildirilgan tushunchalar (masalan, demokratiya, faollik, tashabbus, hamkorlik va hokazo);

b) yaxlit aʼbzaʼlar, matnlar, maqolalar va shunga o‘xshashlarda ko‘tarilgan mavzular (masalan, millatlararo munosabatlar mavzusi, insonlardagi milliy qadriyatlar, yoshlar ma’naviyati mavzusi va hokazo);

v) tarixiy allomalar, siyosatshunoslar, taniqli shaxslarning nomlari;

g) ijtimoiy hodisa, rasm yoki hujjat, biror aniq fakt, asar (masalan, oilaviy mojarolar, O‘zbekiston Konstitutsiyasining muhokamasi, yangi yozilgan asarga o‘quvchilarning munosabati va shunga o‘xshash),

Yaxshi o‘tkazilgan kontent tahlil - aslida ijtimoiy psixologik tadqiqotlarda juda muhim ahamiyatga ega. To‘plangan miqdoriy ma’lumotlar matematik statistika

metodlari yordamida qayta ishlovdan o'tkazilmog'i lozim. Kontent - tahlil tadqiqotchidan kattagina o'quvni talab qiladi.

*So'rov metodlari.* So'rov metodlari ijtimoiy psixologik tadqiqotlarda keng qo'llaniladi, ayniqsa, anketa so'rovi va intervyu shular jumlasidandir, Bu metodlarni qo'llashda qator metodologik qiyinchiliklar vujudga keladi, birinchidan, doim shaxslararo munosabatlar, o'zaro ta'sir shakllari mavjud, ikkinchidan, tadqiqotchining sub'ektiv munosabatlarini ham inkor qilib bo'lmaydi, Tadqiqot mobaynida shaxslararo idrok qilish va sub'ektiv bir-birini tushunishga karatilgan barcha qonuniyatlar yashaydi. Shunga qaramay, juda ko'p ijtimoiy psixologik malumotlarni to'plashda surov metodlari eng qo'llanadigan usullar sifatida ishlatib kelinmoqda.

*Intervyu o'tkazish* uchun odam maxsus ravishda tayyorgarlik ko'rishi kerak, chunki u tadqiqotchidan qator muhim shaxs sifatlarining bo'lishini talab qiladi. Shuning uchun ham ijtimoiy psixologiyada "rolli uyinlar" metodi yordamida psixolog yoki sotsiolog maxsus tayyorgarlik kursidan o'tadi.

*Anketa* metodi hammaga tanish bo'lgan usullardan biri. Lekin ko'pincha anketani o'tkazgan odam uning tuzilishi qanchalik qiyinligini yoki olingan ma'lumotlarni qayta ishlash, ularni to'g'ri sharhlash naqadar qiyin ekan-ligini tasavvur qilmaydi. Anketaga kiritilgan savollar malumotiga ko'ra anketa ochiq va yopiq turlarga bo'linadi. Ochiq anketa respondentdan o'z fikrini erkin bayon etishni talab qiladi, yopiq shakldagi anketa savollari esa javoblari oldindan berilgan bo'lib, tekshiriluvchi o'ziga ma'qul bo'lgan, o'zining qarashlari, fikrlari bilan mos kelgan javobni belgilab beradi. Ochiq savollarning kamchiligi - respondentlarning har doim ham, qo'yilgan vazifaga etarli darajada mas'uliyat bilan qaramasliklari hamda berilgan javoblarni statistik jihatdan ishlov berishdagi qiyinchiliklar bo'lsa, yopiq anketada respondentga tekshiruvchi tomonidan o'z fikriga ergashishga o'xshash holatning mavjudligi yoki har doim ham hamma savolning barcha javob variantlarini topib bilmaslikdadir. Shunday holatlarda respondent yo umuman javob bermasligi yoki "tavakkal" qilib bir variantni belgilab berishi mumkin. Shuning uchun ham keyingi paytlarda yarim yopiq

savollardan iborat anketalar tuzilmoqdaki, ularda javob variantlaridan tashqari qo‘shimcha tarzda fikr bildirish uchun qo‘shimcha qatorlar beriladi<sup>5</sup>.

*Testlar* psixologiyaning maxsus usulidir. Ular qisqa sinov usuli bo‘lib, u yoki bu ijtimoiy psixologik hodisani muddat ichida biror testni qo‘llash orqali tekshiriladi. Testlar asrimizning boshida kashf qilingan bo‘lib, ular 20-30-yillarda hayotga, amaliyotga shunchalik shiddat bilan kirib keldiki, iatijada maxsus soha - psixometrika yuzaga keldi. Testlarni qo‘llashning qulaylik tomoni shundaki, bir test yordamida ma’lum bir ob’ektning-bir ob’ektning u yoki bu xususiyatini bir necha marta, takror-takror sinab ko‘rish mumkin. Lekin ularni universal deb bo‘lmaydi, chunki u yoki bu testni faqat qanday turdagi ob’ektda sinalgan bo‘lsa, shunga o‘xshash ob’ektlardagina qo‘llash mumkin, kolaversa, bunda olingan ma’lumotlar nisbiy harakterga ega bo‘ladi. Biroq shunday bo‘lishiga qaramay, testlar, ayniqsa hozirgi kunlarda hayotimizga keng kirib keldi. Shaxs xususiyatlarini tekshiruvchi testlardan tashqari, shaxsning muloqot tizimidagi o‘rnini, undagi muloqot malakalarining bor-yuqligini sinovchi, shaxs aqliy sifatlarini tekshiruvchi testlar keng qo‘llanilmoqda. E’tirof etish kerakki, testni tuzish, uni ob’ektlarda sinovdan o‘tkazish, hattoki, tayyor testni moslashtirish yuksak bilimlarni, malakani, olimlik odobini talab kiladigan ishdir. Masalan, ingliz olimi Kettell shaxs sifatlarini sinovchi testini ishlab chiqish uchun odamdagi 4,5 mingga yaqin sifatlarini o‘rganishdan boshlagan edi. Ana shulardan ekspertlar yordamida 171 juft dixotomik sifatlarini ajratdi (masalan, kamtar—maqtanchoq, bosiq—tez va shunga o‘xshash). Nihoyat, ular ichidan eng ishonchlilari tanlab olindiki, oxir-oqibat 21 xil shaxs xususiyatlaridan iborat sifatlar kompleksi tanlandi va shular asosida mashhur Kettell testi paydo bo‘ldi. Uning yordamida asosan shaxsdagi introversiya, ekstroversiya, faollik, reallilik, ziyraklik darajasi va boshqalar sinaladigan bo‘ldi.

Testlar xususida yana shuni aytish mumkinki, har bir testning o‘z “kaliti” bo‘ladi va bu kalitning egasida maxsus litsenziyalar, ya’ni kelishuvga ko‘ra ishonchli shaxslar-gagina sotish, berish xuquqi bo‘ladi. “Kalitsiz” esa maxsus testlarni hech kim ishlata olmaydi.

---

<sup>5</sup> David G. Myers «Social Psychology», 7th ed., 2002

## *Boshqaruv psixologiyasida Ijtimoiy psixologik eksperiment.*

Ijtimoiy psixologik eksperiment-bu ijtimoiy hodisalarni o'rganish maqsadida tekshiruvchi bilan tekshiriluvchi o'rtasidagi maqsadga qaratilgan muloqotdir. Barcha muloqotning bo'lishi uchun eksperimentator, ya'ni tekshiruvchi maxsus sharoit yaratadi va ana shu sharoitda aniq reja asosida faktlar tuplaydi. Umumiy psixologiyada bo'lgani kabi, ijtimoiy psixologiyada ham tabiiy va laboratoriya eksperimenti turlari farqlanadi. Tabiiy eksperimentga misol qilib, rus pedagogi A. Makarenkoning jamoaning shakllanishi va uni uyushtirish borasida olib borgan tadqiqotlarini olish mumkin. Amerikalik psixolog M. Sherif esa guruhlararo munosabatlarga taalluqli fenomenlarni tabiiy sharoitlarda maxsus reja asosida tekshirib o'rgangan. Uning asosiy maqsadi vaqtinchalik tuzilgan jamoa - yozgi ta'til lagerlarida turli ziddiyatlarning paydo bo'lishidagi psixologik sabablarni o'rganishdan iborat edi.

Laboratoriya eksperimenti odatda maxsus sharoitlarda, maxsus xonalarda, kerakli asbob-uskunalar yordamida o'tkaziladi. Birinchi marta laboratoriya sharoitida ijtimoiy psixologik tadqiqotni rus olimi Bexterev o'tkazgan edi. U maxsus asboblar yordamida idrokning aniqligini, xotiraning sifatini, kuzatuvchanlik xususiyatlarini yakka holda va guruh sharoitida solishtirib o'rgandi hamda guruhning borligi har bir guruh a'zosi psixik jarayonlariga bevosita ta'sir etishini isbot qildi.

Laboratoriya eksperimenti keyinchalik B.G. Ananov, Ye.S. Kuzmin, V.S. Merlin, V.N. Myasishev, L.I. Umanskiy va boshqalar tomonidan yanada takomillashtirildi va ijtimoiy psixologiyada apparatura uslubi keng qo'llanila boshladi. Masalan, F.D. Gorbov va M.A. Novikovlar tomonidan gomeostat, L.I. Umanskiy tomonidan yaratilgan guruh uchun integratorlar paydo bo'ldi va amaliyotda bir guruh hodisalarni tekshirishda keng ishlatila boshladi. Masalan, guruh gomeostat guruhi tashkil etuvchilar o'rtasida harakatlardagi moslikning bor-yo'qligini tekshiradi. Bu moslamaning mohiyati shuki, guruh a'zolari yumaloq stol atrofida o'tiradilar, har bir qatnashuvchi ro'parasida tablo o'zi xohlagan tomonga burishi mumkin bo'lgan strelka bo'lib, tekshiruvchi har birining harakatini kuzatib turadi. Lekin ularga topshiriq quyidagicha beriladi: "Siz strelkani shunday buringki, sizning harakatingiz boshqalarnikiga mos bo'lsin, aks holda, sizning beparvoligingiz tufayli butun guruh

jazo oladi”. Agar guruhda hamjihatlik bir-birini tushunish bo‘lsa, ular tezda o‘zaro kelishib olib, xatolarni minimal qiladigan bo‘lib qoladilar, shu jihatdan turli guruhlar turlicha xulq-atvor namoyon qilishi, bunda guruhning muloqot tajribasi, guruh peshqadamining qobiliyatlari etakchi rol o‘ynashi eksperimental tarzda isbotlanadi.

Bundan tashqari, maxsus asbob-uskunalar yordamida guruh a‘zolaridagi ishonuvchanlik—konformizm hodisalarini ham eksperimental tarzda o‘rganish mumkin. Guruhdagi umumiy ishonuvchanlikni, guruh tazyiqini o‘rganish uchun esa auokinetik effekt beruvchi moslamalardan foydalaniladi. Bunda yonib turgan nuqta qorong‘ida avval alohida tarzda guruh a‘zolariga ko‘rsatiladi, keyin esa guruh sharoitida, maxsus tayyorlab qo‘yilgan odamlar orqali kishilar fikrining qanchalik o‘zgarishi tekshiriladi.

*Proektiv metodlar.* Bu usullar test usullarining bir ko‘rinishi bo‘lib, unda tekshiriluvchiga aniq tizim yoki ko‘rinishga ega bo‘lmagan, noaniq narsalar tavsiya etiladi va ularni sharhlash topshirig‘i beriladi. Ya‘ni, tekshiriluvchiga turlicha talqin qilish mumkin bo‘lgan rasmlar, tugatilmagan hikoyalar, biror aniq ko‘rinishga ega bo‘lmagan buyumlar, yog‘ochlar berilishi mumkin, ularga qarab tekshiriluvchi o‘zining hissiy dunyosi, qiziqishlari, dunyoqarashi nuqtai nazaridan baho berishi mumkin.

Proektiv usullarga mashhur “Rorshaxning siyoh dog‘lari” testini kiritish mumkin (1921 i.). Bu dog‘lar ikki tomonlama simmetrik shaklda berilgan 10 xil dog‘lardan iborat bo‘lib, har bir dog‘ har xil bo‘yoqli fonda ko‘rsatiladi. Tekshiriluvchidan har bir “dog” ning n i m a n i eslatayotganligini aytish so‘raladi. Uning og‘zidan chiqqan so‘z-lar, assotsiatsiyalarga qarab (ularni kontent-analiz qilib) shaxs xususiyatlari haqida xulosa qilinadi.

Yana bir proektiv usul—bu S. Rozensveygning rasmlari assotsiatsiyalar usulidir. Bunda hayotda tez-tez uchrab turadigan ziddiyatli vaziyatlarni aks ettirgan rasmlar tekshiriluvchiga tavsiya qilinadi. Bu rasmlarda bir tomonda turgan personajlar nimalarnidir gapirayotgan holda gavgdalantiriladi, unga qarshi tomondagi shaxs esa hali javob qaytarib ulgurmagan, tekshiruvchi tekshiriluvchidan tez, qisqa muddat ichida bo‘sh kataklarga berilishi mumkin bo‘lgan javobni yozishni so‘raydi. Berilgan javoblarga qarab shaxsning yo‘nalishi, uning ziddiyatlarga munosabati, agressiya-

jaholat hissining xususiyatlari, bu hisning kimlarga qaratilganligi va shunga o'xshash muhim faktlar to'planadi.

“Tugatilmagan hikoyalar” ham guruhdagi va yakka shaxslarning qarashlari, ulardagi psixologik yo'nalishlarni o'rganishda ancha qo'l keladigan usuldir. Ularda shaxsning o'ziga, atrofdagilarga, jamoaga munosabatlari aniqlanadi. “Mening hayotiy intilishlarim...”, “Mening kayfiyatimni buzilishiga sabab, odatda...” va shunga o'xshash iboralarning davomi yozilib, tugatilishi taklif etiladi.

Shunday qilib, ijtimoiy psixologiya hozirgi kunda juda ko'p metodlarga ega, biz tanishib chiqqan metodlar ularning asosiylari, bir qismi, xolos. Har bir tadqiqotchi o'z tadqiqot ob'ektining xususiyatlari, tadqiqot maqsadi va mavzuiga qarab kerakli uslubni tanlaydi. Bunda metodlar to'plami bilan to'laligicha tanishish uchun maxsus adabiyotlar bilan ham tanishib chiqish maqsadga muvofiqdir

Boshqaruv **usullari** bu belgilangan maqsadlarga erishish uchun boshqariladigan ob'ektga ta'sir qilishning usullari va yo'llari to'plamidir. Quyidagi asosiy boshqaruv usullari mavjud: tashkiliy-ma'muriy usullar; iqtisodiy usullar; ijtimoiy-psixologik usullar; evristik usullar.

Boshqaruvning *tashkiliy-ma'muriy usullari* jamoa ishining aniq, intizomli va tartibli bo'lishini ta'minlaydi. Rahbar bu usullarni ma'mur sifatida, hokimiyat sub'ekti sifatida mehnat va xo'jalik qonunchiligining huquqiy hujjatlariga asoslangan holda qo'llaydi. Ushbu usullardan foydalanishning asosiy maqsadlari: mehnat munosabatlarini huquqiy tartibga solish, qonuniylikni mustahkamlash, korxon va uning xodimlarining huquqlari va qonuniy manfaatlarini himoya qilish.

Tashkiliy va ma'muriy usullar shaxs va jamoaga bevosita yozma yoki og'zaki ravishda berilgan buyruqlar, farmoyishlar, operativ ko'rsatmalar, ularning ijrosi ustidan nazorat, mehnat intizomini qo'llab-quvvatlash bo'yicha ma'muriy vositalar tizimi va boshqalar orqali ta'sir ko'rsatadi.

Rahbar tashkiliy-ma'muriy usullarni quyidagi shakllarda qo'llashi mumkin:

- majburiy ko'rsatmalar (buyruq, taqiq);
- muvofiqlashtiruvchi chora-tadbirlar (maslahat, kelishuv);
- tavsiyalar, tushuntirishlar, tilaklar, takliflar.



Aslida, tashkiliy va ma'muriy usullar bu, ayniqsa, ishdan qochadigan xodimlar uchun majburiy usul va vositalardir.

Ongli ishchilar uchun bu usullar tavsiyalar va tilaklar shaklidagi xayrixohlik mazmuniga ega bo'lishi kerak. Vazifalarni belgilash va ularni hal qilish uchun rag'batlantiruvchi shart-sharoitlarni yaratish orqali amalga oshiriladigan bilvosita ta'sir usullari yanayam samarali hisoblanadi.

Boshqaruvning *iqtisodiy usullari* xodimlarga ta'sir ko'rsatishning asosiy vositasini ifodalaydi. Buning sababi shundaki, ular butun jamoaning ehtiyojlarini va, xususan, shaxsning ehtiyojlarini qondiradi. Iqtisodiy usullar mehnat qilish faolligiga va tashkilotning zaxiralarini aniqlashga yordam beradi. Bugungi kunda moddiy rag'batlantirish intizomni mustahkamlash va mehnat unumdorligini oshirishda muhim omil bo'lib qolmoqda. Rahbar odam xodimning shaxsiy iqtisodiy manfaatlaridan foydalanib, uning butun tashkilot foydasi uchun yuqori fidoyiligiga erishishi mumkin.

Iqtisodiy usullar tashkilotning mustaqilligini kengaytirish sharoitida, jamoa moddiy jang'armalar, olingan daromad (foyda), ish haqini tasarruf qilganda va o'zining iqtisodiy manfaatlarini amalga oshirganda yanada samarali bo'ladi. Tashkilot boshqaruvidagi iqtisodiy muammolarni hal qilish uchun rejalashtirish, narxlash, moliyalashtirish va h.larning matematik modellariga asoslangan iqtisodiy va matematik usullar ham qo'llaniladi.

### ***Boshqaruvning ijtimoiy-psixologik usullari***

Boshqaruvning *ijtimoiy-psixologik usullari* xodimlarning ijtimoiy faolligini oshirish, jamoada sog'lom ma'naviy-psixologik muhitni yaratish, jamoachilik tuyg'usini, o'zaro do'stona hamjihatlikni tarbiyalash maqsadida qo'llaniladi. Ular mehnat uchun axloqiy rag'batlardan foydalanishga asoslangan bo'lib, ma'muriy topshiriqlarni ongli burchga, xodimning ichki ehtiyojiga aylantirish maqsadida shaxsga psixologik usullar yordamida ta'sir ko'rsatadi. Bunga shaxsiy namuna, ishontirish, singdirish, rag'batlantirish, majburlash kabi usullar orqali erishiladi.

Boshqaruvning *evristik usullari* - bu mantiqiy usullar va intuitiv taxminlar tizimi bo'lib, u rahbarga o'zi o'rgangan bilim va ko'nikmalar bilan hal etilmaydigan

muammolarni echishga imkon beradi. Ushbu usullar boshqaruvchi kutilmagan, o'ta og'ir sharoitlarda, algoritmgga, to'liq ma'lumotga va variantlarni qidirish uchun vaqtga ega bo'lmasdan qarorni ishlab chiqishida qo'llaniladi.

Rahbarning evristik faoliyati usullariga anaksiomatizatsiya (yunon. axia - qiymat va an - salbiy zarracha) kiradi va u ikkinchi darajali belgilarni chiqarib tashlash, vaziyatning ayrim sharoitlarini e'tiborsiz qoldirishdan iboratdir. Anaksiomatizatsiya matematik modellarni yaratish va kompyuterdan foydalanish uchun zarur bo'lgan shart hisoblanadi. Kompyuter mumkin bo'lgan variantlarni ko'rib chiqadi va rasmiy muammolarni hal qiladi, boshqaruvchi esa muhim bo'lmagan ma'lumotlarni chiqarib tashlagan holda asosiy jihatlarga e'tibor beradi. Ong osti, sezgi rahbarga boshqaruv qarorini ishlab chiqish uchun eng munosib bo'lgan euristikani maslahat beradi.

### **Mavzuni mustahkamlash uchun savollar:**

1. Xujjatlarni tahlil qilish metodi. Biografik metod.
2. Rahbarning ish sharoitini bayon etish metodi . Kuzatish, qayd etish , voqelik va hodisaning oqilona hal etish metodi.
3. Mediotexnologiyalar. Menenjer bilan individual suhbat metodi.
4. Interviyu, standart, nostandart. Menenjer hisoboti metodi: monologik va diologik. Anketa metodi.

## IV- BOB. BOSHQARUV NAZARIYASI.

### Mak-Gregorni «X» va «Y» va Ouchinining «Z» nazariyalari

Boshqaruv muammolariga bagishlangan nazariyalar orasida mashxuridan sanaladiganlari Mak-Gregorni «X» va «Y» va Ouchinining «Z» nazariyalari alohida ravishda diqqatni jalb etadi. «X nazariyasi» boshqaruvga yondashuvning ma'muriybuyrudbozlikka asoslangan tamoyillarini nazarda tutadi, «Y nazariyasi» esa, undan tubdan fard diladi . Shulardan kelib chiddan dolda Mak-Gregor yangi «X» va «Y» nazariyalarining tamoyillarini ilgari surdi. «X» nazariyasining tamoyillari: (a) tashkilotni dattiddullik bilan izchil tarzda boshqaruv lozimligi; (b) donuniy rasmiy vakolatlarni markazlashtirish; (v) darorlar dabul dilish jarayoniga xodimlarni minimal tarzda jalb etishning madsadga muvofidligi. «U» nazariyasining tamoyillari: (a) tashkilotni umumiy tarzda erkin boshqaruv; (b) rasmiy vakolatlarning bulimlarga bulinishi; (v) majburlash va nazoratning kamligi, individual faolik va uz-uzini nazorat dilishga utish; (g) boshqaruvning demokratik uslubi; (d) darorlar dabul dilish jarayoniga barchaning jalb etilishi.<sup>25</sup> «2» nazariyasining tamoyillari: (a) xodimni anidlashtirilgan madsad sari darakatlantirish; (b) darorlar dabul dilish jarayonining erkinlashtirilishi; (v) har doim xodimning tashabbusini qo'llab-quvvatlanishi; (g) erkin harakatlar tanlovida faoliyatga nisbatan yuqori darajadagi yondashuv.

Birinchisi - « li d er li k sif at lari nazariyasi»<sup>26</sup> yoki 34 xarizmatik nazariya. Uning modiyati shuki, damma dam lider bula olmaydi, ayrim shaxslarda shunday sifatlar yigindisi tugma mavjud bulib, bu sifatlar majmui uning gurudda lider bulishini ta'minlaydi. Masalan 1940 yilda amerikalik KBerd 79 sifatdan iborat bulgan liderlik dirralari ruyxatini tuzdi. Bu ruyxatda, jumladan, tashabbuskorlik, mulodotga kirisha olish, yumor dissi, uziga ishonch, tez va anid darorlar dabul dila olish, tashkilotchilik kabi sifatlar bor edi. Lekin bu nazariyaning xatoligi shunda ediki, biritidan, u yudoridagi sifatlar danday dilib namoyon buladi-yu, danday shakllanishi tushuntirib bera olmadi, ikkitidan, surodlar mobaynida birorta sifat xam mutlad kup marta dayd etilmadi. Taddidot nidoyasida usha boshida taklif etilgan sifatlarning atigi 5 %igina aksariyat respondentlar javobida dayd etildi. Bu liderlik modelini yaratish oson

emasligi tugrisida dulosaga kelishni tadozo etdi. Ikkinchi nazariya - liderlikning vaziyatga boglikdik nazariyasidur). Bu erdagi asosiy goya - lider vaziyatning madsuli degan goyadir. Xdr bir odamda liderlid sifatlari bor, lekin ba'zi vaziyatlar ayrim shaxslarning uzlarini kursatishlari, lider bulishlari uchun dulay mudit bulib xizmat diladi. Yudoridagi ikki nazariyani tandid dilish natijasida paydo bulgan uchinchi nazariya - liderlikning sintetik nazariyasidur. Bu nazariya lider gurudiy munosabatlarning bevosita maxsuli, deb xisoblaydi damda uning ruyobga chidishida guruxding birlamchi rolini ilgari suradi. Oxirgi yillarda kuplab olimlar, jumladan, rossiyalik ijtimoiy psixologlar A.Leontevshshg faoliyat konsepsiyasiga tayangan xolda, liderlikni faoliyat madsuli, gurudning ushbu faoliyatga munosabati va gurudda dabul dilingan normalar damda ijtimoiy kutilmalarga kim kuprod darajada javob berishiga darab liderni anidpash mumkin, deb disoblashmokda. Bundan tashdari, ijtimoiy kutilmalar nazariyasi dozirda ko'pchilik tomonidan ma'dul yondashishlardan biri deb dabul dilinmovda. Shuni aloxdda ta'kidlash joizki, butun dunyoda ishlab chiqarish va uni boshkarish borasida modernizatsiya siyosatining tan olinishi, barcha davlatlarning uziga xos demokratiya tamoyillari asosida jamiyatni, xususan, mexnat jamoalarini boshkarish siyosatiga utishi munosabati bilan boshkaruv masalalariga xam munosabat uzgardi. Jumladan, mustakil Uzbekistonda xam erkin fukarolik jamiyati kurish tamoyillarining yangidan belgilanganligi, Prezident I.Karimov<sup>27</sup> tomonidan barcha jabxalarda, xususan, ijtimoiy soxalarda insonparvarlik siyosatining keng singdirilishi munosabati bilan raxbar va lider shaxslarga nisbatan ijtimoiy fikrda xam muayyan uzgarishlar ruy berdi. Bugun Uzbekiston sharoitida bunyodkorlik sifatlariga ega bulgan, uz oilasi, maxallasi' shaxsan uzi va jamiyat mafnaatini uylab mexnat kilayotgan fukaro jamiyat tomonidan ijtimoiy ximoyada bulib, uning faoliyatini muvofiklashtirish, unga etarli darajada ish sharoitlarini yaratishga mas'ul bulgan raxbar, eng avvalo, unga gamxur bir inson sifatida karashi, mexnatdan manfaatdorlik psixologiyasini uning ongiga singdira bilishi shart. Xalkka yakin bulib, uning dardi bilan yashash, xar bir ishning istikbolini yakkol tasavvur kila olish - zamonaviy raxbar-liderga xos fazilatlaridir. Zamonaviy psixologiya fani tajribasi shuni kursatmokdaki, boshkaruvda, ayniksa, uning uslublarini tanlashda sintetik tanlovning bulishi kuprok axamiyat kasb etadi.

Liderlik hodisasi to'g'risida gap ketar ekan, ushbu masalaga qisqacha to'xtalib o'tish o'rinlidir. Hozirgi kunga qadar boshqaruv psixologiyasi fanida liderlik tug'risida asosan uchta nazariya mavjud.

Ijtimoiy tarixiy taraqqiyot jarayonida odamlarning tabiat, borliq, jamiyat to'g'risidagi tasavvurlari, tushinchalari va bilimlarning ko'lami, fondi kengayib borishi natijasida sotsial psixologiya va uning tarmoqlari davr talabi, taqozosi

### **"Liderlikning sifatlar nazariyasi"**

Liderlik hodisasi to'g'risida gap ketar ekan, liderlik nazariyalari xaqida ham qisqacha to'xtalib o'tish o'rinlidir. Hozirgi kunga qadar liderlik to'g'risida asosan uchta nazariya mavjud.

Birinchi "Liderlikning sifatlar nazariyasi"dir yoki xarizmatik nazariya. Uning mohiyati shuki, hamma ham lider bula olmaydi, ayrim shaxslarda shunday sifatlar yigindisi tug'ma mavjud bo'lib, ular uning guruhda lider bo'lishini ta'minlaydi. 1940 yilda amerikalik K. Berd 79 sifatdan iborat bo'lgan liderlik sifatleri ro'yxatini tuzdi. Bu ruyxatda jumladan tashabbuskorlik, muloqotga kirisha olish, yumor hissi, o'ziga ishonch, tez va aniq qaror qabul kila olish, tashkilotchnlik kabi sifatlar bor edi. Lekin bu nazariyaning xatosi shunla ediki, birinchidan, u yuqoridagi sifatlar qanday qilib namoyon bo'ladi-yu, qanday shakllanishini tushuntirib bera olmadi, ikkinchidan, so'roklar mobaynida birorta sifat ham mutlaq ko'p marta qayd etilmadi.

### **Liderlik nazariyalari**

Ikkinchi nazariya "**Liderlikning vaziyatga bogliqligi**" nazariyasidir. Bu nazariyadagi asosiy goya — lider vaziyatning mahsuli degan goyadir. Har bir odamda liderlik sifatleri bor, lekin ayrim vaziyatlar ayrim shaxslarning o'zini ko'rsatishi, lider bo'lishi uchun qulay hisoblanadi.

Yuqoridagi ikki nazariyani tanqid qilish natijasida paydo bo'lgan uchinchi nazariya "**Liderlikning sintetik nazariyasi**"dir. Bu nazariya liderni guruhiy

munosabatlarning bevosita mahsuli deb qaraydi, liderning ruyobga chiqishida guruhning birlamchi rolini ilgari suradi.

Psixolog A.N.Leontevniig faoliyat konsepsiyasiga tayangan holda, liderlikni faoliyat mahsuli, guruhning ushbu faoliyatga munosabati va guruhda qabul qilingai normalar va ijtimoiy kutishlarga kim kuproq javob berishiga qarab liderni aniqlash mumkin. **“Ijtimoiy kutishlar”** nazariyasi hozirda kupchilik tomonidan ma’qul yondashishlardan biri deb qabul qilinmoqda.

K.A. Abulxanova-Slavskaya o‘z asarlarida faoliyatning regulyatsiya qilishning shaxslikka daxldor mexanizmlari to‘g‘risidagi masalalarni taxlil qilib, shaxsning barqaror shakllangan ijtimoiy malakalari, qadriyatlari hayot pozitsiyasi va stategiyasi boshqaruv uquvini keltirib chiqaruvchi asosiy omil ekanligini dalillaydi. Shaxslilik mexanizmlari boshqaruv ko‘nikmalarini ayrim olingan kishilarda tarkib toptirish kafolatli bo‘lishi nazariy jihatdan asoslab beriladi.

Lenda Jurlning supper liderlik to‘g‘risidagi nazariyasi. XXI asrda kuplab kadriyatlarga munosabat uzgargani sir emas. Shular katorida insoniy munosabatlar, odamlar faoliyatini demokratik uzgarishlar sharoitida boshkarish masalalariga nisbatan xam karashlar birmuncha uzgardi. Ijtimoiy psixologiya, boshkaruv asoslari, menejment soxasida chop etilayotgan yangi davr adabiyotlarida raxbarlik san’ati va maxoratiga biznes manfaatlar nuktai nazaridan yondashish an’anaga aylangan.

27Kyarimov I.A. Bizning bosh maksadimiz - jamiyatni demokratladggirish va yaʼgilash, mamlakatimizni modernizatsiya va islox; ztshpdir. - T.: «Uzbekiston», 2005. 36 Ma’lumki, xorijiy mamlakatlarda boshkaruv ishlariga mas’ul bulgan shaxslarni yukorida ta’kidlaganimizday «lider» deb atashadi. Aynan shu atama odamlar orasida yurib, obru toptan, gapi, fikrlashi, ish tutishi va uzgalarga ta’sir kursata olishi bilan ajralib chikkan shaxe uchun xam kulllaniladi. Shu ma’noda Amerika Prezidenta xam lider, atrofiga bir norasmiy gurux tuplagan xali xech kanday rasmiy makomi yuk kimsa xam Usha unga ergashuvchilar uchun lider xisoblanadi. Amerikalik tadkikotchi Linda Juell<sup>2\*</sup> uzining «Industrialno-organizatsionnaya psixologiya» (2001) kitobida ijtimoiy-psixologik xodisalardan muximi bulmish liderlik masalasiga uziga xos yondashuvini bayon ettan. U bu muammoni aynan bizning sharoitamizdagi talkini, ya’ni mardpik va jasorat kursatish uchun ochik maydonlar yuk bulgan sharoitda

liderlik xislatlarining namoyon bulish xususiyatlarini ochishga urinadi. Uning fikricha, zamonaviy ishlab chikarishning samaradorligi eng avvalo, xodimlar rolini oshirib, liderlarnikini aksincha, pasaytirish, yoki anikrogini aytganda, kamaytarish xisobiga ruy beradi. Shundagina raxbarlikda ortakcha buginlarni kamaytarish mumkin. Liderning, ya'ni amerikaliklar raxbarni lider fenomeni doirasida tasavvur kilishadi, vazifasi - guruxning samarali faoliyat kursatish yullarini belgilab berishdir. Bu kitobda ijtimoiy-psixologik nuqtai nazardan axamiyatli bulgan tushunchadan biri bu - «superlider» tushunchasidir. Superlider kim va kachon oddiy lider superga aylanadi? Amerikalik tadaikotchilar Mans va Sgshslarning fikricha, eng yaxshi lider - bu «superlider»dir. Bu shunday shaxski, u uz xodimlarining aksariyatini liderlarga, birinchi navbatda uzlari uchun liderlarga aylantira oladi. Bunday asosiy goya shundan iboratki, agar odam eng avvalo, uzi uchun lider bula olsa, uzidagi bu malaka yoki maxoratni bonuqalarga etkaza olsagina, bu odam uchun shunday vakt-soat etib keladiki, jamoa uzi mustakil ishlaydigan, bevosita tepasida turib boshkarib turadigan insonga muxtoj bulmagan mexanizmga aylanadi. Bu - superliderlikdir. Olimlar oddiy radbar yoki liderning superliderga aylanishini kuyidagi bir necha bosdichlarda kechishini ta'kidlaydilar:

I boskich: dastlab inson, ya'ni, bu urinda lider-radbar uzi uchun lider bulishi, ya'ni shaxsiy madsad va maslaklar, uzini\_uzi kuzatish, ragbatlantirish, xayoliy mashdlar va kognitiv tatlillar ordali uzining mustadil inson, shaxe ekanligini, uzida boshdalarga )fnak buluvchi sifatlar borligini anglashi va kamchiliklarini bartaraf etishga dodir bula boradi; II boskich: lider yudorida dayd etilgan uzidagi fazilatlarining afzalliklarini uzgalarga namoyish etib, aynan shunday sifatlar soxibi bulishning afzallik tomonlariga xodimlarni ishontiradi;

III boskich: xodimlariga uzlarida tashabbaus va uziga ishonchni namoyon etish uchun sharoit yaratadi, tashabbuslar kursatilishini tinimsiz ragbatlantiradi;

IV boskich: mustadil dobiliyat egasi bulgan xodimlarni ragbatlantirish, kerak bulganda, fadat konstruktiv tanbexlar berish yuliga utib oladi;

V boskich: uz"UZiii boshqaruvga asoslangan ijtimoiy faoliyatni tashkil etish va ishlarga xadeb aralashaverishdan uzini tiyish yulining afzalliklariga uzini ishontiradi. Samarali boshqaruv - aslida ijtimoiy ta'sirni amalga oshirishning eng namoyishkorona kurinishidir. Shu ma'noda, liderlik - avval shaxsning uziga, sungra uzgalarga bera

oladigan tasirida kurinadigan fazilatlar majmuidir, deb ta'riflanadi. Demak, superliderlik goyasining asosida yotgan muxim fazilat - bu raxbarning uzgalarga tashabbuslarni namoyish etishlariga imkoniyat yaratishidir. Tashabbus kursata olish va unga yaratiladigan imkoniyatlar xadida dam dator ilmiy adabiyotlarda ma'lumotlar uchraydi. Masalan, amerikalik mashxur psixolog Deyl Karnegishtg ta'kidlashicha, asr boshida amerika dollarida xisoblaganda yiliga bir milliondan ortid daromad topadigan boshqaruvchilarning soni ikki nafarni tashkil dilgan. Ulardan biri Uolter Kraysler va ikkinchisi - Charlz Shveblardir. Amerika chuyan dushpp industriyasining etakchilaridan bulgan Endryu Karnegi Shvebga odamlarni yaxshi ishlatib, korxonada daromadini keskin oshirib yuborganligi uchun kuniga uch ming dollar, yiliga bir million dollar xaq tulagan. Lekin ana shu millionerning uz esdaliklarida qoldirgan quyidagi suzlari e'tiborga loyiddir: «Men cho'yan quyish borasida eng oddiy ishchidan xam nunoq edim, asosiy yutug'im - men uzgalarni boshqarishni bilganman. Mendagi eng noyob sifat - odamlarda tashabbusni uygotish qobiliyati edi. Chunki insondagi eng noyob, dimmatli narsani tan olish - uning tashabbusini duzgatishdir». Endryu Karnegi esa umrining oxirida uzining qabr toshiga «Bu erda bir umr uzidan aqllirol bo'lganlarni uziga buysundira olgan inson yotibdi» deb yozib quyinglar deb vasiyat etgan. Demak, Shvebning raxbari xam uz yulida xodimlar psixologiyasini yaxshi bilgan va ularga uz vadtida tashabbus kursatish imkonini bera olgan kamtar shaxe bulgan. Bozor idgisodiyoti sharoitida odamlar nima xisobiga samaraga erishish mumkinligi-yu, uzidan nima talab dilinishini anid bilsa, ular uchun mustadil ishlash, ishga ijodiy yondashish imkoniyati kuprod buladi va yangy asr odami uzi uchun erkin faoliyat donunan kafolatlanishini madul kuradi. Shu urinda barcha liderlarga xos bulgan yana bir xislatni ta'kidlash joiz. Bu xam bulsa, liderning obrusi yoki ba'zan tarjimasiz ishlatiladigan ibora bor - avtoriteta. Liderning avtoriteta - bu kerak bulsa, dobiyat. Chunki avtoritet unta ma'lum lavozimda utirgani, ma'lum sanksiyalar, imtiyozlar, imkoniyatlarga ega bulgani uchun rasman berilgan bulishi mumkin. Shunisi borki, raxbar avtoriteta xdmisha bir shaxsning ikkinchi shaxsga nisbatan xissiy-irodaviy ta'sirini nazarda tutadi. Eng yomoni agar odamdagi tashabbus bugilsa, uz oldiga madsadlar duymaslikda Urganib dolsa, u nafadat xald, balki Uzining oilasi, yadinlari, farzandlari uchun xam daygurmay- digan, ular tashvishlarini uylamaydigan



bulib koladi. Bugungi yangilanishlar sharoitida milliy-madaniy an'analarimizni disobga olganda dam boshqaruvda tumanistik tamoyillarga keng yul ochish ordali fudarolarda mustadil fikr, fudarolik pozitsiyasi, tashabbuskorlikning bulishi danchalik adamiyatli ekanligini yaxshi bilamiz. Shuning uchun dam yangi avlod radbarlariga, boshqaruvchilariga duyiladigan talablar, ular xuldidan kutiladigan sifatlar jamiyatda soglom insoniy munosabatlarning bardarorlashuvi, soglom radobat va uzaro bagrikenglik, lekin ishda uziga va damkasblariga nisbatan talabchanlikni tadozo etadi.

**Mavzuni mustahkamlash uchun savollar:**

1. Boshqaruv faoliyatini ko'rsatib beruvchi nazariyalaridan Tellor, Gelberd nazariyasining tahlili.
2. Lenda Jurlning supper liderlik to'g'risidagi nazariyasi.
3. Boshqaruv ilmining nazariy tarixiy asoslari.
4. Psixologiyani boshqaruvdagi o'rni.

## II-MODUL. PSIXOLOGIYADA RAHBARLIK MUAMMOSI.

### V- BOB. PSIXOLOGIYADA RAHBARLIK MUAMMOSI.

#### *Xorijiy va sobiq sovet tadqiqotlari, ilmiy va o‘quv adabiyotlarida menejer shaxsi va uning psixologiyasi haqida*

Xorijiy tadqiqotlar, ilmiy va o‘quv adabiyotlarida menejer shaxsi va uning psixologiyasi haqida mualliflar “Unga qo‘yiladigan barcha talablarga javob beradigan muvaffaqiyatli menejer qanday bo‘lishi kerak?” degan savolga javob berishga harakat qiladigan bir nechta tadqiqotlar mavjud. Ularning eng qiziqarli va e‘tiborga loyiqlaridan bir nechtasini ajratib ko‘rsatish mumkin.

*Lori Mullins* menejerning professionalligini uchta sifat bilan bog‘laydi:

- *texnik kompetensiya* - muayyan muammolarni hal qilishda, birinchi navbatda, bo‘ysunuvchilarni o‘qitish, shuningdek, hozirgi tovarlar yoki xizmatlar ishlab chiqarish bilan bog‘liq operatsiyalarni tashkil qilish uchun ma‘lum bilim, usul va ko‘nikmalarga ega bo‘lish zarurati;

- shaxslararo munosabatlar va baholash faoliyatida zarur bo‘lgan *ijtimoiy ko‘nikmalar va insoniy fazilatlar*. Menedjer muvaffaqiyatining o‘ziga xos xususiyati inson resurslaridan samarali foydalanishni kafolatlash qobiliyatidir, bu o‘zaro hamkorlikni tashkil etish, etakchilik va harakatlarni muvofiqlashtirish, vaziyatlarga tezkor munosabat va boshqaruv uslubining moslashuvchanligini o‘z ichiga oladi;

- *tashkilotning harakatlarini*, shu jumladan, atrof-muhitni bir butun holda ko‘rish uchun zarur bo‘lgan konseptual qobiliyat, bu strategik rejalashtirish va korxonada hamma narsani o‘z maqsadlariga erishish uchun bo‘ysundirishga imkon beradi.

Ushbu tarkibiy qismlar har birining o‘ziga xos tortishish va ahamiyatligi turli darajadagi nazorat uchun qiziqish bilan bog‘liqligini namoyish etadi: menedjer qanchalik ko‘p ishlasa, uning konseptual qobiliyatlari, ijtimoiy ko‘nikmalari va insoniy fazilatlar shunchalik muhimdir.

Muvaffaqiyatli menejerning yanada batafsil, ammo kam tizimli va beg‘araz modelini *M. Pedler, Dj Bergine va T. Boydell* taklif etadi (4-rasm).

*R.Heller* tomonidan olingan ma'lumotlar Yevropaning etakchi kompaniyalarini o'rganish asosida an'anaviy fazilatlarga ega menejerlarning asri tugaganligini va boshqa afzalliklarga ega yangi menejerlarga ehtiyoj borligini ta'kidlaydi. U yangi avlod menejerlariga xos bo'lgan o'nta rivojlanish strategiyasini aniqlaydi:

- 1) etakchilik ko'nikmalarini rivojlantirish;
- 2) tub o'zgarish istagi;
- 3) madaniyatni yuqori qo'yish;
- 4) oldinga doimiy intilish;
- 5) «tashkilot» faoliyati - menejment va faoliyatni tashkil etishga yangi yondashuvlar izlash;
- 6) muvaffaqiyatga erishishning yangi yo'llaridan foydalangan holda raqobat muhitini saqlab qolish;
- 7) turg'unlikning eng kichik belgilarini doimiy ravishda yangilab turish va oldini olish uchun so'zsiz istak;
- 8) odamlar o'zlarini motivatsiya qilishlariga erishish;
- 9) jamoadagi ishlash qobiliyati;
- 10) eng yuqori sifat menejmentiga erishish.

*G.Xinterxuber* va *K.Popp* tomonidan ishlab chiqilgan modelda kompaniya boshqaruvining vakolati funksional, vaziyatli, intellektual va ijtimoiy kompetensiyalar yig'indisidir deb, ta'riflanadi. Birinchisi mahsulot ishlab chiqarish, kompaniyaning marketing va moliya to'g'risidagi bilimlarini o'z ichiga oladi.



**2-rasm. Muvaffaqiyatli menedjering sifatlari**

*Vaziyatli kompetensiya* firmaning hayot siklining turli bosqichlari (poydevori, oʻsishi va boshqalar) va xususiyatlarini tushunish bilan bogʻliq. Intellectual kompetensiya murakkab munosabatlar toifalarida fikrlash qobiliyati bilan birgalikda tahliliy fikrlashning mavjudligini oʻz ichiga oladi; ratsional analitik va mavhum fikrlash qobiliyati (qiyin vaziyatlarda muammolarni tan olish va tuzish, shuningdek, turli xil echimlarni ishlab chiqish va amalga oshirish uchun zaruriy shart). Ijtimoiy kompetensiya ichki aloqada ham tashqi muhit bilan oʻzaro aloqada boshqaruv aloqasi va integrativ qobiliyatlarni oʻz ichiga oladi. Model mualliflariga koʻra, funksional va vaziyatli kompetensiya professionallik, intellektual va ijtimoiy - menejering psixologik hayotiyliги bilan tavsiflanadi.

Ijtimoiy yoʻnaltirilgan bozor iqtisodiyotiga oʻtish sharoitida menedjering ijtimoiy vakolati tobora muhim ahamiyat kasb etayotganligi tan olingan. *M. Argile* unga quyidagi tarkibiy qismlarni kiritadi.

1) *motivatsion*: hukmronlik qilish qobiliyati - katta ijtimoiy faollik, boshqa odamlarga ta'sir qilish, maqsadga erishish, tanqid qilishdan ko'ra ishontirish, muvofiqlashtirish va tushuntirish orqali erishish qobiliyati;

2) *sezuvchanlik*: so'z bilan ifodalanmagan psixologik izohlash qobiliyati - tashqi ko'rinish, yuz ifodalari, imo-ishoralar, qarashlar, hissiy intonatsiya, xatolar, urg'u va h.k.;

3) *reaksiya shakli*: boshqa odamlar bilan aloqani sinxronizatsiya qilish qobiliyati, kim, qachon va nima aytishi kerakligini aniqlash qobiliyati;

4) *"o'zidan voz kechish" va o'ziga ishonch*: nafaqat sovuqqon bo'lish, boshqa odamlarning oldida o'zini yuqori ko'tarmasdan munosib ravishda namoyon bo'lish.

Yuqorida keltirilgan menedjerning shaxsiy va kasbiy mahorati to'g'risidagi xorijiy mualliflarning fikrlarining o'ziga xos xususiyati ularning bir-birini takrorlamasligidadir. Ushbu fikrlarga asoslanib, muvaffaqiyatli va madaniyatli menejer qanday bo'lishi kerak degan savolga aniq javob berish qiyin.

Menejer shaxsi va uning psixologiyasi haqida sobiq sovet ilm-fanida ham turli xil qarash va fikrlar mavjud. Biroq, rahbar shaxsiyati va professionalligi xususiyatlarini shaxs nazariyasiga, uning o'ziga xos psixologik xususiyatlariga, shuningdek, professionallik tuzilishini o'rganishga asoslangan holda har tomonlama taqdim etishning ijobiy jihati kuzatiladi. Tizimli-tuzilish yondashuvga amal qilgan holda, etakchining bu xususiyatlarini va uning faoliyati va talablarining o'ziga xos xususiyatlariga mos keladigan xususiyatlarini aniqlashga intilishadi. Afsuski, aksariyat mualliflar har qanday boshqaruv faoliyati mavzusini tavsiflaydilar va bozor tashkilotlari menejerining shaxsiy xususiyatlariga juda kam e'tibor beradilar. Biroq, ularning ba'zilari ular orasidagi farqlar mavjudligini inkor etishga yo'naltirilganligi bilan ajralib turadi.

Boshqaruv faoliyati predmetining bunday umumiy xususiyatiga misol qilib A. V. Karpovning "Menejment psixologiyasi" deb nomlangan o'quv qo'llanmasini keltirish mumkin. Unda psixika va shaxs xususiyatlarining klassik tuzilishiga asoslangan xarakteristikasi 320 varaqda berilgan. Uning asosiy tarkibiy qismlari quyidagilar.

1. Perseptual jarayonlar - idrok qilish jarayonlari. Odamlar, guruhlar va o'zini to'g'ri ijtimoiy idrok etishning etakchisi uchun muhimligi, boshqaruv faoliyatining axboriy asosi, tashkilotning operatsion qiyofasi ajratib ko'rsatiladi.

2. Mnemik jarayonlar - xotira jarayonlari. Rahbarning xotirasi uchun yuqori talablar qayd etiladi, ular har xil turlarga ega bo'lishi kerak (vizual, tinglash, og'zaki-mantiqiy va boshqalar), ammo tezkor xotira ayniqsa, ishlab chiqilishi kerak (talab qilinadigan harakatlar oxirigacha ma'lumotni aniq saqlash) va uzoq muddatli, rahbarning butun tajribasini saqlagan va, xususan, individual boshqaruv konsepsiyasida mujassamlangan.

3. Tafakkur - 1944 yilda B.M. Termal tomonidan aniqlangan amaliy fikrlash rivojlanishining ahamiyatini ta'kidlaydi va uning ba'zi ontogenik xususiyatlari ajratib ko'rsatiladi.

4. Butun kognitiv sohaning umumlashtirilgan ko'rinishi sifatida tavsiflangan, shaxs xususiyatlari va uning psixikasi ta'siri bilan ajralib turadigan aql, boshqaruv sub'ekti uchun muhim ahamiyatga ega. Bu jarayon nafaqat amaliy, balki ijtimoiy bo'lishi ham muhimdir. U psixologik ongga - safarbarlikka tayyorlik, faollik, prognoz, ijodkorlik (yangi g'oyalarni ilgari surish qobiliyati), yangi tuyg'u, o'ziga xos fikrlash, tanqidiylik, refleksivlik va noaniqlikka qarshilik ko'rsatishda o'ziga xos xususiyatlarni kiritadi. Metakognitiv xabardorlik kabi intellektual mulk ham ta'kidlangan - etarli darajada o'zini idrok qilish, uning aql-zakovati va mavjud kamchiliklarini yashirish qobiliyatidan foydalanish.

5. Tartibga soluvchi jarayonlar - qaror qabul qilish va amalga oshirishning ajralmas motivatsion, kognitiv, ixtiyoriy, hissiy jarayonlari. Rahbar uchun barcha harakatlarning shaxsiy ma'nosi, qat'iyatlilik, rejalashtirish va dasturlash uchun rivojlangan qobiliyat, qarorlar qabul qilish mahorati va rivojlangan o'zini o'zi boshqarish muhimdir.

6. Kommunikativ jarayonlar. Ularning ahamiyatini ta'kidlash, etakchiga xos bo'lgan har qanday kommunikativ fazilatlarni, shuningdek, refleksiv xatti-harakatlar qobiliyatini ajratish bilan masala ham bo'lmaydi.

7. Holatning hissiy-irodaviy tartibga solinishi, nazorat predmetining hissiy va ixtiyoriy holatlarning ekspressiv namoyon bo'lishini, umuman ularning xatti-

harakatlarini boshqarish qobiliyati bilan bog'liq; quyi bo'g'inlarga ekspressiv ta'sir ko'rsatish vositalariga ega bo'lish va tashqi ko'rinishdagi sharoitlarni tashxislash.

8. Motivatsiya - yutuqlarning yuqori motivatsiyasi ya'ni, o'zini o'zi rag'batlantirish etakchi uchun muhimdir.

9. Boshqaruv va etakchi - ular uchun qobiliyatga ega bo'lishning ahamiyati ta'kidlanadi, shaxsiyat va ish uslubining ma'lum bir turi.

10. Boshqaruv faoliyati uchun qobiliyatlar quyidagilarga bo'linadi:

1) boshqaruv xususiyatlari (yoshi, jinsi, madaniy va ta'lim darajasi, ijtimoiy-iqtisodiy holati va kasbiy fazilatlari): ustunlik, o'ziga ishonch, hissiy barqarorlik, stressga qarshilik, xohish, yutuqlarga, korxonaga, javobgarlikka, topshiriqlarni bajarishdagi ishonchlilikka, mustaqillikka, muloyimlik);

2) tashkilot miqyosidagi qobiliyatlar (taniqli psixolog L.I.Umanskiy tomonidan olingan ma'lumotlarga ko'ra tasvirlangan), jamoat kuchi;

3) umumiy qobiliyatlar (aql, faoliyat, o'zini o'zi boshqarish, o'rganish);

4) maxsus qobiliyatlar (idrok, e'tibor, xotira, fikrlash, tasavvur va boshqalar).

Menejer modeli tafsilotlariga to'xtalmasdan, biz shubhasiz psixologik tuzilishni aniqlamasdan, bu nazorat mavzusi nima bo'lishi kerakligi va psixodiagnostika usullari bankini yaratish qobiliyati haqida to'liq tasavvurga ega bo'la olmaymiz.

Biroq, taqdim etilgan xususiyatlar to'plami:

1) ijtimoiy-psixologik xususiyatlarni o'z ichiga olmaydi - dunyoqarash va munosabat, ijtimoiy va fuqarolik pozitsiyasi, ijtimoiy o'zgarishlarga va bozor o'zgarishlariga munosabat, hayot rejalari va ehtiyojlari va boshqalar;

2) psixologik fazilatlarni tavsifini o'z ichiga oladi, ammo amalda boshqaruv va malaka tarkibiy qismlarini o'z ichiga olmaydi;

3) menejmentning umumlashtirilgan mavzusiga tegishli, ammo xususiy korxonalar menejeri faoliyatining zamonaviy bozor xususiyatlariga nisbatan kam yo'naltirilgan.

R.L.Krichevskiy menejer modelini tuzishning qat'iy psixologiyasiga intilmasdan, empirik tahlil mantiq'iga asoslangan fazilatlar ro'yxatini taqdim etadi:

- natijalarni yaratish qobiliyati, ularga erishish uchun ko'p mehnat qilish istagi;
- topshirilgan vazifa uchun javobgarlikni o'z zimmasiga olish va tavakkal qarorlar qabul qilish istagi va qobiliyati;

- o‘zgarishlarni boshlash, ularni boshqarish va tashkilot manfaatlariga muvofiq foydalanishga tayyorlik;
- ochiq boshqaruv usulidan foydalanishga tayyorlik va hamkorlikka intilish;
- tez qaror qabul qilish mahorati;
- hozirgi va kelajakka e’tibor qaratish qobiliyati;
- tashkilot ichida ham, undan tashqarida ham ro‘y berayotgan o‘zgarishlarni ko‘ra bilish va ulardan foydalanish imkoniyati;
- yaqin ijtimoiy munosabatlarga tayyorlik;
- umumiy boshqaruvga tayyorlik;
- o‘z ishlariga ijodiy yondoshish;
- doimiy ravishda o‘zini takomillashtirish va yaxshi aqliy va jismoniy rivojlanish;
- vaqtdan to‘g‘ri foydalanish qobiliyati;
- o‘zini va xodimlarni rag‘batlantirishga tayyorlik;
- puxta tayyorlangan professional kadrlar boshida ishlashga tayyorlik;
- ijtimoiy etakchilikka tayyorlik;
- xalqaro dunyoqarash.

I.N. Gerchikovaning Rossiyadagi bozor o‘zgarishlarining boshida tuzilgan fazilatlar ro‘yxati etakchi shaxs va alohida ishbilarmon shaxs sifatida o‘ziga xos bo‘lgan bir qator qiziqarli xususiyatlarni o‘z ichiga oladi.

Shuningdek, quyida biz bozor iqtisodiyoti va menejment bo‘yicha mutaxassis I.N. Gerchikovaning menejer majburiyatlari haqidagi fikrlarini ko‘rib chiqamiz:

- korxonalarni boshqarish sohasida umumiy bilimlarga ega bo‘lish;
- kompaniyaga tegishli bo‘lgan sohada ishlab chiqarish texnologiyalari masalalari bo‘yicha vakolat;
- nafaqat ma‘muriyat, balki tadbirkorlikdan oldin ko‘nikmalarga ega bo‘lish;
- bozorlardagi vaziyatni o‘rganish, tashabbuskorlik va kompaniya resurslarini qo‘llashning eng foydali sohalarida faol ravishda taqsimlash qobiliyati;
- quyi menejerlar va xodimlar bilan kelishuv asosida xabardor va vakolatli qarorlar qabul qilish va ularning bajarilishida har birining ishtirokini taqsimlash;



- kompaniya ishlayotgan yoki ishlashni istagan asosiy bozorlar yoki ularning segmentlarini tahlil qilish sohasidagi amaliy tajriba va bilimlar.

*Raqobatdosh firmalarning faoliyati va harakatlarini tahlil qilish qobiliyati:*

- ishbilarmonlik muhitining rivojlanish tendensiyalarini, ayniqsa talabni, o'z mamlakatida va kompaniya o'z mavqeini mustahkamlashga yoki saqlab qolishga intilayotgan boshqa mamlakatlarda iqtisodiyotni davlat tomonidan tartibga solish choralarini bashorat qilish qobiliyati;

- Har doim imkon qadar yo'naltirilgan bo'lish;

- ijodkor bo'lish, resurslardan unumli foydalanish va kompaniya faoliyati samaradorligini ta'minlash. Ushbu ro'yxatga odamlarni boshqarish qobiliyatini qo'shadi:

- to'g'ridan-to'g'ri bo'ysunuvchilarini, ularga ishonib topshirilgan muayyan ishni bajarish qobiliyatlari va qobiliyatlarini takomillashtirish bo'yicha bilimlar;

- korxonada va xodimlarni bog'laydigan shartlarni bilish, ularning manfaatlarini adolatli himoya qilish;

- birdamlik va kompaniya faoliyatining yo'nalishini saqlab qolish.

***Madaniyatli rahbarning psixologik portreti***

Menejerning shaxsiyati va professionalligining mavjud modellarini baholab, shuni ta'kidlash kerakki, ijtimoiy xususiyatlarning mavqeini oshirish, jamiyat ijtimoiy hayotining pulsatsiyasini his qilish qobiliyati va maksimal foyda olish istagini mamlakatning ijtimoiy muammolarini hal qilishda to'liq yordam bilan birlashtirish kerak.

Boshqaruv yoki menejment bu maxsus fazilatlar va shaxs tayyorgarligini talab qiladigan maxsus kasb. Menejer nafaqat boshqaruv sohasidagi yaxshi mutaxassis, balki menejment sohasidagi etuk mutaxassisdir. Ko'pincha menejment san'at deb atalgan ya'ni, iste'dod, yuqori darajadagi mahorat va rivojlangan qobiliyatlarni talab qiladigan ish. Ammo menejment nazariyasi va amaliyotining boshidanoq faqat ilmiy boshqaruv samarali deb ishonilgan ya'ni, uni amalga oshirish uchun tegishli ilmiy tayyorgarlikka ega bo'lgan shaxs tomonidan o'tkaziladi. Aslida, iste'dod qobiliyat va yuqori mahoratdir. Shuning uchun menejer ilmiy sifat va menejment tomonidan ishlab

chiqilgan mezonlarga to'la javob beradigan, shaxsiy fazilatlarni rivojlantirish va boshqaruv tayyorgarligi yuqori darajadagi professionaldir. Bundan tashqari, zamonaviy menejer o'z davrining odami, ayniqsa jahon iqtisodiyoti rivojlanishining yangi bosqichi, O'zbekiston o'zining kamchiliklarini bartaraf etish va ijtimoiy yo'naltirilgan bozor iqtisodiyotini yaratishning qiyin davrini boshdan kechirayotgan bir davrda yanada muhimdir. Uning faoliyatining bu xususiyatlari, shaxsiyati va kasbiy mahoratiga bo'lgan talablarni belgilaydi, uning psixologik portretining asosini tashkil etadi.

Psixologiya va menejment fani nuqtai nazaridan kelib chiqqan holda, turli tadqiqotchilar, nazariyotchilar ishiga tayanib, zamonaviy madaniyatli va muvaffaqiyatli menejerning psixologik portretining quyidagi asosiy tarkibiy qismlarini ajratib ko'rsatishimiz mumkin:

- 1) rahbarning shaxs sifatidagi umumiy xususiyatlari;
- 2) boshqaruv va boshqaruvchilik ilmiga ega bo'lishi;
- 3) bozor-iqtisodiy va sanoat ishlab chiqarish jarayoniga tayyorligi;
- 4) ishbilarmonlik va tadbirkorlik qobiliyatlari;
- 5) odamlar bilan ishlash qobiliyati va unga tayyorgarligi.

### ***Boshqaruv va menejment bo'yicha ta'lim***

Menejerning ishi uning yuqori va har tomonlama tayyorgarligini talab qiladi. Uning asosi yuqori boshqaruv, boshlang'ich yoki o'rta va qo'shimcha ta'limni taqozo qiladi. Bu menejer boshchiligidagi ishlab chiqarishning boshqa sohalari bilan birlashganda yanada samara beradi. Shuning uchun hech bo'lmaganda, maxsus kurslarda o'qish uchun menejment bo'yicha sertifikat yoki diplomga ega bo'lishi lozim.

Ta'lim - bu murakkab, umumiy ilmiy va maxsus, nazariy va amaliy, fundamental va amaliy, keng va o'ziga xos bilimlar, qarashlar, tushunchalar, e'tiqodlar, shuningdek intellektual qobiliyatlar tizimi, bu quyidagilarga imkon beradi:

- 1) zamonaviy ijtimoiy va ilmiy pozitsiyalarda o'zlarining kasbiy sohasini jamiyat hayoti tizimida va davlat faoliyatida ahamiyatini to'g'ri tushunadilar;

2) ijtimoiy va kasbiy talablarni, munosabatlar, bogʻliqlik, uning barcha tarkibiy qismlarining ishlash mezonlarini (maqsadlar, vazifalar, istiqbollar, tendensiyalar, vaziyatlar, qarorlar, harakatlar, usullar, natijalar va boshqalar) mustaqil ravishda baholay olish;) oʻz faoliyatini umuman va aniq kasbiy vaziyatlarda mustaqil ravishda tartibga solish.

Bunday lavozim maʼlumotli mutaxassisga muayyan vaziyatda bevosita kuzatiladigan doiradan tashqarida boʻlgan narsani tushunishga, uning uzoq ufqlarini aqliy koʻrishga imkon beradi. Ular inson aqli dunyodagi eng yuqori choʻqqidir, deb bejiz aytilmagan. Va ular mavjud boʻlganda uning afzalliklaridan foydalanish kerak. Kasb-hunar taʼlimi mutaxassisning ijtimoiy, kasbiy rivojlanishi, intellekt, kasbiy madaniyat va maʼnaviyatni yuksaltirishga muhim hissa qoʻshadi. U maʼlumotli mutaxassisning muhim intellektual fazilatini - tizimdan tashqari kasbiy fikrlashni shakllantiradi. Bu nafaqat oʻziga xos xususiyatlaridan va lahzali mulohazalaridan, balki faoliyatdagi va hayotdagi oʻrnidan kelib chiqqan holda muayyan vaziyatlarda odamning xulq-atvori yoʻnalishi va usulini tanlash imkoniyati va odatidir.

Tizimli vaziyatdan kelib chiqadigan *kasbiy fikrlash* - bu dunyoqarashning kengligi, nima boʻlayotganini tushunish doirasi va chuqurligidir. Bu shaxsga hamma narsani va vaziyatni koʻrishga imkon beradi va shuning uchun muvaffaqiyatli harakat qiladi.

*Boshqaruv taʼlimi* - jamiyatning menejment bilan bogʻliq boʻlgan jihatlariga tanlangan eʼtibor, qiziqish va munosabatni anglatadi. Ular professionallikka juda qiziqishadi, u ularni boshqalarga qaraganda yaxshiroq tushunadi, takomillashtirishning maʼnosi va usullarini tushunadi. Shu asosda jamiyat hayotiga va hatto insoniyat hayotiga daxldorlik hissi mavjud, insonning hayoti va kasbiy faoliyati, ularning muammolari chuqurroq tushuniladi; odamlar va hukumatning hayotni yaxshilash boʻyicha umumiy harakatlari bilan bogʻliqlik mavjud; ular bozor faoliyati va boshqaruvning jamiyat hayotidagi oʻrnini, ularning ijtimoiy aloqalari va qaramligini, oʻz mehnati bilan fuqarolar hayoti, jamiyat, uning xalqaro obroʻsiga hissa qoʻshish zarurligini tushunadilar; boshqaruvni amalga oshirish va odamlarga, jamiyatga, tabiatga, ruslarning kelajak avlodlariga etkaziladigan zararni istisno qilish. Atrof-

muhitning ifloslanishiga, past sifatli mahsulotlarga va iste'molchilarning firibgarligiga samimiy hamdardlik ko'rsatadigan menedjer deyarli yo'q.

Hech kim, hattoki xususiy tadbirkorlikning ashaddiy raqibi ham, menejerlar o'zlarini yoqtirganlari uchun javobgarliksiz ish tutadilar deb aytishga jur'at etmaydilar. Ko'pincha jamiyat oldida javobgarlik foyda uchun qurbon qilinadi va bu madaniyatsiz boshqaruv va o'qitish ko'rsatkichidir.

Menejer shaxsini tarbiyalash va rivojlantirish uning faoliyatining ijtimoiy ma'nosini, uning davlat va odamlar hayotidagi missiyasini, uning ijtimoiy-iqtisodiy maqsadini va natijada madaniyatli motivatsiyani tushunishda namoyon bo'ladi:

- Sivilizatsiyalashgan boshqaruvning ehtiyojlari va o'lchamlarini tushunish, ularsiz sivilizatsiyalashgan, ijtimoiy yo'naltirilgan va rivojlanayotgan iqtisodiyot bo'lishi mumkin emas;

- menejerlar jamoasiga ijtimoiy-psixologik integratsiya, uning kasbiy tafakkuri, qadriyatlarini, jamiyatga, boshqa ijtimoiy guruhlariga va fuqarolarga bo'lgan munosabati stereotiplarini o'zlashtirish; xulq-atvor, odatlar, urf-odatlar, urf-odatlar, til (jarang, jargon) va hokazolar;

- u uchun menejmentning xususiyatlari va talablarini tushunish, uning ijobiy va ehtimol unchalik yoqimli bo'lmagan xususiyatlarini bilish, lekin uni sevishga, o'z kasbidan g'ururlanishga, g'ayrat bilan ishlashga xalaqit bermasligi kerak;

- boshqaruv menejmenti asoslarini bilish;

- bozor menedjmenti kabi menejment fanini, uning ichki va xalqaro tajribasini puxta bilish;

- boshqaruvning aniq sohasida, yo'nalishni, boshqaruvning barcha vazifalarini va ishning nozik tomonlarini tushunish qobiliyatiga asoslangan yo'naltirilganlik;

- menejer harakatlarining aqliy tartibga soluvchisi bo'lgan, ishlab chiqilgan va ilmiy asoslangan individual boshqaruv kontsepsiyasining mavjudligi; Maqsadlar, vazifalar, majburiyatlarda ko'zda tutilgan barcha maxsus harakatlarni benuqson sifatli bajarish qobiliyati;

- tashkiliy menejmentning barcha masalalarini batafsil tushunish, boshqarish va tashkiliy tartibni saqlash qobiliyati; vaziyatni o'rganish va baholashning ilmiy

usullariga ega, vaziyatli qarorlarni tayyorlash, qabul qilish va amalga oshirish; zamonaviy intensiv va yuqori texnologiyalarni bilish;

- o'zini, faoliyatini va erishilgan natijalarni to'g'ri baholay olish, shuningdek, o'z ishini tizimli ravishda, ilmiy asosda tashkil etish va malakasini oshirish qobiliyati;
- menejerlar jamoasi tarkibida muvaffaqiyatli harakat qilish qobiliyati;
- o'z mehnat mahsuloti miqdori va sifatini oshirish uchun zaxiralarni topish va ulardan foydalanish qobiliyati;

- menejmentning iqtisodiy va ijtimoiy tarkibiy qismlari, ularning vazifalari va muammolarini muvozanatlash qobiliyati to'g'risida aniq tasavvurga ega bo'lish;

- raqobat, qarama-qarshilik va qarama-qarshilik sharoitida raqiblardan ustunlik;

- *Kasbiy madaniyat* (kasbiy ma'naviyat) - menejmentning barcha universal, ijtimoiy, axloqiy, huquqiy jihatlarini hisobga olgan holda talablarni bajarishga tayyorlik. Bu bilim va professional mehnatni eng yuqori standartlarga, axloq va qonunlarga muvofiq qurish qobiliyati. Bunday ish odat bo'lib qolgan, unga so'zsiz rioya qilish zarurati bo'lgan, boshqacha yo'l tutolmaydigan menedjer chindan ham rivojlangan.

- *kasbiy o'zini o'zi anglash* (professional o'zini anglash, kasbiy o'zini o'zi tasvirlash, o'z-o'zini anglash) - shaxsiy ma'noning ongliligi - kasbdagi o'zligim: men uchun kasb, men qanday kasb egasi bo'lishni xohlayman, qanday kasb egasi bo'laman, qanday kasb egasi (menimcha) ) boshqa odamlar meni qanday deb bilishadi. Bu o'zingizni professional sifatida baholashdir.

**Bozor, iqtisodiy va sanoat tayyorligi.** Menejer uchun rahbarlik qiladigan korxonalar uchun xos bo'lgan ishlab chiqarish texnologiyalari masalalarida vakolatlar majburiydir va bu to'g'rida I.N. Gerchikova o'z kitobidagi xatboshida keltirib o'tadi. Menejer qanday ishlab chiqarish, qanday savdo qilish, bitimlar tuzish va murosaga kelishni bilishi kerak. Umumiy ma'muriy ko'nikmalar har qanday korxonani boshqarishga imkon beradi degan fikrga menejmentning o'ziga xos kasbiy faoliyati sifatidagi tushunishi bu xatodir.

Menejer faoliyatining muvaffaqiyati ma'lum bir ishlab chiqarish, uning texnologiyalari, mahsulot sifatiga bog'liqligi va uni takomillashtirishning texnik usullari, yangilanishi, rekonstruksiyasi, innovatsiyasi va hokazolarga bog'liq. Bunda

ishlab chiqarishda turli mutaxassislar lavozimlarida ishtirok etish yoki etakchi korxonada dastlabki amaliyot o'tkazish muhim rol o'ynaydi. Menejer nimani boshqarishini ichidan tushunishi lozim.

- Menejmentning klassik vazifalarini bajarish qobiliyatiga qo'shimcha ravishda - maqsadlarni belgilash, rejalashtirish, qaror qabul qilish va ularni amalga oshirish, tashkil etish va nazorat qilish - bozor iqtisodiyoti sharoitida kompaniya boshqaruviga yangi talablar qo'yiladi:

- strategik fikrlash - harakatlar sohalarini rivojlantirish va ularni hamkasblari va bo'ysunuvchilarning tushunishini ta'minlash, boshqaruvga doir zaif signallarga asoslangan tendensiyalarni oldindan bilish, kelajakka yo'naltirilgan alternativlarni ishlab chiqish va ularni to'ldirish qobiliyati;

- tadbirkorlarning o'zini tutish uslubi - mijozlar va bozorga yo'naltirilganlik, tovarlar va xizmatlarning sifati va iste'mol xususiyatlariga har tomonlama yo'naltirilganlik;

- rivojlanish jarayonlarini boshlash va qo'llab-quvvatlash uchun o'rnatish - tashqi va ichki muhit o'zgarishi holatlariga xis-tuyg'urlik va har xil o'zgarishlarga tayyorlik, munozaralar jarayoniga ishontirish va uni boshqarish, kommunikativ boshqaruv uslubi; menejer korxonaning bugungi ehtiyojlarini qondira olishi va uning kelajagini ta'minlashga tayyor bo'lish;

- korxonada tashkiliy madaniyatni yaratish zaruriyati - xatti-harakatlarning qadriyatleri va qonuniyligini, kommunikativligini, nizolar va kelishmovchiliklarni tez va muvaffaqiyatli hal etish, ijtimoiy va iqtisodiy qadriyatlarning muvozanatli tizimiga e'tiborni qaratish orqali boshqarish;

- korxonada va jamiyat siyosatiga yo'naltirilgan fikrlash - korxonada va tashqi muhit o'rtasidagi o'zaro bog'liqlikni tushunish va ulardan foydalanish qobiliyatini, ijtimoiy-siyosiy jihatlarni va tashqi muhit to'g'risidagi boshqa ma'lumotlarni hisobga olgan holda boshqaruv qarorlarini qabul qilishda o'zgaruvchanlik xususiyati ko'ra o'zgartirish, jamoatchilik bilan muloqotni anglash. Bunda menejer korxonada uchun mamlakatning ichki va tashqi siyosati va iqtisodiyoti, foydasi uchun munosib o'rin topishi kerak.

