

BOSHQARUV PSIXOLOGIIYASI

Darslik

O'zbekiston Respublikasi Oliy va o'rta maxsus, kasb-hunar ta'limi o'quv-metodik birlashmalar faoliyatini Muvofiqlashtiruvchi Kengash tomonidan 5A610501 – Sport faoliyati (faoliyat turlari bo'yicha) va 5A610502 – Jismoniy tarbiya va sport menejmenti mutaxassisliklari talabalari uchun darslik sifatida tavsiya etilgan

Chirchiq – 2020

O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI
OLIIY VA O‘RTA MAXSUS TA’LIM VAZIRLIGI

Hayitov Oybek Eshboyevich

BOSHQARUV PSIXOLOGIIYASI

*O‘zbekiston Respublikasi Oliy va o‘rta maxsus, kasb-hunar ta’limi o‘quv-
metodik birlashmalar faoliyatini Muvofiqlashtiruvchi Kengash tomonidan
5A610501 – Sport faoliyati (faoliyat turlari bo‘yicha) va 5A610502 – Jismoniy
tarbiya va sport menejmenti mutaxassisliklari talabalari uchun darslik sifatida
tavsiya etilgan*

CHIRCIQ – 2020

{ }

Hayitov, O.E.

Boshqaruv psixologiyasi: Darslik / O.E. Hayitov; Mas'ul muharrir D.N. Arzikulov; O'zbekiston Respublikasi Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligi. – Chirchiq: O'zDJTSU, 2020. – 250 b.

“Boshqaruv psixologiyasi” psixologiya fanining shunday tarmog'iki, u boshqaruv faoliyati bilan bog'liq bo'lgan muammolarni, shaxs va shaxslar guruhi tomonidan boshqa guruhlar faoliyatini samarali tashkil etish va birgalikdagi faoliyatni amalga oshirishning psixologik mexanizmlarini o'rganadi. Oxirgi yillarda inson omiliga e'tiborning ortib borishi munosabati bilan boshqarish psixologiyasi masalalariga ham qiziqish kuchaydi. Shu asosda ijtimoiy psixologiyaning maxsus bo'limi – boshqaruv psixologiyasi paydo bo'ldi.

Ushbu darslik 5A610501 – Sport faoliyati (faoliyat turlari bo'yicha) va 5A610502 – Jismoniy tarbiya va sport menejmenti mutaxassisliklari talabalari uchun. Shuningdek ushbu darslikdan psixologiya sohasiga qiziqqan talabalar, doktorantlar, sport ta'limi muassasasi rahbarlari ham foydalanishlari mumkin.

Хайитов, О.Э.

Психология управления: Учебник / О.Э. Хайитов; Ответственный редактор Д.Н. Арзикулов; Министерство высшего и среднего специального образования Республики Узбекистан. – Чирчик: УзГУФКС, 2020. – 250 с.

«Психология управления» – это раздел психологии, который изучает проблемы, связанные с управленческой деятельностью, психологическими механизмами, с помощью которых отдельные лица и группы лиц эффективно организуют деятельность других групп и работают совместно. В последние годы растет интерес к психологии управления из-за растущего внимания к человеческому фактору. На этой основе возникла специальная отрасль социальной психологии – психология управления.

Данный учебник предназначен для студентов, обучающихся по специальности 5A610501 – Спортивная деятельность (по видам деятельности) и 5A610502 – Физическое воспитание и спортивный менеджмент.

Khayitov, O.E.

Management Psychology: Textbook / O.E. Khayitov; Responsible editor D.N. Arzikulov; The Ministry of higher and secondary special education of the Republic of Uzbekistan. – Chirchik: UzSUFCS, 2020. – 250 p.

“Management Psychology” is a section of psychology that studies the problems associated with management activities, psychological mechanisms by which individuals and groups of people effectively organize the activities of other groups and work together. In recent years, there has been growing interest in the psychology of management because of the growing attention to the human factor. On this basis, a special branch of social psychology has emerged – management psychology.

This textbook is intended for students enrolled in the specialties 5A610501 – Sports activities (by activity) and 5A610502 – Physical education and sports management.

Mas'ul muharrir: *D.N. Arzikulov* – psixologiya fanlari nomzodi, dotsent

Taqrizchilar: *V.M. Karimova* – psixologiya fanlari doktori, professor

A.I. Talipjanov – pedagogika fanlari nomzodi, professor

MUNDARIJA

	KIRISH	12
I QISM	MENEJMENT EVOLYUTSIYASI	16
I bob	Nazariyadan amaliyot sari tarixiy yuksalishlar	17
	Boshqaruv psixologiyasining predmeti va vazifalari	18
	Boshqaruv nazariyalarining rivojlanish tarixi	19
	Ilmiy boshqaruv maktabi yoki mehnatni ilmiy tashkil etish maktabi	20
	Klassik menejment maktabi yoki boshqaruvda klassik (ma'muriy) maktab	21
	Psixologiya va insoniy munosabatlar maktabi (neoklassik maktab)	21
	Miqdoriy yondashuv	22
	Boshqaruvga jarayon sifatida yondashish	22
	Tizimli va vaziyatli yondashuvlar	22
	Inson kapitali nazariyasi	22
	Inson resurslarini rivojlantirish konsepsiyasi	23
	Boshqaruv nazariyalari	23
	Liderlikka oid nazariyalar	25
	Superliderlik fenomeni	27
II bob	Sharq psixologiyasi: boshqaruvchilikka oid mutafakkirlarining sharqona qarashlari	33
	Sharq psixologiyasi	34
	Abu Nasr Muhammad ibn Muhammad ibn Uzlug' Tarxon Forobiy	34
	Abu Rayhon Muhammad ibn Ahmad Beruniy	35
	Yusuf Xos Hojib	36
	Temur ibn Tarag'oy Bahodir	37
	Nizomiddin mir Alisher	38
	Ahmad Donish Maxdum ibn Nosir	39
	Abdulla Avloniy	39
III bob	Menejment psixologiyasi: rahbarlik va liderlik	41
	Psixologiyada boshqaruv muammosi	42
	Guruhlarda rahbarlik va liderlik	45
	Liderlik piramidasi	48
	Liderlik kapitali	49
IV bob	Menejerga xos kompetentlik va kompetentsiyalar	52
	Kompetentsiya va kompetentlik tushunchalari	53
	Kompetentlik nazariyasi	53
	Kompetentsiyalarning aniqlanishi	56
	Boshqaruvchining tayanch kompetentsiyalari	58
	Professional kompetentsiyalar	68
	Uslubiy kompetentsiyalar	70
	Ijtimoiy-psixologik kompetentsiyalar	72
	Autopsixologik kompetentsiyalar	73
	Ijtimoiy-informatsion kompetentsiyalar	76
	Kommunikativ kompetentsiyalar	77
	Kognitiv kompetentsiyalar	78
	Maxsus kompetentsiyalar	79
	Madaniy kompetentsiyalar	80

V bob	Rahbarlik psixologiyasi: rahbarlik uslublari va qaror qabul qilish	87
	Rahbarlik uslublari	88
	Avtoritar uslub	88
	Demokratik uslub	90
	Liberal uslub	93
	Rahbar shaxsi: muammoning qo'yilishi	95
	Rahbar shaxs xislatlari	95
	Biografik tavsif	96
	Qobiliyat	101
	Shaxsiy xislatlar	102
	Samarali rahbar qiyofasi	108
	Samarali boshqaruvga to'sqinlik qiluvchi shaxs xislatlari	112
	Rahbarlik muloqotining xususiyati	115
	Rahbarlik muloqoti bosqichlari tavsifi	117
	Muloqotda idrok jarayoni	121
	Boshqaruv qarorlari mohiyati	123
	Qaror qabul qilish darajalari	123
	Qaror qabul qilish bosqichlari	125
	Qaror qabul qilish – psixologik jarayon sifatida	128
II QISM	BOSHQARUV PSIXOLOGIYASI	133
VI bob	Boshqaruv jarayonini tashkil etishning psixologik omillari va texnologiyalari	134
	Personalni boshqarish tushunchasi	135
	Personalni boshqarishning huquqiy jihatlari	138
	Personalni boshqarishning ijtimoiy psixologik jihatlari	138
	Psixologiyaning boshqaruvda tutgan o'rni	140
	Rahbarlik boshqaruv faoliyati sifatida	141
	Boshqaruv texnologiyalari: Shaxsiy motivatsiyalash uslublari	143
	Majlislar o'tkazish texnologiyasi	145
	Vaqtini boshqarish	149
	Boshqaruvda nazoratni takomillashtirish	153
	Jamoadi yaxshi intizom mavjudligini aniqlash mezonlari	155
	Xotim tadqiqotlari	156
VII bob	Sport pedagogik faoliyat qobiliyatlarini rivojlantirishning ijtimoiy psixologik mexanizmlari	159
	Sport pedagogik faoliyati	160
	Rahbar qobiliyatining psixologik komponentlari	162
	Rahbarlik sifatleri	162
	Jismoniy tarbiya va sport muassasalari rahbari shaxsining ob'yektiv ijtimoiy-psixologik xususiyatlari	167
	Sport boshqaruvi samaradorligini oshirish yo'llari	172
VIII bob	Menejmentning gender jihatlari	184
	Gender tushunchasining tasnifi	185
	Gender psixologiya	189
	Boshqaruv faoliyati va shaxs kar'erasining gender jihatlari	190

	Gender-menejment tushunchasiga aloqador psixologik hodisalar	192
	Gender-menejment	194
	Gender-menejmentdagi o'ziga xos holatlar	198
	Gender-menejment kontekstida maskulinlik va femininlik	200
IX bob	Rahbarlikka zaxira kadr imijini o'zgartirish (korrektsiyalash) va talablarga moslashtirish konsepsiyasi	206
	Zaxira kadr imijini o'zgartirish (korrektsiyalash) va talablarga moslashtirish nazariyalari	207
	Zaxira kadr imijini amaliy jihatdan shakllantirish va rivojlantirish bosqichlari	216
	Jismoniy tarbiya va sport sohasi rahbarligiga da'vogar (nomzod)ning kasb professiogrammasini yaratishning ilmiy-amaliy asoslari	218
	Jismoniy tarbiya va sport sohasi rahbarligiga da'vogar (nomzod)larni kasbiy va shaxsiy sifatlarini diagnostikalash	223
	GLOSSARIY	227
	BIBLIOGRAFIYA	243

ОГЛАВЛЕНИЕ

	ВВЕДЕНИЕ	12
ЧАСТЬ I	ЭВОЛЮЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА	16
Глава I.	Исторический прогресс: от теории к практике	17
	Предмет и задачи психологии управления	18
	История развития теории управления	19
	Школа научного управления или школа научной организации труда	20
	Классическая (административная) школа управления, школа классического менеджмента	21
	Школа психологии и человеческих отношений (неоклассическая школа)	21
	Количественный подход	22
	Подход к управлению как процессу	22
	Системный и ситуационный подходы	22
	Теория «человеческого капитала»	22
	Концепция развития человеческих ресурсов	23
	Теории управления	23
	Теории лидерства	25
	Феномен «суперлидерство»	27
Глава II	Восточная психология: управленческие концепции восточных мыслителей	33
	Специфика восточной психологии	34
	Абу Наср Мухаммед ибн Мухаммед ибн Узлуг Тархан Фароби	34
	Абу Рейхан Мухаммед ибн Ахмед аль-Бируни	35
	Юсуф Хас-Хаджиб	36
	Темур ибн Тарагай Бахадур	37
	Низомиддин мир Алишер	38
	Ахмад Дониш	39
	Абдулла Авлони	39
Глава III	Психология управления: руководство и лидерство	41
	Проблема менеджмента в психологии	42
	Лидерство и руководство в группах	45
	Пирамиды лидерства	48
	Лидерский капитал	49
Глава IV	Компетентность и компетенции менеджера	52
	Понятия компетентности и компетенции	53
	Теория компетентности	53
	Определение компетенций	56
	Базовые компетенции менеджера	58
	Профессиональные компетенции	68
	Методологические компетенции	70
	Социально-психологические компетенции	72
	Аутопсихологические компетенции	73
	Социально-информационные компетенции	76
	Коммуникативные компетенции	77
	Когнитивные компетенции	78
	Специальные компетенции	79

	Культурные компетенции	80
Глава V	Психология руководства: стили руководства и принятие решений	87
	Стили руководства	88
	Авторитарный стиль	88
	Демократический стиль	90
	Либеральный стиль	93
	Личность руководителя: назначение проблемы	95
	Черты личности руководителя	95
	Биографическое описание	96
	Способность	101
	Личные черты	102
	Имидж эффективного руководителя	108
	Черты личности, которые мешают эффективному управлению	112
	Особенности общения руководства	115
	Описание этапов общения руководства	117
	Процесс восприятия в общении	121
	Сущность управленческих решений	123
	Уровни принятия решений	123
	Шаги принятия решений	125
	Принятие решений – как психологический процесс	128
ЧАСТЬ II	ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ	133
Глава VI	Психологические факторы и технологии организации процесса управления	134
	Понятие управления персоналом	135
	Правовые аспекты управления персоналом	138
	Социально-психологические аспекты управления персоналом	138
	Роль психологии в управлении	140
	Руководство как управленческая деятельность	141
	Технологии управления: методы личностной мотивации	143
	Технология проведения собраний	145
	Тайм-менеджмент	149
	Улучшение контроля в управлении	153
	Критерии определения наличия хорошей дисциплины в команде	155
	Хоторнские исследования	156
Глава VII	Социально-психологические механизмы развития навыков спортивной педагогической деятельности	159
	Спортивная педагогическая деятельность	160
	Психологические компоненты лидерских способностей	162
	Руководящие качества	162
	Объективные социально-психологические особенности личности руководителя физкультурно-спортивных учреждений	167
	Способы повышения эффективности управления спортом	172
Глава VIII	Гендерные аспекты управления	184
	Классификация понятия гендера	185
	Гендерная психология	189

	Гендерные аспекты управленческой деятельности и карьеры личности	190
	Психологические явления, связанные с понятием гендер-менеджмент	192
	Гендер-менеджмент	194
	Специфические ситуации в гендерном менеджменте	198
	Маскулинность и феминизм в гендерно-управленческом контексте	200
Глава IX	Концепция изменения (коррекции) и адаптации имиджа резервного кадра к руководству	206
	Теории изменения (коррекции) и адаптации к требованиям резервного кадра	207
	Этапы практического формирования и развития резервного кадрового имиджа	216
	Научно-практические основы создания профессиональной программы претендента (кандидата) на руководство в сфере физической культуры и спорта	218
	Диагностика профессиональных и личностных качеств претендентов (кандидатов) на руководство в сфере физической культуры и спорта	223
	ГЛОССАРИЙ	227
	БИБЛИОГРАФИЯ	243

TABLE OF CONTENTS

	INTRODUCTION	12
PART # I	EVOLUTION OF MANAGEMENT	16
Chapter I.	Historical Progress: from Theory to Practice	17
	Subject and Objectives of Management Psychology	18
	The History of the Development of Management Theory	19
	School of Scientific Management or School of Scientific Labor Organization	20
	Classical (Administrative) School of Management, School of Classical Management	21
	School of Psychology and Human Relations (Neoclassical School)	21
	Quantitative Approach	22
	Approach to Management as a Process	22
	System and Situational Approaches	22
	Theory of “Human Capital”	22
	Concept of Human Resource Development	23
	Control Theory	23
	Leadership Theory	25
	The Phenomenon of “Super Leadership”	27
Chapter II	Eastern Psychology: Managerial Concepts of Eastern Thinkers	33
	Specifics of Eastern Psychology	34
	Abu Nasr Mohammad Ibn Mohammad Ibn Al Tarhan Farabi (Abu Nasr Al-Farabi)	34
	Abu Reyhan Muhammad Ibn Ahmed al-Biruni (Abu Rayhan al-Biruni)	35
	Yusuf Khasn Hajib	36
	Amir Timur Ibn Taragai Bahadur (Tamerlane)	37
	Nizamaddin Mir Alisher (Ali-Shir Nava’i)	38
	Ahmed Donish Makhdum ibn Nasir (Ahmad Donish)	39
	Abdula Avloni	39
Chapter III	The Psychology of Management: the Management and Leadership	41
	The Problem of Management in Psychology	42
	Leadership and Administration in Groups	45
	The Pyramid of Leadership	48
	Leadership Capital	49
Chapter IV	Being competent and competences of the Manager	52
	Concepts of Competence and Being Competent	53
	The Theory of Competence	53
	The Definition of Competences	56
	Core Competencies of a Manager	58
	Professional Competence	68
	Methodological Competencies	70
	Socio-Psychological Competencies	72
	Autopsychological Competencies	73
	Social and Informational Competences	76
	Communicative Competence	77
	Cognitive Competencies	78

	Special Competencies	79
	Cultural Competence	80
Chapter V	The Psychology of Leadership: Leadership Styles and Decision-Making	87
	Leadership Style	88
	Authoritarian Style	88
	Democratic Style	90
	Liberal Style	93
	Manager's Identity: the Purpose of the Problem	95
	Personality Traits of the Manager	95
	Biographical Description	96
	Ability	101
	Personal Traits	102
	Image of an Effective Manager	108
	Personality Traits that Interfere with Effective Management	112
	Features of Management Communication	115
	Description of Management Communication Stages	117
	The Process of Perception in Communication	121
	Essence of Management Decisions	123
	The Levels of Decision-Making	123
	Decision-Making Steps	125
	Decision-Making is a Psychological Process	128
PART # II	MANAGEMENT PSYCHOLOGY	133
Chapter VI	Psychological Factors and Technologies of Management Process Organization	134
	Concept of Personnel Management	135
	Legal Aspects of Personnel Management	138
	Socio-Psychological Aspects of personnel management	138
	The Role of Psychology in Management	140
	Leadership as a Managerial Activity	141
	Management Technologies: Methods of Personal Motivation	143
	Meeting Technology	145
	Time-Management	149
	Improving Control in Management	153
	Criteria for Determining the Presence of Good Discipline in the Team	155
	Hawthorne Effect	156
Chapter VII	Socio-Psychological Mechanisms of Development of Sports Pedagogical Activity	159
	Sports Pedagogical Activity	160
	Psychological Components of Leadership Abilities	162
	Leadership Qualities	162
	Objective Socio-Psychological Features of the Personality of the Head of Physical Culture and Sports Facilities	167
	Ways to Improve the Effectiveness of Sports Management	172
Chapter VIII	Gender Aspects of Management	184
	Classification of the Concept of Gender	185

	Gender Psychology	189
	Gender Aspects of Management and Personal Career	190
	Psychological Phenomena Related to the Concept of Gender Management	192
	Gender Management	194
	Specific Situations in Gender Management	198
	Masculinity and Feminism in a Gender-Management Context	200
Chapter IX	The Concept of Changing (Correcting) and Adapting the Image of the Reserve Personnel to the Management	206
	Theories of Change (Correction) and Adaptation to the Requirements of the Reserve Personnel	207
	Stages of Practical Formation and Development of the Reserve Personnel Image	216
	Scientific and Practical Basis for Creating a Professional Program of the Applicant (Candidate) for Leadership in the Field of Physical Culture and Sports	218
	Diagnostics of Professional and Personal Qualities of Candidates for Leadership in the Field of Physical Culture and Sports	223
	GLOSSARY	227
	BIBLIOGRAPHY	243

KIRISH

Milliy tiklanishdan milliy yuksalish sari odimlayotgan **Yangi O‘zbekiston** uchun – boshqaruv tizimini tubdan takomillashtirish, rahbar (yosh) kadrlarni tanlash, o‘qitish, qayta tayyorlash, malakasini oshirish va ularning bilim saviyalarini yanada yuqori bo‘lishi bilan bog‘liq shart-sharoitlarni yaratish masalasi taraqqiyotning muhim omiliga aylanib bormoqda. Prezident Sh. Mirziyoyevning Oliy Majlisga Murojaatnomalari, asarlari mazmunini tashkil qiluvchi konseptual g‘oyalar, Oliy Majlisning Qonunchilik palatasi hamda Senat fraksiyalarida, Hukumat doirasida qabul qilinayotgan qarorlar ham bu masalani hozirgi kunning nechog‘lik darajadagi dolzarb muammosi ekanligini ko‘rsatmoqda.

XXI asrning yuksak axborot texnologiyalari va intellektual saviyaning keskin oshishi asri bo‘lishi sifatida bashorot qilinganligi bejiz emasligini bugungi kun voqealari ko‘rsatib turibdi. Bu holat insoniy munosabatlar sohasida ham islohotlar yuz berishi, intellektual saviyasi yuqori insonlar bilan muomala qilishning va ularga samarali ta’sir ko‘rsatishning nozik hamda o‘ziga xos usullarini tanlashni talab qiladi. Agar O‘zbekiston misolida olinadigan bo‘lsa, muomala an’analari, milliy qadriyatlarimiz, mentalitetimizning o‘ziga xos nodir qirralarini yo‘qotmagan holda jahon sivilizatsiyasining ta’sirlaridan, umuminsoniy qadriyatlardan xoli bo‘lmagan boshqaruvchilar qatlamini shakllantirish, ularning faoliyati orqali adolat, insoniylik va demokratiyaning asoslarini insonlar ongi va shuuriga singdirish – davr talabidir. Jamiyat rivojlanishidagi o‘tish, o‘zgarishlar davrida davlat (jismoniy tarbiya va sport sohasi) boshqaruvidagi, shu jumladan boshqaruvning barcha darajalaridagi rahbarlar oldida turgan murakkab vazifalarni bajarishda professionalizmga, keng, davlat (jismoniy tarbiya va sport sohasi) darajasidagi tafakkurga, kuchli irodaga, maqsadga intilganlikka egaligi bilan ajralib turishlari kerak.

Zero, Prezident Sh. Mirziyoyev ta’kidlaganidek: **“Ish yuzasidan talabchanlik qilish boshqa, odamlarning shaxsiyatiga tegish butunlay boshqa narsa. Odamlar ish yuzasidan sizga bo‘ysunishi mumkin, boshqa har qanday**

masalada siz bilan teppa-teng huquqqa ega ekanini aslo esdan chiqarmang. ... Barchamiz yaxshi bilamiz, xalqimiz oriyatli, nomusli xalq. Xalqimiz barcha narsaga chidashi mumkin, lekin takror-takror aytaman, adolatsizlik va nohaqlikka chiday olmaydi. Haqiqiy rahbar, haqiqiy yetakchi odamlarning bardoshini sinash uchun emas, balki ularga munosib shart-sharoit yaratib berish uchun rahbar etib tayinlanadi. Barcha bo‘g‘indagi rahbarlar – u vazir yoki hokim bo‘ladimi, idora yoki tashkilot boshlig‘i bo‘ladimi, odob-axloqi va madaniyati bilan hammaga o‘rnak va namuna bo‘lishi zarur.”¹

Bu boradagi amaliy ishlar sirasiga O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2018-yil 30-maydagi “Istiqbolli boshqaruv kadrlarini tanlov asosida tanlab olishning zamonaviy tizimini yaratish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi PQ-3755-sonli qarori² asosida istiqbolli boshqaruv kadrlarining tizimli asosda tanlab olinishini ta’minlash, shuningdek, davlat va xo‘jalik boshqaruvi, mahalliy ijro etuvchi hokimiyat va boshqa davlat organlari, tashkilotlari tizimida ularning kasbiy malakasini uzluksiz oshirib borishga ko‘maklashish maqsadida har 3 yilda istiqbolli boshqaruv kadrlarini tanlab olish bo‘yicha “Taraqqiyot” respublika tanlovi o‘tkazilishi yo‘lga qo‘yilgan. Qarorga muvofiq Vazirlar Mahkamasining 2018-yil 14-dekabrdagi “Istiqbolli boshqaruv kadrlarini tanlash bo‘yicha “Taraqqiyot” respublika tanlovi finali ishtirokchilari orasidan boshqaruv kadrlari zaxirasini shakllantirish tartibi to‘g‘risidagi nizomni tasdiqlash haqida”gi 1018-sonli qarori³ qabul qilingan.

Hozirda jismoniy tarbiya va sport tizimi boshqaruvida zaxira kadrlarni tanlash masalasi sohaga oid qabul qilingan O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2018-yil 5-martdagi “Jismoniy tarbiya va sport sohasida davlat boshqaruvi tizimini tubdan takomillashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi PF-

¹ <http://old.xs.uz/index.php/homepage/zhamiyat/item/12316-1> va <http://uza.uz/oz/society/ra-bar-yuksak-manaviyatli-ar-bir-ishda-barchaga-ibrat-b-lish-29-11-2017> (murojaat sanasi 30.10.2019-yil)

² O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2018-yil 30-maydagi “Istiqbolli boshqaruv kadrlarini tanlov asosida tanlab olishning zamonaviy tizimini yaratish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi PQ-3755-sonli qarori // <https://lex.uz/docs/-3755274>

³ O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2018 yil 14 dekabrda “Istiqbolli boshqaruv kadrlarini tanlash bo‘yicha “Taraqqiyot” respublika tanlovi finali ishtirokchilari orasidan boshqaruv kadrlari zaxirasini shakllantirish tartibi to‘g‘risidagi nizomni tasdiqlash haqida”gi 1018-sonli qarori // <http://lex.uz/pdfs/4106634>

5368-sonli farmoni⁴da keltirilgan ustuvor vazifalardan kelib chiqib yondoshilmoqda. 2020-yilda O‘zbekiston Respublikasi Jismoniy tarbiya va sport vazirligi markaziy apparatida boshqaruv xodimlarining umumiy cheklangan soni 55 nafardan iborat. Shuningdek, tizimosti tashkilotlar: Qoraqalpog‘iston Respublikasi Jismoniy tarbiya va sport vazirligi, viloyatlar va Toshkent shahar Jismoniy tarbiya va sport boshqarmalarida faoliyat ko‘rsatayotgan ma‘muriy kadrlar soni 55 nafarni, tuman (shahar)larning bo‘lim boshliqlari soni esa 255 nafarni tashkil etadi. Jismoniy tarbiya va sport tizimi mutassaddilari orasidan 2019-yilda tashkil etilgan “Taraqqiyot” respublika tanlovi ishtirokchilari 55 nafarni final ishtirokchilari esa 55 nafarni tashkil qildi⁵.

Jismoniy tarbiya va sport sohasida davlat boshqaruvi tizimini tubdan takomillashtirish, aholi, ayniqsa yoshlar o‘rtasida sog‘lom turmush tarzini keng targ‘ib qilish maqsadida, shuningdek, 2017–2021 yillarda O‘zbekiston Respublikasini rivojlantirishning beshta ustuvor yo‘nalishi bo‘yicha Harakatlar strategiyasi va O‘zbekiston Respublikasida Ma‘muriy islohotlar kontseptsiyasida belgilangan vazifalarni muvaffaqiyatli amalga oshirish hamda “Taraqqiyot” respublika tanlovining keyingi bosqichiga nomzodlarni tavsiya etish soha mutaxassislaridan tizimlashgan seriyali ilmiy tadqiqotlar olib borish zaruratini keltirib chiqarmoqda.

Rahbar kadrlarni psixologik baholash, ularga zarur bo‘lgan xislatlar majmuasini ishlab chiqish, nomzodlarni to‘g‘ri tanlash masalalarini o‘rganish an‘anasi ijtimoiy psixologiya sohasida mavjud. Bu sohada amalga oshirilgan ilmiy tadqiqotlarning jiddiyligi hamda dolzarbligi – **boshqaruv psixologiyasi** deb ataluvchi mustaqil yo‘nalishning yuzaga kelishiga sabab bo‘ldi. Rahbar shaxsini boshqaruv faoliyatining asosiy bo‘g‘ini (ob‘yekti) sifatida qator fanlar – iqtisodiyot, mehnat sotsiologiyasi, menejment, marketing va boshqalarning – predmetlaridan biri hisoblanib, uning turli qirralarini har bir fan o‘ziga xos usul hamda uslublar yordamida o‘rganadi. Lekin bu izlanishlarning deyarli hammasi

⁴ O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2018-yil 5-martdagi “Jismoniy tarbiya va sport sohasida davlat boshqaruvi tizimini tubdan takomillashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi PF-5368-sonli farmoni // <https://lex.uz/docs/-3578121>

⁵ <http://minsport.uz>

tushuntiruvchi va modellashtiruvchi xarakter kasb etib, aslida rahbar shaxsini tanlash, saralash, uning faoliyatini o'zgartirish (korrektsiyalash) va talablarga moslashtirish jarayoni ijtimoiy-psixologik tamoyillarga asoslanadi. Afsuski, respublikamizda bu yo'nalishda olib borilayotgan ishlar demokratik tamoyillarga asoslangan fuqarolik jamiyatini qurish talablarini yetarlicha hisobga olmayapti.

Shu bois, o'tgan uch yil ichida Davlatimiz rahbari tomonidan qabul qilingan bir qator farmon va qarorlar aynan ta'lim sohasini qayta isloh qilishga qaratilib, "...Oliy ta'lim tizimi o'quv jarayoniga ilg'or xalqaro tajribani keng joriy etish, yangi avlod o'quv adabiyotlarini yaratish va oliy ta'lim tizimiga keng tatbiq etish, oliy ta'lim muassasalarini zamonaviy o'quv-metodik va ilmiy adabiyotlar bilan ta'minlash"⁶ kabi masalalar bosh konsiqtual g'oya sifatida ularning mazmuniga singdirildi.

Yuqoridagilarni hisobga olgan holda darslikning asosiy maqsadi ham mutaxassislarni boshqaruv psixologiyaning turli sohalari, boshqaruv ilmining nazariy-tarixiy asoslari, psixologiya fanidagi boshqaruv muammosi, jismoniy tarbiya va sport sohasida ma'muriy boshqaruv organlari rahbarligiga da'vogar imijini o'zgartirish (korrektsiyalash) va talablarga moslashtirish konsepsiyasi, Jismoniy tarbiya va sport sohasida ma'muriy boshqaruv organi rahbarligiga da'vogarning kar'yerasini rejalashtirish shartlari hamda professionalizmning shakllanishiga xizmat qiluvchi boshqaruvchilar kompetentsiyasi kabi masalalarning ilmiy tadqiqot metodlarini amalda qo'llashga o'rgatishdan iboratdir. Uning vazifasi esa, boshqaruv psixologiyasi tarixi, boshqaruv muammosi, jumladan, ma'muriy boshqaruv tizimi hamda professionalizmga oid yangi ma'lumotlarni magistratura tinglovchilari hamda keng kitobxonlar hukmiga yetkazishdan iboratdir. Shu jihatdan ham oliy maktabda jismoniy tarbiya va sport sohasida yuqori malakali mutaxassislarni tayyorlash jarayonida "Boshqaruv psixologiyasi" fanining roli va o'rni beqiyosdir.

Muallif

⁶ Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 20 апрелдаги "Олий таълим тизимини янада ривожлантириш чора-тадбирлари тўғрисида"ги ПҚ-2909-сонли қарори // Ўзбекистон Республикаси қонун ҳужжатлари тўплами. – 18 (778)-сон, 2017. – Б. 18-24. // <https://lex.uz/pdfs/3171590>

I QISM

MENEJMENT EVOLYUTSIYASI

I bob

NAZARIYADAN AMALIYOT SARI TARIXIY YUKSALISHLAR

1-bobning qisqacha mazmuni

Mazkur bobda Siz boshqaruv psixologiyasining predmeti va vazifalari; boshqaruv nazariyalarining rivojlanish tarixi; ilmiy boshqaruv maktabi yoki mehnatni ilmiy tashkil etish maktabi; insoniy munosabatlar maktabi; boshqaruvda klassik yoki ma'muriy maktab; insoniy munosabatlar maktabi; miqdoriy yondashuv; boshqaruvga jarayon sifatida yondashish; tizimli va vaziyatli yondashuvlar; inson kapitali nazariyasi; inson resurslarini rivojlantirish konsepsiyasi; boshqaruv nazariyalari; liderlikka oid nazariyalar va superliderlik fenomeniga oid fikr-mulohazalar bilan tanishasiz.

BOSHQARUV PSIXOLOGIYASINING PREDMETI VA VAZIFALARI

Boshqaruv maqsadi va vazifalari boshqaruv munosabatlarini keltirib chiqaradi va **boshqaruv psixologiyasi** aynan shu munosabatlar tarkibini o‘rganadi.

Ko‘rib o‘tganimizdek, boshqaruv psixologiyasi boshqaruv maqsadi va vazifalarni amalga oshirish davomida boshqaruv sub’yekti va ob’yekti o‘rtasida yuzaga keluvchi munosabatni talqin etadi. Mazkur munosabat tizimining tashkiliy qismlari o‘zaro itoatdaligi bilan xarakterlanadi.

Tizim ichida amal qiluvchi itoat tamoyili boshqaruv fanida subordinatsiya deb ataladi va bu ibora orqali tizimning markazlashganligi nazarda tutiladi. Subordinatsiyadan kelib chiquvchi munosabatlar tashkilot xodimlari xulqida itoat va ijro etish shakllarini nazarda tutadi. Ammo, boshqaruv amaliyoti nafaqat rahbariyat va itoatdagi xodimlar munosabati, balki bir darajada turuvchi va toifasi jihatidan barobar tashkilot a’zolari o‘rtasidagi munosabatlarni ham o‘rganadi.

Tizimning bunday qismlari o‘rtasidagi munosabatlarni o‘zaro muvofiqlashtirish, ular o‘rtasidagi hamjihatlik shakllarini yanada mukammallashtirish koordinatsiya tadbirlarida namoyon bo‘ladi.

Boshqaruvdagi subordinatsiya va koordinatsiya munosabatlari tashkilot miqyosidagi vertikal va gorizontal aloqalarni ajratish zaruratini tug‘diradi. Demak, vertikal aloqalar o‘zaro itoatdagi xodimlar o‘rtasida yuzaga keluvchi munosabatlardan iborat bo‘lsa, gorizontal aloqalar o‘zaro koordinatsiyani, ya’ni tizimning teng va mustaqil qismlari o‘rtasidagi munosabatlarni nazarda tutadi. Bundan tashqari, boshqaruv munosabatlari o‘zining rasmiy va norasmiy ko‘rinishiga ham ega.

Rasmiy munosabatlar xizmat majburiyatlariga asoslanadi, norasmiy munosabatlar esa tashkilot miqyosida xizmat qiluvchi xodimlar o‘rtasidagi ixtiyoriylik va o‘zaro xohishga tayanadi. Shu munosabat bilan, boshqaruv psixologiyasining asosiy vazifalaridan biri yuqorida ta’kidlangan munosabatlarni yanada mukammallashtirishdan iboratdir.

Boshqaruv psixologiyasining boshqa turkum vazifalari boshqaruv

metodlarini shakllantirish bo‘lib, ushbu tadbir tashkilotning samarali faoliyatini ta’minlash maqsadidagi ta’sir etish imkoniyatlarini ishlab chiqishdan iboratdir

Tashkilot personaliga ta’sir etish uslublarini uch guruhga bo‘lamiz: ma’muriy, moddiy va ma’naviy shakllarda ta’sir etish. Bularning har birida ma’lum psixologik mazmun namoyon bo‘ladi va boshqaruv psixologiyasi, fan sifatida, bu choralarning xodimga ta’sirchanlik imkoniyatini tadqiq etadi.

Bunday ta’sir etish tadbirlari orasida xodimlarni motivatsiyalash, ya’ni bajaradigan mehnatga ishtiyoq uyg‘otish masalasiga katta e’tibor qaratiladi. Boshqaruv ob’yektiga ta’sir etish uslublariga ko‘ra, uning bevosita va bivosita ta’sir shakllari ajratiladi.

Boshqaruv psixologiyasi fanidagi asosiy tushunchalardan biri, boshqaruv sub’yekti va ob’yekti masalasidir. Bevosita boshqaruv jarayonini ko‘z oldimizga keltirsak, boshqaruv sub’yekti sifatida rahbarni, ob’yekt tarzida esa xodimni va mehnat jamoasini tasavvur etishimiz mumkin. Biroq, rahbar o‘z faoliyatini tashkil etishi va o‘z-o‘zini boshqarishi uni nafaqat boshqaruv sub’yekti, balki ob’yekt sifatida ham tushunish zaruratini qo‘yadi. Rahbarning kasbiy mukammallashuvi, o‘z-o‘zini boshqarish malakalarini egallashi, tashkilot va xodimlar boshqaruvidagi asosiy mavzulardan biriga aylanadi.

Yuqoridagi fikrlardan kelib chiqqan holda, boshqaruv psixologiyasining predmeti sifatida, boshqaruv jarayonidagi inson faoliyati qabul qilinadi.

Boshqaruv nazariyalarining rivojlanish tarixi

Mutaxassislar tomonidan mehnat faoliyati bilan band bo‘lgan shaxsni anglangan tarzda ilmiy jihatdan o‘rganish XX asrdan boshlandi. XX asrning birinchi yarmida to‘rtta aniq farqlanadigan boshqaruv tafakkuri maktablari o‘z rivojini topdi.

Xronologik tartibda ular quyidagicha sanab o‘tilgan:

- (1) ilmiy boshqaruv maktabi;
- (2) ma’muriy maktab;
- (3) psixologiya va insoniy munosabatlar maktabi va

(4) boshqaruv fani maktabi (ayrim manbalarda miqdoriy maktab).⁷

Ilmiy boshqaruv maktabi yoki mehnatni ilmiy tashkil etish maktabi (1885–1920)

Mutaxassis I. Mahmudovning “Boshqaruv psixologiyasi” (2006)⁸ o‘quv qo‘llanmasida ta’kidlanishicha, tashkilot menejmentini o‘rganuvchi olim V.Spivak boshqaruv nazariyalarining rivojlanish tarixini quyidagi davrlarga ajratgan holda tadqiq etgan:

Ilmiy boshqaruv F. Teylor, L. Gilbret hamda G. Gantt ishlari bilan chambarchas bog‘liq. Bu ilmiy boshqaruv maktabining ijodkorlari kuzatish, o‘lchashlar, mantiq va tahlil ishlatib ko‘p qo‘l operatsiyalarini mukammallashtirish mumkin deb hisoblashgan, shuningdek, ularni samarali bajarishga erishishga harakat qilganlar. Ilmiy boshqaruvning birinchi uslubiy davri – ish mazmunini tahlil qilish va uning asosiy komponentlarini aniqlashdir.

Ushbu yo‘nalish asosida amerikalik olim F. Teylor nomiga qo‘yilgan “teylorizm” ta’limoti yotadi va bu sohada olib borilgan AQShdagi dastlabki izlanishlar 1885–1920-yillarni o‘z ichiga qamrab oladi. F. Teylor o‘sha davrdagi malakasiz ishchilardan samarali foydalanish maqsadida, murakkab va malaka talab etuvchi mehnat turini mayda operatsiyalarga ajratdi.

Mehnat jarayonini maxsus operatsiyalarga ajratish natijasida, Rensom Olds 1902-yilda konveyer usulini yaratdi va avtomobil yig‘ish zavodiga tatbiq etdi. Yangi uslub bo‘yicha ishlab chiqarish natijasida yillik mahsulot 425 donadan 2500 taga ko‘paydi.

Genri Ford esa bu uslubni yanada takomillashtirish orqali, avtomobil ishlab chiqarishga ketadigan vaqtni 20 martaga kamaytirdi va nafaqat Amerika, balki keyinchalik butun jahon avtomobil bozorini ishg‘ol qildi.

⁷ Қосимова Д.С. Бошқариш назарияси: Ўқув қўлланма. – Т.: ТДИУ, 2007. – Б. 30–31.

⁸ Махмудов И.И. Бошқарув психологияси. Ўқув қўлланма / Масъул муҳаррир: А.Холбеков. – Т.: ДЖҚА “Раҳбар” маркази; “YUNAKS-PRINT” МЧЖ, 2006. – Б. 10–13.

Klassik menejment maktabi yoki boshqaruvda klassik (ma'muriy) maktab (1920–1950)

Ushbu yondashuv A. Fayol nomi bilan bog'liq bo'lib, 1920–1950-yillarda bunga oid g'oyalar boshqaruvda keng miqyosda tatbiq etila boshlandi.

1.1-jadval. A.Fayol bo'yicha zamonaviy korxonaning vazifalari⁹

Foydalaniladigan asosiy resurslar	№	Korxonaning vazifasi
Vaqt	1	Rejalashtirish
Iste'molchi	2	Marketing
Biznes	3	Tadbirkorlik
Pul	4	Moliya
Odamlar	5	Tashkilot
Texnologiya	6	Ishlab chiqarish
G'oyalar	7	Innovatsiya
Dalillar	8	Ma'lumot
Madaniyat	9	Ijtimoiy taraqqiyot

A. Fayol alohida mehnat elementlarini emas, balki tashkilotni yaxlit tuzilma sifatida qaraydi va tashkilotni ratsional boshqarish tamoyillari, boshqaruv funksiyalari, boshqaruv tizimi kabilarni takomillashtirgan holda mehnat samaradorligini oshirishga erishdi.