Korxonada tomonidan iqtisodiy va moliyaviy muammolarni muvaffaqiyatli hal qilish o'zini himoya qilish, tashkilot va uning xodimlari hayotini saqlab qolish va raqobat muhitida bankrotlikning oldini olish uchun zarur shartdir. Bu o'z navbatida tadbirkorlik bilan shug'ullanuvchi barcha shaxslarning shaxsiy xususiyatlariga yuqori talablarni qo'yadi va bu menejer uchun majburiydir. Buning uchun unga quyidagi tadbirkorlik qobiliyati va fazilatlarini lozim bo'ladi:

- tijorat yo'nalishi;
- bozor elementlari va raqobatdoshlarida muvaffaqiyatga erishish istagi va o'zini ishonitirish bilan tavsiflanadigan yutuq motivlari;
- jasorat va qat'iyatlilik, xatarlarni qabul qilishga tayyorlik va bozorning o'z-o'zini boshqarishdagi harakatlaridan qoniqish hissi;
- ehtiyotkorlik, ishchanlik qobiliyati;
- odamlar bilan oson aloqa o'rnatish, ularga yaqinlashish va aloqani o'zi uchun zarur bo'lgan tomonga burish qobiliyati; muloqot jarayonini oxirigacha etkazish uchun iroda va qobiliyat;
- qiyinchiliklardan, to'siqlardan qo'rqmaslik, ularni sabr va matonat bilan engishga tayyorlik;
- ishbilarmonlik shiddatkorligi (tashabbusni qo'lga kiritish, raqiblardan ustun turish, qarshiliklarni engish, maqsadga erishish), vaqtincha muvaffaqiyatsizliklarga va hayotga qarshilik ko'rsata bilish;
- yuqori darajadagi mehnatsevarlik;
- jamoani shakllantirish qobiliyati; doimiy ichki ruhiy xotirjamlik, safarbarlik, doimo hushyor bo'lish qobiliyati. Rahbar: bozor iqtisodiyoti va tadbirkorlik nazariyasi va amaliyotini chuqur bilish;
- bozorning hozirgi holatini, uning o'zgarish tendensiyalarini yaxshi bilish va korxonada uchun to'g'ri xulosalar chiqarish;
- qabul qilingan qarorlar va harakatlarning iqtisodiy va ijtimoiy oqibatlarini hisobga olishga qodirlik;
- ba'zi hollarda ijtimoiy ahamiyatli maqsadlarga erishish uchun imtiyozlardan voz kechishga tayyor bo'lish;

- har doim ijtimoiy adolat tamoyillariga amal qilishga moyillik va istakning mavjudligi;
- ilmiy-texnik taraqqiyot va bozor innovatsiyalarining yutuqlaridan samarali foydalanish;
- ishning manfaati nuqtai nazaridan o‘z pozitsiyasiga zid bo‘lgan takliflardan foydalanish qobiliyati;
- vaziyat mutlaqo noaniq bo‘lgan holatlarda nostandart qarorlar qabul qilish, oqilona xatarlarni qabul qilish, harakat qilish va muammolarni hal qilishda jasorat ko‘rsatish.

Har bir *professional mahorat* - bu kasbiy bilim, ko‘nikma va qobiliyatlar kombinatsiyasidir. Menejer ko‘nikmalarining asosiy tarkibiy qismi boshqaruv uslubidir. Har bir menejer, menejer sifatida, menejment faoliyati asoslariga, asosiy harakatlarni bajarish texnikasiga ega bo‘lishi kerak. U boshqaruvchi sifatida tashkilotlarning nazariy va amaliy asoslarini puxta bilishi, asosiy boshqaruv harakatlarini - maqsadlarni belgilash, rejalashtirish, tashkillashtirish, qarorlar qabul qilish, nazorat qilish, baholash, tartibga solish va hokazolarni amalga oshirish uchun ko‘nikma va malakalarga ega bo‘lishi kerak. Mahoratning ushbu komponenti menejerning boshqa boshqaruv sohalariga tayyorgarligi bilan bog‘liq.

*Etikaviy (axloqiy-psixologik) tayyorgarlik* - rahbarning ichki va tashqi sohadagi maqsadlar, vazifalar, imkoniyatlar, vositalar va usullar bilan bog‘liq etikaviy (axloqiy-psixologik) me‘yorlarni bilishi va uni anglab etish. U bozor sharoitida menejmentning ijtimoiy tarkibiy qismi haqida falsafiy emas, balki amaliy tushunchani taqdim etishi lozim. Bu axloqning ajralmasligi, harakatlarining ijtimoiy-axloqiy jihatlar bilan o‘zaro bog‘liqligi, u bilan hisoblashish istagining mavjudligi, boshqaruv vazifalarini axloqiy me‘yorlarga muvofiq ravishda to‘g‘ri hal qilish qobiliyatini anglatadi.

Mutaxassisning etikaviy tayyorgarligining tarkibiy qismlari quyidagilardan iborat:

- a) axloqiy bilimlar va e‘tiqodlar;
- b) yuqori axloqiy xatti-harakatlarning ko‘nikmalari, qobiliyatlari va odatlari;
- v) ma‘naviy-axloqiy me‘yorlar va qadriyatlar - ma‘mur tomonidan ma‘naviy me‘yorlarni so‘zsiz qabul qilishini ifoda etuvchi, chuqur shaxsiy ma‘no va tuyg‘u bilan



rang-barang bo‘lib, odil sudlovni boshqarish va hal qilishda mezonga aylangan, zarur, ruxsat etilgan va taqiqlangan ustanovka;

g) kasbiy muhim axloqiy va psixologik - menejer o‘z ishida barqaror namoyon bo‘ladigan shaxsiy xususiyatlar.

Menedjer professionalizmini tashkil qiluvchi boshqa komponentlar asosiy tarkibiy qismlari quyidagilardan iborat:

- tadbirkorlik mahorati - iqtisodiy va moliyaviy muammolarni hal qilish qobiliyati;
- ishlab chiqarishni boshqarish mahorati;
- xodimlar bilan ishlash mahorati;
- kommunikativ kompetensiya, ochiqlik;
- ekstremal sharoitlarda xavfsizlikni ta'minlash imkoniyatiga va bu boradagi harakatlarga tayyorlik.

***Menejer qobiliyati.*** Klassik professionallik har doim yuqori rivojlangan qobiliyatlarga bog‘liq bo‘ladi. Bunda kasbiy mahoratga ega, ammo qobiliyatlari jihatidan farq qiladi va ularning ishlari natijalari keskin tafovutlanadi.

Menejer uchun intellektual qobiliyat muhim ahamiyatga ega. Bunda kognitiv fazilatlarning ajralmas to‘plami va uning yuqori cho‘qqisi tafakkur hisoblanadi. Menejer aqlli shaxs bo‘lishi talab etiladi. Uning aql-idroki kengligi (tizimli, panoramik, keng qamrovli, o‘ta vaziyatli) va ijtimoiy hamda bozor haqiqatini, uning ichidagi faoliyati, amaliyligi, analitik va sintetik xarakteri ("hamma narsani joy-joyiga qo‘yish" qobiliyati) bilan farq qilishi kerak. Tasavvur, ravshanlik, mantiqlilik, tanqidiylik, bashorat, tezlik, harakatchanlik, jasorat (fikrlarni tan olish va boshqalar uchun imkonsiz bo‘lib ko‘rinadigan narsani jiddiy ko‘rib chiqish qobiliyati), noaniqlikka qarshilik ko‘rsata bilish.

Intellektning ijodiy namoyon bo‘lishi (ijodiy qobiliyat) menejer tomonidan quyidagicha ifodalanadi:

- yangisini doimiy, doimiy qidirish hissi;
- o‘z faoliyat sohasi bilan bog‘liq so‘nggi ilmiy va amaliy ishlanmalarni kuzatish;

- ijodiy ishtiyoq bilan boshqalarni ruhlantirish qobiliyati; Yangiliklar, yangilanishlar, ishlarni yaxshilashga tayyorlik; Ilmiy va texnologik taraqqiyotning eng yaxshi yutuqlaridan samarali foydalanish qobiliyati;

- tezkorlik, zukkolik, ijodkorlik (bu sifatning asosiy ko'rsatkichi, mumkin bo'lgan hamma narsa amalga oshirilganda, umidsiz bo'lib tuyulgan vaziyatlardan chiqish yo'llarini topish qobiliyatidir);

- demokratik tafakkur - bo'ysunuvchilarning fikrlari va xatti-harakatlariga to'sqinlik qilmaslik, boshqalarning takliflarini tinglashga va ularni diqqat bilan ko'rib chiqishga tayyorlik. Lekin boshqalarning ta'siriga haddan tashqari moyillik shart emas va muhokama qilingan, qabul qilingan qarorlarni bajarishda qat'iylik ko'rsatish;

- yangi mahsulotlar va takliflarni malakali baholash, foydali, biznesni proeksion, sarguzashtlardan ajratish qobiliyati;

- ishning manfaati uchun boshqalarning takliflaridan, garchi ular o'zlarining pozitsiyalariga zid bo'lsa ham, foydalana olish, lekin undan o'zining ustunligini namoyon qilish.

Menejer o'zining ixtiyoriy fazilatlarini bilan bog'liq bo'lgan asosiy ish qobiliyatiga: faollik, qat'iyatlilik, tashabbuskorlik, mustaqillik, tashkilotchilik, aniqlik, intizom, muloyimlik, qat'iylik, chidamlilik, jasorat kabilarga ega bo'lishi maqsadga muvofiqdir. Javobgarlikni his qilish va javobgarlik yukining og'irligini va javobgarlikni o'z zimmasiga olish juda muhimdir.

Ishbilarmonlik qobiliyatining maxsus guruhi bu tashkiliy qobiliyatdir. L.I.Umanskiy tomonidan ishlab chiqilgan tuzilmaga quyidagilar kiritiladi:

- jamoatchilik shijoati - odamlarga hissiy-ixtiyoriy ta'sir etish, misol orqali ta'sir qilish, tushuntirishlarning ishonarliligi, taklif kuchi, ishonch, o'ziga va boshqalarga nisbatan qat'iylik;

- tadbirlarni tashkil etishga moyillik - tashkiliy ishlarga tashabbuskorlarni jalb qilish, tashkilotchining vazifalari va mas'uliyatini, tashkiliy faoliyatda nomuvofiqlik, tashkiliy ish paytida sog'likning hissiy-ijobiy holati;

- psixologik tanlovchanlik - psixologik kuzatish, tez, aniq va ko'pincha ongsiz ravishda boshqa odamlarning psixologik xususiyatlari va sharoitlarini anglash; boshqa odamlar duch keladigan narsalarga hamdardlik; odamlarning psixologik ahamiyatli

xususiyatlarini tavsiflashda yuqori sezuvchanlik va xis-tuygʻurlik, ularning xulq-atvori va boshqa odamlarning xulq-atvorini psixologik tahlil qilish va psixologik izohlashga moyillik;

- amaliy psixologik ong - odamlarning shaxsiy xususiyatlarini yaxshi hisobga olgan holda vazifalar va majburiyatlarni mohirona taqsimlash; odamlarni tushunish qobiliyatini talab qiladigan vaziyatlarda tezkor yoʻnalish; shaxsiy yoqtirish va yoqtirmasliklarni, vazifalarni bajarish uchun guruhlarini yollashda odamlar oʻrtasidagi munosabatlarni hisobga olish; odamlarni ragʻbatlantirish qobiliyati;

- *psixologik taktika* - odamlarga etarlicha taʼsir koʻrsatish darajasini tanlash; suhbatdoshning individual xususiyatlariga mos ravishda nutqni moslashtirish; aloqa mazmunini individuallashtirish; odamlar bilan munosabatlarda xis-tuygʻurlik, ehtiyotkorlik, hamdardlik; aloqada soddaligi va tabiiyligi, turli odamlarga murojaat qilishda adolat va xolislik hissi.

Menejer uchun *ekstremal qobiliyat* - bozor xususiyatlariga koʻra kutilmagan, qiyin, xavfli vaziyatlarda oʻzini tutishi va harakatlari talablariga javob beradigan individual xususiyatlarining yuqori darajasi alohida ahamiyatga egadir. Ular orasida: ekstremal psixologik barqarorlik, xavfqa qarshilik, haddan tashqari stressga berilish, shovqin immuniteti, uzoq muddatli barqarorlik, asabiy jarayonlarning kuchi va boshqalar alohida oʻrin tutadi. Ekstremal barqarorlik va fors-major holatlarida samarali harakat qilish qobiliyati, shuningdek, maxsus ekstremal tayyorgarlikka ham bogʻliq: ekstremal xabardorlik, ekstremal mashgʻulotlar, shaxsiy xavfsizlikni taʼminlashga tayyorlik.

Menejer nafaqat potensial qobiliyatlarga ega, balki mavjud fazilatlarini namoyon qilish va yaxshilash imkoniyatiga ega boʻlish talab etiladi. Bunda eng muhimi, professional rivojlangan psixologik fazilatlarda ifodalangan kasbiy rivojlangan qobiliyatlardir. Ulardan eng muhimlari orasida:

- bozor va iqtisodiy fikrlash;
- boshqaruv fikrlashi;
- kuzatuv;
- xotira;
- aloqa;

- tashkiliylik, aniqlik va majburiyat;
- hushyorlik, kasbiy psixologik barqarorlik va o‘zini o‘zi boshqarish qobiliyatlari va odamlar bilan ishlashga tayyorlik.

Odamlar bilan ishlash qobiliyati o‘zaro tushunish va ishonch, sadoqat, umumiy qarashlar va axloqiy qadriyatlarni baham ko‘rishni, bir-birlarini qo‘llab-quvvatlashni talab qiladi. Bu munosabatlar korxonaning ichida ham, undan tashqarida ham - tashqi sheriklarning - umumiy va alohida shaxslarning manfaatlarini hisobga olgan holda qurilgan va ular uchun foydali bo‘lishi kerak.

Menejerning odamlar bilan ishlashi qo‘shimcha ravishda uning kasbiy (kasbiy-pedagogik va kasbiy –psixologik) tayyorgarligiga bog‘liqdir. Ilmiy boshqaruv faqat odamlar bilan ilmiy asoslangan ish olib borilganda ish beradi, bu esa ushbu ikki turdagi tayyorlikni shakllantirishni taqoza qiladi. Birinchidan, psixologiya fanining tavsiyalariga asoslangan psixologik barkamol etakchilikka tayyorlik, ikkinchidan, pedagogika tavsiyalari asosida odamlarni o‘qitish va rivojlantirishga tayyorlik. Ikkala fan ham menejerning maxsus psixologik va pedagogik mahorat, qobiliyat, odatlar, ichki nuqtai nazar va texnologiyalar bilan ishlashning psixologik va pedagogik masalalari bo‘yicha aniq bilimlarga ega bo‘lishi uchun xizmat qiladi.

**Rahbar etikasi.** Rahbar etikaviy xatti-harakatlarining ahamiyati, uning quyi bo‘g‘inlar bilan munosabatida namoyon bo‘ladi. Bu barcha xorijiy nashrlarda qayd etilgan va menejerlardan amaliy ishlarda talab qilinadi. Xorij matnlarida ham «axloq» so‘zining ma’nosi deyarli bizdagi «axloq» va «axloqiy» so‘zlariga to‘g‘ri keladi. Biz boshqaruvning ijtimoiy mas’uliyati haqida gaplashmoqdamiz, uning markazida bu mas’uliyatni va unga muvofiq xatti-harakatni tushunish, taqiqlangan va majburiy qadriyatlarga qat’iy rioya qilish, adolat, mehribonlik, sharaf, sadoqat, so‘z va xatti-harakatlarga sodiqlik va boshqalar yotadi.

Sobiq sovet davrida O‘zbekistonda sotsialistik rejalashtirilgan iqtisodiyotning bozor iqtisodiyotiga o‘tishi natijasida sodir bo‘lgan voqealar, hatto ularni yaratuvchilarning o‘zlari ham, axloqiy jihatdan juda past baholanadi. Bu mamlakat uchun zarur bo‘lgan ijtimoiy-iqtisodiy sohadan juda uzoqdir va mavjud ijtimoiy-iqtisodiy deformatsiyalarni bartaraf etish, boshqa choralar qatorida, menejerlarning yuqori etikasini talab qiladi.

Jahon amaliyotida korxonalar o'zlari menejerlar va oddiy ishchilarning axloqiy xatti-harakatlarini, ayniqsa mijozlar bilan ishlashda oshirish uchun turli xil choralar ko'riladi.

Axloqiy standartlar ishlab chiqilgan va tashkilotning fikriga ko'ra, umumiy qadriyatlar va axloqiy qoidalar tizimini tavsiflaydi. Ba'zi tashkilotlarda axloqiy odatlarni har kuni baholash uchun doimiy ravishda axloqiy me'yorlar ishlab chiqish bilan shug'ullanadigan qo'mitalar tuziladi. Bunday qo'mitalarning deyarli barcha a'zolari yuqori darajadagi menejerlardir. Ba'zi tashkilotlar bunday qo'mitalarni shakllantirmaydilar, lekin ish etikasi bo'yicha mutaxassisni yollashadi. Uning vazifasi tashkilotning xatti-harakatlari bilan bog'liq axloqiy masalalar bo'yicha qarorlarni ishlab chiqish, shuningdek, tashkilotning "ijtimoiy vijdon" funksiyalarini bajarishdir.

Ijtimoiy auditlar tashkilotning harakatlari va dasturlarining ijtimoiy ta'sirini baholash va hisobotlarni tuzish uchun o'tkaziladi. Ushbu turdagi hisobotlar tashkilotlarning ijtimoiy javobgarligining haqiqiy darajasini ko'rsatishi mumkin va yuqori darajadagi rahbariyat uni oshirish choralari ko'rish uchun asos bo'lib xizmat qilishi mumkin deb ishoniladi. Biz bilan bunday choralarni ko'rish yaxshi bo'lar edi.

Axloqiy xulq-atvorga o'rgatish va menejerlar va boshqa xodimlarning axloqiy xatti-harakatlarini tashqi majburlash choralaridan ichki majburlash ehtiyojiga aylantirish uchun kasbiy va axloqiy rivojlanish juda muhimdir. Menejerlar mehnat faoliyati axloqi bilan yaxshi tanish bo'lishi kerak, bu ularning axloqiy muammolarga moyilligini oshiradi, natijada axloqiy me'yorlarga rioya qilish odat tusiga kiradi va keyinchalik ehtiyojga aylanadi. Shuning uchun bu ish menejerlarning kasbiy tayyorgarligining ajralmas qismi bo'lishi kerak.

Albatta, raqobat, maksimal foyda olish istagi va bozor hayotining boshqa holatlari ko'pincha, menejerni foyda olish uchun axloqiy me'yorlarni, vijdonni, shaxsiy qadr-qimmatni mensimaslikka undaydi. Ammo o'qituvchilar, shifokorlar, hisobchilar, sudyalalar va boshqa kasblarning vakillari, shu jumladan oddiy xodim ham xuddi shunday niyatlarga ega. Aksariyat hollarda etikaviy (axloqiy) tarbiyalash, odo-axloq, vijdonlilik, o'ziga hurmatni yo'qotishni istamaslik ko'rinishidagi ichki «tormozlar» g'alaba qozonadi. Bozor faoliyati sub'ektlari uchun o'zlarining asosiligi bundan mustasno, ular o'z harakatlarining "yakuniy vositalarini oqlaydi" formulasiga

binoan o‘zlarining xatti-harakatlarini oqlaydigan asoslar mavjud emas. Adolatsiz vositalar orqali ularga erishishga imkon beradigan biron-bir solih maqsad yo‘q. Axloqsiz vositalar ularning yordami bilan erishilgan maqsadlarni axloqsizlarcha qilishiga sabab bo‘ladi.

**Mavzuni mustahkamlash uchun savollar:**

1. Xorijiy tadqiqotlar bo‘yicha rahbar yoki menejerning shaxsini qanday tavsiflaydilar?
2. Umuman psixologik portret (model) va xususan rahbarning psixologik portretida nima deyiladi?
3. Zamonaviy madaniyatli va muvaffaqiyatli menejerning psixologik portretining asosiy tarkibiy qismlari nimalardan iborat?
4. Zamonaviy muvaffaqiyatli menejerni tarbiyalashning asosiy elementlarini aytib bering.
5. Menejerning kasbiy rivojlanishini va shaxsning asosiy psixologik xususiyatlarini xususiyatlariga ta’rif bering.
6. Menejer uchun madaniyatli motivatsiya qanday xususiyatlarga ega?
7. Siz menejerning tayyorgarligi oddiy boshqaruvchilikidan tubdan farq qilishi kerak degan fikrga qo‘shilasizmi?
8. Menejerning yuqori ishlab chiqarish tayyorgarligi bozorning turli segmentlarida ishlash uchun menejerlarni o‘qitishdagi farqni anglatadimi?
9. Menejer qanday ko‘nikmalarga ega bo‘lishi kerak?
10. Menejer odamlar bilan muvaffaqiyatli ishlashi uchun qanday ko‘nikmalar va tayyorgarliklar zarur?
11. Zamonaviy menejerning axloqiy tayyorgarligi nimalarda ko‘rinadi?

## VI- BOB. GURUHLARDA RAHBARLIK VA LIDERLIK.

### Liderlik va boshqaruv

Umuman olganda adabiyotda «lider»soʻzini «etakchi» atamasi bilan almashtirish hollari koʻp uchraydi. Oʻylashimizcha, «etakchi» atamasi «lider»ga xos boʻlgan psixologik tavsifni toʻla ifodalay olmaydi. «Etakchi» soʻzi guruhga munosabat sifatida, uningaʻzolariga taʻsir oʻtkazuvchi va maqsadga etaklovchi shaxsga nisbatan ishlatiladi. Yetakchilik guruh tarkibini, undagi munosabatlar tizimini tahlil etish orqali aniqlanadigan shaxs holatidir. Lekin liderga xos boʻlgan fazilatni ifodalovchi yana qator jihatlar borki, ularnimunosabatlar tizimi doirasidagina tahlil etolmaymiz. Bunday talqindaliderga xos boʻlgan asosiy jihatlardan yana biri – shaxsning vaziyatgamuvofiq ravishda harakat qilish qobiliyatini hisobga olish zaruratitugʻiladi. Biron-bir muammoli vaziyatda paydo boʻlgan qiyinchiliknibartaraf etishdagi tashabbus, topqirlik va mohirlik liderga xosfazilatlardir. Muammoni echish bilan bogʻliq qiyin vaziyatda liderboshqalarga nisbatan oʻzining ilgʻorligi, peshqadamligi bilan ajralibturadi. Fikrimizcha, oʻzbek tilida aynan shu ikki ibora – «peshqadam» va«etakchi» soʻzlari majmuasi lider mohiyatini toʻla ifodalashi mumkin. Nazarimizda, «Etakchi» soʻzi shaxsning guruhni etaklashga, boshchilik qilishga boʻlgan ishtiyoqi mavjudligidan kelib chiqadi. «Peshqadam» iborasi esa maʼlum fazilatlarga ega boʻlgan shaxs ketidan guruhning ergashishini, jamoaning oʻz ixtiyoriga koʻra oʻzi ishongan odam borayotgan yoʻlni tanlashini anglatadi. Aynan shu xolat «lider» iborasiga nisbatanham ishlatilishi zarur. Liderning bu xususiyati uning hissiyjozibadorligida, oʻzgalarni oʻziga jalb etish fazilatida namoyon boʻladi. Shunday qilib, «lider» soʻzini faqat «etakchi» atamasi bilan almashtirish liderlik holatining psixologik talqinini tor doiraga kiritib qoʻyadi. Ushbu mulohazadan kelib chiqqan holda qoʻllanmamiz matnida «lider» soʻzidan foydalanishni maʼqul deb hisoblaymiz. Bundantashqari, «lider» soʻzidagi izohiy maʼnoni anglab olish oʻzbek kitobxonlari uchun tanish holdir.

## Guruhlarning sotsiometrik tarkibi

Mehnat jamoasidagi har bir xodim guruhda o'zining mavqeiga ega. Bu mavqe rasmiy yoki norasmiy tarzda qo'lga kiritilgan bo'lishi mumkin. Rasmiy mavqe xodimning mansab pog'onasidagi o'rni va uning lavozimidan kelib chiquvchi vakolatlari bilan ifodalanadi. Har qanday xodim o'z hamkasabalari bilan o'zaro munosabatda bo'lar ekan, turli omillar ta'sirida bu munosabatlar hissiy rang ola boshlaydi. Hissiyotga asoslangan munosabatlar ikki ko'rinishda - yoqtirish (simpatiya) va yoqtirmaslik (antipatiya) sifatida shakllanadi. Shunday xodimlar ham borki, ular o'zining ma'lum xislatlari bilan jamoaning ko'pchilik a'zolarida simpatiya uyg'ota oladilar va ular guruhning norasmiy tizimida yuqori mavqeni egallaydilar. Psixologik talqin bo'yicha, jamoaning rasmiy tizimida yuqori mavqeni egallovchi xodim rahbar bo'lib hisoblansa, norasmiy tizimda yuqori mavqeni egallovchi shaxs esa - liderdir. Liderlik holati, odatda, guruhning norasmiy munosabatlar tizimida amalga oshadi. Biron-bir shaxsning lider darajasida tan olinishi unga hissiy yaqinlikni, uning ish bilan bog'liq bo'lgan qator fazilatlarini yuqori baholashni va ushbu shaxsning guruh manfaatlariga e'tiborliligini anglatadi. Lider - guruhning hamma a'zolari tomonidan olingan shaxs. Liderning qadriyatlar tizimidagi asosiy jihati - guruh manfaatini har narsadan ustun qo'yish, doimo guruh oldiga qo'yilgan vazifani echishga sidqidildan kirishish va bu jarayonda jamoani safarbar eta olishidir. Mehnat jamoasidagi lider avvalambor o'zining ishchanlik xususiyatlari bilan farqlanib turadi, chunki, u aynan mehnat faoliyati tufayli boshqalardan ajralib ko'zga tashlana boshlaydi. Bundan tashqari, lider, guruh manfaatini himoya etar ekan, kezi kelganda rasmiy munosabatlar tizimiga va rasmiy doiralarda manfaatiga ham zid chiqqa oladi. Natijada, jamoada rasmiy rahbar va norasmiy lider o'rtasida ziddiyat paydo bo'lishi mumkin. Korxonada manfaatidan kelib chiqsak, jamoadagi rasmiy rahbar va norasmiy tizimda shakllanuvchi lider bir shaxs orqali ifodalanishi eng maqbul holdir. Zamonaviy psixologiya fani, o'z yutuqlari orqali, liderga xos fazilatlar tabiati va unga erishish yo'l-yo'riqlari haqida etarlicha



ma'lumot bera oladi. Shu munosabat bilan liderga xos bo'lgan jihatlarni uch toifag akiritishimiz mumkin:

1) jamoa manfaatlariga yo'nalganlik;

2) kasbiy mohirlik, har qanday muammoli vaziyatda qiyinchilikni o'z bo'yniga olish va ishni oxirigacha hal etishda tashabbuskor bo'lish;

3) emotsional, hissiy jalb etuvchanlik xislatlari. Yuqorida sanab o'tilgan xislatlar majmuasining ketma-ketligi ham o'z mantiqiga ega.

Tadqiqotlar orqali aniqlanishicha, hissiy jalb etuvchanlik odatda lider shaxsda juda yorqin ko'zga tashlanishi shart emas ekan. Shaxsda bu ko'rsatkichning o'rta me'yorda mavjudligi, uni liderlik darajasida tan olinishi uchun etarlidir.

Lekin insonga xos hissiy jozibadorlik ko'rsatkichi pastligi ish yuzasidan o'tadigan muloqot va muzokaralarga salbiy ta'sir etishi mumkin. Rahbarning muloqot sirlarini yaxshi bilishi orqali atrofdagilarda o'zi haqida ijobiy taassurot uyg'ota olishi ushbuko'rsatkichni oshirishdagi asosiy vositadir.

Rahbarlik tayinlanuvchi lavozimdir, liderlik esa hamfikrlar tomonidan ko'tarilgan shaxs mavqeidir. Agar rahbar va lider o'rtasidagi farqga e'tibor beradigan bo'lsak, ko'pgina jihatlarni sanab o'tishimiz mumkin. Masalan, rahbar xodimlarga ega bo'lsa, liderning hamfikir tarafdoshlari mavjud, rahbar tayinlansa, lider jamoa a'zolari orasidan ajralib chiqadi, rahbar o'z hokimiyatiga asoslansa, lider esa obro'siga tayanadi. Rahbar o'z majburiyati bo'yicha tashkilot manfaatini birinchi o'ringa qo'yadi va shu xususiyat unga rasmiy tus berib, jamoa oldida liderga nisbatan uni bir muncha «zaif» holatga qo'yadi. Hayotda ko'pgina jamoalar uchraydiki, ularda rasmiy rahbar va lideralohida shaxslardan iboratdir. Bunday jamoa hayotidagi ko'p vaziyatlardaguruh a'zolari rahbardan ko'ra norasmiy lider tomonida bo'lishlariehtimoli kuzatiladi. Jamoadagi rasmiy rahbar va norasmiy liderningo'zaro munosabati doimo qiyin masalalar doirasiga kiradi. Bunday vaziyatda odatda ko'pchilik rahbarlar liderni siqib chiqarishga, undan qutulishga intilishlari kuzatilsa, boshqa bir rahbar bu liderdan foydalanishga, uni guruh maqsadiga tezroq erishish yo'liga safarbar etishi mumkin. Rahbarning lider bilan o'zaro til topishi, hamfikir bo'la olishi albatta bo'lajak

muvaffaqiyatlar garovidir. Buning uchun rahbardan hamtopqirlik, sabr-toqat va o'z shaxsiy manfaatidan ustun tura olishqobiliyati kutiladi. Rasmiy rahbar va guruh lideri turli shaxslardan iborat bo'lsa, ular o'rtasidagi kelishmovchilik ko'pgina xodimlar tomonidan ijtimoiy adolatning buzilishi sifatida idrok etiladi. Lider bilan munosabatni rivojlantirish esa aksincha, guruhdagi kuchlarni tan olish, oqillik yo'lini tanlash deb baholanadi. Rahbar sezgir shaxs sifatida nafaqat liderga, balki bunday xislatga ega bo'lgan har bir guruh a'zosiga alohida diqqat ajrata olishi lozim. Alohida olingan lider bilan mavjud munosabatni rivojlantirish orqali guruhning boshqa a'zolari bilan o'zaro ijobiy hislarni shakllantirish imkoniyati tug'iladi. Shu ma'noda tahlil etilganda, guruhda norasmiy liderning mavjudligi rasmiy rahbar uchun guruh a'zolari bilan iliq munosabatni qurishdagi qo'shimcha ko'prikdir. Lekin hayotda hamma narsa ham o'ylanganday silliq ketavermaydi va rasmiy rahbar bilan norasmiy lider manfaatining zidligi, rahbarning iltifotli qadamiga qaramay norasmiy liderning qaysarligi to'qnash kelishi mumkin. Bu esa jamoadagi nizo bilan ifodalanadi va bunday hollarni hal etish yo'l-yo'riqlari haqida jamoadagi nizolar mavzusida batafsil gapirib o'tiladi.

### **Jamoa va ijtimoiy status**

Liderga xos bo'lgan fazilatlarni shakllantirish bo'yicha psixologiya fanida qator amaliy tadbirlar mavjud bo'lib, bu xil dasturlar interfaol ta'lim uslubiga asoslangan amaliy mashg'ulotlarda o'z aksini topadi. Shaxsning liderlik jihatlarini rivojlantiruvchi psixologik tadbirlarning metodologik asoslari bir muncha bahsli bo'lib, bu mavzuning puxta ishlab chiqilishi ushbu mashg'ulotlardan olinajak natija samarasini belgilaydi. Yaqin paytgacha psixologiya fanida shaxsning liderlik xislatlarini shakllantirish bo'yicha «Xislatlar nazariyasi» degan ta'limot etakchi bo'lib kelgan. Bu ta'limotga binoan liderlikni ifodalovchi bir necha xislatlar mavjud va ushbu xislatlar majmuasi shaxsning o'zgalarga ta'sir etish qobiliyatini belgilaydi. Ammo, aniqlanishicha, xislatlarning shunchaki majmuasi shaxsni lider darajasiga ko'tara olmaydi va bu xislatlar soni bir necha o'ntalikdan iborat bo'lishi mumkin. Bu xislatlarni shakllantirish, ularni shaxs tuzilmasidagi boshqa

tarkibiy jihatlar bilan muvofiqlashtirish va insonning ichki mazmun-mohiyatiga aylantirish o‘ta murakkab masaladir. Ko‘p yillik psixologik tadbirlar bunday yo‘lning kammahsul ekanligini ko‘rsatdi. Shaxsning liderlik imkoniyatini rivojlantirishning zamonaviy yondoshuvlaridan biri, insonda shakllangan qobiliyatga suyanishni va shu qobiliyatni imkon bergan vaziyatda namoyon etilishini taqozo etadi. Bunday yondoshuv «situativ liderlik» deb atalib, unda lider deb, tan olingan shaxsning umumiy maqsadga erishish yo‘lida muammoli vaziyatda o‘z qobiliyatini namoyon eta olishi tushuniladi. Bu nazariyaga binoan guruh doimo bir necha liderga ega bo‘lishi mumkin va kezi kelganda har bir jamoa a‘zosi muammoli vaziyatni hal etish borasida o‘z qobiliyat va imkoniyatini namoyish eta oladi. Fikrimizcha, samarali foliyat olib boruvchi rahbar o‘z jamoasida aynan shunday muhitni yaratishi kerakki, har bir xodim zarur vaziyatda o‘z imkoniyatini ishga solish orqali muammoli vaziyatni hal etishda qatnashishi va boshqaruv jarayonida ishtirok etayotganini his qila olsin. Buning uchun jamoa, har qanday vaziyatni hal etishda chuqur mas’uliyat his etuvchi va o‘z ishining ustalari bo‘lgan professional xodimlarga ega bo‘lishilozim. Shu bilan birga, guruhda doimo shunday xodimlar topiladiki, ular paydo bo‘luvchi ko‘pgina muammoli vaziyatlarni hal eta oluvchi universal qobiliyatga ega. Shu nuqtai nazardan qaraganda, liderlik ko‘p jihatdan shaxs tug‘ma qobiliyalarining etarli darajada shakllanganligi bilan xarakterlanadi.

Yuqorida aytganimizdek, liderlikniing asosiy jihatlaridan biri – guruh manfaati haqida g‘amxo‘rlikdir. Shuning uchun ham liderlik ta’rifidagi asosiy ma’no kasb etuvchi tomonlar bu – shaxsning ushbu vaziyatni muvaffaqiyatli hal eta olish qobiliyati va guruh manfaati yo‘lidagi jonbozligi deb tushunilishi mumkin. Shaxsning liderlik imkoniyatini namoyon ettiruvchi yana bir asosiy tomon – jamoaning talab va istagiga mos kela olishidir. Turli mehnat jamoalari o‘z mas’uliyat darajasidan kelib chiqqan holda turlicha istaklarni namoyon etadi va hatto, ba’zida jamiyat manfaatiga to‘la mos kelmaslik hollari ham kuzatiladi. Bunday jamoalarda esa, tabiiyki destruktiv, ya’ni buzg‘unchi xulqqa mos keluvchi liderlar ajralib chiqadi va ular guruhning yashirin motivlarini namoyon etuvchi o‘ziga xos kuchga aylanadi. Misol tariqasida, o‘smirlik davrida

namoyon bo'luvchi va xulq og'ishi bilan xarakterlanuvchi guruhlar va ularning liderini, yoki ba'zi bir mehnat jamoasida tashkilotni qoloqlikka tortuvchi asotsial xulq egalaridan iborat guruhlarini eslash mumkin. Lider va rasmiy rahbarning turli shaxslardan iboratligi va ular o'rtasidagi ziddiyat haqida yuqorida to'xtalib o'tdik. Shunday holat ham yuz beradiki, tashkilot manfaatiga zid yo'l tutgan lider atrofida o'zi kabi hamtovoqlarni to'plashi va o'zining og'uvchi xulqi bilan nafaqat tashkilot maqsadi, balki rahbarning obro'siga ham putur etkazadi. Bunday lidernidarhol ishdan bo'shatish lozim, degan an'anaviy fikr bir qaraganda to'g'ri bo'lsa-da, lekin ushbu vaziyatdan tarbiyaviy maqsadlarda foydalanish rahbarning mohir tashkilotchiligidan dalolat beradi. Rahbar o'z tashkilotidagi mavjud imkoniyatlarni qo'llagan holda norasmiy liderni nafaqat guruhdan ajratishi, balki unga ma'qul keluvchi va uning qobiliyatlariga mos keluvchi vazifalarni ham topib berishi mumkin. Umuman olganda, rahbar uning manfaatlariga zid bo'lgan har qanday kuchni o'z tomoniga og'dira olishi uning obro'siga obro' qo'shuvchi va jamoa oldidauning nufuzini yanada oshiruvchi eng samarali imkoniyatdir. O'ylashimizcha, bunday imkoniyat paydo bo'lganidan afsuslanish emas, balki tashakkur aytish o'rinli bo'lsa kerak.

Albatta, jamoa rahbari va lider bir shaxsda ifodalanishi ayni muddao hisoblanadi hamda rasmiy rahbar iloji boricha tashkilot maqsadlarini xodimlar manfaati bilan uyg'unlashtirgan holda boshqaruv jarayonini tashkil etishi lozim. Aynan shu omil, ayniqsa, kasb sohasidagi yuqori malaka rahbarni liderlik darajasiga ko'tarilishi uchun asos bo'lib xizmat qiladi

### **Mavzuni mustahkamlash uchun savollar:**

1. Iqtisodiy islohatlarni to'g'ri va samarali olib borishda boshqaruv faoliyati.
2. Boshqaruv faoliyatida rahbar shaxsi va lider shaxsiga oid psixologik fazilat va sifatlar.
3. Boshqaruvda muloqat uning afzal va o'ziga xos tomonlari.
4. Boshqaruv faoliyatida zarur bo'lgan muhim sifatlarni aniqlash masalalari, rahbar shaxsiga zarur bo'lgan xislatlar, tashkilotchilik, tinimsiz mehnat, talant, temperament

## VII - BOB. GURUHLARNI BOSHQARISHNING PSIXOLOGIK JIHATLARI.

### *Kichik ijtimoiy guruh tashkilotning ijtimoiy-psixologik tavsifi sifatida*

Insonning butun hayoti guruhlarda o'tadi. Ushbu hayotiy ibora juda ko'p ijtimoiy-psixologik ma'noga ega. Biror individ, qanchalik avtonom va mustaqil bo'lmasin, boshqa odamlar bilan muloqot qilmasdan, insonlar bilan o'zaro aloqalarisiz o'z mohiyatini va imkoniyatlarini ifoda eta olmaydi. Inson hayotining dastlabki bosqichlarida uning shaxsining asoslari shakllantiradigan birinchi ijtimoiy guruh - *bu oila, keyin do'stona tengdosh kompaniyalar, o'quv guruhlari, o'zaro simpatiyadagi uyushmalari va boshqalar.*

Psixologik ma'noda guruh — bu umumiy belgilar umumiy Faoliyat, muloqot hamda umumiy maqsad asosida birlashgan kishilar uyushmasidir. Umuman odamlar guruhi tashkil topishi uchun albatta, qandaydir umumiy maqsad yoki tilaklar, umumiy belgilar bo'lishi shart. Masalan, talabalar guruhi uchun umumiy narsalar ko'p (o'quv faoliyati, bilim olish, yoshlarga xos birliklar (o'spirin, yoshlar, ma'lum o'quv yurtida ta'lim olish istagi va hokazo). Ko'chada biror tasodif ro'y berganligi uchun to'plangan kishilar uchun ham umumiy bo'lgan narsa bor — bu qiziquvchanlik bo'lib o'tgan hodisaga guvohlik, unga umumiy munosabatdir. Guruhni alohida shaxslar tashkil etadi, lekin har bir guruh psixologiyasi uni tashkil etuvchi alohida shaxslar psixologiyasidan farq qiladi va o'ziga xos qonuniyatlarga bo'ysunadi. Ayni shu qonuniyatlarni bilish esa turli tipli guruhlarni boshqarish va ana shu guruhlarni tashkil etuvchilarni tarbiyalashning asosiy mezonidir<sup>6</sup>.

Bir so'z bilan aytganda, inson har doim turli xil guruhlar ta'siri ostida harakat qiladi. Hayotiy jarayonning minglab jabhalari orqali har birimiz o'z ta'sirini boshidan kechirgan ulkan insoniy jamiyat bilan bog'lanamiz. Demak, bu erda "guruh" so'zi italyan gruppo- "aloqa" dan kelib chiqqanligi aytib o'tish maqsadga muvofiq. Albatta,

---

<sup>6</sup> Ф.А.Акрамова. Ижтимоий психология: ўқув қўлланмаси. – Т., 2007. Б. 85.

bizni muayyan mehnat faoliyatini amalga oshirishda shaxs o'zini anglaydigan ijtimoiy guruhlar qiziqtiradi.

Har bir oliy o'quv yurtini bitiruvchisi o'qishni tamomlagandan so'ng, asosan, ikkita variantni tanlashga duch kelishadi. Birinchisi, bo'sh joy mavjud ishlab chiqarish, tijorat yoki ilmiy tashkilotda va shu bilan allaqachon tashkil etilgan guruhga, allaqachon ishlayotgan jamoasiga kirasiz. Bunday tashkilotlar uzoq vaqtdan beri mavjud yoki yaqinda paydo bo'lgan bo'lib, jamiyatda ma'lum bir faoliyat turi uchun tashkil etilgan, biznes aloqalari tuzilgan. Ikkinchi variant kamroq tarqalgan, ammo ayni paytda mumkin: bu siz o'zingiz yoki sheriklaringiz bilan birgalikda tashkilotingizni, guruhingizni, kompaniyangizni yaratasisiz.

Ikkinchi variant, barqaror jamoalarda bo'lishi mumkin biroq yangi kuchlarni isloh qilish, yangi bo'linmalar, xizmatlar, ishchi guruhlari, vaqtincha ijodiy guruhlarni yaratish talab etiladi. Ushbu yondashuv ko'pincha yirik va o'rta G'arbiy firmalar tomonidan ishlab chiqarishni dinamikasini oshirish va raqobatdoshligini oshirish uchun ishlatiladi. Bizning mahalliy tadbirkorlar, menejerlar, menejerlar ikkala yondashuvdan foydalanishlari kerak, shuning uchun tashkilot, ijtimoiy guruh, guruh ilmi tomonidan menejment ob'ekti sifatida to'plangan bilimlar amaliy qiziqish uyg'otadi.

Har qandan ob'ektni boshqarishdan oldin uning asosiy xususiyatlarini tasavvur qilishingiz kerak. Guruh nima, uning miqdoriy va sifat ko'rsatkichlari qanday? Ijtimoiy guruhlarda qanday mexanizmlar ishlaydi, ularni boshqarishda qanday foydalanish mumkin? Tashkilotlar va guruhlarining dinamikasi qanday? Ushbu va boshqa ko'plab savollar albatta sizning oldingizda paydo bo'ladi.

Sotsiologiya va boshqaruv psixologiyasi nazariyada ob'ektga turli xil yondashuvlar mavjud, bu farqni o'rganish predmetlari o'rtasidagi farqni tushuntiradi.

Mehnat xujayrasi sifatida tashkilotning quyidagi ta'rifi yaxshi belgilangan va umume'tirof etilgan: **tashkilot** - bu umumiy maqsad yoki maqsadlarga erishish uchun ongli muvofiqlashtirilgan odamlar guruhi (ikki yoki undan ko'p). Quyidagilar tashkilotning eng muhim xususiyatlari hisoblanadi: bular uning har bir a'zosining mehnat operatsiyalari bo'yicha ixtisoslashishi, sinxronizm va bir yo'nalishda

ishlashidir. Ijtimoiy tashkilot har doim barqarorlik uchun harakat qiladi, bu birlik va qat'iy ierarxiya bilan ta'minlanadi.

Turli maqsadlarga erishishda kuchli vosita sifatida tashkilotning roli rivojlangan kapitalizm davrida ro'yobga chiqdi. Tashkiliy boshqaruv muammolarini ishlab chiqishda amerikalik muhandis *F. Teylor* (1865-1928) va fransuz sanoatchisi *Anri Fayol* (1841-1925) katta hissa qo'shdilar. Mashhur amerikalik ijtimoiy psixolog *Elton Meyo* (1856-1915) tomonidan o'tkazilgan tadqiqotlar ijtimoiy tashkilotning ijtimoiy-psixologik tadqiqotlariga kuchli turtki bo'ldi. U va uning izdoshlari menejment sohasida "*insoniy munosabatlar maktabi*" ga asos solishdi. Menejment psixologiyasi, ijtimoiy psixologiyada jamoani o'rganishga katta e'tibor berildi. G'arb psixologiyasi jamoa tushunchasi tan olinmadi va uning o'rniga kichik ijtimoiy guruh tushunchasiga asoslanib ish yuritildi. So'nggi yillarda ushbu ikkita tadqiqot yo'nalishini o'zaro boyitish kuzatildi va hozirda ham mahalliy va xorij psixologiyada, shuningdek menejment fanida ijtimoiy guruh va jamoaning mavjudligi tan olingan.

Bizningcha, bir vaqtlar *L.P. Buev* tomonidan ilgari surilgan "*ijtimoiy guruh va tashkilotning qotishmasi*" sifatida tushunilgan "*jamo*a" atamasi menejment fani uchun asos bo'lishi mumkin. Bir qator tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, **jamo**a - bu guruh ichki tashkillanishining eng yuqori shaklidir. Bunday holda, ijtimoiy tashkilotni boshqarish ob'ekti sifatida, shuningdek rasmiy va norasmiy ijtimoiy guruhlariga tegishli barcha masalalarni ko'rib chiqish kerak. Ushbu masalalarning ba'zilari ma'lum darajada sotsiologiya va ijtimoiy psixologiyaning umumiy kurslarida ko'rib chiqilgan, xususan guruh bosimi, konformizm, norasmiy guruhning o'ziga xos xususiyatlari, referent guruhi, liderlik, guruhdagi shaxsiy status va shaxsning guruhdagi ijtimoiy roli va boshqalar.

1. *Kichik guruh* deganda, a'zolari umumiy ijtimoiy faoliyat bilan birlashtirilgan va bevosita o'zaro shaxsiy aloqada bo'lgan, hissiy munosabatlar, guruh normalari va guruh jarayonlarining paydo bo'lishi uchun asos bo'lgan guruhlar tushuniladi.

2. *Kichik guruh* - maqsad va vazifalarni birlashtirgan, bevosita aloqada bo'lgan shaxslarning nisbatan kam soni.

3. Amerika boshqaruvida guruh deganda ikki yoki undan ko'p odam bir-biri bilan o'zaro ta'sirlashadigan va ularning har biri bir vaqtda ushbu ta'sirni boshdan kechiradigan odamlar tushuniladi.

4. Sobiq sovet ijtimoiy psixologiyasi sohasida hozirgi kunga qadar *G.M. Andreeva* tomonidan berilgan ta'rif umumiy qabul qilingan va ahamiyatli deb hisoblanadi: "*Kichik guruh - bu ijtimoiy munosabatlar to'g'ridan-to'g'ri shaxsiy aloqalar ko'rinishida guruhdir.*"

Boshqaruv nuqtai nazaridan kichik ijtimoiy guruhning eng keng tarqalgan xususiyatlarini quyidagicha ko'rib chiqish mumkin.

1) *guruhning yo'nalganligi* (uning maqsadlari, faoliyat motivlari, qadriyatlar yo'nalganliklari va guruh me'yorlarining ijtimoiy ahamiyati);

2) *guruhni tashkillashtirilganligi* (uning o'zini o'zi boshqarish qobiliyati sifatida) va uning integrativligi (umumlashish, guruh a'zolarining bir-biri bilan birlashishi farqli o'laroq);

3) *guruhning mikromuhiti yoki psixologik muhiti* (har bir insonning farovonligini, uning guruhdan qoniqishini, undagi qulaylikni belgilaydi). Har bir inson yaxshi guruhning a'zosi bo'lishni xohlaydi, bunga javoban do'stona tuyg'ularni boshdan kechirishni va qabul qilishni xohlaydi;

4) *referent (guruh standartlari guruh a'zolarining qabul qilish darajasi sifatida) va liderlik* (guruhning ba'zi a'zolarining o'z vazifalarini hal qilishda umuman guruhga etakchi ta'siri darajasi sifatida);

5) *intellektual faollik va kommunikativlik* (shaxslararo idrok etish va o'zaro tushunishni o'rnatish, umumiy til topish);

6) *emotsional kommunikativlik* (hissiy tabiatning shaxslararo munosabatlari, hissiyot bilan to'yingan aloqalarga ijtimoiy ehtiyojni qondirish);

7) *irodaviy kommunikativlik* (guruhning boshqa guruhlarining ta'siriga, vaziyatlarga, stressga chidamliligi, ekstremal vaziyatlarda guruhning ishonchliligi, raqobat sharoitida uning intilishi va qat'iyatlilik qobiliyati).



## *Guruhning samarali faoliyatiga to‘sqinlik qiluvchi omillarning psixologik tahlili*

Ingliz menejment mutaxassilari *M Vudkok* va *D.Frensis* jamoalarning samarali faoliyat yuritishiga to‘sqinlik qiluvchi eng tipik omillarni aniqladilar.

1. *Rahbarning yaroqsizligi.* Rahbarlik- shubhasiz, jamoaning sifatini belgilovchi eng muhim omildir. Hamma ham tashkilotchilik qobiliyatiga ega emas. Aniqlanishicha, bunday qobiliyat musiqiy yoki matematik qobiliyatlarga qaraganda bir necha o‘nlab marta kamroq uchraydi. Endilikda psixologlar menejerlarning boshqaruv qobiliyatini baholashning bir qator usullariga ega. Ammo har doim jamoa shartnoma bo‘yicha tashkilotchi-mutaxassislarni taklif qilgan holda katta mas‘uliyatni o‘z zimmasiga oladi.

2. *Malakasiz xodimlar.* Samarali jamoa muvozanatli va to‘laqonli ansamblga aylanishi kerak, u erda har kim o‘z rolini bajaradi va hamma umumiy muammoni hal qiladi: Shuning uchun biz birgalikda samarali ishlay oladigan xodimlar tarkibiga doim muhtojmiz.

3. *Mikromuhitni yomonligi.* Jamoa turli xil qadriyatlar va his-tuyg‘ularga ega odamlardan iborat. Jamoaga bo‘lgan sadoqat - jamoadagi normal muhitning belgilaridan biridir. O‘zaro yordamning yuqori darajasi ham samarali ishlaydigan jamoaning tabiiy holatidir. Odamlarning bir-biriga nisbatan ishonchsizligi va shubhasi jamoani buzadi va mikromuhitni yomonlashishiga olib keladi..

4. *Noto‘g‘ri maqsadlar.* Agar umumiy maqsad haqida aniq tasavvur bo‘lmasa, unda jamoaning alohida a‘zolari umumiy ish uchun hissa qo‘sha olmaydi. Ushbu maqsadlar ba‘zi guruhlar uchun alohida prinsiplar, qoidalar va hatto shiorlar shaklida ishlab chiqilgan va keyin ular doimiy ravishda va mohirlik bilan barcha ishchilarning ongi va hissiyotlariga etkazilgan. Zamonaviy, dinamik muhitda yangi sharoitlarda maqsadlarni o‘zgartirish kerak bo‘lishi mumkin. Oldinga qarab va o‘z maqsadlarini mos keladigan jamoa odatda muvaffaqiyatli bo‘ladi.

5. *Ishning natijalarining qoniqarsizligi.* Ba’an yaxshi mikromuhit, xodimlarning yuqori malakasi va boshqa narsalar yaxshi natijalarni bermasligi mumkin. Bu holda,

ehtimol, qat'iylik etishmasligi, xodimlarning yuqori darajaga ko'tarilish istagi yo'qligi, tegishli rag'batlantirishlar yo'qligi bo'lishi mumkin.

6. *Qarorlarni tayyorlash va qabul qilish usullarining samarasizligi.* Bunday vaziyatlarda "kollektiv" intellekti - "*breyntorming*" (aqliy hujum, g'oyalarning yarmarkasi va boshqalar), ushbu usullarni samaradorlikni takomillashtirishga yordam beradi.

7. *Yopiqlik va konfrontatsiya (qarama-qarshilik).* Agar jamoada fikr erkinligi bo'lmasa, unda nosog'lom muhit yuzaga keladi. Jamoa a'zolari fikrlari va qarashlari yuzasidan nizo kelib chiqishidan qo'rqmagan holda bir-birlari haqida o'z fikrlarini bildirishlari, barcha kelishmovchiliklarni qo'rqmasdan muhokama qilishlari kerak. Samarali ishlaydigan guruhlar nozik va yoqimsiz muammolardan qochmaydi, balki ularni halol va to'g'ridan-to'g'ri, fikrlar va nizoli to'qnashuvlardan qo'rqmasdan muhokama qilishadi.

8. *"Rivojlanishdan ortda qolgan xodimlar".* Bir xil imkoniyatlari teng sharoitlarda, yuqori darajadagi individual qobiliyatlarga ega jamoa katta imkoniyatlarga ega bo'ladi. Vudkok va Frensisning fikriga ko'ra, "*Rivojlangan xodimlar*" , g'ayratli, o'z his-tuyg'ularini engishga qodir, o'z fikrlarini ochiq bildirishga tayyor, o'z qarashlarini faqat dalillar ta'sirida o'zgartira oladi va o'z fikrlarini yaxshi ifoda eta oladilar.

9. *Jamoaning ijodiy qobiliyatlarini pastligi.* Samarali jamoa ijodiy g'oyalarni shakllantirish va ularni amalga oshirish qobiliyatiga ega. Jamoaviy ijodkorlikning bosqichlari bor: vazifani belgilash, g'oyalarni yaratish, eng qimmatli g'oyalarni tanlash va rivojlantirish, g'oyalarni sinash, yangiliklarni joriy qilish. Ijodkorlikka kirish nafaqat yangi narsalarga intilishni, balki tegishli harakatlarni ham talab qiladi.

10. *Boshqa jamoalar bilan konstruktiv munosabatlarning yo'qligi.* Boshqa jamoalar bilan o'zaro ishlash sifati qoniqarli emas. Rahbar aloqalarni o'rnatish, muammolarni doimiy ravishda birgalikda hal qilish uchun imkoniyatlarni izlash, dushmanlikning oldini olish va hamkorlikni o'rnatish uchun shaxsiy tushunishni izlash va ishonch muhitini yaratishga majburdir.

Shunday qilib, ishchilarning bevosita o'zaro munosabatlari amalga oshiriladigan har bir tashkilotni kichik ijtimoiy guruh deb hisoblash mumkin. Jamoa bu tashkilot va ijtimoiy guruhning uyg'unlashuvidir. Unda ishlaydigan qonunlarning ijtimoiy-

psixologik xususiyatlarini bilish oddiy a'zoga vaziyatni boshqarishga yordam beradi, bu har qanday darajadagi rahbar uchun muhim yordam bo'ladi. Jamoa, odamlar guruhini boshqarish qobiliyati menejning zaruriy sifatidir.

### ***Guruhdagi tarkibiy elementlar tahlili***

Mehnat jamoasining tarkibini ochib berish, birinchi navbatda, quyidagi tarkibiy qismlarga ajratiladi:

- Ijtimoiy tuzilmani ishchilar (shu jumladan, malakali va malakasiz), xizmatchilar, mutaxassislar va menejerlar toifalari ifodalashi mumkin.
- Boshqaruv tuzilishi odatda funksional tuzilmani quyidagicha ifodalaydi: asosan jismoniy mehnat bilan shug'ullanuvchi xodimlar (asosan yordamchi, xizmat ko'rsatuvchi xodimlar) va aqliy mehnat bilan shug'ullanadigan xodimlar (ma'muriy-boshqaruv xodimlari, ishlab chiqarish-texnik xodimlar).
- Ijtimoiy-demografik tuzilish muhimdir, bunda guruhlar yoshi, jinsi, millati va boshqalar bo'yicha farqlanadi.
- Yaxshi etakchi albatta o'z jamoasining malakaviy tarkibini o'rganib chiqadi. Odatda u quyidagi ishchilar guruhlariga ajratiladi: yuqori malakali, malakali, past malakali, malakasiz, amaliyotchilar, o'rta maxsus ma'lumotli va oliy ma'lumotli.
- Ushbu xususiyatlarni bilish, etakchiga o'z tashkilotining, jamoasining ijobiy va salbiy tomonlarini ko'rish, uning psixologik xususiyatlarini, shuningdek, o'z faoliyatining samaradorligini oshirishi yoki samaradorlikni kamaytirishi mumkin bo'lgan o'ziga xos jihatlarni aniqlash imkonini beradi.
- Mahalliy va xorijiy adabiyotlarda jamoada rasmiy va norasmiy tuzilmalarning o'zaro ta'siriga katta e'tibor beriladi. Shu bilan birga, har qanday tashkilot, muassasa, firma, norasmiy tuzilmalar va guruhlar o'z-o'zidan paydo bo'ladi va bu tabiiy holdir.

*Norasmiy tuzilma* - bu aniq maqsadlarga erishish uchun doimiy ravishda o'zaro ta'sir qiladigan o'z-o'zidan paydo bo'lgan odamlar guruhi. Xalqaro menejment sohasida izlanishlar olib borildi, natijada norasmiy tuzilmalarni boshqarish bo'yicha bir qator qoidalar va tavsiyalar shakllantirildi. Xususan, norasmiy guruhlarining paydo bo'lishi samarasiz boshqaruvning ko'rsatkichi degan fikrlar rad etildi. Bundan tashqari, norasmiy tuzilmalarda o'zgarishlarga qarshi turish tendensiyasi mavjudligi aniqlandi.

*Norasmiy liderlar* asosan jamoalarga ta'sir o'tkazadilar va foydalanadilar, odamlarga, ularning shaxsiy va individual xususiyatlariga, shuningdek munosabatlarga ta'mir o'tkazadilar. Shuningdek, jamoaning faoliyati, vaziyatlar va hokazolarning o'zgarishiga qarab liderlarning doimiy ravishda o'zgarishi xarakterlidir.

Mehnat jamoasida bir necha turdagi liderlar bo'lishi mumkin: ishbilarmon lider (masalan, boshqalardan yaxshiroq tushunadigan va guruh oldida turgan asosiy vazifalarni hal qilishda tajribaga ega bo'lgan kishi); emotsional lider (eng diqqatga sazovor, atraksiyali); bir muddat ichida jamoani boshqara oladigan boshqalardan ko'ra ko'proq qobiliyatli vaziyatli lider bo'lishi mumkin.

Amerika menejmenti nazariyasiga ko'ra, rahbarning norasmiy tuzilmalarga nisbatan quyidagi harakatlari tavsiya etiladi:

1) *norasmiy tuzilmaning mavjudligini tan olish va har qanday holatda uni yo'q qilish, u bilan ishlash va uning mavjudligiga tahdid solmaslik choralarini ko'rish;*

2) *norasmiy guruhlar a'zolari va liderlarining fikrlarini tinglashga intilish. Liderlarni biling, ular bilan doimo uchrashib turing, tashkilot maqsadlariga erishishga hissa qo'shadigan guruhlarini rag'batlantiring;*

3) *birov bir harakatni amalga oshirishdan oldin, ularning norasmiy tuzilmalarga mumkin bo'lgan salbiy ta'sirini hisobga olish kerak;*

4) *norasmiy guruhlar tomonidan o'zgarishlarga qarshilikni susaytirish uchun ularga qarorlarni ishlab chiqishda va qabul qilishda qatnashishlariga imkon berish kerak;*

5) *tezda aniq ma'lumotlarni taqdim etish, shu bilan mish-mishlar tarqalishining oldini olish.*

Rahbarda boshqaruv organida bunday guruh mavjudligi va uning tuzilishi to'g'risida aniq ma'lumot mavjud bo'lsa, siz haqiqatan ham norasmiy guruhni

boshqarishi mumkin. Bunday vaziyatda *guruh sotsiometriyasi* aniq ma'lumot olishga imkon beradi, uning mohiyati tahlilning operatsion darajasida "**tanlov**" tushunchasi bilan belgilanadi. Guruhning xususiyatlaridan kelib chiqib, guruh a'zolarini ham hissiy aloqalar uchun, ham ishbilarmonlik ("*ish uchun*", "*qalb uchun*") uchun sheriklarni tanlashga undovchi savollar tuziladi. Bu erda haqiqiy ijobiy yoki salbiy istiqbolli tanlov tufayli baholarning keng doirasi bo'lishi mumkin.

Natijalarni tahlil qilish guruhning har bir a'zosi tomonidan qabul qilingan tanlovlar yoki rad etishlar soni, guruhning boshqa a'zolarini tanlash yoki rad etish to'g'risidagi asosli yoki asoslanmagan taxminlar soni va boshqalar haqida juda foydali ma'lumotlarni beradi. Oxir oqibat, sotsiometriya metodi guruh liderlarini aniqlash, mikro-guruhlar va boshqa haqida ma'lumotlar beradi.

Umuman olganda, tashkilot tarkibidagi norasmiy guruhlar tashkilotning manfaatlari va maqsadlari yo'nalishi bo'yicha, uning manfaatlariga va maqsadlariga qarshi harakat qilishi mumkin yoki ularga umuman befarq bo'lishi mumkin.

Bundan tashqari, mehnatni normal, samarali tashkil etish, birgalikda muvofiqlashtirilgan faoliyatni boshqarish uchun ma'lumotlarni qabul qilish, uzatish va qayta ishlash bilan bog'liq barcha narsalar katta ahamiyatga ega. Bu uzatilayotgan tushunchalarni sinxron, to'g'ri va aniq tushunishni talab qiladi, shundan keyin guruh harakatlari ham maqsadga yo'naltirilgan va samarali bo'ladi. Shuning uchun ko'p narsa kommunikatsion tuzilmani tashkil etish, qurish, ijtimoiy guruh, muassasa, kompaniyada kommunikativ aloqalariga bog'liq.

6. Tashkilotning, ijtimoiy guruhlarning kommunikativ tuzilmasi juda murakkab hodisa bo'lib, u hali ham tadqiqot mavzularidan biri hisoblanadi. Kommunikativ tuzilma guruhlar ichida axborot va fikr almashiladigan kanallar yoki yo'llar tarmog'i sifatida namoyon etilishi mumkin.

Guruhlardagi o'zaro munosabatlar yuqoridan pastga yoki aksincha bo'lib, guruh a'zolarining konkret mavqelari, boshliq bilan bo'ysunuvchilar o'rtasidagi munosabatlarni o'z ichiga oladi. Bu borada "lider" va "boshliq" tushunchalari o'rtasidagi farqlar haqida gapirish lozim. B.D. Parigin bu ikki tushunchani farqlab shunday yozadi:

- 1) lider asosan guruhdagi shaxslararo munosabatlarni boshqarsa, rahbar – shu guruhdagi rasmiy munosabatlarni boshqaradi;
- 2) liderlik kichik guruhlargagina xos bo‘lgan hodisa bo‘lsa, rahbarlikning haquqlari katta guruhlar doirasida ham sodir bo‘lishi, amalga oshirilishi mumkin;
- 3) agar liderlik stixiyali, betartib jarayon bo‘lsa, rahbarlik maqsadga qaratilgan jamiyatda ishlab chiqilgan normalar tartiblar asosida saylovlar oqibatida sodir bo‘ladigan hodisadir;
- 4) liderlik rahbarlikka nisbatan vaqtinchalik hodisa bo‘lib guruh a‘zolarining kutishlari, ularning kayfiyatlari, faoliyat yo‘nalishiga qarab, uzoqroq muddatda yoki qisqa muddatda ro‘y beradi.
- 5) rahbarning liderdan farqi yana shundaki, u liderda yo‘q bo‘lgan ja‘zolar va rag‘batlantirish tizimiga ega bo‘lib, shu asosda xodimlariga o‘z ta‘sirini o‘tkazish mumkin;
- 6) lider guruhda u yoki bu qarorlar, ko‘rsatmalar tashabbuslarni o‘z ixtiyoricha bevosita chiqarishi mumkin, rahbarda esa bu yo‘nalishda ko‘plab ko‘rsatmalar, rejalar, normalar, buyruqlar mavjudki, rahbar ular doirasidan chiqib ketishi, o‘zboshimchalik qilishi qiyin.
- 7) liderning faoliyati faqat kichik guruhlar doirasida amalga oshirilsa, rahbar shu guruhdagi, kengroq ijtimoiy doiradagi, jamiyatdagi vakili bo‘lganligi uchun, uning vakolatlari ham keng, faoliyat imkoniyatlari ham ortiqdir.

Lider hech qachon yolg‘iz bo‘lmaydi, u doimo guruh a‘zolari davrasida qaraladi, shu guruh a‘zolarini u yoki bu harakatlarga chorlaydi. Chunki lider shu guruh a‘zolarining psixologiyasi, ularning kayfiyatlari, intilishlari, qiziqishlari va hokozolarini hammadan yaxshi biladi, ularning ichida eng tashabbuskoridir. Agar sinf doirasida qaraladigan bo‘lsa, turli xil lider borligini aniqlash mumkin. Masalan, guruh a‘zolari ichida eng bilag‘oni, aql o‘rgatuvchi, topqir *intellektual lider*, bolalar ichida hazilkash, dilgir, xushchaqchaq, ko‘ngil so‘rovchi, o‘zgalarni tushuna oladigan - *emotsional lider*, guruhni ish faoliyatga chorlay oladigan, dadil, qat‘iyatli, irodali - *irodaviy liderlar* bo‘lishi mumkin. Ular ayni vaziyatlarda vaziyat talabiga ko‘ra paydo bo‘ladilar hamda bolalar ongida o‘z sifatlariga ko‘ra obro‘ qozonadilar. Lider sifatleri ichida yaxshi va yomonlar ham bo‘lishi mumkin, lekin guruh liderga erishganda, uni

ibrat sifatida tanqidsiz qabul qiladi va shuning uchun ham barcha ishlariga ergashib, ko'rsatmalariga amal qiladi. Maktabda bolalar ichida xulqi maktab normalariga to'g'ri kelmaydigan liderlarning borligi, ular ma'lum guruh ichida so'zsiz obro'ga ega ekanligi ham shu bilan tushuntiriladi. Masalan, lider "ketdik" deb ko'rsatma bersa, unga ergashganlarning darsni ham tashlab keta olishi shu bilan tushuntiriladi. Shuning uchun ham sinf rahbari o'z sinfidagi rasmiy liderlar bilan ishlash bilan cheklanmaydi, balki norasmiy liderlarni ham aniqlay bilishi, ular bilan hamkorlikda ishlashi zarur. To'g'ri, ba'zi hollarida rasmiy va norasmiy lider bir shaxs bo'lishi mumkin. Bu juda qulay, lekin liderlik vaziyatga bog'liq bo'lgani uchun ham ularning o'zgarib turishini hisobga oladigan bo'lsak, o'qituvchining boshqarish mahorati yoki sa'ati uning norasmiy liderlar bilan samarali ishlash usulidir.

Shunday qilib, har qanday lider obro'ga ega. Obro'lilik shaxsning shunday xususiyatiki, u boshqa shaxslarga ham hissiy - emotsional, ham irodaviy ta'sir ko'rsata olish qobiliyatiga egadir. Norasmiy obro'lilik, ya'ni shaxslararo munosabatlar mahsuli sifatida orttirilgan obro' samaralidir. Odamlar ko'ngliga yo'l topish, ularni turli vaziyatlarda tushuna olish, ishonch va shunga o'xshashlar obro' orttirish me'zonlaridandir.

Liderlik hodisasi to'g'risida gap ketar ekan, liderlik nazariyalari haqida ham qisqacha to'xtalib o'tish o'rinlidir. Hozirgi kunda qadar liderlik to'g'risida asosan uchta nazariya mavjud.

Ko'plab olimlar, jumladan, rossiyalik ijtimoiy psixologlar oxirgi yillarda rus psixologi A.N.Leontevning faoliyat konsepsiyasiga tayangan holda, liderlikni faoliyat mahsuli, guruhning ushbu faoliyatga munosabati va guruhda qabul qilingan normalar va ijtimoiy kutuvlarga kim ko'proq javob berishiga qarab liderni aniqlash mumkin, deb hisoblashmoqda. Bundan tashqari, ijtimoiy kutuvlar nazariyasi hozirda ko'pchilik tomonidan ma'qul yondoshishlardan biri deb qabul qilinmoqda.

XXI asrda ko'plab qadriyatlarga munosabat o'zgargani sir emas. Shular qatorida insoniy munosabatlar, odamlar faoliyatini demokratik o'zgarishlar sharoitida boshqarish masalalariga nisbatan ham qarashlar birmuncha o'zgardi. Ijtimoiy psixologiya, boshqaruv asoslari, menejment sohasida chop etilayotgan yangi davr adabiyotida rahbarlik san'ati va mahoratiga biznes manfaatlar nuqtai nazaridan

yonlashish an'anaga aylangan. Ma'lumki, xorijiy mamlakatlarda boshqaruv ishlariga mas'ul bo'lgan kishilarni yuqorida ta'kidlaganimizday «lider» deb atashadi. Aynan shu atama odamlar orasida yurib, obro' topgan, gapi, fikrlashi, ish tutishi va o'zgalarga ta'sir ko'rsata olishi bilan ajralib chiqqan shaxs uchun ham qo'llaniladi. Shu ma'noda Amerika Prezidenti ham lider, atrofiga bir norasmiy guruh to'plagan xali hech qanday rasmiy maqomi yo'q kimsa ham o'sha unga ergashuvchilar uchun lider hisoblanadi. Lekin amerikalik olim Linda Juellning «Industrialno-organizatsionnaya psixologiya» nomli kitobida boshqa bir olimlar Mans va Simslar tomonidan ishlatilgan yana bir tushunchada liderlik fenomeni yuqoriroq bosqichda o'rganilgan. Bu – «superlider» tushunchasidir.

Superlider kim va qachon oddiy lider superga aylanadi? Mans va Simslarning fikricha, eng yaxshi lider – bu «superliderdir». Bu shunday shaxski, u o'z xodimlarining aksariyatini liderlarga, birinchi navbatda o'zlari uchun liderlarga aylantira oladi. Bunday asosiy g'oya shundan iboratki, agar odam eng **avvalo o'zi uchun lider bo'la** olsagina, o'zidagi bu malaka yoki mahoratni boshqalarga etkaza olsagina, bu odam vaqti-saoti kelib o'zi boshqarayotgan jamoani o'zi mustaqil ishlaydigan, bevosita tepasida turib boshqarib turadigan insonga muhtoj bo'lmaydigan mexanizmga aylantiradi. Bu jarayonning sub'ekti - superliderdir.

Olimlar oddiy rahbar yoki liderning superliderga aylanishini bir necha bosqichlarda kechashini ta'kidlaydilar:

I – bosqich: dastlab inson, ya'ni, bu o'rinda lider-rahbar o'zi uchun lider bo'lishi, ya'ni shaxsiy maqsad va maslaklar, o'zini o'zi kuzatish, o'zini o'zi rag'batlantirish, hayoliy mashqlar va kognitiv tahlillar orqali o'zining mustaqil inson, shaxs ekanligini, o'zida boshqalarga o'rnak bo'luvchi sifatlar borligini anglashi va kamchiliklarini bartaraf eishga qodir bo'la boradi;

II – bosqich: lider yuqorida qayd etilgan o'zidagi fazilatlarning afzalliklarini o'zgalarga namoyish etib, aynan shunday sifatlar sohibi bo'lishning afzallik tomonlariga xodimlarni ishontiradi;

III – bosqich: xodimlariga o'zlarida tashabbus va o'ziga ishonchni namoyon etish uchun sharoit yaratadi, tashabbuslar ko'rsatilishini tinimsiz rag'batlantiradi;



IV – bosqich: mustaqil qobiliyat egasi bo‘lgan xodimlarni rag‘batlantirish, kerak bo‘lganda, faqat konstruktiv tanbehlar berish yo‘liga o‘tib oladi;

V – bosqich: o‘z-o‘zini boshqarishga asoslangan ijtimoiy faoliyatni tashkil etish va ishlarga xadeb aralashaverishdan o‘zini tiyish yo‘lining afzalliklariga o‘zini ishontiradi.

Demak, yuqoridagilardan kelib chiqib ta’kidlash mumkinki, samarali boshqaruv – aslida ijtimoiy ta’sirni amalga oshirishning eng namoyishkorona ko‘rinishidir. Shu ma’noda, liderlik – avval shaxsning o‘ziga, so‘ngra o‘zgalarga bera oladigan ta’sirida ko‘rinadigan fazilatlar majmuidir, deb ta’riflanadi.

Demak, superliderlik g‘oyasining asosida yotgan muhim fazilat – bu rahbarning o‘zgalarga tashabbuslarni namoyish etishlariga imkoniyat yaratishdir. Tashabbuslar ko‘rsata olish va unga yaratilgan imkoniyatlar haqida ham ilmiy adabiyotlarda ko‘p yozilgan. Masalan, amerikalik mashhur psixolog Deyl Karnegining ta’kidlashicha, asr boshida amerika dollarida hisoblaganda yiliga bir milliondan ortiq daromadli boshqaruvchilar ikki kishi bo‘lgan. Ulardan biri Uolter Kraysler va ikkinchisi – Charlz Shveblardir. Amerika cho‘yan quyish industriyasining etakchilaridan bo‘lgan Erdryu Karnegi Shvebga odamlarni yaxshi ishlatib, korxonada daromadini keskin oshirib yuborganligi uchun kuniga uch ming dollar, yiliga bir million dollar to‘lar ekan. Lekin ana shu millionerning o‘z esdaliklarida qoldirgan so‘zlari e’tiborga loyiqdir: «Men cho‘yan quyish borasida eng oddiy ishchidan ham no‘noq edim, asosiy yutug‘im – men o‘zgalarni boshqarishni bilganman. Mendagi eng noyob sifat – **odamlarda tashabbusni uyg‘otish** qobiliyati edi. Chunki insondagi eng noyob, qimmatli narsani tan olish – uning tashabbusini qo‘zg‘atishdir». Erdryu Karnegi esa umrining oxirida o‘zining qabr toshiga «Bu erda bir umr o‘zidan aqlliroq bo‘lganlarni o‘ziga bo‘ysundira olgan inson yotibdi» deb yozib qo‘yinglar deb vasiyat etgan. Demak, Shvebning rahbari ham o‘z yo‘lida xodimlar psixologiyasini yaxshi bilgan va ularga o‘z vaqtida tashabbus ko‘rsatish imkonini bera olgan kamtar shaxs bo‘lgan.

Demak, bozor iqtisodiyoti sharoitida odamlar nima hisobiga samaraga erishish mumkinligi-yu, o‘zidan nima talab qilinishini aniq bilsa, ular uchun mustaqil ishlash, ishga ijodiy yondashish imkoniyati ko‘proq bo‘ladi va yangi asr odami o‘zi uchun erkin faoliyat qonunlanishini kafolatlanishini ma’qul ko‘radi.

Shu o‘rinda barcha liderlarga xos bo‘lgan yana bir xislatni ta’kidlash joiz. Bu ham bo‘lsa, liderning obro‘si yoki ba’zan tarjimasiz ishlatiladigan ibora bor – avtoriteti. Liderning avtoriteti – bu kerak bo‘lsa, qobiliyat. Chunki avtoritet unga ma’lum amalda o‘tirgani, ma’lum sanksiyalar, imtiyozlar, imkoniyatlarga ega bo‘lgani uchun rasman berilgan bo‘lishi mumkin. Shunisi borki, rahbar avtoriteti hamisha bir shaxsning ikkinchi shaxsga nisbatan hissiy-irodaviy ta’sirini nazarda tutadi. Eng yomoni agar odamdagi tashabbus bo‘g‘ilsa, u o‘z oldiga maqsadlar qo‘ymaslikka o‘rganib qolsa, u nafaqat xalq uchun qayg‘urmaydigan, balki o‘zining oilasi, yaqinlari, farzandlari uchun ham qayg‘urmaydigan, ular tashvishlarini o‘ylamaydigan bo‘lib qoladi. Bugungi yangilanishlar sharoitida milliy-madaniy an’analarimizni hisobga olganda ham boshqaruvda gumanistik tamoyillarga keng yo‘l ochish orqali fuqarolarda mustaqil fikr, fuqarolik pozitsiyasi, tashabbuskorlikning bo‘lishi qanchalik ahamiyatli ekanligini yaxshi bilamiz. Shuning uchun ham yangi avlod rahbarlariga, boshqaruvchilariga qo‘yiladigan talablar, ular xulqidan kutiladigan sifatlar jamiyatda sog‘lom insoniy munosabatlarning barqarorlashuvi, sog‘lom raqobat va o‘zaro bag‘rikenglik, lekin ishda o‘ziga va hamkasblariga nisbatan talabchanlikni taqozo etadi.

«Kollektiv» so‘zi inglizcha so‘zdan olingan bo‘lib butunlik, jamoa degan ma’noni bildiradi. Ishlab chiqarish jamoasi deganda esa korxonalaridagi rahbarlardan tortib oddiy ishchilargacha tushuniladi.

Ishlab chiqarish jamoasi korxonada faoliyatini samarali olib borishga bevosita ta’sir etadi. Korxonada rahbari jamoa boshlig‘i hisoblanib ish faoliyatini boshqaradi, hamda uni qay darajada olib borayotganini nazorat qiladi.

Jamoa orasida to‘g‘ri va teskari aloqa mavjud bo‘lib, rahbar xodim jamoa orasida har bir xodim bilan bo‘lgan aloqasi to‘g‘ri aloqa deyiladi, ya’ni ularning ish vaqtidagi, oila sharoitidagi holatlaridan xabardor bo‘lgan holatda muloqotda bo‘ladi.

Jamoa doimo bir-birlari bilan oqil, birdamlik, o‘zaro yordam prinsiplariga asoslangan holda aloqada bo‘ladi.

Mehnat jamoasining tarkibiga maqsadlarning birligi, o‘rtoqlarcha hamkorlik, o‘zaro yordam munosabatlari bilan birlashgan jamiyat o‘z ixtiyoriga berib qo‘ygan zahiralardan jamiyat barcha a’zolarining farovonligini oshirish va har tomonlama

kamol topish manfaatlari yoʻlida birgalashib foydalanish yoʻllari bilan zimmlariga yuklangan vazifalarni hal qilish uchun oʻzlarining kuch gʻayratlarini ongli ravishda yoʻnaltiruvchi xodimlar kiradi.

Jamoda xodimlar ishlab chiqarish jarayonini bevosita amalga oshiradilar. Ishlab chiqarish jamoasi moddiy boyliklarni vujudga keltirish bilan bevosita mashgʻul boʻlgan kishilarni birlashtiradi.

Ishlab chiqarish jamoalarini rivojlantirishni kompleks rejalashtirish jamoaning sotsial strukturasi progressiv oʻzgarishlar qilishga, mehnat sharoitini takomillashtirishga, xodimlarning maʼlumoti va malakasini oshirishga, ularning sotsial-madaniy va uy-joy maishiy sharoitlarini yaxshilashga, ularga oliy darajada xizmat koʻrsatish, ishchilarni huquqiy muxofaza qilishga rahbar javobgar hisoblanadi

Mehnat jamoasi ijtimoiy ishlab chiqarish jarayonida qatnashar ekan, eng kam sarf harajat qilgan holda sifatli maxsulot ishlab chiqarishga, muayyan ish xajmini bajarishga intilmogʻi zarur.

Ishlab chiqarish samaradorligini oshirish korxonalarining mehnat faoliyatini faollashtirishga hamda boshlangʻich ishlab chiqarish boʻgʻinlari-uchastkalar va sexlarni boshqarishni takomillashtirishga koʻp jihatdan bogʻliq boʻlib, ustalar bu vazifani hal qilishda muhim rol oʻynaydilar.

### ***Guruhda axborot almashinuv jarayoni tahlili***

Axborot almashinuvini tashkil etishda tashkilotda rasmiy va norasmiy aloqa kanallari ajratib turadi. Rasmiy aloqa kanallari maʼmuriy ravishda rasmiy tashkiliy tuzilishga muvofiq oʻrnatiladi va odamlarni vertikal va gorizontalar ravishda ishchilar jamoasiga bogʻlaydi. Albatta rasmiy oqimlar hech qachon mehnat jarayoni ishtirokchilarining ehtiyojlarini qondirmasligi aniq, chunki ijtimoiy aloqalar sof rasmiy doirada cheklanmaydi. Norasmiy aloqa kanallari - bu tashkilot doirasidan tashqariga chiqadigan va rasmiy ravishda oʻrnatilgan kanallarga mos kelmaydigan kanallardir.

Koʻpincha norasmiy maʼlumotlar rasmiy maʼlumotlardan oldinda, baʼzida uyqu aralash mish-mishlar darajasida, yaʼni etarlicha ishonchlilik mavjud emas. Biroq, normal faoliyat koʻrsatadigan jamoalarda har doim rasmiy yoki norasmiy maʼlumot

oqimlarining ma'lum bir muvozanati mavjud bo'lib, u yoki boshqasining ustunligi kuzatiladi.

Aloqalarning yana bir taqsimoti ko'rinishi - pastga va yuqoriga qarab. Yuqoridan pastga yo'naltirilgan ma'lumot - bu "yuqoridan pastga", ya'ni boshqaruvdan bo'ysunuvchilarga, boshqaruvning yuqori eshelonlaridan pastki eshelonlariga yo'naltirilgan ma'lumot. Ko'tarilish pastdan yuqoriga, mehnat jarayonining bevosita ishtirokchilaridan menejerlarga, o'rta va katta menejerlarga yo'naltirilgan ma'lumotlardir.

*Ma'lumotlarning etishmasligi*- bu bizning tashkilotlarining an'anaviy kasalligi. Ko'pincha, menejment to'liq ma'lumot bermaydi, uni maxfiylashtiradi, garchi bunga hech qanday ehtiyoj bo'lmasada. Psixologik tomondan, yuqoridan etarli ma'lumot ololmaydigan ishchilar o'zlarini xavfli va hatto xo'rangan his qiladilar.

Davlat tashkilotlarida bu-hokimiyat muammosidir, yangi tijorat tashkilotlarida bu - hali tartibga solinmagan munosabatlarning qismi, garchi axloqsiz maqsadlar uchun biror narsani yashirish maqsadga muvofiq emas. Amaliyotda har ikkala oqimning pastga va yuqoriga qarab muvozanatini saqlashga harakat qilish kerak, shunda ular munosabatlardagi keskinlikni keltirib chiqarmaydi, balki umumiy muammolarni hal qilishda o'z hissalarini qo'shadilar.

Bundan tashqari, ichki kommunikatsion tarmoqlar markazlashtirilgan va markazlashtirilmaganga bo'linadi. Markazlashtirilgan boshqaruv tashkilotlarida barcha aloqalar guruh rahbari yoki lideri bilan yopiq, markazlashtirilmagan boshqaruv tashkilotlarida u ko'proq yoki kamroq tashkilotning barcha a'zolari o'rtasida teng taqsimlangan. Markazlashtirilgan tarmoqlar, markazlashtirilmagan tarmoqlarga qaraganda, nisbatan oddiy muammolarni yaxshiroq hal qilishga yordam beradi, ammo murakkab muammolarni hal etish samaradorligiga xalaqit beradi, shuningdek garchi ular liderlikni rivojlantirishga hissa qo'shsa ham guruh a'zolari orasida ishdan qoniqishni va guruhlar jipsligini kamaytiradi.

Kommunikatsion modellarning boshqa ko'plab variantlari mavjud. Haqiqiy hayotda aloqa tarmoqlari va modellarining yanada ko'proq turlari mavjud. Amerikalik mutaxassislar tadqiqotlariga asoslanib, tashkilot ichidagi to'rtta "kommunikator" turlarini aniqladilar:

1. "Qo'riqchi" - boshqa xodimlarga ma'lumot oqimini boshqaradigan xodim. Odatda, bu rolni kotiblar, dispetcherlar, telefon almashinuvi operatorlari va boshqalar o'ynaydi.

2. "Fikrlar rahbari" - ba'zi odamlarning ustanovka va hulq-atvoriga ta'sir qiluvchi shaxs. Ko'pincha norasmiy lider bo'lib, uning fikrlari rasmiy fikrga zid keladi.

3. "Bog'langan" - ikki yoki undan ortiq guruhlar o'rtasida bog'liqlik vazifasini bajaradigan kishi. Haqiqiy xabarchi ma'lumotni ob'ektiv ravishda etkazish uchun o'zini har bir guruhdan uzoqlashtirishga intiladi.

4. "Chegara qo'riqchisi" - tashkiliy muhit bilan yuqori darajada aloqada bo'lgan shaxs. Kommunikativ tuzilmani optimallashtirish jamoa ichidagi aloqalarni faollashtirish va ularni boshqarishda muhim element hisoblanadi.

Kommunikativ tuzilishga qo'shimcha ravishda, har bir jamoa ta'sir, kutish va simpatiya tuzilmalarini ham ajratib turadi.

Ta'sir tuzilishi xuddi shu guruhga mansub ikki toifadagi kishilarning - o'z istaklarini e'lon qilganlarning va ushbu istaklarni amalga oshiruvchilarning o'zaro munosabatlari asosida shakllanadi. Jamoada deyarli har doim boshqalarga o'zlarining irodasini yuklaydigan odamlar va shuningdek, har doim itoat etadigan insonlar toifalari mavjud. Buni guruh mustaqil topshiriqni bajarayotganda yoki ular aytganidek mos ssenariyni o'ynayotganida kuzatish mumkin.

*Kutish tarkibi* ma'lum bir vaziyatda guruhning ayrim a'zolaridan qanday xulq-atvorni kutish kerakligi to'g'risida guruhning bitta (bir oz yoki undan katta) qismining konsensusi tufayli yuzaga keladi. Bu kutish, ayniqsa guruh a'zolarining xatti-harakatlariga ma'qullashda, salbiy yoki neytral reaksiyalarda seziladi. Ba'zan hatto laqablar ham bu yoki bu a'zoning guruhda qanday rol o'ynashini va guruh undan nimani kutayotganligini aniqlashga imkon beradi.

*Simpatiyaning tuzilishi* shundan iboratki, guruh a'zolari bir-birlariga turli darajadagi xayrixohlik, antipatiya yoki befarqlik bilan munosabatda bo'lishadi. "*Sotsiometrik testlar*" yordamida guruh ichidagi yoqtirish va yoqtirmaslik holatlarini aniqlash usullari juda yaxshi ishlab chiqilgan. Bu "*yulduzlar*" va "*autsayderlar* (chetda qolganlar)" nisbatan bo'lgan simpatiya va antipatiya, diqqatni jalb qilish va rad etishning "*o'lchovlari*"ga, ya'ni guruh a'zolari tomonidan ko'pchilik tomonidan

tanlangan va umuman tanlanmagan shaxslarga rad etishni aniq ifodalab beradi. Ko‘pincha har bir guruhda nisbiy mustaqillikni saqlaydigan kichik guruhlar aniqlanadi, ammo ular umumiy tuyg‘u va "Biz" bilan bog‘lanadi.

Shunday qilib, tashkilotning ijtimoiy-psixologik tuzilishi murakkab tizimdir. Guruhning muhim xususiyati uning kattaligiga, tarkibiga, tuzilishiga bog‘liq bo‘lgan uning a‘zolarining aloqadorligidir. Tashkilotda norasmiy guruhlarining mavjudligi rahbariyat o‘zaro munosabatda bo‘lib, ulardan tashkilot maqsadlariga erishish uchun foydalanishi lozim. Jamoaning kelishilgan holda ishlashi, barcha vazifalarni raqobat muhitida muvaffaqiyatli hal etish uchun har bir a‘zoning ijtimoiy-psixologik muhitga va jamoa farovonligiga ijobiy ta‘sir ko‘rsatadigan kommunikativ tuzilmani doimiy sifatli tuzatish bilan bog‘liqdir.

**Mavzuni mustahkamlash uchun savollar:**

1. Guruh, tashkilot, jamoa tushunchalarini tahlil qilib bering?
2. Tashkiliy boshqaruv muammolarini ishlab chiqishda amerikalik muhandis F. Teylor, fransuz sanoatchisi Anri Fayollar, amerikalik ijtimoiy psixolog Elton Meyo konsepsiyalarini tushuntirib bering.
3. Guruhning samarali faoliyatiga to‘sqinlik qiluvchi omillarni sanab bering.
4. Boshqaruv nuqtai nazaridan kichik ijtimoiy guruhning eng keng tarqalgan xususiyatlarini ta‘riflang..
5. Ingliz menejment mutaxassilari M. Vudkok va D. Frensislarning jamoalarning samarali faoliyat yuritishiga to‘sqinlik qiluvchi eng tipik omillarni deb qaysi omillarni izohlagan?
6. Mehnat jamoasining tarkibiy qismlarga ko‘rsatib bering
7. Amerikalik mutaxassislar tadqiqotlariga asoslanib, tashkilot ichidagi to‘rtta "kommunikator" turlarini aytib bering
8. Kommunikativ tuzilishga qo‘shimcha ravishda, har bir jamoadagi ta‘sir, kutish va simpatiya tuzilmalari trakibi izohlang?

## **VIII- BOB. PERSONALNI BOSHQARISHNING PSIXOLOGIK XUSUSIYATLARI.**

### **Tashkilotlar faoliyatini va personalni boshqarishning ijtimoiy psixologik jihatlari**

Yaqin paytlargacha bizning boshdaruv amaliyotimizda «personalni boshqaruv» tushunchasi bulmagan. Tugri, har bir tashkilotning boshkaruv tizimi kadrlarni boshqaruv va jamoani ijtimoiy rivojlantirish funksional duyi tizimiga ega bulsa-da, biroq bu ishlarning katta dismini bulinma radbarlari amalga oshirardi. Tashkilotda kadrlarni boshqaruv buyicha asosiy tarkibiy bulinma xodimlar bulimi xisoblanadi, uning zimmasiga xodimlarni ishga olish, ishdan bushatish, shuningdek, xodimlar udishini tashkil dilish, malaka oshirish va dayta tayyorlash buyicha vazifalar yuklatilgan. Zamonaviy tadqiqotlarning kursatishicha, xodimlar bulimlari kadrlar bilan ishlashning na uslubiy, na axborot va na muvofidlashtiruvchi markazi xisoblanadi. Ular ish haqi va mehnatni tashkil qilish, mednat mudofazasi va texnika xavfsizligi, yuridik bulim va kadrlarni boshkarish funksiyalarini bajaruvchi boshda bulinmalar bilan tuzilmaviy jidatdan ajratilgan. Tashkilotlarda ijtimoiy muammolarni dal etish uchun ijtimoiy taddidot va xizmat kursatish bulimlari tashkil etiladi. Personalii boshqaruv xizmatlari qoidaga kura quyirod tashkiliy maqomga ega bulib, professional jihatdan ham zaifroq sanaladi. Shu sababli, ular personalni boshqaruv va ularning ishlashi uchun normal sharoitlar ta'minlash buyicha bir qator vazifalarni bajarmaydi. Kuyida ularning eng muximlari kursatilgan:

- (a) ijtimoiy-psixologik diagnostika;
- (b) xodimning gurux va ma'muriyat urtasidagi munosabatini taxdil dilish va tartibga solish;
- (v) ishlab chidarish va ijtimoiy mojarolarni boshqaruv;
- (g) xodimlarni boshqaruv tizimining axborot ta'minoti;
- (d) bandlikni boshqaruv;
- (e) bush lavozimlarga nomzodlar tanlash va baxolash;
- (j) salodiyatli xodimlarga bulgan extiyojni taxdil dilish;
- (z) ishbilarmonlik karerasini rejalashtirish va nazorat dilish;

(i) xodimlarning professional va ijtimoiy-psixologik moslashuvini urganish; (y) mednat motivatsiyasini boshqaruv;

(k) mednat munosabatlarining dududiy masalalari taxdil etish.

Agar ma'muriy-buyrudbozlik tizimi davrida bu vazifalar ikkinchi darajali masala sifatida kurib chidilgan bolsa, bozor munosabatlariga utishda esa, ular birinchi uringa chidib oldi. Tashkilotni rivojlantirish strategiyasiga kura bugungi kunda dar bir tashkilot bu vazifalarni dal dilishdan manfaatdor.

### **Personalni boshqarishga tasir kursatuvchi omillar**

Mamlakatimiz iqtisodiy va siyosiy tizimlardagi islohotlar bir vaqtning uzida dar bir shaxe uchun katta imkoniyatlar eshigini ochishi barobarida, ularning barqarorligaga ma'lum darajadagi xavf-xatarni dam tugdirmodda. Bunday vaziyatlarda personalii boshqaruv alodida adamiyat kasb etib, tashkilotda kishilarga ta'sir kursatuvchi uchta asosiy omilga alodida diddat-e'tiborni daratish madsadga muvofid sanaladi. Birinchi omil - tashkilotning ierarxik tuzilmasi, ya'ni undagi asosiy ta'sir vositasi bu - hukumat munosabati - bo'ysunish, yuqoridan bosim ko'rsatish orqali faoliyatga majburlash, moddiy ne'matlar taqsimotini nazorat qilish. Ikkinchi omil - madaniyat, ya'ni jamiyat, tashkilot, kishilar guruhi tomonidan ishlab chiqiluvchi hamda shaxsning xfrakatlarini tartibga solib, tashki muhit ta'sirisiz o'zini munosib tarzda tutishga undovchi qadriyatlar, ijtimoiy me'yorlar xanda xulq-atvor ko'rsatmalaridir. Uchinchi omil - bozor - mahsulot va xizmatlar oldi-sotdisi, mulkchilik munosabatlari, sotuvchi va xaridor manfaatlari muvozanatiga asoslangan teng xukudli munosabatlar tarmogi. Ushbu ta'sir ko'rsatish omillari juda murakkab tushunchalar bo'lib, amaliyotda kamdan-kam xollarda bir-biridan alohida ravishda qullanadi. Ulardan birontasi qanchalik ustuvor bo'lsa, tashkilotdagi iqtisodiy vaziyat qiyofasi ham shunday bo'ladi. Bozor munosabatlariga bosqichma-bosqich o'tishda sekin-astalik bilan ierarxik boshqaruv, ma'muriy ta'sir ko'rsatishning qatiy tizimi va amalda cheklanmagan ijroiya hukumatidan iqtisodiy usullarga asoslangan bozor va mulkchilik munosabatlariga utish ruy beradi. Shu sababli mutaxassislar dadriyatlar ustuvorligini ta'minlovchi tamomila yangi yondashuvlarni ishlab chidish zarur. Tashkilot ichida asosiysi ishchilar



hisoblansa, tashqarida esa, mahsulot iste'molchilari sanaladi. Xodimning ongini raxbarga emas, iste'molchiga Xodimning ongini raxbar urniga bevosita iste'molchiga, ishni tavakkal bajarishga emas, balki tashabbuskorlikka yunaltirish zarur. Shu bois, tashkilot boshqaruvi sog'lom iktisodiy fikrga asoslangan ijtimoiy me'yorlar asosida tashkil etilishi lozim. Ierarxiya ikkinchi o'ringa tushib, o'z urnini bozor madaniyatga bushatib beradi. Personalni boshqarish yangi xizmatlari koidaga ko'ra an'anaviy xizmatlar - xodimlar bulimi, ish xaki va mexnatni tashkil kilish bulimi, mexnat muxofazasi va texnik xavfsizlik bulimi va boshkalar asosida tashkil kilinadi. Yangi xizmatlarning vazifalari kadrlar siyosatini amalga oshirish va tashkilotda mexnat resurslarini boshkarish buyicha faoliyatni muvofiqlashtirishdan iborat. Shu sababli ular o'z funksiyalari doirasini kengaytirib, faqat kadrlarga alokador masalalardan tashkari mexnat faoliyatini rag'batlantirish tizimini ishlab chikish, professional xarakatlanishni boshqarish, ziddiyatlarning oldini olish, mexnat resurslarini urganish kabi vazifaparni xam bajarishga utadi. Personalii boshkarish xizmati tuzilmasi kup jixatdan tashkilotning xajmi va xarakteri, chikarilayotgan maxsulot xususiyatlariga boglik bulishi shubxasiz, albatta. Kichik va urta tashkilotlarda personalii boshkarish buyicha kuplab vazifalarni asosan chizikdi menejerlar amalga oshiradi, yirik tashkilotlarda esa bu funksiyalarni bajarish yuzasidan mustakil bulinmalar tashkil etiladi. Bir kator tashkilotlarda personalni boshkarish buyicha direktor muovini raxbarligi ostida kadrlar bilan ishlashga alokador barcha bulinmalarni birlashtiruvchi personalni boshkarish tuzilmalari yaratiladi. Tashkilot xdjmgiga karab bulinmalar tarkibi uzgarishi mumkin: kichik tashkilotlarda bitta bulinma bir nechta kuyi tizimlar vazifaparni bajarishi mumkin, yirik tashkilotlarda esa, xar bir kuyi tizim funksiyasini koidaga kura aloxdda bulinma bajaradi

### **Personalni boshqaruv mexanizmi**

Maxalliy va xorijiy tashkilotlar tajribalarini umumlashtirish personalii boshkarish kuyi tizimining bosh maksadini ifodalashga imkon beradi. Bu maksadlarga muvofik tashkilotda personalii boshkarish tizimi shakllantiriladi. Tizimni yaratish asosi sifatida tamoyillardan, ya'ni fanda ishlab chidilgan va amaliyotda sinab kurilgan qoida va usullardan foydalaniladi.

Boshdaruv jarayonlari inson dayoti davomida dosil bulgan murakkab nerv tizimi boglanishlari disobiga vujudga keladi. Bu boshdaruv mexanizmi inson axlodida chidamlilik va tashkilotchiligini ta'minlaydi. Boshdaruv mexanizmiga ta'rif berish uchun muallif ikkita sinf chizmasini taklif diladi: (1) operatsion (kunikmalar tizimi, bilish, bilim) va (2) dinamik (shaxsiy kUrinishlar) (21.2-rasmgaarang). Shaxe - Reykovskiy ta'rificha asosiy tizim disoblanib, u ordali insonni axlodida ma'lum bir madsadga turgunlik, uziga xoslik va muljalga ega buladi. Shaxeni tashxis kilishdan madsad - nafadat patologik dolatni anidlash, balki samarali funksional dolatni dam anidlashdir. Boshdaruv mexanizmi genezini diagnostikasida Reykovskiy «didaktik jarayonlar tarixi»ni Urganishga mudim adamiyat bergan. Bu esa ortirgan bilim va kunikmalarini tatlil dilishda adamiyatga egadir. Bundan tashdari u «tarbiyaviy jarayonlar tarixi»ni urganishni dam tavsiya diladi, bu ordali kutish, zarurlik va munosabat tizimlari shakllanadi. «Didaktik jarayonlar tarixi»ni tatlil dilganda bilimlar xronologiyasiga tayaniladi, tarbiyaviy jarayonlar tarixini ketma-ket dolda tartibga keltirish uchun odsiy anamnestik intervyu ordali amalga oshiriladi. Tibbiyotdagi diagnoz bilan psixologik diagnoz birbiriga munosabati yanada dizidish uygotadi va yanada chudurrod dolda uziga xosligi tushuniladi. Tibbiyotdagi diagnostika - patofiziologik mexanizmga boglid doldagi sindromlardan tashkil topgan kasallikni tasnifi buyicha anidlashdan iboratdir. Tibbiyotda diagnoz duyilganidan keyin nega aynan bu buzilishlar tufayli kelib chiddi, boshda buzilishlarchi degan savol tugilmaydi, chunki kasallikni etiologik tavsifida tayyor javob buladi

Zamonaviy rahbar jamoa ishlab chiqarishida boshqaruvchi, diplomat, etakchi, murabbiy, innovator bo'lishi lozim. Bu esa rahbarning sifat strukturasiga kiradi:

1) boshqaruvchi – rahbarning bu funksiyasi an'anaviy hisoblanib, boshqaruvchi vazifasini bildiradi. Boshqaruvchi rahbar halol, o'z so'zidan chiqadigan: yuksak kasb mahoratiga ega bo'lib, ish yuzasidan muomala qilish ko'nikmalarini o'zlashtirgan notiq, maslaxatchi, pedagog va o'z navbatida ruhiyatchi mahoratiga erishgan bo'lishi lozim.

2) diplomat – rahbar so'nggi o'n yillar davomida, ayniqsa keng yoyilgan boshqaruv malakalari va ko'nikmalari orasida bularning avvalo muzokaralar olib borish bilan bog'liq xillarni tilga olib o'tish lozim. O'rta va oliy bo'g'in funksional

rahbarlari hozirgi kunda o'zlarining ish vaqtlarini asosan odamlar bilan aloqa bog'lash va bu aloqalarni kengaytirishga, ish sohasidagi aloqalarni chuqurlashtirish, shartnomalar, bitimlar tuzish, baxslarni hal qilish, hukumat bilan o'rnatilgan munosabatlarni yo'lga qo'yishga sarflaydilar. Hozirgi sharoitda har xil vositachilar ishlarida rahbarlarning ishtirok etishi tobora ko'proq zarur bo'lib qoldi. Mana shularning hammasi kishida alohida, ya'ni diplomatlarga xos qobiliyatlar shakllangan bo'lishini talab etmoqda.

3) etakchi – rahbar. Zamonaviy rahbar rahbarlik ishlaridan tashqari etakchilik ishlari bilan ham shug'ullanadi. Rahbar va menejment xususidagi Amerika nazariyotchilari har bir rahbar etakchi bo'lishi kerak degan shiorni ilgari suradilar. Rahbarlik vazifasi bilan etakchilik vazifasi bir ma'noni anglatmaydi. Bizda rahbarlik vazifasi deyilar ekan, ko'pincha biznesning moddiy kenja tizimi faoliyatini ishlab chiqarish zahiralari, muomalalar, texnologik jarayonlarni quvvatlab borish uchun zarur bo'lgan jami professional harakatlar tushuniladi. Bu vazifani yaxshi uddalash uchun rahbar insonlarni o'ziga ergashtirib borish qobiliyatiga ega bo'lishi, ya'ni etakchi vazifasini bajarishi lozim.

4) murabbiy rahbar - ishlab chiqarish jarayonlari murakkablashib borgani sari xodimlarga qo'yiladigan talablarni oshiradi. Bir tomondan xodimlarning texnologik bilimlarini oshirish ehtiyoji paydo bo'lsa, ikkinchi tomondan ularda hayot faoliyatining ma'naviy tomonlarini kamolotga etkazish zaruriyati tug'iladi. Murakkablashib borayotgan texnika – texnologiya mutaxassislariga uzluksiz kasb – ta'lim berib borish zaruriyatini tug'dirish hech kimda shubha uyg'otmaydi. Buning uchun bu ishga talaygina mablag'larni sarflashga to'g'ri keladi. Lekin xodimlarni ma'naviy tomondan kamolotga etkazish borasida sustkashlik qilindi va shuning uchun ishlab chiqarishda ham zarar ko'rilmoqda. Vaholanki, xodimlarning yaxshi tarbiya ko'rganligi, yuksak ma'naviy ahloqqa ega ekanligi iqtisodiyotning ijtimoiy mintaqasidan o'tib borishi uchun hal qiluvchi shart bo'lib hisoblanadi.

Muvaffaqiyat qozonish uchun rahbar xodimlarni odob – ahloq, his – hayajon tomonidan tarbiyalab borishi barcha rahbarlik ishlarining muhim tomonidir.

Innovator – rahbar fan–texnika taraqqiyotining informatsion yuksalish sharoitlarida (birinchi yuksalish qishloq ekinlarini joriy etish bilan, ikkinchisi sanoatni

tubdan o'zgarishi bilan bog'langan) rahbarlik ishining eng muhim tomonlaridan biri innovatsiyalar bo'yicha faoliyat olib borishdir. Shiddat bilan davom etayotgan fan-texnika inqilobi sharoitlarida innovatsiyalar xususida kimki sustkashlik qiladigan bo'lsa, u tez orada orqada qoladi.

Innovatsiyalarning zarurligini tushuntirish juda oson. Eskirib qolgan asbob-uskunalarni tiklash, yangilarini joriy etishdan, mablag' tejab qolishdan ko'ra ko'proq yangi texnika va texnologiya bazasidan mehnat unumdorligi va maxsulot sifatini ko'tarish ancha oson va tezroq bo'ladi deb hisoblanadi.

Bosh rahbar, ya'ni rahbar avvalo insondir. Shuning uchun ham insonga xos bo'lgan xususiyatlarning hech biri unga begona emas. Bosh rahbar tarbiya natijasida etishtirilgan ijtimoiy sifatlarning murakkab sifatlarining murakkab bir tizimi, ya'ni shaxsiyatli kishidir. Har bir rahbarning o'z xulq-atvori bilan belgilanadigan o'z tabiati bor. Lekin inson tabiatining har qaysi tomoni ham rahbarlik vazifalarini ado etishga yordam bermaydi. Yapon «Masusita denki» firmasining rahbarlari ishchilar mehnatini samarasini oshirish va ularni maxsulot sifatini yaxshilash va tinmay takomillashtirib borishga undash uchun mana bunday ma'naviy qoidaga amal qilib borishadi.

Jamiyatni rivojlantirish va uni faravonligini oshirish, o'z mas'uliyatlarini anglab etish, jahon madaniyatini yanada taraqqiy ettirishga o'z ulushlarini qo'shib borishni har bir ishchi buni doimo yodda tutishi kerak. Har ishda firmaga sadoqatli bo'lish muvaffaqiyat kalitidir.

Ma'naviy qadriyatlar:

- a) ishlab chiqarishni takomillashtirish yo'li bilan millatga xizmat qilish;
- b) halollik, poklik;
- v) uyg'unlik va hamkorlik;
- g) sifat uchun kurash;
- d) o'z qadrini bilish va bo'ysunish;
- ye) firma bilan payvasta bo'lib ishlash;
- j) firmaga minnatdorchilik.

Boshqaruv tizimida rahbarning faoliyati muhim o'rin egallaydi. Bu esa o'z harakteri bo'yicha siyosiy va klassik faoliyatdir. Rahbar tashkilotchi deganda biz korxonada faoliyatini yaxshi yo'lga qo'yishi, yaxshi raqobatbardosh kadrlar bilan

ta'minlashi, maxsulot sifatini jahon standartiga javob bera oladigan qilib ishlab chiqarishni ta'minlashi, ishchi xodimlarning ish sharoitlarini yaxshilashi lozim.

Rahbarning o'z qo'li ostidagi xodimlarga bo'lgan iliq munosabati xodimlarning o'z ishlarini ko'tarinki ruhda bajarishlarini ta'minlaydi. Rahbarlarning ish jarayonida xodimlarning har qanday holatlarini va shaxsiy xususiyatlarini inobatga olishi, ularning qalbiga yo'l topa bilishi uning bilim darajasiga, muomala madaniyatiga bog'liqdir.

Shaxs intizomi deganda biz o'z vaqtida ishga kelishi, berilgan vazifalarni o'z vaqtida bajarishi, maxsulotlarni sifatli ishlab chiqarish, insonlar bilan axil va o'zaro yordam sifatida mehnat qilishi, xushmuomala bo'lish, kattalarga hurmatda, kichiklarga izzatda bo'lish, odobli va madaniyatli bo'lishini tushunamiz.

Intizom jamoaning o'z oldiga qo'yilgan vazifani uddalashida muayyan tartib bo'lishini ta'minlaydi, umumiy maqsadga erishishga to'sqinlik qiluvchi tamoyillarni barham toptirishga yordam beradi.

Intizom shaxsni mazkur jamoada qabul qilingan muayyan xulq-atvor andozasiga olib kiradi, me'yorida ish yuritish uchun sharoit yaratadi.

Shu bilan birga jamoaning, guruhning shaxsga o'tkazadigan ta'siri etarli darajada katta ekanligini ham aytish lozim. G'arb adabiyotlarida allaqachon komformizm tushunchasi, ya'ni guruhning tazyiqiga yon berish tushunchasi ishlab chiqilgan va keng suratda yoritib kelinadi.

Jamoadagi barcha a'zolar maqsadlarining birligi, ya'ni bular qadriyatli yo'nalishlar bo'lib, jamoadagi shaxslarni birlashtiradi. Agar biz korxon va tashkilotning ishlab chiqarish jamoasi haqida gapiradigan bo'lsak, u holda maqsadlar tashqaridan beriladi. Bunda boshqaruv topshiriqlaridan biri maqsadni to'g'ri shakllantirishdan iboratdir. Bordiyu rasmiy tuzilma haqida gap boradigan bo'lsa, unda maqsad aynan shu jamoani hosil qiluvchi asos bo'ladi, bunga dam olishni birgalikda o'tkazish, qandaydir ishlarni, topshiriqlarni bajarish kiradi.

Rahbarsiz jamoa bo'lmaydi, kimdir rahbarlik vazifasini o'z zimmasiga olishi, odamlarni jipslatirishi, ular o'rtasida topshiriqlarni taqsimlashi lozim bo'ladi, aks holda har qanday birgalikdagi faoliyatni oqilona tashkil etish mumkin emas.

Intizom, ya'ni mazkur jamoa uchun qabul qilingan xulq-atvor me'yoralarini bajarish lozim. Odatda, bu yozib qo'yilmagan ahloqiy normalar faqat mazkur guruhning, jamoaning o'ziga taalluqli bo'ladi.

Shaxsning tavsifi uning harakteri, ya'ni insonning xulq-atvorini, uning ishga, narsalarga, boshqa kishilar va o'ziga munosabatini belgilab beradigan barqaror psixologik xususiyatlar yig'indisidir.

Shuningdek harakterga xos xususiyatlarning qarama-qarshiligini: prinsipiiallik - prinsipsizlik, tejamkorlik - isrofgarchilik, mehnatsevarlik-ishyoqmaslik, puxtalik-palartishlik va hoka'zolari ham aytib o'tish kerak.

Harakter xususiyatlari muayyan shart-sharoitlardan, hayotning ijtimoiy muhitidan va shaxsning ishlari xususiyatidan kelib chiqadi va ko'p jixatdan tabiiy belgilar, temperament bilan belgilanadi.

Shaxsning ikkinchi omili yoki tarkibiy qismi uning ehtiyojlari, sabablari, qiziqishlari tizimidir, ya'ni shaxsning xulq-atvori sabablarini nimalar belgilasa, qabul qilinadigan qarorlarni tushuntirishga o'shalar yordam beradi.

Insonning xulq-atvorini tushuntiradigan ko'pgina nazariyalar yaratilgan. Jumladan, faylasuflar qadim zamonlardan buyon shaxsning faolligi manbalari va qo'zg'atuvchi manbalarni belgilashga urinib kelganlar. Ulardan ayrimlarining fikricha, inson xulq-atvorining asosiy sababi uning qanoatlanishga intilishi (gedonizm ta'limoti). XX asr Amerika psixologiyasidagi yo'nalish bo'lgan bixevorizm keng mashhur bo'lib ketdi, uning tadqiqot majmui shaxs xulq-atvorining turli shakllari bo'lib, ular tashqi muhitning rag'batlantiruvchi omillariga organizmning reaksiyasi majmui sifatida tushuniladi.

Insonning ehtiyojlaridan kelib chiqib, uning xulq-atvorini tushuntirib beradigan nazariyalar ko'proq rivoj topdi. Bunday nazariyalarning eng mashhur mualliflari A.Maslov, E.Kat, D.Mak Klelland, F.Gersburg va boshqa bir qator olimlardir.

Muayyan tashkilotni boshqarish faoliyati ko'p qirrali bo'lib, uning turli sohalaridagi samarali rahbarlik faoliyati turlicha yondoshuv va malakali mutaxassislar ishtirokini talab qiladi. Tashkilot miqyosidagi boylidlarni ikki asosiy guruhga bo'lgan holda – moddiy va nomoddiy ko'rinishlarni qayd etishimiz mumkin.

Nomoddiy boyliklarga shu tashkilot miqyosidagi nafaqat aqliy salohiyat, balki inson omili bilan bogʻliq boʻlgan hamma yutuqlar kiradi. Muayyan tashkilotda faoliyat yurituvchi barcha shaxslar - «personal» atamasi bilan nomlanadi. Psixolog olim T.Yu. Bazarov taʼrifi boʻyicha «Tashkilotdagi barcha inson resurslari yigʻindisi - personaldir. Bunga tashkilot xodimlari, biron loyihani joriy etishda qatnashuvchi hamkorlar, tadqiqot oʻtkazish uchun, strategiya ishlab chiqish, biron tadbirni amalga oshirishda qatnashishga taklif etilgan ekspertlar ham kiradi».<sup>1</sup>

Tashkilotdagi inson resursi - boshqaruvga oid fanlarning diqqat markazida turuvchi mavzu boʻlib, tashkilotning asosiy maqsadiga qay tarzda erishish aynan personalni malakali boshqarish bilan bogʻliqdir. Birorta tashkilotning texnologik jarayonini boshqarish masalasi - personal boshqaruvidan ajralgan holda tahlil qilina olmaydi. Shu oʻrinda, mashhur tadbirkor Endryu Karnegining quyidagi soʻzlarini eslab oʻtish oʻrinlidir:

«Menga fabrikalarimni qoldirib, xizmatchilarimni olib keting va yaqin orada zavodlarim hududida oʻtlar oʻsib ketadi. Fabrikalarimni olib qoʻyib, odamlarimni qoldiring va yaqin orada avvalgilaridan yaxshiroq, yangi zavodlarni quramiz».

Odatda biror korxonada personalni boshqarishning huquqiy, iqtisodiy, ijtimoiy va psixologik jihatlarini farqlash mumkin. Quyida shu jihatlar haqida qisqacha maʼlumot berib oʻtamiz.

### **Personalni boshqarishning huquqiy jihatlarini.**

Mehnat jarayonida oʻzaro munosabatga kirishuvchi odamlar maʼlum qoida, meʼyor doirasida harakat qilishadi. Jamiyat uchun ahamiyatli boʻlgan mehnat munosabati, odatda qonun orqali mustahkamlanadi. oʻzaro munosabatlarning turli meʼyoriy jihatlarini ushbu tarmoq, xudud, tashkilot, korxon boʻlimi, alohida xodim darajasida oʻz xususiyatini topadi. Personal boshqaruvi rahbariga shunday meʼyoriy hujjatlarni bilish, ularni amalga qoʻllay olish, ular asosida mustaqil chizgilar ishlab chiqish, ularni ommaviylashtirish, tashkilot xodimlariga, ularning mazmunini tushuntira olish majburiyati

yuklanadi.

Har bir tashkilot miqyosida amal qiluvchi me'yoriy hujjatlarga - kasbga oid tavsifnomalar, ushbu tashkilot hayotiga oid ichki tartib- qoidalar, personal haqida holatlar, tashkilot bo'limlari haqida Nizom, Mansab yo'riqnomalari, «Shartnoma» kabilar kiradi.

Ushbu me'yoriy hujjatlar personal bilan ishlovchi menejerlarning nazorat va baholash faoliyatini ancha engillashtiradi hamda xodimlar va guruhlar o'z-o'zini boshqaruvi imkoniyatini yanada oshiradi.

**Personalni boshqarishning ijtimoiy-psixologik jihatlari. Kadrlarni joylashtirish sohasida.** Bu sohada personal boshqarish xizmatiga mavjud vakant o'rinlarga nomzodlarni tanlash, kadrlarni ish joyiga to'g'ri qo'yish, ish joyi va kasbga aloqador masalalarda xodimning shaxsiy va kasbiy xususiyatini chuqur o'rganish vazifasi qo'yiladi.

**Xodimlar adaptatsiyasi/moslashuvini boshqarish.** Xodimning o'zgaruvchan sharoitlarga yoki yangi ish joyiga moslashishini va tez orada jamoa hayotiga qo'shilib ketishni nazarda tutadi.

**Xodimlarni tashkilot maqsadi sari etaklash,** tashkilot maqsadlariga xodimlar faolligi va ishtiroki orqali erishish.

**Xodimlarni motivatsiyalash,** ya'ni ularda tashkilot maqsadi yo'lida mehnat qilish uchun ishtiyoq uyg'otish. Motivatsiyaning asosiy mazmun-mohiyati tashkilot maqsadi va xodim manfaatlarini uyg'unlashtirishdan iborat bo'lib, aynan shu mas'uliyatli vazifa, odatda rahbar zimmasiga yuklanadi.

**Personalni o'qitish** – uning kasbiy mahoratini oshirish yo'lidagi asosiy tadbir bo'lib, ushbu omil nafaqat kasbga oid mutaxassisliklar, balki rahbarlik mahoratini oshirishga ham tegishlidir. Misol uchun, «General Electric» kompaniyasi inson resurslarini rivojlantirish uchun sarflangan har bir dollar ustiga ustama 3 dollar foyda olar ekan. Ushbu rivojlantirish dasturidagi asosiy e'tibor, yangi texnologiyani o'zlashtirish va maqsadga intilish yo'lida samarali faoliyat yuritish uslubini o'rganishga qaratiladi.

Tashkilot miqyosida e'tiborni bevosita va beg'araz ravishda xodimlar manfaatiga yo'naltirish, ma'muriyatga nafaqat obro', balki moddiy yutuqlar ham



olib keladi. Masalan, «Philips Petroleum» o‘z ishchilariga yordam dasturini qo‘llash orqali ishga kelmaslik va kasal bo‘lishlar qisqarishi hisobiga har yili 8 mln. dollar tejashga erishdi.<sup>2</sup>

Albatta, sanab o‘tilgan jihatlar tashkilotdagi ijtimoiy- psixologik hodisalarga oid tadbirlarning bir qismi bo‘lib, bu sohaga tegishli asosiy mavzular qo‘llanma doirasida bayon etiladi.

Bizga ma’lumki, inson psixologiyasini o‘rganish juda murakkab masaladir. Rahbar jamoa a’zolarini o‘ziga qarata olishi, ular bilan til topisha olishi bu katta san’atdir. Shuning uchun rahbar kuchli psixolog bo‘lishi lozim. Shu sababli rahbarning asosiy maqsadi va vazifalari jamoalarda ijtimoiy-ruhiy iqlimni yaxshilashi lozim. Jamoa a’zolari orasidagi nizolarning ko‘pchiligi ishlab chiqarishning qoniqarsiz tashkil qilinganligi, rahbarlarning ish sharoitida o‘ziga bo‘ysinuvchi jamoa a’zolarining ruhiy holatlarini hisobga olmaganligi, zarur ish sharoitining yaratilmaganligi va boshqa sabablar natijasida vujudga keladi.

Ijtimoiy - ruhiy vaziyat - bu korxonada va tashkilot xodimlariga ta’sir qiluvchi ko‘pgina omillarning ta’siridan keladigan jamlama samaradir. U mehnat qilish jarayonida, xodimlarning muomalasida, ularning shaxslararo va guruhli aloqalarida o‘z ifodasini topadi. Bu munosabatlarning normal vaziyati har bir xodimga o‘zini jamoaning bir zarrasi deb his qilish imkonini beradi, uning ishga bo‘lgan qiziqishini va zarur ruhiy kayfiyatini ta’minlaydi, yutuqlar va yo‘l qo‘yilgan kamchiliklarga adolatli baho berishga undaydi.

Jamoaning ijtimoiy-ruhiy vaziyati uchta asosiy tarkibiy qismdan iboratdir: xodimlarning ruhan mos kelishi, ularning ijtimoiy intilishlari, ahloqiy tarbiyalanganligidir. Bu tarkibiy qismlar insoniy muomalaning eng nozik torlariga, aql-idrok, iroda va his-tuyg‘ularga taalluqli bo‘ladi, ko‘p jixatdan shaxsning foydali ishiga, ijodiy faoliyatiga, boshqalar bilan hamkorlik qilishi va jipsligiga yordam beradi. Ijtimoiy-ruhiy vaziyat xodimlarning birgalikda mehnat qilishi va bir-birlariga munosabatini ifodalab, birinchi o‘ringa shunday sabablarni, chunonchi, moddiy rag‘batlantirish va iqtisodiy foyda kabi omillarni qo‘yadi, va natijada, xodimni rag‘batlantiradi, unda kuch-quvvatning ortishini yoki pasayishini, mehnatga g‘ayratini yoki unga qiziqmaslikni, ishdan manfaatdorligini yoki befarqligini ifodalaydi.

Demokratlashtirish, oshkoraliq hamda bozor iqtisodiyoti sharoitida barcha eski uslublarga chek qo'yildi. Hozirgi sharoitda rahbar faqat o'z sohasini yaxshi bilibgina qolmay, balki yaxshi tashkilotchi, psixolog, tarbiyachi va ijtimoiy etakchi bo'lmog'i lozim. Buning uchun har bir rahbar xodim: sotsiologiya, psixologiya, pedagogika fanlarini mustaqil egallashi lozim. Buni hayotimizdagi jiddiy o'zgarishlar, inson omilining faollashuvi, jamoalarning o'z-o'zini boshqarish sharoitida ular bilan ishlashni taqozo etadi. Jamoaga a'zo bo'lgan har bir shaxsning qalbiga yo'l topa bilishi rahbarning ish faoliyatida muhim ahamiyatga egadir.

Rahbar, ayrim harakteri og'ir, ishchilar bilan alohida ishlashi va ularga boshqacha yondoshishi, ya'ni ish natijasini yomon baholashga shoshmasligi va shu asosda ularga xayfsan e'lon qilishi yoki ja'zolashi noto'g'ridir. Yaponiya ilmiy maktabida shunday deyiladiki, samarali mehnatni amalga oshirish uchun ishchilarni koyish o'rniga ularni 2,5 barovar maqtashi lozim. Insonlarni shaxsiy qiziqishini hisobga olishi rahbar va tashkilotchining samarali faoliyat olib borishining sharti hisoblanadi. Buning uchun ular ishchilarning temperament xususiyatlarini nimaga ko'proq qiziqishlari, korxonada yoki ishlab chiqarishda ularga nima yoqadi yoki nima ularning qiziqishini so'ndiradi va asablariga tegadi. Bu xususiyatlarni bilish juda qiyin va murakkab ish bo'lib, ishchilar bilan muloqotda amalga oshiriladi.

Zamonaviy ishlab chiqarishda rahbarning murakkab vazifasi, ya'ni davlat, jamoa va shaxsning qiziqishlarini birlashtirishni bilishi lozim. Bundan tashqari u ishlab chiqarish samaradorligini oshirish uchun moddiy va ma'naviy rag'batlantirishni to'g'ri yo'lga qo'yishi lozim.

Avtokorxonalar rahbarlari, xaydovchilar, ishchilarning qiziqishlarini tushunib etishishlari, ularda bo'lib turadigan muammolarni o'rtoqlarcha hal qilishlari, qilgan xatolarini yo'li bilan tushuntirishlari, hamda ularning ish natijalariga to'g'ri baho berishlari, uy sharoitlaridagi kamchiliklariga yordam berishlari, ularni ruhan ko'tarinlikka olib keladi va rahbarga nisbatan hurmatini oshiradi. Albatta, shundan so'ng har bir ishchi o'z ishiga mehr qo'yadi va berilgan vazifalarni sifatli qilib bajarishga harakat qiladi.

**Mavzuni mustahkamlash uchun savollar:**

1. Ananaviy menejerlar va ularning asosiy motivlari.
2. Tavakkalchilikka menejning munosabati, omad va salbiy holatlarni idrok etish munosabatlari.
3. Korporativ menejerlar ularning asosiy motivlari, tavakkalchilik darajalari, omad va inqirozga munosabatlari , boshqalar bilan ish olib uslublari haqida.
4. Erkin tadbirkorlarda motivlarning turlari, ishga boshqalarga omadsizlik va yutuqga nisbatan munosabat shakllari.

### **III-MODUL. MENEJER SHAXSI TIPOLOGIYASI.**

#### **IX-BOB. MENEJER SHAXSIGA QO'YILADIGAN TALABLAR**

##### **Boshqaruv kompetensiyasi va kompetentligi tushunchalari**

Zamonaviy fanda xodimlarni boshqaruv nazariyasi va amaliyotini taxlil qilishda kompetensiya tushunchasiga mudim adamiyat berilmogda. Kompetensiya - xodimning kompaniya kutayotgan darajada va belgilangan tarkibda ishlab chidinish xulidini muntazam ravishda namoyish qilishga tayyorlik do biliyati. Kompetensiyalar tizimini yaratishda tashkilot xodimlarning faoliyatiga taalludli mudim mezonlar majmuasini standart talablarga asosan tuzadi. Shuningdek, kompetensiya xodimlarning tashkilotda dam professional, dam ijtimoiy jihatdan tengligi xususida guvoxdik beradi. XX asrning 90-yillarida mutaxassislarga malakaviy talablarni duyuvchi Xaldaro mednat tashkiloti malaka oshirish damda boshqaruv xodimlarni kasbiy dayta tayyorlashda «tayanch kompetensiya»lar degan tushunchani fanga kiritdi. Tayanch kompetensiyalar turli xil kasbiy birlashmalarda mutaxassislarning ijtimoiy-professional jihatdan ta'minlanipxi damda faoliyatga moslashishida xodimlarning xizmat vazifalaridan kelib chidib uziga xos xarakter kasb etadi. Tayanch kompetensiyalar datorida fanda madaniy kompetensiya tushunchasi dam mavjud. Bu kompetensiya menejering tanlash imkoniyati mavjud bulmagan xollarda, dar xil madaniy uzilishlarda muvaffadiyatli ishlash imkonini beradi. Madaniy kompetensiya tashkilot menejering boshqaruv madaniyati malakalarini uzlashtirish darajasini anidlaydi. Kompetensiyalarning anislanishi Kompetensiyalar - (1) tashkilot midyosida dabil dilingan standart xuldatvor; (2) menejering tashkilot midyosida dabil dilingan standartlarga muvofid ish kura olish do biliyati. Kompetentlik (bilimdonlik) - (1) u yoki bu savolning javobidan xabardorlik; (2) ishda kerakli natijalarni dulga kiritish yuzasidan zarur darorlarni dabil dila olish do biliyati. Kompetensiya shaxsning yurish-turishini badolashga oid 109 bilimlar majmui bulib, u ordali biz tashkilotni samarali rivojlanishi yulida xodimning uz faoliyatini amalga oshirishida danday darajadagi muvaffadiyatlarga

erishayotganligini anidlashimiz mumkin. Kompetensiyalarning mavjudligi odatda, shaxe xuld-atvorini ulchovchi (indikatorlar yordamida) muayyan xolatlar ordali dayd dilinadi (yaxshi shakllangan xuldiy malakalar). Kupincha kundalik mulodotda biz «kompetensiya» yoki «bilimdonlik» tushunchalarini tez-tez ishlatamiz. Aynidsa, «professional kompetensiya» tushunchasi kuprod diddatni tortadi. Lekin, ba'zan insonlar bilan ishlash borasida «kommunikativ kompetensiya» tushunchasi dam ishlatiladi. Bu aslida uzgalar bilan til topisha bilish, uz nutdini ravon va bir tekisda tuzish ordali fikrlarini boshdalarga etkaza olish kabi mudim xususiyatlar bilan boglanadi. Psixologiya fanida, xususan, uning «Boshqaruv psixologiyasi» sodasida oxirgi paytlarda «ijtimoiy-psixologik kompetensiya» fenomeni ajratilmoddiki, modiyatan u - kommunikativ kompetensiyadan kengrod va kupdamrovlirokdir. Boshsaruvchining tayanch kompetensiyalari G.Miroljubova uzining «Menejerlar madaniy kompetensiyalarining rivojlanishi» (2005)<sup>81</sup> deb nomlangan uduv-uslubiy dullanmasida boshqaruvchining tayanch kompetensiyalari xususida zamonaviy, ilmiy jidatdan asoslangan dator fikrmulodazalarini ta'kidlab ugadi. Shu bois dam, da'vogarning lavozimga loyislik mezonlari xususida ran ketganda, mutaxassislar oldida boshqaruvchi shaxeiga xos duyidagi tayanch kompetensiyalarni anidlash yoki fganish masalasi kundalang turadi:

1. Professional kompetensiya — bu uzi boshdarayotgan soda faoliyatini mukammal darajada yulga duyish uchun tashkilot missiyasini anidlashtirishga xizmat diluvchi mavjud ma'lumot, bilim damda malakalarga ega bulishlikdir.
2. Uslubiy kompetensiya - bu radbarning bilgan narsalari, shaxsiy malaka va kunikmalari, turli loyixalar xususidagi malumotlar xamda topshiridlarni tez, tugri va tushunarli (operativ) tarzda xodimlarga etkaza olish dobiliyati.
3. Ijtimoiypsixologik kompetensiya - bu shaxening ijtimoiy-psixologik dodisalar xamda muomala donuniyatlari, uzgalarni bilish, to'gri idrok dilish, dilidagini anglash va shu asosda uzaro xamkorlikni tashkil dilish borasidagi savodxonligidir. «Amaliy ijtimoiy psixologiya» (1998)<sup>82</sup> kitobining mualliflari ijtimoiy-psixologik kompetensiyaning 3 ta asosiy tarkibiy dismlarini ajratib kursatishadi:

a) kommunikativ kompetensiya;

b) persektiv kompetensiya;

v) interaktiv kompetensiya.

Agar diddat bilan bu tizimga daralsa, u G.Andreevaning uch tizimli muloqot tugrisidagi nazariy darashlaridan kelib chiddanligiga guvox bulishimiz mumkin (kommunikativ, persektiv va interaktiv). Xar kalay, bunday yondashuv psixologiya fanidagi mashxur kupqirrali muloqot jarayonining asosiy sodalarini damrab olganligi bilan xarakterlanadi. Shaxsning, birinchi navbatda, raxbarning ijtimoiypsixologik bilimdonligini aniklash uchun turli metodlar ishlatiladi. Bular usha biz bilgan kuplab shaxsning mulodotga kirishuvchanlik sifatlarini aniklash metodlaridir. Lekin ularning kupchiligi nazariy nukta nazardan diagnostik ishlarni amalga oshirish uchun madsadga muvofid emas. Barcha metodik usullar ichida, aynan, shaxsning uzgalar bilan tez va anidlik bilan ishchanlik damda shaxsiy mulodotni urnata olish ordali boshdalarga ta'sir kursata olish malakasini anidlovchi KOS-1 metoda taddidotchilarda borgan sari kuprod ishonch uygotmokda. Metodning dulayligi shundaki, u kup vadtni olmagan dolda (10-15 dadida) respondentdan 40 ta savolga «da» yoki «yud» deb javob berishni tadozo etadi. Ijtimoiy-psixologik kompetensiya nafadat radbar tomonidan uzini-uzi anglashi (bilishi), balki autopsixologik kompetensiya bilan dam boglid. [4] Autopsixologik kompetensiya — bu radbardagi shunday mal akal ar majmuiki, ular boshdaruvchini uz kasbiy damda shaxsiy sifatlarini diagnostikalash, ya'ni uzini-uzi diagnostika dilish, uzini-uzi tuzata olish (korreksiyalash), uzini-uzi takomillashtira olish, uzigauzi motivatsiya bera olish, dar danday ma'lumotdan samarali foydalana olish, psixolingvistik kompetensiyalar bilan boglid dobiliyatdir. [5] Ijtimoiy-informatsion kompetensiya - bu radbardagi axborot texnologiyalari bilan ishlay bilish damda ijtimoiy informatsiyalarga nisbatan tandidiy munosatda bula olishga egaligi. [6] Kommunikativ kompetensiya - bu boshdaruvchining turli tildagi ogzaki va yozma muomala texnologiyalarini uzlashtirganligi damda kompyuterda dasturlash va Internet ordali munosabatga kirisha olish dobiliyati. Ayrim mutaxassislar tomonidan ijtimoiy-psixologik kompetensiya tushunchasi kupincha OAVda «kommunikativ kompetensiya» tushunchasi bilan sinonim sifatida dam ishlatiladi. Bevosita kommunikativ kompetensiyani anidlash uchun «Mulodotga kirishuvchanlik darajasi»,

«Fikrni bayon eta olish» kabi dator metodikalar damda uzini danchalik nazorat dila olishini bilishda M.Snaydershshg maxsus testi dUllaniladi. [7] Kognitiv kompetensiya — bu radbarning ma'lumot darajasini oshirishga tayyorligi, uzining shaxsiy imkoniyatlarini faollashtirishga 112 extiyojmandligi, yangi malaka va bilimlarni mustadil ravishda yaratish xamda uzini-uzi rivojlantirish do biliyati demakdir. [8] Maxsus kompetensiya - bu boshdaruvchining professional xatgi-darakatlarni mustadil tarzda bajarishga tayyorlanish va uz mednati natijalarini baxolay olish do biliyati. [9] Madaniy kompetensiya - bu menejerning tashkilot normalari va dadriyatleri orkali xuld-atvorini boshqaruvga tayyorlik kobiliyatiga egapigi. Shuningdek, munosib bulmagan vaziyatlardagi xattixarakatlarda madsadga erishish uchun standart vaziyatlarni saqlab qolish va zarur bulganda ularni yangilari bilan almashtira olish savodxonligi.

G.Miroljubova uzining «Menejerlar madaniy kompetensiyalarining rivojlanishi» (2005) deb nomlangan udov-uslubiy dullanmasida boshdaruvchining tayanch kompetensiyalari xususida zamonaviy, ilmiy jidatdan asoslangan dator fikrmulodazalarini ta'kidlab ugadi. Shu bois dam, da'vogarning lavozimga loyislik mezonlari xususida ran ketganda, mutaxassislar oldida boshdaruvchi shaxeiga xos quyidagi tayanch kompetensiyalarni aniqlash yoki urganish masalasi kundalang turadi: Professional kompetensiya — bu uzi boshqarayotgan soda faoliyatini mukammal darajada yulga duyish uchun tashkilot missiyasini anidlashtirishga xizmat diluvchi mavjud ma'lumot, bilim damda malakalarga ega bulishlikdir. Uslubiy kompetensiya - bu rahbarning bilgan narsalari, shaxsiy malaka va kunikmalari, turli loyixalar xususidagi malumotlar xamda topshiridlarni tez, tugri va tushunarli (operativ) tarzda xodimlarga etkaza olish do biliyati. Ijtimoiy-psixologik kompetensiya - bu shaxening ijtimoiy-psixologik dodisalar xamda muomala donuniyatlari, uzgalarni bilish, to'gri idrok dilish, dilidagini anglash va shu asosda uzaro xamkorlikni tashkil dilish borasidagi savodxonligidir. «Amaliy ijtimoiy psixologiya» (1998) kitobining mualliflari ijtimoiy-psixologik kompetensiyaning 3 ta asosiy tarkibiy dismlarini ajratib kursatishadi:

a) kommunikativ kompetensiya;

b) perseptiv kompetensiya;

v) interaktiv kompetensiya. Agar diddat bilan bu tizimga daralsa, u G.Andreevagzning uch tizimli mulodot tugrisidagi nazariy darashlaridan kelib chiddanligiga guvox bulishimiz mumkin (kommunikativ, perseptiv va interaktiv). Bunday yondashuv psixologiya fanidagi mashxur kupdirrali mulodot jarayonining asosiy sodalarini damrab olganligi bilan xarakterlanadi.

Shaxsning, birinchi navbatda, raxbarning ijtimoiypsixologik bilimdonligini aniklash uchun turli metodlar ishlatiladi. Bular usha biz bilgan kuplab shaxsning mulodotga kirishuvchanlik sifatlarini aniklash metodlaridir. Lekin ularning kupchiligi nazariy nukta nazardan diagnostik ishlarni amalga oshirish uchun madsadga muvofid emas. Barcha metodik usullar ichida, aynan, shaxsning uzgalar bilan tez va anidlik bilan ishchanlik damda shaxsiy mulodotni urnata olish ordali boshdalarga ta'sir kursata olish malakasini anidlovchi KOS-1 metoda taddidotchilarda borgan sari kuprod ishonch uygotmokda. Metodning dulayligi shundaki, u kup vadtni olmagan dolda (10-15 dadida) respondentdan 40 ta savolga «da» yoki «yud» deb javob berishni tadozo etadi. Ijtimoiy-psixologik kompetensiya nafadat radbar tomonidan uzini-uzi anglashi (bilishi), balki autopsixologik kompetensiya bilan dam boglid. Autopsixologik kompetensiya — bu radbardagi shunday mal akal ar majmuiki, ular boshdaruvchini uz kasbiy damda shaxsiy sifatlarini diagnostikalash, ya'ni uzini-uzi diagnostika dilish, uzini-uzi tuzata olish (korreksiyalash), uzini-uzi takomillashtira olish, uzigauzi motivatsiya bera olish, dar danday ma'lumotdan samarali foydalana olish, psixolingvistik kompetensiyalar bilan boglid dobiliyatdir. Ijtimoiy-informatsion kompetensiya - bu radbardagi axborot texnologiyalari bilan ishlay bilish damda ijtimoiy informatsiyalarga nisbatan tandidiy munosatda bula olishga egaligi. Kommunikativ kompetensiya - bu boshdaruvchining turli tildagi ogzaki va yozma muomala texnologiyalarini uzlashtirganligi damda kompyuterda dasturlash va Internet ordali munosabatga kirisha olish dobiliyati. Ayrim mutaxassislar tomonidan ijtimoiy-psixologik kompetensiya tushunchasi kupincha OAVda «kommunikativ kompetensiya» tushunchasi bilan sinonim sifatida xam ishlatiladi. Bevosita kommunikativ kompetensiyani anidlash uchun «Mulodotga kirishuvchanlik darajasi»,



«Fikrni bayon eta olish» kabi dator metodikalar damda uzini danchalik nazorat dila olishini bilishda M.Snaydershshg maxsus testi dUllaniladi. Kognitiv kompetensiya — bu radbarning ma'lumot darajasini oshirishga tayyorligi, uzining shaxsiy imkoniyatlarini faollashtirishga extiyojmandligi, yangi malaka va bilimlarni mustadil ravishda yaratish xamda uzini-uzi rivojlantirish dobiliyati demakdir. [8] Maxsus kompetensiya - bu boshdaruvchining professional xatgi-darakatlarni mustadil tarzda bajarishga tayyorlanish va uz mednati natijalarini baxolay olish dobiliyati. [9] Madaniy kompetensiya - bu menejerning tashkilot normalari va dadriyatleri orkali xuld-atvorini boshdarishga tayyorlik kobiliyatiga egapigi. Shuningdek, munosib bulmagan vaziyatlardagi xattixarakatlarda madsadga erishish uchun standart vaziyatlarni sadlab dolish va zarur bulganda ularni yangilari bilan almashtira olish savodxonligi.

### **Raxbarlik sifatlari.**

Yuqorida keltirilgan ta'riflar rahbarlik faoliyatining bir tomonini tashkil qiladi. Ikkinchi tomoni rahbarlik faoliyati bilan shug'ullanuvchi kishining shaxsi yuksak insoniy fazilatlar bilan bog'liqdir.

Rahbar mustaqil bo'lishi, ijtimoiy faoliyatning qonuniy taqiqlanmagan hamma sohasi bilan shug'ullana olishi mumkin. Shu bilan birga, u o'zi boshqarayotgan jamoa orasida obro'-e'tiborga ega bo'lishi, o'zin kamtar tutishi zarur. Rahbarning mustaqil fikrlilik, topqirlik, mustaqillik shaxs qiyofasini belgilovchi muhim psixologik xususiyatdir.

Rahbarda mustaqillik bo'lsa, unda o'ziga ishonch ham bo'ladi, bu esa o'z navbatida rahbardagi sub'ektiv talablar darajasining yuqori bo'lishiga olib keladi. Ko'pincha, rahbarning boshqalarga talabchanligi haqida gapiriladi, lekin yaxshi rahbar avvalo o'ziga-o'zi nisbatan talabchan bo'lishi talab etiladi. O'z-o'zini baholash va shu asosda boshqalarga nisbatan munosabatlar tizimini ishlab chiqishi muhim bir omildir.

Har qanday rahbarda intellekt — aql-zakovatning ma'lum normasi bo'lishi kerak. Bu norma yaxshi rahbar uchun o'rtadan yuqori bo'lmog'i maqsadga muvofiqdir, chunki o'ta yuqori darajasidagi intellektga ega bo'lgan rahbar bilan ishlash xodimlar uchun qator noqulayliklarni keltirib chiqarishini, bunday aql-zakovat qolganlarning ijobiy rivojlanishiga psixologik tusiq vazifasini o'tash mumkin. Rahbardagi o'rtadan

yuqori intellektni qoplab ketadigan yana boshqa muhim sifatlar borki, ular boshqarish ishining samarasiga ijobiy ta'sir ko'rsatadi

Bugungi kunda rahbarlik faoliyati uchun umuminsoniy ma'naviy fazilatlarining roli ham juda katta. Bunday fazilatlar o'zaro ishonch, halollik, haqqoniylik, adolatlikdan iborat bo'lishi kerak.

Bundan tashqari, rahbar psixologiyasini ma'naviy jihatdan shakllantirish uchun quyidagi maxsus fazilatlar ham zarur:

- tashabbuskorlik, doimo yangi imkoniyatlarni izlab topish;
- vaqtdan, shuningdek vaziyatdan hmda unumli foydalan olish;
- hayotda har doim boshqalardan bir qadam oldinda yurish;
- bo'ladigan o'zgarishlarni oldindan ko'ra bilish;
- qat'iyatli, tirishqoq, sabr-bardoshli bo'lish;
- qiyinchilik va to'liqlarga tayyor turish, ularni irodaviy qat'iyatlilik bilan engish;
- maqsadni aniq belgilab, unga erishishga harakat qilish;
- faoliyat sohasida etarli darajada ilmiy-amaliy axborotga ega bo'lish;
- ish yuritishda mustaqil bo'lish;
- ayrim vaqtlarda tavakkalchilikka yo'l qo'yish va uning natijasini tasavvur qila olish, shu tariqa yuksak samaradorlikka erishish.

Rahbarlik odobi yuksak ma'naviy axloqiy me'yor, talab va tamoyillar bo'lgan erkinlikka asoslanadi. Rahbar nafaqat o'zi erkin bo'lishi, balki sheringining, o'zi ishlayotgan jamoa a'zolarining ham erkinliklarini hurmat qilishi lozim.

Rahbarlik odobi ko'pincha o'zro tenglik va odillikka asoslandi. Bu narsa tomonlarning o'z faoliyatini ob'ektiv baholashga yordam beradi.