Psixologiya va insoniy munosabatlar maktabi (neoklassik maktab) (1930–1950)

1924-yildan boshlab insoniy munosabatlar maktabi ham rivojlana boshladi. Bu yondashuvning asosi va birlamchi manbaalari amerikalik psixolog Elton Meyoning "Xotorn tajribalari"ga borib taqaladi.

"Western Electric" kompaniyasida o'tkazilgan tajribalarda, sex ishchilariga e'tiborli bo'lish, ularning manfaatlari haqida g'amxo'rlik qilish natijasida mehnat unumdorligini oshirishga erishilgan. Bunday munosabat ishchilar tomonidan rag'batlantiruvchi omil sifatida qabul qilingan va ijobiy munosabatlarni

⁹ Психология управления персоналом: Пособие для специалистов, работающих с персоналом / Под ред. А.В.Батаршева, А.О.Лукьянова. 2-е изд., испр. – М.: Психотерапия, 2007. – 624 с. (Глава 5/6. Кадровый менеджмент. – С. 244–384.)

shakllantirish asosida mehnat unumdorligi oshgan.

Miqdoriy yondashuv

1950-yildan miqdoriy yondashuv rivojlana boshladi. Bu yondashuvning asosiy mohiyati guruh va tashkilotlarni boshqarishda matematik metodlardan, xususan, mehnat operatsiyalarini tahlil etish, matematik modellar yaratish uslublari qoʻllandi. Tashkilot boshqaruvi tizimiga mutlaqo mos model yaratib boʻlmasada, lekin matematik apparatni qoʻllash natijasida boshqaruv jarayonini chuqur bilish va ayrim iqtisodiy natijalarni bashorat qila olish imkoniyati oshadi.

Boshqaruvga jarayon sifatida yondashish

Bu yondashish taʼlimotida esa, tashkilot hayotiga murakkab va dinamik jihat tarzida qaraladi hamda boshqaruv oʻzaro bogʻliq funktsiyalarni bajarishning uzluksiz jarayoni sifatida tushuniladi. Bunday funktsiyalar sifatida: rejalashtirish, tashkil etish, topshiriqlar berish (maʼmuriy boshqaruv), motivlashtirish, rahbarlik, koordinatsiya, nazorat, tadqiqotlar, kommunikatsiya, baholash, qaror qabul qilish, personal tanlash, muzokaralar olib borish va vakolat berish kabilar sanab oʻtiladi.

Tizimli va vaziyatli yondashuvlar

Bu yondashuvlar orqali esa, tashkilotda amalga oshayotgan jarayonlar, ishlab chiqarishda ishtirok etuvchi hamma ishtirokchilar oʻrtasida sababiy aloqa mavjudligi, tashqi muhit va vaziyat xodim xulqidagi hal etuvchi omil ekanligini tushunish imkoniyati paydo boʻladi.

“Inson kapitali” nazariyasi

Ishlab chiqarish jarayonida insonga boʻlgan munosabatni aks ettiruvchi yana bir yondashuv – **“inson kapitali”** nazariyasi boʻlib, bunga muvofiq korxonadagi ishchi kuchi kapital sifatida, masalan pul tarzida idrok etiladi. Ushbu nazariya doirasida personal boshqaruviga oid holatlar va tasdiqlar biznesmenga tushunarli boʻlgan iqtisodiy atama va kategoriyalarda bayon etiladi. Bu taʼlimotga binoan,

inson kapitali odatda pul birligida o'lchanadi.

Inson resurslarini rivojlantirish konsepsiyasi

Zamonaviy yondashuvlardan biri – **inson resurslarini rivojlantirish** konsepsiyasi bo'lib, bunda tashkilot manfaati yo'lida xodimning o'z tashabbusi bo'yicha samarali mehnat kilishi uchun yaratiladigan sharoitlar markaziy masala deb qaraladi. Tashkilot personalini rivojlantirish omili sifatida xodimlarning ehtiyojini aniqlash va qondirish, ularning kasbiy va shaxsiy kamolotga erishishi uchun shart-sharoit yaratish g'oyasi yotadi. Aniqlangan ehtiyojlar majmuasiga har tomonlama ta'sir etish natijasida ishchining mehnatga ijobiy yondashuvi va samarali mehnati ta'minlanadi.

Qayd etilgan asosiy boshqaruv konsepsiyalari o'z davriga xos bo'lgan personal boshqaruv uslublarini ifodalaydi. Hatto ayni paytda ham turli tashkilot va rahbarlar sanab o'tilgan yondashuv elementlarini o'z faoliyatida qo'llab keladilar. Tashkilot rahbari mavjud iqtisodiy ahvol, qo'l ostidagi xodimlar xususiyatiga asoslangan holda turli yondashuvlardan birontasiga urg'u berishi, tashkilot manfaatidan kelib chiqib, u yoki bu yo'nalish modellarini jamoalar boshqaruviga tatbiq etishi mumkin. Ammo ko'zlangan maqsadga tashkilotdagi personalning faol ishtiroki orqali erishmoqchi bo'lgan rahbar, iloji boricha o'z xodimlarida tashabbusga moyillik, ish natijasi uchun yuksak mas'uliyat uyg'ota olishi lozim. Aynan shu maqsadni ko'zlangan rahbar iloji boricha inson resurslari deb nomlanuvchi yondashuvga asoslanishi o'rinlidir. Zamonaviy psixologiya ham iloji boricha insonni aynan shu nuqtai nazarda tushunishga va shaxs kamolotini uning ichki zahiralari uyg'otish orqali erishishga intiladi.¹⁰

Boshqaruv nazariyalari

Boshqaruv muammolariga bag'ishlangan nazariyalar orasida mashhuridan sanaladiganlari Mak-Gregorni "X" va "Y" va Ouchining "Z" nazariyalari alohida ravishda diqqatni jalb etadi.

¹⁰ Махмудов И.И. Бошқарув психологияси. Ўқув қўлланма / Масъул муҳаррир: А.Холбеков. – Т.: ДЖҚА "Раҳбар" маркази; "YUNAKS-PRINT" МЧЖ, 2006. – Б. 10–13.

1.2-jadval. Mak-Gregorni “X”, “Y” hamda Ouchini “Z” nazariyalarining qiyosiy tavsifi

X nazariya	Y nazariya	Z nazariya
1.Odam ishlashni yoqtirmaydi va iloji boricha mehnat qilishdan o‘zini olib qochadi	1.Inson ruhiy komillikka erishishi uchun mehnat qilishga intiladi	1.Aniqlashtirilgan maqsad sari harakatlanishida xodim barcha kuch-quvvatini safarbar etadi
2.Odam ishlashlari uchun uni zo‘rlash kerak yoki uni “sotib olish” kerak	2.Odam qilayotgan ishi o‘ziga qiziqarli bo‘lishini xohlaydi va taalluqli vaziyat yuzaga kelsa jon-dili bilan bu mehnatni bajaradi	2.Ishda o‘zini ko‘rsatish hisobiga o‘zligini anglaydi va kerakli xodim ekanligini isbotlashga intiladi
3.Odam uni maqsad sari yetaklashlarini xohlaydi va mas’uliyatni o‘z bo‘yniga olishdan qochadi	3.Odam o‘z oldiga qo‘ygan maqsadga intiladi	3.Biladigan savollar yuzasidan qarorlar qabul qilish jarayonida ishtirok etishni xohlaydi
4.Odam uchun asosiy motiv pul va xavfsizlik hissidir	4.Maqbul sharoitda odam mas’uliyatli bo‘lishni istaydi va o‘z bo‘yniga majburiyat olishga qodir	4.Faoliyatini mukammallashtirish yuzasidan o‘zini shaxsiy nuqtai nazariga ega. U maqsadlarini amalga oshirishga intiladi va bu yo‘lda jazolanishdan qo‘rqmaydi. Chunki, u har doim o‘zini tashabbusini qo‘llab-quvvatlashlarini hisobga oladi
5.Ko‘pchilikning ijodiy ishga qobiliyati kam va xodim o‘z kobiliyatini asosan rahbariyat tomonidan berilgan ishdan bo‘yin tovlash uchun safarbar etadi	5.Tashkilot tomonidan taklif etilgan intizomga nisbatan, xodim o‘zi tan olgan va rioya qiladigan intizom anchagina samaraliroq	5.Hamisha o‘zini o‘zi nazorat qilib borishga harakat qiladi, chunki ma’muriyatni munosabati ham xodimning ayni shu jihatiga bog‘liq
	6.Yaxshi sharoitlar yaratilganda odam o‘z qobiliyatini rivojlantirish va amalga oshirishga intiladi	6.Agar xodim harakatlar tanlovida erkin hisoblansa, faoliyatiga nisbatan yuqori darajadagi yondashuvda bo‘ladi (o‘zini ro‘yobga chiqarishga intiladi)
	7.Ijod qilish va kashfiyotga moyillik keng tarqalgan, lekin juda past darajada qo‘llaniladi	

“X nazariyasi” boshqaruvga yondashuvning ma’muriy-buyruqbozlikka

asoslangan tamoyillarini nazarda tutadi, “Y nazariyasi” esa, undan tubdan farq qiladi (2-jadvalga qarang).

Shulardan kelib chiqqan holda Mak-Gregor yangi “X” va “Y” nazariyalarining tamoyillarini ilgari surdi.

(1) “X” nazariyasining tamoyillari:

(a) tashkilotni qattiqqo‘llik bilan izchil tarzda boshqarish lozimligi; (b) qonuniy rasmiy vakolatlarni markazlashtirish; (v) qarorlar qabul qilish jarayoniga xodimlarni minimal tarzda jalb etishning maqsadga muvofiqligi.

(2) “Y” nazariyasining tamoyillari:

(a) tashkilotni umumiy tarzda erkin boshqarish; (b) rasmiy vakolatlarning bo‘limlarga bo‘linishi; (v) majburlash va nazoratning kamligi, individual faollik va o‘z-o‘zini nazorat qilishga o‘tish; (g) boshqaruvning demokratik uslubi; (d) qarorlar qabul qilish jarayoniga barchaning jalb etilishi.¹¹

(3) “Z” nazariyasining tamoyillari:

(a) xodimni aniqlashtirilgan maqsad sari harakatlantirish; (b) qarorlar qabul qilish jarayonining erkinlashtirilishi; (v) har doim xodimning tashabbusini qo‘llab-quvvatlanishi; (g) erkin harakatlar tanlovida faoliyatga nisbatan yuqori darajadagi yondashuv.

Liderlikka oid nazariyalar

Liderlik hodisasi to‘g‘risida gap ketar ekan, liderlik nazariyalari haqida ham qisqacha to‘xtalib o‘tish o‘rinlidir. Hozirgi kunga qadar boshqaruv psixologiyasi fanida liderlik to‘g‘risida asosan uchta nazariya mavjud.

Birinchisi – **liderlik sifatleri nazariyasi**dir yoki xarizmatik nazariya. Uning mohiyati shuki, hamma ham lider bo‘la olmaydi, ayrim shaxslarda shunday sifatlar yig‘indisi tug‘ma mavjud bo‘lib, bu sifatlar majmui uning guruhda lider bo‘lishini ta‘minlaydi. Masalan 1940-yilda amerikalik K. Berd 79 sifatdan iborat bo‘lgan liderlik qirralari ro‘yxatini tuzdi. Bu ro‘yxatda, jumladan, tashabbuskorlik,

¹¹ Каримова В.М., Хайитов О.Э., Умарова Н.Ш. Бошқарув соҳасидаги профессионал компетенция асослари: Монография. / Проф. В.М. Каримова таҳрири остида. – Т.: “Fan va texnologiya”, 2008. – Б. 39–41.

muloqotga kirisha olish, yumor hissi, o'ziga ishonch, tez va aniq qarorlar qabul qila olish, tashkilotchilik kabi sifatlar bor edi. Lekin bu nazariyaning xatoligi shunda ediki, birinchidan, u yuqoridagi sifatlar qanday qilib namoyon bo'ladi-yu, qanday shakllanishi tushuntirib bera olmadi, ikkinchidan, so'roqlar mobaynida birorta sifat ham mutlaq ko'p marta qayd etilmadi. Tadqiqot nihoyasida o'sha boshida taklif etilgan sifatlarning atigi 5 foizigina aksariyat respondentlar javobida qayd etildi. Bu liderlik modelini yaratish oson emasligi to'g'risida xulosaga kelishni taqozo etdi.

Ikkinchi nazariya – **liderlikning vaziyatga bog'liqlik nazariyasidir**. Bu yerdagi asosiy g'oya – lider vaziyatning mahsuli degan g'oyadir. Har bir odamda liderlik sifatlari bor, lekin ba'zi vaziyatlar ayrim shaxslarning o'zlarini ko'rsatishlari, lider bo'lishlari uchun qulay muhit bo'lib xizmat qiladi.

Yuqoridagi ikki nazariyani tanqid qilish natijasida paydo bo'lgan uchinchi nazariya – **liderlikning sintetik nazariyasidir**. Bu nazariya lider guruhiy munosabatlarning bevosita mahsuli, deb hisoblaydi hamda uning ro'yobga chiqishida guruhning birlamchi rolini ilgari suradi.

Oxirgi yillarda ko'plab olimlar, jumladan, rossiyalik ijtimoiy psixologlar A. Leontyevning faoliyat konsepsiyasiga tayangan holda, liderlikni faoliyat mahsuli, guruhning ushbu faoliyatga munosabati va guruhda qabul qilingan normalar hamda ijtimoiy kutilmalarga kim ko'proq darajada javob berishiga qarab liderni aniqlash mumkin, deb hisoblashmoqda. Bundan tashqari, **ijtimoiy kutilmalar nazariyasi** hozirda ko'pchilik tomonidan ma'qul yondashishlardan biri deb qabul qilinmoqda.¹²

Shuni alohida ta'kidlash joizki, butun dunyoda ishlab chiqarish va uni boshqarish borasida modernizatsiya siyosatining tan olinishi, barcha davlatlarning o'ziga xos demokratiya tamoyillari asosida jamiyatni, xususan, mehnat jamoalarini boshqarish siyosatiga o'tishi munosabati bilan boshqaruv masalalariga ham munosabat o'zgardi. Jumladan, mustaqil O'zbekistonda ham erkin fuqarolik jamiyati qurish tamoyillarining yangidan belgilanganligi, O'zbekiston

¹² Каримова В.М., Хайитов О.Э., Умарова Н.Ш. Бошқарув соҳасидаги профессионал компетенция асослари: Монография. / Проф. В.М. Каримова таҳрири остида. – Т.: “Fan va texnologiya”, 2008. – Б. 35–37.

Respublikasining Birinchi Prezidenti I. Karimov tomonidan barcha jabhalarda, xususan, ijtimoiy sohalarda insonparvarlik siyosatining keng singdirilishi munosabati bilan rahbar va lider shaxslarga nisbatan ijtimoiy fikrda ham muayyan o'zgarishlar ro'y berdi. Bugun O'zbekiston sharoitida bunyodkorlik sifatlariga ega bo'lgan, o'z oilasi, mahallasi, shaxsan o'zi va jamiyat mafnaatini o'ylab mehnat qilayotgan fuqaro jamiyat tomonidan ijtimoiy himoyada bo'lib, uning faoliyatini muvofiqlashtirish, unga yetarli darajada ish sharoitlarini yaratishga mas'ul bo'lgan rahbar, eng avvalo, unga g'amxo'r bir inson sifatida qarashi, mehnatdan manfaatdorlik psixologiyasini uning ongiga singdira bilishi shart. Xalqqa yaqin bo'lib, uning dardi bilan yashash, har bir ishning istiqbolini yaqqol tasavvur qila olish – zamonaviy rahbar-liderni xos fazilatlaridir.

Zamonaviy psixologiya fani tajribasi shuni ko'rsatmoqdaki, boshqaruvda, ayniqsa, uning uslublarini tanlashda sintetik tanlovning bo'lishi ko'proq ahamiyat kasb etadi.

“Superliderlik” fenomeni

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 adabiyotlarida rahbarlik san'ati va mahoratiga biznes manfaatlar nuqtai nazaridan yondashish an'anaga aylangan. Ma'lumki, xorijiy mamlakatlarda boshqaruv ishlariga mas'ul bo'lgan shaxslarni 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 hali hech qanday rasmiy maqomi yo'q kimsa ham o'sha unga ergashuvchilar uchun lider hisoblanadi.

Amerikalik tadqiqotchi Linda Juell o'zining “Индустриально-

организационная психология”¹³ kitobida ijtimoiy-psixologik hodisalardan muhimi bo‘lmish **liderlik** masalasiga o‘ziga xos yondashuvini bayon etgan. U bu muammoni aynan bizning sharoitimizdagi talqini, ya’ni mardlik va jasorat ko‘rsatish uchun ochiq maydonlar yo‘q bo‘lgan sharoitda liderlik xislatlarining namoyon bo‘lish xususiyatlarini ochishga urinadi. Uning fikricha, zamonaviy ishlab chiqarishning samaradorligi eng avvalo, xodimlar rolini oshirib, liderlarnikini aksincha, pasaytirish, yoki aniqrog‘ini aytganda, kamaytirish hisobiga ro‘y beradi. Shundagina rahbarlikda ortiqcha bo‘g‘inlarni kamaytirish mumkin. Liderning, ya’ni amerikaliklar rahbarni lider fenomeni doirasida tasavvur qilishadi, vazifasi – guruhning samarali faoliyat ko‘rsatish yo‘llarini belgilab berishdir.

Bu kitobda ijtimoiy-psixologik nuqtai nazardan ahamiyatli bo‘lgan tushunchadan biri bu – **“superlider”** tushunchasidir.

Superlider kim va qachon oddiy lider superga aylanadi?

Amerikalik tadqiqotchilar Mans va Simslarning fikricha, eng yaxshi lider – bu **“superlider”**dir. 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** olsa, o‘zidagi bu malaka yoki mahoratni boshqalarga yetkaza olsagina, bu odam uchun shunday vaqt-soat yetib keladiki, jamoa o‘zi mustaqil ishlaydigan, bevosita tepasida turib boshqarib turadigan insonga muhtoj bo‘lmagan mexanizmga aylanadi. Bu – **superliderlikdir**.

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.

Olimlar oddiy rahbar yoki liderning superliderni aylanishini quyidagi bir necha bosqichlarda kechishini ta’kidlaydilar.

¹³ Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология. Учебник для вузов – СПб.: Питер, 2001. – 720 с.

1.3-jadval. Oddiy rahbar yoki liderning superliderga aylanish bosqichlari¹⁴

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, rag'batlantirish, xayoliy mashqlar va kognitiv tahlillar orqali o'zining mustaqil inson, shaxs ekanligini, o'zida boshqalarga o'rnak bo'luvchi sifatlar borligini anglashi va kamchiliklarini bartaraf etishga qodir bo'la boradi;
II bosqich:	lider yuqorida qayd etilgan o'zidagi fazilatlarining 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'batlan-tiradi;
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 hadeb aralashaverishdan o'zini tiyish yo'lining afzalliklariga o'zini ishontiradi.

Demak, superliderlik g'oyasining asosida yotgan muhim fazilat – bu rahbarning o'zgalarga tashabbuslarni namoyish etishlariga imkoniyat yaratishdir. Tashabbus ko'rsata olish va unga yaratiladigan imkoniyatlar haqida ham qator ilmiy adabiyotlarda ma'lumotlar uchraydi.

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 qonunan 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 lavozimda 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, o'z oldiga maqsadlar

¹⁴ Каримова В.М., Хайитов О.Э., Умарова Н.Ш. Бошқарув соҳасидаги профессионал компетенция асослари: Монография. / Проф. В.М. Каримова таҳрири остида. – Т.: “Fan va texnologiya”, 2008. – Б. 41–44.

qo‘ymaslikka o‘rganib qolsa, u nafaqat xalq, balki o‘zining oilasi, yaqinlari, farzandlari uchun ham qayg‘urmaydigan, ular tashvishlarini o‘ylamaydigan bo‘lib qoladi.

Masalan, amerikalik mashhur psixolog Deyl Karnegining ta’kidlashicha, asr boshida amerika dollarida hisoblaganda yiliga bir milliondan ortiq daromad topadigan boshqaruvchilarning soni ikki nafarni tashkil qilgan. Ulardan biri Uolter Kraysler va ikkinchisi – Charlz Shveblardir.

Amerika cho‘yan quyish industriyasining yetakchilaridan bo‘lgan Endryu Karnegi Shvebga odamlarni yaxshi ishlatib, korxonada daromadini keskin oshirib yuborganligi uchun kuniga uch ming dollar, yiliga bir million dollar haq to‘lagan. Lekin ana shu millionerning o‘z esdaliklarida qoldirgan quyidagi 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”.

Endryu Karnegi esa umrining oxirida o‘zining qabr toshiga **“Bu yerda 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.

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.¹⁵

Nazorat uchun savol va topshiriqlar

1. Ilmiy boshqaruv maktabi yoki mehnatni ilmiy tashkil etish maktabi namoyandalaridan kimlarni bilasiz?
2. Nima uchun boshqaruvga jarayon sifatida yondashish kerak bo‘lib qoldi?
3. Inson resurslarini rivojlantirish konsepsiyasining mohiyati nimadan iborat?

¹⁵ Каримова В.М., Хайитов О.Э., Умарова Н.Ш. Бошқарув соҳасидаги профессионал компетенция асослари: Монография. / Проф. В.М. Каримова таҳрири остида. – Т.: “Fan va texnologiya”, 2008. – Б. 37–40.

4. Boshqaruv psixologiyasi nimani o‘rganadi?
5. Mak-Gregorni “X” va “Y” hamda Ouchini “Z” nazariyalarini qiyosiy jihatdan qanday tavsiflaysiz?
6. Liderlikka oid nazariyalardan qaysilarini bilasiz?
7. Superliderlik fenomeni nima?
8. Oddiy rahbar yoki liderni superliderga aylanishining qanday bosqichlarini bilasiz?
9. Superliderlik g‘oyasining asosida yotgan muhim fazilat nima va uni qanday izohlaysiz?
10. Superlider kim va qachon oddiy lider superga aylanadi?

O‘quv adabiyotlar ro‘yxati

1. Hayitov, O.E. Boshqaruv psixologiyasi: O‘quv qo‘llanma / O.E. Hayitov; O‘zbekiston Respublikasi Oliy va o‘rta maxsus ta’lim vazirligi. – T.: TIQXMMI, 2019. – B. 8–23.
2. Gilbreth, Lillian Moller. The Psychology of Management: The Function of the Mind in Determining, Teaching and Installing Methods of Least Waste. – USA: CreateSpace Independent, 2013.
3. Каримова В.М., Ҳайитов О.Э., Джалалова С.М. Бошқарув психологияси. Ўқув қўлланма. Олий ўқув юртлари магистратура босқичи талабалари учун // Проф. В.М. Каримовнинг умумий таҳрири остида. – Т.: “Fan va texnologiya” нашриёти, 2008. – 208 б.
4. Каримова В.М., Ҳайитов О.Э., Умарова Н.Ш. Бошқарув соҳасидаги профессионал компетенция асослари: Монография. / Проф. В.М. Каримова таҳрири остида. – Т.: “Fan va texnologiya”, 2008. – 120 б.
5. Психология менеджмента / Под ред. проф. Г.С. Никифорова. – 3-е изд. – Харьков: Изд-во Гуманитарный Центр, 2007. – 512 с.
6. Қосимова Д.С. Бошқариш назарияси: Ўқув қўлланма. – Т.: ТДИУ, 2007. – Б. 30–31.
7. Маҳмудов И.И. Бошқарув психологияси. Ўқув қўлланма / Масъул

муҳаррир: А. Холбеков. – Т.: ДЖҚА “Раҳбар” маркази; “YUNAKS-PRINT” МЧЖ, 2006. – Б. 10–13.

8. Психология управления персоналом: Пособие для специалистов, работающих с персоналом / Под ред. А.В. Батаршева, А.О. Лукьянова. 2-е изд., испр. – М.: Психотерапия, 2007. – 624 с. (Глава 5/6. Кадровый менеджмент. – С. 244-384.).
9. Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология. Учебник для вузов – СПб.: Питер, 2001. – 720 с.

II bob

SHARQ PSIXOLOGIYASI: BOSHQARUVCHILIKKA OID MUTAFAKKIRLARINING SHARQONA QARASHLARI

2-bobning qisqacha mazmuni

Ushbu bobda Siz Sharq psixologiyasiga oid Abu Nasr Muhammad ibn Muhammad ibn Uzlug' Tarxon Forobiy; Abu Rayhon Muhammad ibn Ahmad Beruniy; Yusuf Xos Hojib; Temur ibn Tarag'oy Bahodir; Nizomiddin mir Alisher; Ahmad Donish va Abdulla Avloniylarning davlat boshqaruvi to'g'risidagi qarashlari mohiyati bilan tanishasiz.

SHARQ PSIXOLOGIYASI

Rahbar shaxsini o‘rganish muammosi kishilik jamiyatining barcha davrlarida muhim masala bo‘lib kelgan. Buning asosiy sababi birinchidan, har bir davrdagi ijtimoiy munosabatlar o‘ziga xos ravishda ijtimoiy mavqe jihatidan kimningdir yuqori darajada turishini taqozo etgan bo‘lsa, ikkinchidan, insonlarning hayot kechirish tarzi, ravnaqi, darajasi, farovonligi, baxtli turmush kechirishi shu yuqori mavqedagi shaxsga, uning turli fazilatlar va xislatlariga bog‘liq bo‘lganligidir.

Mutafakkir ajdodlarimiz ta‘limotida, xalq ijodi mah-sullarida adolatli va adolatsiz munosabatlarning yuzaga kelishi rahbar shaxsi, ya‘ni shohga bog‘liq ekanligi to‘g‘risidagi fikrlarni o‘qiymiz.

Abu Nasr Muhammad ibn Muhammad ibn Uslug‘ Tarxon Forobiy (873–950)

Abu Nasr Forobiyning “Fozil odamlar shahri” asarida aholining ma‘naviy va psixologik jihatdan boshqarilishida fozil odamlar shahrida shahar aholisining stratometrik xususiyatlarga ko‘ra tabaqalanishi lozimligi uqtiriladi. Bunda jamiyat a‘zolarining o‘zlarini boshqarishlarida jamiyatning o‘zini o‘zi boshqarilishiga olib kelish lozim, lekin bu bilan bir vaqtning o‘zida har bir a‘zo o‘z psixologik-ma‘naviy kamolotini usul hamda yo‘nalishiga ko‘ra yakkaxol tarzda mavjud bo‘ladi. “Shularning hammasini ikki yo‘l bilan olish mumkin. Birinchidan, yuqoridagi hodisalar aslida qanday mavjud bo‘lsa, inson qalbiga, ko‘ngliga o‘shanday o‘rnashib qolsa, boshqalarning ko‘nglida bu bilimlar qiyosiy yoxud taqlid asosida vujudga keladi. Ba‘zi odamlar o‘sha narsalarni o‘zlari his etishlari tufayli ko‘ngillarida shu bilimlar vujudga keladi”.¹⁶

Forobiy bu fikrni davom ettirib: “Ikkinchidan, ushbu sifatlarga ega bo‘lmagan odamlar birikmasi esa, jaholatdagi va adashgan shaharlarning aholisini tashkil qiladi. Fikrlashlar, g‘azab, hasad, nafratga asoslangan bunday shahar

¹⁶ Форобий Абу Наср. Фозил одамлар шаҳри. – Т.: А.Қодирий номидаги халқ мероси нашриёти, 1993. – Б. 167.

aholisi... doimo bir-birlariga qarshi kurashib bir-birlariga dushmanlik qiladilar, eng kuchlilari boshqalarga nisbatan mukammalroq tuzilgan bo'ladi. G'olib kelganlar ham bir-birlarini yo'qotishga urinadilar, go'yo boshqa mavjudotlar nomukammalday, ularning borligi bularga zarar keltiradiganday, yoxud boshqalar ularga faqat qulday xizmat qilish uchun yaratilganday, barchasi bir-birini ezib ishlatishga intilishadi".¹⁷

Forobiy shuningdek, insonlarning yaxshi hayot kechirishi boshqaruvchi, ya'ni rahbar shaxsiga bog'liq ekanligini, uning turli fazilatlarini bu borada unga yordam berishini uqtiradi. Uning fikricha, bu o'rinda rahbar shaxsi uchun gumanistik, isnonparvarlik xususiyatlari muhimdir: "Kimki birovni baxt va saodatga erishtirish uchun zarur bo'lgan ish-harakatlarga ruhlantira olish qobiliyatiga ega bo'lmasa va bu ish-harakatni bajara olishga qudratsiz bo'lsa, bunday odam sira ham rahbar bo'la olmaydi. Ular yo'l-yo'riqlarni o'tmishda yashab o'tgan boshliqlardan o'rganadilar, lekin shu bilan birga, rahbar kelajak o'tmishdagi rasm-rusm, yo'l-yo'riqlarni isloh qilishni lozim topsa, turmush sharoiti taqozosiga qarab o'zgartiradi. Shuningdek, yomon odatlarni o'zida ifodalovchi o'tmishni ham o'zgartirmog'i kerak. Aks holda o'tmishning talablariga rioya etib, uning kayfiyati saqlansa, turmushda hech qanday yengillik, o'zgarish va o'sish ham bo'lmaydi".¹⁸

Forobiyning bu fikrlaridan ko'rinadiki, rahbar shaxsi birinchi navbatda o'zini yomon odatlardan ozod qila olishi, boshqalarni yaxshi ishlarga ruhlantira olishi kerak ekan. Bu fikrlarning bugungi kunimiz uchun ham ahamiyati pasaymaganligini kuzatish mumkin.

Abu Rayhon Muhammad ibn Ahmad Beruniy (973–1048)

O'rta Osiyoning buyuk donishmandlaridan biri bo'lmish Abu Rayhon Beruniy ham boshqaruv va boshqaruvchi shaxsi xususida o'zining bir qator fikr-mulohazalarini bayon etgan. U har bir kishiga baho berish uchun, uning qilgan

¹⁷ Форобий Абу Наср. Фозил одамлар шахри. – Т.: А.Қодирий номидаги халқ мероси нашриёти, 1993. – Б. 170.

¹⁸ O'sha manba. – B. 160.

ishini kuzatish mumkinligini ta'kidlaydi: “Har bir odamning bahosi o‘z ishini ajoyib bajarishidadir”.¹⁹

Beruniy o‘zining “Hindiston” asarida ushbu g‘oyani ilgari suradi: “Tabiati jihatidan boshqarish va siyosat ishlariga qiziquvchi, boshliq bo‘lishga fazilat va kuchi bilan haqli, fikr va maqsadda sabotli, davlatni o‘zidan keyingilarga qoldirib, ularning o‘z ota-bobolariga qarshi bo‘lmasliklarini maqsad qilib olgan kishi tomonidan berilgan har bir buyruq, buyurilgan kishi oldida turg‘un tog‘lar singari mahkam bo‘lib, u buyruqqa ko‘p vaqtlar va uzoq zamonlar o‘tsada, keyingilar ham bo‘ysunadilar”.²⁰ Uning fikricha, tabiatan boshqarishga moyil bo‘lgan hokim o‘z fikri va qarashlarida qat’iy bo‘lishi, o‘z ishlarini amalga oshirishda donishmandlar tomonidan bildirilgan ilg‘or mulohazalarga bo‘ysunishi lozim. Odil hokimning asosiy vazifasi oliy va past tabaqalar, kuchlilar va kuchsizlar orasida tenglik va adolat o‘rnatishdan iboratdir. Hokimning muhim vazifalaridan yana biri fan taraqqiyotiga, olimlarga g‘amxo‘rlik qilishdir.²¹

Demak, Beruniy o‘z insonparvarlik g‘oyalari bilan boshqaruv va rahbarlik psixologiyasi ta’limotlari rivojiga o‘z hissasini qo‘sha oldi. U insonlar orasida o‘zaro tushunish, tenglik va boshqaruvda adolatni himoya qilib chiqdiki, bu fikrlar hamisha ham qadrlidir.

Yusuf Xos Hojib (1020/21–?)

XI asrning yirik allomalaridan Yusuf Xos Hojib o‘zining “Qutadg‘u bilig”, ya’ni “Saodatga boshlovchi bilim” asarida boshqaruvchi shaxsi, ya’ni podsho xalq bilan birga va adolatli bo‘lishi lozimligi g‘oyasi ilgari suriladi. Uning o‘git va nasihatlarini hokimlarga qaratilgan bo‘lib, boshqaruvchi rahbar tevaragida tabiatan yaxshi niyatli, yuksak axloq sohibi bo‘lgan kishilar bo‘lgandagina, u to‘g‘ri ishlar qilishi, to‘g‘ri farmonlar chiqarishi mumkin, shundagina mamlakat farovon bo‘lib ravnaq topadi.

Yusuf Xos Hojibning fikricha: “Kishi qanchalik yuqori martabaga

¹⁹ Беруни Абу Райхан. Индия. Соч., т.2. – Т.: “Фан”, 1963. – С. 8.

²⁰ O‘sha manba. – B. 125.

²¹ O‘sha manba. – B. 74.

erishmasin, u baribir kamtar bo‘lib qolishi lozim”.²²

Temur ibn Tarag‘oy Bahodir (1336–1405)

Buyuk sarkarda, sohibqiron Amir Temur ham katta bir saltanatning asoschisi, rahbari sifatida boshqarish va rahbarlik masalalariga oid kuchli tamoyillarni yaratgan. Uning tuzuklari o‘z davrining ijtimoiy voqeyligiga xos bo‘lgan stratometrik tuzilma hamdir. U o‘z tuzuklarida 12 ta ijtimoiy tabaqani farqlab beradi:

- (1) sayidlar, ulamo, mashoyix, fozil odamlar;
- (2) ishbilarmon, donishmand odamlar;
- (3) xudojo‘y, tarki dunyo qilgan kishilar;
- (4) noyonlar, amirlar, mingboshilar;
- (5) sipoh va raiyat;
- (6) maxsus ishonchli kishilar;
- (7) vazirlar, sarkotiblar;
- (8) hokimlar, tabiblar;
- (9) tavsir va hadis olimlari;
- (10) ahlihunar va san’atchilar;
- (11) so‘fiylar;
- (12) savdogar va sayyohlar.

Amir Temur fikricha, bu toifa kishilarning taqdirini podshoh, xazina va askarlar hal qiladi. Ko‘rinib turibdiki, bu turlanish asosini tabaqaning ijtimoiy voqelikka nisbatan bo‘lgan munosabatlari va xulq-atvorlari tashkil etadi.

Ijtimoiy hayotni boshqarishda bunday ijtimoiy-psixologik yondashuv Amir Temur uchun o‘z davrida katta bir saltanatga asos solish imkonini bergan edi.

Amir Temur davlatni boshqarish vositalari haqida to‘xtalib shunday yozadi: “Saltanat ishlarida to‘rt narsaga amal qilish lozim:

- (1) kengash;
- (2) mashvaratu maslahat;

²² Юсуф Хос Ҳожиб. Кутадғу билиг. – Т.: “Фан”, 1972. – Б. 163.

(3) qat'iy qaror, tadbirkorlik, hushyorlik;

(4) ehtiyotkorlik”.

Uning fikricha: “Ishbilarmon, mardlik va shijoat sohibi, azmi qat'iy, tadbirkor va hushyor bir kishi ming-minglab tadbirsiz, loqayd kishilardan yaxshidir”.²³

Bundan tashqari, o'rta bo'g'in rahbarlarini tanlash, ulardan hukumatni boshqarish ishlarida samarali foydalanishda uni nafaqat sinab ko'rish lozimligi, balki rahbarning individual-psixologik xususiyatlari, shaxsiy yo'nalganligi, e'tiqodi, ehtiyoji, motivi kabilarni inobatga olish, bu rahbarlarni rag'batlantirish, yuqori lavozimlarga ko'tarish yoki jazolash usullaridan foydalanish maqsadga muvofiq ekanligi ham Amir Temur tuziklarida bayon etib berilgan.

Ko'rinib turibdiki, bundan 650–700 yil avval davlatni boshqarish va rahbarlik tamoyillariga oid g'oyalar nihoyatda progressiv bo'lgan. Chunki bu tamoyillar hozirgi zamon demokratik huquqiy davlatlar xarakteriga mos keladi.

Bu donishmandlarimizning rahbarlik uchun zarur bo'lgan fazilatlar, davlatni idora etish uslubi va rahbarlik odobiga doir fikrlari ulkan ahamiyatga ega.

O'rganilayotgan mavzuga oid adabiyotlar tahlilidan ko'rinadiki, sharq mutafakkirlari qarashlarini boyitgan holda, mazkur mavzu doirasida xalqimizning juda ko'plab atoqli shoir va davlat arboblari ham o'z fikrlarini bildirib ketganliklari tarixdan ma'lum. Ularning ayrimlari xususida qisman to'xtalamiz.

Nizomiddin mir Alisher (1441–1501)

Davlat arbobi bo'lgan, klassik namoyanda Alisher Navoiyning “Saddi Iskandariy” dostonida jamiyatni adolat bilan boshqarish uchun shaxsda mavjud bo'lishi lozim bo'lgan sifatlar majmui Iskandar obrazi orqali bayon etilgan: “Dili, niyati pok, xayr va sahovatli, kamtarin va muloyim shaxs, dono podsho va dunyo sirlarini bilishga qiziquvchi aql-zakovat egasi rahbar bo'lishi kerak. Podsho bo'lishda manman, o'zini boshqalardan ustun qo'yish, o'zgalarni pisand qilmaslik, avom xalq bilan birga bo'lolmaslik xislatlari nuqsondir”.

²³ Amir Temur ўgʻitlari. Тўплам. Тузувчилар: Б.Ахмедов, А.Аминов. – Т.: “Наврўз”, 1992. – Б. 75.

Ahmad Donish Maxdum ibn Nosir (1827–1897)

Ma’rifatparvar shaxs Ahmad Donish fikriga ko‘ra, agar boshqaruvchi odil va donishmand bo‘lsa, xalqni qashshoqlikdan saqlab qolishi mumkin. Davlat bir guruh kishilargagina emas, balki xalq manfaatlariga xizmat qilishi zarur. Bu uchun esa, hukmdor shaxsi bilimdon, odil, donishmand bo‘lmog‘i lozim. Mamlakatni idora etishda hukmdor nafaqat o‘z fikriga suyanishi, balki muhim davlat arboblari bilan maslahatlashib ish yuritishi lozim ekanligi ta’kidlanadi. Chunki ko‘pchilikning aqli bir kishining aqliga qaraganda ko‘proqdir. Uning fikricha, mamlakatni shunday kishilar boshqarganda jamiyatda tartib va intizom o‘rnatiladi.

Abdulla Avloniy (1878–1934)

Abdulla Avloniyning “Turkiy guliston yoxud axloqqa oid” asarida: “Har qanday nisbatan katta miqyosdagi bevosita ijtimoiy yoki birgalikdagi qilinadigan mehnat idora qiluvchiga ma’lum darajada muhtojdir, bu idora qiluvchi shaxsiy ishlarni bir-biriga muvofiqlashtiradi va ishlab chiqarish organizmini mustaqil organlari harakatidan kelib chiqadigan vazifalarni bajaradi”²⁴, degan fikrlari keltirilgan bo‘lib, bu o‘z navbatida “yakkabosh rahbar”ning bo‘lishi muhim ekanligidan dalolat beradi. Busiz boshqaruv to‘g‘ri va to‘liq bo‘lmaydi. To‘g‘ri rahbarlik qilish uchun oldindan ko‘ra bilish, ro‘y berishi mumkin bo‘lgan o‘zgarish va qiyinchiliklarni oldindan payqash va nazarga olish zarur. Har bir boshqarish vositasi faoliyatida muayyan tizimning bo‘lishi shart. Buning ma’nosi shundan iboratki, bu ish tasodifiy bir-biriga aloqasi bo‘lmagan tadbirlar yig‘indisidan iborat bo‘lmay, balki aniq sharoitni, vaziyat xususiyatini hamda jamoa oldidagi, shuningdek, uning ayrim bo‘g‘inlari oldida turgan vazifalarning xususiyatlarini qat’iy suratda tartibga solingan, bir-biri bilan bog‘langan va chuqur o‘ylab ko‘rilgan reja va tadbirlar majmuasidan iborat bo‘lishi kerakligi ta’kidlangan.²⁵

Yuqorida keltirilgan adabiyotlar tahlilidan ko‘rinadiki, bizning hududimizda yashab ijod etgan mutafakkirlar, davlat arboblari, namoyandalar asarlari va qarashlari boshqarish, rahbarlik muammolariga bag‘ishlangan bo‘lib, ularda

²⁴ Авлоний А. Туркий гулистон ёхуд ахлоқ. – Т.: 1997. – Б. 7.