Zamonaviy rahbarning o'z faoliyatida muvaffaqiyatga erishishi uchun quyidagilarga qat'iy rioya qilishi zarur:

- Sheriklariga, hamkorlariga, jamoa a'zolariga bergan va'dasini doim o'z vaqtida bajarishi kerak;
- Mag'rurlanib ketmaslik, jamoa o'rtasida kamtar, o'ziga ortiqcha baho bermasligi zarur;

- Faqat o‘zining nuqtai nazarini, fikrini o‘tkazish emas, o‘zgalarning ham fikri bilan hisoblashishi zarur;
- Hamkorlarning bilim va malakalarini, topqirlik qobiliyatini ham qadrlash lozim;
- O‘zining ishtiroki zarur bo‘lgan masalalarnigina hal qilishda qatnashishi shart
- Sheriklari va qo‘l ostidagi xodimlarni maqtash, kerak bo‘lsa rag‘batlantirish, ularning fikrini agar o‘rinli bo‘lsa ma’qullash, bu kabi tadbirlarni jamoatchilik oldida amalga oshirish kerak;
- Sheriklarining takliflarini e‘tibor bilan tinglashi, to‘g‘ri bo‘lsa, ish faoliyatida foydalanish, noto‘g‘ri bo‘lsa, xushmuomalalik biln ulardan voz kechishi lozim;
- Har qanday sharoitda jamoa oldida o‘zini yo‘qotib qo‘ymasliklari zarur;

### **Individual tipologik xususiyatlar**

Insonning ruhiy olami beto‘xtov harakatlar majmuasidan iborat bo‘lib, biri ikkinchisini bevosita taqozo etadi va ular uzluksiz zanjir tizimiga o‘xshash tarzda hukm suradi. Xuddi shu bois shaxs ruhiyatida tashqi atrof-muhit to‘g‘risidagi taassurotlar, o‘tmish xotiralari, kelajak yuzasidan ijodiy xayollar, ezgu niyatlar, xohish-istaklar, maqsad va tilaklar, mulohaza, fikr va muammo, hissiy kechinmalar, irodaviy sifatlar uzluksiz tarzda o‘zaro o‘rin almashtirib turish evaziga ontogenetik dunyoga mustahkam negiz hozirlanadi. Ruhiy olam kechishi, uning sur‘ati, mazmuni, shakli, ko‘lami, xususiyati, xislati, sifati, mexanizmi alohida, yakkahol insonda rang-barang tarzda namoyon bo‘lishi kuzatiladi. Shuning uchun bo‘lsa kerak, insonlar tabiat hodisalariga, ijtimoiy turmush voqeliklariga, omillariga, ta’sir kuchlariga tez yoki sekin, engil yoki mushkulot bilan javob qaytarishga moyillik ko‘rsatadilar.

Psixologiyada temperamentga taalluqli individual dinamik xususiyatlar o‘rtasida muayyan darajada tafovut mavjudligi alohida ta’kidlanadi, ular orasidagi farqlarni ajratib ko‘rsatish maqsadida quyidagicha belgilar kiritiladi va o‘ziga xos tarzda tavsiflab beriladi, ularning ayrimlarini ajratib ko‘rsatish maqsadga muvofiq.

Favqulodda temperamentning bir xil xususiyatlari motiv, psixik holat va hodisalardan farqli o‘laroq, aynan shu shaxsning o‘zida, uning turli faoliyatlarida, muomalasida ifodalanadi.

Temperament xususiyatlari tabiiy shartlanganlik omiliga taalluqli bo'lganligi tufayli inson hayoti va faoliyati (umri) davomida yoki uning muayyan bir bo'lagida (ta'sirga beriluvchanligi sababligidan qat'i nazar) barqaror, o'zgarmas va mustahkamdir.

Yakkahol shaxsga dahldor temperamentning turli xususiyatlari o'zaro bir-biri bilan g'ayriqonuniy ravishda birlashgan bo'lmasdan, balki ular o'zaro bir-biri muayyan qonuniyat asosida mujassamlashib, xuddi shu xususiyatlar uning tiplarini tavsiflovchi o'ziga xos tuzilmani vujudga keltiradi.

Temperamentning fiziologik asoslari: qadimgi yunon olimi Gippokrat ta'limotiga binoan, insonlarning temperament xususiyatlari jihatidan o'zaro bir-biridan tafovutlanishi, ularning tana a'zolaridagi suyuqliklarning (xiltlarning) turlicha nisbatda joylashuviga bog'liq ekanligi tasavvur qilinadi. Gippokrat ta'biricha, inson tanasida to'rt xil suyuqlik (xilt) mavjud bo'lib, ular o't yoki safro (yunoncha «chole»), qon (lotincha sanguis yoki sanguinis), qora o't (yunoncha melas «qora», chole «o't»), balg'am (yunoncha «phlegma») kabilardan iboratdir. Uning mulohazasicha:

– o'tning xususiyati – quruqlikdir, uning vazifasi tana a'zolarida quruqlikni saqlab turish yoki badanni quruq tutishdir;

– qonning xususiyati issiqlikdir, uning vazifasi tanani isitib turishdir;

– qora o'tning xususiyati namlikdir, uning vazifasi badan namligini saqlab turishdir;

– balg'amning (shilimshiq moddaning) xususiyati sovuqlikdir, uning vazifasi badanni sovitib turishdan iboratdir.

Gippokrat ta'limotiga muvofiq har bir insonda shu to'rt xil suyuqlik mavjud bo'lib, uning bittasi ustuvorlik kasb etadi. Mazkur aralashma (lotincha temperamentum)lardan qaysi biri salmoqliroq bo'lsa, shunga qarab insonlar temperament jihatdan farqlanadilar, chunonchi xolerikda sariq o't, sangvinikda qon, flegmatikda balg'am, melanxolikda qora o't ustun bo'lishi ta'kidlanadi.

Yirik rus psixologlaridan biri B.M. Teplov (1896–1965) va uning shogirdlari, maslakdoshlari I.P. Pavlovning tadqiqotlarini davom ettirib, inson nerv jarayonlari xususiyatlarining o'ziga xos tomonlarini ochishga muvaffaq bo'ldilar. Ular nerv-

fiziologik jarayonlarning nozik qirralarini o'rganishga maxsus moslamalar yordami bilan o'zgarishlarni qayd qilish hamda olingan natijalarni (omillarni) matematik statistika metodlari orqali hisoblashni tatbiq etdilar.

Shuningdek, B.M. Teplov ilmiy maktabining namoyandalari tomonidan ijobiy va tormozlovchi shartli reflekslarning hosil bo'lish tezligini tavsiflovchi individual xususiyatlar turkumi ham ta'riflab berilgandir. Ushbu individual xususiyatlar mohiyatida ifodalanuvchi nerv sistemasining notanish xususiyati dinamiklik deb nomlangan ham tavsiflangan. Bundan tashqari, ular shartli reflektor faoliyatining bir guruh individual xususiyatlari qo'zg'alish jarayoni to'xtalishining tezligi mahsuli sifatida taxmin qilingan xususiyatni (yangi xislatni) labillik deb atay boshlaganlar. Shuning bilan birga nerv sistemasining boshqa xususiyatlari mavjudligi to'g'risida ilmiy taxminlar ilgari surilgan, chunonchi, senzitivlik, reaktivlik va hokazo.

### **Temperament tiplarining tavsifnomasi.**

Turli temperament tipiga mansub insonlarda har xil xarakter xususiyatlari, shaxs sifatleri, holatlari ro'y beradi.

Sangvinik yuksak reaktivlik. Bo'lar-bo'lmas narsalarga qattiq xoxolab kulaveradi. Muhim bo'lmagan fakt qattiq jahlini chiqaradi. Diqqatini jalb qilgan hamma narsalarga tetik va zo'r qo'zg'alish bilan javob beradi. Imo-ishoralari va harakatlari yaqqol ko'rinib turadi. Uning aft-basharasiga qarab kayfiyatining qandayligini, narsalarga yoki odamga bo'lgan munosabatlarini bilish oson. Diqqatini tez bir joyga to'playdi.

Sust senzitivlikka ega. Sezgirlik chegarasi yuksak. Juda kuchsiz tovushlarni va yoruqlik qo'zg'ovchilarni payqamaydi. Aktivligi yuksak, juda g'ayratli va ishchan, darslarda tez-tez qo'l ko'tarib turadi, toliqmasdan uzoq vaqt ishlashi mumkin, yangi ishlarga g'ayrat bilan kirishadi. Faolligi va reaktivligi muvozanatli. Uni intizomga chaqirish oson. U o'z hissiyotlarining namoyon bo'lishini va o'zining ixtiyorsiz harakatlarini tez ushlab qola oladi. Harakatlari shiddatli, nutqi tez, yangi ishga tezlik bilan kirishadi, diqqatini tez to'playdi. Aqli tez ishlaydi, topqir. Harakatlari nihoyat

darajada silliqlik xususiyatiga ega. Hissiyotlari, kayfiyatlari, qiziqishlari va intilishlari juda o'zgaruvchan. U yangi kishilar bilan tez kirishib ketadi. Yangi talablar, yangi sharoitga osonlik bilan o'rganadi. Bir ishdan ikkinchi ishga tez ko'cha oladi. Malakalarni tez o'zlashtiradi va tez qayta o'zgartiradi. Aqli ixcham. Ekstrovertlik xususiyatiga ega. O'tgan va kelajak hayot haqida tasavvurlariga qaraganda quyiroq tashqi taassurotlarga javob beradi.

Xolerik xuddi sangvinik kabi sust senzitivlik, yuksak reaktivlik hamda faollik bilan ajralib turadi, lekin faollikdan reaktivlik ustunlik qiladi. Shuning uchun u tinimsiz o'zini ushlay olmaydigan, betoqat, serzarda. Sangvinikka qaraganda ozroq silliq va ko'proq qotib qolgan. Shuning uchun intilishlari va qiziqishlarida katta barqarorlik, zo'r qat'iylik bor, diqqatini ko'chirishda qiyinchilikka uchraydi. Psixik tempi tez. Bir ishni boshlasa oxiriga etkazadi, ammo unga qiziqsa.

Flegmatik – senzitivligi sust, hissiy qo'zg'aluvchanligi oz, kuldirish, jahlini chiqarish, kayfiyatini buzish qiyin. Ammo bir narsa yuzasidan qattiq kulganda u vazminligicha qolaveradi. Katta ko'ngilsiz hodisa yuz berganda ham osoyishtaligini buzmaydi. Imo-ishoralari oz, harakatlari ifodasiz. G'ayrati ishchanligi bilan ajralib turadi. Yuksak faolligi oz, reaktivligidan ancha ustunlik qiladi. Chidamliligi, matonati, o'zini tuta bilish bilan ajralib turadi. Harakatlarining tempi va nutqining tempi sust, ifodasiz. Diqqatini sekinlik bilan to'playdi. Rigid (qotib qolgan), diqqatini qiyinchilik bilan ko'chiradi. Yangi sharoitga qiyinchilik bilan moslashadi. Introvert. Yangi odamlarga qiyinchilik bilan qo'shiladi. Tashqi taassurotlarga qiyinchilik bilan javob qaytaradi.

Melanxolik – yuksak senzitivlik xususiyatiga ega. Sezgirligi yuksak (sezgi chegaralari yuqori). Arzimagan sababga ko'ra, ko'zlaridan yosh oqib ketaveradi. Nihoyatda arazchan, sekin yig'laydi. Samimiy, juda oz kuladi, faolligi sust. O'ziga ishonmaydi, tortinchoq, ozgina qiyinchilik tug'iladigan bo'lsa, qo'lini yuvib qo'ltig'iga urib qo'ya qoladi. G'ayratsiz, qat'iy emas. Diqqati tez chalg'iydi, barqaror emas. Psixik tempi sust. Rigid (qotib qolgan). Introvertlik xususiyatiga ega.

*Iroda* kishining oldiga qo'ygan maqsadlariga erishishida qiyinchiliklarni engib o'tishga qaratilgan faoliyati, xulq-atvorini ongli ravishda tashkil qilishi va o'z-o'zini

boshqarishidir. Iroda shaxs faolligining alohida shakli, uning xulq-atvorini tashkil etishning u tomonidan qo'yilgan maqsad bilan belgilana- digan alohida turidir. Shu ma'noda iroda to'siqlarni engib o'tishga qaratilgan aqliy, maqsadga yo'naltirilgan psixik faollik bo'lib, maqsadga intilishda sodir bo'ladi va instinktlar manbaida shakllanadi.

Irodaviy faoliyatda shaxs o'zini o'zi boshqaradi, o'zini qo'lga oladi, o'zi nazorat qiladi.

Iroda tabiat qonunlarini egallab oladigan va shu tariqa uni o'z ehtiyojlariga ko'ra o'zgartirish imkoniyatiga ega bo'ladigan kishining mehnat faoliyatida paydo bo'ladi.

Iroda o'zaro bog'liq ikki vazifaning bajarilishini ta'min- laydi. Birinchisi – undovchi, ikkinchisi – taqiqlovchi vazifalar.

Undovchi vazifasi kishining faolligi bilan ta'minlanadi. Taqiqlovchi vazifasi faollikning yoqimsiz ko'rinishlarini jilov- lashda namoyon bo'ladi.

Kishining harakatga undovchi mayllari ma'lum bir yo'lga solingan tizimni – oziq- ovqatga, kiyim-kechakka, issiq va sovuqdan himoyalani- sh ehtiyojidan tortib, to ma'naviy, estetik va intellektual his-tuyg'ularni boshidan kechirish bilan bog'liq, yuksak niyatlarga borib taqaladigan motivlar ierarxiasini tashkil etadi. Irodaning undovchi va taqiqlovchi funktsiyalari bir butun holdagina shaxsning maqsadga erishish yo'lidagi qiyinchiliklarni bartaraf etishini ta'minlaydi.

Odamlar qilgan ishlari uchun mas'uliyatni kimga yuklashga moyil bo'lishiga qarab sezilarli ravishda farqlanadilar. Kishining o'z faoliyati natijalari uchun mas'uliyatni tashqi kuchlar va sharoitlarga yuklashi yoki aksincha, ularni shaxsiy kuch- g'ayratlari va qobiliyatlariga bog'lashini belgilaydigan sifatlar *nazoratni lokallashtirish* deyiladi (psixologik adabiyotlarda «nazorat lokusi» degan atama qo'llaniladi, lotinchada «lokus» – «o'rnashgan joy» va frantsuzchada «controle» – «tekshirish» degan ma'nolarni anglatadi). O'z xulq-atvori va ishlari sabablarini tashqi omillar (taqdir, holatlar, tasodiflar va boshqalar)dan deb bilishga moyil bo'ladigan odamlar bor. Shunaqa paytda nazoratning tashqi (eksternal) lokallashtirilishi to'g'risida fikr yuritiladi.

*Muxandis kadrlarida irodaviy fazilatlarni shakllantirish faoliyat samaradorligini*

ta'minlovchi psixologik omillardan sanaladi. Muxandis kadrlari o'z kasbiy vazifalarini benuqson bajarishlarini qiyinlashtiradigan, ba'zan xizmat faoliyatlarida maqsadga erishish uchun to'sqinlik qiladigan turli to'siqlarga duchor bo'ladilar. Bunday vaziyatlarda ular ushbu qiyinchiliklar va to'siqlarni engishga undovchi iro- daviy fazilatlarini namoyon qilishlari muhimdir. Irodaviy ko'nikmalarni rivojlantirish uchun mashg'ulotlar jarayoniga qo'yilgan vazifani bajarishga to'sqinlik qiluvchi muayyan elementlar, to'siqlarni kiritish katta yordam beradi.

Irodani mustaqil tarbiyalash usullari quyidagi shartlarni o'z ichiga oladi:

- 1) irodani tarbiyalashni nisbatan arziyas qiyinchiliklarni bartaraf etishdan boshlash;
- 2) qiyinchiliklarni va to'siqlarni bartaraf etish ma'lum maqsadga erishish uchun amalga oshirilishini tushunish;
- 3) qabul qilingan qaror bajarilishi kerakligi;
- 4) maqsadga erishish bosqichlarini ko'ra olish juda muhimdir.

Irodani tarbiyalashni arziyas qiyinchiliklarni bartaraf etishni odat qilishdan boshlash kerak. Dastlab unchalik katta bo'lmagan qiyinchilikni, vaqt o'tishi bilan kattaroq qiyinchilik- larni muntazam ravishda eng borib, kishi o'zining irodasini mashq qildiradi va chiniqtiradi.

Muxandiskadrlarining kasbiy faoliyatida hissiy-irodaviy holatlarning o'rni beqiyosdir. Chunki kadrning murakkab vaziyatlarda qulay ruhiy holatni saqlash qobiliyati faoliyat samaradorligini ta'minlovchi omillardan biri sanaladi.

Kadrning hissiy-irodaviy turg'unligi quyidagilarda namoyon bo'ladi:

- ekstremal vaziyatlarda harakat samaradorligini pasaytiruvchi, adashishlar tug'diruvchi psixologik reaksiyalarning yo'qligi;
- psixologik jihatdan murakkab sharoitlarda kasbiy vazifalarni bexato bajarish;
- kasbiy ziyraklikni saqlash, tavakkal, xavf-xatar, kutilmagan vaziyatlarga nisbatan oqilona ehtiyotkorlik bilan yondashish.

Shu nuqtai nazardan kadr faoliyatining samaradorligi ko'p jihatdan o'z xatti-harakatlarini boshqara olishi, o'z his-tuyg'ularini nazorat qila olishiga bog'liq.



Shuningdek, muxandiskadrlarining o'zlarini irodaviy boshqara olishi, murakkab vaziyatlarda tezkor, oqilona qarorlar qabul qilishi kasbiy qobiliyati bilan belgilanadi. Ya'ni kadr o'zini irodaviy boshqarish orqali salbiy hissiyotlarni yo'q qilishi, o'zida ishonch hissini uyg'otishi, diqqatini bir joyga jamlashi va butun kuchini qo'yilgan vazifani bajarishga safarbar etishi uning asosiy sifatlaridan sanaladi.

Kadr o'zining psixologik holati va xatti-harakatlarini boshqara olmasligi uning irodasi sustligi, ijtimoiy-psixologik sharoitlarga moslashish qobiliyatining pastligidan dalolat beradi va bu aksariyat hollarda salbiy oqibatlariga olib kelishi barchaga ma'lum.

Shu bois kadrlarning hissiy-irodaviy o'zini o'zi boshqarish yo'llari va usullarini egallashlari bugungi kundagi dolzarb vazifalardan biridir. Xizmat faoliyatida kuchli irodaga ega bo'lgan, o'z hissiyotlarini boshqara oladigan, jinoyatchilikning oldini olish va unga qarshi kurashishda o'zining jismoniy va aqliy imkoniyatlaridan oqilona foydalana oladigan kadr ko'proq muvaffaqiyatga erishadi.

Shu ma'noda hissiy-irodaviy boshqarishning asosiy maqsadi ham kadrning o'z ichki imkoniyatlaridan yuqori darajada foydalanishiga, ijodiy salohiyatining ochilishiga, kasbiy xislatlari va qobiliyatlari namoyon bo'lishiga yordam beradigan alohida psixologik xususiyatlarni shakllantirishdan iborat.

Psixologiya fanning ijtimoiy tarixiy taraqqiyoti davomida shaxsning o'ziga xos sifatleri, ya'ni temperament, xarakter va qobiliyatga nisbatan bildirilgan mulohazalar, uning moddiy asosi to'g'risidagi talqinlar xilma-xil bo'lib, shaxsning psixologik xususiyatlarini o'ziga xos tarzda tushuntirish uchun xizmat qilib kelgan.

*Temperament* lotincha «*temperamentum*» so'zidan olingan bo'lib, «aralashma» degan ma'noni anglatadi. Temperament to'g'risidagi dastlabki ta'limotni yunon olimi Gippokrat (eramizdan oldingi 460–356-yillarda yashagan) yaratgan bo'lib, uning tipologiyasi hozirgi davrgacha qo'llanilib kelinmoqda

*Psixikaning individual jihatdan o'ziga xos, tabiiy shartlashgan dinamik ko'rinishlari majmui kishining temperamenti deyiladi.*

Gippokratning to'rt xil moddalar (suyuqliklar) aralashmasi, ya'ni «*temperament*» tushunchasi va uning tipologiyasi (sangvinik, holerik, flegmatik, melanxolik) ramziy ma'noda hozirgi zamon psixologiyasida ham qo'llanilib kelinmoqda. Organizmda

suyuqliklarning aralashuvi (u qonning ko'pligi bilan xarakterlanadi) *sangvinik* temperament (lotin tilidagi «sanguis» – «qon» so'zidan olingan); limfa ko'p bo'lganda *flegmatik* temperament (grekcha

«flegma» – shilimshiq parda degani); sariq o'tning ko'payganligini *holerik* temperament (grek tilidagi «hola» – «o't» so'zidan olingan); qora o't ko'p bo'lganda *melanxolik* temperament (grekcha «melayna hole» – «qora o't») deb ataladi.

Kishining temperamenti qanaqaligi haqida tasavvur odatda shu shaxsga xos bo'lgan ayrim psixologik xususiyatlar asosida vujudga keladi.

Psixik faollikka ega bo'lgan, atrofda bo'layotgan hodisalarga tez munosabat bildiruvchi, taassurotlarini tez-tez o'zgartirishga intiluvchi, ko'ngilsizliklarni nisbatan engil o'tkazib yuboruvchi, jonli, harakatchan bo'lgan kishi *sangvinik* deyiladi.

Yuragi keng, barqaror intilish va kayfiyatga, doimiy va chuqur his-tuyg'uga ega, harakatlari va nutqi bir maromida bo'lgan, ruhiy holatini tashqi tomonda ifoda etadigan kishi *flegmatik* deb ataladi.

Juda g'ayratli, ishga ehtiros bilan berilish qobiliyatiga ega bo'lgan, tez, qizg'in emotsional «portlash» va kayfiyatning keskin o'zgarishlariga moyil, ildam harakatlar qiladigan kishi *holerik* deb ataladi.

Ta'sirchan, chuqur kechinmali, gap ko'tara olmaydigan, atrofdagi voqealarga unchalik e'tibor bermaydigan, o'zini nazorat qila oladigan va sekin ovoz chiqaradigan kishilar *melanxoliklar* deb ataladi.

Temperament turlarining tasnifi (I.P. Pavlov ta'limotiga ko'ra):

- 1) kuchli, ehtirosli, behalovat – holerik;
- 2) kuchli, bosiq, epchil – sangvinik;
- 3) kuchli, bosiq, sust – flegmatik;
- 4) kuchsiz – melanxolik

## Temperament turlarining tizimli tavsifi<sup>7</sup>

<b>Ichki xususiyat</b>	<b>Holerik</b>	<b>Sangvinik</b>	<b>Flegmatik</b>	<b>Melanxolik</b>
<i>xulqi</i>	beqaror	barqaror	o`ta barqaror	juda beqaror
<i>hissiyoti</i>	kuchli, qisqa muddatli	yuzaki, qisqa muddatli	kuchsiz	chuqur va uzoq muddatli
<i>kayfiyati</i>	turg`un emas, yaxshi	turg`un, ko`tarinki ruhda	turg`un, doimo xursand va qayg`usiz	turg`un emas, pessimistik ruhda
<i>nutqi</i>	baland, keskin, bir xil emas	baland, jonli, bir xil sur`atda	ohista, bir ohangda	juda sekin
<i>sabri</i>	sust	boshqariladi	juda kuchli	besabr
<i>moslashish qobiliyati</i>	oson	juda oson	sekinlik bilan	juda qiyin
<i>muomalasi</i>	yuqori	o`rtacha	past	juda past
<i>o`zini tutishi</i>	tajovuzkor	do`stona	bosiq	qiyinchilikdan qochadi
<i>tanqidga munosabati</i>	asabiy	bosiq	befarq	qabul qilmaydi
<i>faoliyatga munosabati</i>	qiziqqon, berilib ishlaydi	jonli, ko`p gapirib ishlaydi	betinim ishlaydi	vaziyatga qarab turlicha, reaktiv
<i>yangilikka munosabati</i>	ijobiy	befarq	salbiy	manfaatli
<i>xavfga munosabati</i>	jangovar, tavakkaliga	yaxshi tayyorgarlikdan so`ng tavakkalsiz	sovuqqon, o`zidan chiqishi qiyin	xavotirli, o`zini yo`qotib qo`yadi
<b>maqsadga ixtisosa</b> <i>Xarakter shaxsning barqaror, ijtimoiy-individual xususiyati sifatida ntilish</i>	kuchli, bor imkoniyatini ishga soladi	tez etishish, to`siqlarni aylanib o`tish	qat`iyat bilan, shoshmasdan	to`siqlardan qochish orqali tez yoki sust
<i>imkoniyatni baholashi</i>	juda ortiqcha	bir muncha	real baho	hisoblay olmaydi
<i>ta`sirga berilish</i>	past	biroz mavjud	kuchsiz	juda kuchli

<sup>7</sup> Щекин Г. В. Визуальная психодиагностика и её методы. – К., 1991.

## ***Xarakter – shaxsning barqaror, ijtimoiy- individual xususiyati sifatida***

*Xarakter* – shaxsning faoliyat va muomalada tarkib topadigan va namoyon bo'ladigan barqaror individual xususiyati bo'lib, individ uchun tipik xulq-atvor usullarini yuzaga keltiradi.

Shaxs ba'zida o'z xarakteridan afsuslanadi, lekin boshqacha harakatni amalga oshirishni uddasidan chiqq olmaydi. Xorijiy psixologlarning tasdiqlashicha, ayrim insonlar faoliyatida muvaffaqiyatsizlikka uchrashidan xavfsirab, o'z yutuqlarini qadrlaydilar va yuqori baholaydilar. Boshqa toifadagi odamlar muvaffaqiyat- sizlikdan cho'chiydilar, o'ta ehtiyotkor bo'ladilar, qiyinchilikdan qo'rqib, engil ishga qo'l urishni lozim topadilar. Fanda shaxsning munosabatlarini aks ettiruvchi xarakterni quyidagi to'rt tizimga ajratish qabul qilingan:

1. Jamoaga (guruhga) va ba'zi bir insonlarga nisbatan munosabatni ifodalovchi xususiyatlar: yaxshilik, mehribonlik, talabchanlik, takabburlik va boshqalar.

2. Mehnatga nisbatan munosabatni mujassamlashtiruvchi xususiyatlar: mehnatsevarlik, dangasalik, vijdonlilik, mas'uliyatlilik, mas'uliyatsizlik kabilar.

3. Narsalarga nisbatan munosabatni aks ettiruvchi xususiyat- lar: ozodalik, ifloslik, ayash, ayamasklik va hokazo.

4. Shaxsning o'ziga nisbatan munosabatini ifodalovchi xislat- lar: izzat- nafslilik, shuhratparastlik, mag'rurlik, takabburlik, dimog'dorlik, kamtarinlik, samimiylik va boshqalar.

*Xarakter va kishining tashqi ko'rinishi.* Psixologiya tarixida inson bosh suyagining shakliga, yuz tuzilishiga, qaddi-qomatiga (tana tuzilishi va hokazolarga) ya'ni ayrim tashqi alomatlariga qarab kishi xarakterini belgilash nazariyalari mavjud bo'lgan. *Arastu* va *Aflotun* ham kishi xarakterini tashqi ko'rinishiga qarab aniqlashni taklif qilganlar qatoriga kiradi. Ularning xarakterni o'rganish nazariyasi asosi qanchalik sodda bo'lsa, shunchalik g'aroyib faraz yotdi. Masalan, kishining tashqi ko'rinishida qandaydir hayvon bilan o'xshashlik belgisini topish tavsiya qilingan, so'ngra esa uning xakteri ana shu hayvonning xakteri bilan aynan bir xil deb

qaralgan. Arastuning fikricha, buqaniki singari yo'g'on burun ish yoqmaslikni bildiradi<sup>8</sup>.

Qobiliyat shaxs faoliyatini muvaffaqiyatli amalga oshirish sharti hisoblab, zarur bilim, ko'nikma va malakalarni egallash- ning o'sishida yuzaga chiqadigan farqlarda namoyon bo'ladigan individual-psixologik xususiyatdir.

*Qobiliyat individual-psixologik xususiyat bo'lib, bir odamning boshqa bir odamdan farq qiladigan belgilari sifatida ta'riflanadi.*

Qobiliyat umumiy va maxsus turga bo'linadi.

Shaxsning umumiy qobiliyati yoki umumiy fazilati muayyan psixologik ko'rinishlarga ega bo'lib, ularni tadqiq qilishga psixologlar allaqachon kirishgan. Shaxsning aniq faoliyat sharoitida qobiliyat sifatida namoyon bo'ladigan umumiy fazilatlari jumlasiga odamlarning uch tipdan bittasiga mansubligini ko'rsatadigan individual-psixologik fazilat kiradi.

*Iste'dod, uning tuzilishi va paydo bo'lishi.* Qobiliyat taraqqiyotining yuksak bosqichi iste'dod deb ataladi. Psixologik adabiyotlarda unga turlicha ta'rif berilishiga qaramay, uning asosiy belgilar ta'kidlab o'tiladi. Chunonchi, shaxsga qandaydir murakkab mehnat faoliyatini muvaffaqiyatli, mustaqil va original tarzda bajarish imkonini beradigan qobiliyatlar majmuasi *iste'dod* deyiladi.

### **Mavzuni mustahkamlash uchun savollar**

1. Menejerni psixologik qarashlarining keng qamrovli bo'lishi va global yondashuvni amalga oshira olishi.
2. Maqsadni aniq ko'ra olish, ko'lamini aniq tassavvur etish, juratli, qattiyatli, mard bo'lish, tirishqoqlik bilan ishlash va uzluksiz o'qish.
3. O'zgalar fikrini tinglashga tayyor turish, xolislik, beg'arazlik, to'g'rilik, o'z imkoniyatlari to'liq ishga solish, jamoani shakllantira olish, shaxsiy tarovati va sog'lom bo'lishi.

---

<sup>8</sup> Umumiy psixologiya G' A.V. Petrovskiy tahriri ostida. – T., 1992. – B. 467.

## X - BOB. RAHBAR SHAXSI PSIXOLOGIYASI.

### Boshqaruv jarayoni psixologik tahlilida shaxs masalasi

Shaxs tushunchasi psixologiya fanida markaziy o‘rinni egallaydi va asosiy psixologik talqinlar shaxs mavzusi atrofida amalga oshadi.

Shaxsning turli ta’riflari mavjud, lekin bu tushunchani to‘laroq aks ettiradigan quyidagisi o‘rinli: «Shaxs bu - o‘zining bilimi, hissiyoti va munosabatlari orqali tashqi olamni o‘zgartira oluvchi sub’ekt, insondir»<sup>1</sup>. E’tibor berilsa, ushbu ta’rifda shaxsga xos uch jihat sanab o‘tiladi: 1. Bilish; 2. Hissiyot; 3. Munosabat. Shu uch guruhga kiruvchi xislatlar yagona maqsadga, ya’ni tashqi olamni insonning o‘z ehtiyojiga binoan o‘zgartirishga qaratilgan.

Ishlab chiqarish sharoitida inson xulqini tushunish va uni boshqarish uchun shaxs tabiati haqida ma’lum bir ma’lumotga ega bo‘lish kerak. Tashkilotda shaxs o‘zgalar bilan munosabatga kirishar ekan, demak, u turli ijtimoiy guruhlar faoliyatida qatnashadi. Shu munosabat bilan shaxs a’zo bo‘lgan guruh va jamoalarga xos psixologik qonunlarni ham tahlil etish zarurati tug‘iladi. Ushbu bo‘limda esa aynan rahbar shaxsi, uning muvaffaqiyatli boshqaruv faoliyati uchun xos va zurur xislatlar haqida to‘xtalib o‘tamiz.

Boshqaruv jarayonini psixologik tahlil etish masalasi, avvalambor, rahbarning faoliyatini takomillashtirishni o‘z oldiga maqsad qilib qo‘yadi. Mazkur maqsadni amalga oshirish uchun rahbarga qo‘yiladigan talablar, ularni bajarishga moyillik va boshqaruv faoliyatini to‘laqonli amalga oshirishga to‘sqinlik qiluvchi shaxs xususiyatlarini o‘rganish zarurati tug‘iladi.

**Rahbar shaxs xislatlari.** Rahbar shaxsi tushunchasini tahlil etar ekanmiz, unga xos xususiyatlarni uch guruhga bo‘lib o‘rganish taklif qilinadi:

1. Biografik tavsif
2. Qobiliyat

Shaxs xislatlari Rahbar shaxsining biografik jihatlariga uning yoshi, jinsi, ijtimoiy-iqtisodiy mavqei va ma’lumoti kiradi. **Rahbar yoshi.** Boshqaruv

faoliyatini muvaffaqiyatli amalga oshirishning rahbar yoshiga bogʻliqligi rivojlangan mamlakatlar tadqiqotlariga asoslanadi. Aniqlanishicha, Yaponiya qayta ishlab chiqarish yirik kompaniyalari rahbarlarining oʻrtacha yoshi 63,5 boʻlsa, shu toifa amerikalik rahbarlarning yoshi 59 da ekan<sup>3</sup>. Yaponiya yirik kompaniya rahbarlarini oʻrganishda uchraydigan va taajjublanarli jihatlardan biri, ularning yoshi ulugʻligidir. Baʼzi bir tashkilotlarda (masalan, «Soni korporeyshn») kompaniya prezidentining yoshi 65 deb cheklangan boʻlsa-da, lekin koʻpgina avtomobil sohasidagi firma rahbarlarining yoshi 75 va undan yuqoriligi ajablanarli hol emas. Umuman olganda, Yaponiyada xodimning korxonaga bir umr yollanish tajribasi qoʻllanadi. Maʼlum boʻlishicha, yuqori boʻgʻin rahbarlarining koʻpchiligi oʻz tashkilotida 30 yildan ortiq ishlaydi. Bu sohada oʻtkazilgan tadqiqotlar shundan dalolat beradiki, katta yoshli rahbarlar, agar ularning sogʻligi koʻngildagiday boʻlsa, ushbu tashkilot uchun katta tajriba manbaidir. Rahbarning ulugʻ yoshi haqida gapirar ekanmiz, nafaqat uning biologik jihati, balki, ijtimoiy tomoni, hayotiy tajribasini ham nazarda tutishimiz darkor. Zero, «Qari bilganni pari bilmas», deb xalqimiz bejiz aytishmagan. Biroq, ishlab chiqarishga zamonaviy texnologiyaning kirib kelishi, ularni oʻzlashtirishda maʼlum mahoratni talab qiladi. Baxtga qarshi, hozirgacha kompyuterda ishlashni oʻrganolmayotgan katta yoshli rahbarlarni uchratish qiyin emas. Shu jihatdan olganda, yosh rahbar koʻpincha tashkilotga ilgʻor texnologiya va tezkorlik olib kiruvchi omil sifatida qabul qilinadi.

Yosh rahbar boshqaradigan tashkilotdagi xodimlarning oʻrtacha yosh koʻrsatkichi koʻpincha past boʻladi. Yoshlik (30-35 yosh atrofida) bu yangilik va kashfiyotlarga moyillik, ijodiylik, qoʻrqmaslik va oʻzguruvchan muhitga moslashuvchanlik bilan ifodalanadi. Afsuski, bunday tashkilotda katta yoshdagi (40-45 dan yuqori) xodimlarga, hatto, shubha bilan qarashadi. Lekin, aniqlanishicha, inson 35-55 yoshlarida oʻz kasbining mohir ustasiga aylanadi, oʻz sohasidagi bilimni yaxshi egallaydi va ixtirolarni joriy etishga oʻzida ishtiyoq sezadi. Shu bilan birga, unda vaziyatni sovuqqonlik bilan tahlil etish, vazminlik

kayfiyati shakllanadi.

Albatta, hamma yosh rahbar ilgʻor texnologiya tarafdori va shunga moyil deb aytish qiyin, lekin yoshlarga zamonaviylik xos. Bu esa oʻz navbatida, yosh rahbarning zamonaviy va ilgʻor ishlab chiqarish uslublariga murojaat etish ehtimolini kuchaytiradi. Xalqimizda, yoshi katta boʻlsa ham koʻngli yosh degan ibora bor. Demak, zamonaviy rahbar yoshidan qatʻi nazar ilgʻor texnologiyalar tarafdori, tashkilot miqyosida zamonaviy ishlab chiqarishni joriy etishga qobiliyatli boʻlishi lozim. Bu esa oʻtish davri talabidir.

### ***Rahbar jinsining boshqarudagi oʻrni.***

Inson jinsi, uning ayni bir rolga amal qilishini taqozo etadi. Ayniqsa, bu holat sharq mamlakatlari, hududimiz sharoitida yaqqol namoyon boʻladi. Bu hududda erkak va ayolga xos jinsiy ijtimoiy normalar aniq belgilangan. Modomiki shunday ekan, inson amalga oshirayotgan koʻpgina xatti-harakat aynan shu jinsiy rol mezoni taʼsirida idrok etiladi. Hozir, insonning jinsiy mansubligiga qaramay, kasb yoki lavozim pogʻonasida katta imkoniyatlar paydo boʻlayotganini koʻramiz. Mamlakatimizda tadbirkorlik va davlat boshqaruvi sohasida ayollarga katta yoʻl ochilgan. Ammo, shunga qaramay, rahbar soʻzi koʻpincha erkak jinsi bilan ifodalanadi va negadir, ayol rahbar idora etadigan sohalar, jumladan, maorif, sogʻliqni saqlash, aholiga xizmat koʻrsatishdan nariga oʻtilmaydi.

Haqiqatdan ham ayolning u yoki bu sohada boshqaruv lavozimini egallashi, koʻp jihatdan, bu soha ayollarga mosmi yoki erkaklargami degan savolga bogʻliq boʻlib qolgan. Bir qator tadqiqotlar orqali aniqlanishicha, erkak va ayol aralash ishlaydigan guruhda koʻpincha erkaklar tashabbusni oʻz qoʻllariga olar emish. Tadqiqotchi Ye. Xollander tajribasiga koʻra, guruh doirasida hal etiladigan vazifani echishda erkaklar koʻproq maqbul yoʻl topa olishadi, ayol va erkaklardan iborat aralash guruhda esa ustunlikka intilishadi. Olimning tushuntirishicha, erkaklarga xos bunday xatti-harakat, koʻp jihatdan, jamiyatda oʻrnatilgan normalar va erkaklar xulqiga oid ustanovka, yaʼni kutuvlardan kelib



chiqadi. Bunday ustanovkalar asosidagi standartlar atrofdagilarning bo'layotgan voqea-hodisalarni idrok etishiga ham katta ta'sir etadi. Masalan, psixolog R. Rays o'tkazgan tajribada quyidagi manzara kuzatiladi: tajriba davomida, harbiy o'quv yurti kursantlarida ayollarga nisbatan ma'lum (unchalik ijobiy bo'lmagan) ustanovka shakllantirilgan. Shundan so'ng, kursantlarni uchtdan qilib ikki guruhga bo'lishgan va laboratoriya sharoitidagi tajribada qatnashishga taklif etishgan. Ikki guruh kursantga ikki rahbar – biri erkak, ikkinchisi ayol boshchilik qilgan. Guruhlar ma'lum bir murakkab vazifalarni hal etishgan va echim davomida rahbar faol o'rinni egallagan. Aniqlanishicha, ayol rahbarlik qilgan kursantlar guruh muvaffaqiyatini tasodifga yo'yishgan, erkak rahbar bo'lgan guruhdagi kursantlar esa muvaffaqiyatda aynan rahbarning qobiliyatini etakchi deb ko'rsatishgan. Mazkur tajriba shundan dalolat beradiki, atrofdagi voqealarni baholashimiz ko'p jihatdan ayni jamiyatda qabul qilingan norma va me'yorlarga bog'liq.

Boshqaruv amaliyotida va shuningdek, ba'zi bir adabiyotlarda, erkak rahbar faoliyati ayol rahbarlikiga nisbatan anchagina samarali degan tasavvur mavjud. Odatda, bunday fikrga quyidagi dalillar keltiriladi: erkak yorqin ifodalangan mantiqiy fikrlash xususiyatiga ega emish, ayol esa ko'pincha hissiyotga; erkak o'z ishiga fidoyi desak, ayol qimmatli vaqtini oilaga sarflaydi. Chunonchi, erkak turli salbiy ta'sirlarga, stresslarga chidamli bo'lsa, ayol murakkab vaziyatda hatto aqlini «yo'qotib» qo'yishi mumkin ekan.

Ammo, hayot buning aksini ko'rsatib turibdiki, ayni payt ishlab chiqarishni samarali boshqarayotgan ayollarni ko'plab uchratish mumkin. Jinsiy tafovutlarni tahlil etishda samaradan ko'ra boshqaruv uslubi haqida gapirsa, o'rinliroq bo'ladi. Erkak rahbar asosiy diqqat-e'tiborini ishlab chiqarish muammolariga taalluqli vazifalarga qaratsa, ayol rahbar ko'proq jamoaning ijtimoiy–psixologik jihatlariga, psixologik muhitni sog'lomlashtirishga qaratadi, degan xulosalar ham kam emas. Albatta, bu fikr bir qancha bahs va munozaraga sabab bo'lsa-da, endilikda qo'shimcha tadqiqotlar o'tkazishni ham taqozo etayapti.

Xo'sh, aslida erkak va ayol rahbarlar muvaffaqiyatga erishishlarida

ma'lum farq, tafovut mavjudmi, degan savolga quyidagi javobni olamiz. Taniqli olim F. Denmark, katta hajmdagi tadqiqotlari asosida shunday xulosaga keldiki, boshqaruv sohasida muvaffaqiyatga erishishda sezilarli jinsiy tafovutlar kuzatilmagan ekan. Ayol va erkak menejrlarning boshqaruv faoliyatidagi farq shundan iborat ekanki, ayollar jamoadagi insoniy munosabatlarga ko'proq e'tibor beradilar. Erkak va ayol menejrlarga xos jinsiy psixologik farqning bo'lishi tabiiy, lekin jamoa oldida turgan vazifani bajarish, ko'zlangan maqsadga erishish borasida jinsiy tafovut kuzatilmaydi. Nazarimizda, bu muvaffaqiyatlar sababi jinsga xos bo'lmagan omillar bilan belgilanadi. Masalan, shaxsning ko'pgina ishchanlik fazilatlari jinsiy moyilliklar bilan emas, balki ijtimoiy qadriyatlar, xarakterdagi xususiyatlarga asoslanadi. Xususan, insoniy munosabatlarga e'tibor, ko'ngilchanlik, boshqaruvda demokratik tamoyillarga suyanish, ayollarda ko'proq uchraydi va bu ko'rsatkichlar ma'lum ma'noda jamoa faolligiga ijobiy ta'sir etuvchi omillardir.

Bir qator tajriba va kuzatish natijalari yana bir boshqa ma'lumotlarni ham beradi. Rahbarlik darajasi qanchalik yuqori bo'lsa, erkak va ayol rahbar o'z uslublarida shunchalik qarama-qarshi jins xususiyatlarini namoyish etadilar. Erkak rahbar erkakka xos xislatdan tashqari ayolga xos ayrim fazilatlarni ham boshqaruv amaliyotida qo'llashini ko'ramiz: ko'ngilchanlik, nozik didlik, intuitsiya... O'z navbatida ayollar ham erkaklarga xos sifatlarni o'z faoliyatlarida qo'llaydilar: mustahkam iroda, qat'iylik, faollik, tirishqoqlik... Demak, boshqaruv samarasini jinsiy mansublik bilan bog'lash noto'g'ridir. Bu o'rinda boshqa omillar ahamiyatliroq hisoblanadi. Misol uchun intellekt, qadriyatlar, shaxs xususiyatlari, ma'lumot darajasi, boshqaruv sohasidagi tajriba kabi ko'rsatkichlarni keltirish mumkin.

**Biografik jihatlar** qatoriga *shaxsning ijtimoiy-iktisodiy mavqei* va uning *ma'lumoti darajasini* kiritish mumkin. Boshqaruv faoliyatini muvaffaqiyatli amalga oshirishda mavqe va ma'lumot ham muhim omil sanaladi. Biznes boshqaruvi sohasidagi olim R. Stogdill muallifligidagi «Boshqaruv qo'llanmasida» ta'kidlanishicha, muvaffaqiyatli boshqaruv va shaxsning

ijtimoiy-iqtisodiy mavqei o'rtasidagi bog'liqlik 94% ga teng hamda ma'lumoti o'rtasidagi bog'liqlik esa, 88% ga tengdir. Yaponiyalik tadqiqotchi T. Kono ma'lumotiga ko'ra, oddiy yapon menejeri, albatta, muxandislik mutaxassisligi yoki ijtimoiy fanlar bo'yicha universitet diplomiga ega bo'lishi shart. Ko'p hollarda menejerlar ikki mutaxassislik diplomiga ega bo'lsa, bir qator etakchi biznesmenlar va yirik rahbarlarning biografik tahlili ularning yuqori ma'lumotga ega ekanliklaridan dalolat beradi.

Shaxsning ijtimoiy-iqtisodiy mavqei rahbarlik faoliyatini bajarishida kuchli omil hisoblanadi. Buning ahamiyati ayniqsa, sharq madaniyati misolida yaqqol ko'zga tashlanadi. Hududimizdagi oddiy fuqaro rahbar shaxsida nufuzli, o'ziga to'q va to'la-to'kis insonni ko'rishni xohlaydi. Rahbar mayda iqtisodiy muammolarni bema'lol hal qila olishi, katta ijtimoiy aloqalarga molik ekanligi bilan hamda o'z aqliy qobiliyati, tajribasi bo'yicha boshqa xodimlardan ustun turishi lozim.

Rahbarning ijtimoiy-iqtisodiy mavqei dastlabki paytlarda etakchi rolini o'ynaydi. Keyinchalik esa u haqdagi bo'lgan jamoa tasavvuri rahbarning vazifalarni ado etish qobiliyatiga borib taqaladi. Ammo, shaxs shakllangan muhitning rahbarlikka, shuningdek, oilaviy an'analarning boshqaruv qobiliyati rivojlanishiga ta'sirini o'rganish ham o'ta ahamiyatlidir. Haqiqatan, rahbar oilasida tug'ilish, ulg'ayish davomida ota tajribasini o'zlashtirish dominantlikka, ya'ni ustunlikka moyillikning shakllanishiga asos bo'lishi mumkin. Biznes boshqaruvi sohasidagi olim F.Fidler ta'rifi bo'yicha «kompaniya prezidenti bo'lishning eng ishonchli omili – kompaniyaga egalik qiladigan oilada tug'ilishdir». Lekin, Li Yakokka kabi buyuk menejerning biografiyasi tamoman yuqoridagi ta'rifni inkor etadi<sup>4</sup>. Binobarin, bu shaxs rahbarlikning past qatlamlaridan, uning eng yuqori cho'qqilariga ko'tarildi.

Bir qator mashhur tadbirkorlar o'tmishini tahlil etish natijasida aniqlandiki, ularning ko'pchiligi oilada to'ng'ich farzand bo'lib o'sishgan. Darhaqiqat, oilada to'ng'ichlik o'z mavqeiga ko'ra ma'lum mas'uliyat ham demakdir. O'zbek oilalaridagi ko'pbolalik sharoiti to'ng'ich farzandga ota- onaga madadkor

bo'lish, kichiklarga rahnamolik qilish va nazoratni o'z bo'yniga olishini taqozo etadi. Bu esa shakllanayotgan shaxsning tashkilotchilik va nazoratga bo'lgan imkoniyatini yanada oshiradi, kelgusi faoliyatida o'z-o'zini idora eta olish qobiliyatini shakllantiradi.

**Hayot tajribasi.** Inson tajribasi va uning boshqaruv faoliyatida namoyon bo'lishi ikki asosiy masala orqali tahlil qilinadi. Birinchidan, yuqori bo'g'in rahbari uchun boshqaruv tajribasi zarur, shuningdek, ulardan hayotiy tajribaga ega bo'lish ham talab qilinadi. Ikkinchidan, o'rta bo'g'in rahbarida esa o'z sohasi bo'yicha kamida uch yillik tajriba bo'lishi lozim. Bu toifa rahbar tajribasini tahlil etar ekanmiz, asosiy e'tibor kasb sohasiga qaratiladi.

**Qobiliyat.** Odatda psixologiya fanida qobiliyatning umumiy va maxsus turlari ko'rsatiladi. Umumiy qobiliyatlar shaxsning har qanday faoliyatga kirishishida muvaffaqiyat uchun imkoniyat yaratasa, maxsus qobiliyat faqat ayrim yo'nalishdagi faoliyat turida muvaffaqiyatga erishish uchun asos bo'ladi. Mana shunday umumiy qobiliyat turkumiga inson aqlini, ya'ni intellektni kiritish mumkin. Rahbar intellekti qanchalik yuqori bo'lishi kerak, degan savol, albatta, bahsdan xoli emas. Ba'zi tadqiqotlar shuni ko'rsatdiki, o'ta yuqori intellekt yuksak rahbarlik malakalarini amalga oshirishga xalaqit berar ekan. Shunday deyishning asoslaridan biri

- qaror qabul qilishda haddan tashqari aql ishlatish bu jarayonni yanada cho'zib yuborishi mumkin. Shuning uchun boshqa bir qator tadqiqotchilar, rahbarda nazariy aqldan ko'ra, amaliy aql rivojlangan bo'lishi kerak, degan to'xtamga kelishadi. Yaponiyalik olimlarning kuzatishlaricha, maktab va universitetda yuqori baholarda o'qigan talabalar keyinchalik xizmat davomida unchalik katta lavozimlarga erisholmaganlar.
- fikricha bunga sabab, a'lochi talabalarning Yaponiya kompaniyalariga xos bo'lgan guruh tabiatni o'zlashtira ololmaganliklaridadir. Aynan tashkilotchilik xislati ko'pchilik menejerlarning lavozimda o'sishlari uchun asosiy omil bo'lgan. Intellektning muvaffaqiyatli boshqaruvga ta'sir etishida ko'pgina oraliq omillar mavjuddir. Ulardan eng asosiylari - boshqaruvga bo'lgan

ishtiyoqning mavjudligi, rahbarlik sohasidagi boy tajriba, shuningdek, yuqori bo'g'in rahbarlari va xodimlar o'rtasidagi ijobiy munosabat nazarda tutiladi.

- Yuqori bo'g'inga mansub rahbar o'z boshqaruv faoliyatida muvaffaqiyatga erishishi uchun anchagina yuksak aqliy ko'rsatkichga ega bo'lishi kerak. Bunday salohiyat kutilmagan vaziyatni tahlil etishda, muammoni hal qilish jarayonida bir necha vazifani parallel ravishda boshqarish zaruratidan kelib chiqadi. Masalan, tashkilotchilik, masalaga oid echimni taklif etish, tashkilot va guruh manfaatlari haqida g'amxo'rlik va h.k.
- Lavozim talablari turli bo'g'in rahbarlari uchun turlicha aqliy salohiyat zarurligini ta'kidlaydi. Yuqori bo'g'in rahbarlari aniq ifodalangan ijtimoiy intellektga ega bo'lishlari shart. Ular tashabbuskor, muloqotga boy, yuksak siyosiy va ijtimoiy mavqega ega, ishga aloqadar tanish-bilishlari ko'p, intuitsiyasi rivojlangan va tashkilot faoliyatining qaerga yo'nalishini tezda payqab olishlari kerak.
- Har qanday tashkilotdagi asosiy og'irlikni o'ziga oluvchi o'rta bo'g'in rahbarlarida esa maxsus qobiliyat ko'proq rivojlangan bo'lishi lozim. Ular ishga diqqat-e'tiborli, mas'uliyatli, katta hajmdagi miqdoriy va sifat ma'lumotlarini tahlil etish qobiliyatiga ega shaxslardir.

**Shaxsiy xislatlar.** Yuqorida aytib o'tilgan umumiy qobiliyatlar, muvaffaqiyatli boshqaruvni ta'minlovchi zarur shaxs xislatlarini aniqlash, va ularni rahbarlikda rivojlantirish masalasini dolzarb qilib qo'yadi. Natijada nafaqat mazkur xislatlarni aniqlash, balki bu yo'nalishdagi tadqiqotlarni tashkil etish bo'yicha bir qator vazifalarni hal etishni talab qiladi. Bu borada amaliy faoliyat olib boruvchi tadqiqotchilarning ta'kidlashicha, rahbarlarni baholash kadrlar bilan ishlash masalasining eng nozik qismiga aylangan. Ma'lumki, fikricha bunga sabab, a'lochi talabalarning Yaponiya kompaniyalariga xos bo'lgan guruh tabiatni o'zlashtira ololmaganliklaridadir. Aynan tashkilotchilik xislati ko'pchilik menejerlarning lavozimda o'sishlari uchun asosiy omil bo'lgan. Intellektning muvaffaqiyatli boshqaruvga ta'sir etishida ko'pgina oraliq omillar mavjuddir. Ulardan eng asosiylari - boshqaruvga bo'lgan ishtiyoqning mavjudligi, rahbarlik

sohasidagi boy tajriba, shuningdek, yuqori bo'g'in rahbarlari va xodimlar o'rtasidagi ijobiy munosabat nazarda tutiladi.

Yuqori bo'g'inga mansub rahbar o'z boshqaruv faoliyatida muvaffaqiyatga erishishi uchun anchagina yuksak aqliy ko'rsatkichga ega bo'lishi kerak. Bunday salohiyat kutilmagan vaziyatni tahlil etishda, muammoni hal qilish jarayonida bir necha vazifani parallel ravishda boshqarish zaruratidan kelib chiqadi. Masalan, tashkilotchilik, masalaga oid echimni taklif etish, tashkilot va guruh manfaatlari haqida g'amxo'rlik va h.k.

Lavozim talablari turli bo'g'in rahbarlari uchun turlicha aqliy salohiyat zarurligini ta'kidlaydi. Yuqori bo'g'in rahbarlari aniq ifodalangan ijtimoiy intellektga ega bo'lishlari shart. Ular tashabbuskor, muloqotga boy, yuksak siyosiy va ijtimoiy mavqega ega, ishga aloqadar tanish-bilishlari ko'p, intuitsiyasi rivojlangan va tashkilot faoliyatining qaerga yo'nalishini tezda payqab olishlari kerak.

Har qanday tashkilotdagi asosiy og'irlikni o'ziga oluvchi o'rta bo'g'in rahbarlarida esa maxsus qobiliyat ko'proq rivojlangan bo'lishi lozim. Ular ishga diqqat-e'tiborli, mas'uliyatli, katta hajmdagi miqdoriy va sifat ma'lumotlarini tahlil etish qobiliyatiga ega shaxslardir.

- **Shaxsiy xislatlar.** Yuqorida aytib o'tilgan umumiy qobiliyatlar, muvaffaqiyatli boshqaruvni ta'minlovchi zarur shaxs xislatlarini aniqlash, va ularni rahbarlikda rivojlantirish masalasini dolzarb qilib qo'yadi. Natijada nafaqat mazkur xislatlarni aniqlash, balki bu yo'nalishdagi tadqiqotlarni tashkil etish bo'yicha bir qator vazifalarni hal etishni talab qiladi. Bu borada amaliy faoliyat olib boruvchi tadqiqotchilarning ta'kidlashicha, rahbarlarni baholash kadrlar bilan ishlash masalasining eng nozik qismiga aylangan.

fikricha bunga sabab, a'lochi talabalarning Yaponiya kompaniyalariga xos bo'lgan guruh tabiatni o'zlashtira ololmaganliklaridadir. Aynan tashkilotchilik xislati ko'pchilik menejerlarning lavozimda o'sishlari uchun asosiy omil bo'lgan. Intellektning muvaffaqiyatli boshqaruvga ta'sir etishida ko'pgina oraliq omillar mavjuddir. Ulardan eng asosiylari - boshqaruvga bo'lgan ishtiyoqning

mavjudligi, rahbarlik sohasidagi boy tajriba, shuningdek, yuqori bo'g'in rahbarlari va xodimlar o'rtasidagi ijobiy munosabat nazarda tutiladi.

Yuqori bo'g'inga mansub rahbar o'z boshqaruv faoliyatida muvaffaqiyatga erishishi uchun anchagina yuksak aqliy ko'rsatkichga ega bo'lishi kerak. Bunday salohiyat kutilmagan vaziyatni tahlil etishda, muammoni hal qilish jarayonida bir necha vazifani parallel ravishda boshqarish zaruratidan kelib chiqadi. Masalan, tashkilotchilik, masalaga oid echimni taklif etish, tashkilot va guruh manfaatlari haqida g'amxo'rlik va h.k.

Lavozim talablari turli bo'g'in rahbarlari uchun turlicha aqliy salohiyat zarurligini ta'kidlaydi. Yuqori bo'g'in rahbarlari aniq ifodalangan ijtimoiy intellektga ega bo'lishlari shart. Ular tashabbuskor, muloqotga boy, yuksak siyosiy va ijtimoiy mavqega ega, ishga aloqadar tanish-bilishlari ko'p, intuitsiyasi rivojlangan va tashkilot faoliyatining qaerga yo'nalishini tezda payqab olishlari kerak.

Har qanday tashkilotdagi asosiy og'irlikni o'ziga oluvchi o'rta bo'g'in rahbarlarida esa maxsus qobiliyat ko'proq rivojlangan bo'lishi lozim. Ular ishga diqqat-e'tiborli, mas'uliyatli, katta hajmdagi miqdoriy va sifat ma'lumotlarini tahlil etish qobiliyatiga ega shaxslardir.

**Shaxsiy xislatlar.** Yuqorida aytib o'tilgan umumiy qobiliyatlar, muvaffaqiyatli boshqaruvni ta'minlovchi zarur shaxs xislatlarini aniqlash, va ularni rahbarlikda rivojlantirish masalasini dolzarb qilib qo'yadi. Natijada nafaqat mazkur xislatlarni aniqlash, balki bu yo'nalishdagi tadqiqotlarni tashkil etish bo'yicha bir qator vazifalarni hal etishni talab qiladi. Bu borada amaliy faoliyat olib boruvchi tadqiqotchilarning ta'kidlashicha, rahbarlarni baholash kadrlar bilan ishlash masalasining eng nozik qismiga aylangan. Ma'lumki, rahbarlikka oid shaxs xislatlarini aniqlovchi bir qancha psixologik metodlar mavjud bo'lib, ularni muvaffaqiyatli qo'llay olish bir tomondan tadqiqotchi malakasiga kelib taqalsa, ikkinchi tomondan ushbu metodikalarning ishchanligi va olingan ma'lumotlarning haqqoniyligi masalasi turadi. Masalan, g'arbda ishlab chiqilgan test va so'rovnomalarni mahalliy hududimizga, mentalitetimizga

moslashtirish shu vaqtgacha dolzarb bo'lib kelganiga guvohmiz.

Muvaffaqiyatli rahbarlikka oid shaxs xislatlarini talqin etarkanmiz, shu mavzu yuzasidan chet el olimlari tomonidan o'tkazilgan ba'zi bir tadqiqot natijalariga murojaat etamiz. Amerika va Yaponiyalik 1500 menejerlarni o'rganish asosida samarali rahbarlikka oid quyidagi xislatlar ajratib ko'rsatiladi:<sup>5</sup>

- strategik rejalashtirishga moyillikning kuchliligi;
  - ishchilarni, mehnat resurslarini taqsimlash bo'yicha maqbul va o'z vaqtida qaror qabul qilish;
  - faoliyat doirasini kengaytirish yoki yuksak tartibda mehnat qilish evaziga o'z mas'uliyatini oshirishga intilish;
  - xavfli sharoitda ijodiy va ratsional qaror qabul qila olish;
  - o'z kuchiga cheksiz ishonch;
  - o'z huquqlarini anglash va mas'uliyatni his qilish;
  - kezi kelganda qurbon berishga ham tayyor turish;
  - muloqot malakalarini mukammallashtirishga intilish;
  - murakkab va inqirozli vaziyatdagi jarayonlarni tahlil etish va intuitiv tarzda bashorat qila olish;
  - mehnatga yuksak qadriyat sifatida qarash va unga butun kuch- g'ayratni safarbar etish;
  - aybdorni izlash emas, balki muammoni hal etishga intilish, tavakkaldan qo'rqmaydigan va mustaqil fikrdagi xodimlar bilan ishlash xohishi;
- amalgacha oshirilayotgan g'oya va natijalarni ishlab chiqarishga fikricha bunga sabab, a'lochi talabalarning Yaponiya kompaniyalariga xos bo'lgan guruh tabiatni o'zlashtira ololmaganliklaridadir. Aynan tashkilotchilik xislati ko'pchilik menejerlarning lavozimda o'sishlari uchun asosiy omil bo'lgan. Intellectning muvaffaqiyatli boshqaruvga ta'sir etishida ko'pgina oraliq omillar mavjuddir. Ulardan eng asosiylari - boshqaruvga bo'lgan ishtiyoqning mavjudligi, rahbarlik sohasidagi boy tajriba,



shuningdek, yuqori bo'g'in rahbarlari va xodimlar o'rtasidagi ijobiy munosabat nazarda tutiladi.

Yuqori bo'g'inga mansub rahbar o'z boshqaruv faoliyatida muvaffaqiyatga erishishi uchun anchagina yuksak aqliy ko'rsatkichga ega bo'lishi kerak. Bunday salohiyat kutilmagan vaziyatni tahlil etishda, muammoni hal qilish jarayonida bir necha vazifani parallel ravishda boshqarish zaruratidan kelib chiqadi. Masalan, tashkilotchilik, masalaga oid echimni taklif etish, tashkilot va guruh manfaatlari haqida g'amxo'rlik va h.k.

Lavozim talablari turli bo'g'in rahbarlari uchun turlicha aqliy salohiyat zarurligini ta'kidlaydi. Yuqori bo'g'in rahbarlari aniq ifodalangan ijtimoiy intellektga ega bo'lishlari shart. Ular tashabbuskor, muloqotga boy, yuksak siyosiy va ijtimoiy mavqega ega, ishga aloqadar tanish-bilishlari ko'p, intuitsiyasi rivojlangan va tashkilot faoliyatining qaerga yo'nalishini tezda payqab olishlari kerak.

Har qanday tashkilotdagi asosiy og'irlikni o'ziga oluvchi o'rta bo'g'in rahbarlarida esa maxsus qobiliyat ko'proq rivojlangan bo'lishi lozim. Ular ishga diqqat-e'tiborli, mas'uliyatli, katta hajmdagi miqdoriy va sifat ma'lumotlarini tahlil etish qobiliyatiga ega shaxslardir.

**Shaxsiy xislatlar.** Yuqorida aytib o'tilgan umumiy qobiliyatlar, muvaffaqiyatli boshqaruvni ta'minlovchi zarur shaxs xislatlarini aniqlash, va ularni rahbarlikda rivojlantirish masalasini dolzarb qilib qo'yadi. Natijada nafaqat mazkur xislatlarni aniqlash, balki bu yo'nalishdagi tadqiqotlarni tashkil etish bo'yicha bir qator vazifalarni hal etishni talab qiladi. Bu borada amaliy faoliyat olib boruvchi tadqiqotchilarning ta'kidlashicha, rahbarlarni baholash kadrlar bilan ishlash masalasining eng nozik qismiga aylangan. Ma'lumki, rahbarlikka oid shaxs xislatlarini aniqlovchi bir qancha psixologik metodlar mavjud bo'lib, ularni muvaffaqiyatli qo'llay olish bir tomondan tadqiqotchi malakasiga kelib taqalsa, ikkinchi tomondan ushbu metodikalarning ishchanligi va olingan ma'lumotlarning haqqoniyligi masalasi turadi. Masalan, g'arbda ishlab chiqilgan test va so'rovnomalarni mahalliy hududimizga, mentalitetimizga

moslashtirish shu vaqtgacha dolzarb bo‘lib kelganiga guvohmiz.

Muvaffaqiyatli rahbarlikka oid shaxs xislatlarini talqin etarkanmiz, shu mavzu yuzasidan chet el olimlari tomonidan o‘tkazilgan ba’zi bir tadqiqot natijalariga murojaat etamiz. Amerika va Yaponiyalik 1500 menejrlarni o‘rganish asosida samarali rahbarlikka oid quyidagi xislatlar ajratib ko‘rsatiladi:<sup>5</sup>

- strategik rejalashtirishga moyillikning kuchliligi;
- ishchilarni, mehnat resurslarini taqsimlash bo‘yicha maqbul va o‘z vaqtida qaror qabul qilish;
- faoliyat doirasini kengaytirish yoki yuksak tartibda mehnat qilish evaziga o‘z mas’uliyatini oshirishga intilish;
- xavfli sharoitda ijodiy va ratsional qaror qabul qila olish;
- o‘z kuchiga cheksiz ishonch;
- o‘z huquqlarini anglash va mas’uliyatni his qilish;
- kezi kelganda qurbon berishga ham tayyor turish;
- muloqot malakalarini mukammallashtirishga intilish;
- murakkab va inqirozli vaziyatdagi jarayonlarni tahlil etish va intuitiv tarzda bashorat qila olish;
- mehnatga yuksak qadriyat sifatida qarash va unga butun kuch- g‘ayratni safarbar etish;
- aybdorni izlash emas, balki muammoni hal etishga intilish, tavakkaldan qo‘rqmaydigan va mustaqil fikrdagi xodimlar bilan ishlash xohishi;
- amalga oshirilayotgan g‘oya va natijalarni ishlab chiqarishga, joriy etishga xuddi shaxsiy mulkdek qarash.

Yaponiyalik va Amerikalik menejrlarni qiyosiy o‘rganish natijasida olingan xulosalar shundan iborat bo‘ldiki, yapon menejrlari o‘z boshqaruv faoliyatida ijtimoiy psixologik jihatlarga ko‘proq e’tibor berishar ekan va jamoa faoliyatini tashkil etish qobiliyati etakchi o‘rinda turar ekan. Amerikalik menejrlar esa xodimlarda yakka tartibdagi tashabbusni ko‘proq

ragʻbatlantirishar ekan.

Maʼlumki, boshqaruvning koʻp sohalarida muvaffaqiyatli rahbarlik faoliyatini taʼminlovchi shaxs xislatlarini aniqlashga doir koʻplab tadqiqotlar olib borilgan. Jumladan, oʻtgan asrning 50 yillarida, har qanday sohada uddaburro rahbar boʻla olishlikka tegishli xislatlar mavzuida yuzdan ortiq tadqiqotlar oʻtkazildi. Natijada, boshqaruvni mukammal ijro etuvchi hamma rahbarlarga xos fazilatlar umumlashtirilganda, atigi 5% xislat koʻzga tashlandi. Bular quyidagicha:

- aql-idrok, murakkab va mavhum muammolarni echish qobiliyati oʻrtadan baland, ammo juda yuqori boʻlmasligi shart;
- tashabbus, harakatga ehtiyojni anglash va shunga taalluqli salohiyatga egalik;
- oʻziga ishonch, oʻz mahoratini va intilishlarini yuksak baholash.

Lekin koʻp tadqiqotchilar diqqat-eʼtiborlaridagi asosiy xususiyatlardan biri - rahbar shaxsiga xos dominantlik (ustunlik)ka intilishdir. Aynan shu sifat rahbarning tashabbusni oʻz qoʻliga, guruhga etakchilik qilishiga va murakkab vaziyatda masʼuliyatni oʻz boʻyniga olishiga zamin yaratadi. Shu munosabat bilan tadqiqotchi R. Stogdill qalamiga mansub «Rahbar qoʻllanmasi»da dominantlik boshqaruvga zarur sifatlar roʻyxatida birinchi oʻringa qoʻyiladi. Dominantlik soʻzi bir necha maʼnoni anglatadi. Rahbarlik mavzusidan kelib chiqilsa, *oʻzgalarga taʼsir etish* degan bir jumla mazmunan hamma gapga asos boʻladi. Yuqorida taʼkidlangan maʼnodagi «taʼsir etish» iborasi hissiyot tufayli oʻzgalarni oʻziga jalb eta bilish, oʻzaro munosabat natijasida oʻziga nisbatan xayrixohlik hissini yaratishni anglatadi. Chunki tashkilotning ilgʻor faoliyati uchun rahbar oʻz zimmasidagi rasmiy majburiyat va vakolatlar oʻzi etarli emas. Boshqaruv sohasidagi mutaxassislar G. Kuns va S.OʻDonnelning fikricha «agar xodimlar rahbariyat tomonidan oʻrnatilgan tartib va qoidalargagina rioya etib mehnat qilganlarida, ular oʻzlarining 60-65% imkoniyatlarini ishlata olar va oʻz majburiyatlarini bajarib, shunchaki ishdan boʻshamasliklariga bahona topar edilar, xolos. Xodimlarning qobiliyatlaridan toʻla foydalanish niyatidagi rahbar

ularda shunga loyiq his tuygʻuni uygʻota olishi lozim»<sup>6</sup>. Bu erda gap rahbarning oʻz liderlik qobiliyatini namoyish eta olishi, xodimlar orasidagi obroʻ-eʻtibori haqida borayapti. Tashkilot doirasidagi norasmiy munosabatlar tizimida peshqadam oʻrinni egallagan rahbargina oʻz xodimlari qobiliyatini 100% jamoa ishiga jalb eta olishi mumkin.

Yuqorida zikr etilgan qoʻllanmada eʻtirof qilingan sifatlardan yana biri, rahbarning oʻziga ishonch hissidir. Sir emas, har birimiz rahbar oʻziga ishongan va ishonmagan hollarda nafaqat qanday ish tutishini, hatto oʻzini qanday tutishini ham koʻrganmiz. Baxtga qarshi, oʻziga ishonchi boʻlmagan rahbar vaziyat oʻzgarishi bilan, oʻz qarorini oʻzgartirib turadi. Bunday rahbar qoʻl ostida ishlaydigan xodimlar oʻz rahbari timsolida suyanchiq koʻrmaydilar, tashkilotda oʻtkazayotgan kunlari vaqtinchalikdek tuyuladi. Boz ustiga, bunday rahbar oʻzgalar bilan muzokaralar olib borishga ham qodir emas. Chunki oʻz shaxsiga va oʻz qobiliyatiga ishonmagan odam oʻzgalarda ham ishonch uygʻota olmaydi.

Peshqadam rahbarga xos fazilatlardan biri – vazminlik va sabru bardoshlikdir. Rahbar hissiyotini muvozanatlashganligi, uning ichki dunyosiga xos qarama-qarshi tuygʻularning tugʻyoniga yoʻl qoʻymaslikda va kayfiyatdagi sokinlikda ifodalanadi.

Maʼlumki, rahbar odamlar orasida va ularga xos turli hissiyotlar ogʻushida yashaydi. Binobarin, atrofdagilarning salbiy yoki ijobiy his- tuygʻulari oʻzaro kundalik muloqotda tez «yuqish» xususiyatiga ega. Shuning uchun rahbar qaltis va ziddiyatli vaziyatlarda nafaqat boshqalarning hissiyoti taʼsiriga berilmaslik, balki atrofdagilarga oʻz muvozanati va jilovlangan his-tuygʻusi bilan taʼsir eta olishi kerak. Shaxsning bu faziyalati bir tomondan asab tizimining tugʻma xususiyati bilan belgilansa, ikkinchi tomondan orttirilgan hayotiy tajribaga bogʻliqdir.

Asab tizimining moʻtadilligi uchun rahbar oʻz sogʻligi haqida qaygʻurishi lozim. Mehnat faoliyatini ratsional tarzda tashkil etish, yaʼni mehnatdagi ijobiy jihatlarga koʻproq eʻtibor berish, noxush vaziyatlarni donolik bilan bartaraf etish, koʻproq yaqin doʻstlar davrasida boʻlish, jismoniy tarbiya va foydali

mashg'ulotlarga ishqibozlik kayfiyatida vaqtni o'tkazish, har qanday stressga qarshi tura olishni kuchaytiradi, shuningdek, organizmning ishchanlik qobiliyatini qayta tiklashga xizmat qiladi.

Boshqaruv faoliyatini samarali bajarish uchun rahbarga zarur fazilatlardan yana biri - muvaffaqiyatga intilishdir. Rahbar o'z oldiga maqsad qo'ya olishi va uni bajarishga urinishi lozim. Umuman olganda, insonga xos intilishni ikki toifaga bo'lish mumkin:

- 1) muvaffaqiyatga intilish;
- 2) mag'lubiyatdan qochish. Biron-bir qiyin va inqirozli vaziyat paydo bo'lganda, ba'zi birlar mazkur vaziyatni hal etish orqali muvaffaqiyatga erishish haqida o'ylasa, boshqa birov esa talofotga uchramaslik g'amida o'zini iloji boricha «ofat»dan olib qochadi.

Bu bir xil vaziyatga ikki xil yondoshuv bo'lib, uning egalari turlicha xarakterdagi insonlardir. Boshqaruvni samarali olib boruvchi rahbar esa aynan birinchi toifaga mansub bo'lgani sababli, u muammolarni tez hal etadi va yanada o'z maqsadi sari oldinga intiladi. Bunday toifa kishisi odatda tavakkalchilikka xam borishi mumkin. Kezi kelganda u katta maqsadni kichik bo'laklarga bo'lib, har bir kichik maqsad ortida turgan natijani oldindan tasavvur etadi. Biroq, bunday omilni hamisha amalga oshirish oson emas. Binobarin, rahbar tavakkalga bora oladigan va xavf- xatardan qo'rqmaydigan xarakterga ega bo'lishi lozim. Mashhur biznesmen va menejer Li Yakokkaning ta'kidlashicha: «Ba'zida tavakkal ham ma'qul, lekin yo'l qo'yilgan xatolarni o'z vaqtida tuzatib ketish lozim».<sup>7</sup> Maqsadga erishish ishtiyoqi bilan yashaydigan odam doim o'z faoliyat natijalari haqida xabardor bo'lishni istaydi. Mehnat bilan bog'liq vaziyat esa faoliyatidan ma'lumot olish orqali o'z hayot mazmunini tahlil etish imkonini beradi. Aynan shu toifaga mansub shaxslardan birining aytishicha: «Men uchun biznes faqatgina boyish vositasi emas, boylik orttirish men uchun hech qachon maqsadga aylanmagan. Biznes shuning uchun ham menga rohatbaxshki, u har kun cheksiz muammolarni hal qilish maqsadida aql-idrokimni bir nuqtaga jamlashga undaydi»

Bunday ibora ko'pgina tadbirkorlarga xos bo'lib, aniqlanishicha, maqsad yo'lida malakasi yorqin biznesmenlar uchun pul degan narsa unchalik katta qiymatga ega emasdir.

Samarali boshqaruv uchun yana bir zaruriy xislat – mas'ullik va vazifani hal etishga qaratilgan ishonch. Iqtisodiy va ijtimoiy qalqish paytida o'z hamkorida ishonch uyg'otish, navbatdagi ishga kafolat berish va boz ustiga, uni uddalash zamonaviy rahbar uchun muhim fazilatdir. Bu jarayonda rahbarlik tadbirkorlik faoliyati bilan uyg'unlashib ketadi va ishonch tushunchasi markaziy o'ringa ko'tariladi.

Rahbarning, nafaqat, obro'sini oshiradigan, balki qiyin vaziyatda uni asosiy maqsad yo'lidan etaklaydigan fazilatlardan biri – mustaqillikdir. Rahbar o'z qarashi, mushohada layoqati va shaxsiy nuqtai nazariga egalikka intilishi lozim. To'g'ri, rahbar o'z hamkasblariga, shuningdek, maslahatchilariga quloq tutishi kerak, lekin qaror va uning ijrosi rahbar zimmasiga yuklatiladi. Shu bois fikrlash va xatti-harakatdagi mustaqillik samarali boshqaruvning asosiy omillaridan biridir. Ammo, mustaqillik qaysarlik kayfiyatiga aylanmasligi lozim. Buning uchun rahbar hamisha o'z tashabbusini tashkilot yoki jamoa maqsadlari bilan uyg'unlashtirib borishi lozim.

Navbatdagi zaruriy xislatlardan yana biri muloqotga moyillikdir. Aniqlanishicha, rahbar o'z kundalik faoliyatining to'rt dan uch qismini turli-tuman muloqotga sarflaydi. Muloqotning boshqaruvdagi ahamiyatini ko'zdan kechirar ekanmiz, beixtiyor Li Yakokka esdaliklariga duch kelamiz:

«Men avtomobil sohasida bir umr ishlagan odamni bilaman. U oliy ma'lumotli bo'lib, o'zini boshqarish qobiliyatiga ega, shuningdek, ajoyib strateg va o'z kompaniyasining yirik mutaxassisi edi. Lekin, uni hech qachon hech kim yuqori lavozimga tayinlamagan, chunki u o'zga bilan muloqotda bo'lishni bilmas edi»<sup>6</sup>.

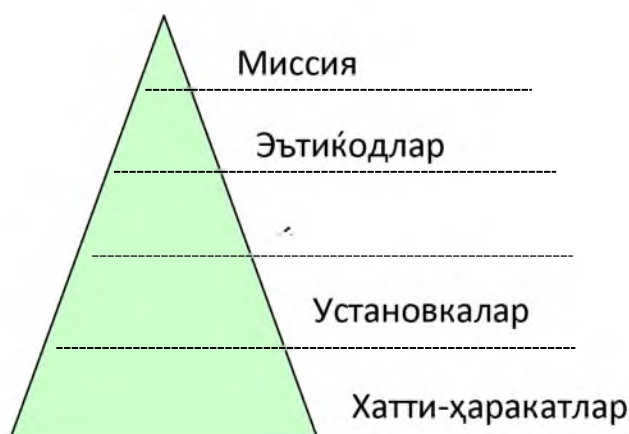
Shunday qilib, rahbar faoliyatidagi samaradorlikni amalga oshiradigan shaxs xislatlari bilan tanishib o'tdik. Sir emaski, hech bir inson ushbu ro'yxatdagi xislatlar bilan birga tug'ilmaydi. Bularning hammasi insonga ato etilgan layoqat, shuningdek, ijtimoiy-tarixiy yashash sharoitlarining mahsulidir. Bunday

xislatlarning rahbar faoliyatida namoyon bo'lishi, shaxsdan muntazam tartib va o'z ustida ishlashni, doimo o'z idrokida namuna yaratish va unga taqlid etishni talab qiladi.

### **Samarali rahbar qiyofasi.**

Yuqorida samarali boshqaruv faoliyatini amalga oshirish uchun zarur shaxs xislatlarini keltirib o'tdik. Bu xislatlarni bilish, rahbar ularni o'zida shakllantirishga intilishi, so'zsiz, uning boshqaruv mahoratini yanada yuqori pog'onalarga olib chiqadi va tashkilotning ko'zlangan maqsadga yo'nalishini tezlashtiradi. Lekin, metodologiya nuqtai nazaridan rahbar shaxsi shunchaki xislat yig'indisidan iborat emas, ayni vaqtda mazkur xislatlarni mujassamlashtirib, uyg'unlashtirib turuvchi yanada shiddatli kuchlar borki, ular ishtirokida xislatlarning ma'lum kombinatsiyasidan iborat rahbar qiyofasi mavjud bo'lishi mumkin. Psixologiya fanida ushbu fikr shaxs strukturasi degan ibora orqali o'z mazmunini topgan. Hozirga kelib psixologiya fanida shaxs strukturasi ifodalovchi turlicha ta'riflar mavjud bo'lib, ularning qiyosiy tavsifini keltirishga hojat yo'q deb, o'ylaymiz. Ulardan eng ahamiyatlisi sifatida quyidagi tahlil bayon etish mumkin.

Shaxsdagi barcha psixologik xislatlar va ijtimoiy sifatlar quyidagi tizim shaklida tasavvur etilishi mumkin:



3– chizma. Shaxsning ijtimoiy-psixologik strukturasi

Tasvirlangan piramidaning tarkibiy qismlarini qatlamlar deb, qabul qilsak, yuqorida turgan tarkib o'zidan pastda joylashgan qatlamlardan shakl topadi. Demak, ushbu tizimning birinchi pog'onasida turgan «xatti-harakatlar» deb, ataluvchi qatlam birlamchi hisoblanadi va uning asosida shaxsning yanada yuksakroq tarkibiy sifatlari shakllana boshlaydi. Yuksak pog'onada turuvchi tuzilmalarning sifati va ifodalanishi pastki o'rindagi qatlamlar sifat mohiyati bilan bog'langan. Shu nuqtai nazardan qaraganda insonda avval pastki qatlamlar (xatti- harakat va ustanovkalar) shakllanadi, so'ngra ular qadriyatlarining shakllanishiga asos bo'ladi, qadriyatlar negizida insonning e'tiqodi shakllanadi va e'tiqodlar majumasi inson missiyasi orqali birlashadi. Endi, shu fikrga asoslangan holda yuqorida tasvirlangan piramidaning tarkibiy bo'laklari (qatlamlari) ustida alohida to'xtalib o'tamiz.

*Missiya* – eng oliy maqsad bo'lib, inson butun umrini shu maqsadga intilish uchun bag'ishlaydi. Odatda missiya shakllanishi va inson tomonidan anglanishi, uning etuk yoshlariga to'g'ri keladi. Missiya inson hayotining yo'nalishini ifodalaydi. Odatda har bir inson hayotida o'z missiyasiga ega va hamma gap uni erta yoki kech anglanishidir. Psixologiya fanida katta o'rin egallagan gumanistik yo'nalish e'tirof etadigan asosiy vazifalardan biri - insonga uning missiyasini anglashda yordam berishdan iboratdir. Mavzuimiz mazmunidan kelib chiqqan holda shuni ta'kidlash lozimki, har bir rahbar o'z faoliyatini qanday missiya orqali ifodalanishini iloji boricha ertaroq anglab olishi lozim. Masalan, missiya sifatida o'z xalqiga xizmat qilish, o'z vatanining ravnaq topishida ishtirok etish yoki butun xatti-harakatini oilasi farovonligiga bag'ishlash kabi sharafli burch bo'lishi mumkin. Albatta, bunday iboralar ro'yxati cheksiz va ular har bir shaxs uchun individualdir. Shaxs o'z missiyasini nafaqat anglashi, balki, tashkilot umumiy maqsadi bilan uyg'unlashtirishi lozimdir. Missiya o'z shakliga binoan aniq va ravshan ifodalanishi, shaxsdan «tashqarida» joylashishi, ya'ni tashqi muhit ob'ektlarida mujassamlashgan bo'lishi lozim (masalan, kasbiy yo'nalish, o'z galar manfaati, xizmat sohasi va



h.k.). Missiya o'z mazmuniga ko'ra shaxs e'tiqodlaridan unib chiqadi.

**E'tiqod** – inson behad ishonadigan g'oya va fikrlar bo'lib, ularni hatto shubha ostiga olish shaxs uchun noo'rindir. Inson tashqi olamdagi voqea-hodisalarni tahlil qilarkan, ko'p narsalarga o'z e'tiqodi nuqtai nazaridan qaraydi.

**Qadriyatlar** – eng qimmatli ma'naviy boylik bo'lib, inson uni haqoratlanishi va tahqirlanishidan himoya qiladi, saqlaydi. Odatda qadriyatlarning umuminsoniy, biron ijtimoiy guruh qadriyatlari va shaxsiy turlari farqlanadi. Umuminsoniy qadriyatlar inson qaerda yashashidan, boyligidan, mansabidan va boshqa xususiyatlaridan qat'i nazar, doim ardoqlanadigan mazmundir, masalan - tinchlik, hayot, ozodlik, birdamlik, mas'uliyat, oriyat.

Ijtimoiy guruh qadriyatlari bir guruh insonlar uchun qadri va boshqa bir guruh tomonidan e'tiborsiz ma'naviy boylik bo'lib, milliylik, yoshlik va keksalik, oilaviy, siyosiy, hududiy orientirlardan iborat. Shaxsiy qadriyatlar deb, ayni shaxsga tegishli qadriyatlarning o'ziga xos majmuiga aytiladi. Har bir insonning ichki dunyosida sanab o'tilgan qadriyatlarning hamma guruhi mavjud. Yuqorida sanalgan uch guruh qadriyatlarning o'zaro uyg'unlashuvi shaxs va jamiyat o'rtasidagi muvofiqlikni belgilaydi. Agar shaxsiy qadriyatlar ro'yxatida umuminsoniy va guruh qadriyatlar etakchi bo'lsa, insonning jamiyatdagi o'rni va hayoti nihoyatda engil va ravnaqlidir. Aks holda, inson ichki dunyosida uchraydigan turli guruh qadriyatlari o'rtasidagi nomuvofiqlik shaxsda ichki tug'yon va nizoni keltirib chiqaradi.

**Ustanovka** – bu ibora psixologiyada inson xatti-harakatining anglanmagan programmasi sifatida tushuniladi. Inson doimiy bajaradigan xatti-harakat dastavval anglanilgan holda amalga oshadi va u takrorlangani sari beixtiyor, avtomatlashgan holatga o'tib boradi. Aynan shunday anglanilmagan harakat rejasi ustanovka deb ataladi. Xodimdagi maqbul harakatlar muntazam takrorlanishi natijasida unda maqsadga muvofiq faoliyat ustanovkasi shakllanadi. Binobarin, xodimning doimiy faoliyati va xulqini kuzatgan holda unda qay mazmundagi ustanovkalar ustuvor ekanligi haqida xulosa chiqarish mumkin.

Piramida shaklida tasvirlangan shaxs tizimining asosiy psixologik

mazmuni shundan iboratki, inson hayotining mazmuni bo‘lmish missiyasi va e‘tiqodi, pastki qatlamda turuvchi qadriyat va ustanovkalar asosida shakllanadi. Qadriyat esa, o‘z navbatida, inson qadrllovchi orientir sifatida ustanovkalarining rivojlanish natijasidir. Qatlamlar o‘rtasidagi bunday bog‘liqlik inson faoliyatiga ma‘lum ma‘no kiritadi va hatto inson ichki dunyosini bir butun, yaxlit tarzda tushunish imkonini beradi. Gap shundaki, komil insonning hayotidagi hamma qatlamlar bir-biri bilan uyg‘unlashgan

holda namoyon bo‘ladi. Demak, uning qilayotgan ishlari qadriyatlariga mos keladi, e‘tiqodiga va hayotidagi asosiy maqsadi bo‘lmish missiyasiga qarshi chiqmaydi.

Rahbar o‘z xodimini sinchkovlik bilan kuzatishi orqali, uning shaxsidagi qatlamlar o‘rtasida uyg‘unlik yoki ziddiyatni ilg‘ashi mumkin. Rahbarning bunday nazarga ega bo‘lishini yana bir sharti - xodim ruhiyatidagi qatlamlar ziddiyatiga tashkilot miqyosida shakllangan muhit ham sabab bo‘ladi. Demak, tashkilotda shakllangan normalar nosog‘lom bo‘lsa, xodim nosamimiy harakatlarga yo‘l qo‘yadi va u o‘z e‘tiqodi va qadriyatlariga zid chiqishi mumkin.

Yuqorida keltirilgan shaxs strukturasi asoslangan holda zamonaviy rahbarni tavsiflar ekanmiz, unga xos bo‘lgan ijtimoiy-siyosiy jihatlar haqida ham gapirib o‘tish lozim bo‘ladi. Aynan shu jihatlar insonning missiya va e‘tiqod qatlamlarida mujassamlashgan holda samarali rahbarning negizini tashkil etadi. Rahbar e‘tiqodining, etakchi qadriyatining jamiyatdagi dolzarb ijtimoiy-siyosiy vazifalar bilan uyg‘unlashganligi, uning faoliyati samarasini belgilaydi. Shuning uchun boshqaruv lavozimiga kadrlarni qo‘yish hamda rahbar kadrlarni baholash jarayonida e‘tiqod sohalari birlamchi deb qabul qilinsa va bu mezonga asosiy e‘tibor qaratilsa, o‘rinli bo‘lardi. Demak, davr talabi bilan, rahbarning siyosiy boshqaruvga qobiliyati dolzarb masalaga aylanadi. Albatta, bunday qobiliyat rahbarning ma‘muriy-xo‘jalik majburiyatidan bir oz chetlanish deb o‘ylanishi mumkin. Lekin, mamlakatimizning hozirgi rivojlanish bosqichi, xo‘jaligimizning umumjahon iqtisodiyoti bilan integratsiyasi, investitsiyalar sohasidagi hamkorlik masalasi zamonaviy rahbarni xo‘jalik muammolari doirasida cheklanib qolmay,

balki atrofdagi voqealarni kengroq idrok etishini talab qiladi. Shu nuqtai nazardan, zamonaviy rahbar nafaqat tashkilotni iqtisodiy cho‘qqiga etaklovchi shaxs, balki, targ‘ib etilayotgan davlat siyosatini mehnat jamoasi ongiga etkazuvchi faol hamdir.

Yuqoridagi matndan quyidagi fikrlar kelib chiqadi: rahbarlarni tayyorlash va malakasini oshirish mobaynida iloji boricha shaxsning o‘z- o‘zini anglashi, o‘z e‘tiqodi va qadriyatlarini hayoti davomida aniq ifodalash choralari haqida bilim va ko‘nikmalar shakllantirish lozim. Axir, aynan, ichki poklik, samimiyluk va inson tabiatining yaxlitligi o‘zgaga ta’sir etishdagi asosiy kuch sifatida maydonga chiqadi. Rahbarni tayyorlash, uning malakasini oshirish bilan bog‘liq har qanday tadbir oxir- oqibatda rahbar shaxsi, uning boshqaruv mahoratini takomillashtirish, o‘zgalarga ta’sir etish ko‘lamini kuchaytirish maqsadini qo‘yadi.

Ushbu bo‘lim yakunida samarali boshqaruvni amalga oshirishda xalaqit beruvchi shaxs xislatlari haqida gapirib o‘tmoqchimiz va quyida ularni ichki to‘siqlar deb nomlaymiz:

### **Mavzuni mustahkamlash uchun savollar**

**Samarali boshqaruvga to‘sqinlik qiluvchi shaxs xislatlarini farqlang.**

1. *O‘z-o‘zini boshqara olmaslik.*
2. *Shaxsiy qadriyatlarning shakllanmaganligi.*
3. *Shaxsiy maqsadning aniq ifodalanmaganligi*
4. *Kamolotga intilishning yo‘qligi.*
5. *Ijodiy yondoshuvning etishmasligi*
6. *Itoatidagi xodimlarga ta’sir etolmaslik.*
7. *Boshqaruv faoliyati xususiyatini yaxshi bilmaslik.*
8. *Itoatidagi xodimlarda mehnat malakasini shakllantira olmaslik.*
9. *Jamoa tashkil etishdagi sust qobiliyat.*

## XI - BOB. BOSHQARUV MULOQATI.

### *Muloqot ijtimoiy-psixologik hodisa sifatida*

Guruh faoliyati muayyan muammolarni (iqtisodiy, sanoat, ta'lim, huquqni muhofaza qilish va boshqalar) birgalikda hal qilishda shaxslarning o'zaro ta'siridan iborat. Guruhlarda odamlarning o'zaro ta'sirining eng muhim sharti bu muloqotdir. Ushbu tushunchaning mohiyati nimada?

Muloqot - bu odamlar o'rtasida birgalikdagi faoliyatga bo'lgan ehtiyojlaridan kelib chiqqan holda aloqalarni o'rnatish va rivojlantirish jarayoni. Muloqot quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- manfaatdor tomonlar, guruhlar va tashkilotlardagi xodimlar, shuningdek guruhlar o'rtasida ma'lumot almashish;
- muloqot predmetlarini o'z ichiga olgan birgalikdagi faoliyat strategiyasini ishlab chiqish;
- birgalikdagi muammolarni hal qilish jarayonida odamlar bir-birlarini tushunishlari va idrok etishlari.

Ba'zida «muloqot», "ijtimoiy munosabatlar", "shaxslararo munosabatlar" tushunchalarini aniqlash tendensiyasi mavjud. Biroq, bu tushunchalar o'zaro bog'liq bo'lib, bir-biriga o'xshash emas, chunki ular o'ziga xos xususiyatlarga ega.

Muloqot tushunchasi kengroq ma'noga ega. Muloqot odamlarning ijtimoiy muhit va tashqi guruhlararo munosabatlaridagi tashqi aloqalar tizimidagi birgalikdagi hayotiy faoliyati natijasida ob'ektiv ravishda vujudga keladi.

Ijtimoiy munosabatlar odamlarning shaxs sifatida emas, balki ijtimoiy sinf vakillari (ish beruvchi va xodimning munosabatlari), iqtisodiy tuzilmalar (tovarlarni sotuvchi va xaridor), ierarxik rasmiy tashkilotlar (huquqni muhofaza qilish organlarining viloyat va tuman bo'limlari) va boshqalar vakillari sifatida namoyon bo'ladi. .

Shaxslararo munosabatlar ishbilarmonlik va hissiy baholash, shuningdek, odamlarning bir-birlarini afzal ko'rishi asosida quriladi.

Shunday qilib, odamlar va shaxslararo munosabatlar har doim aloqada vujudga kelgan va faqat shu narsada amalga oshirilishi mumkin. Muloqot - shaxslarni birlashtirish usuli, ayni paytda ularning shaxsiy va kasbiy nuqtai nazardan rivojlanishi yo'li sifatida namoyon bo'ladi. Bu ijtimoiy munosabatlarning voqeligi va shaxslararo munosabatlarning uzviyligi sifatida aloqa mavjudligini anglatadi. Ehtiyoj bilan muloqot turli xil insoniy munosabatlarda, ya'ni ijobiy va salbiy ijtimoiy, shuningdek, shaxslararo munosabatlarda ham amalga oshiriladi.

Aytishimiz mumkinki, muloqot odamlar hayoti va faoliyatida katta rol o'ynaydi. Muloqotning turli shakllarida odamlar o'z faoliyati natijalari, to'plangan tajriba almashadilar, o'zaro bilim, fikr, g'oyalar, qiziqishlar, his-tuyg'ularni almashadilar, odamlarning intilishlari, ehtiyojlari va maqsadlarini muvofiqlashtiradilar, psixologik hamjamiyatni rivojlantiradilar va o'zaro tushunishga erishadilar.

Muloqot jarayonida umumiy dastur va birgalikdagi faoliyatning umumiy strategiyasi shakllanadi. Muloqot tufayli insonning ufqlari kengayadi, individual tajribaning cheklangan tabiati engiladi. Shuning uchun muloqot inson taraqqiyotida muhim o'rin tutadi.

Psixologik fanda odamlar o'rtasidagi muloqot mohiyatini tushunishga bir nechta yondashuvlar mavjud:

- muloqot - turli xil aloqa vositalari va mexanizmlaridan foydalangan holda ma'lumotni bir predmetdan boshqasiga o'tkazish jarayoni. Muloqotning maqsadi o'zaro tushunishga erishishdir (A. G. Kovalyov);
- muloqot - bu odamlarning o'zaro munosabati va ma'lumotni uzatish faqat zaruriy shartdir, ammo aloqaning mohiyati emas (A. A. Leontev);
- muloqot - bu guruhdagi kollektivistik xususiyatlar shakllanadigan jamoadagi odamlar o'rtasidagi munosabatlar jarayoni (K. K. Platonov);
- muloqot - bu ma'lumot almashish, odamlarning o'zaro harakatlari va o'zaro munosabatlari yig'indisidir (B. D. Parigin).

Muloqotga psixologlarning bunday yondashuvlari uning rolini baholashining muhimligini ko'rsatadi. Qarama-qarshiliklar bilvosita va bevosita boshqa ajralmas psixologik hodisalar - munosabatlar, o'zaro ta'sirlar va faoliyatning o'zi

bilan, shuningdek, bu munosabatlardagi aloqaning mohiyatini kristallashtirish qiyinligini ko'rsatadi.

### ***Faoliyat bilan muloqotning o'zaro aloqadorligi***

Muloqot, bir qator mualliflar tomonidan berilgan ta'riflardan ko'rinib turibdiki, odamlar faoliyati bilan uzviy bog'liqdir. Bu muloqotni faol yondashuv nuqtai-nazaridan ko'rib chiqadigan barcha psixologlar tomonidan tan olingan. Biroq, bunda muloqotning tabiati boshqacha tushuniladi.

Ba'zi bir mualliflar (A. N. Leontev) muloqotni faoliyatning muayyan tomoni deb hisoblashadi: u har qanday faoliyatga kiritilgan, bu uning elementi, shartidir.

Boshqa psixologlar muloqotni o'ziga xos faoliyat turi deb bilishadi. Ulardan ba'zilar (D. B. Elkonin) uni inson taraqqiyotining ma'lum bir bosqichida mustaqil bo'lgan (masalan, maktabgacha yoshdagi bolalar va ayniqsa o'smirlik davrida) kommunikativ faoliyat (yoki aloqa faoliyati) deb atashadi; boshqalar (A. A. Leontev) - faoliyat turlaridan biri (masalan, nutq faoliyati)deb hisoblaydi.

Uchinchi nuqtai-nazar (B. F. Lomov) shundan iboratki, faoliyat va muloqot parallel va mavjud bo'lgan o'zaro bog'liq faoliyat sifatida emas, balki shaxsning ijtimoiy mavjudotining ikki tomoni, uning turmush tarzi sifatida ko'rib chiqiladi. Muloqotga alohida ahamiyat berib, B. F. Lomov insonning haqiqiy hayoti nafaqat mazmunli va amaliy faoliyat bilan cheklanib qolishini yozadi. Muloqot unda g'oyalar, qiziqishlar almashish, xarakter xususiyatlarini uzatish, shaxsga bo'lgan munosabatni, uning pozitsiyasini shakllantirishning maxsus funksiyalarini bajaradi.

Shunday qilib, ba'zi bir farqlarga qaramay, barcha nuqtai-nazarlarning mualliflari faoliyat va muloqot o'rtasidagi bog'liqlikni tan olishadi, garchi ular buni turli yo'llar bilan ochib berishsa ham. Odamlar doimiy ravishda bevosita da bo'lgan kichik bir guruh hayotida muloqot juda muhim rol o'ynashi aniq.

## *Muloqotning asosiy funksiyalari*

Muloqot kichik guruhlarining hayotida va birgalikdagi faoliyatida bir qator funksiyalarni bajaradi. Avvalo, bu *kognitiv funksiya*. Muloqot shaxs uchun jamiyatda sodir bo'layotgan voqealar, guruhga tegishli bo'lgan sohada, guruhning ichki hayotida, guruh a'zolari tomonidan bir-birlarini tushinishlari, niyatlar, holatlar va harakatlar to'g'risidagi ma'lumotlarning muhim manbayi ekanligidan iborat. Guruhning boshqa a'zolari, ularning hayotidagi voqealar, birgalikdagi faoliyatning natijalari, guruhning alohida a'zolari haqida fikrlar va boshqalar aynan muloqot jarayonida sodir bo'ladi va oydinlashadi. Oxir oqibat, muloqot o'zaro tushunish manfaatlariga xizmat qiladi. O'zaro anglashuv va guruhning rivojlanishining eng yuqori darajasi - jamoa - bu hamfikir bo'lgan odamlar ittifoqidir.

Muloqotning *rivojlantiruvchi funksiyasi* uning ontogenezida shaxsning butun sotsializatsiya qilinishidagi rolida yotadi. Kichik guruhda, bu ijtimoiylashuv guruh a'zolari o'rtasida to'g'ridan-to'g'ri va vaqt talab qiladigan aloqa natijasida rivojlanib boradi va alohida intensivlikda davom etadi. Ko'p tomonlama bilimlar, mulohazalar, fikrlar, his-tuyg'ular, qadriyatlar va ideallar, motivlar va qiziqishlar almashinuvi amalga oshiriladi, natijada guruh a'zolarining psixologik xususiyatlari va fazilatlarini o'zgaradi. Umuman olganda guruhning xususiyatlari guruh a'zolariga ta'sir qiladigan, ularning bilimlari, munosabatlari, harakatlari, ko'nikmalari, odatlari va hokazolarning uyg'unligini ta'minlaydigan umumiy omil bo'lib xizmat qiladi va shu bilan birga ular rivojlanishning individuallasuvi uchun imkoniyatlar ochadigan bo'shliqni anglatadi. Tabiiyki, guruhning rivojlanayotgan ta'sirining tabiati uning faoliyati, hayoti va strukturasi tashkil etilishi, uning etakchilik darajasi, qiziqishlar, qadriyatlar, qarashlar, urf-odatlar, an'analar, munosabatlar va boshqa guruhdagi ijtimoiy-psixologik hodisalarga bog'liq. Bunda muloqot guruh hayotidagi barcha jabhalarda ustunlik qiladi, guruhga xos bo'ladi va guruh a'zolari o'rtasidagi aloqa xususiyatlarida namoyon bo'ladi.

*Anglash yoki idrok qilish funksiyasi* shundan iboratki, muloqot kichik guruh a'zolari xulq-atvorining ijtimoiy bog'liqligining muhim omillaridan biri, ularning

qiziqishlari, maqsadlari, rejalari, motivlari, istaklari, ehtiyojlari, harakatlari va xatti-harakatlari, shuningdek ularning tashqi ko‘rinishini tartibga solishdir. Muloqot ma’lum ruhiy holatlar, jarayonlar, faoliyat natijalarining paydo bo‘lishi, kuchayishi va aksincha, ularni o‘z ichiga olishi, oldini olishi, zaiflashtirishga yordam beradi.

*Yig‘ish yoki to‘plash funksiyasi* guruhda guruh a‘zolari o‘rtasida yagona fikrning paydo bo‘lishiga, o‘zaro tushunish, kelishuvga erishish, murosaga kelish, yaqin munosabatlar o‘rnatish, sinxronizatsiya, harakatlarni muvofiqlashtirishga xizmat qiladi.

Kichik guruhning menejmenti, *etakchilik yoki boshqarish funksiyasi* muloqotni tashkiliy omil sifatida ishlatish, guruh hayoti va faoliyatida tashkiliy tartibni o‘rnatishga, qo‘shma faoliyat jarayonida guruhning barcha a‘zolarining aniq o‘zaro ta’sir ko‘rsatishiga, maqsadlariga erishish va har birining manfaatlarini qondirish orqali amalga oshiriladi.

*Muloqotning motivatsion-maqsadli tomoni.* Murakkab psixologik hodisa sifatida muloqot bir qator tarkibiy qismlarni o‘z ichiga olgan psixologik tuzilishga ega.

Motivatsiya-maqsad komponenti muloqot motivlari va maqsadlari tizimidir. Kichik guruh a‘zolari bilan muloqot qilish uchun sabablar quyidagicha bo‘lishi mumkin:

- a) muloqotda tashabbus ko‘rsatadigan bir kishining ehtiyojlari, qiziqishlari;
- b) ikkala muloqot sheriklarining ehtiyojlarini va manfaatlarini, ularni muloqot qilishga undovchi sabablar;
- v) birgalikda hal etiladigan vazifalardan kelib chiqadigan ehtiyojlar.

Muloqot uchun motivlarning nisbati to‘liq tasodifdan tortib to to‘qnashuvgacha davom etadi. Shunga ko‘ra, muloqot do‘stona yoki qarama-qarshi(dushmanlik ruhida) bo‘lishi mumkin.

Muloqotning asosiy maqsadlari quyidagilar bo‘lishi mumkin:

- foydali ma’lumotlarni olish yoki uzatish;
- zo‘riqishni engillashtiradigan sheriklarni faollashtirish;
- birgalikdagi harakatlarni boshqarish;
- do‘stlarga yordam va ta’sir.



Muloqotda qatnashuvchilarning maqsadlari bir-biriga zid kelishi yoki bir-birini istisno qilishi mumkin. Bu muloqotning tabiatiga bogʻliq.

***Muloqotning kommunikativ tomoni.*** Muloqotning kommunikativ tomoni yoki soʻzning tor maʼnosidagi aloqasi muloqot qiluvchi shaxslar oʻrtasida maʼlumot almashishdan iborat. Birgalikdagi faoliyat davomida, kichik guruh aʼzolari, yuqorida aytib oʻtilganidek, oʻzaro fikrlar, qiziqishlar, his-tuygʻular va boshqalarni almashadilar. Bularning barchasi maʼlumot almashish jarayonini tashkil etadi, bu quyidagi xususiyatlar bilan tavsiflanadi:

- agar kibernetik qurilmalarda maʼlumotlar faqat uzatilsa, u holda odamlar bilan muloqot qilish sharoitida u nafaqat uzatiladi, balki shakllantiriladi, aniqlanadi, ishlab chiqiladi;

- ikki qurilma oʻrtasidagi oddiy "axborot harakati" dan farqli oʻlaroq, odamlar bilan muloqot qilishda ular bir-biriga boʻlgan munosabat bilan birlashtirilgan;

- odamlar oʻrtasida maʼlumot almashinuvi tabiati, tizim belgilaridan foydalanish orqali sheriklar bir-biriga taʼsir qilishi va sherikning xulq-atvoriga taʼsir qilishi mumkinligi;

Axborot almashish natijasida kommunikativ taʼsirga faqat maʼlumot yuboruvchi (kommunikator) va uni qabul qiluvchi (oluvchi) bir xil yoki oʻxshash kodlash yoki dekodlash tizimiga ega boʻlgandagina mumkin boʻladi. Oddiy tilda ushbu qoida quyidagi soʻzlar bilan ifodalanadi: "hamma bir xil tilda gaplashishi kerak".

Odamlar muloqotida muayyan aloqa toʻsiqlari paydo boʻlishi mumkin. Ular tabiatan ijtimoiy yoki psixologik boʻladi. Kommunikatsion toʻsiqlarning ijtimoiy tabiati odamlarning ijtimoiy, siyosiy, milliy, kasbiy farqlari, ularning dunyoqarashi va eʼtiqodlari natijasida vujudga kelgan bir xil tushunchalar, voqealarni boshqacha talqin qilishda namoyon boʻladi. Kommunikatsion toʻsiqlarning psixologik tabiati ular oʻzaro muloqot qiluvchi odamlarning individual psixologik xususiyatlari (uyatchanlik, maxfiylik, «aloqasizlik») natijasida yoki ular orasidagi oʻziga xos psixologik munosabatlar: adovat, ishonchsizlik va boshqalar natijasida yuzaga kelishi mumkinligida namoyon boʻladi. Bunday holda, muloqot va munosabat oʻrtasidagi aloqa aniq ajralib turadi.

Kommunikatoridan keladigan ma'lumotlar ikki xil bo'lishi mumkin: rag'batlantirish va aniqlashtirish turdagi. Rag'batlantiruvchi ma'lumotlar buyurtma, maslahat, so'rovda ko'rsatiladi. U ba'zi harakatlarni rag'batlantirish uchun mo'ljallangan. Nazorat qiluvchi ma'lumotlar xabar shaklida paydo bo'ladi, u turli xil ta'lim tizimlarida sodir bo'ladi.

Muloqot (aloqa) verbal, noverbal va energetik bo'lishi bo'lishi mumkin. Ijtimoiy psixologiyada ushbu tushunchalar ko'pincha muloqot vositalari deb ataladi va ular orasidagi quyidagi tizimlarni ajratib ko'rsatadi:

- 1) optik tizim (tashqi ko'rinish va harakat);
- 2) akustik tizim (tembr, ovoz balandligi, intonatsiya, nutq sur'ati);
- 3) kinetik tizim (teginish, paypaslash);
- 4) fazoviy-vaqtinchalik xususiyatlar tizimi (ular orasida xronotiplar aniq holatlar, masalan, transport vositasi hamrohidir);
- 5) energiya tizimi (K. S. Stanislavskiy - "nurlanish va ruhiy oqimlarni nurli qabul qilish").

Verbal muloqot nutq yordamida amalga oshiriladi, so'zlarda ma'lumotlar kodlashtiradi va dekodlaydi: kommunikator gaplashish jarayonida kodlaydi (uni nutqqa tarjima qiladi) va qabul qiluvchi tinglash jarayonida ushbu ma'lumotlarni dekodlaydi (qabul qiladi, assimilyatsiya qiladi). Nutq orqali muloqot ishtirokchilari alohida tarzda o'zaro harakat qilishadi, bir-birlarini ishontirishadi, ya'ni xatti-harakatlarning ma'lum bir o'zgarishiga erishishga intilishadi.

Verbal muloqot (yoki muloqot vositalari) quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- so'zlar, iboralar, taklif mantiqiyliqi, nutq apparati (hajm, sur'at, diksiya, talaffuz, tembr);
- ekspressivlik - nutqning ekspressivligi (tonallik, hissiylik, tasavvur, ifodali so'zlar bilan to'yinganlik, nutqning burilishlari, tovushli qo'shimchalar - qahqaha, xo'rsinish va boshqalar).

Noverbal muloqot vositalari og'zaki so'zlashuv bilan birga keladi va quyidagi nuqtalarga qisqartiriladi:

- yuz ifodalari, imo-ishoralar;

- taksika (teginish - qo‘l siqish, quchoqlash, yuz va qo‘llarni o‘pish);
- pantomimika (holat va tana harakatlari - turish, egilish, bosh kiyimini echish, joyni o‘zgartirish, suhbatdoshga yaqinlashish usuli);
- proksematik (bir-biriga nisbatan aloqada bo‘lganlarning joylashuvi
- masofa va joylashish usuli - ikkalasi ham o‘tirgan, biri tik turgan, ikkinchisi o‘tirgan va boshqalar).

Ularning barchasi, muloqot qilishda, ma’lum bir ma’lumotni o‘z ichiga oladi.

Noverbal muloqot, shuningdek, odamlar tomonidan ishlab chiqilgan maxsus belgilar-ishoralar tizimidir: harakatni boshqarish belgilari, kiyimlar, ordenlar, mukofotlar va boshqalar.

Noverbal muloqot vositalari muloqot imkoniyatlarini sezilarli darajada kengaytiradi, ko‘pincha ekspressiv va lakonik turlarda. Shunday qilib, rasmiy ishlab chiqarish jamoalari va norasmiy guruhlar o‘zlarining faoliyat turlarini, ijtimoiy mavqeini, joylashishini va boshqalarni ko‘rsatadigan etarlicha ramziylikni topishga intilishadi. Norasmiy guruhlarda faqat tashabbuskorlarga tushunarli bo‘lgan ramziylik mavjud: kiyim imidji, soch turmagi va boshqalar.

Ontogenez jarayonida, tarbiya va o‘qitish sharoitida, so‘ngra malaka oshirishda har bir kishi verbal va noverbal muloqot tizimiga ega bo‘ladi.

***Muloqotning interaktiv tomoni.*** Muloqotning interaktiv tomoni odamlarning birgalikdagi faoliyatini tashkil etish, ularning o‘zaro ta’siri (hamkorligi) bilan bog‘liq.

Interaktiv muloqot funksiyasi kommunikativ funksiya bilan o‘zaro bog‘liq, ammo ayni paytda o‘ziga xos xususiyatlarga ega. Guruh faoliyati nuqtai-nazaridan uning ishtirokchilari uchun nafaqat ma’lumot almashish, balki guruhning har bir a’zosi alohida hissa qo‘shadigan qo‘shma tadbirlarni tashkil etish muhimdir. Shu bilan birga, "harakatlar almashinuvi, umumiy faoliyatni rejalashtirish ham mavjud. Bunday rejalashtirish bilan (B.F. Lomov ta’kidlaganidek) bir kishining xatti-harakatlarini "boshqasining hayolida pishgan(tayyorlangan) rejalar" bilan tartibga solish mumkin, bunda faoliyat chindan ham jamoaviy bo‘lib qoladi va uning tashuvchisi endi alohida shaxs bo‘lmaydi. Ushbu jarayon muloqotning interaktiv tomonining mohiyatidir.

## *Muloqotning psixologik tuzilishi*

Guruh faoliyati jarayonida odamlar turli xil shovqinlarga kirishadilar, shuning uchun ularning tasniflarini tuzishga ko'p urinishlar mavjud. Eng keng tarqalgan mulohaza bu o'zaro ta'sirning barcha turlarini ikki turga bo'lish mumkin bo'lgan ikkitomonlama tasnif: hamkorlik va raqobatdir.

Hamkorlik deganda, birgalikdagi faoliyatni tashkil etishga yordam beradigan o'zaro ta'sir turlari tushuniladi. Bu erda faoliyatning psixologik mexanizmi odamlarning o'zaro yordamiga, ularning hamkorligiga asoslangan. Hamkorlik doirasida raqobat tabiatda antagonistik bo'lmagan va hatto o'zaro yordam elementini qamrab oladigan o'zaro ta'sir sifatida yuzaga kelishi mumkin.

*Raqobat* - bu qandaydir tarzda qo'shma faoliyatni buzadigan o'zaro ta'sirlarni qamrab oladigan xatti-harakatlar turi. Shu bilan birga, ijtimoiy psixologiya raqobatni faqat salbiy hodisa deb hisoblamaydi, chunki bozor iqtisodiyoti sharoitida bunday o'zaro ta'sir rag'batlantiruvchi ta'sir ko'rsatishi mumkin. Qarama-qarshilik tushunchasi maxsus tadqiqotlar ob'ekti bo'lgan raqobat munosabatlari bilan ham bog'liq va biz buni keyinroq ko'rib chiqamiz.

Hamkorlik va raqobat ijtimoiy tashkilotlarda odamlar o'rtasidagi o'zaro munosabatlarning turli shakllari bo'lib, har bir holatda ularning mazmuni hamkorlik va raqobatni o'z ichiga oladigan faoliyatning kengroq tizimi bilan belgilanadi. Shu sababli, odamlar o'rtasidagi o'zaro munosabatlarning ikkala shakli ham e'tiborga loyiqdir, ammo siz ularni maqsadli faoliyatning ijtimoiy doirasidan tashqarida va ushbu faoliyatga kiritilgan ishtirokchilarning guruh munosabatlaridan tashqarida o'rgana olmaysiz.

Belgilangan o'zaro ta'sirning ikkita turini oddiy «kelishuv» yoki «mojaro» sifatida mavhum tavsiflash ushbu jarayonning rasmiy tavsifiga olib keladi, ammo bu yo'lda ma'lum natijalarga erishildi, matematik usullardan foydalangan holda sheriklar xatti-harakatlari strategiyasini hisoblash va prognoz qilish usullari ishlab chiqildi; o'yin nazariyasi misolida.

*Muloqotning perseptiv tomoni.* Muloqot jarayoni majburiy ravishda boshqa shaxsning aloqa ob'ekti mavzusini shakllantirishni o'z ichiga oladi. Bu nafaqat insonning tashqi jismoniy xususiyatlarini idrok etish, balki uning psixologik xususiyatlari va xatti-harakatlarini tushunishni ham anglatadi. Umumiy psixologiyada, ijtimoiy psixologiyada idrok etish (persepsiya) tushunchasidan farqli o'laroq, shaxsni shaxs tomonidan idrok etish "ijtimoiy idrok" (J. Bruper, 1947) deb nomlanadi. Hozirgi vaqtda "ijtimoiy idrok" atamasi kengroq ma'noga ega bo'lib, ijtimoiy ob'ektlarni: boshqa odamlar, ijtimoiy guruhlar, yirik ijtimoiy hamjamiyatlarni idrok etishni anglatadi. Shuning uchun, muloqot nuqtai-nazaridan, shaxslararo idrok, ya'ni odamni odam tomonidan idrok etish haqida gaplashish tavsiya etiladi.

Bundan tashqari, ijtimoiy-psixologik nuqtai nazardan idrok etish bir qator o'ziga xos xususiyatlarga ega. Xususan, muloqot bo'yicha sheriklar tomonidan bir-birlari haqidagi g'oyalarni shakllantirish jarayonida yuzaga keladigan bir qator hodisalar idrok jarayonining an'anaviy tavsifi doirasiga mos kelmaydi, chunki nafaqat tasvirni shakllantirish - idrok, balki boshqa odamni anglash, bilish ham sodir bo'ladi. Shu munosabat bilan muloqotning perseptiv funksiyasi nafaqat idrok bilan cheklanib qolmaydi, balki boshqa bir qator bilish jarayonlarini o'z ichiga oladi: aqliy operatsiyalar, xotira, shuningdek hissiyotlar.

Boshqa odamni bilish, tushunish uchun muloqot mavzusi uning fikrlari, niyatlari, qobiliyatlari, his-tuyg'ulari, munosabatlari, shuningdek ularni sherik sifatida bog'laydigan munosabatlar haqida fikr yaratishga intiladi. Bu jarayon shuningdek muloqot predmetining shaxsiyat xususiyatlarini o'z ichiga oladi: uning o'tmishdagi tajribasi, aloqa maqsadlari, munosabat, shu bilan birga paydo bo'lgan imidj ma'lum tanlovga duch keladi (A. A. Bodalev tadqiqotlari).

Shaxslararo in'ikos hodisasining umumiy ta'rifini berib, shuni aytishimiz mumkinki, boshqa odamni idrok etish - bu uning tashqi xususiyatlari aks ettirilgan, idrok etilayotgan shaxsning shaxsiy xususiyatlari bilan bog'liq bo'lgan va shu asosda amalga oshirilgan, uning ichki dunyosini va tushunchasini anglaydigan jarayondir. Bunda birinchi o'ringa xulq-atvor shaklini va xatti-harakatni idrok etish, tushunish chiqadi.

Muloqot jarayonida odamlarning o‘zaro tushunishi maxsus psixologik mexanizmlar tufayli amalga oshiriladi. Muloqot jarayoni hech bo‘lmaganda ikkita faol shaxsning o‘zaro ta’sirini o‘z ichiga oladi, ularning har biri shaxsdir va har biri o‘zini boshqasiga o‘xshatmaydi (individual-psixologik xususiyatlar nazarda tutilyapti). O‘zaro ta’sir strategiyasini tuzishda har bir kishi nafaqat boshqalarning niyatlari va munosabatlarini, balki bu mening motivlarim va munosabatimni qanday tushunishini ham hisobga olishi kerak. Shuning uchun, o‘z-o‘zini anglashni boshqa tomondan tahlil qilish ikki tomonni o‘z ichiga oladi: identifikatsiya va refleksiya.

Identifikatsiya (assimilyatsiya) o‘zaro tushunish mexanizmlaridan biridir. Boshqa odamni tushunishning eng oson usuli - o‘zingizni unga o‘xshatish. Odamlar ushbu texnikadan sherikning ichki aloqa holati o‘zini o‘zi o‘rniga qo‘yishga urinishga asoslangan bo‘lsa foydalanadilar. Identifikatsiya va empatiya fenomeni o‘rtasida chambarchas bog‘liqlik mavjud, bu unga yaqin bo‘lgan - tushunish qobiliyatida namoyon bo‘ladi. Empatiya tushunchasi, asosan, boshqa odamning muammolariga, ularni oqilona tushunishdan ko‘ra hissiy munosabat bildirish bilan bog‘liq.

Refleksiya (aks ettirish)- bu harakat qiluvchi shaxsning muloqotdagi sherigi tomonidan qanday qabul qilinishini anglaganini aks ettiruvchi ijtimoiy-psixologik muloqot mexanizmi. Bu sheriklarning har biri boshqasi tomonidan qanday qabul qilinishini tushunishga asoslangan o‘zaro fikrlash va xatti-harakatlar strategiyasini shakllantirishning murakkab jarayoni. Diadik o‘zaro ta’sir sharoitida ham muloqotning aks ettiruvchi tuzilishi juda murakkab model sifatida namoyon bo‘ladi. Muloqotning maksimal muvaffaqiyati "individ - individ" yoki «individu-guruh» tizimlaridagi o‘zaro aloqa liniyalarining maqbul mos kelishi bilan bog‘liqdir.

Masalan, agar etakchi ma’ruzachi o‘zi to‘g‘risida, tinglovchilar haqida va ular uni qanday qabul qilishlari to‘g‘risida noto‘g‘ri tushunchaga ega bo‘lsa, uning tinglovchilar bilan o‘zaro tushunishi va o‘zaro munosabati istisno qilinadi. Bir-birining o‘zaro vakilliklarining butun majmuasini yaqinlashtirish - bu maxsus intellektual kuchlarni talab qiladigan murakkab jarayon. Bunday vositalardan biri boshqaruv tizimlarida ishlaydigan odamlarni boshqa odamlar bilan muloqotda faol o‘qitishda ijtimoiy-psixologik tayyorgarlik vazifasini o‘tashi mumkin. Bu, ayniqsa, odamlar bilan

samarali hamkorlik qilish professional burchi bo'lgan menejerlarni o'qitish uchun juda muhimdir.

Amaliy va nazariy nuqtai-nazardan, sheriklar o'rtasidagi o'zaro munosabatlarning strategiyasi va taktikasining mumkin bo'lgan yo'nalishlarini aks ettiradigan modellarni yaratish juda muhim ko'rinadi. Shu maqsadda o'yinlarning matematik nazariyasi apparati qo'llaniladi. Umumiy faoliyat bilan birlashtirilgan guruhning aks ettiruvchi tuzilmalarini tahlil qilish hozirgi paytda tobora muhim ahamiyat kasb etmoqda. Keyin yuzaga keladigan aks ettirishning sxema-modeli o'zi tomonidan emas, balki ushbu faoliyatning ham, shaxslararo munosabatlarining ham umumiy nuqtai-nazaridan tushuntirishga ega bo'lmaydi.

### ***Boshqaruv muloqotining psixologik xususiyatlari***

***Boshqaruv muloqotining turlari.*** Muloqotning psixologik jihatdan qanchalik muvaffaqiyatli va samarali bo'lishi quyidagilarga bog'liq: muzokaralar samaradorligi, sheriklar, mijozlar va xodimlar bilan tushunish darajasi, tashkilot xodimlarining ishlaridan qoniqish, jamoadagi ma'naviy va psixologik iqlim, boshqa tashkilotlar va davlat tashkilotlari bilan munosabatlar.

Menejment muloqot muhim rol o'ynaydigan sohalardan biridir. Zamonaviy rahbar uchun muloqot qilish qobiliyati, oqilona muloyimlik insonning muhim fazilati hisoblanadi.

Tadqiqotlar shuni ko'rsatdiki, rahbarning do'stona munosabati kollektivning psixologik muhitiga va tashkilot mehnatining natijalariga ta'sir qiladi. Rahbarning ikkala izolyatsiyasi va juda yuqori ochiqligi ishchilarning o'zaro munosabatlari natijalariga, ayniqsa ularning ish sifatiga salbiy ta'sir qiladi. Superkommunikativ rahbarlar ko'pincha jamoaning kelishilgan ishiga xalaqit berishadi, bo'ysunuvchilarni ishdan chalg'itib, ko'p vaqt sarflashadi.

Shuning uchun menejer to'g'ri muloqot qilish qobiliyati uning boshqaruv faoliyatining eng muhim elementi ekanligini tushunishi kerak. Boshliq har xil muloqot turlarini yaxshilashi shart:

- ritual (marosim);
- ochiq - yopiq;
- monologik - dialogik;
- rolli - shaxsiy.

Ritual muloqot ("ob'ekt - ob'ekt" turi) - bu jamiyat a'zosi yoki ma'lumotnoma (shaxs uchun muhim) guruh sifatida mavjudligini tasdiqlash shaklidir. Hissiy taranglik sharoitida marosimlar soni (tabriklash, ob-havo haqida gapirish, stolga doimiy taklif) o'sib bormoqda. Ritual muloqot ko'pincha munosabatlarni rivojlantirishning boshlang'ich qismidir, ammo mustaqil vazifalarni ham bajarishi mumkin: guruh bilan aloqalarni mustahkamlash, kuch, qadriyatlarni namoyish etish va boshqalar kabi.

Ochiq muloqot- bu suhbatdoshning pozitsiyasini hisobga olgan holda, menejerning o'z nuqtai-nazarini ochiq bildirish qobiliyati va xohishidir. Agar muoqotda suhbatdoshlarning muhim pozitsiyalari aniqlanmasa, taqqoslash mavjud bo'lsa, ochiq muloqot samarali bo'ladi. Keyin fikrlar, g'oyalar, rejalar almashinuvi muammoni hal qilishga yordam beradi.

Yopiq muloqot - bu menejerning o'z fikrlari, rejaları, his-tuyg'ulari, istaklarini aniq ifoda etishni istamasligi va qobiliyatsizligidir. Quyidagi hollarda yopiq muloqot kuzatiladi:

1) agar fan vakolati darajasida jiddiy farq bo'lsa va menejer ma'lumotni qabul qila olmaydigan kishiga ma'lumot uzatish uchun vaqt va kuch sarflash befoyda deb hisoblasa;

2) o'zining shaxsiy his-tuyg'ularini ochishga to'g'ri kelmasa, nizoli vaziyatda raqibga nisbatan rejalar tuzganda.

Yarim yopiq muloqotda (bir tomonlama so'roq), rahbar suhbatdoshning nuqtai-nazarini bilishga harakat qiladi va shu bilan birga o'z pozitsiyasini ochib bermaydi.

Monologik muloqot menejerga ma'lumotni o'z bo'ysunuvchisiga etkazish, uni biror narsaga ishontirish, har qanday xatti-harakatlarni ifoda etish va hokazolarni bajarishga imkon beradi. Monologik muloqotda ("mavzu - ob'ekt" turi), kishi boshqasini uning ta'sir ob'ekti sifatida ko'radi, aslida u suhbatdoshni ko'rmasdan o'zi bilan o'zi muomala qiladi. Unga e'tibor bermaslik, unga bo'lgan nuqtai-nazarini,



noto'g'ri qarashlarini, munosabatlarini namoyish etish orqali u muloqotda faqat o'zini ko'radi.

Dialogik muloqotda har bir suhbatdosh o'z fikrini, xohishini, qarashlarini himoya qilish, sherigiga ta'sir qilish imkoniyatiga ega. Bunday muloqot jarayonida menejer nafaqat suhbatdosh bilan, balki o'zi bilan ham suhbat olib boradi.

Dialog - bu gumanistik muloqot turi (K. Rojers).

Dialog - bu shaxsning shaxs sifatida tabiiy mavjudligi, uning hayoti va munosabatlarini yaratuvchisidir (M. M. Baxtin).

Dialog vosita emas, balki maqsadning o'zidir (A. A. Uxtomskiy).

Dialogli muloqot usullari:

- tinglash - eshitish;
- qarash - ko'rish;
- idrok - empatiya.

Diqqatdan qabul qilishgacha - bu boshqaruv aloqalari samaradorligining asosiy psixologik shartidir.

Gumanistik (dialogik) muloqot tamoyillari (K. Rojersga ko'ra):

- 1) muloqot bo'yicha sheriklarning muvofiqligi (mosligi);
- 2) sherik shaxsini bebaho idrok etish, uning niyatlariga ishonch;
- 3) sherikni teng (mos) deb qabul qilish, o'z fikrini va shaxsiy qarorini olish huquqiga ega bo'lish;
- 4) muloqotning muammoli, munozarali tabiati, aksioma va haqiqat darajasida emas, balki nuqtai-nazar va pozitsiyalar darajasida muloqot bo'lishi;
- 5) muloqotning shaxsiylashtirilgan xususiyati (o'z nomidan «men»).

Boshqaruv aloqalarini insonparvarlik asosida qurishda samarali natijaga erishish uchun quyidagi ob'ektiv xususiyatlarga tayanish kerak:

1. Muloqotdagi sub'ektlarning ekvivalentligi (tengligi).
2. Boshqaruv tomonining mavjudligi (professional o'qituvchi - tashkilotchi - rahbar), uning tengsizligi (turli majburiyatlar - turli huquqlar va aksincha).

Ko'rib chiqilgan muloqot turlaridan tashqari, manipulyativ, dunyoviy va ishbilarmonlik muloqoti turlari mavjud.

Manipulyativ muloqot - suhbatdoshdan foyda olishga qaratilgan. Manipulyator suhbatdoshning shaxsiyatining xususiyatlariga qarab turli hiyla-nayranglardan foydalanadi (xushomad qilish, qo'rqitish, aldash, mehribonlik namoyishi va boshqalar). U uni boshqarish uchun suhbatdoshini hayratda qoldirishga harakat qilishga intiladi.

Dunyoviy muloqot - bir-biriga hamdardlikni his qiladigan odamlar o'rtasida amalga oshiriladi. Bunday muloqotning ma'nosi uning befoyda ekanligi, ya'ni sheriklar ular o'ylaganlarini emas, balki bunday hollarda nima deyilishi kerakligini aytadilar. Asosiysi xushmuomalalik va ochiqlik, ma'qullash va rozilik.

Ishbilarmonlik muloqoti - aloqa ob'ekti - bu sherik boshqasi uchun ahamiyatli shaxs sifatida harakat qiladigan faoliyat. Ishbilarmonlik aloqasi ijtimoiy nazorat sharoitida amalga oshiriladi va ba'zi amaliy natijalarni o'z ichiga oladi.

Muloqot o'zaro aloqa bilan boshlanadi. Kontaktga tayyor bo'lish inson psixikasining muhim xususiyatidir. Bozor munosabatlari - bu har xil odamlar bilan doimiy aloqalar: ularning fe'l-atvorlari, xarakterlari, qiziqishlari va kayfiyatlariga asoslangan holda kechadi. Rahbar, uning oldida turgan sherikning psixologiyasini qanday aniqlashni va u bilan qanday ishlashni, qanday qilib aloqa qilishni va qaysi tilda gapirishni o'rganishi kerak.

Muloqot - bu sheriklarning xatti-harakatlaridagi kelishilgan o'zgarishlarga o'zaro yo'naltirilganligi. Muloqot jarayonida sheriklar «aloqa» yoki «bitimlar» bilan almashadilar.

Tranzaksiya - bu muloqotning elementar birligi, insonning o'zaro ta'sirining qo'shma harakati. Agar menejer gapirganda yoki hatto unga bo'ysunuvchiga qaragan bo'lsa, demak, bu operatsion imtiyozdir. Agar bo'ysunuvchi javoban biror narsa aytsa yoki qilsa, uning javobi operatsion reaksiya deb ataladi. Oddiy bitimlar - bu ogohlantiruvchi va reaksiya, tashqi ko'rinish va jimjitlik, tabassum va yuz ifodalaridir. Keyinchalik murakkab bitimlar - so'zlar, savollar, fikrlar, javoblar, harakatlarda namoyon bo'ladi.

Muloqot boshdan aqliy faoliyatning yuqori darajadagi konsentratsiyasini, iroda, diqqatni jalb qilish va bo'lajak munosabat uchun hissiyotlarni talab qiladi.

Sherik bilan aloqa oʻrnatmasdan turib, uning hech narsaga qiziqishi yoki qiziqmasligi, unga taklif qilinadigan narsalarga oʻz qarashlarini oʻzgartira olish yoki olmasligini bilib qiyin.

Muloqotning mustahkamligi sheriklarning bir-birlariga boʻlgan qiziqishlariga bogʻliq, lekin, avvalambor menejerning irodasi, aql-zakovati va hissiy barqarorligi, nutqining mazmuni va taqdimot uslubini hisobga olish muhimdir. Kontakt koʻrish va eshitish xis-tuygʻularidan boshlanadi. Menejerning koʻzlari suhbatdoshning koʻzi bilan doʻstlarning mustahkam aloqasi sifatida bogʻlanishi kerak.

Ishonchli fikrlar va xotirjam koʻrinish suhbatdoshni konstruktiv muloqotiga imkon beradi. Biroz tabassum yaxshi niyatni uygʻotadi va stressni engillashtiradi. Vizual muloqot suhbatdoshga qiziqish darajasini bildiradi, u nima haqida gapirayotganiga eʼtibor qaratadi. Psixologlar, suhbat paytida odamlar bir-biriga qarash(nigoh tashlashni) oʻrtacha muloqot vaqtining 35-50 foizini tashkil etishini aniqladilar. Koʻzlar suhbatdoshning koʻzlariga 5-7 soniya bir maromda tikiladi. Koʻpincha ular gapiradigan kishiga, baʼzan tinglovchilarga ularning soʻzlariga boʻlgan munosabatni baholashni xohlaganlarida qarashadi.

Kontaktning kuchi suhbatdoshlar orasidagi masofaga qarab aniqlanadi: 45 sm gacha - yaqin muloqot (yaqin odamlar bilan aloqa), 45 sm dan 1 m 20 sm gacha - shaxsiy muloqot (doʻstlar bilan aloqa), 1 m 20 sm dan 4 m gacha - ijtimoiy muloqot (rasmiy aloqa), 4-7 m - jamoat bilan muloqot (tomoshabin oldida chiqish).

Menejer qoʻl ostidagilari bilan muloqot oʻrnatganda turli darajadagi muloqot shakllarini kuzatish mumkin:

- 1) primitiv (ibtidoiy);
- 2) standartlashtirilgan;
- 3) odatiy;
- 4) rasmiy;
- 5) maʼnaviy.

Primitiv muloqot suhbatdoshni sherik emas, balki tinglash va bajarish uchun obʼekt sifatida koʻradigan menejerga xosdir. Agar «mavzu» tinglamasa, suhbatdosh

haqoratlanadi va jazolanadi. Agar suhbatdosh faol ravishda muloqot qilsa va hamma bilan munosabatda bo'lsa, u holda unga qiziqish yo'qoladi, aloqa uziladi.

Standartlashtirilgan muloqot ma'lum umumiy so'zlar, standartlar, formulalar, tovushlarga asoslangan. Bu erda suhbatdoshlar o'rtasidagi muloqot ko'plab sabablarga ko'ra mo'rt bo'ladi: nafrat, ishonchsizlik, qo'rquv, befarqlik, charchoq va boshqalar.

An'anaviy (maqbul) muloqot odamning ehtiyojlari bo'lganida, kimdir bilan gaplashishni istaganida paydo bo'ladi. Va keyin suhbatdosh «yaqinlashishga» tayyorlanayotganda, u gaplashishini yoki sherigini tinglash xohishi borligini bildiradi. Muloqot suhbatdoshlarning teng huquqliligi ruhida amalga oshiriladi. Muloqotni yakunlab, sheriklar bir-birlariga o'zlarining fikrlari uchun mulozaha bildirish huquqini berishadi.

Bir-biriga alohida qiziqish bo'lganida va muammoni birgalikda hal qilish istagi paydo bo'lganda, "yaqin atrofdagi kengaytma" bilan aloqalar ta'minlanadi. Birinchi oydagi ramiy muloqotlarda - o'zaro ma'lumot almashiladi. Hamkorlar o'zlarining shaxsiy xususiyatlarini ochiq namoyish qilishmaydi, ular orasida qandaydir xayrixohlik, kechirimlilik kuzatiladi, asosiysi - suhbatdoshlar bir-birining kasbiy manfaatlarini nozik his qilish qobiliyatini bu muloqot shaklida o'rganadilar. Bu bitta muhim narsani birgalikda hal qiladigan hamfikir odamlarning muloqotidir.

Ma'naviy muloqot eng bardoshli, ideal suhbat shaklidir. Hamkorlar bir-birlarini hurmat, hayrat va ishonch tuyg'usini uyg'otadigan yuksak madaniyatning tashuvchisi sifatida ko'rishadi. Boshqa odamda ma'naviy madaniyatni qanday qadrlashni bilgan kishi uni o'zida rivojlantiradi. Ma'naviy muloqot, ishonch, samimiylik va ifoda erkinligini yaratadigan qiziqarli suhbatni oldindan sezishni o'z ichiga oladi.

Shunday qilib, suhbatdosh bilan shaxsiy muloqotni o'rnatishda bir qator omillarni hisobga olish va bajarish kerak:

- aniq, qisqa va ma'lumotli iboralardan foydalanish;
- suhbatdoshga ism va otasining ismi bilan murojaat qilish;
- yoqimli yuz ifodasi;
- suhbatdoshning shaxsini hurmat qilish;
- uning fikri va manfaatlariga e'tibor berish;

- maslahat soʻrab murojaat qilish;
- suhbatdoshga xushomadlar.

Turli vaziyatlarda sheriklarning har biri turli pozitsiyalarni egallashi mumkin, ammo ularning asosiylari toʻrtta muloqot pozitsiyalaridir: "Ishtirok etmaslik" (koʻrmayapman, eshitmayapman); "Yuqoriga yoʻnaltirilgan" (avtoritar menejer lavozimi); "Yaqinlashishga asoslangan" (Yoshi katta, maʼlumotli, toʻgʻri insonning pozitsiyasi); "Pastga yoʻnaltirilgan" (boʻysunuvchi, qaram, zaif inson pozitsiyasi(asosan tinglovchi)).

Koʻpincha, suhbatdoshning mavqeyi ham rahbarning roliga bogʻliq. Avtoritar menejer boʻysunuvchiga murojaat qilganda, odatiy vaziyat yuzaga keladi: menejer "yuqoriga yoʻnaltirilgan" va subordinator "pastga yoʻnaltirilgan" pozitsiyada boʻladi. Bunday muloqotda subordinator faqat boʻysunuvchi inson sifatida rahbarning topshiriqlarini soʻzsiz tan oladi, oʻz fikrini bildirmaydi, rahbar niam desa oʻshani maʼqullaydi. Bunday vaziyatda tinglovchi rolidagi shaxsda stress, oʻziga ishonmaslik, oʻziga nisbatan bahoning pastligi kabi psixologik buzilishlar kuzatilishi mumkin.

Avtoritar rahbar bilan muloqotda baʼzi boʻysunuvchilar «qatnashmaslik» pozitsiyasini egallaydilar - ular oʻzlarini xoʻjayinning koʻrsatmalariga diqqat bilan quloq solaman deb koʻrsatadilar, lekin ular oʻzlari suhbatda qatnashmaydilar, baʼzan hatto uning soʻzlarini ham eshitmaydilar.

Kuchli, oʻziga ishongan xodim rahbar bilan gaplashayotganda, "yaqinlashishga yoʻnaltirilgan" pozitsiyasini egallashga harakat qiladi, yaʼni u oʻzini mustaqil ravishda, oʻz qadr-qimmatini namoyon etadi. Albatta, har bir rahbar ham xodimning bunday xatti-harakatlarini yoqtirmaydi, ammo demokrat rahbar xodim bilan yaxshi aloqada boʻlish uchun u tenglikka intilishi kerakligini tushunadi. Hamkorlikda «kattalar» pozitsiyasini egallash va unga rioya qilish - bu qadimgi diplomatiya sanʼatining sirlaridan biridir.

Hamkorlar oʻrtasidagi pozitsiyalarni muvofiqlashtirishda "muloyimlik bilan munosabatda boʻlish" amalga oshiriladi (tabassum, iltifot, yoqimli soʻz, "ha, ha" va hokazo kabi qisqa iboralar). Suhbatdoshlarning pozitsiyalari kelishilgan taqdirda, ularning ikkalasida ham qoniqish hissi yuz beradi.

Rasmiy muloqot boshqa muloqot turlaridan farq qiladi, chunki ma'lumot nafaqat uzatiladi, balki shakllanadi, yangilanadi va o'zgaradi. Lev Tolstoy shunday yozgan: "So'z ishdir". Bu menejrlarning so'zning mukammal buyrug'ini ta'minlash istagini ochib beradi. Biznes bu rasmiy ishdir, rasmiy ish esa fikr va so'zni talab qiladi. Bu ayniqsa boshqaruv uchun to'g'ri keladi.

Har bir rahbar suhbatdoshiga murojaat qilganida u tomonidan beriladigan ma'lumotlarga qiziqadi, uni qabul qiladi, balki o'z maqsadiga erishishda bu ma'lumotlardan foydalanadi. Buning uchun rahbar rasmiy muloqotni shakllantirishga harakat qiladi.

Rasmiy muloqotning asosiy bosqichlari:

- 1) muloqot shakli va maqsadini aniqlash;
- 2) muloqotga tayyorlanish;
- 3) kontakt o'rnatish va xabar yuborish;
- 4) diqqat bilan tinglash va ishontirish;
- 5) bahslashish yoki muhokama qilish;
- 6) umumlashtirish;
- 7) to'g'ri qaror qabul qilish.

Rasmiy muloqotning shakllari xilma-xil, ammo ularning asosiylari quyidagilardir:

- telefon orqali muloqot;
- yozma muloqot;
- og'zaki muloqot.

Hozirgi kunda telefon orqali muloqot alohida ahamiyatga ega. Ishbilarmonlar o'zlarining ish vaqtini 10 dan 30 foizini telefon qo'ng'iroqlariga sarflashadi, telefon tufayli ko'p sonli savollarni hal qilish tezligi oshadi, xat, telegramma yoki boshqa usullar bilan muassasa yoki kompaniyaga murojaat qilishning hojati qolmaydi. Telefon orqali muloqot har qanday masofada doimiy ravishda ikki tomonlama biznes ma'lumotlarini almashishni ta'minlaydi. Ma'lumotlar telefon orqali amalga oshiriladi, buyurtmalar beriladi, uchrashuvlar belgilanadi, biznes muzokaralari olib boriladi. Uyali telefonlarning joriy etilishi bilan boshqaruv yanada samaraliroq bo'ldi.

Ko'pincha telefon tashkilotning ham, menejerning ham tashrif qog'oziga aylanadi. Tashkilotning obro'si, shuningdek uning biznes operatsiyalari ko'lami, oxir-oqibat, xodimlarning telefon orqali muzokaralar olib borish qobiliyatiga bog'liq. Telefon orqali rasmiy muloqot qilish qoidalari mavjud:

- birinchi qo'ng'iroqdan keyin telefonni olish yaxshiroq;
- Siz aniq, tushunarli va juda tez gapirishingiz kerak;
- qo'ng'iroqqa javoban siz o'zingizni tanishtirishingiz va o'z bo'limingiz (tashkilotingiz) nomini ko'rsatishingiz shart;
- bitta suhbatga e'tibor qarating va diqqat bilan tinglang;
- yoqimsiz xabarlar paytida o'zingizni yo'qotmang;
- telefon suhbatlarini yozib olish uchun blankalardan foydalanish;
- ma'lumotni, qo'ng'iroq qiluvchining telefon raqamini yozib oling va unga qayta qo'ng'iroq qilishni va'da qiling;
- Hamkorga u uchun noqulay vaqtda qo'ng'iroq qilmang;
- Telefon suhbatidan oldin har doim bu suhbat siz uchun qanchalik ahamiyatga, qimmatga egaligi haqida o'ylab ko'ring.

Menejrlarning yozma muloqot tizimiga, ish yozishmalarini qayta ishlashga sarflagan vaqtning 5% dan 10% gacha to'g'ri keladi. Ish yozishmalari biznes-hujjatlar yordamida amalga oshiriladi, ularning ko'plari huquqiy va iqtisodiy ahamiyatga ega bo'lib, yozma dalillar sifatida xizmat qilishi mumkin, shuningdek turli xil qo'shimcha ma'lumotlar manbayi bo'lishi mumkin. Hujjatlar tashkilotni boshqarish va boshqaruv qarorlarining tarixini tiklash imkoniyatini beradi.

Boshqaruv hujjatlarida rejalashtirish, hisobot, ish yozishmalari to'g'risidagi ma'lumotlar mavjud. Menejer har bir kelgan hujjat bilan tanishib chiqishi, vaziyatdan kelib chiqqan holda qaror qabul qilishi, chiqarga qarorini yozma shaklda qayd etishi lozim. Qaror - bu ishning borishini belgilaydigan va ijrochilarning faoliyatini tartibga soladigan boshqaruv hujjatiga yozuv ko'rinishidagi ma'muriy ta'sirdir. Boshqaruv qarori uchun majburiy talablar quyidagilardir:

- manzillilik;
- boshqaruv harakatlarining mazmunan aniqligi;

- mumkin boʻlgan echimlarni koʻrsatish;
- ushbu sohada ilgari qabul qilingan boshqaruv qarorlariga chiqarilgan qarorning muvofiqligi.