²⁵ O‘sha manba. – Б. 105.

ijtimoiy voqelikka nisbatan ijtimoiy-psixologik yondashish, insonparvarlik g'oyalari ustuvor etib olingandir.

Nazorat uchun savol va topshiriqlar

1. Forobiyning boshqaruv haqidagi qanday fikrlarini bilasiz?
2. Beruniy asarlarida boshqaruv haqidagi qanday fikrlar bor?
3. Yusuf Xos Hojibning boshqaruv haqidagi qanday fikrlarini bilasiz?
4. Amir Temur 12 ta ijtimoiy tabaqani qanday farqlagan?
5. Alisher Navoiyning qanday asarlarida boshqaruv haqidagi fikrlar bor?
6. Ahmad Donishning boshqaruv haqidagi qanday fikrlarini bilasiz?
7. Abdulla Avloniyning boshqaruv haqidagi qanday fikrlarini bilasiz?

O'quv adabiyotlar ro'yxati

1. Hayitov, O.E. Boshqaruv psixologiyasi: O'quv qo'llanma / O.E. Hayitov; O'zbekiston Respublikasi Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligi. – T.: TIQXMMI, 2019. – B. 24–32.
2. Каримова В.М., Ҳайитов О.Э., Джалалова С.М. Бошқарув психологияси. Ўқув қўлланма. Олий ўқув юртлари магистратура босқичи талабалари учун // Проф. В.М. Каримовнинг умумий таҳрири остида. – Т.: “Fan va texnologiya” нашриёти, 2008. – 208 б.
3. Каримова В.М., Ҳайитов О.Э., Умарова Н.Ш. Бошқарув соҳасидаги профессионал компетенция асослари: Монография. / Проф. В.М. Каримова таҳрири остида. – Т.: “Fan va texnologiya”, 2008. – 120 б.
4. Фөробий Абу Наср. Фозил одамлар шаҳри. – Т.: А.Қодирий номидаги халқ мероси нашриёти, 1993. – Б. 167–170.
5. Юсуф Хос Ҳожиб. Қутадғу билиг. – Т.: “Фан”, 1972. – Б. 163.
6. Амир Темур ўғитлари. Тўплам. Тузувчилар: Б. Аҳмедов, А. Аминов. – Т.: “Наврўз”, 1992. – Б. 75.
7. Авлоний А. Туркий гулистон ёхуд ахлоқ. – Т.: 1997. – Б. 7.
8. Беруни Абу Райхан. Индия. Соч., т.2. – Т.: “Фан”, 1963. – С. 8–125.

III bob

MENEJMENT PSIXOLOGIYASI: RAHBARLIK VA LIDERLIK

3-bobning qisqacha mazmuni

Mazkur bobda Siz boshqaruv maqsadi va vazifalari; boshqaruvning obyekti; boshqaruvning subyekti; I. Mahmudovning “lider” tushunchasiga nisbatan yondashuvi; boshliq bilan bo‘ysunuvchilar o‘rtasidagi munosabatlar.; “lider” va “boshliq” tushunchalari o‘rtasidagi farqlar; B. Pariginning bu boradagi qarashlari mohiyati bilan tanishasiz.

PSIXOLOGIYADA BOSHQARUV MUAMMOSI

Oxirgi yillarda inson omiliga e'tiborning ortib borishi munosabati bilan boshqarish psixologiyasi masalalariga ham qiziqish kuchaydi. Shu asosda ijtimoiy psixologiyaning maxsus bo'limi – boshqaruv psixologiyasi paydo bo'ldi. Boshqaruv psixologiyasi psixologiyaning shunday tarmog'iki, u boshqaruv faoliyati bilan bog'liq bo'lgan muammolarni, shaxs va shaxslar guruhi tomonidan boshqa guruhlar faoliyatini samarali tashkil etish va birgalikdagi faoliyatni amalga oshirishning psixologik mexanizmlarini o'rganadi.

Boshqaruv psixologiyasi – boshqaruv maqsadi va vazifalarni amalga oshirish davomida boshqaruv sub'yekti va ob'yekti o'rtasida yuzaga keluvchi munosabatni talqin etadi.

Mutaxassislarning fikricha, boshqaruv psixologiyasining boshqa turkum vazifalari boshqaruv usullarini shakllantirish bo'lib, ushbu tadbir tashkilotning samarali faoliyatini ta'minlash maqsadidagi ta'sir etish imkoniyatlarini ishlab chiqishdan iboratdir.

Boshqaruv psixologiyasi – boshqaruv maqsadi va vazifalarni amalga oshirish davomida boshqaruv sub'yekti va ob'yekti o'rtasida yuzaga keluvchi munosabatni talqin etadi

Adabiyotlar tahlilidan ko'rinadiki, boshqaruv sub'yekti va ob'yekti masalasi – boshqaruv psixologiyasi fanidagi asosiy tushunchalardan sifatida e'tirof etiladi. Soha mutaxassislari, boshqaruv jarayonini ijtimoiy-psixologik nuqtai nazardan tahlil qilishar ekanlar, boshqaruv sub'yekti sifatida rahbarni, ob'yekt tarzida esa, xodimni va mehnat jamoasini tasavvur etish mumkin, deb ta'kidlashadi. Yana ularning fikricha, rahbar o'z faoliyatini tashkil etishi va o'zini o'zi boshqarishi, uni nafaqat boshqaruv sub'yekti, balki ob'yekti sifatida ham tushunish zaruratini kun tartibiga qo'yadi.

Shu bois, rahbarning kasbiy mukammallashuvi, o'zini o'zi boshqarish malakalarini egallashi, tashkilot va xodimlar boshqaruvidagi asosiy mavzulardan biriga aylanadi.

Boshqaruvning sub'yekti o'rganilganda esa (3.1-jadval), odatda boshqaruvchi shaxs yoki odamlar guruhi nazarda tutiladi.

3.1-jadval. Minsberg ta'rifi bo'yicha o'nta boshqaruvchilik roli

№	Rol	Tavsifi	Rahbar ishining tahliliga asosan faoliyat tavsifi
Shaxslararo roli			
1	Bosh rahbar	Vazifasiga huquqiy va ijtimoiy vazifalarni bajarish kiradigan rahbar	Nizom bo'yicha amalga oshiriladigan harakatlar
2	Lider	Moyillik va faollik egasi, xodimlarni tanlash va tayyorlash	Xodimlar bilan bevosita ishlash
3	Bog'lovchi bo'g'in (zveno, bo'lim) boshlig'i	Kerak bo'lgan axborotlar, tashqi aloqalar bilan shug'ullanadigan, kerakli axborotlarni (xizmatga oid) tayyorlaydi	Yozishma, tashqi joylardagi majlislarda qatnashish va shu kabilar
Axborotga oid roli			
4	Axborot qabul etuvchi	Tashkilot uchun kerakli axborotlarni qidirib topib, kerak joyda ishlatadi. Tashqi va ichki axborotlarni qabul qiladi	Axborotlarni qabul qiladi va aloqa o'rnatadi
5	Axborotni tashuvchi	Tashqi manbalardan olingan axborotlarni o'z xodimlariga tarqatadi va qisqacha tahlil ham qiladi	Tashkilotlar bo'ylab axborot tarqatadi va umumlashtiradi
6	Vakil	Reja, siyosat, tashkilot ishi natijalariga oid axborotlarni uzatadi va shu tarmoq bo'yicha ekspert rolini o'ynaydi	Majlislarda qatnashadi, og'zaki ma'ruzalar qila-di, tashqi korxonalar va alohida shaxslarga axborotlarni uzatadi
Qaror qabul qilish bilan bog'liq bo'lgan roli			
7	Tadbirkor	Korxonaning ichki va tashqi imkonlarini izlaydi, yangi loyihalarni (korxonani mukammallashtiruvchi) ishlab chiqib, ishga tushiradi	Strategiyaga oid majlislarda qatnashadi, bor shart-sharoit holatini umumlashtiruvchi hujjatlar tayyorlanadi
8	Buzilishlarning oldini oluvchi	Tuzatishlarga oid harakatlarni amalga oshiradi	Joriy va strategik masalalar muhokamisida qatnashadi
9	Resurslarni tarqatuvchi	Tashkilot resurslarini tarqatishga javobgar	Byudjetning bajarilishi va tuzilishiga oid harakatlar, o'z xodimlari ishini dasturlash
10	Muzokaralar olib boruvchi	Tashkilotning hamma muhim muzokaralariga javobgar	Muzokaralar olib borish

Psixologiya ko‘proq boshqaruvchi shaxs faoliyatining psixologik asoslarini o‘rganadi va shu asosda xodimlar ishlarini samarali tashkil etish, aniq va to‘g‘ri qarorlar chiqarish uchun qanday psixologik holat va jarayonlarni o‘zida tarbiyalash lozimligi kabi qator muammolarni yechadi. Masalan, konkret hayotiy sharoitlarda agar boshliq majlis olib borayotgan bo‘lsa, har bir so‘zga chiquvchilarning fikrlari, ma‘ruzalari va hokazolar orqali, ularning psixologik holatlari aniqlanadi, yangi ish dasturlari ishlab chiqiladi, qabul qilingan qarorlarga ko‘ra boshliqning va xodimlarning har biriga alohida ilmiy ko‘rsatmalar va maslahatlar beriladi.

Boshqaruv psixologiyasi boshliq faoliyatini analiz qilganda asosiy diqqatni boshqarish uning ehtiyoji yoki qobiliyatlariga mos yoki mos emasligi, qaysi individual xusu-siyatlariga ko‘ra u boshliq darajasiga ko‘tarildi, ishni muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun u boshqaruvning qay usullaridan foydalanyapti, xodimlarga psixologik ta‘sir ko‘rsatish maqsadida u qanday ta‘sir uslublarini qo‘llayapti kabi qator masalalarga qaratadi. Boshliq bo‘lish ishiga turli shaxslarning munosabatlari har-xil: kimdir boshliqda bo‘lgan imtiyozlarga qiziqadi, kimdir unga berilajak huquqlarni afzal ko‘radi, kimgadir yuksak ma‘suliyatlarni bo‘yniga olish ma‘qul keladi. Shaxsning boshliq funktsiyalari haqidagi tasavvurlari qanchalik xilma-xil bo‘lmasin, boshliq real sharoitlarda odamlar guruhini aniq maqsad asosida faoliyatga yo‘llash, ularga bosh bo‘lish, turli tadbirlarni amalga oshirish, obro‘ga ega bo‘lish, har bir qilingan ish uchun javobgarlikni o‘z bo‘yniga olish kabi qator sifatlar talab qilinadi.

Ayniqsa, boshliq uchun turli guruhlardagi, ko‘p holda bir boshliq uchun bir vaqtning o‘zida bir qancha guruhlardagi shaxslararo munosabatlarning xarakteriga javobgar bo‘lish qiyinchiliklar tug‘diradi, chunki o‘sha guruhlarini tashkil etgan har bir shaxsning o‘ziga xos individualligi boshqaruvchi haqidagi ular tasavvurining har xilligi va guruhlarda norasmiy lider-larning borligi boshliqdan odamlar bilan ishlash borasida ham tajribaning, ham psixologik fahm-farosatning va sabr qanoatning bo‘lishini talab qiladi. Shuning uchun ham kundalik hayotimizda ham ilmiy adabiyotlarda tez-tez yonma-yon ishlatiladigan “lider” va “boshliq” tushunchalarining psixologik mazmunlarini tahlil qilib chiqish maqsadga

muvofigdir. Yuqo-ridagi fikrlardan kelib chiqqan holda, boshqaruv psixologiyasining predmeti sifatida, boshqaruv jarayonidagi inson faoliyati qabul qilinadi.

Bu esa o‘z navbatida, boshqaruv ilmining nazariy tarixiy asoslari, boshqaruv tamoyillari, boshqaruv usullari, guruhlardagi rahbarlik va liderlik masalalari, liderlik ulublari, superliderlik fenomeni, rahbarlik sifatlari, rahbarlikka loyqlikni baholovchi mezonlar, liderlikning vazifalari, boshqaruvchiga xos kompetentsiyalar tasnifi kabi masalalarni ham iqtisodiy, ijtimoiy-psixologik jihatdan tadqiq etish zaruratini keltirib chiqaradi.²⁶

Gruhlarda rahbarlik va liderlik

Mutaxassis I. Mahmudov o‘zining “Boshqaruv psixologiyasi” nomli kitobida “lider” so‘zining izohiga oid quyidagi mulohazalarni keltirib o‘tadi: “...Umuman olganda, adabiyotda “lider” so‘zini “yetakchi” atamasi bilan almashtirish hollari ko‘p uchraydi. O‘ylashimizcha, “yetakchi” atamasi “lider”ga xos bo‘lgan psixologik tavsifni to‘la ifodalay olmaydi. “Yetakchi” so‘zi guruhga munosabat sifatida, uning a‘zolariga ta’sir o‘tkazuvchi va maqsadga yetaklovchi shaxsga nisbatan ishlatiladi. Yetakchilik guruh tarkibini, undagi munosabatlar tizimini tahlil etish orqali aniqlanadigan shaxs holatidir. Lekin liderga xos bo‘lgan fazilatni ifodalovchi yana qator jihatlar borki, ularni munosabatlar tizimi doirasidagina tahlil etolmaymiz. Bunday talqinda liderga xos bo‘lgan asosiy jihatlardan yana biri – shaxsning vaziyatga muvofiq ravishda harakat qilish qobiliyatini hisobga olish zarurati tug‘iladi. Biron-bir muammoli vaziyatda paydo bo‘lgan qiyinchilikni bartaraf etishdagi tashabbus, topqirlik va mohirlik liderga xos fazilatlardir. Muammoni yechish bilan bog‘liq qiyin vaziyatda lider boshqalarga nisbatan o‘zining ilg‘orligi, peshqadamligi bilan ajralib turadi. Fikrimizcha, o‘zbek tilida aynan shu ikki ibora – “peshqadam” va “yetakchi” so‘zlari majmuasi lider mohiyatini to‘la ifodalashi mumkin.

²⁶ Каримова В.М., Хайитов О.Э., Умарова Н.Ш. Бошқарув соҳасидаги профессионал компетенция асослари: Монография. / Проф. В.М. Каримова таҳрири остида. – Т.: “Fan va texnologiya”, 2008. – Б. 25–27.

Nazarimizda, “yetakchi” so‘zi shaxsning guruhni yetaklashga, boshchilik qilishga bo‘lgan ishtiyoqi mavjudligidan kelib chiqadi. “Peshqadam” iborasi esa ma’lum fazilatlarga ega bo‘lgan shaxs ketidan guruhning ergashishini, jamoaning o‘z ixtiyoriga ko‘ra o‘zi ishongan odam borayotgan yo‘lni tanlashini anglatadi. Aynan shu holat “lider” iborasiga nisbatan ham ishlatilishi zarur. Liderning bu xususiyati, uning hissiy jozibadorligida, o‘zgalarni o‘ziga jalb etish fazilatida namoyon bo‘ladi”.²⁷

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 hisoblanadi.

B. 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 haq-huquqlari 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 jazolash 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

²⁷ Махмудов И.И. Бошқарув психологияси. Ўқув қўлланма / Масъул муҳаррир: А.Холбеков. – Т.: ДЖҚА “Раҳбар” маркази; “YUNAKS-PRINT” МЧЖ, 2006. – Б. 51–52.

ketishi, o'zboshimchalik qilishi qiyin;

(7) liderning faoliyati faqat kichik guruhlar doirasida amalga oshirilsa, rahbar shu guruhning kengroq ijtimoiy doiradagi, jamiyatdagi vakili bo'lganligi uchun, uning vakolatlari ham keng, faoliyat imkoniyatlari ham ortiqdir.

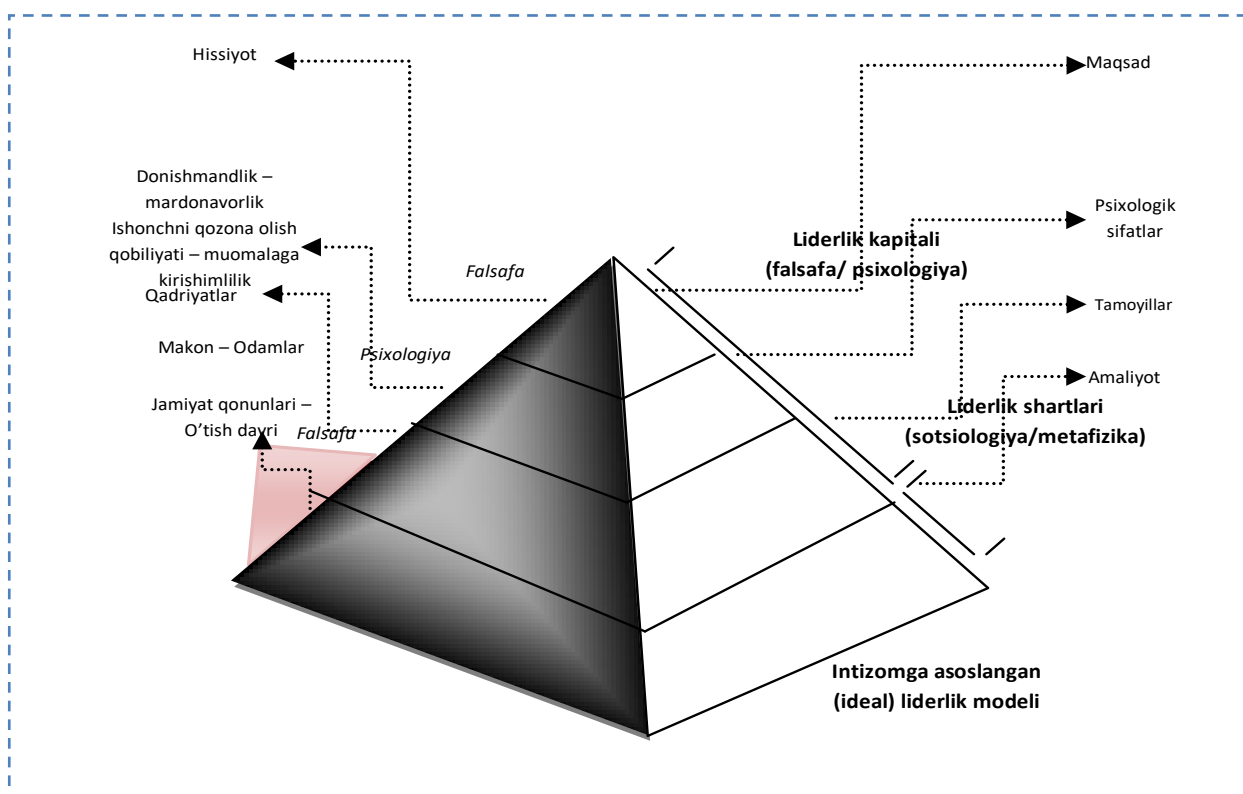
Lider hech qachon yolg'iz bo'lmaydi, u doimo guruh a'zolari davrasida qaraladi, shu guruh a'zolarini u yoki bu harakatlarga chorlaydi. Chunki lider shu guruh a'zolarining psixologiyasi, ularning kayfiyatlari, intilishlari, qiziqishlari va hokazolarini hammadan yaxshi biladi, ularning ichida eng tashabbuskoridir. Agar tashkilot doirasida qaraladigan bo'lsa, turli xil lider borligini aniqlash mumkin. Masalan, guruh a'zolari ichida eng bilimli, aql o'rgatuvchi, topqir intellektual lider, xodimlar 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 xodimlar ongida o'z sifatlariga ko'ra obro'-e'tibor 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. Xodimlar ichida xulqi tashkilot qabul qilgan normalarga 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 ishni ham tashlab keta olishi shu bilan tushuntiriladi. Shuning uchun ham, xoh quyi bo'g'in, xoh yuqori bo'g'in rahbari o'z qo'l ostidagi 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, rahbarning 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'-e'tibor samaralidir. Xodimlar ko'ngliga yo'l topish, ularni turli vaziyatlarda tushuna olish, ishonch va shunga o'xshash kabi omillar obro' orttirish me'zonlaridir.

Liderlik piramidasi

Aziz o'quvchi 3.1-rasmda liderlikning **“liderlik kapitali”** va **“liderlik shartlari”** deb atalgan ikki asosini ko'rib turibsiz. Liderlik kapitali – bu liderning o'z atrofdagilarni samarali ergashtira olish uchun kerak bo'ladigan sifatlari va iste'dodi yig'indisidir. Bular shaxsga tug'ilganidayoq beriladigan boshlang'ich, qayta ishlanilgan, tabiatan ato qilingan qobiliyat va iste'doddir. “Kapital” so'zining ishlatilishi tasodif emas. Bunda “kapital” deb, o'sishi uchun zarur, namoyon bo'lgan qobiliyat resurslarining jalb qilinishi nazarda tutiladi.²⁸



3.1-rasm. Liderlik piramidasi²⁹

Xuddi shuningdek, mutaxassislarning e'tirof etishlaricha, liderlik qobiliyati

²⁸ Стаут Л. Лидерство: от загадок к практике. – М.: ООО «Добрая книга», 2002. – С. 71.

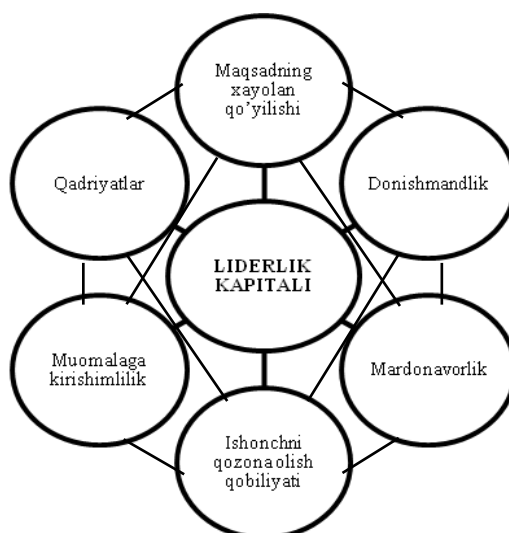
²⁹ O'sha manba. – B. 92.

liderlik shartlari paydo bo‘lib uni uyg‘otmagunicha (ta’sir etmagunicha) “uxlab” yotadi. Bu shartlar xuddi katalizatordek insonlarga shunday sharoitlarni taqdim etadi-ki, natijada ular o‘zlarini lider sifatida yaqqol namoyon qila olishadi. Har ikkala tuzilma, kapital va shartlar, asl liderlikni ko‘rsatish uchun zarurdir. Masalan, qotillik ishini olib borayotgan tergovchida, shu ishni qilishi mumkin bo‘lgan gumondor bor. Lekin gumondorni aybdor qilish uchun unda bu jinoyatni sodir qilishga motiv, shuningdek, vaziyat va qurol bo‘lganini isbotlash kerak.

Faqatgina kriminal kapital yetishmaydi, deb aytish mumkin. Har uchchala shart ham bajarilishi kerak, bo‘lmasa gumondorning jinoyatdagi aybdorligi isbotlanmay qoladi.

Liderlik kapitali

Boshqaruv psixologiyasi bo‘yicha taniqli psixolog olim L. Stautning fikricha, liderlikni abstrakt formula jihatida emas, balki real shaxslarning hayot tarzi sifatida qarash kerak. Liderliklikni o‘zaro mustaqillik modeli har qanday shaxsning maqsadi, shaxsiy sifatlari, qadriyatlarini va shu bilan bir qatorda, uning ijobiy o‘sishi ta’sir qilgan liderlik qobiliyati imkoniyatlarini tahlil qilishi haqida bosh qotiradi. Xuddi mana shu liderlikning kapitali deb hisoblanadi.



3.2-rasm. Liderlik sifatlari tuzilmasi³⁰

Liderlikni parokandalikka uchrashini, odatda, liderlik kapitalining

³⁰ Стаут Л. Лидерство: от загадок к практике. – М.: ООО «Добрая книга», 2002. – С. 93.

yetishmaganligida yoki bo'lmasa liderlik roli uchun sharoitlarning to'g'ri kelmaganligida deb tushuntirish mumkin. Liderlik kapitali ko'pincha to'g'ri baholanmaydi. Hamisha ham aynan aqlli, mard yoki tashabbuskor odam lider bo'lavermaydi. Shuningdek, liderlik kapitali – bu faqatgina to'g'ma instinktlar emas. O'z nomlanishi bilan **“liderlik kapitali”** ma'lum ko'rinishdagi o'lchov mezoni-ki, uni u yoki bu darajada ko'paytirish ham mumkin.

Liderlik – o'zaro mustaqil jarayondir. U o'zaro harakatdagi uch asosiy tuzilishni: liderlikning falsafiy dunyoqarashini, liderlik psixologiyasi va ijtimoiy yo'nalganlikni namoyon qiladiki, natijada bu uchchala holat liderga atrofdegilarni o'z orqasidan ergashtira olishlik imkoniyatini beradi.

Birinchi ikkilikni tashkil qiluvchi, liderlik dunyoqarashi va liderlik psixologiyasi odatda liderlik kapitalini shakllantiradi. Uchinchisi, liderlik sifatlarini amaliyotda qo'llash imkonini beruvchi psixologik holat hisoblanib, o'z navbatida, u liderlik sharoitlari deb ataladi.³¹

Nazorat uchun savol va topshiriqlar

1. Psixologiyada boshqaruv muammosi deganda nimani tushunasiz?
2. Minsberg ta'rifi bo'yicha o'nta boshqaruvchilik rolini qanday izphlaysiz?
3. I. Mahmudov guruhlarda rahbarlik va liderlik tishunchalariga qanday yondashgan?
4. B. Parigin rahbarlik va liderlik tishunchalariga qanday yondashgan?
5. L. Stautning “Liderlik piramidasi” g'oyasinini qanday asoslaysiz?
6. “Liderlik kapitali” nima?

O'quv adabiyotlar ro'yxati

1. Hayitov, O.E. Boshqaruv psixologiyasi: O'quv qo'llanma / O.E. Hayitov; O'zbekiston Respublikasi Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligi. – T.: TIQXMMI, 2019. – B. 33–43.
2. Gilbreth, Lillian Moller. The Psychology of Management: The Function of

³¹ Стаут Л. Лидерство: от загадок к практике. – М.: ООО «Добрая книга», 2002. – С. 74.

- the Mind in Determining, Teaching and Installing Methods of Least Waste.
– USA: CreateSpace Independent, 2013.
3. Каримова В.М., Ҳайитов О.Э., Джалалова С.М. Бошқарув психологияси. Ўқув қўлланма. Олий ўқув юртлари талабалари магистратура босқичи талабалари учун. / Проф. В.М. Каримованинг умумий таҳрири остида. – Т.: “Fan va texnologiya”, нашриёти, 2008. – 208 б.
 4. Каримова В.М., Ҳайитов О.Э., Умарова Н.Ш. Бошқарув соҳасидаги профессионал компетенция асослари: Монография. / Проф. В.М. Каримова таҳрири остида. – Т.: “Fan va texnologiya”, 2008. – 120 б.
 5. Психология менеджмента / Под ред. проф. Г.С. Никифорова. – 3-е изд. – Харьков: Изд-во Гуманитарный Центр, 2007. – 512 с.
 6. Махмудов И.И. Бошқарув психологияси: Ўқув қўлланма / Масъул муҳаррир: А. Холбеков. – Т.: ДЖҚА “Раҳбар” маркази; “YUNAKS-PRINT” МЧЖ, 2006. – 230 б.
 7. Стаут Л. Лидерство: от загадок к практике. – М.: ООО «Добрая книга», 2002. – С. 71-93.

IV bob

MENEJERGA XOS KOMPETENTLIK VA KOMPETENTSIYALAR

4-bobning qisqacha mazmuni

Mazkur bobda Siz kompetentsiya va kompetentlik tushunchalari; kompetentlik nazariyasi; kompetentsiyalarning aniqlanishi; boshqaruvchining tayanch kompetentsiyalari; professional kompetentsiyalar; uslubiy kompetentsiyalar; ijtimoiy-psixologik kompetentsiyalar; autopsixologik kompetentsiyalar; ijtimoiy-informatsion kompetentsiyalar; kommunikativ kompetentsiyalar; kognitiv kompetentsiyalar; maxsus kompetentsiyalar va madaniy kompetentsiyalar hamda professionalizmning shakllanishiga xizmat qiluvchi boshqaruvchilar bilan bog'liq 31 xildagi kompetentsiyaning ijtimoiy-psixologik tasnifi bayoni bilan tanishasiz.

KOMPETENSIYA VA KOMPETENTLIK TUSHUNCHALARI

Zamonaviy fanda xodimlarni boshqarish nazariyasi va amaliyotini tahlil qilishda kompetensiya tushunchasiga muhim ahamiyat berilmoqda. **Kompetensiya** – xodimning kompaniya kutayotgan darajada va belgilangan tarkibda ishlab chiqarish xulqini muntazam ravishda namoyish qilishga tayyorlik qobiliyati. Kompetensiyalar tizimini yaratishda tashkilot xodimlarning faoliyatiga taalluqli muhim mezonlar majmuasini standart talablarga asosan tuzadi. Shuningdek, kompetensiya xodimlarning tashkilotda ham professional, ham ijtimoiy jihatdan tengligi xususida guvohlik beradi.

XX asrning 90-yillarida mutaxassislarga malakaviy talablarni quyuvchi Xalqaro mehnat tashkiloti malaka oshirish hamda boshqaruv xodimlarni kasbiy qayta tayyorlashda “tayanch kompetensiya”lar degan tushunchani fanga kiritdi. Tayanch kompetensiyalar turli xil kasbiy birlashmalarda mutaxassislarning ijtimoiy-professional jihatdan ta’minlanishi hamda faoliyatga moslashishida xodimlarning xizmat vazifalaridan kelib chiqib o‘ziga xos xarakter kasb etadi.

Kompetentlik nazariyasi

So‘nggi yillarda nashr etilgan ilmiy adabiyotlarda ta’kidlanishicha, shaxs kompetentligi “**kompetentlik nazariyasi**”ga asosan, to‘rt bosqichli jarayonni, ya’ni anglanmagan kompetentsizlikdan anglanmagan kompetentlikka o‘tish jarayonini o‘z ichiga qamrab oladi. Biz buni batafsilroq tarzda psixologik nuqtai nazardan bayon etadigan bo‘lsak quyidagicha tahlilning guvohi bo‘lamiz:

(1) **Anglanmagan kompetentsizlik bosqichi:** Sohaning yetakchi mutaxassislari (S. Torp, J. Klifford)ni fikricha, anglanmagan kompetentsizlikda, shaxs hech narsani bilmaydi (yoki hech narsa qila olmaydi). Misol qilib aytganda, shaxs “Men – hech narsa bilmasligim haqida, hech narsa bilmayman” darajasida turadi. Balki, bu shaxs amaliyotda bunga ehtiyoj sezmayotgandir yoki bu bilim va malakaga ehtiyoji yo‘qdir. Shuning uchun bunday sharoitlarda u shaxsiy kompetentligiga bo‘lgan zaruriyatni his qilmaydi. Shu o‘rinda yana bir misol: ilk

go‘daklik chog‘larida bola yengil mashinada bir yerdan boshqa yerga borishni sayohat omili deb biladi, ammo bu holatda u o‘zining mashina boshqara olmasligini bilmaydi va shu tarzda o‘zining shaxsiy kompetentligini anglay olmaydi.

(2) **Anglanilgan kompetentsizlik bosqichi:** Anglanilgan kompetentsizlikda shaxs “bilmasligi” haqidagi bilimni kashf qiladi. Odatda bu jarayon biror-bir harakatni bajarish istagi yoki ehtiyoji tug‘ilishi oqibatida yuzaga keladi. Bu bosqich “Men bilmasligim haqida bilaman” deb nomlanadi. Masalan: mashina boshqarishni bilmaydigan o‘smir, biron-bir kishidan o‘zini biror yoqqa olib borishini iltimos qilishiga to‘g‘ri keladi va bunda o‘zining mashina boshqara olmaslik kompetenti haqida fikr-mulohaza yuritgan holda “o‘z ustida” qayg‘uradi.

(3) **Anglangan kompetentlik bosqichi:** Kompetentlikni anglanishi uchun shaxs biron-bir (rasmiy yoki norasmiy) o‘qishda tahsil olishi lozim. Bu bosqichda u, asosan, o‘qituvchining xatti-harakatlarini o‘zlashtiradi (agar uning xotirasi bunga imkon bersa). Har lahzada shaxs qilayotgan ishini anglaydi yoki “nima bilishi haqida biladi”. Masalan, kurslarni muvaffaqiyatli tamomlagan va haydovchilik guvohnomasi olgan 18 yoshli yigit (haydovchi) yo‘lga chiqishdan oldin mashinani to‘g‘ri boshqarish haqidagi bilimlarini mustahkamlaydi va o‘ziga-o‘zi quyidagilarni pichirlaydi yoki xayolidan o‘tkazadi: “Hozir yonni yoki orqani ko‘rsatuvchi oynalarga qarayman, oldimdan chiqqan jonli to‘siqqa signal beraman, borishim zarur bo‘lgan ob‘yektni joylashishi ko‘ra yoki harakat trayektoriyasi bo‘yicha o‘ngga-chapga burilaman va hokazo”.

(4) **Anglanmagan kompetentlik bosqichi:** Anglanmagan kompetentlikda shaxs o‘zidagi mavjud bilim va ko‘nikmalarni shu darajada ko‘p qo‘llaydi-ki, natijada bu odatiy holga aylanib qoladi. Endi bu shaxs har bir xatti-harakati davomida keyingi qadamni o‘ylamasdan bosadigan bo‘ladi yoki harakatlar algoritmi anglanmagan tarzda amalga oshiriladi (yoki bo‘lmasa bu harakat ong ostida bajariladi). Oqibatda shu shaxs: “Men biladigan narsam haqida hech narsa bilmayman”, – degan yakuniy xulosaga kelishi mumkin. Tasavvur qiling, siz farzandingizga mashina boshqarishni o‘rgatayapsiz. Mashinani boshqarish

davomida siz ma'lum darajadagi harakatlaringiz mohiyatini tahlil qilmaysiz, sababi, bular sizning “qoningiz va jismingizga” singib ketgan bo'ladi.

Shuningdek, O.A. Kozireva olib borgan tadqiqotlarida professionalizm darajalari va kasbiy kompetentlik shakllanishini qiyoslab o'rgangan. Uning fikricha, professionalizmning 3 ta darajasi mavjud bo'lib, ularning har biri **“anglanmagan kompetentsizlik → anglanilgan kompetentsizlik → anglangan kompetentlik”** tizimidagi kasbiy kompetentlik darajalarini belgilab beradi.

4.1-jadval. **Kozireva bo'yicha “anglanmagan kompetentsizlik → anglanilgan kompetentsizlik → anglangan kompetentlik” tizimi**

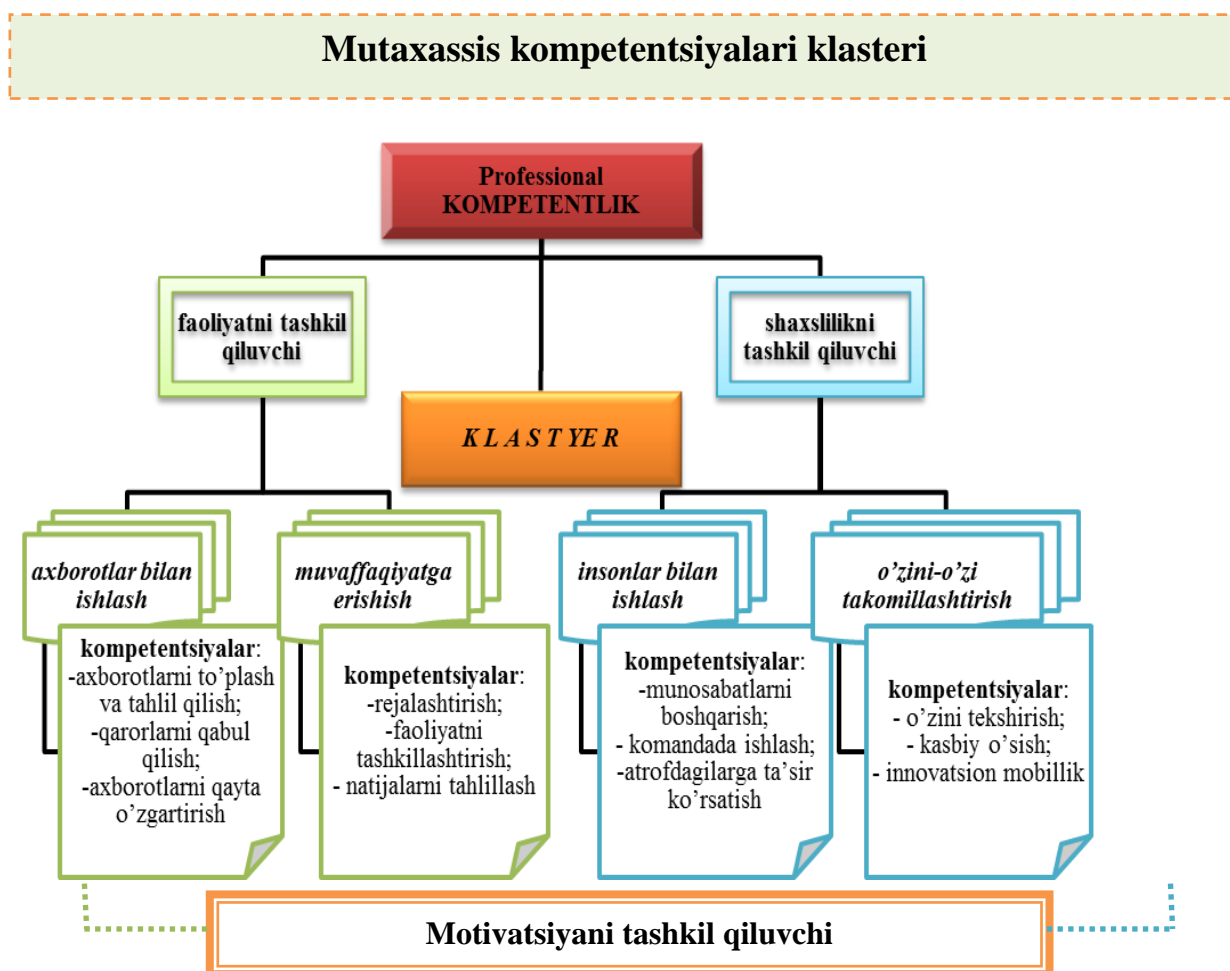
Professionalizmning darajalari	Kasbiy kompetentlik darajalari
“Eng maqbul” (<i>istiqbolli</i>)	9 Anglangan kompetentlik (Men nima bilishim haqida bilaman)
	8 Anglanilgan kompetentsizlik (Men bilmasligim haqida bilaman)
	7 Anglanmagan kompetentsizlik (Men – hech narsa bilmasligim haqida, hech narsa bilmayman)
“Eng muhim” (<i>nomigagina</i>)	6 Anglangan kompetentlik (Men nima bilishim haqida bilaman)
	5 Anglanilgan kompetentsizlik (Men bilmasligim haqida bilaman)
	4 Anglanmagan kompetentsizlik (Men – hech narsa bilmasligim haqida, hech narsa bilmayman)
“Yashirin, ammo yuzaga chiqishi mumkin bo'lgan” (<i>ilmli-tarbiyali</i>)	3 Anglangan kompetentlik (Men nima bilishim haqida bilaman)
	2 Anglanilgan kompetentsizlik (Men bilmasligim haqida bilaman)
	1 Anglanmagan kompetentsizlik (Men – hech narsa bilmasligim haqida, hech narsa bilmayman)

Yoshlardagi kasbiy o'sishga intilishni rivojlantirishning amaliy asoslaridan biri sanaluvchi **shaxs kompetentligi** ahamiyatini kengroq yoritishda **kasbiy yetuklik** darajasidagi **mutaxassis kompetentsiyalari** klasteriga murojaat etish maqsadga muvofiqdir.

Kompetentsiyalarning aniqlanishi

Adabiyotlarda ta'kidlanishicha, **kompetentsiya** – samarali ish jarayonining asosida yotgan insonlarning o'zgaruvchan kayfiyat va o'zini tutish holatining o'lchanishidir.