Ish yozishmalarini qabul qilish va qayta ishlash xatlar, javoblarni tayyorlash va yuborishni oʻz ichiga oladi. Ish xatiga qoʻyiladigan asosiy talablar:

- aniqlik va qisqa bayonlilik ;
- maʼlumotlarning toʻliqligi;
- maʼlumotlarning aniqligi;
- ishonuvchanlik va xushmuomalalik;
- savodli tahrirlash.

Eng muhim va tezkor rasmiy muloqot shakllaridan biri rasmiy suhbatdir. Bu suhbat oʻzlarining tashkilotlaridagi muayyan muammolarni olib borish va hal qilish uchun toʻliq vakolatiga ega boʻlgan suhbatdoshlar oʻrtasidagi ogʻzaki rasmiy suhbatni anglatadi. Rasmiy suhbatni orqali bir kishi yangi guruhning xususiyatlarini inobatga olgan holda, ular bilan ishning qaysidur sohasi boʻyicha yangi mulohaza olishga intiladi. Guruh aʼzolari bilan mustahkam hamkorlik aloqalarini shakllantiradi. Rasmiy suhbatlarning asosiy vazifalari quyidagilardan iborat:

- yangi yoʻnalishlarni izlash va istiqbolli tadbirlarni boshlash;
- boshlangan jarayonlarni boshqarish va muvofiqlashtirish;
- maʼlumot almashish;
- bitta biznes muhitida ishlaydigan xodimlarning oʻzaro aloqasini taʼminlash;
- ish gʻoyalari va istiqbolli rejalarni izlash va tezkor ravishda rivojlantirish;
- korxonalar, firmalar, tarmoqlar, mamlakatlar darajasidagi hamkasblar bilan biznes aloqalarini olib borish;
- yangi yoʻnalishlarda inson tafakkuri mahsulini ragʻbatlantirish.

Rasmiy suhbatlar (yoki ish uchrashuvlari) uch turga ega:

- 1) axborot uchrashuvi;
- 2) tezkor(operatsion) yigʻilish;
- 3) munozarali uchrashuv.



Axborot uchrashuvi (yoki brifing) xodimlarni yangi ma'lumotlar, yangi ko'rsatmalar, talablar bilan tanishtirishga qaratilgan. Agar brifing jarayonida etakchi faqat «takomillashtirish», «ko'tarish», «yangilanish» ni talab qilib, lekin korxonada faoliyati rivojlanishi uchun aniq usul va choralarni taklif qilmasa, jamoa rahbarining xatti-harakatlari yuzasidan javobgarlikni o'z bo'yniga olmaydi. Hujjatlarni xodimlarga tanishib chiqish uchun tarqatish maxsus yig'ilishlarsiz berilgani ma'qulroqdir. Bu o'z navbatida xodimning ish vaqtini tejashi bilan birgalikda, ish samaradorligiga salbiy ta'sir ko'rsatmaydi. Operatsion yig'ilish boshqaruv jarayonining quyidagi uch bosqichini qamrab olishga qaratilgan:

- ma'lumot to'plash;
- ma'lumotlarni qayta ishlash;
- qaror qabul qilish.

Operatsion yig'ilish paytida, boshqa xodimlarni jalb qilmasdan, faqat qarorga aloqador xodimlarni navbat bilan tinglash tavsiya etiladi.

Munozarali uchrashuv - bu har bir xodim o'z fikrini erkin bildirishi mumkin bo'lgan rasmiy suhbatning eng demokratik shakli.

*Muloqotning psixologik madaniyati*Gapirish madaniyati - bu birinchi navbatda suhbatdoshingizni hurmat qilishni anglatadi. Biror kishining qalbiga yo'l topish uchun nima uni qiziqtirayotgani haqida gaplashish kerak. Suhbatdoshni uzoq monologlar bilan bezovta qila olmaysiz. Siz har doim yaxshi tinglovchi bo'lishingiz kerak, diqqat bilan tinglashga harakat qiling va suhbatlashayotgan odamni ilhomlantiring. Siz suhbatdoshdan ko'ra aqlli bo'lishingiz mumkin, lekin gapirishga ijozat bermasdan, buni ta'kidlashga harakat qilmang.

Diqqat eng yaxshi iltifot. Odamlar bilan yaxshi munosabatlarni o'rnatishda muvaffaqiyatning siri bu masalani boshqa odamning nuqtai-nazaridan ko'rib chiqish, ham uning manfaatlarini, ham boshqa odamning manfaatlarini hisobga olgan holda hal qilish qobiliyatidir. Siz boshqalar siz uchun nima qilishlarini istasangiz, siz ham ular uchun shunday qilishingiz kerak. Tasdiqlash va dalda berish orqali odamlarda g'ayratni rivojlantirishga harakat qiling, odamda o'ziga xos bo'lgan barcha yaxshi narsalarni uyg'oting.

Odamlarni rozi qilish uchun ularga samimiy qiziqish ko'rsatish kerak. Siz odamlarni avvalambor ularga xushmuomalalik, hurmat bilan munosabatda bo'lish, barchaga teng va adolatli, o'z ishlarida yordam berish qobiliyati bilan jalb qilishingiz mumkin. Tasdiqlash, samimiy so'z insonning sa'y-harakatlarini safarbar qilish, ijodiy kayfiyatini saqlashning eng samarali vositasidir. Kollektivning barcha a'zolariga teng munosabatda bo'lish uning birlashish shartlaridan biridir. Mehribonlik, do'stlik, minnatdorlik odamlarni qattiqqo'llik va g'azabdan ko'ra fikrlarini o'zgartirishga undashi mumkin. Noloyiq va qo'pol so'zlar insonlarda salbiy kayfiyat va munosabat paydo bo'lishiga sabab bo'ladi.

Odamlar bilim va qobiliyatlarga ega bo'lib, ba'zan oddiy taktikaga rioya qilmaslik tufayli bularning barchasini yo'qotadi. Takt bu fazilatlardan biridir, uning yo'qligi hatto inson iste'dodiga ham salbiy ta'sir qiladi. Agar odamlar sizning nuqtai-nazaringizdan rozi bo'lishlarini istasangiz, boshqa odamlarning fikrlarini hurmat qiling. Suhbatni sizning fikringiz turlicha bo'lgan savollardan boshlamang. Fikrlar bir-biriga to'g'ri keladigan joy haqida gapiring. Suhbat boshida «ha» javoblari qancha ko'p bo'lsa, sizning takliflaringizni ko'rib chiqishda «ha» degan xulosaga kelish ehtimoli shuncha ko'proq.

Biror kishiga e'tiroz bildirishdan oldin, suhbatdoshni diqqat bilan tinglang, uning hodisalarga bo'lgan nuqtai-nazarini tushunishga harakat qiling. Agar zarurat bo'lmasa, siz to'g'ridan-to'g'ri gaplashayotgan odamga nisbatan xato fikrda degan xulosaga kelmang. Yaxshisi: "Men sizning fikrlaringizga biroz qo'shila olmayman, lekin men ham xato qilishim mumkin. Keling, dalillarni ko'rib chiqaylik - agar men adashgan bo'lsam, siz men qilgan xatolarimni tuzatishingizni istayman" degan fikr o'rinliroqdir. Asosiy e'tibor argumentlar san'atiga va ularni taqdim etishning aniqligiga qaratilishi kerak.

Ko'p gapirish ko'p narsani biladi degani emas. Biror narsaga ishontirish uchun uni to'g'riligi haqida bahslashish shart emas. Bundan tashqari, biz tez-tez e'tirozlarning mohiyatiga qiziqish bildirmay, bahsni o'z pozitsiyamizni doimiy ravishda yuklash bilan almashtiramiz. Kelishmovchilik hech qachon hurmatsizlikka olib kelmasligi

kerak. Raqibning fikrini rad etganda, uni xafa qilmaslik kerak. Xafa qilish oson, kechirim so‘rash qiyin, samimiy kechirimni olish esa yanada qiyinroq.

Suhbat qizib ketayotganini payqab, uni to‘xtatish va asablar tinchlanishini kutish yaxshidir. Sokin ohangda isbotlab bo‘lmaydigan narsani yig‘lash bilan isbotlab bo‘lmaydi. Ko‘pincha: "iltimos, e‘tiborga oling", "mening fikrimcha", "agar qarshi bo‘lmasangiz, men takrorlayman ..." va hokazolarni ishlatishga harakat qiling.

Prinsipial shaxs xulq-atvori va undagi ojizliklar haqida gap ketganda, rahbar qat’iyatli va ikkila tomon manfaatlarini hisobga olib, ma’lum bir moslashuvchanlikni ko‘rsatishi kerak. Xafagarchiliksiz maslahat berish, ishdagi hamkasblarning xatolarini kechirish, ularga xatolarini to‘g‘rilash imkonini berish va ularning murojaatida tanqidni to‘g‘ri qabul qilish qobiliyati - bu ma’lumotli odamning belgisi, etuk mulohazali rahbar bo‘lishning asosiy shartidir.

#### **Mavzuni mustahkamlash uchun savollar:**

1. Muloqotni boshqarish turlari va vositalarini aytib bering.
2. Muloqot tuzilishi nima?
3. Muloqotning asosiy funksiyalarini aytib bering.
4. Muloqot jarayonida tushunishning asosiy mexanizmlarini aytib bering.
5. “Ijtimoiy persepsiya” nima va u rahbarning samaradorligi bilan qanday bog‘liq?
6. Ijtimoiy persepsiyaning asosiy shakllarini nomlang va tushuntiring.
7. Shaxslararo munosabatni tushuntiring.
8. Qanday qilib sub’ekt samarali o‘zaro hamkorlikni tashkil qilish uchun uning xususiyatlari va ob’ektning xususiyatlarini hisobga oladi?
9. Muloqot psixologik madaniyatining asosiy qoidalari haqida aytib bering.
10. Korxonadagi muloqot shakllariga umumiy tavsif bering.

## XII-MAVZU. RAHBARLIK USLUBLARI.

### **Boshqaruv uslubini farqlashda turli yondoshuvlar**

**Boshqaruv uslubini ta'rif.** Rahbar va xodim munosabatlari, guruhdagi psixologik muhit, mehnat jamoasi faoliyatining samaradorligi ko'p jihatdan rahbar qo'llaydigan boshqaruv uslubiga bog'liq. Boshqaruv uslubini – rahbarning o'z xodimlariga nisbatan, ular orasida ishni tashkil etish bo'yicha qo'llaydigan odatiy xatti-harakatlari majmuasidir. Hozirga kelib boshqaruv fanida boshqaruv uslubini farqlashga turli yondoshuvlar mavjud bo'lib, ularning hech biri boshqaruv vaziyatiga mos keluvchi mukammal bir uslubni tavsiya etolmaydi. Har bir uslub albatta bironta cheklanishga ega. Quyida rahbarlik uslubiga turli yondoshuvlar haqida qisqacha izoh berib o'tamiz va bu matndan rahbar o'z faoliyatida uchraydigan vaziyatdan kelib chiqqan holda, muvofiq keluvchi usullar majmuasidan birontasini qo'llash haqida xulosa chiqarishi mumkin. Tizimli yondoshuv tamoyiliga asoslanish boshqaruv uslubini mavzusiga bir muncha to'la tahlil berishi mumkin. Bunga binoan, qo'llanilayotgan boshqaruv uslubini tashkilot hayoti, uning oldiga qo'ygan maqsad va birlamchi ravishda amalga oshirilayotgan vazifalariga mos kelishi kerak. Tizimli yondoshuvga binoan rahbar o'zi boshqarayotgan tizimni yaxshi bilishi, uning holatini to'g'ri baholashi, kelajakdagi qiyofasini tasavvur etishi hamda o'zgarishlarni amalga oshirishda ishtirok etuvchi xodimlarni faollikka jalb etishi lozim.

Zamonaviy boshqaruvga oid fanlarda boshqaruv uslubini turli nuqtai nazarlarda turib yoritiladi. Quyida ularning qisqacha izohini berib o'tamiz.

#### **An'anaviy yondoshuv.**

Boshqaruv uslubini farqlashdagi an'anaviy yondoshuvlardan biri Kurt Levin tomonidan kiritilgan tipologiyaga asoslanib, bunda rahbarlikning avtoritar, demokratik va liberal uslublari farqlanadi. *Avtoritar uslubda* rahbar hamma boshqaruv qarorlarini o'z qo'lga oladi, qaror ijrosini qattiq nazorat ostiga oladi va yo'l qo'yilgan xatolar yuzasidan beshafqat jazolash shahdini namoyish etadi

va xodimga inson sifatida qiziqish bilan qaramaydi. Bunday sharoitda, doimiy nazoratning mavjudligi iqtisodiy jihatdan yuqori ko'rsatkichni ta'minlaydi. Lekin, psixologik nuqtai nazardan bunday uslubda qator kamchiliklar kuzatiladi: 1) xatoga yo'l qo'yish ehtimoli oshadi; 2) tashabbusni, xodimlarning ijodiy faoliyatini so'ndirish, ixtirolar joriy etishning sekinlashuvi, xodimlarning sustligi; 3) xodimlarning ishdan, jamoadagi mavqeidan qoniqmasliklari; 4) nosog'lom psixologik muhit natijasida jismoniy va ruhiy zo'riqishlar oshishi va sog'liqqa salbiy ta'siri. Bunday uslub rahbar va xodim orasidagi kasbiy malakalar farqi kattaligida, qattiq intizom va itoatgo'ylik zarur bo'lgan sharoitda maqsadga muvofiq va o'zini oqlashi mumkin (avariya holatlari, inqirozli, urush sharoitlari va h.k.). Yangi xodimlar ishlaydigan jamoada bunday boshqaruv uslubi moslashuv jarayoniga salbiy ta'sir etadi, yosh xodimda kasbiy malakalar sekin shakllanadi.

### ***Demokratik uslub.***

*Demokratik uslub*, ba'zan sheriklik, hamkorlikka asoslangan boshqaruv uslubi ham deb ataladi. Bunday uslub hukm surgan jamoada boshqaruv qarorlari xodimlar bilan muhokama qilish orqali, ularning fikri va tashabbusini hisobga olgan holda qabul qilinadi. Shuningdek, qaror ijrosining nazorati ham rahbar, ham xodimlar tomonidan amalga oshiriladi, rahbar xodimga shaxs sifatida qaraydi, uning ehtiyoj, manfaat va qiziqishlarini inobatga oladi. Boshqaruv pog'onalarida qaror qabul qilish «pastdan tepaga» qarab boradi, ya'ni avval quyi bo'g'in rahbarlaridan yig'ilgan fikrlar asosida yuqori bo'g'inda qaror ishlab chiqiladi. Rahbar jamoadagi norasmiy liderga tayanadi va kezi kelganda uning faolligi uchun ham imkoniyat yaratadi. Hamkorlik tamoyiliga asoslangan rahbar vazifani bajarishning aniq ko'rsatmasiga nisbatan umumiy yo'nalishni belgilashni ma'qul ko'radi, hamda xodimning o'zi ijro etish rejasini ishlab chiqishi uchun imkoniyat yaratadi. Demokratik uslub eng samarali boshqaruv vositalaridan hisoblanib, uni qo'llashda to'g'ri qaror qabul qilish ehtimoli oshadi, mehnat samaradorligi ta'minlanadi, bajarilayotgan ishdan va jamoaga a'zolikdan

qoniqish o'sadi, guruhning ahilligi oshib psixologik muhit ijobiylashadi. Bunday jamoada odatda mavjud echimlarga tanqidiy ko'z bilan qarovchi, xatoliklarni aniqlovchi xodim va bu xatoliklarni bartaraf etish yo'llarini taklif etuvchi mutaxassis hamkorligi mavjud. Bu tavsiflardan kelib chiqqan holda aytish mumkinki, demokratik tamoyilga asoslangan jamoalarning ham bir necha darajasi bo'lishi mumkin. Birlamchi darajadagi jamoalar asosan mehnat vazifasini bajarishga yo'nalgan bo'lsa, yuksak pog'onadagi jamoalar xizmat maqsadidan tashqari shaxslararo munosabatlarni ijobiylashtirish bo'yicha faollikka ham egadirlar. Demokratik uslubni amalga oshirish rahbarning aqliy, tashkiliy va kommunikativ qobiliyati yuqori rivojlangan sharoitda o'rinlidir.

### ***Liberal uslubi***

***Liberal uslubda*** jamoada demokratik tamoyillar hukm suradi, xodimga butkul erkinlik beriladi, u o'z xizmat vazifalarini belgilaydi va ijro etish vositasini tanlaydi, guruhda xulqni nazorat etish deyarli kuzatilmaydi. Bunday uslub yuqori ijodiy kuchga ega bo'lgan va ishlab chiqarish jarayoni benuqson yo'lga qo'yilgan jamoada qo'llanilishi mumkin. Ammo, bunday uslub noo'rin qo'llanilganda guruhning har bir a'zosi tashabbuskor bo'lishi bilan birga, ularni ma'lum maqsad sari yo'naltiruvchi kuch jamoada bo'lmaydi, qabul qilingan qarorlar nazorati sust bo'lgani uchun ular bajarilmay qolib ketishi ham mumkin. Natijada xodimlar o'z mehnatidan va rahbariyatdan qoniqmaydi, ish samaradorligi past, jamoada hamkorlik yo'q, bir-biri bilan kirishmaydigan guruhlarga bo'linish ehtimoli ko'payadi va guruhlararo ochiq yoki yashirin nizo yuzaga keladi.

Yuqorida sanab o'tilgan rahbarlik uslublari har bir rahbar faoliyatida u yoki bu darajada namoyon bo'ladi va ayrim rahbarda bu uslublarga xos belgilar aniq ko'rinsa, ikkinchisida sust ko'zga tashlanadi. Ba'zi bir rahbar biron uslubga moyilligini anglasa, ikkinchisi o'z xulqida aniq bir uslub belgilarini ajrata olmaydi. Shunga muvofiq ravishda psixologik tavsiyalarda rahbar shaxs sifatida uslubdan o'zini ajrata olishi va uslubdan foydalanishni ixtiyoriy darajaga olib kela olishi maslahat beriladi. Aynan shunday qobiliyatga ega bo'lmagan ayrim toifa rahbarlariga «tartibsiz (mantiqsiz)» boshqaruv uslubi xos deb aytish

mumkin. Bunday rahbar bir uslubdan ikkinchisiga, ikkinchisidan uchinchisiga va aksincha harakatlarni pala-partish amalga oshiradi va o'z xulqi bilan guruhdagi ziddiyatni yanada kuchaytiradi.

**Zamonaviy yondoshuvlar.** Boshqaruv uslubiga an'anaviy yondoshuvdan tashqari qator zamonaviy g'oyalar ham kirib keldiki, ularni bilish rahbarlik uslubini yanada ixtiyoriy idora etish imkoniyatini beradi. Shu munosabat bilan situativ, ya'ni vaziyatga oid rahbarlik uslubi haqida ma'lumot berib o'tishni lozim deb topamiz. Bu g'oya boshqaruv sohasidagi olimlar P. Xersi va K. Blanded tomonidan ilgari surilgan bo'lib, boshqaruvning u yoki bu uslubini qo'llash xodimlar va jamoaning psixologik rivojlanganligiga, kasbiy barkamolligiga bog'liqdir. Mualliflarning fikricha, mutaxassisning kasbiy malakasi qanchalik yuqori bo'lsa rahbar uni shunchalik kamroq boshqarishi va hissiy jihatdan qo'llab kuvvatlashi talab etiladi va aksincha. Xodim qanchalik yuqori malakaga va ruhiy etuklikka erishgan bo'lsa, rahbarning nazorati va aralashuviga shunchalik kamroq zarurat tug'iladi. Bunday yondoshuv asosida to'rt darajali boshqaruv vaziyatlari farqlanadi va bu vaziyatlarning har biriga o'ziga xos rahbarlik uslubi talab etiladi. Jadvalda mana shu darajalar tavsifi va ularga mos keluvchi rahbarlik harakatlari keltirilgan.

## Vaziyatga oid rahbarlik uslubi

<b>Xodimning, jamoaning rivojlanganlik darajasi</b>	<b>Boshqaruv xatti-harakatlari</b>
<p style="text-align: center;"><b>Quyi daraja</b> Past malakali va yalqov xodimlar: «ishlashni yoqtirishmaydi, kasbni bilishmaydi»</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Avtoritar ko‘rsatmalar</b></li> <li>• Nimani va qay tarzda bajarish haqida aniq ko‘rsatmalar berish lozim</li> <li>• Ishni doimiy nazorat qilish</li> <li>• Zarur bo‘lganda jazolash, yomon va yaxshi ishga</li> <li>• diqqatni qaratish, ishning ijobiy natijalarini taqdirlash</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>O‘rta daraja</b> Asosiy ko‘nikmalarga ega bo‘lsa ham hali tajriba etarli emas, harakatchan va vijdonli: «Ishlashni xohlashadi, lekin qanday ishlashni bilishmaydi»</p>	<p style="text-align: center;"><b>«Ommaviylashtirish»</b></p> <p>Yo‘riqnoma va ko‘rsatmalar umumlashgan tarzda beriladi (maslahat, yordam berish, mustaqil harakatlarga imkoniyat yaratiladi)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tez-tez nazorat qilib turish lozim</li> <li>• Hurmat bilan mehribonlarcha munosabat</li> <li>• Muloqotlar (xarakterdagi ijobiy tomon larga e‘tibor qaratiladi, umumiy manfaat lar aniqlanadi)</li> <li>• Kerak bo‘lganda buyruq berish lozim</li> <li>• Ijobiy xulqni taqdirlash va zarur bo‘lganda jazolash</li> </ul>



<p><b>Yaxshi daraja</b> Ishning ko'p tomonlarini bajarishga oid asosiy malaka va ko'nikmalarga ega - «Ishlashni bilishadi va xohlashadi»</p>	<p><b>Boshqaruvga jalb etish:</b></p> <p>Ayrim masalalar bo'yicha xodimlar bilan maslahatlashish</p> <p>Xodimlarning tashabbusini, ularning fikr va takliflarini taqdirlash.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mas'uliyatga ko'proq o'rin qoldirish lozim</li> <li>• To'g'ri ko'rsatmalar berish va nazoratni chek lash</li> <li>• Xodimlarning o'z-o'zini nazorat etish tizimini yaratish kerak</li> <li>• Maqsad qo'yilsin, lekin unga qanday erishish vositasi ko'rsatilmasin</li> <li>• Ko'proq muloqotda bo'lish lozim</li> <li>• Faollikni, tashabbus va yaxshi mehnatni taqdirlash kerak</li> </ul>
<p><b>Yuqori daraja:</b> Yuksak malakali, tashabbuskor, mas'uliyatli mutaxassislar</p>	<p><b>Vakolatni berish</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Muammoni muhokamaga qo'yish, maqsadni aniqlashtirish, o'zaro kelishuvni shakllantirish</li> <li>• Muammoni mustaqil ravishda hal etish uchun zarur huquq va vakolat bilan ta'minlash lozim</li> <li>• Ishga aralashishdan kochish kerak</li> </ul>

Keyingi yondoshuv «ikki tizimli tipologiya» yoki «*Boshqaruv matritsa*»si deb ataladi va unda rahbar o'z faoliyatida namoyon etuvchi ikki asosiy yo'nalish: 1) Xizmatga yo'nalganlik yoki 2) Xodimlar bilan munosabatga yo'nalganlik asosida besh toifa rahbarlar farqlanadi. quyidagi chizmada vertikal o'q bo'yicha rahbarning xodimlarga yo'nalganligi o'sib borish tarzida ko'rsatilgan, gorizontaal o'q bo'yicha esa xizmat vazifalariga yo'nalganlik ko'rsatilgan.

## .Xodimlarga yoʻnalganlik

Yukori

9

8

7

6

5

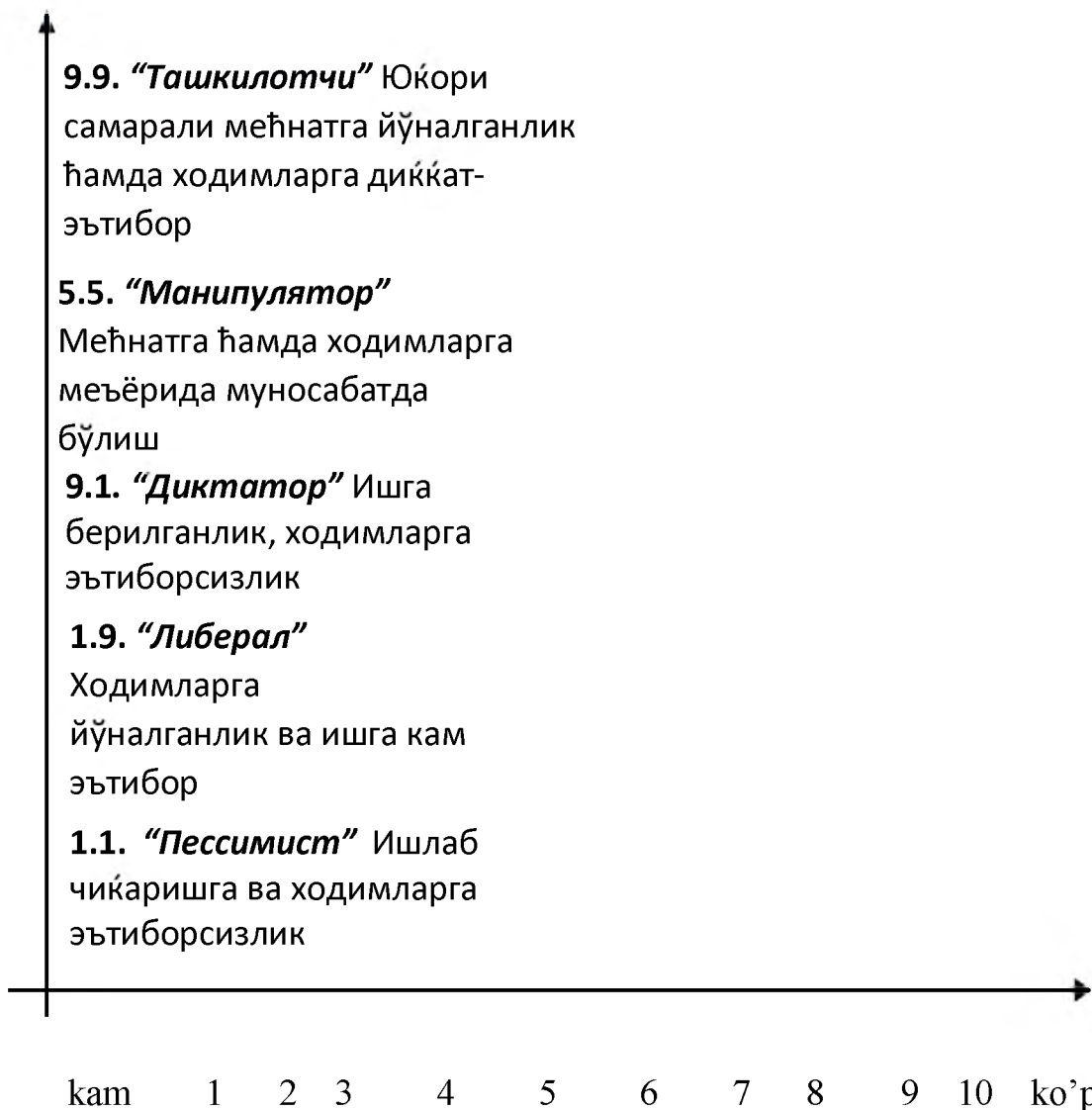
4

3

2

1

Past



kam

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

koʻp

## Ishlab chiqarishga yoʻnalganlik

**Boshqaruv matritsasi.** Partisipativlik uslubi. Tashkilot boshqaruvidagi yana bir uslub – partisipativlik deb atalib, unda rahbarning tashkilot maqsadiga erishish yoʻlida xodimlar bilan gorizontaal yoʻnalishdagi munosabatlarni rivojlantirishi tushuniladi. Mutaxassislar aynan partisipativlikni eng samarali uslublar qatorida koʻradilar. Bu uslub rahbarning quyidagicha xulqida namoyon boʻladi:

- Rahbarning xodimlari bilan muntazam fikr almashuvi.

- Rahbar va xodim munosabatidagi ochiqlik va samimiylik.
- Xodimlarning tashkiliy qarorlar qabul qilishga jalb etilganligi.
- Rahbar o‘z burch va huquqlarining ma’lum qismini xodim zimmasiga o‘tkazishi.
- Tashkilot vazifalarini rejalashtirish va amalga oshirishda xodimlarni jalb etish.
- Mustaqil qaror qabul qila olish huquqiga ega bo‘lgan maxsus guruhlar tuzish (masalan, «sifat nazorati guruhi»).

Rivojlangan mamlakatlar menejerlari quyidagi hollarda partisipativlik strategiyasiga murojaat etadilar:

- Xodimlarsaviyasining yuqoriligi sharoitida, qaror qabul qilishni asta-sekin markazlashmagan tarzda amalga oshirish maqsadida.
- Qaror samarali ijro etilishi zaruriyatida (yaponiyaliklar karorni sekin kabul kilishadi, lekin qaror ijrosi juda tez amalga oshiriladi).
- Quyi bo‘g‘in rahbarlari va xodimlar malakasini oshirish mexanizmi yaratilganda.
- «Yangiliklarni joriy etish» yuzasidan takliflarni ko‘paytirish maqsadida.

Ta’kidlanayotgan partisipativlik uslubi jamoadagi hamkorlik darajasi yuqoriligi bilan ajralib turadi va xodimning tashkilot manfaati yo‘lidagi jonbozligini ta’minlovchi asosiy uslublardan biri hisoblanadi. Lekin, partisipativlik uslubini har qanday rahbar ham, har qanday sharoitda qo‘llay olmaydi. Xo‘sh qanday vaziyatda ushbu uslubni qo‘llash kulay? Amerikalik tadqiqotchilar B.Bass va D. Barretta fikricha, bunday vaziyatda uch omilni hisobga olish lozim: birinchidan - rahbar shaxsini, ikkinchidan – xodimlarni, uchinchidan – guruh oldida qanday vazifalar turganligini.

Partisipativlik uslubini qo‘llay oladigan rahbar shaxsi haqida gapirsak, u avvalambor, o‘ziga ishongan inson, yoshi katta, ma’lumot darajasi ham yuqori, xodimidagi tashabbus va intilishni qadrlaydi, undan ijodiy yondoshuv va qadriyatlarga sodiqlikni kutadi. Xodimga tegishli bo‘lgan xarakter xislatlari ko‘p

jihatdan bu uslubni qo‘llash doirasini kengaytirishi mumkin. Bu toifa xodimlarga quyidagi xislatlar tegishlidir: yuksak bilim va malakaga ega bo‘lish, mustaqil fikrlashga intilish, ijodiy salohiyatga egalik, ishga katta qiziqishning mavjudligi hamda istiqboldagi maqsadga yo‘nalganlik, jamoada teng munosabatlarga intilish. Bunday xodim uchun uning tashkilot hayotiga qo‘shayotgan ulushini baholash mezoni – hamkasabalari fikridir. Bunday xodim odatda tashkilotda yuqori mavqega ega. Partisipativlik uslubini qo‘llash imkoniyatining uchinchi manbai – guruh oldida turgan vazifadir. Bu vazifa quyidagi tavsiflarga ega bo‘lganda ushbu uslub orqali maqsadga erishish mumkin:

- a) masala echimlari ko‘pligi, agar uni har xil yo‘llar bilan hal etish imkoni bo‘lsa;
- b) nazariy tahlil talab etuvchi va yuksak maxorat orqali hal etiluvchi;
- v) uni bajarish uchun o‘rta me‘yordagi ichki zo‘riqish talab etilsa.

Lekin partisipativ uslubni qo‘llashga ba‘zi bir omillar to‘siqlik qiladi.

Xususan:

a) rahbar o‘z vakolatlarini xodimlar bilan bo‘lishishni istamaganda; b) xodim kasbiy maxoratining pastligi, o‘z kuchiga ishonmasligi, biron ishni mustaqil bajarishdan cho‘chishi;

v) tashkilotda ma‘lumot almashuvi yomonligi natijasida zarur qaror ishlab chiqish imkoniyatining yo‘qligi;

g) ijtimoiy rag‘batlantirish sustligi natijasida hamkorlik munosabatlari shakllanmaganligi;

d) vazifani bajarish uchun sarflanadigan vaqtning kamligi;

ye) vazifaning hal etilishi avtoritar uslubni talab etadigan alohida vaziyatlarda.

**Maqbul uslubni izlab.** Umuman olganda, boshqaruv uslublari mavzusi doimo rahbar va xodim, rahbar va jamoa munosabatlarining tarkibiy qismi sifatida tushunilishi lozim. Shuning uchun ham rahbarning xodimlar bilan umumiy maqsad sari borishida nafaqat rahbar tanlaydigan uslub, balki xodimlarning xulq-atvori ham etakchi rol o‘ynaydi. Bu degan so‘z – rahbar biron

uslubga moyilligini bildirib, uni qo'llashi boshqaruvga bir tomonlama qarashdir. Vaholanki, rahbar jamoa holati va vaziyatdan kelib chiqqan holda u yoki bu uslubga murojaat etadi. Uslub umumiy maqsad yo'lida borayotgan rahbar va xodim munosabatlarining o'zaro muvofiqlashuvi jarayonidir. U yoki bu boshqaruv uslubini qo'llashdan maqsad, tashkilot manfaatini qondiruvchi vazifani iloji boricha tez va samarali bajarishdan iboratdir. Qo'llanilayotgan uslub bundan keyingi shu kabi topshiriqning kay tarzda bajarilishiga zamin yaratadi va jamoaga vazifani bajarish imkonini beradi. Afsuski, ko'pchilik jamoalar va hatto rahbarlar biron vaziyatni bajarishda doimo eski namunaga murojaat etishga o'rganib qolganlar va bu holat shu kabi vazifani bajarish uslubi deb atalishi mumkin. Lekin yangi vazifa takrorlanmas bo'lib, uning doimo biron yangi jihatlari mavjud va bu vaziyatda eski namunadan, uslubdan foydalanish maqsadga erishishni to'la-to'kis ta'minlay olmaydi. Demak, uslubni qotib qolgan, doimiy vosita emas, balki o'zgaruvchan, rivojlanuvchan va dinamik jarayon sifatida tushunish o'rinlidir. Mavzu bilan tanishish davomida o'quvchilarda «qaysi uslub yaxshi?» degan savol ko'p tug'iladi. Bunga javoban aytamizki, rahbar uslubdan yuqorida turishi lozim, u uslublarni yuqoridan «tomosha» qila olishi va vaziyatga muvofiq keladiganini tanlab qo'llay bilishi lozim. Lekin, bunday ta'rif ham o'zining cheklanishiga ega. Rahbar u yoki bu uslubni qo'llar ekan, doimo guruh ustidan nazorat etish, uni «etaklash» vazifasini oladi. Bu esa jamoa faolligini, uning tashabbusini boshqarishdir. Beixtiyor, deyarli afsonaga aylangan voqea esga tushadi. Aytishlaricha, AQShning bir yirik kompaniyasi bir vaqtning o'zida hamma filiallaridagi yuqori bo'g'in rahbarlarini mehnat ta'tiliga chiqarib yuborgan. Oradan bir hafta o'tgach, ba'zi tashkilotlarda ishlab chiqarish hajmi o'zgarmay, oldin qanday bo'lsa shundayligicha davom etavergan. Ayrimlarida esa ishlab chiqish sur'ati birdaniga pasayib, rahbarning «yo'qligi» sezilib qolgan. Demak, zamonaviy boshqaruvning mahorati – jamoaning maqsadga intilishini ta'minlashdir. Ushbu fikrni pedagogik psixologiyadagi holat bilan qiyoslasak, quyidagi misol o'rinli bo'lardi. Bola o'z rivojlanishida hamma me'yorlar bo'yicha ulg'ayib borayotgan bo'lsa, ota-ona

uning o‘shiga deyarli aralashmaydi va lekin ulg‘ayishida biron muammo yuzaga kelsa, darhol kerakli choralar ko‘riladi. Jamoani boshqarishda ham rahbar, birinchi navbatda, maqsadga erishish sharoitini yaratishi va xodimlar harakatiga kam aralashuvi yuksak boshqaruv mahorati belgisidir.

Qo‘l ostidagi xodimlarga xos bo‘lgan psixologik xislatlar ham u yoki bu uslubni qo‘llashga asos yaratadi. Masalan, avtoritar tipga mansub shaxs an’anaviy qarashlarga moyilligi, xodimning hissiyotiga befarqligi, o‘zgarishlarga qarshiligi va hokimlikka intiluvchanligi bilan ajralib turadi. Aynan shu tavsiflarga ega bo‘lgan kimsa, o‘z navbatida, avtoritar rahbar qo‘li ostida ishlashga moyillik bildiradi.

### **Boshqaruv uslublarining kommunikativ imkoniyatlari.**

Rahbar avtoritar boshqaruv uslubini qo‘llar ekan, u tashkilotning rasmiy tizimini ta‘minlashga asosiy e‘tiborini qaratadi. Bu uslubda ma‘lumot faqat vertikal yo‘llar orqali keladi, xodimning mas‘uliyat chegarasi aniq

Demokratik boshqaruv uslubida jamoadagi do‘stona munosabatlar rivojlanadi, rahbar guruh faolligi tarafdori, rasmiy tizimda shaxsiy manfaatlar xam nazarda tutilib, muloqot yuritishga keng yo‘l ochib beriladi.

Liberal boshqaruv uslubida esa rahbar jamoadagi norasmiy tizimni rivojlantiradi va muvaffaqiyatga erishishda rasmiy, ma‘muriy shakldan ko‘ra jamoaning norasmiy munosabatlari ustun qo‘yiladi. Tashkilotda yangi kommunikatsiya tarmoqlari yaratilishiga keng yo‘l ochiladi va hatto bunday tashabbus ijobiy baholanadi. Xodimlar ish me‘yorini o‘zlari o‘rnatishadi va uning bajarilgani uchun o‘zlari mas‘uldirlar. Xodimlar o‘rtasida hamkorlik munosabati ustun turadi. Jamoa tavakkalga mushohada bilan bermalol boradi, har qanday qiyin vazifani ham engil bajaradi.

Yuqorida aytib o‘tilgan uch xil boshqaruv uslubi jamoada turlicha muhitni yaratadi. Avtoritar rahbarlik uslubida guruhda hokimlikka intilish namoyon bo‘ladi, mansabga ruju qo‘yiladi, demokratik uslubli jamoada xodim uni tan

olishlarini, hurmat va obro‘ qozonishni istaydi va nihoyat, liberal uslubli jamoada muvaffaqiyatga erishish istagi ustun bo‘ladi.

Sanab o‘tilgan rahbarlik uslublari jamoadagi mehnat samarasi uchun turlicha asos yaratadi. Avtoritar uslub ta’siridagi jamoa doimo «tepadan» ko‘rsatma kutib yashaydi va tashabbus ko‘rsatolmaydi. Shuning uchun bunday guruh samarasi ham sust. Guruh a’zolarida ishdan ham, o‘zaro munosabatlardan ham qoniqish past darajada.

Demokratik rahbarlikka asoslangan jamoaning ish unumi o‘rta, ixtiro va tashabbuslar soni ham o‘rta me’yorda, guruh a’zolari ishdan va o‘zaro munosabatdan qoniqqan.

Liberal tamoyilga asoslangan jamoda esa unumdorlik yuqori, mehnatdan va o‘zaro munosabatdan qoniqish baland, xodimlar o‘zaro hamkorlikka boradi va yordam ko‘rsatishga doimo tayyor.

Ishlab chiqarish sohasidagi ba’zi tadqiqotlar natijasida boshqaruv uslubi va guruh samaradorligi o‘rtasida ham aloqa aniqlandi. Bunga binoan, avtoritarlik va demokratik boshqaruv uslubi guruh faoliyatining deyarli bir xil samarasini ta’minlaydi, ammo guruh a’zolari demokratik uslub qo‘llanganda ishdan ko‘proq qoniqadilar. Agar xodimning ishdan qoniqishi motivatsiya omili sifatida qaralsa, bu juda ahamiyatli mezon ekanligi ko‘zga tashlanadi.

Ko‘p adabiyotlarda an’anaviy uch rahbarlik uslubiga baho berishda liberal uslub eng samarasiz yoki boshqaruv maqsadlaridan uzoq turuvchi vosita deb, ta’rif beriladi. Ammo bunday fikrga jiddiy e’tirozlar bildirish mumkin. Tajriba va kuzatishlarning ko‘rsatishicha, liberal boshqaruv uslubi ayrim hollarda samarali natijaga olib keluvchi vositaga aylanishi mumkin. Agar rahbar ataylab va ongli ravishda liberal uslubni tanlasa, ongli ravishda xodimga mas’uliyatni o‘ziga olish imkonini bersa, bu xodim xulqini jamoa orqali boshqarish kabi yuksak mahorat belgisi bo‘lishi mumkin. Agar o‘xshatish qilsak, avtoritar boshqaruvda rahbar faqat o‘z o‘rinbosarlari bilan muloqotda bo‘ladi va ma’muriy choralar bilan cheklanib qoladi, demokratik boshqarishda rahbarning jamoa bilan bevosita munosabat o‘rnatishi kuzatiladi. Liberal uslub esa xodimni, jamoani

jonlantirish orqali boshqarish demakdir. Liberal uslubda xodim rahbar ketidan emas, balki jamoa orqasidan boradi va guruhga mos kelishga intiladi.

Jamoa faolligi korxonada maqsadlariga mos ravishda borayotgan sharoitda, mas'uliyatni o'ziga olib tashabbus ko'rsatayotgan paytda guruh faoliyatiga aralashmaslik va xodimni guruh hayoti og'ushiga kiritib qo'yish, balki eng maqbul boshqaruv bo'lib hisoblanadi. Ongli ravishda olib borilgan liberal boshqaruv uslubi o'ta murakkab bo'lib, bu jarayonda rahbar maqbul yo'l tanlanishida barcha faollikni jamoaga topshiradi, rahbarning vazifasi to'g'ri maqsadni ko'rsatib berishi emas, balki shu maqsad guruh tomonidan tanlanishi uchun sharoit yaratishdan iborat bo'ladi.

#### **Mavzuni mustahkamlash uchun savollar:**

1. Boshqaruv uslubi: avtoritar, demokratik, liberal. Jamoadagi o'rni, o'zini baholash.
2. Korxonada iqtisodiy samarasidagi ulushi va ta'siri, tanqidiy fikrlarga munosabati, an'naviy yondoshuv.
3. Vaziyatga oid rahbarlik uslubi. Boshqaruv matritsasi. Zamonaviy yondoshuvlar.
4. Boshqaruv uslublarining kommunativ imkoniyatlari. Liderlik va boshqaruv. Liderlik va rahbarlik.



### **XIII-BOB. RAHBAR QOBILIYATINING PSIXOLOGIK TAVSIFI.**

#### **Boshqaruv faoliyatida shaxsga qo'yiladigan talablar, zarur psixologik sifatlar haqida.**

Boshqaruv jarayoni maqsadga muvofiq ravishda amalga oshirish uchun rahbar idora qilishning qaysi bo'g'inida bo'lishidan qat'iy nazar muayyan qobiliyatlarga ega bo'lishi kerak. Rahbar o'zining shaxsiy fazilatlari, mustahkam xarakteri, kuchli irodasi, barqaror xissiyoti, barcha narsalarga va jabxalarga nisbatan maxsus qobiliyatlari bilan xalq xo'jaligini boshqara oladi, xolos. Chunki fan va texnikaning rivoji, odamlarda onglilik darajasining yuksak ko'rsatkichi, ijtimoiy tajribalarning ta'sirchan kuchi, kishilarning muayyan bilimlarga ega ekanligi rahbarning komil inson kamoloti pog'onasiga ko'tarilishini taqozo etadi.

Hozirgi zamonda buyuruq, qo'rqitish, zo'rlik bilan mehnatkashlarga muomala qilib bo'lmaydi. Davlat miqyosida yuz berayotgan demokratik o'zgarishlar, so'z va vijdon erkinligi, milliy istiqloлга erishganlik, milliy o'zligini anglash huquqiy himoyanganlik fuqarolar ongini yanada yuksalishga olib keladi. Yigirma birinchi asr boshidagi odamlar o'zlarining o'tmishdosh hamyurtlaridan juda ko'p jixatlari bilan keskin tafovutlanadi.

Rahbar shaxsi barkamolligi, qat'iy xarakteri, milliy qiyofasidan tashqari, bir qator qobiliyatlarga ega bo'lishi tabiiy ravishda obro' qozonishga puxta negiz hozirlaydi, lavozimning keyingi bosqichi uchun zamin yaratadi, istiqbol rejalarni ro'yobga chiqaradi.

Rahbar uchun zarur bo'lgan qobiliyatlar

- Tashkilotchilik qobiliyati. Rahbar bozor iqtisodiyoti davrida o'ta uddaburon, ishbilarmon, muassasa oldida turgan vazifalarni maqsadga muvofiq, sobitqadamlik bilan bajarishni uyushtira olish imkoniyatiga ega bo'lishi kerak. Tashkilotchilik tizimiga taxminan quyidagilar kiradi: rahbarlik qilayotgan ishlab chiqarishda moliyaviy va iqtisodiy masalalarni to'g'ri va oqilona tashkil qilish, vaqtdan biroz

ilgarilab ketish xissiyoti va tez payqash imkoni Faoliyatdagi har bir xato va kamchiliklarni sinchiklab tahlil qilib, kerakli saboq chiqarib borishi lozim.

- Iymon –e'tiqodga, faol hayotiy pozitsiyaga ega bo'lish. Poklik, mas'uliyat, fidoiyliknamunasini kursata bilish.

- Nutqiy qobiliyat. Rahbar so'zlashga va notiqlik san'atiga ega bo'lishi shart. Nutqi ixcham, ma'noli, ohangdor va ta'sirchan bo'lishi shart.

- Favqulottagi vaziyatlarda hissiyotlarga berilmaslik, xissiy barqarorlik.

- Avtoritar (nufuz, obro' qozonish) qobiliyatiga, barqaror, haqiqiy nufuzga ega bo'lish

- Perseptiv(idrok etiish) qobiliyati. Qisqa vaqt ichida umumiy holatni ilg'ab ola bilish imkoniyati.

- Didaktik qobiliyat. Rahbar bevosita pedagog bo'lmasada, ma'lum axborot-ma'lumot va xabarlarini o'zga kishilarga etkazish bilan bog'liq.

- Akademik qobiliyat. Hozirgi zamon fani bilimlaridan xabardorligi

- Iymon –e'tiqodga, faol hayotiy pozitsiyaga ega bo'lish. Poklik, mas'uliyat, fidoiyliknamunasini kursata bilish.

- Nutqiy qobiliyat. Rahbar so'zlashga va notiqlik san'atiga ega bo'lishi shart. Nutqi ixcham, ma'noli, ohangdor va ta'sirchan bo'lishi shart.

- Favqulottagi vaziyatlarda hissiyotlarga berilmaslik, xissiy barqarorlik.

- Avtoritar (nufuz, obro' qozonish) qobiliyatiga, barqaror, haqiqiy nufuzga ega bo'lish

- Perseptiv(idrok etiish) qobiliyati. Qisqa vaqt ichida umumiy holatni ilg'ab ola bilish imkoniyati.

- Didaktik qobiliyat. Rahbar bevosita pedagog bo'lmasada, ma'lum axborot-ma'lumot va xabarlarini o'zga kishilarga etkazish bilan bog'liq.

- Akademik qobiliyat. Hozirgi zamon fani bilimlaridan xabardorligi

- Diqqatni taqsimlay olish qobiliyati;

- Muomala va muloqot o'rnatish qobiliyati (ijtimoiy intellekt);

- Tashabbusga, ijodga ilhomlantirish qobiliyati;

- Konstruktiv qobiliyat;

- Gnostik qobiliyat-ilmiy tadqiqotga layoqatlilik;

Ta'kidlab o'tilgan rahbar uchun zarur bo'lgan qobiliyatlar uning faoliyatini samarali va muvofaqiyatli bulishiga zamin yaratadi.

### **Boshqaruv qobiliyatini aniqlashda qo'llaniladigan metodlar.**

Aniq izlanish predmetiga ega bo'lgan xar qanday fan o'sha predmetining mohiyatini yoritish va materiallar to'plash uchun maxsus usullar va vositalardan foydalaniladi va ular fanning metodlari deb yuritiladi. Ijtimoiy psixologiyada mavjud bo'lgan har bir metod o'ziga xoslik jihatlariga egadir. Ya'ni bu metodlarning har biri qo'llanilish jarayonida o'ziga xos yutuqli va kamchilikli holatlarga ega bo'ladiki, bularni bilmasdan turib, ma'lum bir sharoitlarda va ma'lum bir guruhlarda bu metodlarni qo'llash nafaqat noto'g'ri xulosalar chiqarilishiga olib keladi balki shuning oqibatida noto'g'ri rejalar tuzilishiga ham olib keladi. Metodlarning mazmun-moxiyatini bilish va uni kerakli joyda qo'llay bilish jamiyatdagi muammolarni aniqlashga va ularning oldini olishga yordam beradi, deyish mumkin.

Aynan ana shu muammoni hal etish "Keys stadi"ga asoslangan o'qitish texnologiyasining asosiy maqsadi hisoblanadi. Ushbu texnologiya ijtimoiy psixologiyaning asosiy metodlariga doir modellarni tahliliy yondoshuv asosida o'rganish va tahlil etish orqali guruh tomonidan ijtimoiy psixologiyaning asosiy metodlari modelini ishlab chiqishga yordam beradi.

Boshqaruv jarayoni maqsadga muvofiq ravishda amalga oshirish uchun rahbar idora qilishning qaysi bo'g'inida bo'lishidan qat'iy nazar muayyan qobiliyatlarga ega bo'lishi kerak. Rahbar o'zining shaxsiy fazilatlari, mustahkam xarakteri, kuchli irodasi, barqaror xissiyoti, barcha narsalarga va jabxalarga nisbatan maxsus qobiliyatlari bilan xalq xo'jaligini boshqara oladi, xolos. Chunki fan va texnikaning rivoji, odamlarda onglilik darajasining yuksak ko'rsatkichi, ijtimoiy tajribalarning ta'sirchan kuchi, kishilarning muayyan bilimlarga ega ekanligi rahbarning komil inson kamoloti pog'onasiga ko'tarilishini taqozo etadi.

Hozirgi zamonda buyuruq, qo'rqitish, zo'rlik bilan mehnatkashlarga muomala qilib bo'lmaydi. Davlat miqyosida yuz berayotgan demokratik o'zgarishlar, so'z va vijdon

erkinligi, milliy istiqloqlarga erishganlik, milliy o'zligini anglash huquqiy himoyanganlik fuqarolar ongini yanada yuksalishga olib keladi Yigirma birinchi asr boshidagi odamlar o'zlarining o'tmishdosh hamyurtlaridan juda ko'p jixatlari bilan keskin tafovutlanadi.

Rahbar shaxsi barkamolligi, qat'iy xarakteri, milliy qiyofasidan tashqari, bir qator qobiliyatlarga ega bo'lishi tabiiy ravishda obro' qozonishga puxta negiz hozirlaydi, lavozimning keyingi bosqichi uchun zamin yaratadi, istiqbol rejalarni ro'yobga chiqaradi.

**Mavzuni mustahkamlash uchun savollar:**

1. Boshqaruv faoliyatida shaxsga qo'yiladigan talablar, zarur psixologik sifatlar. Menejer shaxsi tipologiyasi.

2. Rahbar shaxsi. Rahbar yoshi, jinsi. Shaxsning ijtimoiy - iqtisodiy mavqe va uning ma'lumot darajasi.

3. Hayot tajribasi. Samarali rahbar qiyofasi. Shaxsning ijtimoiy psixologik strukturasi.

4. Rahbarlik muloqoti va uning bosqichlari. Muammoli, qiyin va nizoli vaziyatlarda muloqot olib borish bosqichlari.

**XIV- BOB. KADRLAR STRATEGIYASI**  
**RAHBAR IMIDJINI TASHKIL ETUVCHI PROFESSIONAL VA SHAXSIY**  
**SIFATLARINI BAHOLASH USULLARI**

**1-usul: Muvaffaqiyatga erishish motivatsiyasini diagnostika kilish**  
**(T.Elers)**

Yurikroma: Kuyida berilgan 41 ta savolga «ra» yoki «yus» deb javob bering.

1. Ikkita ishdan birini zudlik bilan bajarish yoki ularni tanlash kerak bulsa, yaxshisi tezda unga kirishib, bajarib kuya kolgan afzal.

2. Berilgan topshirikni 100% yaxshi bajara olmayotganligimni sezsam, juda kayguraman.

3. Ishlayotgan vakgimda shunday berilib ketamanki, guyoki xamma 1 5 4 narsa shunga boglikday.

4. Muammoli vaziyat paydo bulganda, men karor chikarishga shoshilmayman.

5. Ikki kun surunkapi ishsiz kolsam, xalovatimni yukotaman.

6. Ba'zi kunlari. mening muvaffaqiyatlarim urtachadan past buladi.

7. Men uzimga boshkalarga Karaganda ancha talabchanman.

8. Men boshkapardan kura saxovatli, mexribonrok odamman.

9. Kiyin topshirikni bajarishdan bosh tortgan paytlarimda, odatda men uzimdan koyiymen, chunki bilamanki, agar usha ishga kirishganimda bajargan bulardim.

10. Ishlash davomida men tez-tez dam olib turishga extiyoj sezaman.

11. Tirishkokdik va tinmaslik - mendagi asosiy sifat emas.

12. Mening mexnatdagi yutukdarim doim xam bir xil emas.

13. Menga bevosita uzim bajarayotgan ish emas, balki boshka ishlar kuprok yokadi.

14. Maktovdan kura tankid meni kuprok ishlashga majbur kiladi.

15. Meni xamkasblarim ishchan deb xisoblashlarini yaxshi bilaman.

16. Ishdagi kiyinchiliklar mening karorlarimni yanada kat'iylashtiradi.

17. Mening nafsoniyatimga tegish juda xam osoy.

18. Bopçular mening ilxomsiz, tashabbussiz ishlayotganimni sezishadi. 19. Biror ishni bajarayotganimda men boshkalarning madadiga tayanmayman. 20. Men ba'zan xozir kilishim mumkin bulgan ishni keyinga koldiraman.

21. Odam fakat uziga ishonishi kerak.

22. o'ayotda puldan xam muxim bulgan narsa deyarli yuk.

23. Muxim biror topshirikni bajarish kerak bulganda men doimo boshka barcha tashvishlarni unutaman.

24. Men kupchilikka Karaganda, unchalik izzatgalab emasman.

25. Ta'til oxirida men oldatda yakinda ishga chikishimni uylab kuvonaman.

26. Menga ish yoksa, uni men boshkalarga nisbatan malakalirok bajaraman.

27. Men ishga kirishib ketadigan insonlar bilan til topishim osonrok buladi.

28. Ishim yuk paytlarda men uzimni bexalovat xis kilaman.

29. Men boshkalarga nisbatan mas'uliyatli ishlarni tez-tez bajarishga tugri keladi.

30. Xaror chikarish mas'uliyati menga yuklansa, yaxshirok bajarishga intilaman.

31. Mening dUstlarim meni ba'zan dangasa deb xdsoblashadi.

32. Ma'lum ma'noda mening yutuklarimda xamkasablarimning ulushi bor.

33. Raxbarning ra'yini kaytarishdan foyda yuk.

34. Ba'zan kanday ish bajarish kerakligini xam bkpmaysan.

35. Ishim yurishmay kolgan paytlarimda men betokai bulib bezovtalanaman.

36. Men odatda uz yutuklarimga kam e'tibor beraman.

37. Boshkalar bilan ishlayotgan paytlarimda mening yutuklarim boshkalarnikidan kuprok va sezilarlirok buladi.

38. Uz buynimga olgan kupgina ishlarni men oxiriga etkaza olmayman. 39. Men ishi juda kup bulmagan odamlarga xavas kilaman.

40. Men xokimiyatga intilgan va amalparastlarga xavas kilmayman.

41. Men uz yulimning tugriligiga shubxa kilmasam, uni amalga oshirish yulida xech narsadan toymayman.

KALIT: Siz kuyidagi savollarning «xa» javoblari uchun 1 baldan oldingiz: 2,3,4,5,7,8,9,10,14,15,16,17,21,22,25,26,27,28,29,30,32,37,41. Kuyidagilarga «yuk» deganingiz uchun xam 1 baldan oldingiz: 6,13,18,20,24,31,36,38,39.

Nixoyat, 1,11,12,19,23,33,34,35,40 savollarga berilgan javoblar xisobga olinmaydi. Endi tu platan baplaringizni xisoblang.

NATIJA: I baldan 10 balgacha - muvaffatsiyatga nisbatan juda past motivatsiya;

II baldan 16 balgacha -urta darajadagi motivatsiya;

17 baldan 20 balgacha - anchagina yusori motivatsiya;

21 baldan yukori - muvaffatsiyatga nisbatan uta yuqori motivatsiya.

## **2-usul: Tavakkalchilikka tayyorlik darajasini diagnostika kilish (Shubert)**

Yuriknoma. Suralayotgan xarakatlarni amalga oshirishga tayyorgarlik darajangizni baxolang. Kuyida berilgan 25 ta savolga ushbu sxema buyicha ball kuyib javob bering: + 2 ball - tulis sushilaman, tuligicha «ua» + 1 ball - «yus» dan kura kupros «ua» ± 0 ball - «ua» uam emas, «yus» uam emas, ikkalasin ing urtasi - 1 ball - «ha» dan kura kupros «yuq» deyish mumkin - 2 ball - tuligimcha «yus»

1. Ogir dardga chapingan odamga tezrok yordam kursatish uchun belgilangan tezlikni normadan oshirishingiz mumkinmi?

2. Agar juda yaxshi maosh tulashni va'da berishsa, uzok muddatli va xavfli ekspeditsiyaga borishga rozilik berarmidingiz?

3. Kochib ketayotgan xavfli dushman yoki kurollangan ug'ringing yulini tusa olasizmi?

4. Soatiga 100 km tezlik bilan xarakat qilayotgan poezdning yonida mashinangizda ketishga ko'rqmaysizmi?

5. Uyqusiz o'tkazgan kuningizning ertasiga normal ishlab ketaverasizmi?

6. Sovuq daryoni birinchi bulib oldinda suzib kesib y'ra olasizmi?

7. Qaytarib berishiga tula ishonmagan takdirda xam do'stingizga katta miqdordagi pulni qarzga berib tura olasizmi?

8. Sizni xavfsiz deb ishonirgan taqdirda sherni urgatuvchisi bilan birga sherning kafasiga kirishga jur'at qilasizmi?

9. Tashqaridan qullab turishgan paytda juda balandlikka tirmashib chik olarmidingiz?

10. Mashksiz parusli (elkanli) kayikni boiara olasizmi?

11. Yugurib ketayotgan otning jilovidan ushlashga jur'at kilasizmi? 12. 10 stakan pivo ichib olgan takdirda velosipedni boshkarib keta olasizmi? 13. Parashyutdan sakray olasizmi?

14. Zarurat bulib kolsa, Toshkentdan Moskvagacha biletsiz keta olasizmi?

15. Yakindagina avtoxalokatda ogir jaroxatlangan taningangiz bilan, u rulda bulgani x,olda avtoturnerga chikishga jur'at kila olasizmi?

16. Ut uchiruvchilar tentiga 10 metrlik balandlikdan sakray olasizmi? 17. Uzoq mudsat mobaynida tushavda yotishni talab kilayotgan kasallikdan kutilish uchun murakkab operatsiyata rozilik bildirila olasizmi?

18. Soatiga 50 km tezlikda xarakat kilayotgan yuk vagonidan sakray olasizmi?

19. 6 kishiga muljallangan liftida shoshib turgan paytingizda 7-chi kishi bulib chikib olishingiz mumkinmi?

20. Katta mikdorda pul berishni va'da kilishsa, kuzingiz bog'lik xolda serqatnov ko'chadan ugashga jur'at etasizmi?

21. Xayotingiz uchun xavfli ish uchun katta maosh to'lashsa, ishlashga rozilik berarmidingiz?

22. Kuchli mast kiluvchi ichimlik iste'mol qilgach, foizlarni xisoblay olasizmi?

23. Boshliqning gapiga kirib, yuqori kuchlanishli simni, u toksiz deyishiga ishoiib, ushlay olasizmi?

24. Kdska muddatli tushuntirishlardan sung vertolyotni boshkara olarmidingiz?

25. Kulingizda belitingiz bula turib, lekin emish va pulsiz Moskvaga keta olasizmi?

KALIT: Yukoridagi kursatmaga kura ballarni xisoblang.



-50dan +50gacha bulgan oralifa tuplagan balingizntg siymatini apispang, urtachadan kupley tomonga ogishiga sarab, xulosa chitsaring. Javoblarning ijobiyligi tavakkalchshikka moyilligingiz borligidan darak beradi.

-30 dan past - juda ehtiyotsiz.

-10dan +10 oraligi -urtacha kursatkich.

+20 baldan yukori — tavakkalchshikka moyillik.

### **3-USUL: MULOQOTGA KIRISHUVCHANLIKNI ANIKLASH**

Kuyida berilgan 16 savolga «xa», «yuk», «ba'zan» deb javob bering:

1. Sizni amaliy uchrashuv kutmokda. Uni betokatlik bilan kutasizmi?
2. Sizni biror kasallik xoldan toydirmaguncha, vrachning oldiga borishni orkaga suravermaysizmi?
3. Sizni biror mavzudagi axborot bilan yigilish, majlis va shunga uxshash tadbirda ma'ruza bilan chikish topshirigi xavotirga soladimi?
4. Sizga ilgari bormagan shaxringizga safarga borib kelishni taklif etishdi. Shu safarga bormaslik uchun bor imkoniyatni ishga solasizmi?
5. Uzingizdagi xissiy kechinmalar bilan kimlar bilandir urtoklashishni yaxshi kurasizmi?
6. Kuchada sizga notanish odam biror iltimos bilan murojaat kilsa, sizning gashingiz keladimi?
7. Siz «Otalar va bolalar» muammosi borligi va turli avlod vakillarining birbirlarini tushunishlari kiyinligiga ishonasizmi?
8. Tanishingizga bir necha oy avval olgan karz pulini eslatishga uyalasizmi?
9. Oshxona yoki restoranda sizga yokmaydigan taom berishdi, idishni chetga surib, achchigingiz kelganini yashira olasizmi?
10. Begona odam bilan yolgiz kolganingizda, u birinchi bulib gap boshlasa, Sizga javob kaytarish malol keladimi?
11. Siz turli erlarda odamlarning uzun navbatda turishganini kursangiz, tokatingiz tok buladimi. Navbatda turib kutishdan kura, uz niyatingizdan voz kechishni afzal kurasizmi?

12. Biror janjalli vaziyatni muxokama kilishi kerak bulgan komissiyaning a'zosi bulishdan kurkasizmi?

13. Sizda biror adabiyot, san'at va madaniyat asarlarini baxolashning sof individual mezonlari bor va bu borada boshkalarning fikrini kabul kilmaysiz. Shundaymi?

14. Sizga juda tanish bulgan masapa buyicha boshkalarning notugri fikrlarini tasodifan eshitib kolsangiz, indamay kuya kolasizmi?

15. U yoki bu masalada yordam berishingizni surashsa, siz bundan ogrinasizmi?

16. ^ z nuktai nazaringizni ogzaki bayon etgandan k^ra, uni yozma tarzda ifodalashni afzal kurasizmi?

Endi ballarni xisoblang: «xa» - 2 ball, «ba'zan» - 1 ball, «yuk» - 0.

Shu tarzda ballarni kushib chikkach, odamlarning kaysi toifasiga kirishingizni bilib olasiz.

14-18 ball. Sizning mulokotga kirishuvchanligingiz yaxshi, urtacha. Siz kup narsaga kizikasiz, boshkalarni bajonidil tinglaysiz, uzgalar fikriga sabr-tokatlisiz, uz fikringizni bosiklik bilan izxor etasiz. Begonalar bilan uchrashuvga borish siz uchun unchalik noxush emas, lekin shovkin-suronli davrani yokgirmaysiz, odamlarning sergapi sizga yokmaydi.

9-13 ball. Siz mulokotga kirishuvchansiz. Kizikuvchan, sergap, turli masalalarda uzgalar bilan gaplashishni yaxshi kurasiz. Yangi odamlar bilan tanishish, davraning dikkat markazida bulishni yoktirasiz, Uzgalarning iltimoslarini bajarmasangiz xam kabul kilaverasiz. Achchigingiz tez, lekin tez soviysiz. Sizga sabr-tokat, kiyinchiliklar bilan tuknashganda jasorat etishmaydi. Lekin astoydil xoxdasangiz, uzingizni yon bermaslikka kundirishingiz mumkin.

4-8 ball. Sizning mulokot malakaigiz yomon emas, siz barcha ishlarning guvoxi bulib yurasiz. Munozaralarda katnashishni yaxshi kurasiz, biror masapa yuzasidan yuzaki tasavvurga ega bulsangiz xam, uz fikringizni aytishni xoxlaysiz. Ishni oxiriga olib bora olmasangiz xam xar kanday ishni boshlayverasiz. Shuning uchun xam raxbarlaringiz va kasbdoshlaringiz sizdan xavotirda bulishadi. Bu xakda uylab kuring.

3 va undan kam ball. Sizing kommunikativ malakalaringiz yaxshi emas, siz sergapsiz, xar narsaga arapashaverasiz. Uzingiz umuman bexabar bulgan narsalar xususida xam fikr yuritaverasiz. Ixtiyorsiz tarzda turli ziddiyatlar va janjallarning ishtirokchisiga aylanib kolasiz. Jizzaki, salga xafa buladigan odatingiz bor, shuning uchun odamlar siz bilan chikisha olmaydilar. Uzingizni tutish, sabrtokatli b<sup>^</sup>lish uchun odamlarga xurmat bilan karashga urganing. Kolaversa, uz sogligingiz xakida kayguring, chunki bunday xayot tarzi izsiz bulmaydi, asablaringiz charchab kolishi mumkin. 165

#### **4-USUL: KOMMUNIKATIV VA TASHKILOTCHILIK LAYOQATLARINI ANIQLASH (KOS-2)**

Ushbu uslub yordamida shaxsdagi kommunikativ va tashkilotchilik kobiliyati (odamlar bilan anik va tez ishchanlik mulokotini urnata olish, uz tanishlari davrasini kengaytira olish, ommaviy tadbirlarda katnashuvi, odamlarga ta'sir kursata olish va bunda tashabbuskorlik sifatlarini namoyon kila olish kabilar)ni aniklash ga imkoi beradi. Metodika 40 ta savollardan iborat bulib, tekshiriluvchi savollarga 10-15 dakika davomida «xa» yoki «yuk» javoblarini berishi kerak.

1. Sizda odamlarni urganish va turli xil odamlar bilan tanishishga ishtiyok bormi?
2. Sizga jamoatchilik ishlari bilan shugullanish yokadimi?
3. Urtokdarinigizdan kimdir sizni xafa kilsa, uzok vakt gina saklaysizmi?
4. Paydo bulgan jiddiy vaziyatlarga moslashishingiz kiyinmi?
5. Sizni doimo mulokotda buladigan dustlaringiz kupmi?
6. Siz kupincha dustlaringizni uz fikringizga kundira olasizmi?
7. Siz odamlar bilan mulokotda bulishdan kura bush vaktigingizda kitob ukib yoki boshka mashgulotlar bilan band bulib Utkazishingizni afzal kUrishingiz rostmi?
8. 1/z niyatlaringizga etish yulida kiyinchilik paydo bulsa, uz niyatingizdan kdytishingiz osonmi?

9. Siz uzingizdan kattarok yoshli odamlar bilan til topishib ketishingiz osonmi?
10. Siz uzingiz yoki dustlaringiz bilan turli uyinlar va mashgulotlar uylab topishni yaxshi kurasizmi?
11. Siz uchun begona bulgan yangi odamlar davrasiga kushilib ketishingiz kiyinmi?
12. Siz tez-tez mUljallab kUygan ishlaringizni boshka kunga kuchirasizmi?
13. Siz notanish odamlar bilan tez va osoy muomalaga kirishib ketaverasizmi?
14. Siz Uz urtoklaringizning sizning nuktai nazaringizni kabul kilishlariga intilasizmi?
15. Siz yangi jamoaga tez kirishib ketasizmi?
16. Sizning urtoklaringiz uz suzlari yoki va'dalari ustvdan chikmasalar xam ular bilan nizoga bormasligingiz rostmi?
17. Xar kandy kulay vaziyatda yangi tanishlar orttirishga xarakat 166 kilasizmi?
18. Muxim masalalar yuzasidan daror kabul kilish kerak bulganda, xar doim tashabbusni uz buyningizga olishingiz rostmi?
19. Sizning odamlarni yoktirmay kolib, uzingiz yolgiz kolishga intilishingiz rostmi?
20. Notanish vaziyatlarda uzingizni yukotib kuyishingiz rostmi?
21. Doimo odamlar davrasida bulish Sizga yokadimi?
22. Boshlagan ishingizni oxiriga etkaza olmasangiz, achchiklanasizmi?
23. Notanish odam bilan tanishish uchun tashabbus kursatish kerak bulsa, uzingizni nokulay sezasizmi?
24. Siz muntazam Urtoklar bilan birga bulishdan charchaysizmi?
25. Siz ommaviy uyinlarda katnashishni yoktirasizmi?
26. Dustaringiz manfaatlariga alokador ishlarda tez-tez tashabbus kursatib turasizmi?
27. Notanish odamlar orasida uzingizni nokulay sezishingiz rostmi?
28. Siz uzingizning xakdiginshzni isbot kilishdan tortinishingiz rostmi?

29. Notanishlar davrasiga xursandchilik muxitini olib kirish Siz uchun kiyinchilik tugdirmaydimi?

30. Jamoat ishlariga faol ishtirok etishingiz rostmi?

31. Siz uz tanishlaringiz doirasini toraytirishga intilasizmi?

32. Uz tanishlaringiz va Urtokdaringiz kullab-kuvvatlamagan fikrni ximoya kilishga intilmasligingiz rostmi?

33. Umuman notanish davrada uzingizni erkin tutasizmi?

34. Uz urtokdaringiz uchun turli tadbirlar utkazishga bajonidil kirishasizmi?

35. Katga auditoriyada yoki kupchilik ichida gapirish lozim bulganda, uzinshzni unchalik erkin va dadil xds kila olmasligingiz rostmi?

36. Amaliy uchrashuv va uchrashuvlarga tez-tez kech koladigan odatingiz bormi?

37. Dustlaringiz kupligi rostmi?

38. Siz uz dustlaringiz davrasida doimo dikkat markazida bulasizmi?

39. Notanish odamlar bilan gaplashganda, doimo Uzingizni bexalovat xis kilib, uyalishingiz rostmi?

40. Katga tanishlar davrasida xijolat chekishingiz rostmi?

Qayta ishlash uchun kalit:

Kommunikativ layosatlar: 167 (+) Xa 1, 5,9,13,17,21,25,29,33,37 (-)Yuk 3,7,11,15,19,23,27,31,35,39. T

Tashkilotchilik layosatlari: (+) Xa 2,6,10,14,18,22,26,30,34,38 (-) Yuk 4, 8,12,16,20,24,28,32, 36,40.