Misol uchun, “samarali qaror qabul qilish” kompetentsiyasi quyidagi xulq turlariga **klaster** shaklida bo‘linishi mumkin:



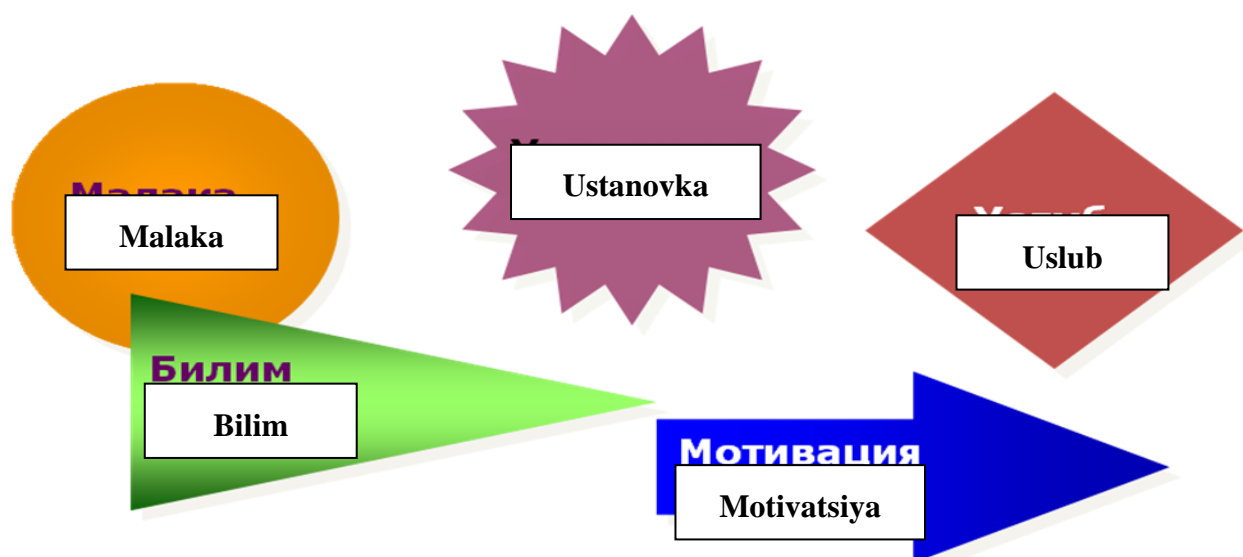
4.1-rasm. Professionalizm darajasidagi mutaxassis kompetentsiyalari klasteri

Oxirgi yigirma yil davomida “**kompetentsiyalar**” so‘zi boshqaruv samaradorligi bilan bog‘liq bo‘lgan barcha atamalarni o‘zida jamlagan tushuncha sifatida talqin qilindi. Oxir-oqibat, bunday umumlashtirish qator chalkashlik va tushunmovchiliklarga olib keldi. Bunday tushunmovchiliklarning asosiy sababi “**kompetentsiya**” va “**kompetentlik**” tushunchalarining noto‘g‘ri qo‘llanilishi bo‘lishi mumkin.

Kompetentsiyalar – (1) tashkilot miqyosida qabul qilingan standart xulq-atvor; (2) menejerning tashkilot miqyosida qabul qilingan standartlarga muvofiq ish ko‘ra olish qobiliyati.

Kompetentlik (bilimdonlik) – (1) u yoki bu savolning javobidan xabardorlik; (2) ishda kerakli natijalarni qo‘lga kiritish yuzasidan zarur qarorlarni qabul qila olish qobiliyati.

Kompetentsiya shaxsning yurish-turishini baholashga oid bilimlar majmui bo‘lib, u orqali biz tashkilotni samarali rivojlanishi yo‘lida xodimning o‘z faoliyatini amalga oshirishida qanday darajadagi muvaffaqiyatlarga erishayotganligini aniqlashimiz mumkin. Kompetentsiyalarning mavjudligi odatda, shaxs xulq-atvorini o‘lchovchi (indikatorlar yordamida) muayyan holatlar orqali qayd qilinadi (yaxshi shakllangan xulqiy malakalar).



4.2-rasm. **Kompetentsiyalarning aniqlanishi**

Hozirda mazkur tushunchalarning bir-biridan o‘zaro farqi “**Nimaga erishish kerak?**” va “**Ularga qanday erishiladi?**” savollariga javob topish orqali ajratilmoqda. Quyidagi konsepsiyaga asosan, tushunchalarning mohiyati aniqlanadi:

Nima? – “**kompetentlik**» – bu samarali ish jarayonini aniqlaydigan natijalar, ya’ni kasb egasi (mehnat sub’yekti)ning o‘z funktsional burch va majburiyatlarini to‘liq bajarishi.

Qanday? – “**kompetentsiyalar**” – bu kasb egasi (mehnat sub’yekti)ning o‘z

funksional burch va majburiyatlarini bajarish jarayonida namoyon etadigan qobiliyat, qiziqish, motivatsiya kabi sifatlarini o‘z ichiga oluvchi xulq-atvor modellari.

Ko‘pincha kundalik muloqotda biz “kompetentsiya” yoki “bilimdonlik” tushunchalarini tez-tez ishlatamiz. Ayniqsa, “professional kompetentsiya” tushunchasi ko‘proq diqqatni tortadi. Lekin, ba’zan insonlar bilan ishlash borasida “kommunikativ kompetentsiya” tushunchasi ham ishlatiladi. Bu aslida o‘zgaralar bilan til topisha bilish, o‘z nutqini ravon va bir tekisda tuzish orqali fikrlarini boshqalarga yetkaza olish kabi muhim xususiyatlar bilan bog‘lanadi. Psixologiya fanida, xususan, uning “Boshqaruv psixologiyasi” sohasida oxirgi paytlarda “ijtimoiy-psixologik kompetentsiya” fenomeni ajratilmoqdaki, mohiyatan u – kommunikativ kompetentsiyadan kengroq va ko‘pqamrovliroqdir.

Biz tomondan o‘tkazilgan dastlabki tadqiqotlar natijasiga ko‘ra, **kompetentlik** – inson faoliyatini uning eng yaxshi bajargan amallariga nisbatan baholashda yordam beradigan **standart**, deb aytish mumkin. Sababi, bunday baholanish, o‘z navbatida, o‘zgarishlar sharoitida tashkilot (iqtisodiyot sub’yektlari) faoliyatini yaxlit holda ijobiy tomonga o‘zgarishiga olib keladi. Oxir oqibat, muvaffaqiyat egalari – bu tashkilot, jamiyat va muayyan shaxslar hisoblanishadi.

Umuman olganda, **kompetentsiya muayyan shaxs** doirasida o‘rganilganda, insonning rivojlantirishi zarur bo‘lgan kuchli tomonlarini, sifatlarini yuzaga chiqarishda va ishni eng yaxshi, samarali bajarish mumkin bo‘lgan usullarini aniqlashda yordam bersa, **tashkilot** miqyosida esa hamkasblarni o‘qitishga bo‘lgan ehtiyojlarni va berilgan maslahatlar natijasida to‘lmay qolgan “bo‘shliq”larni to‘ldirishda asqotadi.

Boshqaruvchining tayanch kompetentsiyalari

G. Miroyubova o‘zining “Menejerlar madaniy kompetentsiyalarining rivojlanishi” deb nomlangan o‘quv-uslubiy qo‘llanmasida boshqaruvchining tayanch kompetentsiyalari xususida zamonaviy, ilmiy jihatdan asoslangan qator

fikr-mulohazalarini ta'kidlab o'tadi. Shu bois ham, da'vogarning **lavozimga loyqlik mezonlari** xususida gap ketganda, mutaxassislar oldida boshqaruvchi shaxsiga xos quyidagi tayanch kompetentsiyalarni aniqlash yoki o'rganish masalasi ko'ndalang turadi:

(1) Professional kompetentsiya – bu o'zi boshqarayotgan soha faoliyatini mukammal darajada yo'lga quyish uchun tashkilot missiyasini aniqlashtirishga xizmat qiluvchi mavjud ma'lumot, bilim hamda malakalarga ega bo'lishlikdir.

(2) Uslubiy kompetentsiya – bu rahbarning bilgan narsalari, shaxsiy malaka va ko'nikmalari, turli loyihalar xususidagi ma'lumotlar hamda topshiriqlarni tez, to'g'ri va tushunarli (operativ) tarzda xodimlarga yetkaza olish qobiliyati.

(3) Ijtimoiy-psixologik kompetentsiya – bu shaxsning ijtimoiy-psixologik hodisalar hamda muomala qonuniyatlari, o'zgalarni bilish, to'g'ri idrok qilish, dilidagini anglash va shu asosda o'zaro hamkorlikni tashkil qilish borasidagi savodxonligidir.

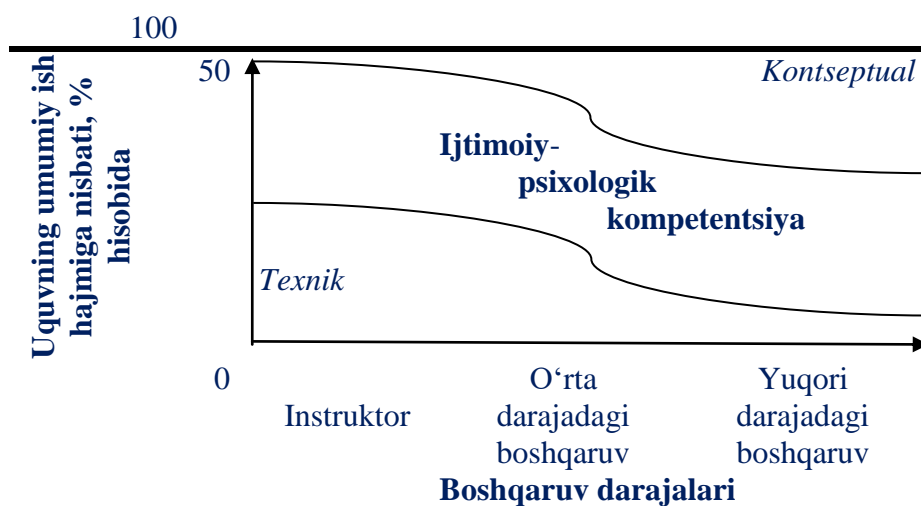
“Amaliy ijtimoiy psixologiya” kitobining mualliflari ijtimoiy-psixologik kompetentsiyaning 3 ta asosiy tarkibiy qismlarini ajratib ko'rsatishadi:

- (a) kommunikativ kompetentsiya;
- (b) pertseptiv kompetentsiya;
- (v) interaktiv kompetentsiya.

Agar diqqat bilan bu tizimga qaralsa, u G. Andreyevaning uch tizimli muloqot to'g'risidagi nazariy qarashlaridan kelib chiqqanligiga guvoh bo'lishimiz mumkin (kommunikativ, pertseptiv va interaktiv). Har qalay, bunday yondashuv psixologiya fanidagi mashhur ko'pqirrali muloqot jarayonining asosiy sohalarini qamrab olganligi bilan xarakterlanadi.

Shaxsning, birinchi navbatda, rahbarning ijtimoiy-psixologik bilimdonligini aniqlash uchun turli metodlar ishlatiladi. Bular o'sha biz bilgan ko'plab shaxsning muloqotga kirishuvchanlik sifatlarini aniqlash metodlaridir. Lekin ularning ko'pchiligi nazariy nuqtai nazardan diagnostik ishlarni amalga oshirish uchun maqsadga muvofiq emas. Barcha metodik usullar ichida, aynan, shaxsning o'zgalari bilan tez va aniqlik bilan ishchanlik hamda shaxsiy muloqotni o'rnatish orqali

boshqalarga ta'sir ko'rsata olish malakasini aniqlovchi KOS-1 metodi tadqiqotchilarda borgan sari ko'proq ishonch uyg'otmoqda. Metodning qulayligi shundaki, u ko'p vaqtni olmagan holda (10–15 daqiqa) respondentdan 40 ta savolga “ha” yoki “yo‘q” deb javob berishni taqozo etadi.



4.3-rasm. Ma'muriy boshqaruv darajalariga xos professional uquvlik

Ijtimoiy-psixologik kompetentsiya nafaqat rahbar tomonidan o'zini o'zi anglashi (bilishi), balki autopsixologik kompetentsiya bilan ham bog'liq.

(4) Autopsixologik kompetentsiya – bu rahbardagi shunday malakalar majmuiki, ular boshqaruvchini o'z kasbiy hamda shaxsiy sifatlarini diagnostikalash, ya'ni o'zini o'zi diagnostika qilish, o'zini o'zi tuzata olish (korrektsiyalash), o'zini o'zi takomillashtira olish, o'ziga-o'zi motivatsiya bera olish, har qanday ma'lumotdan samarali foydalana olish, psixolingvistik kompetensiyalar bilan bog'liq qobiliyatdir.

(5) Ijtimoiy-informatsion kompetentsiya – bu rahbardagi axborot texnologiyalari bilan ishlay bilish hamda ijtimoiy informasiyalarga nisbatan tanqidiy munosatda bo'la olishga egaligi.

(6) Kommunikativ kompetentsiya – bu boshqaruvchining turli tildagi og'zaki va yozma muomala texnologiyalarini o'zlashtirganligi hamda kompyuterda dasturlash va Internet orqali munosabatga kirisha olish qobiliyati. Ayrim mutaxassislar tomonidan ijtimoiy-psixologik kompetentsiya tushunchasi ko'pincha

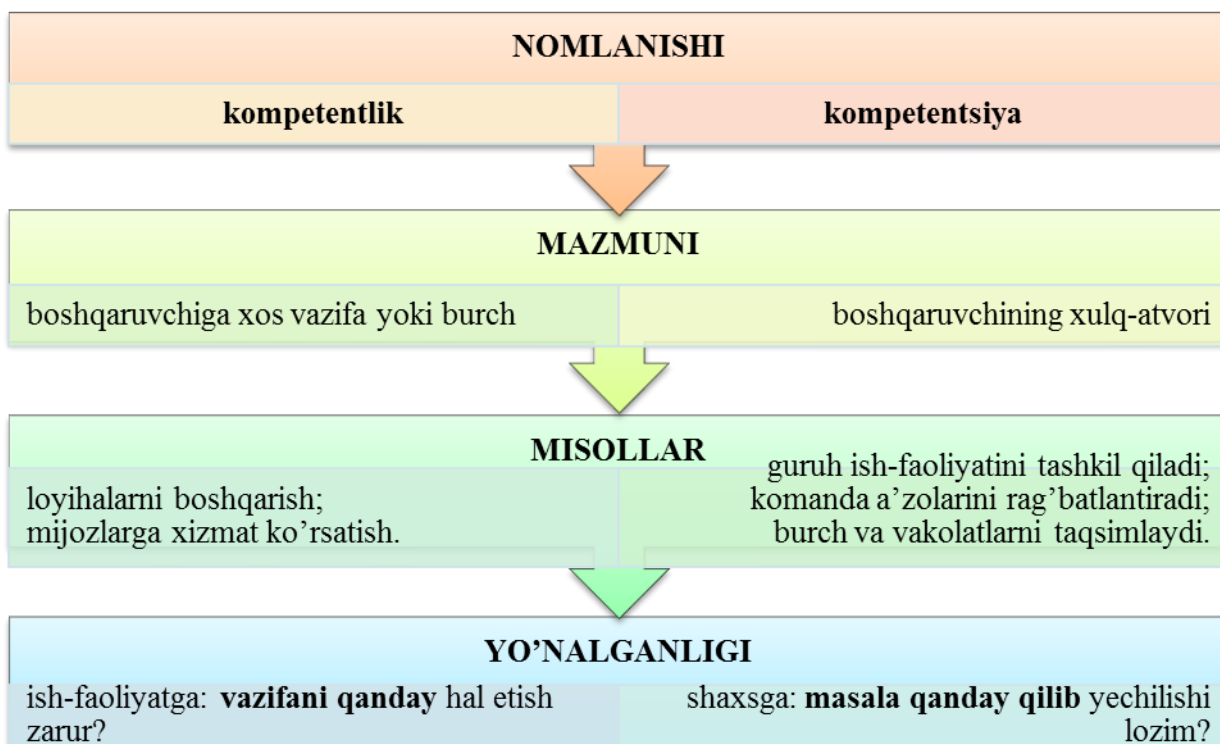
OAVda “kommunikativ kompetentsiya” tushunchasi bilan sinonim sifatida ham ishlatiladi. Bevosita kommunikativ kompetentsiyani aniqlash uchun “Muloqotga kirishuvchanlik darajasi”, “Fikrni bayon eta olish” kabi qator metodikalar hamda o‘zini qanchalik nazorat qila olishini bilishda M. Snaydning maxsus testi qo‘llaniladi.

(7) Kognitiv kompetentsiya – bu rahbarning ma’lumot darajasini oshirishga tayyorligi, o‘zining shaxsiy imkoniyatlarini faollashtirishga ehtiyojmandligi, yangi malaka va bilimlarni mustaqil ravishda yaratish hamda o‘zini o‘zi rivojlantirish qobiliyati demakdir.

(8) Maxsus kompetentsiya – bu boshqaruvchining professional xatti-harakatlarni mustaqil tarzda bajarishga tayyorlanish va o‘z mehnati natijalarini baholay olish qobiliyati.

(9) Madaniy kompetentsiya – bu menejerning tashkilot normalari va qadriyatlari orqali xulq-atvorini boshqarishga tayyorlik qobiliyatiga egaligi. Shuningdek, munosib bo‘lmagan vaziyatlardagi xatti-harakatlarda maqsadga erishish uchun standart vaziyatlarni saqlab qolish va zarur bo‘lganda ularni yangilari bilan almashtira olish savodxonligi. Bu kompetentsiya menejerning tanlash imkoniyati mavjud bo‘lmagan hollarda, har xil madaniy uzilishlarda muvaffaqiyatli ishlash imkonini beradi. Madaniy kompetentsiya tashkilot menejerining boshqaruv madaniyati malakalarini o‘zlashtirish darajasini aniqlaydi.

Professional faoliyat shaxsdan juda ko‘p bilimlarni hamda malakalarni talab qiladi. Nima uchun u yoki bu kasbni tanlaganini anglab yetgan shaxs (motivlar muammosi), endi o‘z faoliyati va qobiliyatlarini boshqara bilishi va o‘z ustida muttasil ishlab, malakalarini orttirib borishi shart. Professional **kompetentsiya** shu nuqtai nazardan shaxs umumiy madaniyatining shunday yo‘nalishiki, unga faqat kasbga taalluqli bo‘lgan bilimlardan tashqari, shu bilimlarning hosil bo‘lish yo‘llari va malakalarning takomillashuvini ta’minlovchi psixologik jarayonlar va ho-latlarni bilishni ham taqozo etadi. Bu psixologiyada bi-lish jarayonlari, ularning mohiyati va kechishini anglash demakdir.



4.4-rasm. **Rahbar kompetentligi va kompetentsiyalari modeli**

Demak, yuqoridagi to'rt bosqichli nazariyada va uch bosqichli tizimda ilgari surilgan g'oyaga va yana shu sohada tadqiqotlarni olib borgan olimlar fikriga asoslanadigan bo'lsak, **kompetentlik** – ta'lim-tarbiya jarayonining uzluksizligini ta'minlash uchun, ya'ni muayyan kishilar (guruhlar) malakasini oshirish va ish(o'qish)-faoliyatini yaxshilashda xuddi indikator sifatida xizmat qiladi.

N.A. Muslimov bo'lajak kasb ta'limi o'qituvchilarini kasbiy shakllantirish masalasi yuzasidan keng qamrovli tadqiqotlarni olib borar ekan, o'z navbatida, kompetentlikni yettita turga bo'lib o'rganadi. Olimning fikricha,

- (1) global kompetentlik;
- (2) ijtimoiy-madaniy kompetentlik;
- (3) ijtimoiy faoliyatga oid kompetentlik;
- (4) axborot olishga kompetentlik;
- (5) kommunikativ kompetentlik;
- (6) o'quv-bilishga oid kompetentlik;

(7) amaliy faoliyatga oid kompetentlik mavjud bo'lib, bu o'z navbatida, ta'lim muassasalarida yoshlarning shaxsiy rivojlanishi ularning mustaqil fikrlash, ijodkorlik, faollik, munosabatlarning chuqurlashib hamda boyib borishi, xarakter

hamda dunyoqarashlarining turg'unligi, o'z-o'zini nazorat qilish va tarbiyalashga bo'lgan ehtiyojlarning shakllanishi kabi holatlar bilan tavsiflanadi.

Masalan, olim, shaxsning ijtimoiy borliqni his eta bilishi va tushunishi qobiliyatini, mustaqil hayot yo'lini topa olishini, o'zining ijtimoiy jamiyatdagi roli va o'rnini anglab yetishini, harakatlarni tashkil etishda aniq maqsadni belgilashi hamda qaror qabul qilish malakasini mavjudligini hamda dunyoqarashining kengligini **global kompetentlik**, deb ta'rif beradi.

Biz tomondan o'tkazilgan dastlabki tadqiqotlar natijasiga ko'ra, kompetentlik – inson faoliyatini uning eng yaxshi bajargan amallariga nisbatan baholashda yordam beradigan standart, deb aytish mumkin. Sababi, bunday baholanish, o'z navbatida, o'zgarishlar sharoitida tashkilot (iqtisodiyot sub'yektlari) faoliyatini yaxlit holda ijobiy tomonga o'zgarishiga olib keladi. Oxir oqibat, muvaffaqiyat egalari – bu tashkilot, jamiyat va muayyan shaxslar hisoblanishadi.

Umuman olganda, kompetentsiya muayyan shaxs doirasida o'rganilganda, insonning rivojlantirishi zarur bo'lgan kuchli tomonlarini, sifatlarini yuzaga chiqarishda va ishni eng yaxshi, samarali bajarish mumkin bo'lgan usullarini aniqlashda yordam bersa, tashkilot miqyosida esa hamkasblarni o'qitishga bo'lgan ehtiyojlarni va berilgan maslahatlar natijasida to'lmay qolgan «bo'shliq»larni to'ldirishda asqotadi.

E.G'. G'oziyevning ta'kidlashicha, **ijtimoiy yetuklik** darajasi – bu shaxsning kelajak avlodga bo'lgan munosabati, undagi tarbiyachilik xususiyatlari, axloqiy sifatlarning shakllanganlik darajasini belgilovchi sifatlar tizimidir. Bu sifatlar mohiyatini, bir tomondan, shaxsning umumiy intellekt va ilmiy bilimlar darajasi belgilasa, boshqa tomondan, ijtimoiy jarayonga bo'lgan munosabat, sezgirlik hamda mas'uliyat hissining shakllanganlik darajasi belgilab beradi.

E.G'. G'oziyevning ta'rif berishicha, **ijtimoiy-psixologik bilimdonlik** – bu shaxsning psixologik yetuklik darajasi, uning ijtimoiy muhitdagi moslashuv jarayonlari, o'zi va boshqalarni anglash, tushunishni belgilaydigan sifatlar majmuidir. Uning tarkibiy qismini olim yettiga ajratadi:

- (1) asosiy ijtimoiy-psixologik bilimlarga egalik;
- (2) ijtimoiy munosabatlarda o'zgaralar shaxsiy sifatini hisobga olish;
- (3) o'ziga nisbatan sezgirlik;
- (4) o'zi va o'zgalarning imkoniyatini to'g'ri baholay olish;
- (5) o'z kuchiga ishonch;
- (6) ijtimoiy-psixologik moslashuvchanlik;
- (7) o'zini o'zi idora qila olish.

V.M. Karimovanning fikriga ko'ra, **ijtimoiy-psixologik bilimdonlik** – bu shaxsning ijtimoiy-psixologik hodisalar hamda muomala qonuniyatlari, o'zgalarni bilish, to'g'ri idrok qilish, dilidagini anglash va shu asosda o'zaro hamkorlikni tashkil qilish borasidagi savodxonligidir. Olima G.M. Andreyevaning uch tizimli muloqot to'g'risidagi nazariy qarashlariga asoslanib, u ijtimoiy-psixologik kompetentsiyaning uch asosiy tarkibiy qismini ajratib ko'rsatadi:

- (1) kommunikativ bilimdonlik;
- (2) pertseptiv bilimdonlik;
- (3) interaktiv bilimdonlik.

Quyida berilgan rahbarda kompetentlikni rivojlantirishning kompleks modelida (4.2-jadval) ilmiy tadqiqotlarimiz orqali qo'lga kiritgan natijalarimizga asoslanuvchi hamda professionalizmning shakllanishiga xizmat qiluvchi boshqaruvchilar bilan bog'liq 22 xil kompetentlik olami va shaxs sifatlarini asoslovchi 31 xildagi kompetensiyalarning ijtimoiy-psixologik tavsifini keltiramiz.

4.2-jadval. Rahbarda professionalizmni rivojlantirishning kompleks modeli

T/r	Kompetentlik olami va shaxs sifatleri	T/r	Kompetentsiyalar tavsifi
Yuqori darajadagi kompetentlik			
1.	Umumiy his etish	1.	<i>O'zgarishlarni boshqarish</i> – rahbardagi tashkilotning samarali ishlashini oshirish uchun zarur bo'ladigan tashkiliy o'zgarishlar va innovasiyalarni qo'llab-quvvatlay olish, tashkiliy o'zgarishlarni tatbiq qilish, homiylik qilish hamda ularning muvaffaqiyatli borishida boshqalarga yordam berish qobiliyati.

T/r	Kompetentlik olami va shaxs sifatleri	T/r	Kompetentsiyalar tavsifi
		2.	<i>Qo'l ostidagilarning imkoniyatlarini rivojlantirish</i> – rahbardagi mas'uliyatni his etish, komandada ishlash, xodimlarning imkoniyatlarini rivojlantirishga yordam berish xususiyati.
2.	Tashqi shart-sharoitlar haqida xabardorlik	3.	<i>Strategik fikrlash</i> – rahbarning bozor va sanoatdagi tendensiya, mavjud va kutilayotgan (ichki va tashqi) xaridorlar, shuningdek, tashkilotning raqobatchilar bilan solishtirganda kuchli va o'z tomonlarini ko'rib chiqqan holda korxonalar raqobatbardoshligini tahlil qila olish qobiliyati.
O'rtacha darajadagi kompetentlik			
3.	Ijodiy tafakkur	4.	<i>Istiqbolli fikrlash</i> – bu rahbardagi vaziyatning natijasi, ochilmagan qirralarini topa olish va shuningdek, yuzaga kelishi mumkin bo'lgan holatga tayyor turish uchun zarur bo'lgan choratadbirlarni ko'rish kompetensiyasi.
		5.	<i>Tushuntiruvchi fikrlash</i> – rahbardagi yaxlit, mavhum va nazariy fikrlash yordamida samarali yechimni topa bilish qobiliyati.
4.	Rejalashtirish va baho	6.	<i>Natijani mo'ljalga olish</i> – rahbarning o'zi yoki komandasi ishidan kutilayotgan natijaga butun e'tiborini qaratishi, murakkab, lekin erishsa bo'ladigan maqsadlarni oldiga qo'yishi, butun kuchini shunga sarflash, maqsadga va hatto undan ortig'iga erishish xususiyati.
5.	Fuqarolarning talab va ehtiyojlariga yo'nalganlik	7.	<i>Diagnostik ma'lumotlarni yig'ish</i> – boshqaruvchining vaziyatga aniqlik kiritish uchun zarur bo'lgan ma'lumotlarni bilish; bunday ma'lumotlarni tegishli manbalar yordamida qidirishni amalga oshira olish (savolni shunday berish kerakki, ma'lumotni bo'lishishni xohlamagan inson ham javob berganini o'zi bilmay qolsin) kompetensiyasi.
6.	Boshqaruv nazorati va o'zaro moslik	8.	<i>Maqsadning qo'yilishi</i> – rahbardagi tashkilotning biznes maqsadlariga mos keluvchi vazifalarini ishlab chiqa bilish va uni boshqalarga yetkazib bera olish kompetensiyasi.
		9.	<i>Ishonchli bo'lish</i> – boshqaruvchining o'zini mas'uliyatli, ishonchga arziydigan shaxs ekanligini ko'rsata olish qobiliyati.

T/r	Kompetentlik olami va shaxs sifatleri	T/r	Kompetentsiyalar tavsifi
7.	Moliyaviy boshqaruv	10.	<i>Tadbirkorlik qobiliyati</i> – rahbarning foydali imkoniyatlarni qidirish, topish va biznes maqsadiga erishishda tavakkalchilikka tayyor turish qobiliyati.
8.	Texnologiyalarni boshqarish	11.	<i>Texnika sohasidagi kompetensiya</i> – rahbarning texnika sohasidagi chuqur bilim va ko‘nikmalarini ko‘rsata olish qobiliyati.
		12.	<i>Yangiliklarni madaniylashtirish</i> – rahbardagi yangi, mukammal uslub, tovar, algoritm yoki texnologiyalarning ishlab chiqarilishi va kirib kelishiga homiylik qilish va qo‘llab-quvvatlash qobiliyati.
9.	Xodimlarni boshqarish	13.	<i>Motivatsion qo‘llab-quvvatlash</i> – rahbardagi xodimlarning o‘z ishiga sadoqatini mustahkamlay olish kompetensiyasi.

Quyidagi darajadagi kompetentlik

10.	Turli-tuman soha xodimlari jamoasini boshqarish	14.	<i>Xodimlarga vakolatlarni taqsimlash</i> – rahbarning o‘z qo‘l ostidagilarga qiyin masalalarni hal etish, munozarali savollarni yechish va maqsadlar yo‘lida muvaffaqiyatga erishishlari uchun tanlov erkinligini berish kompetensiyasi.
11.	Nizolarni boshqarish	15.	<i>Stresslarni boshqarish</i> – rahbarning bosim o‘tkazilganda va ziddiyatli vaziyatlarda o‘zini qo‘lga olib bilish xususiyati.
		16.	<i>Analitik fikrlash</i> – rahbardagi mantiqiy, tizimli, ketma-ket yondashuvlardan foydalangan holda muammoni hal eta olish qobiliyati.
12.	Muzokaralarni idora etish va unga ta’sir ko‘rsatish	17.	<i>Mijozga yondashuv</i> – rahbarning ichki va tashqi mijozning talabini qondirishdan manfaatdor ekanligini ko‘rsata olish xususiyati.
		18.	<i>Muloqotga e’tibor</i> – rahbardagi kerakli xodimlarning ma’lumotlar bilan ta’minlanish jarayonini nazorat qilib bora olish xususiyati.
		19.	<i>Ishontiruvchi muloqot</i> – rahbardagi kerakli odamlarni ishontirish uchun ma’lumotlarni (og‘zaki yoki yozma) yetkazib berishni tashkil eta olish xususiyati.
13.	Komandani shakllantirish	20.	<i>Komandada ishlash ko‘nikmalarini tarbiyalash</i> – komanda liderining guruhni birgalikda ishlashga o‘rgatishi orqali o‘z qiziqishi, ko‘nikmasi va muvaffaqiyatini namoyish eta olish kompetensiyasi.

T/r	Kompetentlik olami va shaxs sifatlari	T/r	Kompetentsiyalar tavsifi
Kompetentlikning asoslari			
14.	Og‘zaki fikr almashinuvi	21.	<i>Og‘zaki muloqot</i> – rahbarning xodimlari bilan birgalikda faoliyat yuritayotganda va suhbat paytida o‘z fikrlarini aniq ifoda eta olish qobiliyati.
15.	Yozma fikr almashinuvi	22.	<i>Yozma muloqot</i> – bu rahbardagi ish bilan bog‘liq yozishmalarda fikrini tushunarli qilib yoza olish qobiliyati.
16.	Muammolarni yechish	23.	<i>Vijdonlilik</i> – rahbardagi o‘zining va o‘zganing ishi to‘liq bajarilgani, ma‘lumotlar esa tekshirilganiga ishonch hosil qilish, taqdimot (prezentasiya) va konferensiyalarga qattiq tayyorgarlik ko‘rish, boshqa hamkasblar bilan birgalikda shartnomalar hamda majburiyatlar to‘liq bajarilayotganini kuzatib borish kompetensiyasi.
17.	Yetakchilik	24.	<i>Tashabbuskorlik</i> – rahbardagi tegishli ko‘rsatmalar olish yoki kuchli zarurat tug‘ilgunga qadar nima qilish kerakligini ko‘ra olish qobiliyati.
18.	Shaxslararo munosabatlarga kirisha olish malakasi	25.	<i>Hamkorlik o‘rnatish</i> – rahbarning ma‘lumot yetkazib bera oladigan, ko‘maklashadigan odamlar (korxonada ichidagi va shuningdek, korxonada tashqarisidagilar) bilan hamkorlik aloqalarini rivojlantirish, qo‘llab-quvvatlash va mustahkamlash kompetensiyasi.
19.	O‘zini o‘zi boshqarish	26.	<i>O‘ziga ishonch</i> – rahbarning o‘z g‘oyalari va muvaffaqiyat qozonish imkoniyatlariga ishonchi hamda qarama-qarshi mavqei (pozitsiya)dagi shaxs oldida mustaqil lavozimni egallashga tayyor turish xususiyati.
20.	Qayishqoqlik	27.	<i>Boshqalarni tushuna olish</i> – rahbardagi boshqalarning munosabatlari va his-tuyg‘ularini oldindan bilish, seza olish, shuningdek, empatik ravishda fikrlarini boshqalarga ma‘lum qilish xususiyati.
		28.	<i>Moslashuvchan, qayishqoq bo‘lish</i> – bu rahbardagi ishning yangicha usullariga moslashuvchanlik, o‘zining sevimli ishlash uslubini zamonaviylashtirishga tayyor turish xususiyati.
21.	Qat‘iylik	29.	<i>Qat‘iyatlilik</i> – bu boshqaruvchidagi murakkab qarorlarni tezlikda qabul qila olish xususiyati.

T/r	Kompetentlik olami va shaxs sifatleri	T/r	Kompetentsiyalar tavsifi
22.	Sohaga doir faoliyatdagi kompetentlik	30.	<i>Atrofdagilarga ta'sir o'tkazish</i> – rahbarning o'z g'oyalari, maqsadlari, loyihalari va qarorlariga hamfikir va qo'llab-quvvatlovchilarni topa olish qobiliyati.
		31.	<i>Mehnat sifatini boshqarish</i> – rahbardagi o'zi va qo'l ostidagilarning butun faoliyati mas'uliyatini o'z zimasi ga ola bilish, aniq maqsadlar va istiqbollarni belgilash xususiyati.

Umuman olganda ushbu **model**, *birinchidan*, bo'lajak rahbarlar uchun zaruriy bilim va sifatlar majmuasini rivojlantirishga qaratilgan o'qitish va tanlab olish tizimini yaratishda, *ikkinchidan*, belgilangan standartlarga mos ravishda rahbarlarni oraliq attestasiyalardan o'tkazishda qo'l keladi.

Quyida ilmiy tadqiqotlar orqali qo'lga kiritilgan natijalarga asoslanuvchi hamda professionalizmning shakllanishiga xizmat qiluvchi boshqaruvchilar bilan bog'liq 31 xildagi kompetentsiyaning ijtimoiy-psixologik tasnifi bayonini keltiramiz.

Professional kompetentsiyalar

Professional kompetentsiya – bu o'zi boshqarayotgan soha faoliyatini mukammal darajada yo'lga quyish uchun tashkilot missiyasini aniqlashtirishga xizmat qiluvchi mavjud ma'lumot, bilim hamda malakalarga ega bo'lishlikdir.

[1] Maqsadning qo'yilishi – rahbardagi tashkilotning biznes maqsadlariga mos keluvchi vazifalarini ishlab chiqara bilish va uni boshqalarga yetkazib bera olish kompetentsiyasi.

Ushbu kompetentsiyaga ega rahbar:

- o'z bo'lim maqsadlari bilan butun tashkilot strategiyasi muvofiqligini ta'minlash maqsadida faoliyat yuritish;

- bo'limdagi xodimlarni o'z ishlarining biznes maqsadi bilan aloqadorligini tushunishlarini nazorat qilib borish;

- har bir xodim bo'lim maqsadlarini anglashi va o'zini bunga moslashtirib borishini nazorat qilish;

- tashkilot maqsadiga erishish uchun bo'limning maqsad rejasini ishlab chiqilishini nazorat qilish.

[2] Strategik fikrlash – menejerning bozor va sanoatdagi tendensiya, mavjud va kutilayotgan (ichki va tashqi) xaridorlar, shuningdek, tashkilotning raqobatchilar bilan solishtirganda kuchli va ojiz tomonlarini ko'rib chiqqan holda korxonaga raqobatbardoshligini tahlil qila olish qobiliyati.

Ushbu kompetentsiyaga ega rahbar:

- tashkilotning raqobatchilar bilan solishtirganda kuchli va kuchsiz tomonlarini ko'ra oladi;

- tashkilotning raqobatbardoshligiga ta'sir ko'rsatadigan sanoat va bozor tendensiyasini tushunadi;

- qanday tovar va xizmatlar bozorda raqobatbardosh bo'lishini chuqur fahmlay oladi;

- bozor va ishlab chiqarish tahliliga asoslangan, shuningdek, raqobatchilarga nisbatan salohiyat imkoniyatlari ko'proq, uzoq muddatli (3–5 yillik) marketing strategiyani yaratadi va uni boshqaradi.

[3] Xodimlarga vakolatlarni taqsimlash – rahbarning o'z qo'l ostidagilarga qiyin masalalarni hal etish, munozarali savollarni yechish va maqsadlar yo'lida muvaffaqiyatga erishishlari uchun tanlov erkinligini berish kompetentsiyasi.

Ushbu kompetentsiyaga ega rahbar:

- xodimlarga o'z faoliyati doirasida qarorlar qabul qilishda keng imkoniyat yaratib beradi;

- boshqalarning qaror qabul qilishlari va mas'uliyatni o'z bo'yniga olishlariga yo'l qo'yib beradi;

- alohida xodim yoki xodimlar guruhiga kompaniya mis-siyasiga mos keladigan o'z maqsadlarini o'rnatishlarini qo'llab quvvatlaydi;

- ishchilarning muvaffaqiyatga erishishga qodirliklariga ishonch bildiradi;
- muammolarni guruhning o'zi mustaqil hal qilishini va bir qarorga kelishini rivojlantiradi.

[4] Motivatsion – rahbardagi xodimlarning o'z ishiga sadoqatini **qo'llab-quvvatlash** mustahkamlay olish kompetentsiyasi.

Ushbu kompetentsiyaga ega rahbar:

- xodimlarning yutuqlarini tan oladi va ularni taqdirlaydi;
- xodimlarga bajargan ishlari uchun minnatdorchilik bildiradi;
- xodimlar o'z yutuqlaridan qoniqish hosil qilishlari uchun guruh bilan faxrlanishini ochiqdan ochiq aytadi;
- xodimlarning ishdan xursand bo'lishlari uchun turli ijodiy usullarni o'ylab topadi;
- barcha muhim tadbirlarda shaxsan o'zi qatnashadi;
- ziddiyatli vaziyatlarni tez hal etadi va yo'qotadi;
- xodimlar faoliyatini jonlantirish uchun suhbatlar va prezentasiya (taqdimot)lar o'tkazadi.

Uslubiy kompetentsiyalar

Uslubiy kompetentsiya – bu rahbarning bilgan narsalari, shaxsiy malaka va ko'nikmalari, turli loyihalar xususidagi ma'lumotlar hamda topshiriqlarni tez, to'g'ri va tushunarli (operativ) tarzda xodimlarga yetkaza olish qobiliyati.

[5] Qo'l ostidagilarning – rahbardagi mas'uliyatni his etish, komandada **imkoniyatlarini** ishlash, xodimlarning imkoniyatlarini rivojlantirishga **rivojlantirish** yordam berish xususiyati.

Ushbu kompetentsiyaga ega rahbar:

- har bir xodimning xarakteridan kelib chiqqan holda muomalada bo'ladi;
- qo'l ostidagilarining ko'proq muvaffaqiyatga erishishlariga yordamlashish maqsadida ma'lumot, maslahat va takliflarni bo'lishadi hamda treningning samaradorligini ta'minlaydi;
- xodimlarning imkoniyatlarini oshirishga ko'maklashadigan topshiriqlarni

bera oladi;

- qo‘l ostidagilarning rivojlanishini tahlil qilish uchun muntazam ravishda ular bilan uchrashib turadi;

- kasbiy o‘shish (kar‘yera) va komillikka yo‘naltirilgan xatti-harakatlarni kengaytiradi;

- qo‘l ostidagilarning muvaffaqiyatga erisha olishlariga ishonch bildiradi.