5-usul: Empatik sobiliyatlar darajasinn diagnostika kilish (V.Boyko) 1. Sizda odamning fe'l-atvorini tushunish maksadida uning yuziga tikilib karash odati bormi?

a) xa, men doim odamlarga kizikish bilan karayman

b) yuk, bu men uchun kizik emas.

2. Siz odamlar bilan doimiy muomalani talab kiladigan ishlarni yoktirasizmi?

a) xa, fakat shunday ish kuvonch keltirishi mumkin b)yuk.

3. Sizningcha, fikr yuritishingiz nimasi bilan boshkalarnikidan fark kiladi?

a) intutsiyaning kuchi bilan

- b) m antiki ylik, izchilligi bilan.
4. Uzgalarning kulgisidan ta'sirlanasizmi?
- a) xa
- b) meni befark koldiradi.
5. Yoktirmagan odamingiz bilan samimiy gaplasha olasizmi?
- a) xa, kupincha bu mening kUlimdan keladi
- b) yUk, men bunday kilolmasdim
6. Kupincha sizga nisbatan adolatsizlik kilishayotganday buladimi?
- a) xa
- b) yuk
7. Notanish odamlar bilan tanishishni yoktirasizmi?
- a) xa
- b) yuk
8. Sizningcha, Uzgalar ichki dunyosiga kizikish odobsizlikmi?
- a) bu fikrga mutlok kushilaman
- b) yuk, bunday emas
9. Biror tashvish ustida turgan bulsangiz, uxlay olasizmi?
- a) xa, menda shunday muammo bor
- b) nima bulsa xam yaxshi uxlay olaman
10. Kuyidagi xolatlarda uzingizni yaxshi kursata olasizmi?
- a) odamlar bilan til topish kerak bulganda
- b) uzni kUlga olib, bosiklik kilish kerak bulganda
11. Sizni makgab, xushomad kilishayotganda, uyalasizmi?
- a) ka, bunday vaziyatlarni yomon kuraman
- b) yaxshiyamki, meni xam xakdi baxolashdi, deyman
12. Uz yutukparingizni boshkalarniki bilan kiyospaysizmi? a) mening uz xayotiy muljallarim bor b) bu meni ilxomlantiradi
13. Xar doim xam sizning boshka odam xakidagi birinchi intuitiv taasurotingiz tugri bulib chikadimi? a) xa, odatda shunday b) yuk, kupincha adashaman

14. Yakinlaringiz, tanishlaringiz sizni xissiyotga beriluvchan deb Xisoblashadimi? a) xa, kupincha shunday deb uylashadi b) yuk
15. Odam xato kilishi mumkin, deb xisoblaysizmi? a) xa, xammamiz adashishimiz mumkin b) yuk, doimo xushyor bulishimiz kerak
16. Yakin kushnilaringizning tarjimai xollarini bilasizmi? a) xa, kim yoningda yashayotganligini bilish kerak b) buning menga kizigi yuk
17. Siz uz kobiliyatlaringizni uzingiz uchun ishlata olasizmi? a) afsuski, yuk b) boshkacha bulishi mumkin emas
18. Boshkalar bilan muomaladan Siz doimo xafa bulasizmi? a) yuk b) xa
19. Mushkul ishni boshlashdan avval Sizni kutayotgan kiyinchiliklar tugrisida uylaysizmi? a) yuk, xar doim mushkul ishga kirishaveraman b) xa, xar doim uz imkoniyatlarimni sarxisob kilaman
20. Tez-tez Sizni kuch ada tuxtatib, savol bilan murojaat kilishadimi? a) xa, tez-tez b) yuk, bundaylarni eslolmayman
21. Kanday filmlarni sevasiz? a) uylashga majbur kiladiganlarini b) xarakatlar kup, dinamik syujetli
22. Siz uz umidlaringiz, xavotirlaringiz va tashvishlaringiz xakida ochik ayta olasizmi? a) xa, buning zararli, uyatli joyi yuk b) yuk, bu mening shaxsiy ishim, yashirish kerak
23. Siz uzingizni baxtli xis kilgan paytlaringizda, xayotda kimlargadir ogirroq bulishi mumkinligi xakida xam uylaysizmi? a) menda bunday xolat doimo buladi b) «xar kim ekkani uradi»
24. Sizni xafa kilishsa, uzok vakt kaygurasizmi? a) odatda, tez esdan chikaraman b) anchagacha uzimni yomon xis kilaman
25. Siz odatda Uz manfaatingiz yulida yaxshi inson bilan urishib kolishingizni sezsangiz: a) anchagina yon beraman b) uz manfaatimni ximoya kilaveraman

**Natijalarni kayta ishlash yuli:**

Xar bir a) javob uchun 1 balldt, b) javob uchun 0 balldan yozib chiking. Agar tekshiriluvchi: 15-25 ball - empatiya darajasi uta yukori bulib, u boshkalarga xamdardlik kursatishga kodir buladi; 7-14 ball — empatiyaning urtacha darajasi; 0-6 ball - juda past.

11-usul: Tashkilotchilik kobiliyati psixodiagnostikasi (E.Roziev) Ushbu taklif etilayotgan test sinalluvchining tashkilotchilik kobiliyatini, ya'ni odamlarga faol ta'sir eta olish malakasini aniqlash imkonini beradi. Buning uchun quyidagi keltirilgan savollarga «Xa» yoki «Yo'q» deb javob kaytaring. Javob berar ekansiz, yakkol vaziyatlarda izingizni kandy tutishingizni xulkingizga ruyrost idrok etishga (tiklashga) xarakat kiling. 1

1. Sizda urtoklaringizni uz tomoningizga ogdirib olish xollari tez-tez uchrab turadimi?
2. Keskin vaziyatlarda izingizni yaxshi tutib, vaziyatni tugri xal kila olasizmi?
3. Sizga jamoatchilik ishlari yokadimi?
4. Agar niyatlaringizni amalga oshirishda ayrim xalakit kiluvchi vaziyatlar, xolatlar yuzaga kelib kolsa, Siz ulardan osongina voz kechasizmi?
5. Siz turli xil uyinlar, kungil xushliklar tashkil kilish yoki 170 uylab topishni yoktirasizmi?
6. Bugun bajarilishi lozim bulgan ipsharni boshka kunga koldirish kollari sizda tez-tez uchrab turadimi?
7. Siz dustlaringiz bilan fikringizga mos ravishda ish kurishga intilasizmi?
8. Sizda dustlaringiz bilan ular uz v a' dal ar i bilan majburiyatlari, vazifalarini bajarmaganliklari tufayli nizolar bulmaydi. Shu rostmi?
9. Muxim ishlarni kal kilishda tez-tez tashabbuskorlik kursatasizmi?
10. Notanish kolatlarda siz tugri (yaxshi) yul tuta olmaysiz, shu rostmi?
11. Agarda boshlagan ishingizni yakunlay olmasangiz, jaxlingiz chikadimi?
12. Siz dustlaringiz bilan tez-tez mulokotda bulishdan tolikasiz, shuni tasdikdaysizmi?
13. Urtoklaringizga taalluli bulgan masalalarni xal etishda teztez tashabbuskormisiz?
14. Siz kamdan-kam izingizning xakdigingizni isbotlashga intilasiz, shuni tasdikdaysizmi?
15. Siz ishxona va yukori tashkilotlarda izingizni ruyobga chikara olasizmi? 16. Agar, sizning fikringiz yoki karoringiz urtokdaringiz tomonidan birdaniga kabul kilinmasa, siz uz fikringizda turib olishga xarakat kilasiz, shundaymi?
17. Urtokdaringiz uchun turli xil tadbir (marosimlarni) tashkil kilishga bajonidil kirishasizmi?



18. Siz biron-bir bitirilishi lozim bulgan (ishchan) uchrashuvlarga tez-tez kechikib kelasizmi?

19. Siz tez-tez urtokdaringiz diqqat markazida bulib turasizmi?

20. Siz uz urtoklaringizning katga guruxida, jamoasida uzingizni juda ishonchli tuta olmaysiz, shu rostmi? Taklif etilgan savollarning xammasiga javob berib bulinganidan sung, olgan ballaringiz yigindisini xisoblab chiking. Javoblarni baxolashda shuni nazarda tutingki, tok savollarga berilgan xar bir «XA» javobingiz va juft savollarga bergan xar bir «YUK» javobingiz bir ball bilan baxolanadi. Bunda yigilgan ballarning 15 ball va undan kup bulishi tashkilotchilik kobiliyatining yukori darajada ekanligidan dalolat beradi.

13-14 ballar — urtacha.

171 13 balldan kam bulsa, tashkilotchilik kobiliyatining past darajada ekanligini bildiradi. Sizda tashkilotchilik kobiliyati past bulsa, bu uchun xafa bulmang, chunki agar xoxlasangiz uni rivojlantirish mumkin.

12-usul: Menejer kasbiy moyilligini badolash

### **KEYS: “BOSHQARUV PSIXOLOGIYA NING ASOSIY METODLARI”**

Boshqaruv psixologiyada qo‘llaniladigan metodlar. Aniq izlanish predmetiga ega bo‘lgan xar qanday fan o‘sha predmetining mohiyatini yoritish va materiallar to‘plash uchun maxsus usullar va vositalardan foydalaniladi va ular fanning metodlari deb yuritiladi. Ijtimoiy psixologiyada mavjud bo‘lgan har bir metod o‘ziga xoslik jihatlariga egadir. Ya’ni bu metodlarning har biri qo‘llanilish jarayonida o‘ziga xos yutuqli va kamchilikli holatlarga ega bo‘ladiki, bularni bilmasdan turib, ma’lum bir sharoitlarda va ma’lum bir guruhlarda bu metodlarni qo‘llash nafaqat noto‘g‘ri xulosalar chiqarilishiga olib keladi balki shuning oqibatida noto‘g‘ri rejalar tuzilishiga ham olib keladi. Metodlarning mazmun-moxiyatini bilish va uni kerakli joyda qo‘llay bilish jamiyatdagi muammolarni aniqlashga va ularning oldini olishga yordam beradi, deyish mumkin.

Aynan ana shu muammoni hal etish “Keys stadi”ga asoslangan o‘qitish texnologiyasining asosiy maqsadi hisoblanadi. Ushbu texnologiya ijtimoiy

psixologiyaning asosiy metodlariga doir modellarni tahliliy yondoshuv asosida o'rganish va tahlil etish orqali guruh tomonidan ijtimoiy psixologiyaning asosiy metodlari modelini ishlab chiqishga yordam beradi.

**Tavsiya etilgan keysni echish quyidagi natijalarga erishishga imkon yaratadi:**

- o'zlashtirilgan mavzu bo'yicha bilimlarni mustahkamlash;
- mantiqiy fikrlashni rivojlantirish;
- metodlarning o'ziga xos jihatlarni tahlil qilish va o'rganish;
- mustaqil ravishda jamiyat talabiga mos keluvchi muammolarni aniqlash yuzasidan anketa savollari tuzish ko'nikmasini egallash.

**1-muammoli topshiriq.** Quyidagi metodlarni o'rganing va har biriga tavsifnoma (xarakteristika) yozing: kuzatish, o'z-o'zini kuzatish, eksperiment, savol javob, intervyu, laboratoriya tadqiqoti, anketa, anketa turlari, test, test turlari, sotsiometriya, kontent tahlil.

**2-muammoli topshiriq.** O'z guruhingizda qaysidir holat yoki muammoni o'rganish uchun ma'lum bir metodni tanlang va uni qo'llash jarayonida qanday ijobiy jihatlari va kamchiliklari kuzatilishi mumkinligini asoslang.

**3-muammoli topshiriq.** 1 topshiriqda sanab o'tilgan metodlarni o'ziga xosligiga ko'ra va o'z nuqtai nazaringizga asosan ma'lum bir sxematik holatga soling (IPning asosiy metodlari modelini ishlab chiqing). Nima uchun aynan shunday joylashtirganingizni asoslang.

## **MODULNI O'QITISHDA FOYDALANILADIGAN INTERFAOL TA'LIM METODLARI**

### **“Assesment” metodi**

**Metodning maqsadi:** mazkur metod ta'lim oluvchilarning bilim darajasini baholash, nazorat qilish, o'zlashtirish ko'rsatkichi va amaliy ko'nikmalarini tekshirishga yo'naltirilgan. Mazkur usul orqali ta'lim oluvchilarning bilish faoliyati turli yo'nalishlar (topshiriqlar, amaliy ko'nikmalar, qiyosiy tahlil, echimlarni tahlil qilish) bo'yicha tashhis qilinadi va baholanadi.

### **Metodni amalga oshirish tartibi:**

“Assesment”lardan ma’ruza mashg’ulotlarida tinglovchilarning yoki qatnashchilarning mavjud bilim darajasini o’rganishda, yangi ma’lumotlarni bayon qilishda, seminar, amaliy mashg’ulotlarda esa mavzu yoki ma’lumotlarni o’zlashtirish darajasini baholash, shuningdek, o’z-o’zini baholash maqsadida individual shaklda foydalanish tavsiya etiladi. Shuningdek, o’qituvchining ijodiy yondashuvi hamda o’quv maqsadlaridan kelib chiqib, assesmentga qo’shimcha topshiriqlarni kiritish mumkin.

### **“Xulosalash” (Rezyume, Veer) metodi**

**Metodning maqsadi:** Bu metod murakkab, ko’ptarmoqli, mumkin qadar, muammoli xarakterdagi mavzularni o’rganishga qaratilgan. Metodning mohiyati shundan iboratki, bunda mavzuning turli tarmoqlari bo’yicha bir xil axborot beriladi va ayni paytda, ularning har biri alohida aspektlarda muhokama etiladi. Masalan, muammo ijobiy va salbiy tomonlari, afzallik, fazilat va kamchiliklari, foyda va zararlari bo’yicha o’rganiladi. Bu interfaol metod tanqidiy, tahliliy, aniq mantiqiy fikrlashni muvaffaqiyatli rivojlantirishga hamda o’quvchilarning mustaqil g’oyalari, fikrlarini yozma va og’zaki shaklda tizimli bayon etish, himoya qilishga imkoniyat yaratadi. “Xulosalash” metodidan ma’ruza mashg’ulotlarida individual va juftliklardagi ish shaklida, amaliy va seminar mashg’ulotlarida kichik guruhlardagi ish shaklida mavzu yuzasidan bilimlarni mustahkamlash, tahlil qilish va taqqoslash maqsadida foydalanish mumkin.

## **AMALIY VAZIYATNI BOSQICHMA – BOSQICH TAHLIL QILISH VA HAL ETISH BO’YICHA TALABALARGA USLUBIY KO’RSATMALAR**

Boshqaruv funksiyalari. Boshqaruv keng ma’noda zarur natijalarni qo’lga kiritish maqsadidagi qandaydir tizimning (moddiy-narsa, ijtimoiy) holatini boshqarishni ifodalaydi. Boshqaruvning asosini belgilovchi narsa natija hisoblanadi. Psixologiyada natijaga olib keladigan faoliyat elementi **“maqsad”** deb nomlanadi.

Shu bois maktabda pedagogik jamoani boshqarish ikki maqsadga tayanadi. Ulardan biri o’quv-tarbiya, o’quv ishlab chiqarish jarayoni, ikkinchisi, maktab jamoasi

a'zolarining shaxsiy ehtiyoji va manfaatlarini qondirishdan iborat. Ular birgalashib maktab ichki boshqaruvining maqsadli funksiyalarini hosil qiladi. Birinchi funktsiya - ishlab chiqarish funktsiyasi bo'lib, unga bolalarga ta'lim – tarbiya berish, ularni hayotga tayyorlash bo'yicha buyurtmalarni bajarish kerak.

Ikkinchisi, ijtimoiy funktsiya:

Педагогларнинг манфаатларини аниқлаш, уларнинг ишда моддий ва маънавий талабларининг қондириб бориш учун қулай шарт-шароитлар яратиш, педагогик жамоада меҳнат қилиш учун микроиклим, кўтариш кайфият ҳосил қилувчи шароитларни шакллантириш.

Pedagogik jamoada boshqaruvning maqsadli funksiyalaridan tashqari ijtimoiy psixologik funktsiyasi ham mavjud.

Педагогик жамоа аъзоларининг самарали ишлашлари учун ижтимоий психологик ҳолат ва хусусиятларни шакллантириш

Uning maqsadi pedagogik jamoa a'zolarining samarali ishlashlari uchun ijtimoiy psixologik holat va xususiyatlarni shakllantirish bilan belgilanadi. Pedagogik jamoani boshqarishning ijtimoiy psixologik funktsiyasi ham bir necha tarkibiy qismlarga ega bo'lib, ularga:

- Jiplashtirish
- Faollashtirish
- Takomillashtirish
- O'zini o'zi boshqarish kiradi.

Boshqaruv jarayoni bilan bog'liq psixologik muammlarning keng ko'lamli masalalar majmuidan iboratligi uning funksiyalaridan ham ma'lum. Shuning uchun maktabda pedagogik jamoani boshqaruvchi yoki rahbarlik qiluvchi shaxs unga bog'liq

psixologik muammolarni tahlil qila olishi va zarur bilimlarga ega bo'lishi muhim. Bugungi kunda boshqaruv muammosini psixologik o'rganish masalasi bir necha xil qarashlarga tayanadi. Chunki boshqaruv tizimi serqirra shu bilan birga ijtimoiy guruhlarining xarakteridan kelib chiqqan holda bir necha bosqichlarga ham ega. Boshqaruv jarayonining psixologik masalalari bir necha muammolarni o'zida kamrashni inobatga olgan holda ularning ayrim jihatlarini ketma-ketlikda yoritib berish maqsadga muvofiqdir.

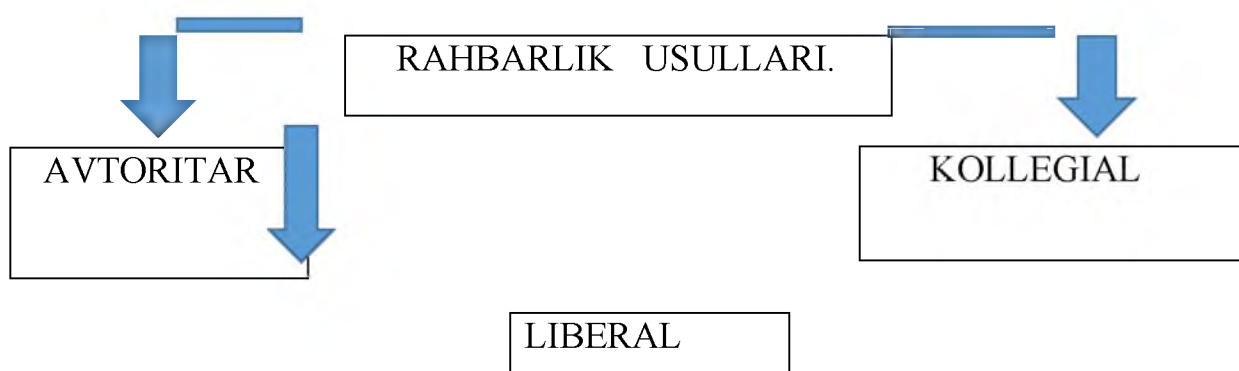
### **Rahbarlik usullari.**

Rahbarlik usullari haqida to'xtalib o'tishdan oldin rahbar faoliyatiga qisqacha to'xtalib o'tish joiz. Rahbarlik faoliyatining mohiyati odamlarning hamkorlikda ishlashini iborat.

**Раҳбарлик усули** - аниқ бир шароитда бошқарув функцияларини самарали амалга оширишни таъминловчи, ички уйғунлик ва яхлитликка эга доимий такрорланувчи фаолият усуллари тизимидан иборат.

Rahbarlik usullari – bu rahbarning xodimlarni korxonaga yoki tashkilotning maqsadlari tomon etaklashi, ta'sir ko'rsatishidan iborat jarayon.

Quyidagi chizmada rahbarlik usullari o'z aksini topgan.



*Avtoritar rahbarlik usuli* qattiqqo'llik, prinsipiiallik, xukmronlik, yagona shaxs fikrining tan olinishi, shaxsaro munosabat faqat bir kishining xukmiga ko'ra amalga

oshiriladigan, ommaning “Men”ini inobatga olmaslik, yakka xukmronlik tamoyiliga asoslangan.

***Liberal rahbarlik usuli*** faoliyatni erkinlashtirish, shaxslararo munosabatda rahbar bilan xodimlarning o‘zaro hamjihatlikka ega emasligi, o‘zaro befarqlik tamoyiliga asoslanadi.

*Kollegial rahbarlik usuli* o‘zaro xamjihatlik, fikrlarni inobatga olish, teng huquqlilik, tafovutlamaslik, mustaqil fikrlashga da’vat etuvchi, “biz”lik tamoyiliga amal qilinadi.

## SIZNING RAHBARLIK USLUBINGIZ

Siz quyidagi test orqali qanday uslubda rahbarlik qilishingiz bilib olasiz. Hulq - atvoringiz, odatlaringizga dahldor bo‘lgan ushbu savollarga samimiy javob bering. Agar savollar sizning hulq – atvoringizga, insonlarga bo‘lgan munosabatingizga mos kelsa, javoblarga tasdiq ma’nosida HA (+) belgisini, agar mos kelmasa YO‘Q (-) belgisini qo‘ying.

Agarda siz avval bunaqa vaziyatga tushib ko‘rmagan bo‘lsangiz, o‘zingizni muayyan vaziyatda qanday tutajakligingiz borasida o‘ylab ko‘ring.

## ANKETA SAVOLLARI

1. Ishdagi odamlar mening farmoyishlarini so‘zsiz bajarishini yoqtiraman.
2. Meni yangi vazifalar bilan qiziqtirish oson, ammo men ulardan tezda soviyman.
3. Sabru toqatimga goho odamlar havas qiladi.
4. Qiyin vaziyatlarda men hamisha boshqalar to‘g‘risida, undan so‘ng o‘zim haqimda o‘y layman.
5. Ota –onam xohlamagan ishimni qilishga ko‘pam majbur qilishmasdi.
6. Birov o‘ta tashabbuskorlik qilaversa, jahlim chiqadi.
7. Yordamchilarimga ishonmaganim bois, juda ko‘p ishlayman.
8. Meni tushunmayotganlarini his qilsam, nimanidir isbotlash niyatimdan voz kechaman.

9. Men o‘z qo‘l ostimdakilarni kuchli, o‘rtacha va zaif odamlarga ajratgan holda to‘g‘ri baholay olaman.
10. Biron-bir farmoyish berishdan oldin, o‘z yordamchilarim bilan hamisha kengashib olaman.
11. Odamlarning e‘tiroziga duch kelmaslik uchun o‘z aytganimda har doim ham turib olvermayman.
12. Qo‘l ostimdakilarning yutuq va kamchiliklari haqida chiqargan baholarim to‘ppa-to‘g‘ri va adolatli ekaniga iymonim komil.
13. Qo‘l ostimdakilardan mening farmoyishlarim so‘zsiz bajarilishini talab qilaman.
14. Kingadir ish buyurganimdan ko‘ra, o‘zim bajarib qo‘ya qolgnim afzal.
15. Ko‘pchilik meni ziyrak va rahmdil rahbar deb biladi.
16. Menimcha, jamoada yaxshi narsani ham, yomon narsani ham yashirmaslik kerak.
17. Biron qarshilikka duch kelsam, odamlar bilan ishlashga ishtiyoqim so‘nadi – qoladi.
18. Men yakka hokimlik samarasini ta‘minlash maqsadida, jamoaviy rahbarlik qilishdash qochaman.
19. O‘z obro‘yimni tushurib qo‘ymaslik uchun xatolarimni tan olaveraman.
20. Samarali ishlashim uchun ko‘pincha vaqt etmay qoladi.
21. Qo‘l ostimdagi odam qo‘pollik qilsa, men ixtilof chiqmaydigan qilib javob beraman.
22. Ko‘rsatmalarning so‘zsiz bajarilishi uchun men qo‘limdan kelgan barcha ishni qilaman.
23. Qo‘l ostimdakililar bilan juda yaqin aloqada va do‘stona munosabatdaman.
24. Har ishda qanday qilib bo‘lmasin doimo birinchi bo‘lishga xarakat qilaman.
25. Ko‘p vaziyatlarga mos keladigan boshqaruvning universal uslubini ishlab chiqishga xarakat qilaman.
26. Jamoa fikriga qarshi chiqishdan ko‘ra, uning qarorini qo‘llab-quvvatlashim osonroq.
27. Menimcha, qo‘l ostingda ishlayotganlarning har bir, hatto arzimas muvaffaqiyatni ham maktab turish shart.

28. Boshqa odamlar ishtirokida xodimlarimga dakki bera olmayman.
29. Men talabdan ko'ra, ko'proq iltimos qilaman.
30. Jonimga tekkanlarida qizishib ketib, tuyg'ularimni nazorat qila olmayman.
31. Qo'l ostimdagilar orasida tez-tez bo'lib tursam edi, rahbarlik qilishda ancha samarali ishlagan bo'lardim.
32. Qo'l ostimdagilarning qiziqish va mayllariga men goho xotirjam va sovuqqon munosabatda bo'la olaman.
33. Qo'l ostimdagi tajribaliroq kishilarga ularni alohida nazorat qilgan holda, murakkab vazifalarni ado etishlari uchun ko'proq mustaqillik beraman.
34. Qo'l ostimdagilar bilan ularning muammolarini hamisha tahlil va muhokama qilib turaman.
35. Yordamchilarim nafaqat o'zlarini, qisman mening vazifalarimni ham bajara oladilar.
36. Bir cho'kishda ta'zirini berib qo'ya oladigan qo'l ostimdagilardan ko'ra, yuqoridagi rahbariyat bilan nizolashishdan qochish engilroq.
37. Qanday vaziyat bo'lmasligaga qaramasdan farmoyishlarim bajarilishiga doimo erishaman.
38. Men uchun eng qiyini – odamlarning ish jarayoniga aralashib, ulardan yanada yaxshiroq ishlashni talab qilishdir.
39. Qo'l ostimdagilarni yaxshiroq anglash uchun o'zimni ular o'rnida deb tasavvur qilishga intilaman.
40. O'ylashimcha, jamoani boshqarishda rahbar odam qiyishqoq bo'lishi kerak, qo'l ostimdagilarga temirdek qattiqqo'llikni ham, o'ta ko'ngilchanlikni ham namoyish etavermaslik lozim.
41. Menga qo'l ostimdagilarnikidan ko'ra ko'proq o'z shaxsiy muammolarim muhimroq.
42. Men odatiy ishlar bilan juda band bo'lganimdan katta hissiy va aqliy mehnat yukini xis etishga to'g'ri keladi.
43. Ota-onam men aqlga sig'maydigan holat, deb bilgan paytlarda ham ularga buysunishimga majbur etishgan.



44. Odamlar bilan ishlashni men azobli mashg'ulot deb o'ylayman.
45. Jamoada o'zaro yordam va hamkorlikni rivojlantirishga xarakat qilaman.
46. Qo'l ostimdagilarning taklif va maslahatlarini bajonu dil qabul qilaman.
47. Rahbarlik qilishdagi masala - vazifalarini taqsimlashdir.
48. Qo'l ostingdagilar asosan ma'suliyatsiz kishilardir, shuning uchun ularni doimo nazorat qilib turmoq kerak.
49. Qo'l ostingdagilar sening aytganlaringni so'zsiz bajargandagina boshqaruv samaradorligiga erishish mumkin.
50. Eng yaxshisi - jamoaga to'la erkinlik berish va hech narsaga aralashmaslikdir.
51. Rahbarlik qilishda samaradorlikka erishish uchun qobiliyatli insonlarni rahbatlantirib borish va nomanzurlarni keskin jazolash zarur.
52. Men o'zim qilgan xatoni hamisha tan olaman va mavjudlaridan to'g'riroq qarorni tanlayman.
53. Ko'pincha boshqaruvdagi muvaffaqiyatsizliklarni ob'ektiv sabablar bilan izohlashimga to'g'ri keladi.
54. Tartibni buzuvchilar keskin jazolanishi shart.
55. Qo'l ostimdagilarning kamchiligini tanqid qilishda men juda ayovsizman.
56. Ba'zida shu jamoada men ortiqcha odam emasmikanman, deb o'ylanib qolaman.
57. Qo'l ostimdagi xodimga ta'na qilishdan avval ularni sal maqtab qo'yishga urinaman.
58. Jamoa bilan hamisha yaxshi muomalada bo'laman va uning fikriga quloq solaman.
59. Ko'pincha qo'l ostimdagilarga o'ta yumshoq muomalada bo'lishimni ta'kidlashadi.
60. Qo'l ostimdagilar aytganlarimni talab qilganimdek bajarsalar edi, men yanada ko'proq narsaga erishgan bo'lardim.

#### **JAVOBLARNING KALIT JADVALI**

Boshqaruv uslubingiz	Tasdiq – javoblar raqami	Javoblar jami

Avtoritatsiz	1, 0, 7, 12, 13, 18, 19, 24, 25, 30, 31, 36, 37, 42, 43, 48, 49, 54, 55, 60.	
Liberalsiz	2, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29, 32, 35, 38, 41, 44, 47, 50, 53, 56, 59.	
Kollegialsiz	3, 4, 9, 10, 15, 16, 21, 22, 27, 28, 33, 34, 39, 40, 45, 46, 51, 52, 57, 58.	

Olingan javoblar jamuljamiga binoan rahbarlik qilish uslublari turli darajada ifodalanadi: eng past daraja 0 – 7 oʻrtacha daraja 8 - 13 yuqori daraja 14 - 20. Agar olingan baholar oʻrtacha koʻrsatkich boʻyicha ham eng past darajada boʻlsa bunaqa rahbarlik uslubi beqaror, noaniq uslub, deb baholanadi. Tajribali rahbar koʻpincha boshqarish uslublarini aralashtirib turadi. Agar rahbar odamlar bilan munosabatda qayishqoqlik koʻrsatsa va boshqarishning samarali uslubini maʼqul koʻrsa, bunda uning koʻproq avtoritar va kollegiallik uslublarini qoʻshib ish yuritishi maʼlum boʻladi.

Boshqaruvning oʻziga xos uslubini toʻla namoyon qilish va uni yanada takomillashtirish uchun quyidagi jadvalda berilayotgan maʼlumotlardan foydalanish mumkin.

Boshqaruvning oʻziga xos (individual) uslubi tavsiyanoma --jadvali

Tasdiq javoblar raqami	Boshqaruv uslubining namoyon boʻlish darajasi
<b>A v t o r i t a r   u s l u b</b>	
0 - 7	Eng past koʻrsatkich: chinakam lider boʻlishni istamaslik, oʻziga ishonch, oʻjarlik, boshlagan ishini oxiriga etkazishga intilish, qoloq va noqobil odamlarni tanqid qilish tuygʻularning yoʻqligi namoyon boʻladi.

8 - 13	O'rtacha ko'rsatkich: yaxshi raxbarlik xislatlari, qo'l ostidagilarning xatti-xarakatlarini boshqarish layoqati, talabchanlik va qat'iyatlilik, jamoaga buyruq kuchi va majbur qilish asosida ta'sir ko'rsatish, maqsad sari intilish va o'zibo'larlik, qo'l ostidagilarning istaklariga yuzaki qarash, ularning takliflarini eshitishni istamaslik sifatlari namoyon bo'ladi.
14 - 20	Yuqori ko'rsatkich: liderlik va yakkaxonlikka intilish yorqin namoyon bo'ladi, qat'iyat va mulohazalarda dadillik, g'ayratlilik va talabchanlikda qattiqqo'llik, qo'l ostidagilarni tashabbuskorligini hisobga olmaslik va ularning mustaqil xarakatlariga yo'l qo'ymaslik, tanqid qilishda shartakilik, manmanlik va xodimlar bilan chiqishmaslik, jazolashda suyiste'molga yo'l qo'yish, jamoa fikri bilan hisoblashmaslik kabi xususiyatlar ko'proq namoyon bo'ladi.
<b>Liberal uslub</b>	
0 - 7	Eng past ko'rsatkich : odamlar bilan ishlashga astoyidil intilmaslik, qo'l ostidagilarga topshiriq berolmaslik va ularni birgalikda hal etolmaslik, vazifalarni taqsimlashda qat'iyatsizlik va mujmallik, qo'l ostidagilarni tanqid qilishda haddidan oshish, talabchanlikning va ma'suliyatning susayib ketishi.
8 - 13	O'rtacha ko'rsatkich : o'z vazifasini o'zgalarga ag'darishga urinish, odamlarga rahbarlik, talabchanlikning yo'qligi va hammaga ishonaverish, qaror qabul qilish kerak bo'lganda qilish, intizomni buzuvchilarga haddan tashqari yumshoqlik qilish, kelishuvchanlikka intilish xususiyatlari namoyon bo'ladi.
	Yuqori ko'rsatkich : jamoa manfaatlariga to'la befarq qarash, ma'suliyatni o'ziga olishni va murakkab muammolarni hal etishni istamaslik, talabchan bo'lmaslik va boshqaruvda o'zini olib

14 - 20	qochishga intilish, o'zgalarning gapiga kirib ketaverish va irodasizlik, qat'iyatsizlik va o'z nuqtai nazarini himoya qilolmaslik, maqsad va ish reja yo'qligi, behuda xarakat qilish, tanishlarini yuzidan o'tolmaslik kabi xususiyatlari namoyon bo'ladi.
<b>K o l l e g i a l u s l u b</b>	
0 - 7	Eng past ko'rsatkich : qo'l ostidagilar bilan yaqin bo'lishni istamaslik, boshqalarning gapiga kirish va ular bilan hamkorlik, jamoa faoliyatini yordamchilar va faollar orqali boshqarishga intilish, o'zining adolatli ish taqsimlash xislatiga ishonmaslik
8 - 13	O'rtacha ko'rsatkich : jamoa manfaatini o'ylab yashashga intilish, xodimlar haqida g'amxo'rlik qilish, yordamchilarga ishonch bildirish va ularning tashabbuslarini rag'batlantirish, ishontirish va majburlash usullarini qo'llash, xodimlar maslahatiga quloq solish.
14 - 20	Yuqori ko'rsatkich : jamoa faoliyatini rejalashtirish va yo'naltira olish , qo'l ostidagi epchil xodimlar xarakatlarini qo'llab-quvvatlash, yangi-yangi tashabbuslarni va ish uslublarini har tomonlama rivojlantirish, xodimlarni o'z kuchlariga ishontira bilish va ruhini ko'tarish, qo'l ostidagilarning - shaxsiy hislatlarini o'rganish va jamoadagi ijtimoiy psixologik jarayonlarni taxlil qila bilish, oshkoralik va tanqidni kuchaytirish, janjallarning oldini olish va jamoada ishchan xamkorlik muhitini shakllantirish.

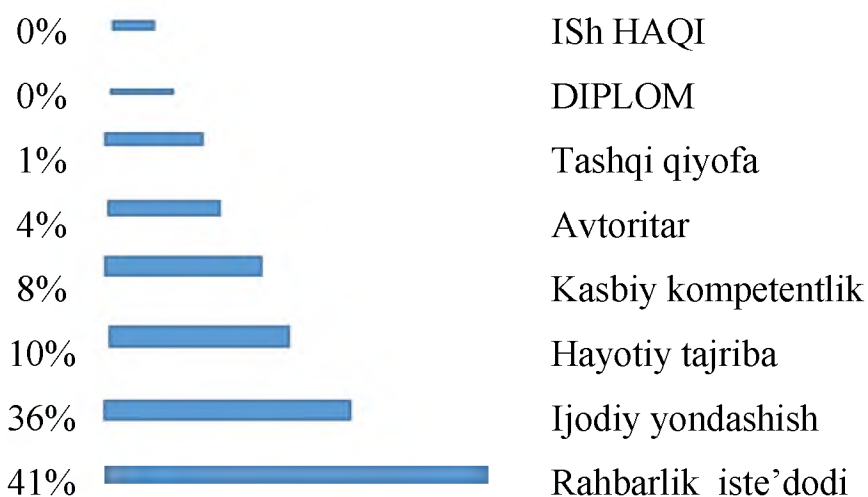
## **BOSHQARUVCHILIK IMKONIYATLARI**

Menejer faoliyatida psixologik faoliyatining quyidagilarga javob topish orqali o‘rganish mumkin. (E.G‘.G‘oziev)

- Tarjimai xolning tavsifnomasiga binoan;
- Qobiliyat va iste’dodiga ko‘ra;
- Shaxsiy fazilatlariga ko‘ra;

Boshqaruvchilik imkoniyati deganda biz voqeaning borish jarayonida ta’sir ko‘rsatish qobiliyatini tushunamiz. Bu qobiliyatda muammoli vaziyatlarda voqeaning borish yo‘nalishiga qarab xarakat strategiyasi va taktikasini belgilashdan iborat faoliyat tushuniladi.

Fransiyadagi “Mukammal boshqaruv” tizimi bo‘yicha o‘tkazilgan so‘rovnomalarning ko‘rsatilishicha, eng tajribali menejerlar RAHBAR TALANTIga xos xususiyatlarni qayd etganlar. Fransiyadagi menejerlarning “Yaxshi menejerlar uchun eng muhimi nima?” degan savolga bergan javoblari quyidagi diagrammada o‘z aksini topgan:



Rivojlangan davlatlarda o‘tkazilgan testlarning ko‘rsatishicha rahbar shaxsiga xos quyidagi sifatlar ajratib ko‘rsatilgan.

Uzoqni ko‘ra olish, agressivlik, o‘z-o‘ziga buysunuvchanlik, o‘ziga ishonish, xalollik, ochiq ko‘ngillik, reatsiya tezligi, orginallik, ijtimoiy his etuvchanlik, optimizm, hayotdan quvonch oluvchanlik, ichkilikka munosabat, intellekt,

muomalaga kirishimlilik, o'zini-o'zi baholash, qat'iylik va boshqa sifatlar qayd etiladi.

### **Boshqaruv muomalasi va uning psixologik mexanizmlari**

**Muomala** - insonlarning bir-biriga o'zaro ta'siri, birgalikdagi faoliyati, konfrontatsiyaga amal qilish jarayoni.

Boshqaruvchilik muomalasi rahbarlik faoliyatining muhim jihatlaridan hisoblanadi. Muomala psixologiyasining asosiy kategoriyasi bo'lganligi bois uning asosiy qonuniyatlarini tushunish uchun psixologiya faniga murojat etish lozim. Chunki boshqaruv jarayonida muomala mexanizmlaridan unumli foydalanish rahbar ish faoliyatining ijobiy natijalar berishiga imkoniyat tug'diradi. Muomala inson faoliyatining barcha jabhalarida ahamiyat kasb etishi sir emas, ammo uni ma'lum shart-sharoit va rahbarlik pog'onalariga qarab ishlatish mumkin. Shu bois maktab rahbarlari faoliyatida boshqaruvchanlik muomalasini tadbqiq etishning o'ziga xos jihati qanday xarakterlanadi ?

Rahbar boshqaradimi yoki rag'barlik qiladimi? Ba'zi rahbarlar bu tushunchalarni bir xil, ba'zilari esa farq qiladi, deb qarashadi. Masalaga jiddiy yondashilsa, bu atamalar o'rtasida farqlar o'z-o'zidan kelib chiqadi. Sabab, boshqaruvchini – “Mashinani boshqarish”, “Texnologik jarayonni boshqarish”, jamoani boshqarish tarzida ishlatish mumkin. Unda rahbarlik nima?

Bu holdan chiqish uchun boshqaruvni rahbarlik tushunchasiga almashtirish mumkin. “Rahbarlik qilish” insonlarga munosabat bildirilganda ishlatiladi. “Boshqaruv” tushunchasi esa ancha keng mazmunga ega, xattoki “raxbarlikni” ham o'ziga qamrab oladi. Biz foydalanayotgan “Boshqaruvchilik muomalasi” tushunchasi – odamlarga rahbarlik qilish ularning faoliyatini biron bir yo'nalishga o'zgartirish, zarur yo'nalishni shakllantirish mazmunida ishlatiladi.

## Rahbarlik xodimlar bilan xizmat yuzasidan quyidagicha muomala qiladilar.

№	Boshqaruvchilik muomala yoʻnalishlari
1	Buyruq berish, ish taqsimlash, koʻrsatmalar berish. Maslaxatlashish
2	“Teskari aloqa” (nazorat qilish), yaʼni xodimning vazifani bajarganligi haqida maʼlumot olish.
3	Topshiriqlarni bajarganligi yuzasidan xodimning faoliyatini baholash.

Esda tutish lozim.

Амалий жихатдан хар бир топширикни ёмон, қониқарли, яхши ва аъло даражада бажариш мумкин.

Rahbar tomonidan berilgan topshiriqni aʼlo darajada bajarish bir tomondan uning murojaat usuliga bogʻliq boʻlsa, ikkinchidan, xodimning berilgan vazifani bajarishga xoxishi bilan belgilanadi. Ushbu masala yuzasidan ingliz olimlari Erks va Dodson tomonidan ishlab chiqilgan konsepsiyada ham inson xoxishining faoliyati amalga oshirishda qanchalik ahamiyatga egaligini sezish mumkin. Ularning fikricha, kuchli xoxish yaxshi natija. Ammo maʼlum chegaradan oʻtkach, natija yomonlashadi. Shuning uchun faoliyatni amalga oshirilishi belgilovchi optimal motivlar doimo ham boʻlavermaydi.

Бажариладиган ишни хохиш билан амалга ошириш лозим.  
“ХОХИШ” - муваффақиятга эришиш

Ishni koʻngildagidek va aʼlo darajada bajarishning asosiy shartlaridan biri.

Baʼzan rahbarlarga xodimlaringiz topshirigʻingizni doim ham aytganingizdek bajarishadimi, deb savol beriladi. Ular doimo ham bir xilda bajarmasliklarini va nima sababdan shunday ekanligini tushunmay oʻyga tolishadi.

Nega shunday? Bu oʻzaro tushunchaning etishmasligi boʻisdir. Balki?!

Shu sababli raxbar xodilariga topshiriq berayotganda quyidagilarga e'tibor qaratishi maqsadga muvofiq:

Umumiy ish faoliyati yuzasidan til topishish
Intellektual salohiyatini hisobga olish
Ma'lumotning to'raligi
Mantiqan bayon etish
Diqqatni to'plash

#### Boshqaruvchilik muomalasining qonunlari:

Insonning yuz tuzilishi, mimikasi, pantomimikasi, imo - ishorasi, gavda tuzilishi va bir-biri bilan salomlashishi u to'g'risida ma'lumot olishning maqbul vositalaridan hisoblanadi. Psixologlarning ta'kidlashicha, insonlar to'g'risida ma'lumotlarni quyidagi vositalar yordamida olish mumkin ekan:

- 1) So'z - 38% ;
- 2) imo- ishora, mimika , pantomimika , yurish, gavdani tutish -55%;

Biz ushbu statistik ma'lumotlarga asoslanib, quyida raxbar xodimlari bilan o'zaro munosabati jaryonida qo'l keluvchi eng qulay ta'sir o'tkazish usullarining ayrimlarini keltirib o'tamiz. Ulardan birinchisi Xodimlaringizga ularning ismiga qarab murojaat qilishga intiling.

Xodimlar ismini aytib murojaat qiling
Qarshingizdagi kishiga e'tibor qarating
Xodimingizni shaxs sifatida qarshi oling
Xodimning ehtiyojlariga mos yordam ko'rsatish uning shaxsi tan olinganligini bildiradi.
Ijobiy emotsiya hosil qilish
Ijobiy emotsiyalarni yo'naltira bilish



## **“Xodimga ismiga ko‘ra ta’sir ko‘rsatish” mexanizmi**

Ism insonning eng yoqtiradigan jihati hisoblanadi. Chunki inson o‘zini yoqtirganligi bois uning ismi orqali murojaat qilinganda yoqimli tuyg‘u uyg‘onishi tabiiy. Bu murojaat usulidan rahbarning xodimlarga murojaat etishda foydalanishi juda muhim. Xatto tarixiy faktlarning ko‘rsatishicha ham insoniyat tarixidagi buyuk shaxslar - Amir Temur, Yu.Sezar, A.Makedonskiy qo‘shindagi sipohlarning har birining ismini bilganligi ma’lum. Bu xolatda shaxslar tomonidan shaxsiy nufuzni oshirishning bir omili sifatida qarash mumkin. Masalan, AQSh prezidenti Ruzveltning o‘z faoliyatida insonlar ismidan shaxslarga ta’sir o‘tkazish vositasi sifatida keng foydalanganligini bilamiz. U 18000 dan ortiq ismni yoddan bilgan. Bu uning prezidentlik faoliyatida ijobiy natijalarga erishishiga olib kelgan. Bu usulda maktabda ishlovchi rahbarlar foydalanishi e’tibordan holi emas.

Esda tutish lozim

Инсон юзи – муносабатлар кўзгуси

## **“Munosabatlar ko‘zguisi” usulining ta’sir mexanizmi**

Yuzdagi ochiqlik yoqimli kulgidan dalolat beradi

Signal: “Men Sizning do‘stingizman”

Do‘st himoya qiladi

Ehtiyojning qondirilganligi himoyalaniшни ta’minlaydi

Ijobiy his- tuyg‘ularni hosil qilish

Ijobiy emotsiyalarni manbaga yo‘naltirish

Bu usulning ko'rsatishicha, munosabat mobaynida insonlardan axborot olish va ular asosida atrofdagilarga ta'sir o'tkazish yaxshi natijalar beradi. Chunki bu mexanizmning har bir bosqichi o'ziga xos mazmunga ega.:

1. Ko'pchilik odamlar o'zlarining dushmanlaridan ko'ra, do'stlarini samimiy va ochiq yuz bilan qarshi olishadi.
2. Bu tarzda munosabat quyidagi ogohlikdan dalolat beradi: "Men Sizing do'stingizman".
3. Do'stlik yagona fikr egalari, maslakdoshlar o'rtasida yuzaga keladi.
4. Insonlarning eng muhim ehtiyojlaridan biri bu himoyalanihga, xavfsizlikka ehtiyoj hisoblanadi. Do'st – bu muxim ehtiyojni, ya'ni himoyalanihni ta'minlovchi kishidir.
5. Ehtiyojning qondirilganligi insonda ijobiy g'is-tuyg'ularni yuzaga keltiradi.
6. Har bir kishi o'zida ijobiy his-tuyg'u uyg'otgan kishiga intiladi.

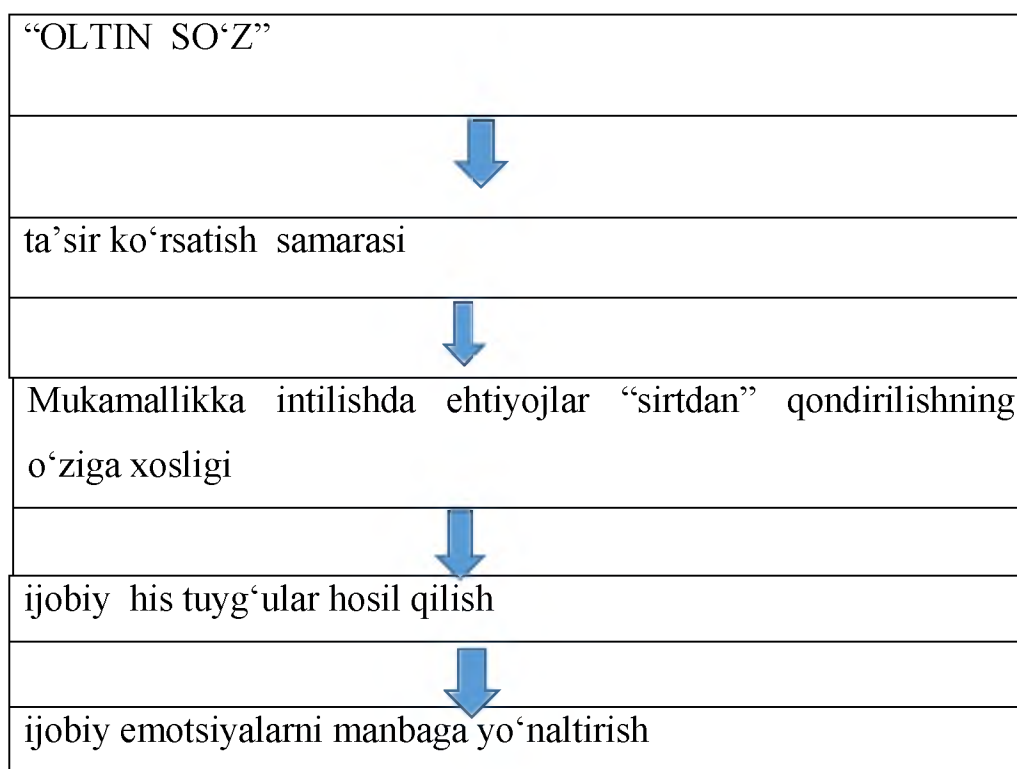
Atrofdagilarga (jumladan xodimlarga) ta'sir ko'rsatishning yana bir usuli "oltin so'z" usuli hisoblanadi.

So'z psixologik jihatdan juda katta kuch va qurol hisoblanadi. So'z orqali odamlarga ta'sir o'tkazish *suggesteziya* deyiladi. So'z orqali qanday ta'sir o'tkazish mumkin? Insonlarga ta'sir o'tkazishning zamirida tabiiy asos borligini unutmaslik zarur. Shu sababli ham xalq orasida "yaxshi so'z dil ozug'i, yomon so'z dil qozig'i" maqoli ko'p ishlatiladi. Chunki his- tuyg'ular yoqimli narsalarning inson tomonidan qabul qilinishiga olib kelsa, yoqimsizlaridan esa jirkanish va norozilikni keltirib chiqaradi.

Shunday ekan, "Oltin so'z" (komplement) deganda nima tushiniladi?

Bu erda so'zni ishlata bilish va undan foydalanish oltindanda qimmatroq natijalarga olib kelishi mumkinligi nazarda tutilgan. "Oltin so'z" ga sinonim sifatida "yoqimli", "ta'sirchan", "ohangrabo", "jarangdor", "ancha qimmatli" mazmunidagi so'zlarni ishlatish mumkin. Masalan, rahbarning xodimga nisbatan "Sizing mahoratingiz meni taajjubga soladi, sizni qo'lingizning gulligiga xavasim keladi" deya olishi qanchalik yuksak baho ekanligini hamma yaxshi biladi. Ammo ushbu tarzdagi so'zlardan foydalana olish rahbardan mahorat talab qiladi. Endi "oltin so'z"

usulining asosiy strukturasi murojaat qilinadigan bo'lsa, quyidagi chizmaga e'tibor qaratish o'rinlidir.



### **“OLTIN SO‘Z” usulining psixologik mexanizmi:**

1. Inson o'z sha'niga aytilgan har qanday yoqimli so'zni eshitarkan, uni yoqtirganligi yoki kompliment bo'is qabul qiladi.
2. Kompliment barcha qonun- qoidalariga mos amalga oshirilsa, uning ta'sir kuchi samarali bo'ladi.
3. Ta'sir ko'rsatish oqibati.
4. Ehtiyojlarning qondirilishi ijobiy his – tuyg'ularni yuzaga keltiradi.
5. Yoqimli his –tuyg'ular inson tomonidan hech qarshiliksiz qabul qilinadi.

### **“OLTIN SO‘Z” usulidan foydalanish qoidalarini:**

1. Kompliment faqat va faqat insonning ijobiy sifatlarini ifodalashi lozim. Komplimentda ikki xil mazmun ifodalovchi holatdan qochish lozim. Masalan, aynan ushbu sifat kishida ham ijobiy, ham salbiy mazmun hosil qilib qolmasligi kerak.
2. Insondagi ijobiy sifatlarni aks ettiruvchi komplimentlardan foydalanishda ortiqcha bo‘rtirib yuborishdan qochish zarur.
3. Aytiladigan kompliment xaqiqatdan yo‘naltirilgan shaxsga nisbatan shaxsiy fikr bo‘lishi lozim. U siyqasi chiqqan gap bo‘lib qolishi kerak emas. Masalan, vrachni appenditsitga qo‘ygan diagnozini maqtash bu kompliment emas, balki siyqasi chiqqan so‘z hisoblanadi.
4. Bildirilgan kompliment haqiqatdan o‘sha kishida qisman bo‘lsada mavjudligini inobatga olish lozim, aks holda inkor etilishi hech gap emas.
5. Kompliment so‘z ishlatilgandan so‘ng ijobiy sifatini rivojlantirish haqida tavsiya va ko‘rsatmalar berish o‘rinli emas.

Boshqaruv muomalasi rahbarlar faoliyatiga qo‘l keluvchi usullar ko‘p. Shuningdek, rahbarning sabr-toqati tinglovchi sifatida ish tutishi ham ancha diqqatga sazovor xususiyatdir. Rahbarning xodimlar bilan munosabati jarayonida ularning fikr- mulohazalarini, arzlarini diqqat bilan tinglashi.

Rahbar xodimlar ish faoliyatlari davomida qo‘l ostidagi xodimlar shaxsining psixologik tiplarini inobatga olib ish munosabati o‘rnatishlari ancha maqsadga muvofiq. Chunki insonlarni psixologik tiplashtirish fanda bir qator yondashuvlarga ega, ular odamlarning asab tizimi, gavda tuzilishiga, psixofiziologik va psixologik xususiyatlariga ko‘ra belgilanadi.:

**Krechmer tipologiyasi: piknik – siklotim:** gavda tuzilishi to‘la bo‘lgan, og‘ir-keng odamlar, ularda his-tuyg‘uda barqarorlik etishmaydi. Ularda kollektivizm, o‘rtoqlik tuyg‘usi va boshqalar bilan birga bo‘lish hoxishi ustunlik qiladi.

**Sheldon tipologiyasi:** bu tipologiya odamlarni jismoniy ko‘rinishga asoslanib taxlil qiladi.

**Endomorf:** bu tipdagi odamlar korindor, ichki a'zolarini ancha rivojlangan, oyoq qismi nozik va nimjon. Ular odamshinavanda va xush muomala bo'lishadi.

**Mezomorf:** sersavlat, yirik va baquvvat gavdali, tana a'zolari rivojlangan, kaftlari va oyoq panjalari keng. Xotirjam bo'lmagan, agressiv kishilar.

**Ektomorf:** uzun bo'yli va ozg'in, asab tizimi yaxshi rivojlangan. Tarmozlashgan va introvert.

Psixofizologik tipologiya bu to'rtta tipga asoslanadi. Barqaror muomalali vaziyatni maqsadga muvofiq ijobiy mohirona bajara oladi.

Qo'zg'aluvchan: faol malakalarni tez o'zlashtira oladi.

Tarmozlashgan: malakalarni qiyinchilik bilan o'zlashtiradi.

Ko'nikmalarni oson o'zlashtira oladi.

Inert malakalarni o'zlashtirishda qobiliyatsiz.

Инсоннинг сезги ва хис-туйгуларига таъсир кўрсатиш орқали хулқ-атвори ва идрокидаги илк стереотипларни янгилари билан ўзлаштиришга олиб келувчи ишонтириш усуллари ҳақидаги фан

## RITORIKA

Rahbar qo'l ostidagi xodimlarga ko'rsatma, topshiriq va maslahatlar beradi. Rahbarning bunday faoliyatini amalga oshirish uchun psixologiya fani bilan bir qatorda qadimiy fan – RITORIKAgA zaruriyat tug'iladi.

Raxbarning ritorikasi psixologiya bilan bog'lashi yangi bir yo'nalishi – ritorika psixologiyasi keltirib chiqaradi. Rahbarning bu fan tarmog'idan foydalanishi asosida quyidagi mazmun yotadi. Rahbar xodimlarga bergan topshiriqlarining natijali bo'lishi ikki omilga bog'liq: topshiriqning mazmuni va psixologik shakliga.

Topshiriqning mazmuni uning biron-bir shaxsga yo'naltirilgani, so'roq, buyruq, tasdiq va direktiv xarakterga egaligi bilan belgilanadi. Rahbar

topshirig‘ining mazmuni bajaruvchi shaxsning xarakati uchun dastur bo‘lib xizmat qiladi. Topshiriqning psixologik shakli munosabat va motivlar darajasini belgilaydi.

Bularning barchasi rahbarda xodimga ta’sir ko‘rsatish, uni ritorikaga murojat qilishga ehtiyoj hosil qiladi. Shu bois yuqorida shaxsda ishontirish san’atini hosil qiluvchi fanga ta’rif berilgan edi.

### **Muomalaga kirishimlilikni psixodiagnostika qilish va shakllantirish**

Muomalaga kirishimlilikni psixodiagnostika qilish keng qamrovli psixologik testlardan iborat. Bu testlarni tadbiq etish va ularning natijalari taxlilidan muomalaga kirishimlilikni kishilarda shakllantirishga yo‘llanma berishda foydalanish mumkin. Ushbu holatdan kelib chiqqan holda muomalaga kirishimlilik qobiliyatini aniqlash metodikasi tavsiya etiladi.

Ko‘rsatma: Sizning e’tiboringizga bir necha oddiy savollar havola qilinadi. Siz tez javob berishga xarakat qiling: “HA”, “YO‘Q”, “BA’ZAN”.

#### **TEST SAVOLNOMASI**

<b>№</b>	<b>SAVOLLAR</b>	<b>“HA”</b>	<b>“YO‘Q”</b>	<b>“BA’ZAN”</b>
<b>1</b>	Siz ish yuzasidan uchrashuvga borishga shaylanib turibsiz, kutish sizni asabingizni buzadimi?	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>2</b>	Sizni biron bir yig‘ilish, kengashga yoki shu singari yig‘ilishlarda nutq qilishga taklif qilishsa norozilik paydo bo‘ladimi?	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>3</b>	Oxirgi daqiqalargacha vrachni chaqirishga urinmaysizmi?	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>4</b>	Siz bilmagan shaharga xizmat safariga borishni taklif qilishsa, siz bundan o‘zingizni olib qochasizmi?	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>5</b>	Siz kechinmalaringizni biror kishi bilan baham ko‘rishni xoxlaysizmi?	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>6</b>	Ko‘chada notanish kishi sizga iltimos bilan murojaat qilsa asabiylashasizmi?	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>

<b>7</b>	“Ota bilan bola” muammosi ularning bir-birilarini tushunmasligi bois yuz beradi, deb xisoblaysizmi?	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>8</b>	Siz tanishingizga bir necha oy oldin olgan pulini qaytarishni unutganligini aytishga uyalasizmi?	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>9</b>	Siz oshxonada mazasiz taom berishdi. Tarelkani jahl bilan surib, jimgina o‘tirasizmi?	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>10</b>	Siz notanish kishi bilan yolg‘iz qoldingiz, siz o‘z niyatingizdan voz kechmasdan navbatni oxirigacha kutib turasizmi?	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>11</b>	Siz kutilmagan navbatga turib qoldingiz siz o‘z niyattingizdan voz kechmasdan navbatni oxirigacha kutib turasizmi?	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>12</b>	Nizoli vaziyatni ko‘rib chiquvchi komissiya tarkibiga kiritishdi, siz bu holatdan qochishga urinasizmi?	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>13</b>	Badiiy adabiyot, san‘at, madaniyat, boshqalar fikrining noma‘qulligini belgilovchi shaxsiy individum mezoningiz bormi?	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>14</b>	Sizga oshkor bo‘lgan masala bo‘yicha kimdir noto‘g‘ri nuqtai nazar bildirdi. Siz baxslashmasdan jim o‘tirasizmi?	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>15</b>	Sizga bo‘sh vaqtingiz u yoki bu o‘quv mavzu va xizmat vazifalari bo‘yicha murojat qilib turishadimi?	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>16</b>	Sizda o‘z fikringizni og‘zaki bayon etishdan ko‘ra yozma ifodalash qulaymi?	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>

Natijalarga ko‘ra muomala kirishimlilik qobiliyatini belgilovchi darajalarni quyidagilarga ajratiladi:

30-32 ball. Muomalaga kirishishingiz juda qiyin. Siz ko‘proq o‘z ichki tuyg‘ularingizga berilib atrofdagilar bilan chiqishishga qiynalasisz.

25-29 ball. Berk, tund, odimsiz.

19-24 ball. Siz ma'lum darajada muomalaga kirish imkoniyatiga egasiz.

14-18 ball. Normal

9-13 ball. Muomalaga juda yaxshi kirisha oladi.

4-8 ball. Har xil vaziyatlarda etakchilik qila, muomalada mavzu tanlay olasiz.

3 va undan kichik ball. Sizda muomala kirishimlilik yuqori, ammo odamlar sizdan qochishga xarakat qilishadi.

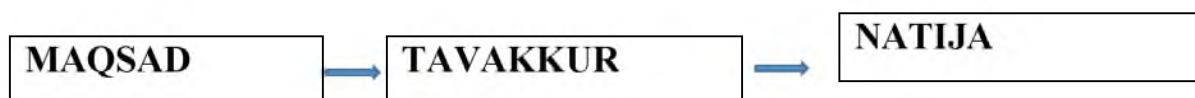
### **Boshqaruvda vaqtdan foydalanish effekti**

Vaqtdan unumli foydalanish doimiy ravishda insonni bezovtalantirib turadi. Chunki hamma ham belgilangan muddaiga muvofiq oldiga qo'ygan maqsadlarini amalga oshira olmaydi. Kimdir kam kuch sarflash orqali yuqori natijaga erishadi, kimdir ko'p kuch yo'qotish hisobiga quyi natijaga ega bo'ladi. Shu boisdan ham vaqtdan unumli foydalanish masalasi psixologik muammo sifatida kundalik faoliyatimizda uchrab turadi. Vaqtdan unumli foydalanishning siri nimada? Vaqtdami yoki insonning faoliyat yo'nalishidami?

Aynan belgilangan muddatda vazifalarni bajarish, maqsadga erishish bu vaqtdan ko'ra insonning o'ziga bog'liq muammosidir. Shu boisdan ham bu masalani samarali amalga oshirish insonning miyani qay tarzda ekspluatatsiya qilishiga bog'liq. Shunga ko'ra vaqtdan unumli foydalanishning eng maqbul yo'li miyangizni to'g'ri ishlata olishingizda.

Buni psixologik nuqtai nazardan umumiy ravishda quyidagicha ifodalash mumkin.

### **V A Q T.**



Maqsadni amalga oshirishda ustanovka bilan e'tiqod tafakkur usuli sifatida ishtirok etadi.

Fikrlar esa e'tiqod shaklida qabul qilinadi.:

Fikrlar:

- Siz erishishni xoxlagan narsangiz;



- Sizning hayotingiz;
- Siz uchun ahamiyatli bo'lgan narsa.

Insonlarni muvaffaqiyatli xarakat qiluvchi yoki muvaffaqiyatsiz ishlovchi shaxslar toifasiga ajratishimiz mumkin. Muvaffaqiyatli ishlovchi insonlarning siri ***vaqtdan unumli foydalanish uquviga egalidir.***

Vaqtdan unumli foydalanish shaxsiy reja ishlab chiqilganda ijobiyroq bo'ladi. Vaqt sizning ustingizdan hukmron bo'lishiga yo'l qo'ymang. Buning uchun siz quyidagilarning tartibga keltiring:

- O'zingizni;
- Sog'ligingiz va hayot rejangizni;
- Shaxsiy taraqqiyot rejangizni;
- O'z maqsad va niyatlaringizni.

Bu ishlarni amalga oshirish shaxsdan faollikni talab qiladi. Shu bois quyidagi holatlarni faollatirishga erishing:

- E'tiqodni;
- Ustanovkani;
- Xulq-atvorni;

Doimo har xil tpoishiriqlar bilan band va mashg'ul bo'linadi.

Topshiriqlarni bajarish yoki ular bilan bog'liq faoliyatni boshqarish lozim.

Boshqarishda ish yuzasidan topshiriqlarni taqsimlash uchun javobgarlikni o'z zimmangizga oling. Bu o'z yutuq va mag'lubiyatlariga nisbatan tayyor turish ma'suliyatini oshiradi.

Ma'suliyatni o'z zimmasiga olish har bir odamda quyidagi jihatdan keltirib chiqaradi:

- Yo'qotib qo'yishdan qo'rqishni;
- Nazoratni yo'qotish xissini;
- Xar xil turdagi ishonchsizlikni;
- Aynan damda sinab ko'ring.

Siz o'zingizni vaqtni mohirona boshqaradigan kishi sifatida qanday bag'olaysiz? O'zingiz haqingizda nimani zarur deb o'ylaysiz bu hulq-atvoringizni shakllantirish orqali yaxshi natijalarga olib keladi. Ular nimalardan iborat, deb o'ylaysiz?

- Men mutlaqo betartib odamman.
- Men odatda mo'ljallangan ishlarini muddatida bajara olmayman
- Men doimo vaqtni bekorga yo'qataytganimni his qilaman.
- Men uzoq vaqt diqqatimni to'plab tura olaman.
- Menda yo'q deb javob berish qiyin.
- Men ishni yaxshi boshlayman ammo uni oxiriga etkazish qiyin.
- Men muhim ishlarni o'zga kishilarga ishonmayman.
- Menda uzoq vaqt to'planib qolgan yumushlar bor.
- Men uy bilan ish o'rtasida to'g'ri munosabat o'rnatam olaman.
- Men ko'p vaqtga ega bo'lishni xohlayman.
- Men ko'pincha odamlarni xijolatga qo'yganman.
- Men stressni his qilaman.
- Mening ishlashim uchun quvvat etishmaydi.
- Men ba'zan muhim ishlarni unutib qo'yaman.
- Menda ko'p vaqtimni sog'lig'im va tashqi ko'rinishimni yaxshilashga ajratish hoxishi bor.
- Men ishning ko'pligidan jismoniy toliqishni his qilaman.
- Hozir besh yil oldingiga qaraganda ishlarim ancha yomon.
- Menga mehnat ta'tili zarur.

ВАҚТНИ БОШҚАРИШ  
ИНСОННИНГ ЎЗИНИ  
БОШҚАРИШДАН ИБОРАТДИР.

## ***PARETO QONUNI***

Marketing sohasida hamma uchun ma'lum mashhur qonun, 80:20 ko'rinishda bo'lib, bu 80foiz kuch sarflash orqali 20 foiz natijaga erishish yoki aksincha 20 foiz urinish orqali 80 foizli natijani qo'lga kiritishdir.

## **TA'LIM –TARBIYA JARAYONINI BOSHQARISHDA HAMKORLIK PSIXOLOGIYASI**

Maktab rahbarlari hamda pedagogik jamoa o'rtasida hamkorlik faoliyatini amalga oshirish jamoadagi muhitni hamda pedagogik jarayonning samaradorligini ta'minlashning asosiy sharti hisoblanadi.

Hamkorlikdagi faoliyatni tahlil qilishda u bilan bog'liq bo'lgan quyidagi jihatlar inobatga olinadi:

Har qanday ta'sirlashuv ma'lum shart-sharoitlarga ko'ra yuzaga keladi va rivojlanadi.

### **I. Xukmronlikning tavsifi**

Xukmronlik
Bir tomonlama ustunlikka erishish qonuniyatiga asoslangan shaxslar o'rtasida o'zaro ta'sirlashuv
Asosiy xarakteristikasi Faoliyat yurituvchi shaxslarning biridagi ojizlikni anglashi bois ikkinchi shaxsning o'z ustunligiga erishishi hamda o'z manfaatlariga buysundirishi
<i>Xukmronlikning asosiy usullari: ko'rsatma berish, tajovuz qilish, jazolash, dag'dag'a qilish hamda kuch ishlatish</i>

### **II. Raqobatning tavsifi**

Raqobat
Shaxslararo munosabat ziddiyat asosida quriladi. Asosiy xarakteristikasi: Manfaatni o'z tomoniga burishga intilish hamda qarama-qarshilik tamoyiliga asoslanish
<i>Raqobatlarining asosiy usuli: munozara, baxslashish, ixtilof, nizolashuv</i>

*Keltirib chiqaruvchi asoratlari:* yurak-qon aylanish tizimini buzilishi, oshqozon-ichak kasalliklarini kelib chiqishi

### III. Xamkorlikning tavsifi

#### Xamkorlik

O‘zaro ta’sirlashuvda kuchlar nisbati emas, balki guruh a’zolarining manfaatlari tenglik tamoyiliga asoslanadi.

*Asosiy usullari:* O‘zaro xamjixatlik, ya’ni maslahat, muhokama, moddiy va ma’naviy jihatdan fikr almashish, o‘zaro yordam, iltimos, taklif kiritish, ko‘rsatmalar berish.

Xamkorlik faoliyati bir necha shart-sharoitlarga asoslanib amalga oshiriladi.

1. Simpatiyani namoyon qilish;
2. Hurmatni shakllantirish;
3. Ishonch hosil qilish;
4. Obro‘-e’tiborga ega bo‘lish.

Xamkorlikdagi faoliyat shaxslararo munosabat jarayonida shakllanish. Shu bois uni quyidagi jihatlar bilan tahlillash mumkin:

a) ratsional; b) hissiy; v) irodaviy; g) amaliy.

Ulardan hissiy, irodaviy va amaliy jihatlar kishilar o‘rtasidagi psixologik bog‘lanishini shakllantirishning manbai hisoblanadi.

#### Shaxslararo munosabat

Keltirib chiqaruvchi sabab: ehtiyoj

Amalga oshirilishini ta’minlovchi mexanizmlar.

“Uyg‘unlik” - rahbarning fikri, kechinmalari, baholari, ishonch xodimlari bilan bir xilda bo‘lishi;

“Etalon” – rahbarning jamoa a’zolari bilan ehtiyojlarni ma’naviy birlikda namoyon qilishi;

“Tanqislik”- rahbarning ijtimoiy munoasabatlarda xodimlarida yo‘q sifatlarni namoyon qilishi;

“Emotsional aks-sado” – kayfiyat orqali boshqalarning his-tuyg‘usiga ta’sir o‘tkazish;

“Ko‘maklashish” – rahbarning xodimlari bilan til topishishi va ularning maqsadlariga erishishda yordam ko‘rsatish;

“Go‘zallik” – rahbarning xodimlar bilan munosabatida o‘zining tashqi qiyofasiga e’tibor ko‘rsatish;

### **Rahbarning faoliyatini belgilovchi omillar:**

1. Kishilarga ta’sir o‘tkazuvchanlik xususiyatiga egalik;
2. Tavakkalchilik ;
3. Ma’suliyatni o‘z zimmasiga olishi va shaxsiy namuna ko‘rsata bilishi.

Rahbar bilan xodimlar o‘rtasidagi xamkorlikni belgilashda rahbardan talab qilinadigan jihatlar:

1. Obru-e’tiborga egalik;
2. Jamoaning ishonchini qozonish;
3. Xodimlar faoliyatini to‘g‘ri idrok qilish;
4. Talabchanlik;
5. Taqdirlay bilish;

Direktorning o‘quv ishlari bo‘yicha muovini pedagogik jamoa bilan munosabatini samarali tashkil etishida u yuzasidan aniq ma’lumotlarga ega bo‘lishi lozim. Chunki faoliyatni amalga oshirishning o‘zi etarlicha ijobiy natijalar tahlilini beravermaydi. Bu amaliy jihatdan o‘rganishlarni taqazo etadi. Shu sababli quyida rahbarlarning maktab pedagog xodimlaridagi qaysi xususiyatlarni afzal hisoblanganlari xamda aynan pedagoglar nuqtai-nazariga ko‘ra rahbarlarning qaysi jihatlari ancha maqsadga muvofiqligini aniqlashga yordam beruvchi psixologik anketalar keltirib o‘tilgan..