[6] Atrofdagilarga ta’sir o‘tkazish – rahbarning o‘z g‘oyalari, maqsadlari, loyihalari va qarorlariga hamfikir va qo‘llab-quvvatlovchilarni topa olish qobiliyati.

Ushbu kompetentsiyaga ega rahbar:

- har tomonlama foydali qarorlarni topa oladi;

- qo‘llab-quvvatlashlariga tayanish maqsadida qaror qabul qilish jarayoniga atrofdagilarni jalb qiladi;

- kelishuvga erishish maqsadida muqobil qarorlarni taklif etadi va fikr almashadi;

- vaziyatning barcha qatnashuvchilari uchun foydali qarorlarni topadi va taklif qiladi;

- ekspertlarni yoki uchinchi tomonni boshqalarga ta’sir o‘tkazishga qiziqtiradi;

- atrofdagilarga ta’sir ko‘rsatishning boshqa bilvosita usullarini o‘ylab chiqadi;

- kutilgan harakatni amalga oshirish va kutilgan natijaga erishish ehtimolligini oshirish maqsadida, voqealarning borishi va qatnashuvchi odamlar holatini hisobga olgan holda vaziyatni tarkib toptiradi;

- atrofdagilarda yaxshi taassurot qoldirishga harakat qiladi;

- haqiqatda qaror qabul qiladigan odamlarni, shuningdek, o‘ziga ta’sir o‘tkaza oladiganlarni ajratadi va bor kuchini o‘shalarga yo‘naltiradi;

- axborot, intellekt, kar‘yera, biznes muloqot va yordamning boshqa turlarini namoyon qila oladigan shaxslar bi-lan muomala o‘rnatishga harakat qiladi;

- atrofdagilarning shaxsiy hayotlari (masalan, qiziqishlari, xavotirlari, oilasi,

do‘stlari) bilan qiziqadi va ular bilan yaxshi munosabatlar o‘rnata oladi.

Ijtimoiy-psixologik kompetentsiyalar

Ijtimoiy-psixologik kompetentsiya – bu shaxsning ijtimoiy-psixologik hodisalar hamda muomala qonuniyatlari, o‘zgalarni bilish, to‘g‘ri idrok qilish, dilidagini anglash va shu asosda o‘zaro hamkorlikni tashkil qilish borasidagi savodxonligidir.

[7] Boshqalarni tushuna olish – rahbardagi boshqalarning munosabatlari va his-tuyg‘ularini oldindan bilish, seza olish, shuningdek, empatik ravishda fikrlarini boshqalarga ma’lum qilish xususiyati.

Ushbu kompetentsiyaga ega rahbar:

- atrofdegilarning qiziqishlarini tushuna oladi;
- atrofdegilar his-tuyg‘ularini, ularning o‘zini tutishi, yuz ifodasi, so‘zlarni tanlashi va gap ohangidan to‘g‘ri tushunadi va seza oladi;
- u yoki bu holatga atrofdegilarning javob reaksiyasini seza oladi;
- g‘oya va takliflarni diqqat bilan eshitadi;
- atrofdegilarning ham kuchli, ham nozik tomonlarini e’tiborga oladi;
- aytib tugatilmagan (emphasid) ma’noni tushuna oladi;
- atrofdegilar qanday mavzuda gaplashishlaridan qat’iy nazar qiziqish bilan munosabatda bo‘lish orqali, ularning e’tiborini qozonadi.

[8] Hamkorlik o‘rnatish – rahbarning ma’lumot yetkazib bera oladigan, ko‘maklashadigan odamlar (korxonada ichidagi va shuningdek, korxonada tashqarisidagilar) bilan hamkorlik aloqalarini rivojlantirish, qo‘llab-quvvatlash va mustahkamlash kompetentsiyasi.

Ushbu kompetentsiyaga ega rahbar:

- hamkasblaridan shaxsiy hayoti, tashvishi, qiziqishi, oilasi va shu kabi ma’lumotlarni so‘raydi;
- biror umumiy g‘oyani yuzaga chiqarish maqsadida savollar beradi;
- atrofdegilarni fikri yo‘naltirilgan ob’yektlar bilan qiziqadi hamda ularning

qarashlari va g'oyalarini tan oladi;

- atrofda gilarining manfaatlari va istiqbollarini tushunadi;
- ma'lumot orqali yordam ko'rsatganlarga minnatdorchilik bildiradi;
- hamkasblarini o'rganish, ular bilan munosabatlarni yaxshilash, o'zaro

aloqalarni o'rnatishga vaqt ajratadi;

- yordami va qo'llab-quvvatlashi asqotishi mumkin bo'lgan odamlar bilan munosabatlar o'rnatishga intiladi;

- hamkorlikka asos yaratish maqsadida yordam ko'rsatadi hamda ma'lumotlar bilan qo'llab-quvvatlaydi.

[9] Ishonchli bo'lish – boshqaruvchining o'zini mas'uliyatli, ishonchga arziydigan shaxs ekanligini ko'rsata olish qobiliyati.

Ushbu kompetentsiyaga ega rahbar:

- boshlangan ishni oxiriga yetkazadi;
- ishonchli ma'lumot va xavf-xatarlarga e'tibor (hurmat) bilan qaraydi;
- boshqalar bilan samimiy va to'g'riso'z munosabatda bo'ladi;
- o'z xatolari uchun boshqalarni ayblamaydi, mas'uliyatni o'z bo'yniga

oladi;

- o'z ishini vijdonan bajaradi;
- zarur dalillar, ma'lumotlar va bilimni o'z hamkasblari bilan bo'lishadi.

Autopsixologik kompetentsiyalar

Autopsixologik kompetentsiya – bu rahbardagi shunday malakalar majmuiki, ular boshqaruvchini o'z kasbiy hamda shaxsiy sifatlarini diagnostikalash, ya'ni o'zini o'zi diagnostika qilish, o'zini o'zi tuzata olish (korrektsiyalash), o'zini o'zi takomillashtira olish, o'ziga-o'zi motivatsiya bera olish, har qanday ma'lumotdan samarali foydalana olish, psixolingvistik kompetentsiyalar bilan bog'liq qobiliyatdir.

[10] Mijozga yondashuv – menejerning ichki va tashqi mijozning talabini qondirishdan manfaatdor ekanligini ko'rsata olish xususiyati.

Ushbu kompetentsiyaga ega rahbar:

- mijozning muammolarini tez va samarali hal etadi;
- mijozning natijadan qanchalik darajada qoniqayotganligini aniqlash maqsadida, u bilan suhbat o'tkazadi;
- mijozlarga, ularning talablarini qondirish uchun birgalikda hamkorlik qilishga tayyorligini bildiradi;
- mijozning qoniqish darajasini o'lchash va aniqlash usullarini topadi hamda ijobiy ta'sir qilish yo'li (muomala manyorasi)ni yaratadi.

[11] Diagnostik ma'lumotlarni yig'ish – boshqaruvchining vaziyatga aniqlik kiritish uchun zarur bo'lgan ma'lumotlarni bilish; bunday ma'lumotlarni tegishli manbalar yordamida qidirishni amalga oshira olish (savolni shunday berish kerakki, ma'lumotni bo'lishishni xohlamagan inson ham javob berganini o'zi bilmay qolsin) kompetentsiyasi.

Ushbu kompetentsiyaga ega rahbar:

- vaziyatni aniqlashtirish va qarorlar qabul qilish uchun zarur bo'lgan maxsus ma'lumotlarni tan oladi;
- ko'plab manbalarga murojaat qilgan holda katta miqdorda ishonchli ma'lumotlarni topadi;
- zarur bo'lganda hamkorlar uchun sun'iy dalillar keltiradi;
- ishchilardan ishlar qanday ketayotganini bilish, ularning muammolarini eshitish maqsadida tez-tez xabar olib turadi;
- atrofdagilar bilan, ular o'z harakat rejasini qanchalik yaxshi tuzishganligini baholash maqsadida suhbatlashib turadi;
- vaziyatga oydinlik kiritish maqsadida savollar beradi;
- har bir qatnashuvchining fikrini so'raydi;
- muammoni oydinlashtirish, ma'lumotni qo'lga kiritish uchun bilimdon (dono) odamlarni topa oladi.

[12] Vijdonlilik – rahbardagi o'zining va o'zganing ishi to'liq bajarilgani, ma'lumotlar esa tekshirilganiga ishonch hosil qilish,

taqdimot (prezentasiya) va konferensiyalarga qattiq tayyorgarlik ko'rish, boshqa hamkasblar bilan birgalikda shartnomalar hamda majburiyatlar to'liq bajarilayotganini kuzatib borish kompetentsiyasi.

Ushbu kompetentsiyaga ega rahbar:

- bajarilgan ish sifatini tekshirishning biror usulini topadi;
- ish sifatini kuzatib boradi;
- ma'lumotlarni tekshirib boradi;
- o'zi va o'zgalarning ishiga aniqlik kiritish maqsadida tekshirib turadi;
- tashkilotning ishdagi o'sishni yoki ma'lumotlarni tekshirish tizimini ishlab chiqadi va tatbiq etadi;
- boshqa foydalanuvchilar uchun zarur materiallar yoki ma'lumotlarni yig'adi va tashkil etadi;
- ishchilarning, ma'lumot markazi boshqaruvchisini va boshqa hamkasblar hisobotlaridagi ma'lumotlar aniqli-gini sinchiklab tekshiradi va ko'rib chiqadi.

[13] Qat'iyatlilik – bu boshqaruvchidagi murakkab qarorlarni tezlikda qabul qila olish xususiyati.

Ushbu kompetentsiyaga ega rahbar:

- vaqt chegaralangan, murakkab yoki noma'lum vaziyatlarda qaror qabul qilishga tayyor turadi;
- boshi berk ko'chaga kirib qolgan muammoni hal etish, vaziyatdan chiqib ketish uchun qilingan qarorning kafolatini va guruhga boshchilik qilishni o'z zimmasiga oladi;
- murakkab qarorlar qabul qiladi (bo'limni tugatish, ish o'rinlarini qisqartirish, tavakkalchilikka asoslangan bitimlardan voz kechish).

[14] O'ziga ishonch – rahbarning o'z g'oyalari va muvaffaqiyat qozonish imkoniyatlariga ishonchi hamda qarama-qarshi mavqei (pozitsiya)dagi shaxs oldida mustaqil lavozimni egallashga tayyor turish xususiyati.

Ushbu kompetentsiyaga ega rahbar:

- maqsadlarga erishishdagi o'z imkoniyatlariga ishonadi;
- zarur paytda adolat mezonlari asosida, haq bo'lgan shaxs yoki guruhni qo'llab-quvvatlay biladi;
- murakkab masalalarga o'z kuchiga to'la ishonch bilan yondashadi.

Ijtimoiy-informatsion kompetentsiyalar

Ijtimoiy-informatsion kompetentsiya – bu rahbardagi axborot texnologiyalari bilan ishlay bilish hamda ijtimoiy informatsiyalarga nisbatan tanqidiy munosatda bo'la olishga egaligi.

[15] Texnika sohasidagi kompetentsiya – rahbarning texnika sohasidagi chuqur bilim va ko'nikmalarini ko'rsata olish qobiliyati.

Ushbu kompetentsiyaga ega rahbar:

- bir qator muammolarni yechishda texnik bilimlardan unumli foydalanadi;
- texnikaning biror sohasida chuqur bilim va ko'nikmaga ega bo'ladi;
- bunday insonga xuddi ekspertga xulosa chiqarish yoki maslahat olish uchun murojaat qilgandek murojaat qilishadi;
- o'z sohasida so'nggi texnika yutuqlari haqidagi ma'lumotlar bilan doimiy tanishib boradi.

[16] Stresslarni boshqarish – rahbarning bosim o'tkazilganda va ziddiyatli vaziyatlarda o'zini qo'lga olib bilish xususiyati.

Ushbu kompetentsiyaga ega rahbar:

- stressli vaziyatlarda tinch turadi;
- bir vaqtning o'zida bir necha muammo va masalalarni samarali hal etadi;
- tanqid, tuhmat va shu kabilarga uchraganda o'zini nazorat qila oladi;
- qiyin vaziyatlarda ham yumor kayfiyatini saqlaydi;
- stresslarni kamaytirish yoki yo'qotish maqsadida o'z xulq-atvorini boshqara oladi.

Kommunikativ kompetensiyalar

Kommunikativ kompetensiya – bu boshqaruvchining turli tildagi og‘zaki va yozma muomala texnologiyalarini o‘zlashtirganligi hamda kompyuterda dasturlash va Internet orqali munosabatga kirisha olish qobiliyati.

[17] Muloqotga e‘tibor – rahbardagi kerakli xodimlarning ma‘lumotlar bilan ta‘minlanish ja-rayonini nazorat qilib bora olish xususiyati.

Ushbu kompetensiyaga ega rahbar:

- loyihaning har bir qatnashchisini kelgusi rejalari va faoliyatiga doir sodir bo‘lishi mumkin bo‘lgan voqea-hodisalardan oldindan xabardor bo‘lib borishlarini kuzatib boradi;

- boshliqning o‘z rejalari hamkasblari va boshqa aloqador xodimlar bilan o‘rtoqlashishini kuzatib boradi;

- muhim xabarlarini yetkazishda barcha turdagi aloqa vositalari (kuryer, faks, elektron pochta, telefon, ijtimoiy tarmoqlar)dan unumli foydalanadi;

- kutilmagan ko‘ngilsizliklardan qochish maqsadida ishning borishi va uchrashi mumkin bo‘lgan qiyinchiliklar haqida boshqaruvchini doimiy xabardor qilib boradi;

- ma‘lumotlar almashish o‘zaro kelishilgan holda va doimiy ravishda amalga oshirishini kuzatib boradi.

[18] Og‘zaki muloqot – rahbarning xodimlari bilan birgalikda faoliyat yuritayotganda va suhbat paytida o‘z fikrlarini aniq ifoda eta olish qobiliyati.

Ushbu kompetensiyaga ega rahbar:

- uni oson tushuna olishlari uchun barcha tovushlarni to‘g‘ri talaffuz qiladi;

- gapni tuzishda auditoriyaning bilim darajasi va tajribasini hisobga oladi;

- og‘zaki nutqda grammatik to‘g‘ri so‘zlar va gap qurilishlaridan foydalanadi;

- mantiqan to‘g‘ri gapiradi;

- g‘oyalarini qisqa va lo‘nda qilib ifodalaydi;

- auditoriyaga qarab gapiradi.

[19] Yozma muloqot – bu rahbardagi ish bilan bog‘liq yozishmalarda fikrini tushunarli qilib yoza olish qobiliyati.

Ushbu kompetentsiyaga ega rahbar:

- qog‘ozga fikrlarni qisqa va lo‘nda qilib yozadi;
- fikrlarni qog‘ozda ketma-ket, xat boshidan qilib yozadi va korxonaga to‘g‘risidagi axborotlarni o‘quvchiga ravon qilib yetkazadi;
- yozma fikrlarni shunday tuzadiki, o‘quvchiga ma‘lumotlar aniq yetib boradi;
- qiyin yoki texnik ma‘lumotlarni izohlashda grafiklar yoki boshqa vositalardan foydalanadi;
- orfografik xatolarsiz yozadi;
- yozma muloqotda maxsus yozuv usullarini (yozuv tillarini) qo‘llaydi;
- tinish belgilarini to‘g‘ri qo‘yadi;
- grammatik qoidalarga amal qiladi.

[20] Ishontiruvchi muloqot – rahbardagi kerakli odamlarni ishontirish uchun ma‘lumotlarni (og‘zaki yoki yozma) yetkazib berishni tashkil eta olish xususiyati.

Ushbu kompetentsiyaga ega rahbar:

- eshituvchiga kuchli ta‘sir eta oladigan ma‘lumot yoki axborotni tanlay oladi va uni eshituvchiga (yozma yoki og‘zaki) yetkazib bera oladi;
- auditoriya darajasi va tajribasiga mos tilda gapiradi va misollar keltiradi;
- ma‘lumotlarning qabul qilinishini osonlashtirish va ta‘sirini oshirish uchun grafik ramzlar, sarlavha va slaydlarni o‘ylab topa oladi;
- vaziyatni asoslash uchun bir necha dalillar keltiradi.

Kognitiv kompetentsiyalar

Kognitiv kompetentsiya – bu rahbarning ma‘lumot darajasini oshirishga tayyorligi, o‘zining shaxsiy imkoniyatlarini faollashtirishga ehtiyojmandligi, yangi malaka va bilimlarni mustaqil ravishda yaratish hamda o‘zini o‘zi rivojlantirish qobiliyati demakdir.

[21] Analitik fikrlash – rahbardagi mantiqiy, tizimli, ketma-ket yondashuvlardan foydalangan holda muammoni hal eta olish qobiliyati.

Ushbu kompetentsiyaga ega rahbar:

- ikki yoki undan ortiq muqobil variantlarni tizimli taqqoslaydi;
- ma'lumotning ketma-ket emasligi va qarama-qarshi ekanligini sezadi;
- vaziyatni tahlil qilish va qarorlar qabul qilishda hisobga olinishi kerak bo'lgan tomonlar, parametrlar va omillarni belgilab oladi;
- murakkab topshiriqlarni yechishda, ularni tarkibiy qismlarga ajratadi va har birini alohida ravishda tahlil qiladi;
- qaror qabul qilishda muvaffaqiyatga erishish uchun xarajat, foyda, imkoniyat va tavakkalchilikdan foydalanadi;
- ustuvor yo'nalishlarni izchillik bilan aniqlaydi.

Maxsus kompetentsiyalar

Maxsus kompetentsiya – bu boshqaruvchining professional xatti-harakatlarni mustaqil tarzda bajarishga tayyorlanish va o'z mehnati natijalarini baholay olish qobiliyati.

[22] Tashabbuskorlik – rahbardagi tegishli ko'rsatmalar olish yoki kuchli zarurat tug'ilgunga qadar nima qilish kerakligini ko'ra olish qobiliyati.

Ushbu kompetentsiyaga ega rahbar:

- murakkab vaziyat yuzaga kelishini oldindan ko'rib, nima qilish va qanday yo'l tutish kerakligini biladi, undan buni so'rashlarini kutib o'tirmaydi;
- konkret vaziyatda ishni talab qilinganidan ham ortiqroq qilib bajaradi;
- vaziyatning boshqa qatnashuvchilari istiqbolni qanday ko'rayotganliklariga qiziqadi;
- voqea-hodisalarni o'zgartirish uchun mustaqil qadam tashlaydi.

[23] Tadbirkorlik qobiliyati – rahbarning foydali imkoniyatlarni qidirish, topish va biznes maqsadiga erishishda tavakkalchilikka tayyor turish qobiliyati.

Ushbu kompetentsiyaga ega rahbar:

- foydali imkoniyatlarni sezadi va qo‘ldan boy bermaydi;
- korxonaga uchun yangi imkoniyatlarni ochib berishi mumkin bo‘lgan biznes, ishlab chiqarish va bozordagi voqea-hodisalardan doimiy xabardor bo‘lib turadi;
- biznes-rejani amalga oshirish uchun tavakkalchilik qilishga tayyorlanib boradi;
- salohiyatli xaridorlar, yetkazib beruvchilar va hamkorlarga yangidan-yangi kelishuvlarni taklif qiladi;
- hamkasblaridagi tadbirkorlik xulq-atvorini qo‘llab-quvvatlaydi.

Madaniy kompetentsiyalar

Madaniy kompetentsiya – bu menejerning tashkilot normalari va qadriyatlari orqali xulq-atvorini boshqarishga tayyorlik qobiliyatiga egaligi.

[24] Komandada ishlash ko‘nikmalarini tarbiyalash – komanda liderining guruhni birgalikda ishlashga o‘rgatishi orqali o‘z qiziqishi, ko‘nikmasi va muvaffaqiyatini namoyish etish kompetentsiyasi.

Komanda a‘zosining xulq-atvori

Komanda a‘zosi:

- komandaning boshqa a‘zolari g‘oyalarini eshita oladi;
- komandaning boshqa a‘zolari taklif va g‘oyalarini qo‘llab-quvvatlaydi;
- komandaning boshqa a‘zolari bilan o‘z muammolarini ochiq-oydin bo‘lishadi;
- o‘z noroziligini konstruktiv ravishda ifoda etadi;
- komandaning boshqa a‘zolari yutuqlarini qo‘llab-quvvatlaydi;
- komandaning boshqa a‘zolari bilan o‘z fikrlarini adolatli va konstruktiv bo‘lishadi;
- komandaning barcha a‘zolari qo‘llab-quvvatlaydigan qarorlar uchun kurashadi;
- kasbiy bilim va tajribalarini komandaning boshqa a‘zolari bilan bo‘lishadi;
- bilim va tajribaga ega bo‘lish maqsadida guruh tarkibida ishlash

imkoniyatlarini qidiradi;

- komandaning boshqa a'zolari bilan munosabatlarni o'rnatish va mustahkamlash maqsadida ularga yordam hamda ma'lumotlarni taklif qiladi.

Komanda liderining xulq-atvori

Komanda lideri:

- xodimlarga komandada ishlash imkoniyatlarini yaratib beradi;
- har bir xodimni faol ishtirok etishga chaqiradi;
- boshqa bo'limlar bilan hamkorlikni tashkil etadi;
- komandaning har bir a'zosi bir-biri bilan adolatli muomalada bo'lishayotganini nazorat qilib boradi;

- hamkorlikda ishlashni muvofiqlashtiruvchi xulq-atvorni tan oladi va uni rivojlantiradi.

[25] O'zgarishlarni boshqarish – rahbardagi tashkilotning samarali ishlashini oshirish uchun zarur bo'ladigan tashkiliy o'zgarishlar va innovatsiyalarni qo'llab-quvvatlay olish, tashkiliy o'zgarishlarni tatbiq qilish, homiylik qilish hamda ularning muvaffaqiyatli borishida boshqalarga yordam berish qobiliyati.

Menejer yoki liderning xulq-atvori

Menejer yoki lider:

- innovatsion qarorlar ishlab chiqish ustida qo'l ostidagilar bilan birgalikda ishlaydi;

- biznes, hamkorlik, siyosiy kurs yoki algoritmning yan-gi yo'nalishlarini yaratishga boshchilik qiladi;

- butun korxonada yoki tashkilotning biror bo'limi kelgusidagi faoliyat yo'nalishini tanlashga ta'sir ko'rsatish uchun barcha imkoniyatlardan foydalanadi;

- tashkiliy o'zgarishlar vaqtida xodimlarning, endi qanday yo'l tutishlariga to'g'ri kelishini aniq va ravshan tushunishlariga yordam beradi;

- tanaffuslar (muloqot, o'qitish, trening)ni boshqarish bilan bog'liq faoliyatning turli tuman bo'lishini qo'llab-quvvatlaydi va tatbiq etadi;

- o'zgarishlarni ketma-ket tatbiq etishni rejalashtirish va boshqarish uchun aniq tuzilma va jarayonlarni o'rnatadi;

- sezilarli o'zgarishlar bilan bog'liq xavotirlarni yengishda alohida xodim yoki guruhdan o'z yordamini ayamaydi;

- komanda yoki guruhga ijodiy fikrlash va muammolarni yechish jarayonida yangicha uslub, tuzilma, tizim va yondashuvlarni tatbiq etishda yordamlashadi.

[26] Mehnat – rahbardagi o'zi va qo'l ostidagilarning butun faoliyati **sifatini boshqarish** mas'uliyatini o'z zimasi bilan bilish, aniq maqsadlar va istiqbollarni belgilash xususiyati.

Oddiy ishchining xulq-atvori

Oddiy ishchi:

- o'z menejeri bilan birgalikda konkret, haqqoniy, ammo murakkab maqsadlarni oldiga qo'yadi va unga erishish reja (grafigi)ni ishlab chiqadi;

- menejeri bilan birgalikda undan nima kutilayotgani va bunga qanday erishish mumkinligini aniqlashtirib oladi;

- ishni samarali bajarish uchun kerak bo'ladigan ta'lim, axborot va resurslar doir yangi ma'lumotlarga ega bo'lishda o'z menejerining yordamiga tayanadi;

- ishni samarali bajarish uchun kerak bo'ladigan ta'lim, axborot va resurslar kabi ma'lumotlar bilan menejerini o'z vaqtida ta'minlab boradi;

- ish jarayonida birga ishlaydigan hamkasblaridan ham, menejeridan ham bir xildagi munosabatni kutadi;

- aniq maqsadlar va ularga erishish muddatlarini o'z ichiga olgan kasbiy o'sish (karyerogramma)ning shaxsiy rejasini tuzib chiqadi;

- ayni paytdagi yoki kelajakdagi ishning samarali bajarilishi uchun zaruriy kasbiy sifat (ZKS)lar darajasini sezilarli oshirishni yo'lga qo'yadi.

Menejering xulq-atvori

Menejer:

- ishchilarning aniq maqsad va mas'uliyatga ega ekanliklarini tekshirib turadi;

- qo'l ostidagilar bilan birgalikda mehnat sifatining konkret o'lchamlarini

kelishib oladi va o‘rnatadi;

- ishchilarning maqsadga erishishga harakat qilishlarini qo‘llab-quvvatlaydi;
- rasmiy va norasmiy usullar yordamida o‘z ishchilari faoliyatidagi o‘zgarishlar haqida doimiy xabardor bo‘lib turadi;

- ishning ma‘lum bosqichi tugashi bilan, uning bajarilishi bo‘yicha ijobiy yoki tuzatuvchi fikrlar kiritadi;

- mehnat sifati bilan bog‘liq muammolar yuzaga kelgan sharoitlarda tez va aniq qarorlar qabul qiladi hamda xodimlarga ulardan qachon va qanday natija kutilayotganini xabar beradi.

[27] Istiqbolli fikrlash – bu rahbardagi vaziyatning natijasi, ochilmagan qirralarini topa olish va shuningdek, yuzaga kelishi mumkin bo‘lgan holatga tayyor turish uchun zarur bo‘lgan chora-tadbirlarni ko‘rish kompetentsiyasi.

Ushbu kompetentsiyaga ega rahbar:

- yuzaga kelishi mumkin bo‘lgan muammolarni ko‘zdan qochirmaydi va ularni yechish bo‘yicha bir necha rejalarni oldindan tuzib chiqadi;

- bozordagi va sanoatdagi tendensiyani hisobga olgan holda, rejalarni shunday tuzadiki, uchrashi mumkin bo‘lgan muammolar va imkoniyatlarning hech birini e‘tibordan qochirmaydi;

- vaziyatning natijasini oldindan sezadi va tegishli rejalar tuzib boradi;

- alohida shaxslar yoki guruhlarining vaziyat yoki axborotga bo‘lgan javob reaksiyasini nazarda tutadi va tegishli rejalar ishlab chiqadi.

[28] Tushuntiruvchi fikrlash – rahbardagi yaxlit, mavhum va nazariy fikrlash yordamida samarali yechimni topa bilish qobiliyati.

Ushbu kompetentsiyaga ega rahbar:

- bir-biriga aloqador bo‘lmagan, mutlaqo turlicha vaziyatlar o‘rtasidagi bog‘liqlikni topa oladi;

- murakkab vaziyatda asosiy muammolarni ajratib oladi;

- vaziyatning tizimli ko‘rinishini aks ettiradigan diagramma va grafiklarni tuzadi;

- vaziyatni tushuntirib berishda analogiya va metaforalardan foydalanadi;
- konkret vaziyatni tushuntirishda kerakli nazariyalarni o‘z vaqtida qo‘llaydi.

[29] Yangiliklarni madaniylashtirish – rahbardagi yangi, mukammal uslub, tovar, algoritm yoki texnologiyalarning ishlab chiqarilishi va kirib kelishiga homiylik qilish va qo‘llab-quvvatlash qobiliyati.

Ushbu kompetentsiyaga ega rahbar:

- yangi tovar yoki xizmat turini mustaqil ishlab chiqadi;
- yangi uslub yoki yondashuvni mustaqil ishlab chiqadi;
- yangi tovar, xizmat, uslub yoki algoritmnini ishlab chiqarishga tatbiq etadi;
- yangi yondashuv, uslub va texnologiyalarni taklif qiladi;
- tovarni tez, yaxshi va kam xarajatli ishlab chiqarish usulini yaratadi;
- yangiliklar yaratish uchun hamkasblar bilan tinimsiz ish olib boradi.

[30] Natijani mo‘ljalga olish – rahbarning o‘zi yoki komandasi ishidan kutilayotgan natijaga butun e‘tiborini qaratishi, murakkab, lekin erishsa bo‘ladigan maqsadlarni oldiga qo‘yishi, butun kuchini shunga sarflash, maqsadga va hatto undan ortig‘iga erishish xususiyati.

Ushbu kompetentsiyaga ega rahbar:

- qiyin, ammo erishsa bo‘ladigan maqsadlarni oldiga qo‘yadi;
- konferensiya va loyihalar uchun maqsadni aniq ishlab chiqadi;
- har qanday qiyinchilikda ham ishonchni yo‘qotmaydi;
- erishilganlarni tahlil qilish hamda o‘lchash uchun usullar qidiradi va topadi;

- maqsadga erishish uchun uzluksiz va izchil chora-tadbirlarni taklif etadi;
- ishni tugallash va muammoni hal etish uchun tish-tirnog‘i bilan harakat qiladi.

[31] Moslashuvchan, qayishqoq bo‘lish – bu rahbardagi ishning yangicha usullariga moslashuvchanlik, o‘zining sevimli ishlash uslubini zamonaviylashtirishga tayyor turish xususiyati.

Ushbu kompetentsiyaga ega rahbar:

- nafaqat o‘z ishiga, balki o‘zga hamkasblari ishiga ham munosib bo‘ladi;
- tashkilotning yangi tuzilma, usul va texnologiyalarga xayrixohligini bildiradi;
- dastlabki strategiya muvaffaqiyatsiz chiqsa, boshqasi-ni tanlay oladi;
- qarama-qarshi vaziyat to‘g‘ri ekanligiga dalillar yetarli bo‘lsa, oldingi holatdan osonlikcha voz kecha oladi.

Nazorat uchun savol va topshiriqlar

1. Kompetentsiya nima?
2. Kompetentlik nima?
3. Kompetentsiyalarning aniqlanishi deganda nimani tushunasiz?
4. Boshqaruvchining tayanch kompetentsiyalarini asoslab bering?
5. Professional kompetentsiyalar deb nimaga aytiladi?
6. Uslubiy kompetentsiyalar deb nimaga aytiladi?
7. Ijtimoiy-psixologik kompetentsiyalar deb nimaga aytiladi?
8. Autopsixologik kompetentsiyalar deb nimaga aytiladi?
9. Ijtimoiy-informatsion kompetentsiyalar deb nimaga aytiladi?
10. Kommunikativ kompetentsiyalar deb nimaga aytiladi?
11. Kognitiv kompetentsiyalar deb nimaga aytiladi?
12. Maxsus kompetentsiyalar deb nimaga aytiladi?
13. Madaniy kompetentsiyalar deb nimaga aytiladi?

O‘quv adabiyotlar ro‘yxati

1. Hayitov, O.E. Boshqaruv psixologiyasi: O‘quv qo‘llanma / O.E. Hayitov; O‘zbekiston Respublikasi Oliy va o‘rta maxsus ta’lim vazirligi. – T.: TIQXMMI, 2019. – B. 44–79.
2. Gilbreth, Lillian Moller. The Psychology of Management: The Function of the Mind in Determining, Teaching and Installing Methods of Least Waste. – USA: CreateSpace Independent, 2013.
3. Хайитов О.Э., Умарова Н.Ш. Ёшларда профессионал ўсишга

интилишни ривожлантиришнинг назарий-амалий асослари (шажаралар негизи мисолида): монография [Техт] / О. Ҳайитов, Н. Умарова; масъул муҳаррир В.М. Каримова, Республика “Оила” илмий-амалий Маркази, Низомий номидаги Тошкент давлат педагогика университети, Тошкент давлат иқтисодиёт ун-ти. – Т., 2011. – 128 б.

4. Каримова В.М., Ҳайитов О.Э., Умарова Н.Ш. Бошқарув соҳасидаги профессионал компетенция асослари: Монография. / Проф. В.М. Каримова таҳрири остида. – Т.: “Fan va texnologiya”, 2008. – 120 б.
5. Психология менеджмента / Под ред. проф. Г.С. Никифорова. – 3-е изд. – Харьков: Изд-во Гуманитарный Центр, 2007. – 512 с.
6. Развитие культурной компетенции менеджеров: Методические указания и иллюстративный материал по дисциплине «Развитие организационной культуры» / Г.С. Миролубова. – Екатеринбург: изд. ИПК УГТУ, 2005. – 85 с.
7. Развитие профессиональной компетентности менеджера: Конспект лекций по курсу «Профессиональные навыки менеджера» / Ф.С. Исмаилова. – Екатеринбург: изд. ИПК УГТУ, 2006. – 124 с.

V bob

RAHBARLIK PSIXOLOGIYASI: RAHBARLIK USLUBLARI VA QAROR QABUL QILISH

5-bobning qisqacha mazmuni

Ushbu bobda siz nemis olimlaridan G. Gibsh va M. Forverg, rus olimlaridan V. Parigin, L. Uminskiy, M. Jukov va boshqalarning ilmiy tadqiqotlar natijalarini umumlashtirgan holda ijtimoiy psixologiyada qabul qilingan uch asosiy va mutloq yangi yana bir boshqarish uslublariga – avtoritar, demokratik, liberal va partisipativ boshqaruv uslublariga tavsif berilganligini guvohi bo'lasiz.

Shunigdek I. Maxmidovning rahbar shaxsi, rahbar shaxs xislatlari, rahbar yoshi, rahbar jinsi, shaxsning ijtimoiy-iqtisodiy mavqei va uning ma'lumoti darajasi, hayot tajribasi, samarali rahbar qiyofasi, shaxsning ijtimoiy-psixologik strukturasi, samarali boshqaruvga to'sqinlik qiluvchi shaxs xislatlari haqidagi qarashlari bilan tanishasiz.

RAHBARLIK USLUBLARI

Har bir lider yoki boshliq o'zicha individual va takrorlanmasdir. Buning boisi har bir zamonaviy boshliq faoliyatini o'ziga xos tarzda tashkil etishidadir. Ijtimoiy psixologiyada batafsil o'rganilgan muammolardan biri – turli boshqaruv uslublaridir. Bu sohada nemis olimlaridan G. Gibsh va M. Forverg, rus olimlaridan V. Parigin, L. Uminskiy, M. Jukov va boshqalarning ishlari ayniqsa diqqatga sazovordir. Barcha ilmiy tadqiqotlar natijalarini umumlashtirgan holda ijtimoiy psixologiyada qabul qilingan uch asosiy va mutloq yangi yana bir boshqarish uslublariga tavsif berib chiqamiz. Bu to'rt uslub – avtoritar, demokratik, liberal va partisipativ boshqaruv uslublaridir.

Avtoritar uslub

Avtoritar rahbar barcha ko'rsatmalarni ishchanlik ruhida, aniq, ravshan, keskin ohangda xodimlariga yetkazadi. Muloqot jarayonida ham xodimlariga nisbatan do'q-po'pisa, keskin ta'qiqlashlar kabi qat'iy ohanglardan foydalanadi. Uning asosiy maqsadlaridan biri – nima yo'l bilan bo'lsa-da, o'z hukmini xodimlariga yetkazish, kerak bo'lsa, tayziq o'tkazishdir. Bu toifa boshqaruvchining nutqi ham hamisha aniq va ravon, doimo jiddiy tusda bo'ladi. Biror ish yuzasidan xodimlarni maqtash yoki ularga jazo berish, tanqid qilish ob'yektiv hisoblanib, bu narsa boshliqning kayfiyatiga va o'zga shaxslarga nisbatan munosabatiga bog'liq. Jamoa a'zolarini tilak-istaklari, ularning fikrlari va maslahatlari juda kam hollardagina inobatga olinadi, aksariyat vaziyatlarda bunday istak va ko'rsatmalar to'g'ridan-to'g'ri do'q-pupisa, kamsitish yoki ma'naviy jazolash yo'li bilan cheklanadi, yoki umuman qoniqtirilmaydi. Bunday rahbar o'z ish uslublari, kelajak rejalari, biror aniq ish yoki operatsiyani qanday amalga oshirmoqchiligini odatda, jamoadan sir tutadi. Uning fikricha, bu holatlar obro'yiga salbiy ta'sir ko'rsatishi mumkin. Guruhdagi ijtimoiy fazoviy munosabatlardagi o'rni jihatdan baholaganda, bunday boshqaruvchi "**jamoadan chetda**", avtonomdir.

Avtoritar rahbarda har bir jamoa a'zolarining qobiliyatlari, ishga

munosabatlari, mavqelariga ko‘ra tutgan o‘rinlari haqida umumiy tasavvurlar mavjud bo‘lib, shunga ko‘ra, u har bir xodimning ish harakatlarini maksimal tarzda dasturlashtirib qo‘ygan. Har qanday cheklashlar rahbarning ochiq g‘azabini keltiradi va buning uchun u jazolashning turli uslublaridan “samarali” foydalaniladi. Bunday jamoalarda hokimiyat markazlashtirilgan bo‘lib, jamoa rahbari ushbu markazning yakka hokimi sanaladi. Shuning uchun ham, bu yerda “mening odamlarim”, “mening ishim”, “mening fikrim bo‘yicha” kabi iboralar tez-tez ishlatiladi. Bu toifa rahbarlarda ishga nisbatan shunday fidoyilik borki, ular o‘zlarini ayni shu professional kasblarisiz, odamlar ustidan rahbarlik qilishdek mashaqqatsiz tasavvur qila olmaydilar, ya’ni ish ularning “butun vujudini qamrab olgan”. Shu sabab bo‘lsa kerak, bunday rahbar har bir odamning kundalik ish faoliyatini, uning natijalarini juda yaxshi biladi. Lekin, aslida, uni ishning mazmunidan ko‘ra, o‘zining o‘sha yerdagi yetakchilik roli, boshliqligi ko‘proq qiziqtiradi va o‘ziga xuddi shu sifatlariga qarab baho beradi. Bu sifatlar, o‘z navbatida, ishning sifatiga ham ta’sir qilgani uchun jamoa oldiga qo‘yilgan topshiriqlar bajarilmay qolmaydi (“temir rahbar”). Bunday jamoalarda tanqid ishi juda sust, chunki rahbar o‘zini ham, boshqalarni ham tanqid qilishlariga yo‘l qo‘ymaydi. Rahbarning fikricha, tanqid qilishga faqatgina undan yuqori turadigan boshliqlar haqli. Yig‘ilishlarda odatda, so‘zni o‘zi boshlab, tashabbusni oxirigacha boshqalarga bermaydi, odamlarning takliflari, ularning hissiyotlari deyarli e’tiborga olinmaydi.

G. Gibsh va M. Forverg³²larning tahlil qilishlaricha, avtoritar lider bosh bo‘lgan ishlarning samaradorligi yuqori bo‘lib, ishlab chiqarish ko‘satkichlari ham oshar ekan. Lekin jamoadagi ma’naviy-psixologik muhit og‘ir, tang bo‘lib, bu narsa odamlarning jamoadan, ishdan qoniqmaslik hislarini ortishiga olib keladi. Bunday rahbarlar boshchilik qilgan mehnat jamoalarida ishlaydiganlar o‘z kasblari, ish joylarini osonlikcha almashtirishlari mumkin.

³² Каримова В.М., Хайитов О.Э., Умарова Н.Ш. Бошқарув соҳасидаги профессионал компетенция асослари: Монография. / Проф. В.М. Каримова таҳрири остида. – Т.: “Fan va texnologiya”, 2008. – Б. 29–31.

Demokratik uslub

Demokratik rahbar, aksincha, xodimlariga mustaqillik, erk berish tarafdori sanaladi. Ish mobaynida xodimlarga topshiriqlar berganda, odatda, ularning shaxsiy qobiliyatlarini hisobga olgan holda taqsimlaydi. Bunda u xodimlarning kasbga nisbatan shaxsiy moyilliklarini, xohish va istaklarini ham hisobga oladi. Buyruq yoki topshiriqlar odatda, taklif ma'nosida beriladi. Nutqi oddiy, doimo osoyishta, sokin bo'lib, unda o'rtoqlarcha, do'stona munosabat, samimiyat sezilib turadi. Biror xodimni maqtash, uning lavozimini oshirish yoki ishdagi kamchilikka ko'ra ishiga baho berish doimo jamoa a'zolarinig fikri bilan kelishilgan holda amalga oshiriladi. Tanqid ko'pincha taklif, istak shaklida, amalga oshirilgan ishlarning mazmuniga baho berish holda egasiga yetkaziladi. Har bir yangi ish jamoa maslahatisiz boshlanmaydi. Shuning uchun ham, bu toifa rahbarning fazoviy-ijtimoiy holati "**jamoa ichida**"dir.

Jamoada tanqid va o'z-o'zini tanqid shunday yo'lga qo'yilganki, uning oqibatida hech kim aziyat chekmaydi. Chunki ko'proq boshliq emas, balki jamoaning boshqa faollari – norasmiy liderlar kimdir ishda kamchilikka yo'l qo'ygan bo'lsa, uning faoliyatini tanqid qiladilar. O'z navbatida boshliq ham yo'l qo'ygan xato-kamchiliklarini jamoatchilik oldida bo'yniga olishdan qo'rqmaydi. Chunki undagi ma'suliyat hissi nafaqat yuqori boshqaruv tashkilotlari a'zolari, balki xodimlar bilan muloqot paytida ham sezilib turadi. Kun tartibiga qo'yilgan topshiriq yuzasidan ma'suliyatni boshqalarga ham bo'lib berishni yaxshi ko'radi. Boshliqning xodimlaridan siri yo'q, shuning uchun ham majlislarda ko'proq u emas, balki barcha xodimlar gapiradilar, oxirgi qaror chiqarish va so'zlarni yakunlash, umumlashtirish huquqidan to'liq foydalanadi.

Gibsh va Forverglarning tahliliga ko'ra,³³ bunday boshliq rahbarlik qilgan jamolarda ma'naviy-psixologik muhit juda yaxshi, ishchilar jamoadan, ishdan qoniqish hosil qilganlar, ishdan ketish hollari kam ekan-u, lekin ishlab chiqarish zo'rg'a norma holatida bo'lar ekan. Sababi bunday rahbardan odatda, tabiatan

³³ Каримова В.М., Хайитов О.Э., Умарова Н.Ш. Бошқарув соҳасидаги профессионал компетенция асослари: Монография. / Проф. В.М. Каримова таҳрири остида. – Т.: "Fan va texnologiya", 2008. – Б. 31–32.

dangasa sanalgan xodimlar foydalanadilar.

Tadqiqotlarda demokratik boshqaruv uslubi:

(1) boshqaruvning ijtimoiy-psixologik va iqtisodiy usullariga tayangan;

(2) insonlarga yoʻnalgan;

(3) vazifalar taqsimlab berilgan;

(4) qaror qabul qilishda bamaslahatlilik;

(5) tashabbuslarni qoʻllab-quvvatlash;

(6) meʼyordagi nazorat;

(7) oldindan xabardorlik va keng masshtabdagi oshkoralik;

(8) qayishqoqlik;

(9) tanqidlarga sabr-toqatlilik;

(10) muloqotda samimiylik, ochiqkoʻngillik va xushfeʼllik kabi rahbardagi fazilatlar shakllanganligiga boqligʻligi oʻz isbotini topgan.

Rivojlangan mamlakatlar boshqaruv amaliyotida demokratik boshqarishning ikki xil: “**konsultativ**” va “**partisipativ**” koʻrinishlari mavjud.

Tashkilot boshqaruvidagi yana bir uslub – **partisipativlik** deb atalib, unda rahbarning tashkilot maqsadiga erishish yoʻlida xodimlar bilan gorizontal yoʻnalishdagi munosabatlarni rivojlantirishi tushuniladi. Mutaxassislar aynan partisipativlikni eng samarali uslublar qatorida koʻradilar. Bu uslub rahbarning quyidagicha xulqida namoyon boʻladi:

(1) Rahbarning xodimlari bilan muntazam fikr almashuvi;

(2) Rahbar va xodim munosabatidagi ochiqlik va samimiylik;

(3) Xodimlarning tashkiliy qarorlar qabul qilishga jalb etilganligi;

(4) Rahbar oʻz burch va huquqlarining maʼlum qismini xodim zimmasiga oʻtkazishi;

(5) Tashkilot vazifalarini rejalashtirish va amalga oshirishda xodimlarni jalb etish;

(6) Mustaqil qaror qabul qila olish huquqiga ega boʻlgan maxsus guruhlar tuzish (masalan, “sifat nazorati guruhi”).

Rivojlangan mamlakatlar menejerlari quyidagi hollarda partisipativlik

strategiyasiga murojaat etadilar:

(a) xodimlar saviyasining yuqoriligi sharoitida, qaror qabul qilishni asta-sekin markazlashmagan tarzda amalga oshirish maqsadida;

(b) qaror samarali ijro etilishi zaruriyatida (yaponiyaliklar qarorni sekin qabul qilishadi, lekin qaror ijrosi juda tez amalga oshiriladi);

(v) quyi bo'g'in rahbarlari va xodimlar malakasini oshirish mexanizmi yaratilganda;

(g) "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 qulay? Amerikalik tadqiqotchilar B. Bass va D. Barretta fikricha, bunday vaziyatda uch omilni: birinchidan – rahbar shaxsini, ikkinchidan – xodimlarni, uchinchidan – guruh oldida qanday vazifalar turganligini hisobga olish lozim.

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 yondashuv 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 yechimlari ko'pligi, agar uni har xil yo'llar bilan hal etish imkoni

bo'lsa;

(b) nazariy tahlil talab etuvchi va yuksak mahorat 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 mahoratining 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;

(e) vazifaning hal etilishi avtoritar uslubni talab etadigan alohida vaziyatlarda.³⁴

Liberal uslub

Liberal (loqayd) uslubda ishlaydigan rahbarning kayfiyatini, ishga munosabatini, ishdan mamnun yoki mamnun emasligini bilish qiyin. Unda ta'qiqlash, do'q-po'pisa bo'lmaydi, balki uning o'rniga ishning oxirgi oqibati bilan tanishish bilan cheklanadi, xolos. Jamoada hamkorlik yo'q, boshliq jamoaning muammolari ishning baland-pasti bilan qiziqmaydiganday, go'yoki "koiinotda" yurganga o'xshaydi, Aniq ko'rsatmalar bermaydi, uning o'rniga norasmiy liderlar yoki o'ziga yaqin shaxslar orqali qilinishi lozim bo'lgan topshiriqlar xodimlarga yetkaziladi. Asosiy vazifa, uning nazarida, xodimlar uchun ish sharoitini yaratish, ishdagi kamchiliklarni bartaraf etish, kerakli mahsulot, xom-ashyo kabilarni topib kelish, majlislarda qatnashish. Xodimlar bilan muloqotda bo'lishga to'g'ri kelganda, u doimo xushmuomala bo'lib, odob-axloq normalarini buzmaslikka

³⁴ Махмудов И.И. Бошқарув психологияси. Ўқув қўлланма / Масъул муҳаррир: А.Холбеков. – Т.: ДЖҚА “Раҳбар” маркази; “YUNAKS-PRINT” МЧЖ, 2006. – Б. 45–47.

harakat qiladi, lekin hech qachon ular bilan tortishmaydi. Majlislarda agar biror muammo munozarani keltirib chiqarsa, u bevosita jarayonga aralashmay oxirgi soʻzni oʻziga qoldiradi. Shunday qilib, xodimlarga fikrlash va xatti-harakatlar erkinligi berib qoʻyilgan. Shu erkin harakatlar yuzasidan boshliqning fikri soʻralgan taqdirda ham, undan aniq gap chiqmaydi, chunki u xodimlarni yaxshi bilmaydi, qolaversa, ularni xafa qilib qoʻyishdan qoʻrqadi. Uning fazoviy psixologik holati – **“guruh tashqarisida”**.

Olimlar fikricha, bunday rahbar ishini olib borgan jamoalarda barcha koʻrsatkichlar doimo orqada, xodimlar qoʻnimi ham yoʻq. Liberal rahbar ishda anarxiyani keltirib chiqarib qoʻyib, koʻp turmay boshqa yerdan ish qidirishga harakat qiladi.

Yuqorida baho berilgan boshqarish uslublari koʻproq liderlikka emas, rahbarlikka taalluqli. Ilmiy adabiyotlarda bu ikkala ibora birga ishlatilib, koʻpincha, eng yaxshi rahbar barcha liderlik sifatlarini ham mujassamlashtirgan boʻladi, deb aytiladi. Chunki, sof ijtimoiy-psixologik liderning turlari xilma-xil sharoitlarda oʻzida koʻproq namoyon etadigan shaxsiy sifatlarga tabaqalanadi. Masalan, lider tashkilotchi, lider tashabbuskor, lider erudit, jamoaning his-hayajon holatini boshqaruvchi lider, lider bilagʻon. Yaxshi rahbar ana shu lider sifatlarini bilgan holda ularni oʻzida tarbiyalashi va jamoasidagi liderlar bilan hamkorlikda ishlay olishi kerak. Oxirgi yillarda Moskva va boshqa yirik markazlarda oʻtkazilgan tadqiqotlar natijasida shunday xulosaga kelindiki, aslida hayotda sof demokrat, avtoritar rahbarni uchratish qiyin, lekin uchragan paytda ham ular bir jamoani uzoq muddat boshqara olmasligi maʼlum boʻldi. Shuning uchun ham ular vaziyatga bogʻliq. Jamoa, undagi qabul qilingan xatti-harakat meʼyorlari shaxslararo munosabatlar tipi liderning ham, rahbarning ham ish taktikasi va uslubini belgilaydi, degan gʻoya qabul qilinmoqda. Lekin rahbarlik uslublarining psixologik mazmun va mohiyatini bilishning amaliy ahamiyati shundaki, har bir uslubda oʻziga xos ijobiy tomon bor. Mohir rahbar oʻzini oʻzi tarbiyalari ekan, oʻshalarning eng maqbuli, ayniqsa, oʻzi rahbarlik qilayotgan jamoaga moslarini

tarbiyalashi maqsadga muvofiqdir.³⁵

Rahbar shaxsi: muammoning qo'yilishi

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'yekt, insondir". 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'zгалar 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.³⁶

Rahbar shaxs xislatlari

Rahbar shaxsi tushunchasini tahlil etar ekanmiz, unga xos xususiyatlarni uch

³⁵ Каримова В.М., Хайитов О.Э., Умарова Н.Ш. Бошқарув соҳасидаги профессионал компетенция асослари: Монография. / Проф. В.М. Каримова таҳрири остида. – Т.: "Fan va texnologiya", 2008. – Б. 32–33.

³⁶ Маҳмудов И.И. Бошқарув психологияси. Ўқув қўлланма / Масъул муҳаррир: А.Холбеков. – Т.: ДЖҚА "Раҳбар" маркази; "YUNAKS-PRINT" МЧЖ, 2006. – Б. 45–47.

guruhga bo‘lib o‘rganish taklif qilinadi:

- (1) Biografik tavsif
- (2) Qobiliyat
- (3) Shaxs xislatlari.³⁷

Biografik tavsif

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

Rahbar yoshi. Boshqaruv faoliyatini muvaffaqiyatli amalga oshirishning rahbar yoshiga bog‘liqligi rivojlangan mamlakatlar tadqiqotlariga asoslanadi. Aniqlanishicha, Yaponiya qayta ishlab chiqarish yirik kompaniyalari rahbarlarining o‘rtacha yoshi 63,5 bo‘lsa, shu toifa amerikalik rahbarlarning yoshi 59 da ekan. Yaponiya yirik kompaniya rahbarlarini o‘rganishda uchraydigan va taajjublanarli jihatlardan biri, ularning yoshi ulug‘ligidir. Ba’zi bir tashkilotlarda (masalan, “Soni korporeyshn”) kompaniya prezidentining yoshi 65 deb cheklangan bo‘lsa-da, lekin ko‘pgina avtomobil sohasidagi firma rahbarlarining yoshi 75 va undan yuqoriligi ajablanarli hol emas. Umuman olganda, Yaponiyada xodimning korxonaga bir umr yollanish tajribasi qo‘llanadi. Ma’lum bo‘lishicha, yuqori bo‘g‘in rahbarlarining ko‘pchiligi o‘z tashkilotida 30 yildan ortiq ishlaydi. Bu sohada o‘tkazilgan tadqiqotlar shundan dalolat beradiki, katta yoshli rahbarlar, agar ularning sog‘ligi ko‘ngildagiday bo‘lsa, ushbu tashkilot uchun katta tajriba manbaidir. Rahbarning ulug‘ 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 o‘zlashtirishda ma’lum mahoratni talab qiladi. Baxtga qarshi, hozirgacha kompyuterda ishlashni o‘rganolmayotgan katta yoshli rahbarlarni uchratish qiyin emas. Shu jihatdan olganda, yosh rahbar ko‘pincha tashkilotga ilg‘or texnologiya va tezkorlik olib

³⁷ Махмудов И.И. Бошқарув психологияси. Ўқув қўлланма / Масъул муҳаррир: А.Холбеков. – Т.: ДЖҚА “Раҳбар” маркази; “YUNAKS-PRINT” МЧЖ, 2006. – 230 б.

kiruvchi omil sifatida qabul qilinadi.

Yosh rahbar boshqaradigan tashkilotdagi xodimlarning o'rtacha yosh ko'rsatkichi ko'pincha past bo'ladi. Yoshlik (30–35 yosh atrofida) bu yangilik va kashfiyotlarga moyillik, ijodiylik, qo'rqmaslik va o'zguruvchan muhitga moslashuvchanlik bilan ifodalanadi. Afsuski, bunday tashkilotda katta yoshdagi (40–45 dan yuqori) xodimlarga, hatto, shubha bilan qarashadi. Lekin, aniqlanishicha, inson 35–55 yoshlarida o'z kasbining mohir ustasiga aylanadi, o'z sohasidagi bilimni yaxshi egallaydi va ixtirolarni joriy etishga o'zida ishtiyoq sezadi. Shu bilan birga, unda vaziyatni sovuqqonlik bilan tahlil etish, vazminlik kayfiyati shakllanadi.

Albatta, hamma yosh rahbar ilg'or texnologiya tarafdori va shunga moyil deb aytish qiyin, lekin yoshlarga zamonaviylik xos. Bu esa o'z navbatida, yosh rahbarning zamonaviy va ilg'or ishlab chiqarish uslublariga murojaat etish ehtimolini kuchaytiradi. Xalqimizda, yoshi katta bo'lsa ham ko'ngli yosh degan ibora bor. Demak, zamonaviy rahbar yoshidan qat'i nazar ilg'or texnologiyalar tarafdori, tashkilot miqyosida zamonaviy ishlab chiqarishni joriy etishga qobiliyatli bo'lishi lozim. Bu esa o'tish davri talabidir.

Rahbar jinsi. Inson jinsi, uning ayni bir rolga amal qilishini taqozo etadi. Ayniqsa, bu holat sharq mamlakatlari, hududimiz sharoitida yaqqol namoyon bo'ladi. Bu hududda erkak va ayolga xos jinsiy ijtimoiy normalar aniq belgilangan. Modomiki shunday ekan, inson amalga oshirayotgan ko'pgina xatti-harakat aynan shu jinsiy rol mezoni ta'sirida idrok etiladi. Hozir, insonning jinsiy mansubligiga qaramay, kasb yoki lavozim pog'onasida katta imkoniyatlar paydo bo'layotganini ko'ramiz. Mamlakatimizda tadbirkorlik va davlat boshqaruvi sohasida ayollarga katta yo'l ochilgan. Ammo, shunga qaramay, rahbar so'zi ko'pincha erkak jinsi bilan ifodalanadi va negadir, ayol rahbar idora etadigan sohalar, jumladan, maorif, sog'liqni saqlash, aholiga xizmat ko'rsatishdan nariga o'tilmaydi.

Haqiqatdan ham ayolning u yoki bu sohada boshqaruv lavozimini egallashi, ko'p jihatdan, bu soha ayollarga mosmi yoki erkaklargami degan savolga bog'liq bo'lib qolgan. Bir qator tadqiqotlar orqali aniqlanishicha, erkak va ayol aralash

ishlaydigan guruhda ko‘pincha erkaklar tashabbusni o‘z qo‘llariga olar emish. Tadqiqotchi Ye.Xollander tajribasiga ko‘ra, guruh doirasida hal etiladigan vazifani yechishda erkaklar ko‘proq maqbul yo‘l topa olishadi, ayol va erkaklardan iborat aralash guruhda esa ustunlikka intilishadi. Olimning tushuntirishicha, erkalarga xos bunday xatti-harakat, ko‘p jihatdan, jamiyatda o‘rnatilgan normalar va erkaklar xulqiga oid ustanovka, ya‘ni 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 yechim 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 yetakchi 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 olima F. Denmark, katta hajmdagi tadqiqotlari asosida shunday xulosaga keldiki, boshqaruv sohaslarida muvaffaqiyatga erishishda sezilarli jinsiy tafovutlar kuzatilmaydi. Ayol va erkak menejerlarning boshqaruv faoliyatidagi farq shundan iborat ekanki, ayollar jamoadagi insoniy munosabatlarga ko'proq e'tibor beradilar. Erkak va ayol menejerlarga 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-iqtisodiy mavqei** va uning **ma'lumoti darajasi**ni 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 foizga teng hamda ma'lumoti o'rtasidagi bog'liqlik esa, 88 foizga 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 yetakchi 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 bemalol 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 yetakchi 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 menejering biografiyasi tamoman yuqoridagi ta'rifni inkor etadi. 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‘shishgan. 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.

Birinchiidan, yuqori bo‘g‘in rahbari uchun boshqaruv tajribasi zarur, shuningdek, ulardan hayotiy tajribaga ega bo‘lish ham talab qilinadi.

Ikkinchiidan, 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.³⁸

Qobiliyat

Odatda psixologiya fanida qobiliyatning umumiy va maxsus turlari ko‘rsatiladi. Umumiy qobiliyatlar shaxsning har qanday faoliyatga kirishishida muvaffaqiyat uchun imkoniyat yaratsa, 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

³⁸ Махмудов И.И. Бошқарув психологияси: Ўқув қўлланма / Масъул муҳаррир: А.Холбеков. – Т.: ДЖҚА “Раҳбар” маркази; “YUNAKS-PRINT” МЧЖ, 2006. – 230 б.

to'xtamga kelishadi. Yaponiyalik olimlarning kuzatishlaricha, maktab va universitetda yuqori baholarda o'qigan talabalar keyinchalik xizmat davomida unchalik katta lavozimlarga erisholmaganlar. Tadqiqotchi T.Kono 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 yechimni taklif etish, tashkilot va guruh manfaatlari haqida g'amxo'rlik va hokazo. 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 qayerga 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.³⁹

Shaxsiy xislatlar

Yuqorida aytib o'tilgan umumiy qobiliyatlar, muvaffaqiyatli boshqaruvni ta'minlovchi zarur shaxs xislatlarini aniqlash, va ularni rahbarlikda rivojlantirish

³⁹ Махмудов И.И. Бошқарув психологияси: Ўқув қўлланма / Масъул муҳаррир: А.Холбеков. – Т.: ДЖҚА “Раҳбар” маркази; “YUNAKS-PRINT” МЧЖ, 2006. – 230 б.

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:

- 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 menejerlarni qiyosiy o‘rganish natijasida olingan xulosalar shundan iborat bo‘ldiki, yapon menejerlari o‘z boshqaruv faoliyatida ijtimoiy psixologik jihatlarga ko‘proq e‘tibor berishar ekan va jamoa faoliyatini tashkil etish qobiliyati yetakchi o‘rinda turar ekan. Amerikalik menejerlar esa xodimlarda yakka tartibdagi tashabbusni ko‘proq rag‘batlantirishar ekan.

Ma‘lumki, boshqaruvning ko‘p sohalarida muvaffaqiyatli rahbarlik faoliyatini ta‘minlovchi shaxs xislatlarini aniqlashga doir ko‘plab tadqiqotlar olib borilgan. Jumladan, o‘tgan asrning 50 yillarida, har qanday sohada uddaburro rahbar bo‘la olishlikka tegishli xislatlar mavzuida yuzdan ortiq tadqiqotlar o‘tkazildi. Natijada, boshqaruvni mukammal ijro etuvchi hamma rahbarlarga xos fazilatlar umumlashtirilganda, atigi 5 foiz xislat ko‘zga tashlandi. Bular quyidagicha:

- aql-idrok, murakkab va mavhum muammolarni yechish qobiliyati o‘rtadan baland, ammo juda yuqori bo‘lmasligi shart;

- tashabbus, harakatga ehtiyojni anglash va shunga taalluqli saloxiyatga egalik;

- o‘ziga ishonch, o‘z mahoratini va intilishlarini yuksak baholash.

Lekin ko‘p tadqiqotchilar diqqat-e‘tiborlaridagi asosiy xususiyatlardan biri – rahbar shaxsiga xos **dominantlik (ustunlik)ka intilishdir**. Aynan shu sifat rahbarning tashabbusni o‘z qo‘liga, guruhga yetakchilik qilishiga va murakkab vaziyatda mas‘uliyatni o‘z bo‘yniga olishiga zamin yaratadi. Shu munosabat bilan tadqiqotchi R.Stogdill qalamiga mansub “Rahbar qo‘llanmasi”da dominantlik boshqaruvga zarur sifatlar ro‘yxatida birinchi o‘ringa qo‘yiladi. Dominantlik so‘zi bir necha ma‘noni anglatadi. Rahbarlik mavzusidan kelib chiqilsa, **o‘zgalarga ta’sir etish** degan bir jumla mazmunan hamma gapga asos bo‘ladi. Yuqorida ta’kidlangan ma‘nodagi “ta’sir etish” iborasi hissiyot tufayli o‘zgalarni o‘ziga jalb eta bilish, o‘zaro munosabat natijasida o‘ziga nisbatan xayrixohlik hissini

yaratishni anglatadi. Chunki tashkilotning ilg'or faoliyati uchun rahbar o'z zimmasidagi rasmiy majburiyat va vakolatlar o'zi yetarli emas. Boshqaruv sohasidagi mutaxassislar G. Kuns va S. O'Donnelning fikricha "agar xodimlar rahbariyat tomonidan o'rnatilgan tartib va qoidalargagina rioya etib mehnat qilganlarida, ular o'zlarining 60-65 foiz imkoniyatlarini ishlata olar va o'z majburiyatlarini bajarib, shunchaki ishdan bo'shamasliklariga bahona topar edilar, xolos. Xodimlarning qobiliyatlaridan to'la foydalanish niyatidagi rahbar ularda shunga loyiq his tuyg'uni uyg'ota olishi lozim". Bu yerda gap rahbarning o'z liderlik qobiliyatini namoyish eta olishi, xodimlar orasidagi obro'-e'tibori haqida borayapti. Tashkilot doirasidagi norasmiy munosabatlar tizimida peshqadam o'rinni egallagan rahbargina o'z xodimlari qobiliyatini 100 foiz jamoa ishiga jalb eta olishi mumkin.

Yuqorida zikr etilgan qo'llanmada e'tirof qilingan sifatlardan yana biri, rahbarning **o'ziga ishonch hissidir**. Sir emas, har birimiz rahbar o'ziga ishongan va ishonmagan hollarda nafaqat qanday ish tutishini, hatto o'zini qanday tutishini ham ko'rganmiz. Baxtga qarshi, o'ziga ishonchi bo'lmagan rahbar vaziyat o'zgarishi bilan, o'z qarorini o'zgartirib turadi. Bunday rahbar qo'l ostida ishlaydigan xodimlar o'z rahbari timsolida suyanchiq ko'rmaydilar, tashkilotda o'tkazayotgan kunlari vaqtinchalikdek tuyuladi. Boz ustiga, bunday rahbar o'zgalar bilan muzokaralar olib borishga ham qodir emas. Chunki o'z shaxsiga va o'z qobiliyatiga ishonmagan odam o'zgalarda ham ishonch uyg'ota olmaydi.

Peshqadam rahbarga xos fazilatlardan biri – **vazminlik va sabru bardoshlikdir**. Rahbar hissiyotini muvozanatlashganligi, uning ichki dunyosiga xos qarama-qarshi tuyg'ularning tug'yoniga yo'l qo'ymaslikda va kayfiyatdagi sokinlikda ifodalanadi.

Ma'lumki, rahbar odamlar orasida va ularga xos turli hissiyotlar og'ushida yashaydi. Binobarin, atrofdagilarning salbiy yoki ijobiy his-tuyg'ulari o'zaro kundalik muloqotda tez "yuqish" xususiyatiga ega. Shuning uchun rahbar qaltis va ziddiyatli vaziyatlarda nafaqat boshqalarning hissiyoti ta'siriga berilmaslik, balki atrofdagilarga o'z muvozanati va jilovlangan his-tuyg'usi bilan ta'sir eta olishi

kerak. Shaxsning bu faziyalati bir tomondan asab tizimining tug‘ma xususiyati bilan belgilansa, ikkinchi tomondan orttirilgan hayotiy tajribaga bog‘liqdir. Asab tizimining mo‘tadilligi uchun rahbar o‘z sog‘ligi haqida qayg‘urishi lozim. Mehnat faoliyatini ratsional tarzda tashkil etish, ya‘ni mehnatdagi ijobiy jihatlarga ko‘proq e‘tibor berish, noxush vaziyatlarni donolik bilan bartaraf etish, ko‘proq yaqin do‘stlar davrasida bo‘lish, 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 yondashuv 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”. 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‘cini oshiradigan, balki qiyin vaziyatda uni asosiy maqsad yo‘lidan yetaklaydigan 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”.

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.⁴⁰

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 kombinasiyasidan 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:

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

⁴⁰ Махмудов И.И. Бошқарув психологияси: Ўқув қўлланма / Масъул муҳаррир: А.Холбеков. – Т.: ДЖҚА “Раҳбар” маркази; “YUNAKS-PRINT” МЧЖ, 2006. – 230 б.

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 yetuk 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 anglanishidadir. 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 sharaflı 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'yektlarida mujassamlashgan bo'lishi lozim (masalan, kasbiy yo'nalish, o'z galar manfaati, xizmat sohasi va hokazo). 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 qayerda 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 qadrlil va boshqa bir guruh tomonidan e'tiborsiz ma'naviy boylik bo'lib, milliylik, yoshlik va keksalik, oilaviy, siyosiy, hududiy oriyentirlardan 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 yetakchi bo'lsa, insonning jamiyatdagi o'rni va hayoti nihoyatda yengil va ravnaqlidir. Aks holda, inson ichki dunyosida uchraydigan turli guruh qadriyatlari o'rtasidagi nomuvofiqlik shaxsda ichki tug'yon va nizoni keltirib chiqaradi.



5.1-rasm. **Shaxsning ijtimoiy-psixologik strukturasi**

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 oriyentir sifatida ustanovkalarning 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, yetakchi 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 sohalarini birlamchi deb qabul qilinsa va bu mezoniga 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 integrasiyasi, investisiyalar 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 yetaklovchi shaxs, balki, targ'ib etilayotgan davlat siyosatini mehnat jamoasi ongiga yetkazuvchi 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, samimiylilik 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.⁴¹

Samarali boshqaruvga to'sqinlik qiluvchi shaxs xislatlari

Ushbu bo'lim yakunida samarali boshqaruvni amalga oshirishda xalaqit beruvchi shaxs xislatlari haqida gapirib o'tmoqchimiz va quyida ularni ichki to'siqlar deb nomlaymiz:

Biznes boshqaruvi sohasidagi olimlar M.Vudkok va D.Frensis bir qancha menejerlar faoliyatini o'rganib va quyidagi ichki to'siqlar menejer faoliyatining samarasini pasaytiradi, deb hisoblaydilar:

(1) **O'z-o'zini boshqara olmaslik.** Rahbar hayoti hayajon va zo'riqishlarga to'la. Bunday sharoitda xulqda aniq maqsadning yo'qligi nafaqat jamoa faoliyatiga, balki rahbarning sog'ligiga ham salbiy ta'sir etadi.

⁴¹ Махмудов И.И. Бошқарув психологияси: Ўқув қўлланма / Масъул муҳаррир: А.Холбеков. – Т.: ДЖҚА “Раҳбар” маркази; “YUNAKS-PRINT” МЧЖ, 2006. – 230 б.

(2) **Shaxsiy qadriyatlarining shakllanmaganligi.** Rahbar doim qaror qabul qilish vaziyatida bo‘ladi. Vaholanki, qaror samarasi shaxsiy qadriyatlar, kasbiy va hayotiy tamoyillarga asoslanadi, ularning shakllanganligi rahbar faoliyatining mazmunini tashkil etadi. Masalan, zamonaviy boshqaruv samaradorlik, xodim imkoniyatlarini ochishga ko‘mak, tashkilotga yangilik olib kirishga moyillik kabi qadriyatlarga asoslanadi. Mustahkam qadriyat va tamoyillarga asoslanmagan rahbar beqarorlik va maqsad yo‘lida irodasizlikni namoyon etadi.

(3) **Shaxsiy maqsadning aniq ifodalanmaganligi.** Zamonaviy rahbar muhimni nomuhimdan ajrata olishi, mavjud imkoniyatlardan eng maqbulini tanlay bilishi kerak. Tashkilot maqsadini chuqur anglash yo‘lidagi birinchi qadam rahbarning o‘z shaxsiy maqsadlarini yaxshi tushunib yetishidir. O‘z maqsadini aniq bilgan rahbargina uning faoliyatiga qo‘yilayotgan talablarni jonu diliga singdira olishi mumkin. Shaxsiy maqsadning noaniqligi tashkilot manfaati yo‘lidagi maqsadlarni ham anglab olishga xalaqit beradi. Aniq maqsadning yo‘qligi shaxsning muvaffaqiyatga erishish imkoniyatini pasaytiradi va demak, bunday rahbar, o‘zgalarning muvaffaqiyatini ham his eta olmaydi.

(4) **Kamolotga intilishning yo‘qligi.** O‘z ustida ishlashdan bosh tortgan rahbar qaltis vaziyatdan o‘zini olib qochadi, o‘z imkoniyat va qobiliyatini rivojlantirish ustida ishlamaydi, tavakkalga bormaydi va eski, odat tusiga kirgan xatti-harakatlari dorasidan chiqolmaydi.

(5) **Muammoni yecha olmaslik.** Ayrim rahbar muammo ustida sifatli, muntazam va aql-zakovat bilan ishlay olmaydi. U vazifa maqsadini aniqlash, ma’lumot to‘plash, rejalashtirish va nazoratni amalga oshirish malakasiga ega emas. Natijada hal etilmagan masalalar to‘planadi va rahbarning muammoni hal etish imkoniyati cheklanib qoladi.

(6) **Ijodiy yondashuvning yetishmasligi.** Ixtiroga moyilligi bo‘lmagan rahbar yangi g‘oyalarni taklif etolmaydi, o‘zgalarda mehnatga bo‘lgan ijodiy yondashuvni uyg‘ota olmaydi. Bunday rahbar tajribadan, jamoa hayotiga yangilik kiritishdan o‘zini chetga oladi yoki yangiliklar ustidan kuladi. Yuksak ijodiylik to‘siqni yengib o‘tishni va qiyinchilikka bardosh berib maqsadga intilishni taqozo

etadi.

(7) **Itoatidagi xodimlarga ta'sir etolmaslik.** Rahbar o'z qo'li ostidagi xodimlarga ta'sir etishi lozim. Lekin, ayrim rahbar o'z xodimlariga suyanolmaydi va buning o'rniga ular haqida salbiy fikrda yuradi. Bunday rahbar o'z intilishida muntazam emas, atrofdagilar bilan yaqin muloqotga kirishmaydi va o'z ichki dunyosini yaxshi ifoda etolmaydi.

(8) **Boshqaruv faoliyati xususiyatini yaxshi bilmaslik.** Boshqaruv faoliyati samarasi haqida ma'lumotga ega bo'lmas ekan, rahbar o'z malakasini shakllantira olmaydi. Boshqaruvga o'z yondashuvini tahlil etolmaydigan rahbar fikr va topshirig'ini ham xodimga tushuntirishi qiyin.

Bunday rahbar xodimlari u haqda nima deb o'ylashi bilan qiziqmaydi, o'z xodimlarini tashabbusga chaqirishi mushkul, ayniqsa topshiriqlar berishga qiynaladi.

(9) **Boshqaruv malakasining sustligi.** Tashkilotdagi xodim va rusurslarni boshqarish uchun ko'pgina ko'nikmalar zarur bo'lib, ularni rahbarlik qobiliyatlari deyish ham mumkin. Boshqaruv sust bo'lgan jamoada vaqtni behuda o'tkazish, xodimlarning o'z imkoniyati darajasida ishlamasligi, mehnatdan qoniqmaslik kabi holatlar kuzatiladi. Bunday guruhda rol taqsimoti sust, mehnatni tashkil etishda behudalik ko'p, o'zaro munosabatlar esa – qoniqarsiz. Bunday jamoada rahbarning mehnati qadrlanmaydi va psixologik muhit sog'lom emas.

(10) **Itoatidagi xodimlarda mehnat malakasini shakllantira olmaslik.** Har bir rahbar vaqti-vaqti bilan ustoz sifatida xodimga ish xususiyatini o'rgatadi. Xodimning kasbiy qobiliyatini rivojlantira olmaydigan rahbar, o'z jamoasi mehnatini yuksak darajaga olib chiqolmaydi. Bu holda xodim o'z mehnati natijasi haqida rahbardan hech qanday fikr eshitmaydi, rahbarning bahosi va tavsiyasi rasmiy tus oladi.

(11) **Jamoa tashkil etishdagi sust qobiliyat.** Maqsadga erishish uchun rahbar, xodimlar bilan birlashishi va ularning malakasidan foydalanishi lozim. Ishchi guruhi malakali va unumli jamoaga aylanmasa, rahbar mehnati qiyin kechadi va faoliyati ham unumsiz bo'ladi. Bunday jamoalarda unumli mehnat

mexanizmlari shakllanmaydi va nosogʻlom muhit hukm suradi.⁴²

Rahbarlik muloqotining xususiyati

Rahbar faoliyatining asosiy qismini muloqot jarayoni tashkil etadi. Qabul qilingan qarorning ijrosini taʼminlash, xodimlar va tashkilot faoliyatini tashkil etish, nazorat va xodimlar faoliyatini ragʻbatlantirish jarayonlari ham muloqot orqali amalga oshadi.

Psixologiya fanida shaxsiy va ish yuzasidan muloqot turlari farq qiladi. Ushbu matnda asosan ish yuzasidan boʻladigan muloqot tabiati va uni shakllantirish imkoniyatlari haqida toʻxtalib oʻtamiz.

Boshqaruv muloqoti – xodimlarni maʼlum tomonga yoʻnaltirish maqsadidagi oʻzaro maʼlumot almashinuvi jarayonidir

Boshqaruv muloqoti quyidagilarda namoyon boʻladi:

- (1) Buyruq va topshiriq uzatish, xodimga u yoki bu maslahatni berish;
- (2) Vazifa, topshiriq qanday ado etilganligi haqida “qayta aloqa”, yaʼni hisobotni qabul qilish;
- (3) Itoatdagi xodimlarga vazifa qanday bajarilganligi haqida baho berish.

Muloqotni mohirona olib boruvchi rahbarda oʻz vazifalarini samarali tarzda tashkil etish imkoniyati oshadi. Xodimlarga taʼsir etish, ularga gʻayrat bagʻishlash, tashkilot maqsadi sari yetaklash kabi tashkiliy vazifalar ham malakali muloqot orqali taʼminlanadi.

Rahbarning muloqot malakasini ifodalovchi asosiy jihat uning muloqot sohasidagi faolligi boʻlib hisoblanadi. Ushbu faollikning maqsadga yoʻnalganligi, anglangan tarzda va erkin ijro etilishi insonning muloqot jarayonini qanchalik mohirlik bilan amalga oshirishini ifodalovchi asosiy belgilardir. Rahbar muloqot jarayonining ichki qonunlarini bilishi juda muhimdir. Muloqot jarayonini boshqarishga oid vosita va uslublar muloqot texnologiyalari iborasi orqali ifodalanadi. Aynan shunday texnologiyalarni oʻzlashtirish va vaziyatga oid

⁴² Махмудов И.И. Бошқарув психологияси: Ўқув қўлланма / Масъул муҳаррир: А.Холбеков. – Т.: ДЖҚА “Раҳбар” маркази; “YUNAKS-PRINT” МЧЖ, 2006. – 230 б.

ravishda qo'llash muloqotning erkinligini ta'minlaydi. Muloqotning ichki qonunlariga oid quyidagi fikrlar ish yuzasidan bo'ladigan o'zaro munosabatlar doirasini yanada kengaytirish va o'zgalarga samarali ta'sir etish imkonini yaratadi. Shu munosabat bilan, muloqot jarayonini boshqarish imkonini beruvchi shartlardan biri uni bosqichma-bosqich amalga oshirishdir.

Rahbar boshqaruvi jarayonida muloqot tadbirini tashkil etar ekan bu jarayonni rahbarlik muloqoti deb atash mumkin. To'la-to'kis va me'yorida tashkil etilgan rahbarlik muloqoti quyidagi asosiy bosqichlarni o'z ichiga oladi:

- aloqa/kontakt o'rnatish;
- masalani muhokama qilish;
- yechim variantlarini izlash;
- qaror qabul qilish.

Ijobiy natijaga olib keluvchi rahbarlik muloqoti ta'kidlangan bosqichlarning aynan shunday ketma-ketligida amalga oshadi. Aniqrog'i, muloqot jarayonining samarali o'tishi, ko'p jihatdan, shu bosqichlarni navbatma-navbat amalga oshirish bilan bog'liq. Bu shartni ta'minlash esa, avvalambor, rahbar zimmasiga yuklatiladi, chunki boshqaruv muloqotini yo'naltirish asosan uning imkoniyati doirasidadir.

Endi, yuqorida sanab o'tilgan bosqichlar xususida batafsil to'xtalib o'tamiz. Rahbarlik muloqotini shakllantirishdan asosiy maqsad - rahbar bu jarayon orqali o'z xodimlari bilan amalga oshirishi lozim bo'lgan muammolarni hal etadi. Masalan, yangi yil kechasi oldidan biron-bir xodimni ishxonada navbatchilikda qoldirish va umuman, korxonada miqyosida xodimni bevosita mas'uliyati doirasiga kirmaydigan biron-bir ishga jalb etish kabi muammoli vaziyatlarni ko'plab qayd etishimiz mumkin. Albatta, bunday tashkilotchilik vaziyatlarini hal etishning eng oddiy usuli mavjud. Jumladan, oddiygina bir buyruq bilan xodimni deyarli har qanday ishni zimmasiga olishga majbur etish mumkin. Ammo, ishning natijasi qanday bo'lishi, vazifani bajarishga xodimning qanchalik sidqidildan munosabatda bo'lishi, topshiriq sifatini hal etadigan asosiy omildir.

Shuning uchun taklif etilayotgan boshqaruv muloqoti modelida xodimning

vazifaga mas'uliyatini oshirish, unda topshiriq natijasi ijobiy bo'lishiga kuyunchaklik hissini kuchaytirish nazarda tutiladi.⁴³

Rahbarlik muloqoti bosqichlari tavsifi

Ish yuzasidan amalga oshadigan boshqaruv muloqoti xodim bilan kontakt o'rnatishdan boshlanadi. Bu bosqichni amalga oshirish jarayoni rahbarning ikki savolga javob olishidan iboratdir:

(1) Qarshimdagi odam kim?

(2) U qanday holatda?

Mana shu ikki savolga olingan javob mazmuni birinchi bosqich qancha puxta bajarilganligi haqida dalolat beradi. Rahbar shu ikki savolga batafsil javob olgan taqdirdagina, u ikkinchi bosqichni amalga oshirishga kirishishi mumkin. Javoblar esa rahbar qarshisidagi xodimning muloqotga tayyorligini ifodalashi lozim. Birinchi bosqichni amalga oshirishda rahbardan kuzatuvchanlik, o'tkir zehn va mazkur odamning xatti-harakatiga qarab, uning ichki holatini aniq bilish qobiliyati talab etiladi.

Masalan, aloqa o'rnatish bosqichidagi birinchi savolga javob berar ekan, rahbar qarshisidagi odam haqida quyidagi bilimlarni bilishi va nazarda tutishi zarur:

- yoshi;
- mutaxassisligi, kasbi;
- shu tashkilotda necha yildan beri ishlayotganligi;
- oilaviy ahvoli;
- qobiliyati (qaysi vazifani yaxshi bajaradi-yu, qaysi birini uddalay olmaydi);
- sog'ligi haqidagi ma'lumot va hokazo. Ushbu axborotga ega rahbar har qanday topshiriqni xodimga ishonch bilan topshirishi va ijobiy natija kutishi mumkin.