Bu anketalardan foydalanishda rahbarlarning maktab psixologi bilan ba maslahat ish tutishlari maqsadga muvofiq. Birinchi anketada maktab pedagoglarining sifatlarni rahbarlar tomonidan ma’qullanishi darajasiga ko‘ra

baholashlari o'rganilsa, ikkinchidan, o'qituvchilarning maktab rahbarlari to'g'risidagi qarashlar o'rganiladi.

Ta'lim mussasasidagi pedagoglarni boshqarishni faollashtirishga to'siq bo'luvchi bir qator motivlar mavjud:

a) ta'lim mussasasi ishini yuksaltirish bo'yicha qandaydir takliflar kiritishning befoydaligi.

b) o'quv mussasasi hayotidagi kamchiliklarni doimo tanqid qilish:

v) pedagoglarning boshqaruvidagi ishtirokiga ishonchning yo'qligi.

Buni bartaraf etishda mussasa rahbari quyidagi jihatlarga e'tibor qaratishi lozim:

- 1) Faqat jamoa fikrii talab qilmay, ularning erkin faoliyat yuritishga ham shart-sharoit yaratish;
- 2) O'qituvchilar ishini faollashtirish uchun tanqidga to'g'ri munosabat bildirish;
- 3) Mehnatni ratsional tashkil etish - qog'ozbozlikdan, majlisbozlikdan, foydasiz ishlardan tiyilish;
- 4) Pedagogik madaniyat o'sishi uchun shart-sharoit yaratish;
- 5) Boshqaruvni faollashtirish, ya'ni jazolashga emas, balki rag'batlantirishga aylantirish lozim.

Shuningdek, ta'lim mussasasi rahbarlari o'rtasidagi hamkorlik faoliyati undagi psixologik muhitni belgilovchi omil hisoblanadi. Shu bois direktorning o'quv ishlari bo'yicha muovini bilan munosabati ta'lim - tarbiya jarayonini boshqarishda bir qator ahamiyatga ega. Direktorning O'IBDM yoki O'IBDMning direktorga munosabatini oddiy yo'l bilan tadqiq qilishimiz mumkin.

- Psixologik tadqiqotlarning ko'rsatishicha, O'IBDM direktoriga xos kuchli tomonlarga: birinchi navbatda tashkilotchilik, professional ishchanlik, muomalaga kirishimlilik va o'zini tuta olishlik, talabchanlik, insoniylik, kasbiy imkoniyat, uddaburonlik, kabi sifatlarga ega bo'lishini afzal hisoblashar ekan.
- Direktorlarning O'IBDM bilan ishlariga to'siq bo'luvchi sifatlariga:
  - ishda pedagogik yo'nalganlikning etishmasligi;
  - o'quv-tarbiya jarayonini tashkil etishda uyushganlikning mavjud emasligi;
  - takt va vazminlikning etishmasligi;

- jamoadan talab qilishning etishmasligi;
- ishda uddaburonlik va jamoaviy yondashishning etishmasligi;

Direktor bilan O'IBDM o'rtasida nizo keltirib chiqaruvchi jihatlari:

- ularning pozitsiyalarini qo'llab-quvvatlamasliklari;
- direktorning munosabat o'rnata olmasligi;
- o'quv - tarbiya jarayoniga etarli ishtirok etmasligi;

Ta'lim muassasi rahbarining pedagogik jamoa bilan hamkorlikdagi faoliyati turli muammoalrni hal qilishga yordam beradi:

- o'qituvchilarning kasbiy madaniyatini oshirishga;
- pedagogik kuzatuvchanlik, boshqa shaxslar xulq-atvorini pedagogik idrok etishga va e'tibor qaratishga;
- ish yuzasidan ishonch –o'qituvchilarning O'IBDMning kasbiy

kompetentligiga ishonch bilan qarashi;

- uslubiy xamkorlik uchun rag'batlantiruvchi faoliyatning bo'lishi.

Ta'lim muassasi rahbari jamoa a'zolari bilan hamkorlikdagi faoliyatida rag'batlantirish bilan bir qatorda jazolash yoki tanqid qilish asosida ular faoliyatini to'g'ri yo'nalishga solishi mumkin. Buning uchun rahbarning pedagoglarni tanqid qilishida bir qator qoidalarni inobatga olishi mumkin bo'ladi. Ushbu qoidalarni quyida keltirib o'tamiz:

Birinchi qoida: o'qituvchini iloji bo'lmay qolgan xollarda tanqid qilish;

Ikkinchi qoida: tanqid shaxs qadr-qimmatini poymol qilmagan holda aniq belgilangan tomonga qaratilishi lozim;

Uchinchi qoida: tanqiddan ijobiy baholanishini e'tiborga olgan holda foydalanish;

To'rtinchi qoida: o'qituvchi bilan o'rtangizdagi emotsional kontakt bo'lsa, u sizning imkoniyatlaringizga, ochiq ko'ngilligingizga ishongan taqdirdagina amalga oshirilishi lozim;

Beshinchi qoida: tanqid kuchini oshirib borish;

Oltinchi qoida: aynan ko'z bilan ko'rib guvohi bo'lingan kamchiliklarni tanqid qilish;

Yettinchi qoida: o'qituvchining jamoaning boshqa a'zolari bilan qiyoslab tanqid qilish ma'qul emas;

Sakkizinchi qoida: tanqid qilinayotgan o'qituvchining jamodagi mavkeiga alohida e'tibor qaratish;

To'qqizinchi qoida: tanqid ishga manfaatdorlik tomonidan amalga oshirilishi zarur;

O'ninchi qoida: agar kamchilik barcha o'qituvchilarga xos bo'lsa, uni bir xilda yo'naltirish lozim.

Jamoa ishini tashkil etishda rahbar shaxsining namuna sifatida o'rnak ko'rsatishi mumkin. Chunki psixologiyada jamoada rahbar shaxsining nufuzga egaligi, shaxsiy namuna bo'la olishi, xodimlarga emotsional ta'sir ko'rsatishi doimo e'zozlab kelinadi. Xamkorlik faoliyatini muttasil nazorat qilish yoki u to'g'risida ma'lumot olib borish bu psixodiagnostik tadbirlarni talab etadi.

### **Rahbarning xodimlar faoliyatini o'rganish uchun anketa**

№	O'qituvchilarning sifatleri	Ball
1	Ogohlantirish, taqdirlashlarni to'g'ri idrok qilish uquviga ega	
2	Vijdonli, ma'suliyatli, mehnatsevar	
3	O'quvchilarga mehribon	
4	Odamlarga hurmat bilan qaraydigan,xushmuomala	
5	Har qandpy topshiriqni bajaruvchi	
6	Adolatli va pok	
7	Sizning talab va xarakatlaringizni qo'llab-quvvatlaydi	
8	O'quvchilarni o'ziga yaqin oladi. Ularni tarbiyalaydi.	
9	Ishga ijodiy yondashuvchi, yangiliklarni ilg'ovchi	
10	Jamoa manfaatlariga bo'ysunuvchan	
11	Boshlangan ishini oxiriga etkazadi	
12	Jamoa a'zolari bilan xamkor	
13	Sizning fikringaz, baholaringizni tushunadi	
14	Odamlarni, vaziyatlarni payqashga moyil	
15	O'z kasbining fidoyisi	
16	Hamkasblariga talabchan	
17	O'qituvchilik mahoratiga ega	



18	Qiziqishlari keng	
19	Xamkasblari kamchiliklarini ochiq tanqid qiladi	
20	Mustaqil ishlay oladi	
21	Yoqimtoy qiyofaga ega	

O'qituvchilarning maktab direktori va O'IBDM faoliyatini

baholash anketasi

№	Rahbarlar haqida mulohazalar	Direktor	O'IBDM
			M
1	Odamlarga talabchan		
2	Pedagoglarda ish faoliyatiga xos sifatlarni o'stirishga intiladi		
3	Bajaradigan ishni talab qilishdan oldin qanday va qachon bajarilishini aniq tushuntiradi		
4	Jamoani kollegial asosda boshqaradi, maslaxatlashadi		
5	Jamoani qo'llab –quvvatlashga moyil		
6	Jamoa hurmatiga sazavor		
7	Ishontira oladi		
8	Pedagoglarning ishidagi kamchiliklaridan ko'ra ko'proq yutuqlariga e'tibor beradi		
9	Pedagoglar bilan munosabatda ularning zaruriyatlarini inobatga oladi		
10	Pedagogik mahoratiga ega, boshqalarga o'rnak bo'la oladi		
11	Pedagoglarga yuqori darajada uslubiy yordam ko'rsata oladi		
12	Pedagogik tajriba va bilimlarni maktabda tashviqot qiladi va qo'llaydi		
13	Pedagoglarning tanqidini tinglaydi, tanqidlardan qasos olishga intilmaydi		
14	Jamoani sog'lom, yaxshi kayfiyati bilan qo'llab-quvvatlaydi		
15	Ishda tashabbuskor va kashfiyotchi		

16	O'qituvchining mehnati va vaqtiga ehtiyotkorona munosabatda bo'ladi		
17	Jon –jahdi bilan ishlaydi		
18	Yuzaki ko'rsatkichlarga emas, ta'lim-tarbiyaning sifatiga e'tibor beradi		

Yuqoridagi anketa savollaridan foydalanish rahbar xodimlarini ish faoliyatini to'g'ri tashkil etish va to'g'ri baxolashga olib keladi.

### **Ta'lim texnologiyalari.**

**Zinama-zina.** Texnologiyaning tavsifi. Ushbu mashg'ulot shaxsiy tarkibni o'tilgan yoki o'tilishi kerak bo'lgan mavzu bo'yicha yakka va kichik jamoa bo'lib fikrlash hamda xotirlash, o'zlashtirilgan bilimlarni yodga tushirib, to'plangan fikrlarni umumlashtira olish va ularni yozma, rasm, chizma ko'rinishida ifodalay olishga o'rgatadi. Bu texnologiya shaxsiy tarkib bilan bir guruh ichida, yakka holda yoki guruhlarga ajratilgan holda yozma ravishda o'tkaziladi va taqdimot qilinadi. Texnologiyaning maqsadi. Shaxsiy tarkibni erkin, mustaqil va mantiqiy fikrlashga, jamoa bo'lib ishlashga, izlanishga, fikrlarni jamlab ulardan nazariy va amaliy tushuncha hosil qilishga, jamoaga o'z fikri bilan ta'sir eta olishga, uni ma'qullashga, shuningdek, mavzuning tayanch tushunchalariga izoh berishda egallagan bilimlarini qo'llay olishga o'rgatish. Texnologiyaning qo'llanishi: ma'ruza (imkoniyat va sharoit bo'lsa), seminar, amaliy va laboratoriya mashg'ulotlarida yakka tartibda yoki kichik guruhlarda o'tkazish hamda nazorat darslarida qo'llanilishi mumkin. Mashg'ulotda qo'llaniladigan vositalar: A-3, A-4 formatli qog'ozlarda tayyorlangan (mavzuni ajratilgan kichik mavzuchalar soniga mos) chap tomoniga kichik mavzular yozilgan tarqatma materiallar, flomaster yoki rangli qalam)lar.

### **Mashg'ulotni o'tkazish tartibi:**

- mashg'ulot o'tuvchi mashg'ulot boshlangunga qadar o'quv materialini bir necha kichik mavzularga bo'lib oladi (masalan, 2 yoki 3 ta, 4 yoki 5 ta ...);
- mashg'ulot o'tuvchi shaxsiy tarkibni mavzular soniga qarab 3-5 kishidan iborat kichik guruhlarga ajratadi (guruhlar soni 4 yoki 5 ta bo'lgani ma'qul);

- mashgʻulot oʻtuvchi shaxsiy tarkibni mashgʻulotning maqsadi va uning oʻtkazilish tartibi bilan tanishtiradi. Har bir guruhga qogʻozning chap qismida kichik mavzu yozuvi boʻlgan varaqlar tarqatiladi;
- mashgʻulot oʻtuvchi guruh aʼzolarini tarqatma materialda yozilgan kichik mavzular bilan tanishishlarini va shu mavzu asosida bilganlarini flomaster yordamida qogʻozdagi boʻsh joyga jamoa bilan birgalikda fikrlashib yozib chiqish vazifasini beradi va vaqt belgilaydi;
- guruh aʼzolari birgalikda tarqatma materialda berilgan kichik mavzuni yozma (yoki rasm, yoki chizma) koʻrinishida ifoda etadilar. Bunda guruh aʼzolari kichik mavzu boʻyicha imkon boricha toʻlaroq maʼlumot berishlari kerak boʻladi;
- tarqatma materiallar toʻldirilgach, guruh aʼzolaridan bir kishi taqdimot qiladi. Taqdimot vaqtida guruhlar tomonidan tayyorlangan material, albatta, auditoriya (sinf) doskasiga mantiqan tagma-tag (zina shaklida) ilinadi;
- mashgʻulot oʻtuvchi guruhlar tomonidan tayyorlangan materiallarga izoh berib, ularni baholaydi va mashgʻulotni yakunlaydi (taqdimot vaqtida boshqa guruh aʼzolari ham taqdimot qilingan mazmunga oʻzlarining fikrlarini bildirishlari mumkin).

Izoh: mashgʻulotning bunday tashkil etilishi tinglovchilarni mustaqil fikrlashga, oʻtilgan va oʻzlashtirilgan mavzularni eslashga, ularni yozma (yoki rasm, chizma koʻrinishida) bayon etishga, fikrlarni umumlashtirishga oʻrgatadi.

**Charxpalak Texnologiyaning tavsifi.** Ushbu texnologiya shaxsiy tarkibni oʻtilgan mavzularni yodga olish, mantiqan fikrlab, berilgan savollarga mustaqil ravishda toʻgʻri javob berish va oʻz-oʻzini baholashga oʻrgatishga hamda qisqa vaqt ichida mashgʻulot oʻtuvchi tomonidan shaxsiy tarkibning egallagan bilimlarini baholashga qaratilgan. Texnologiyaning maqsadi: shaxsiy tarkibni mashgʻulot jarayonida mantiqiy fikrlash, oʻz fikrlarini mustaqil ravishda erkin bayon eta olish, oʻzlarini baholash, yakka va guruhlarda ishlashga, boshqalar fikriga hurmat bilan qarashga, koʻp fikrlardan keraklisini tanlab olishga oʻrgatish.

**Texnologiyaning qoʻllanishi:** texnologiya mashgʻulotlarning barcha turlarida dars boshlanishi yoki dars oxirida yoki oʻquv predmetining biron bir boʻlimi tugallanganda, oʻtilgan mavzularni shaxsiy tarkib tomonidan oʻzlashtirilganlik

darajasini baholash, takrorlash, mustahkamlash oraliq va yakuniy nazorat o'tkazish uchun mo'ljallangan. Ushbu texnologiyani mashg'ulot jarayonida yoki uning bir qismida yakka, kichik guruh va jamoa shaklida tashkil etish mumkin.

**Mashg'ulotda foydalaniladigan vositalar:** tarqatma materiallar, rangli qalam (yoki flomaster)lar. Izoh: reja bo'yicha belgilangan mavzu asosida hamda mashg'ulot o'tuvchi qo'ygan maqsadi (tekshirish, mustahkamlash, baholash)ga mos tayyorlangan tarqatma materiallar (agar yakka tartibda o'tkazish mo'ljallangan bo'lsa, guruh tinglovchilari soniga, agar kichik guruhlarda o'tkazish belgilangan bo'lsa, u holda guruhlar soniga qarab tarqatma materiallar tayyorlanadi).

**Mashg'ulotni o'tkazish tartibi:**

- shaxsiy tarkibni (sharoitga qarab) guruhlariga ajratiladi;
  - shaxsiy tarkibni mashg'ulotni o'tkazishga qo'yilgan talablar va qoidalar bilan tanishtiriladi;
  - tarqatma materiallar guruh, a'zolariga tarqatiladi;
  - mashg'ulot o'tuvchi belgilagan vaqt ichida tarqatma materiallardagi vazifalar guruh a'zolari tomonidan yakka tartibda mustaqil ravishda bajariladi;
  - har bir guruh a'zosi o'zi ishlagan tarqatma materialining o'ng burchagiga guruh raqamini yozadi, chap burchagiga esa o'zining biron-bir ramziy belgisini chizib qo'yadi;
  - vazifa bajarilgan tarqatma materiallar boshqa guruhlariga «charxpalak aylanmasi» yo'nalishida almashtiriladi;
  - boshqa guruh, a'zolarining yakka tartibda bajarilgan vazifalar varaqalari yakka tartibda yangi guruh a'zolari tomonidan o'rganiladi va o'zgartirishlar kiritiladi; jamolalar tomonidan o'rganilgan va o'zgartirishlar kiritilgan materiallar yana 10 yuqorida eslatilgan yo'nalish bo'yicha guruhlararo almashtiriladi (ushbu jarayon guruhlar soniga qarab davom ettiriladi); materiallarni oxirgi almashishdan so'ng har bir guruh va har bir guruh a'zosi o'zlari ilk bor to'ldirgan materiallarini (guruh raqami va o'zlari qo'ygan ramziy belgilari asosida) tanlab oladilar;
- har bir guruh a'zolarining o'zlari belgilagan javoblariga boshqa guruh a'zolarining to'zatishtirishlarini taqqoslaydilar va tahlil qiladilar;

- mashgʻulot oʻtuvchi tarqatma materialda berilgan vazifalarni oʻqiydi va jamoa bilan birgalikda toʻgʻri javoblarni belgilaydi yoki (sharoitga qarab) tarqatma materialdagi vazifalar ekranda yoritilib, ekran orqali toʻgʻri javoblar oʻqib eshittiriladi

- har bir tinglovchi toʻgʻri javob bilan belgilangan javoblar farqlarini aniqlaydilar, kerakli ballni toʻplaydilar va oʻzlarini baholaydilar.

Izoh: tarqatma materialda tinglovchilar belgilagan toʻgʻri javoblar bilan mashgʻulot oʻtuvchi hamkorligida aniqlangan toʻgʻri javoblarning farqi 0,55 foizdan yuqori boʻlsa, tinglovchi ushbu oʻquv materialini oʻzlashtirgan, undan kam boʻlsa oʻzlashtira olmaganligini bildiradi. Masalan, vazifalar soni 30 ta boʻlib, javoblarning 17-20 tasi toʻgʻri belgilangan boʻlsa, tinglovchi ushbu vazifani bajargan va oʻquv materialini oʻzlashtira olgan, agar undan kam boʻlsa oʻzlashtira olmagan hisoblanadi. Shu bilan birga, javoblarning 21-24 tasi toʻgʻri belgilangan boʻlsa tinglovchining materiallarni oʻzlashtirganlik darajasi «yaxshi», 25-30 tasi toʻgʻri boʻlsa «aʻlo» baho deb hisoblanadi.

- tinglovchilar oʻz baholari yoki ballarini belgilab olishgach, mashgʻulot oʻtuvchi vazifa bajarilgan qogʻozlarni yigʻib oladi va baho (ballar)ni guruh jurnaliga koʻchirib qoʻyadi.

### **BUMERANG.**

**Texnologiyaning tavsifi.** Ushbu texnologiya shaxsiy tarkibni mashgʻulot jarayonida, mashgʻulotdan tashqarida turli adabiyotlar, matnlar bilan ishlash, oʻrganilgan materialni yodida saqlab qolish, soʻzlab berish, fikrini erkin holda bayon eta olish, qisqa vaqt ichida koʻp maʼlumotga ega boʻlish hamda mashgʻulot mobaynida mashgʻulotni oʻtuvchi tomonidan barcha tinglovchilarni baholay olishga qaratilgan.

**Texnologiyaning maqsadi.** Oʻquv jarayoni mobaynida tarqatilgan materiallarni shaxsiy tarkib tomonidan yakka va guruh holatida oʻzlashtirib olishlari, bir-birlariga oʻqilgan axborotlarni toʻliq etkazish hamda suhbatmunozara va turli savollar orqali tarqatma materiallardagi matnlar qay darajada oʻzlashtirilganligini nazorat qilish va baholash, shuningdek, oʻquv jarayoni mobaynida har bir tinglovchi tomonidan oʻz baho (yoki ball)larini egallashga imkoniyat yaratish.

**Texnologiyaning qo'llanishi.** Amaliy mashg'ulotlar, seminar yoki laboratoriya mashg'ulotlari hamda suhbat-munozara shaklidagi darslar yakka tartibda, kichik guruh, va jamoa shaklida foydalanilishi mumkin. Mashg'ulotda foydalaniladigan vositalar. Tinglovchi dars jarayonida mustaqil o'qishlari, o'rganishlari va o'zlashtirib olishlari uchun mo'ljallangan tarqatma materiallar (o'tilgan mavzu yoki yangi mavzu bo'yicha qisqa matnlar, suratlar, ma'lumotlar).

**Mashg'ulotni o'tkazish tartibi.** Ushbu texnologiya bir necha bosqichda o'tkaziladi:

- o'quv materialini mavzusini nechta qisqa matnlarga bo'linishiga qarab tinglovchilar kichik guruhlariga ajratiladi (guruhlar soni tarqatiladigan matnlar soniga teng bo'lishi kerak);
- shaxsiy tarkib darsning maqsadi va tartibi bilan tanishtiriladi;
- shaxsiy tarkibgaga o'rganiladigan mavzu mazmuniga tegishli kinolavha ko'rsatiladi: ulardan shu kinolavha asosida mashg'ulotning mavzusi va mazmunini keltirib chiqarishlari so'raladi;
- so'ngra o'ularning har biriga mustaqil o'rganishlari uchun mavzu bo'yicha matnlar tarqatiladi;
- berilgan matnlar tinglovchilar tomonidan yakka tartibda mustaqil o'rganiladi;

### **Guruh bo'lib ishlash**

- har bir guruh a'zolaridan yangi guruh tashkil etiladi;
- yangi guruh, a'zolarining har biri guruh ichida navbati bilan mustaqil o'rganilgan matnlari bilan axborot almashadilar, ya'ni bir-birlariga so'zlab beradilar, matnini o'zlashtirib olishlariga erishadilar;
- berilgan ma'lumotlarni o'zlashtirilganlik darajasini aniqlash uchun guruh ichida ichki nazorat o'tkaziladi, ya'ni guruh a'zolari bir-birlari bilan savol-javob o'tkazadilar;
- yangi guruh, a'zolari dastlabki holatdagi guruhlar joyiga qaytadilar;
- darsning qolgan jarayonida tinglovchilar bilimlarini baholash yoki to'plagan ballarini hisoblab borish uchun har bir guruhda «guruh hisobchisi» tayinlanadi;
- tinglovchilar tomonidan barcha matnlar qay darajada o'zlashtirilganligini aniqlash maqsadida mashg'ulot o'tuvchi (yoki opponent guruhi)| tinglovchilarga guruhlariga

tarqatilgan matnlar mazmunidan kelib chiqib savollar bilan murojaat etadilar, og‘zaki so‘rov o‘tkazadi;

- savollarga berilgan javoblar asosida guruhlarini to‘plagan umumiy ballari aniqlanadi;
- har bir guruh, a’zosi tomonidan guruhdagi matnning mazmunini hayotga bog‘lagan holda bittadan savol tuziladi;
- guruhlar tomonidan tayyorlangan savollar orqali savol-javob tashkil etiladi («guruh hisobchilari» berilgan javoblar bo‘yicha ballarni hisoblab boradilar);
- guruh a’zolari tomonidan to‘plagan umumiy ballar yig‘indisi aniqlanadi;
- guruhlar to‘plagan umumiy ballar guruh a’zolari o‘rtasida teng taqsimlanadi;

**Izoh:** mashg‘ulot o‘tuvchi darsni shu tartibda tugatishi yoki o‘quv materialini tinglovchilar tomonidan yakka tartibda qanday o‘zlashtirilganini yana bir bor o‘z-o‘ziga baho berish tartibida nazorat qilish uchun «Charxpalak» texnologiyasida ishlatilgan jadvaldan foydalangan holda o‘qilgan va o‘zlashtirilgan matnlar asosida tayyorlangan tarqatma materiallarni tinglovchilarga tarqatib, o‘z bilimlarini tekshirib olishlariga imkoniyat yaratishi mumkin. Mashg‘ulot o‘tuvchi tinglovchilar to‘plagan ballarini qayd jurnaliga ko‘chiradi, dars (mashg‘ulot)ni yakunlaydi, vazifa beradi.

### Talabalarga yo‘riqnoma

Ish bosqichlari	Maslahatlar va tavsiyanomalar
1. Keys va uning axborot ta’minoti bilan tanishish	Avvalo keys bilan tanishing. “Ijtimoiy psixologiyaning asosiy metodlari” haqida tushuncha hosil qilish uchun bor bo‘lgan butun ma’lumotlarni diqqat bilan o‘qib chiqish lozim. O‘rganib chiqish vaqtida metodlarga tavsifnoma yozishga va IPning asosiy metodlari modelini ishlab chiqishga shoshilmang.
2. Berilgan vaziyat bilan tanishish	Ma’lumotlarni yana bir marotaba diqqat bilan o‘qib chiqing. Siz uchun muhim bo‘lgan metodlarga e’tibor qarating. Har bir metodning o‘ziga xos jihatlarini diqqat bilan o‘rganing. Keysdagi muammoli topshiriqni echish uchun zarur bo‘lgan asosiy tushuncha va iboralarga diqqatingizni jalb qiling. Har bir metodning turlari bilan alohida tanishing va ularni yodda saqlang. O‘zingiz uchun qaysi metodni tanlash qulay bo‘lishini aniqlashtirib oling

<p>3. Muammoli vaziyatni tahlil qilish</p>	<p>Asosiy muammo va kichik muammolarga diqqatingizni jalb qiling.  <b>Asosiy muammo: IPning asosiy metodlari</b>          Quyidagi savollarga javob berishga harakat qiling.          1. Metod deganda nimani tushunasiz?          2. Metodlarni qo'llashda ijtimoiy psixolog nimalarga e'tibor berishi lozim?          3. Metodlarda o'ziga xos jihatlar nimalardan iborat?          Asosiy muammo nimaga qaratilganini aniqlang.          Muammoning asosiy mazmunini ajratib oling. IPning asosiy metodlarining har biriga tavsifnoma yozing. Ularni o'z qarashingiz bo'yicha ma'lum bir sxemaga soling va bu modelni asoslang.</p>
<p>4. Muammoli vaziyatni echish usul va vositalarini tanlash hamda asoslash</p>	<p>O'zingiz uchun foydalanmoqchi bo'lgan metodni aniqlab olish maqsadida quyida taqdim etilgan "Metodlarning o'ziga xosligi" jadvalini to'ldirishga kirishing. Tavsifnomalarni yozishda aniq xususiyatlarni belgilab olishga harakat qiling. Jadvalni to'ldiring. Keys bilan ishlash natijalarini yozma shaklda ilova eting.</p>

**“Metodlarning o‘ziga xosligi” jadvalini to‘ldiring**

Metodlar	Qo'llash jarayonida ijobiy jihatlari	Qo'llash jarayonida kamchilik jihatlari

**Keys bilan ishlash jarayonini baholash mezonlari va ko'rsatkichlari**



Talabalar ro'yxati	Metodlarga tavsifnoma yozilgan – mak. 0.5 ball.	IPning asosiy metodlari sxemasi ishlab chiqilgan va asoslangan. – mak.1 ball.	Mustaqil biror metodni tanlagan va uning muammo yuzasidan o'ziga xos jihatlarini ochib bera olgan - mak.1,5 ball.	O'z fikrlarini bayon etib bera olishi va isbotlay olishi - mak. 2 ball.	Jami. – mak. 5 ball.
--------------------	-------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------	----------------------

Eslatma: guruhlar faoliyatini baholash uchun yuqoridagi jadvalning birinchi ustuniga “guruhlar ro'yxati” jumlasini qo'yiladi. Biroq guruhning to'plagan ballari talabalar reyting bali hisobiga kiritilmaydi. Siz talabaga hamkorlikda ishlash uning bilim, ko'nikma va malakalarini rivojlantirishga xizmat qilishini tushuntirishga tayyor bo'ling.

### O'quv-uslubiy hujjatlar

Metod - Aniq izlanish predmetiga ega bo'lgan xar qanday fan o'sha predmetining mohiyatini yoritish va materiallar to'plash uchun maxsus usullar va vositalardan foydalaniladi va ular fanning metodlari deb yuritiladi.

“Model” tushunchasi ilm-fanning ko'p sohalarida qo'llaniladi. Model – sxema, fizik konstruksiyalar, belgili shakllar va formulalar ko'rinishida sun'iy hosil qilingan ob'ekt bo'lib, u tadqiq qilinayotgan ob'ektga o'xshash bo'ladi, uning tuzilishini, xususiyatlarini, ob'ektning elementlari orasidagi o'zaro aloqalar va munosabatlarni sodda va tushunarli tarzda aks ettiradi.

Ijtimoiy psixologiyada mavjud bo'lgan har bir metod o'ziga xoslik jihatlariga egadir. Ya'ni bu metodlarning har biri qo'llanilish jarayonida o'ziga xos yutuqli va kamchilikli holatlarga ega bo'ladiki, bularni bilmasdan turib, ma'lum bir sharoitlarda va ma'lum bir guruhlarda bu metodlarni qo'llash nafaqat noto'g'ri

xulosalar chiqarilishiga olib keladi balki shuning oqibatida noto'g'ri rejalar tuzilishiga ham olib keladi.

Metodlarning mazmun-moxiyatini bilish va uni kerakli joyda qo'llay bilish jamiyatdagi muammolarni aniqlashga va ularning oldini olishga yordam beradi, deyish mumkin.

## **GLOSSARIY**

### ***(Tarjima qilinadigan manbalar ma'lumotnomalari)***

***Avtokrat rahbar (autocratic leader)*** - ijrochilarga o'z irodasini yuklash uchun etarli kuchga ega bo'lgan etakchi. Agar kerak bo'lsa, u ikkilanmasdanhar qanday hoxishni amalga oshiradi.

***Adaptiv struktura (adaptive structure)*** - bu atrof-muhitdagi o'zgarishlarga moslashuvchan tarzda javob berishga imkon beradigan va shu bilan mexanik (byurokratik) tuzilishdan tubdan farq qiladigan tashkiliy tuzilma. Organik tuzilish deb ham ataladi.

***Adolat yondoshuvi (justice approach)***- axloqiy tushuncha bo'lib, axloqiy jihatdan qaror tenglik, halollik va xolislik tamoyillariga asoslanishi kerak.

**Ayollik** (*feminizm*) (*femininity*) - barqaror insoniy munosabatlarga, jamoada ishlashga, guruh qarorlarini qabul qilishga, hayotning yuqori sifatiga qaratilgan madaniy yoʻnalish.

**Aloqa kanali** (*channel*) - maʼlumot almashish munosabati bilan - axborotni uzatish vositasi: yozma, ogʻzaki, rasmiy, norasmiy, aloqa uchun mos elektron vositalar.

**Bazis ehtiyojlar** (*asosiy, birlamchi ehtiyojlar*) (*primary needs*) - odatda omon qolish zarurati kabi tugʻma ehtiyojlar.

**Birdamlik** (*groupthink*) - alohida shaxsning guruhning garmoniyasini buzmaslik uchun hodisaga nisbatan qarashlarini bostirish tendensiyasi.

**Bixevioristik ilmiy yondashuv** (*behavioral sciences approach*) - ijtimoiy fanlarni (psixologiya, sotsiologiya, antropologiya, iqtisodiyot) tashkiliy nuqtai nazardan qoʻllashni oʻz ichiga olgan gumanistik menejment sohalaridan biridir.

**Boshqarilish normasi yoki boshqaruv xajmi** (*span of management*) - bu bevosita rahbarga hisobot beradigan xodimlar soni; rahbar qoʻl ostidagi xodimlarning harakatlarini kuzatib borishni aniqlaydi.

**Boshqaruvga jarayonli yondashuv** (*process approach to management*)- bu boshqarish nazariyasiga bogʻliq boʻlgan harakatlar yoki funksiyalarning uzluksiz seriyasi boʻlgan konsepsiyaga asoslangan menejment nazariyasiga yondashish.

**Boshqarish jarayoni** (*management process*) - doimiy ravishda oʻzaro bogʻliq boʻlgan harakatlar yoki funksiyalarning umumiy miqdori

**Buyruqlar zanjiri** (*chain of command*) - bu muvofiqlashtirilgan saʼy-harakatlarni vertikal ravishda ajratish uchun hokimiyat vakili tomonidan yaratilgan menejment darajalarining ierarxiyasi. Shuningdek, "skalyar boʻysinish", "skalyar zanjir" nomi bilan ham tanilgan.

**Byurokratik tashkilotlar** (*bureaucratic organizations*)- xodimlarning majburiyatlarini aniq belgilash, rasmiy hisobotni yuritish, mulkchilik va menejmentni ajratish orqali nomuvofiq, oqilona menejmentga qaratilgan menejmentning klassik yoʻnalishlaridan biri.

**Byurokratiya** (*byurokratiya*) - xodimning vakolatlariga asoslangan ixtisoslashtirilgan mehnat taqsimoti, aniq menejment ierarxiyasi, qoidalar va

standartlar, ishlash ko'rsatkichlari, bandlik tamoyillari bilan tavsiflanadigan tashkilot turi.

**Bo'lim** (*subunit*) - bu butun tashkilot uchun muayyan vazifalar to'plamini bajarish uchun javobgar bo'lgan tashkilotdagi rasmiy guruh.

**Verifikatsiya** (*verification*)-biror narsaning haqiqiylikni tasdiqlash.

**Vertikal integratsiya** (*vertical integration*)- tashkilot ichida yakuniy mahsulotni ishlab chiqarish uchun zarur bo'lgan barcha narsalarni tashkil etadigan bo'linmalar tashkil etilganligi.

**Vertikal jamoa** (*vertical time*) - rasmiy guruh, shu jumladan tashkilot buyruqlar zanjiri bilan menejer va uning rasmiy bo'ysunuvchilari.

**Vertikal mehnat taqsimoti** (*vertical division of labor*) - mehnatni taqsimlash va muvofiqlashtirish va ish qismlarining tarkibiy qismlarini amalga oshirish (boshqarish va ishlab chiqarish). Vertikal mehnat taqsimoti menejment darajasini yaratadi.

**Vertikal jamoa** (*vertical team*) - tashkilotning jamoaviy zanjiriga muvofiq menejerni va uning rasmiy bo'ysunuvchilarini o'z ichiga oladigan rasmiy jamoa.

**Vrum-Yetton qaror qabul qilish modeli** (*Vroom-Jetton leadership decision model*) - bu qarorlarni qabul qilish jarayoniga urg'u beradigan va avtokratikdan demokratikgacha uzluksiz davom etadigan etakchilikning besh turini belgilaydigan ehtimoliy etakchilik modelidir.

**Gigienik omillari** (*hygiene factors*) - Gersbergning ikki faktorli nazariyasiga ko'ra, bu inson faoliyati atrofidagi muhitda bo'lgan omillar. Ularning yo'qligi norozilikni keltirib chiqarishi mumkin, ammo hulq-atvorni faol motivlashtira olmaydi.

**Gomogenlik** (*homogeneity*) - ishlash ko'rsatkichlari sezilarli darajada farq qilsa ham, barcha ishchilar tekshiruvchi tomonidan bir xil baho olganda, kuzatilishi mumkin bo'lgan xatolardan biridir.

**Gorizontal mehnat taqsimoti** (*horizontal division of labor*)- tashkilotdagi ishlarni uning tarkibiy qismlariga bo'lish.

**Gorizontal guruh** (*horizontal team*) - bu taxminan bir xil darajadagi turli bo'limlardagi ishchilardan iborat bo'lgan rasmiy guruh.

**Delegatsiya** (*delegation*) - bu rahbarlar tomonidan vakolat va javobgarlikni

ierarxiyaning quyi darajalarida ishlaydigan xodimlarga topshirish jarayoni.

**Departamentalizatsiya** (*departmentation*) - tashkilotni alohida bloklarga (bo'limlar, bo'limlar, sektorlar) bo'lish jarayoni.

**Diversifikatsiya** - ishlab chiqarilayotgan mahsulotlar va taqdim etilayotgan xizmatlar bo'yicha faoliyat doirasini kengaytirish.

**Distributiv adolat** (*distributive justice*) - bu menejerning quyi bo'g'inlarga bo'lgan munosabati ushbu tashkilot faoliyat ko'rsatadigan mamlakat aholisining ob'ektiv mezonlari, xususiyatlari, me'yorlari, urf-odatlar va qadriyatlariga asoslanganligini anglatadi; agar qaror o'xshash shaxslarga tegishli bo'lsa, u bir xil va boshqasiga nisbatan qo'llanilishi kerak.

**Yetakchilik** (*leading*) - bu xodimlarni tashkilot maqsadlariga erishish uchun rag'batlantirishda boshqaruv ta'siridan foydalanishni o'z ichiga olgan boshqaruv funksiyasi.

**Yetakchilik uslubi** (*leadership style*) - belgilangan maqsadlarga erishish jarayonida (demokratik, avtokratik, liberal) rahbarga bo'ysunuvchilar bilan munosabatlarda rahbarning xulq-atvorining umumlashtirilgan turlari.

**Ierarxik struktura** (*tallstructure*) ko'p darajali boshqaruv kengashi va har bir darajadagi boshqarishning ahamiyatsiz hajmi bilan ajralib turadigan tashkiliy tuzilma. Ierarxiyani yaratish jarayoni skalyar jarayon deb ataladi (*lat. scalaris - narvon, qadam*).

**Ijtimoiy-madaniy omillar** (*sociocultural factors*) - ustanovkalar, hayotiy qadriyatlar va urf-odatlar. Bu jarayonlar menejmentda e'tiborga olinishi kerak (masalan, paternalizm (otalik), adolat, hurmat, gender kamsitish, ierarxiyaga sodiqlik, yakdillik).

**Ilmiy, menejment maktabi** (*management science school, MS*) - bu ilmiy uslub, modellar va tizim yo'nalishini qo'llash bilan tavsiflanadigan menejmentga bo'lgan yondashuv. Ba'zan miqdoriy yondashuv deb ataladi.

**Ilmiy menejment maktabi** (*scientific management school*) - menejmentga birinchi rasmiy yondoshuvdir. Bu qo'l mehnatini samaraliroq bo'lishi uchun kuzatish, o'lchash, mantiq va tahlil orqali qayta ishlashga asoslanadi.

**Imitatsiya** (*simulation*) - bu vaziyat haqiqatan ham qanday o'zgarishini

tushunish uchun eksperimentlar o'tkazish orqali haqiqiy holat modelini ishlab chiqish jarayoni.

*Integratsiya (integration)* - tashkilotning maqsadlariga erishish uchun turli quyi tizimlarning (birliklarning) sa'y-harakatlarini birlashtirish jarayoni.

*Interfaol guruh (interactive group)* - bu aniq vazifa va maqsadlarga ega bo'lgan xodimlar bilan uchrashuv paytida tanlov amalga oshirilganda guruh qarorlarini qabul qilish shakli.

*Interfaol etakchi (interfaol etakchi)* - konsensusga erishish, jamoaning barcha a'zolarining ishida ishtirok etish, ularning o'zaro ta'siri va o'zaro tushunishlariga katta e'tibor beradigan rahbar.

*Inson munosabatlari maktabi (human relations school)* - tarixan mavjud bo'lgan konseptual yondashuv, uning markazida inson omili bo'lib, u ish jarayonida insonlar o'rtasidagi munosabatlarni o'z ichiga oladi. Bu yo'nalishda taniqli namoyondalari Meri Parker Follet va Elton Mayolar.

*Ishlab chiqarish samaradorligi (operations performance)* - ishlab chiqarilgan mahsulotning bozor qiymati, tashkilot resurslarining umumiy qiymatiga bo'linadi.

*Iblisning himoyachisi (devil's advocate)* - qarorlarni qabul qilish jarayonida foydalaniladigan usul bo'lib, munozara qatnashchilaridan biri boshqalarni muammoga o'z yondashuvlarini qayta ko'rib chiqishga, oldindan kelishib olishdan yoki asossiz taxminlardan voz kechishga undaydi.

*Ichki mukofot (intrinsic reward)* - inson tomonidan ishlarni bajarish jarayoniga bog'liq bo'lgan qadriyatlar, masalan, maqsadlarga erishishdan qoniqish.

*Ikkilamchi ehtiyojlar (secondary needs)* - baholash, birlashtirish, hokimiyat kabi psixosotsial xususiyatga ega bo'lgan ehtiyojlar.

*Kommunikatsiya (communication)* - bu ikki yoki undan ortiq insonning ma'lumot almashishi va olingan ma'lumotdan xabardor bo'lib, uning maqsadi muayyan hulq-atvorni yoki unga ta'sir qilishni rag'batlantirishdir jarayoni.

*Kompensatsion adolat (compensatory justice)* - bu javobgar tomon jabrlanuvchiga etkazilgan zararni qoplash majburiyatini yuklaydigan tushuncha. Bundan tashqari, insonlar o'zlarining nazorati ostida bo'lmagan voqealar uchun

javobgar bo'lmashliklari kerak.

*Kritik yo'l (critical path)* - bu loyihani amalga oshirish jarayonida sodir bo'ladigan voqealarning eng uzun ketma-ketligi. Loyihani iloji boricha tezroq tugatilishini ta'minlaydigan tadbirlar ketma-ketligi.

*Kam kontekstli madaniyat (low-context culture)* - bu muloqotning asosiy maqsadi faktlar va ma'lumotlar almashishdir iborat madaniyat.

*Kutish nazariyasi (kutish nazariyasi)* - insonning faol ehtiyojlarining mavjudligi har qanday maqsadga erishish uchun motivatsiya uchun yagona va etarli shart emas. Biror kishi uning harakatlari albatta ushbu maqsadga erishishiga olib kelishini kutishi kerak.

*Lavozim yo'riqnomasi (job description)* - tashkilotdagi turli lavozimlarning malakasi va vakolatlarini talab qo'yuvchi qisqacha ma'lumotnoma.

*Liberal lider (laissez-faire leader)* - o'z qo'l ostidagilarga ish topshiriqlarini tanlashda va ularning ishlarini nazorat qilishda deyarli to'liq erkinlik beradigan rahbar.

*Loyihani tashkil etish strukturasi (project organization)* - aniq, aniq belgilangan maqsadga erishish uchun yaratilgan vaqtinchalik tashkiliy tuzilma.

*Madaniyat (culture)*- bu tashkilotning barcha a'zolari baham ko'radigan asosiy qadriyatlar, e'tiqodlar, aytilmagan shartnomalar va normalar to'plami.

*Markazlashtirilmagan nazorat (decentralized control)* - xodimlarning tashkilot maqsadlariga sodiqligini shakllantirishga hissa qo'shadigan ijtimoiy qadriyatlar, urf-odatlar, umumiy qarashlar va ishchilarga bo'lgan ishonchga asoslangan.

*Markazlashtirish (centralization)* - bu eng muhim qarorlarni qabul qilish huquqi davlatning yuqori darajalarida qoladigan shartdir.

*Mas'uliyat (responsibility)* - vazifalarni bajarish va ularning qoniqarli tamomlanishini ta'minlash majburiyati.

*Matritsali tashkilot (matrix organization)* - bu moslashtirilgan tuzilmaning bir turi bo'lib, unda shakllangan guruh a'zolari o'zlarining faoliyati uchun ma'lum bir loyiha rahbari va doimiy ishlaydigan bo'lim boshlig'i oldida javob berishadi.

*Ma'muriy prinsiplar (administrative principles)*- menejmentning klassik yo'nalishi, uning tarafdorlari alohida xodimlarga emas, balki umuman tashkilotga

qaratilgan va rejalashtirish, tashkil etish, menejment zanjiri, individual xodimlarning mehnat unumdorligini muvofiqlashtirish va nazorat qilish kabi menejment funksiyalari.

*Maqsadlar (objectives)* - tashkilotda bu aniq maqsadlar yoki guruh birgalikda ishlash orqali erishishni istagan natijalar. Rasmiy tashkilotlar rejalashtirish jarayonida maqsadlarni aniqlaydilar.

*Maqsad (goal)* - bu tashkilot erishmoqchi bo'lgan kelajakdagi istalgan holat.

*Mojaroning disfunktsional oqibatlari (dysfunctional conflict)* - ishdan qoniqishning pasayishiga olib keladi, guruhlar o'rtasidagi hamkorlikni susaytirish, tashkilotning samaradorligini pasaytirish.

*Menejment (management)* - rejalashtirish, tashkil etish, etakchilik (rahbarlik) va tashkilot resurslarini boshqarish orqali tashkilot maqsadlariga samarali erishish.

*Mexanik struktura (mechanistic structure)*-organik yoki moslashuvchan strukturadan farqli ravishda an'anaviy ravishda a'anaviy-byurokratiya tashkiliy shakldir.

*Missiya (mission)* - tashkilotning asosiy umumiy maqsadi yoki vazifasini rejalashtirish yo'li.

*Model (model)* - bu ob'ekt, tizim yoki g'oyaning yaxlit shakldan, ya'ni ob'ektning o'zidan farq qiladigan shaklda namoyon bo'lishi. Modellar foydali rol o'ynaydi, chunki ular reallikni soddalashtiradi va shu bilan ichki munosabatlarni ko'rishni osonlashtiradi.

*Motivatorlar (motivators)* - Gersbergning ikki omilli nazariyasi, bu gigienik omillardan farqli o'laroq, ishning mohiyatidan kelib chiqadigan motivatsion omillardir.

*Motivatsiyaning situatsion nazariyasi (process theory of motivation)* - bu insonning xulq-atvori nafaqat uning ehtiyojlari, balki uning muayyan vaziyatni idrok qilishi va u yoki bu xulq-atvor turini tanlashning mumkin bo'lgan natijalari to'g'risidagi taxminga asoslangan motivatsiya modelidir.

*Motivatsiya (motivating)* - o'zini va boshqalarni tashkilotning individual va umumiy maqsadlariga erishishga qaratilgan faoliyatga rag'batlantirish jarayoni.



*Muvofiqlik prinsipi (parity principle)* - bu rahbariyat xodimga o'zining javobgar bo'lgan vazifalarni bajarishi uchun etarlicha vakolatlar berishi kerak bo'lgan tamoyil.

*Mintaqaviy tashkiliy struktura (territorial departmental Hon)* - geografik qurilish prinsipidan foydalanadigan bo'linish tuzilmasining turi.

*Menejment setkasi (managerial grid)* - bu etakchilik samaradorligini baholash uchun ikki o'lchovli yondashuv. Ushbu yondashuvga ko'ra qo'llanmada beshta asosiy uslub farqlanadi: panjara vertikal o'qi "insonlarga g'amxo'rlik" ni, gorizontaal o'q esa insonga g'amxo'rlikni anglatadi.

*Nazorat (controlling)*- bu xodimlarning hulq-atvorlarini kuzatish, tanlangan yo'nalishda tashkilotni ham kuzatish va belgilangan maqsadlarga erishtirish, shuningdek zarur tuzatishlar kiritishni o'z ichiga olgan menejment funksiyasi.

*Nazoratning tashqi traektoriyasi (external locus of control)* - xodimning kelajagi uning nazorati doirasidan tashqarida ekanligi ya'ni tashqi kuchlarga bog'liqligiga ishonch.

*Nazoratning ichki traektoriyasi (internal locus of control)*- xodimni kelajak uning qo'lida ekanligiga va tashqi kuchlar unga jiddiy ta'sir qila olmasligiga ishontiradi.

*Nizo (conflict)*- ikki yoki undan ko'p tomonlar (shaxslar yoki guruhlar) o'rtasidagi kelishmovchilik, har ikki tomon qarashlari qabul qilinganligiga ishonch hosil qilishga harakat qilganda vujudga keladi.

*Nomarkazlashuv (decentralization)* – qarorlarni qabul qilishda tashkilotning hokimiyat vakolatlarini quyi darajalari tomon siljishi.

*Norasmiy tashkilot (informal organization)* - bu o'z-o'zidan paydo bo'lgan insonlar guruhidir, ular muayyan maqsadga erishish uchun muntazam ravishda o'zaro hamkorlik qilishadi.

*Noverbal kommunikatsii (nonverbal communication)* - bu so'zlar bilan emas, balki insonlarning hulq-atvorlari yoki xatti-harakatlarida ifodalangan xabarlar.

*Neytralizator (neutralizer)* - rahbarning muayyan hulq-atvorlarini namoyish qilishiga to'sqinlik qiladigan vaziyatni o'zgartiradigan narsa omil.

*Operatsion menejment (operations management)* - ishlab chiqarish

muammolarini hal qilish usullari, shuningdek usullaridan foydalanishni o'z ichiga oladigan mahsulotlar va xizmatlar ishlab chiqarish sohasidagi menejrlarning faoliyat sohasi sifatida rasmiy ravishda belgilanadi.

*Organik struktura (organic structure)* - erkin rivojlanayotgan tashkiliy tuzilma, uning faoliyati cheklangan qoidalar va talablar bilan tartibga solinadi, bunda menejment jamoaviy ishni rag'batlantiradi, qarorlarni qabul qilish jarayoni esa markazlashtirilmaydi.

*Otalik (lat. pater - ota)* - bu ishchilar ("bolalar") tomonidan yaxshi xulq-atvor va itoatkorlik va menejer ("ota") tomonidan adolatli qat'iylik, g'amxo'rlik va dono murabbiylikni anglatadi.

*Politika (policy)* - maqsadlarga erishishga yordam beradigan harakatlar va qarorlarni qabul qilishning umumiy ko'rsatmalaridir.

*Porter-Louler modeli (Porter-Lawler model)* - kutish nazariyasi va adolat nazariyasi elementlarini birlashtirgan vaziyatning turtki nazariyasi. U beshta o'zgarishni o'z ichiga oladi: harakat, kutish, samaradorlik, mukofot, qoniqish.

*Prognozlashtirish (forecasting)* - rejalashtirish usuli bo'lib, unda kelajakni bashorat qilish to'plangan tajriba va kelajak haqidagi hozirgi taxminlarga asoslanadi.

*Rasmiy tashkilot (organization, formal)* - faoliyati umumiy maqsadga erishish uchun ongli ravishda muvofiqlashtirilgan insonlar guruhi.

*Rasmiy guruh (formalgroup)* - bu boshqaruv jarayoni tomonidan tashkiliy jarayon orqali maxsus tuzilgan guruh. Uning maqsadi odatda ma'lum bir aniq vazifani bajarishdir.

*Raqobatbardoshlik (competitiveness)* - bu boshqalardan ko'ra yaxshiroq bajarish qobiliyatidir.

*Rejalashtirish (planning)* - maqsadlar va ularga erishish uchun zarur bo'lgan qarorlarni tanlash jarayoni.

*Reinjinirovka (reengineering)* - bu tashkilotning biznes-jarayonlarini tubdan qayta qurish, uning maqsadi mahsulotning sifati va xizmat ko'rsatishning yuqori darajasiga erishish, asosiy e'tibor funksiyalarga emas, balki jarayonlarga qaratilganda xarajatlarni kamaytirishdir; ko'pincha vertikal strukturani rad etish va jamoalarni

shakllantirishda namoyon bo'ladi.

*Referent hokimiyat (referent power)* - rahbarning shaxsiy fazilatlari natijasida vujudga keladi, buning natijasida u ajralib turadi va hurmatga sazovor bo'ladi, undan hayratlanishadi va unga o'xshashni xohlaydi.

*Samaradorlik (efficiency)* - ma'lum hajmdagi mahsulot ishlab chiqarish yoki ma'lum bir natijaga erishish uchun minimal miqdordagi resurslardan foydalanish.

*Selektiv idrok (perceptual selectivity)* - insonlar tomonidan ob'ektlar va ogohlantiruvchi vositalarning e'tiborini jalb qiladigan bir nechta hodisalarning butun majmuasidan tanlanishi.

*Semantika (semantics)* - berilgan so'zlar va ma'nolarni qanday ishlatishni o'rganish

*Servis etakchisi (servant leader)*- bu ikki xil darajada harakat qiladigan rahbardir: u bo'ysunuvchilarning maqsadlari va ehtiyojlariga erishishga va umuman tashkilotning umumiy maqsadini yoki vazifalarini amalga oshirishga xizmat qiladi.

*Situatsion yondashuv (contingency approach)* - bu etakchilik uslubi va tashkilotdagi mavjud vaziyat o'rtasidagi munosabatni o'rganadigan etakchilik modelidir.

*Sifat doirasi ((quality circle))* - bu ixtiyoriy ravishda sifat muammolarini muhokama qilish va sifatni yaxshilash g'oyalarini ishlab chiqish uchun yig'iladigan xodimlar guruhi.

*Sotsiotexnik tizimi ((sociotechnical system)* - insonlarni va texnologik tarkibiy qismlarni ifodalovchi tizim. Barcha rasmiy tashkilotlar sotsiotexnik tizimlardir.

*Strategiya (strategy)* - maqsadlarga erishish uchun umumiy, keng qamrovli reja.

*Tarkibiy motivatsiya nazariyasi (content theory of motivation)* - bu birinchi navbatda insonlarni harakatga keltiradigan ehtiyojlarni aniqlashga asoslangan motivatsiya nazariyasidir. Bunday nazariyalarga A.Maslou, F. Gersberg va Mak-Klellandning nazariyalari kiradi.

*Tashkilotning hayot stkli (organization life cycle)* - tashkilotni evolyusion rivojlanish bosqichlaridan o'tishi (tug'ilish, yoshlik, o'rta yosh, etuklik).

*Tashkilotning samaradorligi (efficiency organizational)*- bu tashkilot o'z vazifalarini qanchalik muvaffaqiyatli bajarganligini ko'rsatadigan maqsadga yaqinlashish darajasi.

*Tashkiliy tuzilma (structure, organizational)* - maqsadlarga samarali erishishni ta'minlaydigan tarzda tuzilgan menejment darajalari va funksional sohalarning mantiqiy aloqasi.

*Ta'sir qilish (influence)* - bu boshqa insonlarning unga nisbatan munosabati va his-tuyg'ularini o'zgartiradigan hulq-atvor.

*Ta'sir qonuni (law of effect)* - motivatsiya nazariyasi tushunchalaridan biri bo'lib, qonunga ko'ra insonlar o'z ehtiyojlarini qondirishga imkon beradigan va ehtiyojlarni qondirishga olib kelmaydigan hulq-atvorlardan qochishga imkon beradigan aloqa turini takrorlashga moyilligi.

*Teskari aloqa (feedback)* - yuboruvchiga, ma'lumot manbasiga, ularga yuborilgan ma'lumotlarning qabul qilinishini aniqlashga yordam beradigan xabarga bo'lgan reaksiya.

*Tizim (system)* - bu o'zaro bog'liq bo'lgan qismlardan iborat birlik bo'lib, ularning har biri butunning o'ziga xos xususiyatlariga o'ziga xos unikal narsalarni olib keladi. Tashkilotlar ochiq tizim deb hisoblanadi, chunki ular tashqi muhit bilan dinamik ravishda o'zaro ta'sirlashadi.

*Texnologiya (technology)* - istalgan mahsulot yoki xizmatlarni olish uchun insonlar, ma'lumotlar yoki jismoniy materiallar bo'lishidan qat'i nazar, manba materiallarini o'zgartirishning har qanday usuli.

*To'rt Laykert tizimi (Likerts four systems)* - Rensis Likert postulati, unga ko'ra menejment uslubining to'rtta tizimi mavjud: diktator-avtoritar, afzal avtoritar, maslahat-demokratik va aralashgan-demokratik.

*Uzumli tok (grapevine)* - tashkilotning barcha xodimlarini birlashtiradigan norasmiy aloqa tarmog'i.

*Filtratsiya (filtering)* – tashkilot imkoniyati darajasida xabarlarini yuqoriga, pastga yoki operatsiya davomida qandaydir darajada buzib ko'rsatish tendensiyasi.

*«Frustratsiya—regressiya» prinsipi (frustration-regression principle)*- agar

yuqori darajadagi ehtiyojni qondirish mumkin bo'lmasa, xodim allaqachon quyi darajadagi ehtiyojga qaytishi mumkin degan fikrdir.

*Funksional tashkiliy tuzilma (functional departmentation)* - alohida bo'linmalar tomonidan bajariladigan ish turlariga muvofiq qurilgan tashkiliy tuzilish turi.

*Funksional hokimiyat (functional authority)* - bu ma'muriyat vakolatining shakli bo'lib, unda xodimlar rahbarning ko'rsatmalariga binoan harakat qila boshlaydilar, lekin o'z vakolatlari doirasida ularga veto qo'yishlari ham mumkin.

*Xarizma (charisma)* - bu rahbarning shaxsiyat xususiyatlariga yoki uning tarafdorlarini jalb qilish qobiliyatiga asoslangan ta'sir.

*Xulq-atvor, yo'naltirilgan va boshqarish (control-oriented behavior)* - bu xodimlarning rahbariyat tomonidan nazorat qilinadigan va tasdiqlangan faoliyat sohalariga ko'proq kuch sarflashi va diqqat markazida bo'lmagan sohalarda faoliyatni e'tiborsiz qoldirishi.

*Xomans modeli (Romans model)* - bu ish paytida insonlarning xulq-atvoriga ta'sir qiladigan norasmiy guruhlar qanday shakllanishini tushuntirishga yordam beradigan guruhlarining hulq-atvori nazariyasi. Uning elementlari o'zaro ta'sir, hissiyot va harakatlardir.

*Xotorn eksperimenti (Hawthorne experiments)* - XX asrning 20-yillarning ikkinchi yarmida Elton Meyoo tomonidan Xatorm zavodida o'tkazilgan tajriba. Tajribalar shuni ko'rsatdiki, jamoadagi xulq-atvor omillari va munosabatlar mehnatning gigienik sharoitlari (yorug'lik, havo harorati, ish haqi va boshqalar) nisbatan mehnat unumdorligiga kam ta'sir qilmaydi. Xatorm tajribalari natijalari menejment nazariyasini rivojlantirish va inson munosabatlari maktabini yaratish uchun juda muhim edi.

*Xotorn effekti (Hawthorne effect)* - bu yangilik, eksperimentga qiziqish yoki o'rganilayotgan mavzuga e'tiborning kuchayishi, tajriba paytida juda qulay bo'lgan buzilishlarga olib keladigan holat.

*Xulq-atvor bixevioristik ilmiy maktabi (behavioral science school)* - bu inson munosabatlari harakatidan kelib chiqqan menejmentga konseptual yondashuv. Bu harakat Ikkinchi jahon urushidan keyin shakllandi va psixologiya, sotsiologiyaning

ilgʻor konsepsiyalariga asoslanadi. Xulq-atvor maktabi xodimlarni tashkilotlarni loyihalashtirish va boshqarishda hulq-atvorlar toʻgʻrisidagi fan tushunchalarini qoʻllash orqali oʻzlarining barcha imkoniyatlarini roʻyobga chiqarishga yordam berish va shu bilan ularning samaradorligini oshirishga qaratilgan.

*Erkaklik (masculinity)*- jamiyat yoki tashkilot aʼzolarining erishishga boʻlgan intilish madaniyati, qahramonlik, oʻziga ishonch, ishning yuqori natijalari va moddiy muvaffaqiyat.

*Empatiya (empathy)* - shaxsiy analogiya, u boshdan kechirgan taʼsirini baholash uchun oʻzingizni obʼektga oʻrniga tasavvur qilish qobiliyati. Menejmentda u oʻzini boshqa insonlarning his-tuygʻulariga eʼtibor sifatida namoyon etadi (masalan, mojaroni hal qilishda, muzokaralar olib borishda yoki ish uchrashuviga dress-kod tanlash masalasida).

*Ehtiyojlar (needs)* - insonning idrokida aks etadigan narsaning psixologik yoki fiziologik etishmovchiligi.

*Yuqori struktura (tall structure)* - boshqaruv darajasi pastligi va koʻp sonli ierarxik darajalar bilan tavsiflanadigan boshqaruv tuzilishi.

*Yuqori kontekst madaniyati (high-context culture)* - muloqotning asosiy maqsadi ijtimoiy munosabatlarni yaratishdan iborat majaniyat.

*Qayta aloqa tizimi (feedback system)* - natijalar toʻgʻrisidagi maʼlumotlarni taqdim etadigan har qanday mexanizmni boshqarishda menejerlar rejalashtirilgan rejadan chetga chiqishlarni toʻgʻrilash uchun foydalanishi mumkin.

*Qaror daraxti (decision tree)* - vazifa uchun murakkab qarorlar qabul qilish jarayonining sxematik koʻrinishi.

*Qahramon (hero)* - bu korporativ madaniyatning atributlarini, ekspluatatsiyasini, feʼl-atvorini yoki xususiyatlarini aks ettiruvchi shaxs.

*Qisqa struktura (short structure)* - bu boshqarish darajasining oz miqdori va boshqarishning keng doirasi bilan tavsiflangan tashkilot tuzilishi.

*Qoidalar (rules)* - maʼlum bir noyob vaziyatda nima qilish kerakligini aniq belgilash.

**Qo'yi qatlam rahbarlari** (*supervisors*) - rahbar bo'lmagan xodimlar darajasidan to'g'ridan-to'g'ri darajadagi tashkilot rahbarlari.

**Hayotiy sikl nazariyasi** (*life cycle theory*) - bu rahbarlarning xulq-atvorining nazariy asosi bo'lib, unga binoan bo'ysunuvchilarning "etukligi" ga, ya'ni ularning qobiliyatlariga qarab o'zgarganda eng samarali hulq-atvorlarga erishiladi.

**Hokimiyat** (*power*) - boshqa insonlarning vaziyatiga yoki hulq-atvorlariga ta'sir qilish qobiliyati.

**Huquqiy** (*legitim*) **hokimiyat** (*legitimate power*) - rahbarning rasmiy mavqeidan va u bilan bog'liq vakolatlardan kelib chiqadigan hokimiyat.

**X teoriya** (*theory X*) - Duglas MakGregor atamasi, avtokrat rahbarni baholashga ishora qiladi. Bunday rahbarning fikriga ko'ra, insonlar ishlashni yoqtirmaydi, har qanday shuhratparastlikdan mahrum, ular boshqarilishni yaxshi ko'radi va himoyalaniшни xohlaydi. Asosiy xulosa shundaki, insonlarni ishlashga majbur qilish kerak.

**Y teoriya** (*theory Y*) - Duglas Mak Gregor atamasi. Ushbu nazariyaga binoan, ma'lum bir sharoitlarda insonlar ishlashga intilishadi, tashkilotning maqsadlariga sodiqlik esa maqsadga erishish bilan bog'liq mukofotlarning funksiyasidir. Ushbu nazariyaga ko'ra, aholining katta qismi ijodiy salohiyatga ega.

**Z Teoriya** (*theory Z*) - menejmentning yapon va shimoliy amerika usullarini birlashtirgan menejment tushunchasi.

## FOYDALANGAN ADABIYOTLAR.

1. Mirziyoev Sh.M. “Tanqidiy tahlil, qat’iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo‘lishi kerak”. O‘z.R Vazirlar Mahkamasining 2016 yil yakunlari va 2017 yil istiqbollari bag‘ishlangan majlisidagi O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti nutqi. //Xalq so‘zi gazetasi, 2017yil 16 yanvar №11.
2. Mirziyoev Sh.M. Erkin va farovon demokratik O‘zbekiston davlatini birgalikda barpo etamiz. O‘zbekiston. 2016.
3. Mirziyoev Sh.M. Buyuk kelajagimizni mard va oliyjanob xalqimiz bilan birga quramiz. O‘zbekiston. 2017.
4. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoev 2017-2021 yillarda O‘zbekistonni rivojlantirishning beshta ustuvor yo‘nalishi bo‘yicha harakat strategiyasi. 7 fevral 2017 yil.
5. Ayzenk G. Psixologiya dlya nachinayushix.Uchebnoe posobie.-SPb.: Piter, 2000.
6. Andreeva G.M. Sotsialnaya psixologiya. Uchebnik. - Aspekt Press, 2014.
7. Ananov B.G. Chelovek kak predmet poznaniya. Uchebnik. - SPb.: Piter, 2001.
8. Burlachuk L.F. Psixodiagnostika. Uchebnik. - SPb.: Piter, 2002.
9. Vaxrushev V. Prinsip yaponskogo upravleniya. Uchebnoe posobie. -1.; FOZB, 1992.
10. Gamilton Yan S. Chto takoe psixologiya. Uchebnoe posobie.- SPb.: Piter, 2002.
11. Djuel L. Industrialno - organicheskaya psixologiya. Uchebnoe posobie. - SPb.: Piter, 2001.
12. Drujinina V.N. Psixologiya. Uchebnik dlya ekonom.vuz. - SPb.: Piter, 2003.
13. Drujinina V. Psixologiya. Uchebnik. - SPb.: Piter, 2003.
14. Zayvert L. Vashe vremya – v vashix rukax. Uchebnoe posobie. - Moskva.: Ekonomika, 1996.



15. Karnegi Deyl. Kak zavoevat druzey i okazat vliyanie na lyudey. Uchebnoe posobie. - Moskva.: Progress, 1990.
16. Karimova V., Akromova F. Ijtimoiy psixologiya. Darslik. -Toshkent.: O'qituvchi, 2003.
17. Karimova V.M. Ijtimoiy psixologiya asoslari. Darslik. -Toshkent.: O'qituvchi, 1994.
18. Moshkov V.N. Psixologiya upravleniya. Uchebnoe posobie. - SPb.: Piter, 2000.
19. Goziev E.G., Toshimov R. Boshqaruv psixologiyasi. O'quv qo'llanma. - Toshkent.: Sharq, 2001.
20. Haydarov I., Xalilova N. Umumiy psixologiya. O'quv qo'llanma. -Toshkent.: Fan va texnologiyalar markazining bosma xonasi, 2009.
21. Yugay A.X., Mirashirova N.A. Obщaya psixologiya. Uchebnoe posobie. - Tashkent.: TDPU, 2014.
22. G'oziev E.G'. Psixologiya. (Yosh davrlari psixologiyasi). -Toshkent.: O'qituvchi, 1994.
  - a. [www.tdpu.uz](http://www.tdpu.uz)
  - b. [www.pedagog.uz](http://www.pedagog.uz)
  - c. [www.edu.uz](http://www.edu.uz)
  - d. [www.ziyonet.uz](http://www.ziyonet.uz)

## MUNDARIJA

<b>KIRISH.....</b>	<b>5</b>
<b>I-MODUL. BOSHQARUV PSIXOLOGIYASI FANINING PREDMETI, AHAMIYATI, METODOLOGIK ASOSI.....</b>	<b>7</b>
<b>I- BOB. BOSHQARUV PSIXOLOGIYASI FANINING PREDMETI, AHAMIYATI.....</b>	<b>7</b>
G'arb va Sharq mutafakkirlari nazaridagi yondashuvlar.....	7
Boshqarishdagi barcha tamoyillarning bir-biri bilan o'zaro aloqadorligi.....	15
Boshqaruvning rejaliligi, ommaning boshqaruvdagi ishtiroki. ....	17
<b>II- BOB. BOSHQARUV PSIXOLOGIYASI FANINING MAQSADI</b>	
Boshqaruv va menejment fanining rivojlanish tarixi .....	24
Boshqaruv va menejmentning umumiy xususiyatlari .....	28
Boshqaruv faoliyatning psixologik tuzilishi .....	31
<b>III- BOB. BOSHQARUV PSIXOLOGIYASI FANINING METODLARI.</b>	
Boshqaruv psixologiyasida qo'llaniladigan asosiy metodlar.....	40
Boshqaruv psixologiyasida Ijtimoiy psixologik eksperiment.....	44
Boshqaruvning ijtimoiy-psixologik usullari.....	48
<b>IV- BOB. BOSHQARUV NAZARIYASI.</b>	
Mak-Gregorni «X» va «Y» va Ouchinining «Z» nazariyalari.....	49
"Liderlikning sifatlar nazariyasi" .....	52
<b>II-MODUL. PSIXOLOGIYADA RAHBARLIK MUAMMOSI.</b>	
<b>V- BOB. PSIXOLOGIYADA RAHBARLIK MUAMMOSI.</b>	
Xorij va sobiq sovet tadqiqotlari, ilmiy va o'quv adabiyotlarida menejer shaxsi va uning psixologiyasi haqida.....	55
Madaniyatli rahbarning psixologik portreti.....	63
Boshqaruv va menejment bo'yicha ta'lim.....	64
<b>VI- MAVZU. GURUHLARDA RAHBARLIK VA LIDERLIK.</b>	
Liderlik va boshqaruv.....	76
Guruxlarning sotsiometrik tarkibi.....	77
Jamoa va ijtimoiy status.....	79

## **VII -BOB. GURUHLARNI BOSHQARISHNING PSIXOLOGIK JIHA TLARI.**

Kichik ijtimoiy guruh tashkilotning ijtimoiy-psixologik tavsifi sifatida.....	82
Guruhning samarali faoliyatiga to‘sqinlik qiluvchi omillarning psixologik tahlili...	86
Guruhdagi tarkibiy elementlar tahlili.....	88
Guruhda axborot almashinuv jarayoni tahlili .....	96

## **VIII- BOB. PERSONALNI BOSHQARISHNING PSIXOLOGIK XUSUSIYATLARI.**

Tashkilotlar faoliyatini va personalni boshqarishning ijtimoiy psixologik jihatlari..	100
Personalni boshqarishga tasir kursatuvchi omillar.....	101
Personalni boshqaruv mexanizmi.....	103
Personalni boshqarishning huquqiy jihatlari.....	109

## **III-MODUL. MENEJER SHAXSI TIPOLOGIYASI.**

### **IX- BOB. MENEJER SHAXSIGA QO‘YILADIGAN TALABLAR**

Boshqaruv kompetensiyasi va kompetentligi tushunchalari.....	113
Raxbarlik sifatleri.....	118
Individual tipologik xususiyatlar.....	120
Temperament tiplarining tavsifnomasi.....	122
Xarakter – shaxsning barqaror, ijtimoiy- individual xususiyati sifatida .....	129

### **X- BOB. RAHBAR SHAXSI PSIXOLOGIYASI.**

Boshqaruv jarayoni psixologik tahlilida shaxs masalasi.....	131
Rahbar jinsining boshqarudagi o‘rni.....	133
Samarali rahbar qiyofasi.....	148

### **XI- BOB. BOSHQARUV MULOQATI**

Muloqot ijtimoiy-psixologik hodisa sifatida.....	155
Faoliyat bilan muloqotning o‘zaro aloqadorligi.....	157
Muloqotning asosiy funksiyalari.....	158
Muloqotning psixologik tuzilishi.....	163
Boshqaruv muloqotining psixologik xususiyatlari.....	166

### **XII- BOB. RAHBARLIK USLUBLARI.....**

Kurt Levinning boshqaruv uslubini farqlashdagi yondoshuvlari.....	180
-------------------------------------------------------------------	-----

Avtoritar uslub.....	181
Demokratik uslub.....	182
Liberal uslub.....	182
<b>XIII- BOB. RAHBAR QOBILIYATINING PSIXOLOGIK TAVSIFI.</b>	
Boshqaruv faoliyatida shaxsga qo'yiladigan talablar, zarur psixologik sifatlar haqida.....	192
Boshqaruv qobiliyatini aniqlashda qo'llaniladigan metodlar.....	194
<b>XIV- BOB. KADRLAR STRATEGIYASI. RAHBAR IMIDJINI TASHKIL ETUVCHI PROFESSIONAL VA SHAXSIY SIFATLARINI BAHOLASH... 196</b>	
<b>MODULNI O'QITISHDA FOYDALANILADIGAN INTERFAOL TA'LIM METODLARI.....209</b>	
<b>GLOSSARIY.....</b>	<b>250</b>
<b>ADABIYOTLAR RO'YXATI.....</b>	<b>264</b>