Yuqoridagi savollarga javob olish uchun rahbar muloqot boshlanishidan

⁴³ Махмудов И.И. Бошқарув психологияси: Ўқув қўлланма / Масъул муҳаррир: А.Холбеков. – Т.: ДЖҚА “Раҳбар” маркази; “YUNAKS-PRINT” МЧЖ, 2006. – 230 б.

avval suhbatdoshi haqida iloji boricha ko‘proq ma’lumotga ega bo‘lishi lozim. Kontakt o‘rnatish bosqichining birinchi savoliga olingan javoblar rahbarni bo‘ljak muloqotga tayyorlaydi, suhbatdoshning kuchli va zaif tomonlarini avvaldan tasavvur etishga imkon yaratadi.

Kontakt o‘rnatish bosqichining ikkinchi savoli suhbatdoshning ichki holatini aniqlash, suhbat chog‘ida uning ichki kechinmalari haqida boxabar bo‘lishni taqozo etadi.

Qarshimizdagi odamning tashqi qiyofasi – tana holati, yuz mimikasi, qo‘l-oyoq harakatlari va ovoz intonatsiyasi – bularning hammasi insonning hozirgi holati haqida ma’lumot beradi va u suhbatning asosiy qismiga o‘tishga tayyormi yoki yo‘qligi belgisidir. Suhbatdoshning tashqi qiyofasidagi bu ko‘rsatkichlar odatda muloqotning noverbal, ya’ni so‘zsiz jihatlarini tashkil etadi va kishining ichki holati haqida haqqoniy ma’lumot beradi.

Noverbal signallar, aksariyat hollarda ixtiyoriy boshqarish doirasidan chetda bo‘lib, odamning haqiqiy his-tuyg‘ulari, niyat va xohishlari ko‘rsatkichi desak, xato bo‘lmaydi. Masalan, ikki qo‘lni ko‘krak oldida qovushtirib, oyoqlarni tizzaga ustma-ust qo‘yish yopiq holatni anglatadi va bu holat suhbatdoshning muloqotdan o‘zini chetga olishi deb talqin etilishi mumkin. Aksincha, qo‘llarning yon atrofda joylashishi, kaftlarning ochiqligi va oyoqni kerib sal oldinga engashib turish/o‘tirish suhbatdoshga va muloqot mazmuniga xayrixohlikni anglatadi.

Suhbatdoshning ochiq yoki yopiq tana holati muloqot davomida o‘zgarib turuvchi ko‘rsatkich bo‘lib, suhbat mazmuni qanday o‘tayotganligiga qarab u bizga ochiq bo‘lishi, va agarda suhbat unga noqulayliklar tug‘dirganda esa yopiq pozani egallashi mumkin. Masalan, ikki yaqin do‘st muloqotini kuzatsak, ularning tana harakatlarida yopiqlik alomatlari deyarli ko‘rinmaydi. Ularning o‘zaro xayrixohlik holati nafaqat tanasida, balki o‘rtadagi masofaning yaqinligida, o‘zaro suhbatdagi muloyim tovush intonatsiyasida, yuzidagi yengil tabassum ifodasida aks etadi. Aynan shu ko‘rsatkichlar muloqot jarayonining ijobiy yo‘nalishda o‘tayotganligi haqidagi asosiy belgilardir. Muloqot vaziyatida bunday belgilarning kuzatilishi, o‘zaro munosabatning yaxshi o‘rnatilganligini, suhbatning ikkinchi bosqichiga

o'tish mumkinligidan dalolat beradi.

Biroq, suhbatdoshdan kelayotgan noverbal signallar uning yopiq holatdaligidan dalolat berib, muloqotning ikkinchi bosqichiga o'tish imkoniyatini cheklab qo'yishi ham mumkin. Bunday vaziyatda rahbar qanday ish tutishi lozim va qanday harakatni amalga oshirishi mumkin?

Zamonaviy psixologiya fani shunday bilim va ko'nikmalarni bayon qilishi mumkinki, ularning ayrimlarini qo'llash muloqot muhitini ijobiylashtirishga, o'zaro munosabatlarni yanada muqobillashtirishga ko'mak bo'ladi. Bu boradagi birinchi va joiz qadamlardan biri – rahbarning tashqi qiyofasi va ichki dunyosida muloqot uchun ijobiy holatning aks etishidir. O'zgaga xayrixohlik, samimiy munosabat, uning manfaatlari haqida qayg'urish alomatlari o'z navbatida, xodim shaxsida ham shunday javoblarning uyg'onishiga ta'sir etadi.

Kontakt o'rnatish bosqichida muloqotning davom etishiga ijobiy xulosa yakunlanmasa, eng oddiy maslahatlardan biri – xodimni nima bezovta qilayotganligi va muloqotni davom ettirish qiyinligi sababi haqida ochiq-oydin so'rashdir. Ko'pincha bu uslub kutilgan natijaga olib keladi va hatto xodim o'zini bezovta etayotgan ko'ngilg'ashligi haqida ochiq-oydin aytmasa-da, har holda o'zini tetik tutishga, diqqat-e'tiborli bo'lishga undaydi.

O'zganing muloqotga tayyorligi anglangandan so'ng, bu jarayonning ikkinchi bosqichiga o'tish mumkin. Ikkinchi bosqich – muloqotning asosiy mazmunini tashkil etib, unda ish yuzasidan ko'tarilgan masala, muammo muhokama etiladi. Bu bosqichning muvaffaqiyatli o'tishi, ma'lum ma'noda, rahbar faolligini, maxsus faoliyat uslublarini qo'llashni talab qiladi.

Masalani muhokama etishdagi asosiy jihatlardan biri – o'zganing fikrini yaxshi tushunish, muammo bo'yicha o'zga tomonning fikrini aniq anglashdan iboratdir. Afsuski, muloqot jarayonida ko'pincha shunday hollar kuzatiladiki, muhokama qilinayotgan masala yuzasidan ikkala tomonda turlicha tasavvur paydo bo'ladi. Muammo bo'yicha bunday tasavvurning paydo bo'lishi, ming afsus, hech qachon uning yechimiga olib kelmaydi. Shuning uchun muloqotning bu bosqichida muhokama etilayotgan masalani bir xil tushunish va hatto bir xil qarashni

shakllantirish tadbirini amalga oshirish zarur.

Ikkinchi bosqichda o'zgan tushunishning asosiy sharti sifatida tinglash malakasi namoyon bo'ladi. Odatda, tinglashning faol va passiv ko'rinishlari farq etiladi. Faol tinglash, o'zga fikrini idrok etish davomida tushunayotganlik alomatlarini namoyon etishni anglatadi. Bunda suhbatdoshlar masala mohiyatini aniqlashga oid savollar berishadi, suhbatning asosiy qismi yuzasidan xulosalar bayon etishadi.

Passiv tinglashda esa boshqa tomonni tushunish borasida tushunish alomatlari minimal darajada namoyon etiladi. Masalan, oddiygina bosh qimirlatib tasdiqlash, "hmm", "ahha", "tushunarli" kabi iboralar bilan cheklanish. Muammoli va qiyin vaziyatdagi muloqot olib borishda iloji boricha faol tinglash malakasini namoyon etish lozim. Bunday sharoitda passiv tinglash suhbatdoshlar orasida tushunmovchilikni, o'zga tomon holati va tasavvuri haqida ma'lumot yetishmovchiligini yuzaga keltiradi. Aniqlanishicha, har bir muloqot vaziyati xususiyatidan kelib chiqqan holda faol yoki passiv tinglash turlarini qo'llash mumkin. Lekin nazarda tutilayotgan muloqot vaziyatida aynan faol tinglash uslubidan foydalangan ma'qul.

Faol tinglash davomida shaxs faolligining asosiy uch jabhasi namoyon bo'ladi. Bular quyidagilar:

- **diqqatning suhbatdoshga yo'nalganligi** – vizual, ya'ni ko'z kontakti, gapiruvchiga hurmat, sabr-toqat, tinglashga tayyorlik;

- **faollik** – maqsadga yo'nalganlik, qayta aloqa, tushunarli bayon etish, odob-intizom;

- **xayrixohlik** – ustunlikka intilmaslik, o'z hissiyotini nazorat etish, ma'lumotni e'tiroz bildirmay qabul qilish, salbiy hisning yo'qligi, optimal nutq tempi.

Muloqotning ikkinchi bosqichidagi asosiy xususiyat – muammo mazmuni yuzasidan bir xil tasavvurning shakllanishiga va suhbatdoshlarning bir-birini tushunishiga erishishdir. Ammo, muloqot davomida qator to'siqlar mavjudki, ular suhbatdoshdan kelayotgan ma'lumotni to'la tushunishga xalaqit beradi. Ma'lumot

almashuvi bosqichlarini yodda tutish va unga muvofiq keluvchi faol aqliy harakatni qo'llash to'siqlarni muvaffaqiyatli yengib o'tishni, ma'lumot yo'qolishini iloji boricha kamaytirish imkonini beradi.

Muammo mohiyati aniqlangandan so'ng, uning yechimini topish lozim. Shunga binoan, muammoni hal etish maqsadidagi muloqot jarayonining uchinchi bosqichi – muammo yechimini izlash ham muhim o'rin tutadi. Bu bosqich haqida to'laroq tasavvurga ega bo'lish maqsadida nizo vaziyatidagi besh xil harakat uslubini eslashimiz mumkin. Ma'lumki, nizoli vaziyatda inson besh xil harakat uslubidan birini tanlashga o'z moyilligini bildiradi. Bu harakat uslubi quyidagilar:

(1) **raqobat** – masala aynan rahbar aytganiday hal bo'lishi kerak;

(2) **yon berish** – rahbar xodim ta'kidlayotgan yechimni qabul qiladi;

(3) **kompromiss** – masala ikkala tomonni ham qisman qoniqtiradigan yechim orqali hal etiladi, lekin asosiy manfaatlar qondirilmaydi.

(4) masalani muhokama etishdan **qochish**, ya'ni turli bahona bilan masalani hal etuvchi uzil-kesil yechim qabul qilinmaydi;

(5) **hamkorlik** – ikkala tomonni qoniqtiruvchi yechim izlanadi va bu izlanish davomida rahbar o'z xodimi manfaati haqida qayg'uradi, xodim esa rahbar va tashkilot manfaatini nazarda tutgan holda o'z muammosi yechimini izlaydi.⁴⁴

Muammoli masala yuzasidan muloqot olib borish xususiyati shundan iboratki, muloqotda ishtirok etayotgan tomonlarning manfaatini qondiruvchi yechim topilgan taqdirdagina, bu jarayonni muvaffaqiyatli deb hisoblash mumkin. Hamkorlikka asoslangan, tomonlar manfaatiga mos keluvchi yechim topilgandan keyingina qaror qabul qilinadi va muloqot muvaffaqiyatli tarzda ado etildi, deb hisoblanadi. Suhbat oxirida xulosalar chiqarish, yechimni yana bir bor qayd etish va qabul qilingan qaror yuzasidan qisqa izoh berib o'tish mumkin.

Muloqotda idrok jarayoni

Muloqot jarayonida boshqalarga ta'sir etish imkoniyati o'z haqimizda ijobiy

⁴⁴ Махмудов И.И. Бошқарув психологияси: Ўқув қўлланма / Масъул муҳаррир: А.Холбеков. – Т.: ДЖҚА “Раҳбар” маркази; “YUNAKS-PRINT” МЧЖ, 2006. – 230 б.

taassurot uyg'ota olishimizga bog'liq. Ijobiy munosabatlar shakllangan sharoitda o'zgaga ta'sir etish imkoniyati katta bo'lib, o'zimiz haqimizda ijobiy taassurot uyg'otish mexanizmlariga taalluqli fikrlarni bayon etib o'tish lozim. Psixologiya fanida o'zgada ijobiy yoki yoqimli taassurot uyg'otish simpatiya deb ataladi, salbiy yoki noxush taassurot qoldirish esa antipatiya deyiladi. Xo'sh, suhbatdoshda biz haqimizda simpatiya uyg'onishi uchun nima qilish kerak? Buning uchun ikki shaxs muloqotga kirishganda ularning o'zaro munosabatlaridagi ko'zga ko'rinmas ba'zi bir xususiyatlarni tahlil qilib o'tish o'rinlidir. Aynan shu "mayda" xususiyatlar ko'p jihatdan o'zgada simpatiya uyg'otish manbaalari bo'lib xizmat qilishi mumkin.

Mashhur psixolog A.A. Bodalev tanishuv jarayonida o'zgalari haqida qay tarzda ma'lumot olinishini aniqlash borasida maxsus tajribalar o'tkazgan. Aniqlanishicha, boshqa odam idrok qilingan paytda birinchi bo'lib uning soch turmaklashiga e'tibor qaratilar ekan. Sochdan keyin e'tibor insonning ko'ziga qaratiladi. Ma'lumki ko'z, o'z navbatida, inson haqida juda ko'p ma'lumot beradi. Boshqa tadqiqotlar orqali aniqlanishicha, inson ko'z qorachig'ining me'yordan ko'ra salgina kengayishi o'zga kimsalarda unga nisbatan jozibadorlik ruhini uyg'otadi. Aksincha, ko'z qorachig'inig torayishi esa atrofdagilarni o'zidan jerkish kuchiga egaligi aniqlangan. Quvnoq va hayotga zavq bilan qaraydigan kimsalar nafaqat tabassum qiladilar, balki ularning ko'z qorachig'i ham noxush his uyg'otuvchi kimsalarga nisbatan kengroq bo'lar ekan. Demak, insonning aynan yuz ifodasi simpatiya uyg'otuvchi birlamchi manba hisoblanadi.

Shundan so'ng insonning tana harakatlari, gavdasini tutishi, yurish turishi idrok etiladi. O'ziga va imkoniyatlariga ishongan kimsa doim qaddi-qomati tek turadi va hatto o'zidan faxrlanish hissini yog'dirib turadi.

Navbatdagi e'tibor qaratiladigan jihat muloqot jarayonidagi kimsaning shaxsiy xislatlaridir. Bir-birining tashqi qiyofasiga e'tibor qaratgan suhbatdoshlar ma'lum vaqtdan so'ng "Bu qanday kimsa?", "U qanday xislatlarga ega?" degan savollarga javob izlay boshlashadi.

Aytib o'tilgan idrok bosqichlari muloqot jarayonida o'ziga nisbatan

simpatiya uyg‘otish asoslarini shakllantirish imkonini beradi. Va kezi kelganda o‘zgalarga nisbatan noo‘rin uyg‘onayotgan birlamchi taassurotlarni yengib o‘tish, ularning ta’sirida chalg‘ib qolmaslik uchun ham imkoniyat yaratadi.⁴⁵

Boshqaruv qarorlari mohiyati

Tashkilotni boshqarishning asosiy jihatlaridan biri, boshqaruv qarorlarini qabul qilish va ular ijrosini ta’minlashdir. Boshqaruv qarori tashkilotdagi biron ob’yektni ko‘zlangan maqsadga muvofiq ravishda bir holatdan, ikkinchi holatga keltirish bilan ifodalanadi. Rahbarning boshqaruv qarori bilan bog‘liq jarayonni quyidagi tarkibiy qismlarga ajratish mumkin:

- (1) Qaror qabul qilish.
- (2) Qarorni bajarish uchun uni topshiriq sifatida yo‘llash.
- (3) Xodimlarni ijroga undovchi sharoitni yaratish.
- (4) Nazoratni amalga oshirish.

Odatda tashkilot rahbari tomonidan qabul qilinuvchi qarorlar turlicha bo‘lib, ularning yakkahokimlik, kollegial va jamoaviy turlarini farqlash mumkin.

Kollegial tarzda qabul qilish, muammoni mutaxassislar bilan muhokama etish natijasida, taklif etilgan g‘oyalar ichida eng maqbulini rahbar tomonidan qabul qilinishida ifodalandi. Bu qarorning natijasi va amalga oshirish mas’uliyatini ham rahbar o‘z bo‘yniga oladi. Jamoaviy qaror qabul qilishda esa qaror umumiy muhokama va ovoz berish orqali guruh a’zolari tomonidan qabul qilinadi, uning natijasiga mas’ul bo‘lib butun jamoa hisoblanadi.⁴⁶

Qaror qabul qilish darajalari

Qaror qabul qilishning to‘rtta darajasi farqlanib, ularning har biri doirasida harakat qilish uchun ma’lum boshqaruv malakalari talab etiladi.

⁴⁵ Махмудов И.И. Бoшқарув психологияси: Ўқув қўлланма / Масъул муҳаррир: А.Холбеков. – Т.: ДЖҚА “Раҳбар” маркази; “YUNAKS-PRINT” МЧЖ, 2006. – 230 б.

⁴⁶ O’sha manba. – 230 b.

5.2-jadval. Qaror qabul qilish darajalari

Qaror shakli	Zarur malakalar
Birinchi daraja: <i>odatiy, kundalik</i>	Yo‘riqnoma va qoidalarga so‘zsiz amal qilish, vaziyatni to‘g‘ri baholash. Nazoratni tashkil etish.
Ikkinchi daraja: <i>tanlovga asoslangan</i>	Maqsadlarni o‘rnatish. Rejalashtirish. Ma‘lumotlarni tahlil etish
Uchinchi daraja: <i>moslashuvchan</i>	Muammoni identifikatsiyalash. Muammoni tizimli ravishda yechish. Ishchi guruhlarini tashkil etish. Mavjud xavflarni tahlil etish
To‘rtinchi daraja: <i>innovatsion</i>	Ijodiy boshqarish. Strategik rejalashtirish

(1) **Odatiy** qarorlar korxonada rejasi bo‘yicha amalga oshuvchi kundalik dastur asosida qabul qilinadi. Paydo bo‘lgan muammo mavjud yechimlar majmuasi bilan qiyoslanadi, ular ichida maqbuli qabul qilinadi va amalga oshiriladi. Tashkilotdagi odatiy hollarda “mana bunday vaziyatda, mana bunday qilish kerak” qabilida ish tutiladi va aynan shu uslub o‘rta va quyi bo‘g‘in menejerlariga xos asosiy qaror qabul qilish shakliga aylanadi. Bunday vaziyatdagi qiyinchiliklar menejerning malakasizligi, mavjud yo‘riqnomalarni yaxshi bilmaslik, vaziyatni noto‘g‘ri baholash yoki shaxsning jur‘atsizligi asosida kelib chiqishi mumkin. Vaziyatni to‘g‘ri idrok etuvchi va maqbul xulosalar chiqaruvchi hamda natijalarni nazorat eta olish qobiliyatiga ega bo‘lgan menejer ushbu vaziyat uchun uzukka ko‘z qo‘ygandek bo‘ladi. Qaror qabul qilishning bu darajasida ijodiy yondashuv talab etilmaydi, chunki vaziyat yechimlari avvaldan belgilangandir.

(2) **Tanlovga asoslangan (selektiv) darajada** rahbar mavjud muammo bo‘yicha qator imkoniyatlarni taqqoslab ko‘radi va ular ichidan aynan shu muammo yechimiga eng mos keluvchi samarali va tejamlisi ustida to‘xtaladi.

(3) **Moslashuvchan darajadagi** qaror qabul qilish bir muncha murakkab bo‘lib, bunda rahbar tanish muammoga yangicha yechim topishi talab etiladi. Bunda u mavjud muammoga eskicha yondoshishdan voz kechishi va ijodiy qarorga kelishi lozim. Ayni sharoitda rahbar muvaffaqiyati, uning shaxsiy tashabbusi va noma‘lumlikka shaxdam qadam qo‘ya olishi bilan asoslanadi.

(4) **Innovatsion, ya’ni yangiliklarni joriy etish bilan bog‘liq qarorlar**

ancha murakkab hisoblanadi. Noaniq vaziyatda rahbarning yangicha yondashuv uslublaridan, boshqa mutaxassislarning ijodiy g‘oyalaridan foylana olishi talab etiladi.

Rahbar muammoli vaziyat bilan to‘qnash kelib, ma’lum qarorni qabul qilishi zaruratida bo‘lar ekan, avvalambor, ushbu vaziyat va undan kutilayotgan yechimni yuqorida sanab o‘tilgan qarorlar guruhiga taqqoslashi va taxminan bo‘lsa ham, qaysi toifaga kirishini aniqlab olishi lozim. Bunday harakat rahbarga ayni muammo yechimi nimada ifodalanishini, qay shaklda namoyon bo‘lishini qisman bo‘lsa ham oldindan tasavvur etish imkonini beradi. Bu esa tanlangan yo‘l qanchalik to‘g‘ri yoki noto‘g‘riligi haqidagi ma’lumot bilan birga, zarur bo‘lgan taqdirda harakat uslubini o‘zgartirishga asos yaratadi. Harqalay, qarorning o‘ylab qabul qilinganligi uni biron-bir toifaga kiritishdan, va natijani qisman bo‘lsa ham oldindan tasavvur etgan holda talabdagi namuna bilan taqqoslashdan iboratdir.⁴⁷

Qaror qabul qilish bosqichlari

Umuman olganda, boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayoni aniq bir doira ichida o‘tishi qiyin. Har bir rahbar o‘z psixologik xususiyatidan kelib chiqqan holda muammo yechimiga turli uslub va moyillikni namoyon etadi. Mana shu omillar mavjud muammo yechimiga o‘z ta’sirini o‘tkazmay qo‘ymaydi.

Qaror yaratilishi davomida rahbar o‘z ichki dunyosida sodir bo‘layotgan jarayonlarni bilishi, ushbu holatni maqsadga muvofiq ravishda boshqarish imkonini beradi. Shu bois qaror qabul qilish amallarini bosqichma-bosqich tahlil etish lozim, deb topiladi. Quyida mana shu bosqichlarning asosiy tavsiflari beriladi. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish ko‘pqirrali va murakkab jarayon bo‘lib, unda asosiy beshta bosqichni sharhlab o‘tish mumkin:

- (1) muammoni o‘rganish;
- (2) g‘oyalar ishlab chiqish;
- (3) ma’qul keluvchi g‘oyalarni ajratib olish;

⁴⁷ Махмудов И.И. Бошқарув психологияси: Ўқув қўлланма / Масъул муҳаррир: А.Холбеков. – Т.: ДЖҚА “Раҳбар” маркази; “YUNAKS-PRINT” МЧЖ, 2006. – 230 б.

(4) yangilikni joriy etishni rejalashtirish;

(5) qayta aloqa va tahlil.

Endi sanab o'tilgan har bir bosqichni ko'rib chiqsak.

Qaror qabul qilishning **I “Muammoni o'rganish” bosqichida** ham quyidagi ketma-ket vazifalar belgilanadi:

1-vazifa: “Muammoni qo'yish” deb atalib, unda ushbu masala bo'yicha qanday qiyinchiliklar borligi aniqlanadi va muammoning mazmuni tushuniladi. Agar hal qilinishi lozim bo'lgan muammo noto'g'ri tushunilsa, hamma bo'lajak harakatlar va moliyaviy xarajatlar zoye ketadi, shuning uchun ham muammoni aniq tasavvur etib olish boshlang'ich bosqichning asosiy vazifasidir. Ko'p hollarda masalani noto'g'ri aks ettirishga malakasizlik, kasbiy bilimning kamligi, shuningdek, mazkur toifadagi masalalarni hal eta olishga tayyor emaslik, hamda ba'zi bir muammo va yechimlarning “yuqoridan tushirilganligi” sabab bo'lishi mumkin. Muammoni qo'yish quyidagi harakatlarni o'z ichiga oladi:

(1) Muammo tabiatini, undagi qiyinchilikni anglash.

(2) Muammo yechimi orqali qanday maqsadga erishish lozimligini aniqlash.

(3) Maqsadga erishilgan taqdirda qanday belgilar, ko'rsatkichlar mavjud bo'lishini aniqlab olish.

Oxirgi natija nimadan iborat bo'lishi kerak, degan savolga javob olinishi lozim.

2-vazifa: majburiyatlarni taqsimlash. Rahbar doimo hamma muammolarni o'zi hal eta olmaydi, shuning uchun ham bu bosqichda u ba'zi-bir majburiyatlarni malakali mutaxassis ixtiyoriga topshirgani ma'qul. Mutaxassis, bu bosqichda, mazkur muammo yuzasidan barcha ma'lumotlarni yig'ish va masalani har tomonlama o'rganish bilan shug'ullanadi.

3-vazifa: ma'lumotlar yig'ish, muammoli vaziyatning informatsion modelini yaratish. Bunda nafaqat “o'zining” ma'lumotlari, balki, muxoliflar, raqobatdosh tomonlarning ham ma'lumotini hisobga olish lozim. Ba'zi bir paytda muxoliflar, ular bergan ma'lumot kamsitiladi, inkor etiladi va unga e'tibor berilmaydi. Bu esa mutlaqo xatodir. Ma'lumot yig'ishda unga mas'ul shaxs, ushbu muammo

yuzasidan chuqur bilimga ega ekspertlar fikrini o‘rganishi o‘ta muhimdir.

4-vazifa: muammoli vaziyatning kontseptual modelini yaratish, mazkur muammoni bir butun, yaxlit tarzda tushunish. Muammo bu tarzda aks ettirilganda, uning avvalgi muammolardan farqi, uning yangi jihatlari va yechimga yangicha yondoshish zarurati anglanadi.

II bosqich – g‘oya yaratish. Masala yechimga oid g‘oyani yaratishning turli usullari bo‘lib, ular ichida eng samaralisi “aqliy hujum” uslubidir. Bu uslubning asosiy tamoyillari quyidagilar:

- turli kasbga mansub 5–10 ta mutaxassislardan iborat guruh ishlaydi;
- ushbu guruh a‘zolari iloji boricha ruhiy va jismoniy jihatdan o‘zlarini erkin sezishlari lozim;

- yechimga oid taklif etilayotgan g‘oyalarni tanqid qilish ta‘qiqlanadi. Boshqalar berayotgan g‘oyani faqatgina rivojlantirish, maqtash mumkin yoki uning o‘rniga o‘z g‘oyasini taklif etish lozim;

- har qaysi g‘oya, garchand u g‘aroyib va ma‘qul kelmasligiga qaramay “aqliy hujum”ning boshlang‘ich davrida unga baho berilmaydi va hamma fikrlar yozib boriladi;

- g‘oya muallifi ko‘rsatilmaydi;
- ish tugagandan so‘ng hamma taklif etilgan g‘oyalar mantiqiy tarzda tartibga keltiriladi va ekspertlardan iborat guruhda muhokama etiladi.

III bosqich: yig‘ilgan g‘oyalarni baholash, maqbul fikrlarni saralash. Avvaliga har bir g‘oyaning ijobiy tomonini baholab chiqish, so‘ngra uning samaradorligini, amalga oshirish imkoniyatini, xarajatli tomonlari va boshqa o‘lchamlarini aniqlab olish zarur. Shu bilan birga, ushbu g‘oyaning tanlanishi oqibatida yuz beradigan xavf baholanar ekan, afsuski ko‘pchilik rahbarlar uchun ayni mezon yetakchi o‘ringa chiqib qoladi. Bunda taklif etilayotgan g‘oya chetda qolib, boshqa yo‘nalish tanlansa, masala yechimi tamoman boshqa tus oladi va guruh boshi berk ko‘chaga kirib qoladi.

IV bosqich: yangi qarorni rejalashtirish va amalga oshirishdan iboratdir. Bunda qaysi ish, qanday muddatda va kimning ishtirokida bajarilishi kerak, degan

savollarga javob olinadi. Qarorni amalga oshirishga jalb etiluvchi ishchi guruhi, umumiy rejani va unga oid amaliy harakatlarni aniq tasavvur eta olishi lozim.

V bosqich quyidagi amaliy tadbirlarni o‘z ichiga oladi:

(1) qabul qilingan qarorni, reja va harakatni amalga oshirish;

(2) amalga oshirilgan harakat va natijalarni yanada yaxshilash maqsadida nazorat etish;

(3) zarur bo‘lgan taqdirda qarorni takomillashtirish, ya’ni “muammoni o‘rganish” bosqichiga yoki g‘oya yaratish va boshqa oraliq bosqichga qaytish.⁴⁸

Qaror qabul qilish – psixologik jarayon sifatida

Qaror qabul qilish jarayonining psixologik jihatini bilish mavjud bosqichlarni yanada samarali amalga oshirish imkonini beradi. Gap shundaki, to‘g‘ri qaror qabul qilish va uni samarali ravishda joriy etish uchun rahbar psixologik jihatdan ham ma’lum amallarga rioya qilishi kerak. Bu tadbirning asosiy mazmuni shundan iboratki, rahbar muammoli vaziyat haqida ma’lumot yig‘ar ekan, muammo haqida birlamchi tasavvur - informatsion model yarata boshlaydi. Bu modelning haqiqatga va mavjud vaziyatga qanchalik mosligi olinayotgan ma’lumotning to‘la-to‘kisligi, har tomonlamaligiga bog‘liq.

Afsuski, tashqi muhitdagi ko‘pgina omillar ta’sirida rahbar vaziyat yuzasidan ob’yektiv bo‘lmagan ma’lumotlar oladi va o‘z idroki jarayonida ma’lum sub’yektivliklarga yo‘l qo‘yadi. Ayniqsa, bunday tavofutga rahbarning jinsi, yoshi yoki atrofidagi odamlarning ta’siri kuchli bo‘ladi. Shakllanayotgan informatsion model iloji boricha ob’yektiv bo‘lishi uchun rahbar vaziyat haqida har tomonlama ma’lumot yig‘ishi, tashqi olamni to‘la-to‘kis aks ettirishni cheklovchi idrok stereotip va ustanovkalardan chetlanishi lozim. Informatsion model tahlil etilishi va qo‘shimcha ma’lumotlar bilan boyitish natijasida rahbar ongida kontseptual model, ya’ni vaziyat haqidagi uzil-kesil qarash shakllanadi. Kontseptual model o‘z ichiga informatsion modeldan shakllangan fikr va hissiyotlarni, shuningdek

⁴⁸ Махмудов И.И. Бошқарув психологияси: Ўқув қўлланма / Масъул муҳаррир: А.Холбеков. – Т.: ДЖҚА “Раҳбар” маркази; “YUNAKS-PRINT” МЧЖ, 2006. – 230 б.

rahbarning o'tmish shaxsiy tajribasi, bilimlarini qamrab oladi. Rahbar mavjud vaziyatning mohiyatini tushungan paytda kontseptual model shakllandi deyish mumkin. Eng ajablanarlisi shuki, kontseptual model haqiqiy vaziyatga doimo ham mos kelavermaydi. Bu mos kelmaslik darajasi har bir shaxsda turlichadir. Kimdadir bu farq katta bo'lsa, kimdadir juda kichik. Kontseptual model va ob'yektiv vaziyat o'rtasidagi farq qanchalik kichik bo'lsa, to'g'ri qaror qabul qilishga shunchalik zamin yaratiladi.

Shaxs o'zining individual psixologik xususiyatlariga ko'ra olayotgan ma'lumotning ba'zisiga e'tibor bermasligi, yoki ayrimlarini bo'rttirib aks ettirishi mumkin. Shuning uchun ham rahbar vaziyat haqidagi o'z tasavvurining qanchalik ob'yektivligi, haqqoniyligi haqida kayg'urishi lozim. Aynan shu boradagi psixologik tavsiya quyidagicha – informatsion model va kontseptual modellardagi tarkibiy qismlar orasida iloji boricha muvofiqlik ko'proq bo'lgani ma'qul, ya'ni kontseptual model yaratilishi mobaynida qo'llanilayotgan birliklar iloji boricha informatsion modelda ham ko'p uchrashi kerak. Masalan, vaziyat ishtirokchilari, muammodagi asosiy masala, yechim vositalari kabilar ikkala modelda uchrashi mumkin bo'lgan birliklar hisoblanadi. Qaror qabul qilishning uch tarkibiy qismi – muammo yuzaga kelgan ob'yektiv borliq, informatsion va kontseptual model uchburchak shaklida iloji boricha bir-biriga uyg'unlashgan bo'lishi hamda uchburchakning, aytaylik, bir burchagi ikkitasidan yuqorida yoki pastda joylashmasligi kerak.

Bu taqqoslashda birlamchi manba sifatida muammoli vaziyat, ya'ni borliq qabul qilinadi.

Boshqaruv qarorlarini qabul qilishga oid ko'pgina tadqiqotlarda yechilishi lozim bo'lgan muammoning aniqlik darajasiga katta e'tibor beriladi. Shu ma'noda aniqlik va noaniqlik vaziyatlarida qabul qilinuvchi qarorlar haqida aytib o'tish lozim. Bunday vaziyatlardagi qaror qabul qilish tezligi va mazmuni ham bir-biridan farq qiladi.

Aniqlik vaziyatida qaror qabul qilish avvalgi tajribaga asoslanishni taqozo etadi. Mazkur sharoitda inson tajribasi hamda bilimlari, vaziyatni hal etish manbai

bo'lib hisoblanadi va tabiiyki, qaror qabul qilish holatida ishonch va tezkorlik hukm suradi.

Noaniqlik vaziyatida esa rahbardan vaziyatga ijodiy yondoshish talab etiladi. Ma'lum miqdorda o'z intuitsiyasiga asoslanish izlanuvchan shaxs uchun yangi imkoniyatlar tug'diradi. Biroq, bunday holda chiqariladigan hukm o'zida ma'lum xavf-xatarni ham mujassamlashtirganligi sababli, qaror qabul qilinganda xatoga yo'l qo'yish ehtimoli oshadi. Demak, rahbar har qanday muammoli vaziyatga to'qnash kelar ekan, uning aniqlik va noaniqlik darajalarini aniqlab olishi lozim.

Keyingi qadam sifatida rahbar, masala dolzarbligidan kelib chiqib, unga oydinlik kiritishi, vaziyatdagi noaniq tomonlarini yoritgan holda aniqlik doirasini kengaytirishi lozim. Yechimda mujassamlanadigan ijodiy ulushlarning asosiy qismi masalani oydinlashtirish bosqichida saraflangani ma'qul, deb hisoblanadi.

Asosiy qiyinchilik qabul qilingan qarorni amalga oshirish bosqichida uchrashi mumkin. Yuqorida aytganimizdek, qaror ijrosiga oid vazifalarning aniq taqsimlanishi va ijro vaqtini ko'rsatish nazorat samarasini ta'minlaydi. Lekin qaror yuzasidan norozi bo'lgan xodim va ayrim o'rta bo'g'in rahbari ham ijro bosqichida sust harakat etishi mumkin. Bunga sabab bir nechta: birinchidan, ular qaror qabul qilishda qatnashmagan yoki ushbu qarordan norozi bo'lgan; ikkinchidan, qarorning hayotga tatbiq etish muvaffaqiyat keltirishiga ishonch yo'q; uchinchi sabab, xodimning sustkashligi yoki uquvsizligi bo'lishi mumkin. O'ylashimizcha, birinchi va ikkinchi sabab ijtimoiy-psixologik yechimga ega bo'lib, agar guruhning ahillik darajasi yuqori bo'lsa, qaror ijrosida xodimlar iloji boricha jadal qatnashadilar. Uchinchi sababning bartaraf etilishi esa qarorga oid vazifalar taqsimlanishi paytida hisobga olinishi lozim.

Qaror ijrosidagi tomonlar hamkorligi uni qabul qilish bosqichida ta'minlanadi. Qaror qabul qilinishi chog'ida o'zgalar qarshiligini yengish, iloji boricha tomonlar uchun "beshikast" o'tishi lozim. Oqibatda maqbul deb, topilgan qaror iloji boricha konsensus (kelishuv) asosida qabul qilinishi kerak. Demak, rahbar oldida tomonlarni yarashtirish va ziddiyatlarni yumshatish, tadbirdan so'ng g'ubor qolmasligini ta'minlash vazifasi turadi. Agar qaror guruhiy tarzda qabul

qilinayotgan bo'lsa, va uning ijrosi jamoa a'zolari ishtiroki orqali ta'minlansa, har bir xodim va rahbar quyidagini yodda tutishi maslahat beriladi: "Bugun boshqa xodim taklif etgan qaror bajarilayapti. Bu jarayonga mening munosabatim va ishtirokim, ertaga men taklif etgan qarorga nisbatan munosabat va boshqalarning qanday ishtirok etishini belgilaydi".⁴⁹

Nazorat uchun savol va topshiriqlar

1. Qanday rahbarlik uslublarini bilasiz?
2. Avtoritar uslubni ta'riflab bering.
3. Demokratik uslubni ta'riflab bering.
4. Liberal uslubni ta'riflab bering.
5. Partisipativlik uslubini ta'riflab bering.
6. Rahbar shaxsi deganda nimani tushunasiz?
7. Rahbar shaxs xislatlari deganda nimani tushunasiz?
8. Rahbar shaxs xislatlari biografik tavsifi qanday?
9. Rahbar shaxs xislatlari ichida qobiliyat qanday rol bajaradi?
10. Samarali rahbar qiyofasi deganda nimani tushunasiz?
11. Shaxsning ijtimoiy-psixologik strukturasi nimalardan tarkib topgan?
12. Samarali boshqaruvga to'sqinlik qiluvchi qanday shaxs xislatlari mavjud?
13. Rahbarlik faoliyatida muloqotining roli qanday?
14. Rahbarlik muloqotining qanday bosqichlari bor?
15. Boshqaruv qarorlari nima?
16. Qaror qabul qilish darajalari deganda nimani tushunasiz?
17. Qaror qabul qilish bosqichlari deganda nimani tushunasiz?
18. Qaror qabul qilishni psixologik jarayon ekanligini asoslang.

O'quv adabiyotlar ro'yxati

1. Hayitov, O.E. Boshqaruv psixologiyasi: O'quv qo'llanma / O.E. Hayitov;

⁴⁹ Махмудов И.И. Бошқарув психологияси: Ўқув қўлланма / Масъул муҳаррир: А.Холбеков. – Т.: ДЖҚА “Раҳбар” маркази; “YUNAKS-PRINT” МЧЖ, 2006. – 230 б.

- O‘zbekiston Respublikasi Oliy va o‘rta maxsus ta’lim vazirligi. – T.: TIQXMMI, 2019. – B. 80–127.
2. Gilbreth, Lillian Moller. The Psychology of Management: The Function of the Mind in Determining, Teaching and Installing Methods of Least Waste. – USA: CreateSpace Independent, 2013.
 3. Umumiy psixologiya: O‘quv qo‘llanma / N.Sh. Umarova, D.N. Arziqulov; Mas‘ul muharrir O.E. Hayitov; O‘zbekiston Respublikasi Oliy va o‘rta maxsus ta’lim vazirligi. – T.: “Fan va texnologiya”, 2018. – 220 b.
 4. Hayitov O.E. Iqtisodiy psixologiya: O‘quv qo‘llanma. Oliy o‘quv yurtlari magistratura bosqichi talabalari uchun. – T.: TDIU, 2009. – 232 b.
 5. Каримова В.М., Хайитов О.Э., Джалалова С.М. Бошқарув психологияси. Ўқув қўлланма. Олий ўқув юртлари талабалари магистратура босқичи талабалари учун. / Проф. В.М. Каримованинг умумий таҳрири остида. – Т.: “Fan va texnologiya”, нашриёти, 2008. – 208 б.
 6. Психология менеджмента / Под ред. проф. Г.С. Никифорова. – 3-е изд. – Харьков: Изд-во Гуманитарный Центр, 2007. – 512 с.
 7. Махмудов И.И. Бошқарув психологияси: Ўқув қўлланма / Масъул муҳаррир: А. Холбеков. – Т.: ДЖҚА “Раҳбар” маркази; “YUNAKS-PRINT” МЧЖ, 2006. – 230 б.

II QISM

BOSHQARUV PSIXOLOGIYASI

VI bob

BOSHQARUV JARAYONNI TASHKIL ETISHNING PSIXOLOGIK OMILLARI VA TEXNOLOGIYALARI

6-bobning qisqacha mazmuni

Mazkur bobda Siz personalni boshqarish tushunchasi; personalni boshqarishning huquqiy jihatlarini; personalni boshqarishning ijtimoiy psixologik jihatlarini; psixologiyaning boshqaruvda tutgan o'rnini; rahbarlik boshqaruv faoliyati sifatida; boshqaruv texnologiyalari: shaxsiy motivatsiyalash uslublarini; majlislar o'tkazish texnologiyasi; vaqtni boshqarish; boshqaruvda nazoratni takomillashtirish; jamoada yaxshi intizom mavjudligini aniqlash mezonlariga oid qarashlar va Xotorn tadqiqotlarining mazmuni bilan tanishasiz.

PERSONALNI BOSHQARISH TUSHUNCHASI

Yaqin paytlargacha bizning boshqaruv amaliyotimizda “personalni boshqarish” tushunchasi bo‘lmagan. To‘g‘ri, har bir tashkilotning boshqaruv tizimi kadrlarni boshqarish va jamoani ijtimoiy rivojlantirish funktsional quyi tizimiga ega bo‘lsa-da, biroq bu ishlarning katta qismini bo‘linma rahbarlari amalga oshirardi.

Tashkilotda kadrlarni boshqarish bo‘yicha asosiy tarkibiy bo‘linma xodimlar bo‘limi hisoblanadi, uning zimmasiga xodimlarni ishga olish, ishdan bo‘shatish, shuningdek, xodimlar o‘qishini tashkil qilish, malaka oshirish va qayta tayyorlash bo‘yicha vazifalar yuklatilgan. Zamonaviy tadqiqotlarning ko‘rsatishicha, xodimlar bo‘limlari kadrlar bilan ishlashning na uslubiy, na axborot va na muvofiqlashtiruvchi markazi hisoblanadi.

Ular ish haqi va mehnatni tashkil qilish, mehnat muhofazasi va texnika xavfsizligi, yuridik bo‘lim va kadrlarni boshqarish funktsiyalarini bajaruvchi boshqa bo‘linmalar bilan tuzilmaviy jihatdan ajratilgan. Tashkilotlarda ijtimoiy muammolarni hal etish uchun ijtimoiy tadqiqot va xizmat ko‘rsatish bo‘limlari tashkil etiladi.

Personalni boshqarish xizmatlari qoidaga ko‘ra quyiroq tashkiliy maqomga ega bo‘lib, professional jihatdan ham zaifroq sanaladi. Shu sababli, ular personalni boshqarish va ularning ishlashi uchun normal sharoitlar ta‘minlash bo‘yicha bir qator vazifalarni bajarmaydi. Quyida ularning eng muhimlari ko‘rsatilgan:

- ijtimoiy-psixologik diagnostika;
- xodimning guruh va ma‘muriyat o‘rtasidagi munosabatini tahlil qilish va tartibga solish;
- ishlab chiqarish va ijtimoiy mojarolarni boshqarish;
- xodimlarni boshqarish tizimining axborot ta‘minoti;
- bandlikni boshqarish;
- bo‘sh lavozimlarga nomzodlar tanlash va baholash;
- salohiyatli xodimlarga bo‘lgan ehtiyojni tahlil qilish;
- ishbilarmonlik kar‘erasini rejalashtirish va nazorat qilish;

- xodimlarning professional va ijtimoiy-psixologik moslashuvini o'rganish;
- mehnat motivatsiyasini boshqarish;
- mehnat munosabatlarining huquqiy masalalari tahlil etish.

Agar ma'muriy-buyruqbozlik tizimi davrida bu vazifalar ikkinchi darajali masala sifatida ko'rib chiqilgan bo'lsa, bozor munosabatlariga o'tishda esa, ular birinchi o'ringa chiqib oldi. Tashkilotni rivojlantirish strategiyasiga ko'ra bugungi kunda har bir tashkilot bu vazifalarni hal qilishdan manfaatdor.

Mamlakatimiz iqtisodiy va siyosiy tizimlardagi islohotlar bir vaqtning o'zida har bir shaxs uchun katta imkoniyatlar eshigini ochishi barobarida, ularning barqarorligiga ma'lum darajadagi xavf-xatarni ham tug'dirmoqda. Bunday vaziyatlarda personalni boshqarish alohida ahamiyat kasb etib, tashkilotda kishilarga ta'sir ko'rsatuvchi uchta asosiy omilga alohida diqqat-e'tiborni qaratish maqsadga muvofiq sanaladi.

(a) Birinchi omil – *tashkilotning iyerarxik 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.

(b) Ikkinchi omil – *madaniyat*, ya'ni jamiyat, tashkilot, kishilar guruhi tomonidan ishlab chiqiluvchi hamda shaxsning harakatlarini tartibga solib, tashqi muhit ta'sirisiz o'zini munosib tarzda tutishga undovchi qadriyatlar, ijtimoiy me'yorlar hamda xulq-atvor ko'rsatmalaridir.

(v) Uchinchi omil – *bozor* – mahsulot va xizmatlar oldi-sotdisi, mulkchilik munosabatlari, sotuvchi va xaridor manfaatlarini muvozanatiga asoslangan teng huquqli munosabatlar tarmog'i. Ushbu ta'sir ko'rsatish omillari juda murakkab tushunchalar bo'lib, amaliyotda kamdan-kam hollarda bir-biridan alohida ravishda qo'llanadi. Ulardan birontasi qanchalik ustuvor bo'lsa, tashkilotdagi iqtisodiy vaziyat qiyofasi ham shunday bo'ladi.

Bozor munosabatlariga bosqichma-bosqich o'tishda sekin-astalik bilan iyerarxik boshqaruv, ma'muriy ta'sir ko'rsatishning qat'iy tizimi va amalda cheklanmagan ijroiya hukumatidan iqtisodiy usullarga asoslangan bozor va mulkchilik munosabatlariga o'tish ro'y beradi. Shu sababli mutaxassislar

qadriyatlar ustuvorligini ta'minlovchi tamomila yangi yondashuvlarni ishlab chiqish zarur. Tashkilot ichida asosiysi ishchilar hisoblansa, tashqarida esa, mahsulot iste'molchilari sanaladi. Xodimning ongini rahbarga emas, iste'molchiga Xodimning ongini rahbar o'rniga bevosita iste'molchiga, ishni tavakkal bajarishga emas, balki tashabbuskorlikka yo'naltirish zarur.

Shu bois, tashkilot boshqaruvi sog'lom iqtisodiy fikrga asoslangan ijtimoiy me'yorlar asosida tashkil etilishi lozim. Iyerarxiya ikkinchi o'ringa tushib, o'z o'rnini bozor va madaniyatga bo'shatib beradi.

Personalni boshqarish yangi xizmatlari qoidaga ko'ra an'anaviy xizmatlar – xodimlar bo'limi, ish haqi va mehnatni tashkil qilish bo'limi, mehnat muhofazasi va texnik xavfsizlik bo'limi va boshqalar asosida tashkil qilinadi. Yangi xizmatlarning vazifalari kadrlar siyosatini amalga oshirish va tashkilotda mehnat resurslarini boshqarish bo'yicha faoliyatni muvofiqlashtirishdan iborat. Shu sababli ular o'z funksiyalari doirasini kengaytirib, faqat kadrlarga aloqador masalalardan tashqari mehnat faoliyatini rag'batlantirish tizimini ishlab chiqish, professional harakatlanishni boshqarish, ziddiyatlarning oldini olish, mehnat resurslarini o'rganish kabi vazifalarni ham bajarishga o'tadi. Personalni boshqarish xizmati tuzilmasi ko'p jihatdan tashkilotning hajmi va xarakteri, chiqarilayotgan mahsulot xususiyatlariga bog'liq bo'lishi shubhasiz, albatta.

Kichik va o'rta tashkilotlarda personalni boshqarish bo'yicha ko'plab vazifalarni asosan chiziqli menejerlar amalga oshiradi, yirik tashkilotlarda esa bu funksiyalarni amalga oshirish bo'yicha mustaqil bo'linmalar tashkil etiladi.

Bir qator tashkilotlarda personalni boshqarish bo'yicha direktor muovini rahbarligi ostida kadrlar bilan ishlashga aloqador barcha bo'linmalarni birlashtiruvchi personalni boshqarish tuzilmalari yaratiladi. Tashkilot hajmiga qarab bo'linmalar tarkibi o'zgarishi mumkin: kichik tashkilotlarda bitta bo'linma bir nechta quyi tizimlar vazifalarini bajarishi mumkin, yirik tashkilotlarda esa, har bir quyi tizim funksiyasini qoidaga ko'ra alohida bo'linma bajaradi.

Mahalliy va xorijiy tashkilotlar tajribalarini umumlashtirish personalni boshqarish quyi tizimining bosh maqsadini ifodalashga imkon beradi. Bu

maqsadlarga muvofiq tashkilotda personalni boshqarish tizimi shakllantiriladi. Tizimni yaratish asosi sifatida tamoyillardan, ya'ni fanda ishlab chiqilgan va amaliyotda sinab ko'rilgan qoida va usullardan foydalaniladi.⁵⁰

Odatda biror korxonada personalni boshqarishning huquqiy, iqtisodiy, ijtimoiy va psixologik jihatlarini farqlash mumkin. Quyida shu jihatlar haqida qisqacha ma'lumot berib o'tamiz.

Personalni boshqarishning huquqiy jihatleri

Mehnat jarayonida o'zaro munosabatga kirishuvchi odamlar ma'lum qoida, me'yoriy doirasida harakat qilishadi. Jamiyat uchun ahamiyatli bo'lgan mehnat munosabati, odatda qonun orqali mustahkamlanadi. o'zaro munosabatlarning turli me'yoriy jihatleri ushbu tarmoq, xudud, tashkilot, korxon bo'limi, alohida xodim darajasida o'z xususiyatini topadi. Personal boshqaruvi rahbariga shunday me'yoriy hujjatlarni bilish, ularni amalda qo'llay 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 yengillashtiradi hamda xodimlar va guruhlar o'z-o'zini boshqaruvi imkoniyatini yanada oshiradi.⁵¹

Personalni boshqarishning ijtimoiy-psixologik jihatleri

Muayyan tashkilotni boshqarish faoliyati ko'p qirrali bo'lib, uning turli

⁵⁰ Хайитов О.Э. Персонални бошқариш – иқтисодий субъектлари фаолиятини мувофиқлаштирувчи муҳим омил сифатида // Ўзбекистонда амалий психологиянинг бугунги ҳолати ва ривожланиш истикболлари: Республика илмий-амалий анжумани материаллари (Тошкент, 27 сентябрь 2008 йил). 2-том. – Т.: “ЧП Мальцева”, 2008. – Б. 147–149.

⁵¹ Махмудов И.И. Бошқарув психологияси: Ўқув қўлланма / Масъул муҳаррир: А.Холбеков. – Т.: ДЖҚА “Раҳбар” маркази; “YUNAKS-PRINT” МЧЖ, 2006. – 230 б.

sohalaridagi samarali rahbarlik faoliyati turlicha yondashuv va malakali mutaxassislar ishtirokini talab qiladi. Tashkilot miqyosidagi bo'lyiklarni ikki asosiy guruhga bo'lgan holda – moddiy va nomoddiy ko'rinishlarni qayd etishimiz mumkin.

Nomoddiy bo'lyiklarga shu tashkilot miqyosidagi nafaqat aqliy salohiyat, balki inson omili bilan bog'liq bo'lgan hamma yutuqlar kiradi. Muayyan tashkilotda faoliyat yurituvchi barcha shaxslar – “personal” atamasi bilan nomlanadi.

Psixolog olim T.Yu. Bazarov ta'rifi bo'yicha “Tashkilotdagi barcha inson resurslari yig'indisi – personaldir. Bunga tashkilot xodimlari, biron loyihani joriy etishda qatnashuvchi hamkorlar, tadqiqot o'tkazish uchun, strategiya ishlab chiqish, biron tadbirni amalga oshirishda qatnashishga taklif etilgan ekspertlar ham kiradi”.

Базаров Т.Ю. Управление персоналом. – М., 2002. – С. 95.

Tashkilotdagi inson resursi – boshqaruvga oid fanlarning diqqat markazida turuvchi mavzu bo'lib, tashkilotning asosiy maqsadiga qay tarzda erishish aynan personalni malakali boshqarish bilan bog'liqdir. Birorta tashkilotning texnologik jarayonini boshqarish masalasi – personal boshqaruvidan ajralgan holda tahlil qilina olmaydi.

Shu o'rinda, mashhur tadbirkor Endryu Karnegining quyidagi so'zlarini eslab o'tish o'rinlidir: “Menga fabrikalarimni qoldirib, xizmatchilarimni olib keting va yaqin orada zavodlarim hududida o'tlar o'sib ketadi. Fabrikalarimni olib qo'yib, odamlarimni qoldiring va yaqin orada avvalgilaridan yaxshiroq, yangi zavodlarni quramiz”.

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 yetaklash, tashkilot maqsadlariga xodimlar faolligi va ishtiroki orqali erishish.

Xodimlarni motivatsiyalash, ya'ni ularda tashkilot maqsadi yo'lida mehnat qilish uchun ishtiyoq uyg'otish. Motivasiyaning 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.

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.⁵²

Psixologiyaning boshqaruvda tutgan o'rni

Boshqaruv bilimlari ko'p jihatdan davr ehtiyojini aks ettiruvchi asosiy manba bo'lib hisoblanadi. Boshqaruv jarayoni, bir tomondan, tuzilmaning yaxlitligini ta'minlasa, ikkinchi tomondan, uni yanada takomillashtirish va rivojlantirish imkonini beradi. Shu o'rinda boshqaruvning ikki asosiy funktsiyasi farqlanadi: maqsadga yo'naltiruvchi va tashkiliy funktsiyalar.

Maqsadga yo'naltiruvchi funktsiya tuzilmani yanada mukammallashtirish maqsadiga yo'naltiradi. *Tashkiliy funktsiya* esa tuzilmaning maqsadga

⁵² Махмудов И.И. Бошқарув психологияси: Ўқув қўлланма / Масъул муҳаррир: А.Холбеков. – Т.: ДЖҚА “Раҳбар” маркази; “YUNAKS-PRINT” МЧЖ, 2006. – 230 б.

erishishdagi ichki tartibi va uning turli qismlari o'rtasidagi o'zaro muvofiqlikni ta'minlaydi.

Yuqoridagi asosiy ikki boshqaruv funktsiyasi qator vazifalar orqali amalga oshadi. Masalan, maqsadga yo'naltiruvchi funktsiyani ado etishda faoliyat tarkibiga:

- natijani prognozlash;
- maqsad sari faoliyatni rejalash;
- amalga oshirish motivatsiyalari kiradi.

Maqsadga yo'nalgan faoliyatni amalga oshirish esa tashkiliy funktsiyalar orqali ta'minlanadi. Bu sohadagi asosiy vazifalardan biri faoliyatni nazorat etish va kuchlarni safarbar etishdir.

Umuman olganda nazoratni amalga oshirish boshqaruvning ikkala funktsiyasi uchun ham umumiy bo'lgan universal xususiyat bo'lib, u boshqaruvning har qanday jarayonida doimiy qayta aloqani ta'minlab turadi. Boshqaruv fanidagi asosiy tushunchalardan biri qayta aloqa tushunchasi bo'lib, bu ibora tuzilmaning o'z maqsadi sari intilishi qay yo'sinda ketayotgani va qanday jihatlarni o'zgartirish, yanada mukammallashtirish haqida ma'lumot olishni anglatadi.⁵³

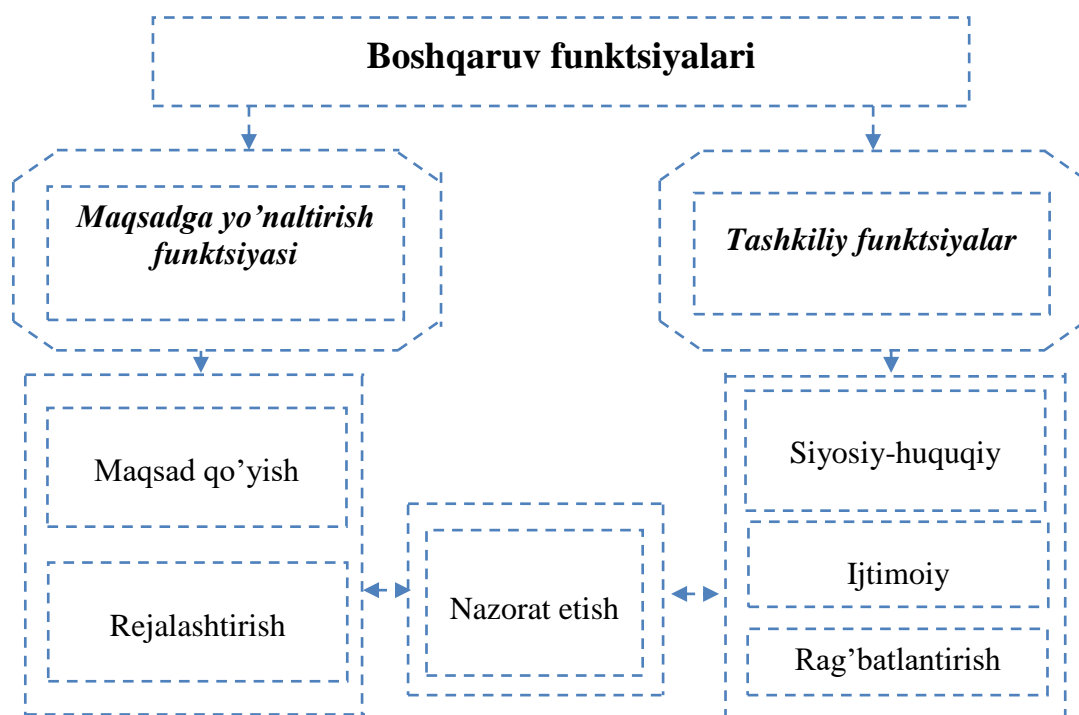
Rahbarlik boshqaruv faoliyati sifatida

Har qanday boshqaruv ushbu jarayonning mukammal tarzda idora etish ehtiyojini sezadi. Shu maqsadda, tuzilma mas'ul boshqaruvchiga ega bo'lishi lozim. Tashkilotni tuzilma sifatida qabul qilarkanmiz, uning rahbari boshqaruvning aynan ikki asosiy funktsiyasini ta'minlovchi shaxs sifatida tushuniladi.

Tashkilot miqyosida tahlil qilinganda yuqorida qayd etilgan asosiy funktsiyalar quyidagicha ifoda etiladi:

Maqsadga yo'naltiruvchi funktsiya – tashkilotni ma'lum maqsadga olib boruvchi vazifalarni mujassamlashtiradi.

⁵³ Махмудов И.И. Бошқарув психологияси: Ўқув қўлланма / Масъул муҳаррир: А.Холбеков. – Т.: ДЖҚА “Раҳбар” маркази; “YUNAKS-PRINT” МЧЖ, 2006. – 230 б.



6.1-rasm. **Boshqaruv funksiyalari va uning tarkibiy qismlari**

Tashkiliy funktsiya – tashkilot turli bo‘limlaridagi mavjud imkoniyatlardan optimal darajada foydalanishdir. Rahbar ado etishi zarur bo‘lgan asosiy funktsiya va vazifalar tasviriy ravishda quyidagicha ifodalangan

Ularning har biriga izoh berar ekanmiz, shuni qayd etish lozimki, rahbarlikning asosiy maqsadi, ushbu vazifalar o‘rtasida mutanosiblik va uyg‘unlikka erishish hamda shu orqali tashkilot butunligini ta‘minlashdir.

Tashkilot boshqaruvining asosiy funksiyalaridan yana quyidagi xususiy funksiyalar kelib chiqadi:

➤ ***Rejalashtirish funksiyasi:***

Natija kanday bo‘lishi haqidagi tasavvur, unga erishish bosqichlari va uslublar. Asosiy tamoyili – boshqaruvchi va boshqariluvchi sub’yektlarni muvofiqlashtirish.

➤ ***Nazorat etish funksiyasi:***

Tashkilot faoliyati, uning faoliyatini ta‘minlovchi mablag‘ va rusurslar haqidagi ma‘lumotlarni saqlash, boshqaruvning ta‘sirchanligi haqidagi axborotlarga ega bo‘lish. Nazoratning asosi – hisob-kitobdir hamda nazorat jarayonidagi real faoliyatni rejaga solishtirib borishdan iboratdir.

➤ ***Siyosiy-huquqiy funktsiya:***

Tashkilot xodimlarining jamiyatda qabul qilingan qonun va huquqlar doirasida faoliyat yuritishlarini nazorat etadi va ta'minlaydi.

➤ ***Ijtimoiy funktsiya:***

Ijtimoiy hodisalar (turli kasb faoliyati va ularga haq to'lash tafovutlari, insonlar o'rtasidagi ijtimoiy tengsizlik, ijtimoiy himoyaga muhtoj xodimlarning mavjudligi).

➤ ***Rag'batlantirish funktsiyasi:***

Ijro harakatlari me'yorda o'tishini ta'minlashdan iborat bo'lib, moddiy va ma'naviy rag'batlantirish vositalarini o'z ichiga oladi. Boshqaruv maqsadi va vazifalari boshqaruv munosabatlarini keltirib chiqaradi va **boshqaruv psixologiyasi** aynan shu munosabatlar tarkibini o'rganadi.⁵⁴

Boshqaruv texnologiyalari: shaxsiy motivatsiyalash uslublari

Xodimlar motivatsiyasini boshqarish mavzusi yuzasidan o'tkazilgan tahlil o'zgalarni motivatsiyalash masalasiga bag'ishlandi. Ammo, boshqaruv psixologiyasida o'z-o'zini motivatsiyalash degan ibora ham bor, u ko'proq o'z faoliyatini yanada takomillashtirish ustida ishlayotgan turli bo'g'in rahbar va xodimlarga tegishli.

Rahbar faoliyatida shunday holatlar ham bo'ladiki, qachonki u biron mansabni egallab asta-sekin ishga qiziqishini yo'qota boshlaydi, hatto lavozimiga ham sovuqqonlik bilan qarab, uni saqlab qolish uchun kurashmaydi. Bu holatning sababi turlicha bo'lishi mumkin. Quyida shu sabablardan bir nechtasi sanab o'tiladi va shu holatni ijobiy tomonga o'zgartirish yuzasidan tavsiyalar beriladi.

Rahbarning o'z ishiga qiziqishi so'nishining sabablaridan biri – bir lavozimda uzoq vaqt qolib ketishdir. Rahbarda mehnat motivatsiyasini susaytiruvchi omillardan yana biri uning salomatligi, aniqrog'i turli kasalliklarga duchor bo'lishidir. Oilaviy muhitdagi inqirozli holatlar ham rahbarni asosiy ishidan

⁵⁴ Махмудов И.И. Бошқарув психологияси: Ўқув қўлланма / Масъул муҳаррир: А.Холбеков. – Т.: ДЖҚА “Раҳбар” маркази; “YUNAKS-PRINT” МЧЖ, 2006. – 230 б.

chalg'itadi va mehnatga bo'lgan shijoatini susaytiradi. Mehnat jamoasi a'zolarining rahbarga qarshi turishlari guruhni boshqarishdan ko'ngil sovushiga olib keladi.

Sanab o'tilgan omillar (albatta, bu qatorni yanada davom ettirish mumkin edi) ta'siriga berilmaslik ko'p jihatdan rahbarning o'zini boshqarish qobiliyatiga bog'liq va psixologik mohiyatga ega ba'zi bir tadbirlarni qo'llash asosida inson o'z-o'zini motivatsiyalab, mehnat faoliyatiga bo'lgan shijoatini yanada kuchaytirib turishi mumkin.

Tashkilotdagi xodimlar va rahbar motivatsiyasini ta'minlab turishning asosiy shartlari jamoadagi mehnatni tashkil etish masalalariga kelib taqaladi. Tashkilotda to'g'ri yo'lga qo'yilgan kadrlar siyosati qator sohalarni hisobga olishi lozimki, bu yo'nalishdagi faollik nafaqat tashqi motivatsiya, balki rahbarning o'z-o'zini motivatsiyalash omilidir. Bular qatoriga olimlar quyidagilarni kiritadilar:

(1) Xodimlarning bir lavozimda ishlayotganligini muntazam tekshirib borish va xodimni taxminan 5–7 yillarda lavozimda o'zgartirish (bu esa albatta bir pog'ona yuqoriga kutarishgina emas, balki shu lavozimga yaqin, ya'ni o'xshash bo'limlar yoki kasblar bo'yicha gorizontaal yo'nalishdagi o'zgartirishlarni ham nazarda tutadi).

(2) Ish mazmuni va uning doirasini yanada kengaytirib borish

(3) Tashkilot tizimini faollik bilan rejalashtirish, maqsadlarni yanada aniqlab borish hamda tashkiliy tadbirlarning turli-tumanligini ta'minlash

(4) Tashkilot miqyosidagi ta'lim, malaka oshirish, ijodiy yondashuv qadriyatlarini faollashtirish

(5) Tashkilotdagi o'zaro munosabatlarning yangi shakllarini yaratish va tatbiq etish (masalan, rahbarning xodim bilan suhbat, ma'muriyat va xodimlar o'rtasidagi norasmiy muloqotni ko'paytirish, xodimlarning ish joylariga tez-tez tashrif buyurish va shu uchrashuv vaqtida ular bilan muloqotda bo'lish, tashkiliy masalalarda demokratik tamoyillarga tayanish va shu kabilar). Tashkilot hayotiga shunday rang-baranglikni qo'shish niyatida bo'lgan rahbarning o'zi doimo o'zini o'zi motivatsiya qilib boradi. Shuning uchun bu tavsiyalar nafaqat xodimlar, balki

rahbar manfaatida ham ishlaydi.

O‘z-o‘zini motivatsiyalashning asosiy uslublaridan yana biri – iloji boricha o‘z ruhiy qiyinchiliklari sababini tahlil qilishdir. Olimlarning aniqlashicha, insonning kasb doirasida rivojlanishi uning yoshi o‘tishi bilan alohida xususiyatlarni taqozo qilarkan. Xususan, ulg‘ayishi bilan insonning tashkilot miqyosidagi roli o‘zgarib, rivojlanib borishi tabiiy holdir. Bunga muvofiq, insonning faol kasbiy hayoti quyidagi yosh ko‘rsatkichlarida taalluqli bosqichlarga bo‘linishi mumkin:

(1) Kasbiy shakllanishning boshlanishi (tashkilotga kirish, unda o‘z o‘rnini topish) – 20–24 yoshlarda.

(2) O‘zini namoyon etish, muvaffaqiyatga erishish, tashkilot tomonidan tan olinishi – 30 yoshlar atrofida.

(3) Yuksak kasbiy mahoratga yetishish, o‘z qobiliyatlarini yanada kengroq doiraga tatbiq etish, tashkilotda egallab turgan holatini yanada mustahkamlash – taxminan 35–40 yoshlar.

(4) O‘z yutuqlarini, bajargan ishlarining ahamiyatini qayta baholash, hayot yo‘lini to‘g‘ri tanlaganmi yoki yo‘qmi haqidagi shubhalarni tahlil etish – 40–50 yoshlar oralig‘ida.

(5) Mohirlik bosqichi. Bunda yuqori malakali mutaxassis diqqat-e’tiborini hamkasaba xodimlariga yordam berishga qaratadi, o‘z tashkiloti ravnaqi haqida qayg‘uradi, boshqaruv mahoratlarini namoyish etadi – 50 yoshdan so‘ng va nafaqaga jo‘naguncha davom etadi.⁵⁵

Majlislar o‘tkazish texnologiyasi

Ish yuzasidan o‘tadigan uchrashuvlar, yig‘ilish va majlislar boshqaruvdagi muammolarni asosiy hal etish vositasi bo‘lib hisoblanadi. Bunday yig‘ilishlarda nafaqat ishga aloqador masalalar, balki xodimlar munosabatlari psixologiyasiga oid vazifalar ham hal etiladi. Masalan, yig‘ilish olib borar ekan rahbar o‘zining

⁵⁵ Махмудов И.И. Бошқарув психологияси: Ўқув қўлланма / Масъул муҳаррир: А.Холбеков. – Т.: ДЖҚА “Раҳбар” маркази; “YUNAKS-PRINT” МЧЖ, 2006. – 230 б.

avtokratlik yoki demokratik tamoyillarga moyilligini namoyish etadi, xodimlar orasida ishonchlilarni ajratish va ularga qo‘shimcha mas’uliyat yuklash tadbirlarini amalga oshiradi. Bu esa tashkilot ichidagi yig‘ilishlar ko‘pqirraliligidan va ularni amalga oshirishda mohirlik talab etishidan dalolatdir.

Rahbar ish vaqtining 70 foizini yig‘ilishlarda o‘tkazadi. Afsuski, bunday yig‘ilishlarning ko‘pchiligi samarasiz bo‘lib va buning sababi majlisni tayyorlash va o‘tkazish paytida tashkiliy va psixologik xatolarga yo‘l qo‘yilishidir.

Boshqaruv nazariyasida uch xil yig‘ilishlar farqlanadi:

(1) Ma’lumot to‘plashga qaratilgan suhbat. Bu tadbir xodimlar dan hisobot yig‘ish uchungina o‘tkaziladi. Bunday tarzdagi hisobot yozma matndan ko‘ra afzalroq bo‘lib, rahbar xohlagan vaqtida aniqlashtiruvchi savollar berishi mumkin. Boshqa afzallik shundan iboratki, hisobot berayotgan xodimni tinglash orqali, boshqalar tashkilotdagi umumiy ahvol haqida to‘la tasavvurga ega bo‘la boshlaydilar;

(2) Qaror qabul qilish maqsadidagi yig‘ilish. Bunda ma’lum muammo yuzasidan turli bo‘lim mutaxassislarining fikrlarini bir nuqtaga to‘plash orqali bahs uyushtiriladi va qaror qabul qilinadi;

(3) Ijodiy guruh yig‘ilishi. Bunda yangi g‘oyalarni ishlab chiqish va ularni ishlab chiqarishga joriy etish haqida fikr alamashinadi.

Ish yuzasidan bo‘ladigan yig‘ilishlar samarali uslub bo‘lib, ularda tashkilot xayotiga oid muhim boshqaruv qarorlari qabul qilinadi va ularni ijro etish imkoniyatlari tahlil etadi. Yig‘ilishlar samaradorligi asosan korxonada boshqaruviga oid ma’lumotlar ishlab chiqish xajmi bilan o‘lchanadi. Shartli ravishda shunday deyin mumkin – yig‘ilishga qadar mavjud bo‘lgan ma’lumotlarni majlis so‘ngida to‘plangan ma’lumotlarga nisbati bajarilgan ishning samarasini ifodalaydi. Agar ushbu nisbat birga teng bo‘lsa, bu yig‘ilish befoyda, bekorga vaqt o‘tgan va ish uchun hech narsa bermagan hisoblanadi. Yig‘ilish shu paytda o‘z vazifasini bajargan hisoblanadiki, qachonki unda hal etilmagan ishlarga oid muammolar ko‘rilsa va bir kishi uddalay olmaydigan masalalar ustida mutaxassislar guruhi bosh qotirsalar.

Ish yuzasidan o'tadigan yig'ilishda qatnashuvchilar aniq biron masala yuzasidan to'planishi, ular muhokamadagi masala bo'yicha mutaxassis bo'lishlari lozim. Ish yuzasidan bo'ladigan yig'ilishda masala yuzasidan malakaga ega bo'lmagan ishtirokchilarning qatnashishlari maslahat berilmaydi, chunki ularning fikrini eshitish va muhokama etishga sarflanadigan vaqt guruh faoliyatini besamara etadi. Yig'ilishga tayyorgarlik odatda qaror loyihasini ishlab chiqish, ma'lumotlarni qisqa bayonnoma va diagrammalar tarzida yaratish bilan tugallanadi. Muammo yechimining mavjud yechimlari taxmin tarzida ishlab chiqiladi. Odatda yig'ilish rahbar yoki yordamchilaridan birining ma'ruzasidan boshlanadi. Bu ma'ruzada muhokama etilajak masala bo'yicha hamma ma'lumotlar iloji boricha aniq va lo'nda bayon etilishi, agar masalada noaniqliklar bo'lsa bunga ishtirokchilarning diqqatini jalb etish va ularni hal etish yo'llari ifodalanishi lozim. Yig'ilish olib boruvchi guruh fikrini muhokama etilayotgan masala doirasida ushlab turishi, aniqlashtiruvchi savollar berishi lozim. Lider, ayniqsa, jamoada axloq normalari saqlanishiga e'tibor berishi va malakali mutaxassislar sha'niga biron nojo'ya gap tegib ketmasligiga e'tibor berishi tavsiya etiladi. Yig'ilishlar orqali boshqaruv qarorlarini qabul qilishning asosiy garovi guruhdagi ijodiylik ruhi bo'lib, bu omilni kuchaytirishning asosiy usullaridan biri jamoadagi mavjud erkinlik va siquvning yo'qligidir.

Ish yuzasidan o'tadigan yig'ilishlar boshqaruv munosabatlari singari demokratik yoki avtokratik tarzda bo'lishi mumkin. Yig'ilishning demokratik shakli rahbarning kasbiy va psixologik mahorati xodimlarnikidan ustun bo'lgan holatda namoyon bo'ladi. Aynan shunday hholatda rahbar xodimlari bilan yuzaga keladigan munozarani mutaxassis va tan olingan rahbar sifatida olib borishi mumkin. Avtokratik shakldagi yig'ilishda hamma narsani rahbarning o'zi hal etadi. Bunday tarzda o'tuvchi yig'ilishda xodimlardan yetarli darajadagi ma'lumotlarni olish qiyin va guruhning faolligi yakka rahbarning tashabbusi orqali ifodalanadi, natijada oxirgi qaror uchun mas'uliyat ham uning zimmasiga yuklanadi. Avtokratik guruhni faollashtiruvchi uslublar toifasiga kirmaydi. Yig'ilish so'ngidagi eng muhim natija boshqaruv qarorlari va ularni amalga

o'shish yuzasidan yangi fikrlarga ega bo'lishdir. Lekin yangi g'oya doimo eskisini inkor etishdir, bunday vaziyat esa o'z navbatida tanqidiy fikrlarni keltirib chiqarishi mumkin. Shuning uchun rahbarning vazifasi guruh oldiga qo'yilgan maqsadga muvofiq ravishda guruhiy muhitni boshqarish, vaziyatni keskinlashtirmay maqsad sari yo'naltirishdir. Keskin vaziyatda, qarama-qarshi fikrlar muhitida qabul qilingan qaror uning ijrosini ham qiyinlashtiradi. o'rinsiz fikrlarni muloyim va adovat uyg'otmay rad etish qaror ijrosida tomonlarning birgalikdagi harakatini ta'minlash uchun zamin yaratadi.

Boshqaruv qarorlari bilan bog'liq yig'ilishlarni yana bir toifasi guruh yordamida ishlab chiqilgan yoki mavjud qarorni amalga oshirishda yagona yondashuvni ishlab chiqish bo'lib hisoblanadi. Boshqaruv qarorlarini amalga oshirishning bu bosqichida dastlab qarama-qarshi fikrga ega bo'lgan tomonlarni maqsad sari hamkorlikda ishlashini ta'minlash asosiy maqsad qilib qo'yiladi.

Rahbar qaror ijrosini guruhga muhokama uchun taqdim etar ekan, qarorni amalga oshirish bo'yicha vazifalar taqsimotini iloji boricha guruh a'zolari tashabbusi orqali amalga oshirishga intilishi lozim. Ijro samaradorligining asosiy garovi tashabbus kim tomonida bo'lishidadir. Rahbar tomonidan tayinlangan ijroning kafolati doimiy rahbar nazorati orqali ta'minlanadi. Agar tashabbus xodimdan chiqsa va o'zi shaxsan vazifa ijrosini qabul qilsa, demak mas'uliyat ham xodim bo'ynida bo'ladi. Yig'ilishni aynan shu yo'sinda olib borish va xodimlarning mas'uliyatni o'zlari qabul qilishlari sharoitini yaratish rahbar oldida turgan asosiy vazifadir. Albatta, bu kabi yig'ilishlarni olib borish va boshqarish rahbardan ma'lum psixologik yetuklikni talab etadi va iloji boricha avtokratik ko'nikmalardan voz kechishni taqozo etadi. Bunday yig'ilish olib borish texnologiyalaridagi asosiy talablardan biri – har bir taqsimlanayotgan vazifani konkret ijrochi bilan bog'lash va bu majburiyatlarni kog'ozda qayd etishdir. Bu maqsadda flip-chat yoki plastikli doskalar qo'l keladi. Bu qaydlarda ijrochi, u qabul qilgan vazifa, ijro muddati va qanday natija olinishi ko'rsatilishi lozim. Agar ijro bir necha kishi ishtirokida amalga oshirilsa hamkorlikda bo'ladigan xodim va bo'limlarning nomlari ham belgilab o'tilishi maqsadga muvofiq. Bunday tadbir

nafaqat qaror ijrosini, balki uning nazoratini va zarur bo'lgan paytda kerakli o'zgartirishlar kiritish tadbirlarini ham yengillashtiradi.

Qarorni ijro etish bo'yicha monitoring yig'ilishlarini muntazam o'tkazib borish, taqdirlash va xatolarni bartaraf etish bo'yicha xulosalar chiqarish juda muhimdir.

Natijaga erishish yulidagi yig'ilishlar asosiy jihatlaridan biri ishtirokchilarni qay tarzda taklif etishdir. Muhim qaror ishlab chiqishga qaratilgan yig'ilishga ishtirokchilarni rahbar kotiba orqali telefonda taklif etmasligi lozim. Bunday yig'ilishlarga xat yoki maxsus tarzda tayyorlangan yozma taklifnoma orqali xabar berilgani ma'qul.⁵⁶

Vaqtни boshqarish

Ish jarayonida aksariyat holdagi muvaffaqiyatlar biron ishni to'g'ri bajarish evaziga emas, balki shu ishni o'z vaqtida bajarish oqibatida erishiladi. Shuning uchun vaqtdan ratsional foydalanish – kasbiy va ish sohalaridagi muvaffaqiyatning asosiy omilidir.

Albatta, vaqt kaytarib bulmas boylik va uni uzaytirib ham bo'lmaydi. Shuning uchun inson ixtiyoridagi yagona imkoniyat vaqtdan to'g'ri va unumli foydalanishdir. Zamonaviy rahbar uchun eng muammoli masalalardan biri vaqtни yetkaza olishdir. “Qani endi sutkada 24 emas, 34 soat bo'lsa” degan rahbarlar kam emas. Vaqtdan unumli foydalanish yo'lida bir nechta tashkiliy uslublar bo'lib, ularga rioya qilish vaqtimizni tejashga va ma'lum vaqt oralig'ida oldingiga nisbatan ko'proq ish bajarishga erishish imkonini beradi. Bundan tashqari, kator psixologik omillar xam borki, ularni hisobga olish va balki ular ustida ishlash vaqtdan unumli foydalanish uchun asos yaratadi.

Shunday qilib, vaqtdan unumli foydalanish masalasini muhokama etishda ikki asosiy jihatni – tashkiliy va psixologik tomonlarni tahlil etish mumkin.

Tashkiliy tomonlar deganda bajarilayotgan ishni rejalashtirish, saralash, hisobga olish kabi tadbirlar nazarda tutiladi. Ish kunini unumli tashkil etishdagi

⁵⁶ Махмудов И.И. Бошқарув психологияси: Ўқув қўлланма / Масъул муҳаррир: А.Холбеков. – Т.: ДЖҚА “Раҳбар” маркази; “YUNAKS-PRINT” МЧЖ, 2006. – 230 б.

birinchi qadam mavjud vaqtni yetarli emasligi sabablarini aniqlashdan iboratdir. Buning uchun bir qog'oz olib unga ustun tarzida vaqtingiz tanqisligi sabablarini yozib chiqing. Bu sabablar nimaning oqibati ekanligini tahlil eting. Bu sabablarni keltirib chiqaruvchi muammolarni hal etish yo'llarini izlang.

Vaqtni to'g'ri taqsimlashdagi eng asosiy masalalardan biri kundalik vazifalarni to'g'ri taqsimlashdir. Rahbar o'z ixtiyoridagi vazifalarni turli belgilar va usullarga ko'ra taqsimlashi mumkin. Bular ichida eng samaralisi, bajarilishi lozim bo'lgan vazifaning ahamiyat va tezkorlik mezonlari bo'yicha taqsimlashdir. Mazkur uslubga binoan tashkilot rahbari ixtiyorida bo'lgan vazifalar quyidagi 4 katakka joylashtiriladi.

Chet el biznes boshqaruviga oid adabiyotlarda ko'rsatilishicha istiqboldagi maqsadlarga yo'nalganlik tashkilotning turli bo'g'in rahbarlarida quyidagicha taqsimlanishi lozim ekan: masalan, korporasiya boshqaruv raiasi 20 yil oldinga qarab tashkilot ishini rejalashtirsa, boshqaruv a'zolari 12–15 yillik istiqbolni ko'ra olishlari kerak va biron soha yo'nalishidagi rahbar, ya'ni menejerlar esa 7 yillik istiqbolni prognoz qilishlari lozim.

Sotsiologik tadqiqotlar natijalariga ko'ra menejering ish vaqti taqsimoti quyidagi tartibga to'g'ri kelar ekan:

- ishdagi odatiy va kunda qaytarilib turadigan muammolarni yechishga 80 foiz vaqt ketadi va bu sarfalangan vaqt 20 foiz muvaffaqiyatni keltiradi;
- muhim va strategik muammolarni hal etishga 20 foiz vaqt ketadi, lekin bu mehnat evaziga korxonaning 80 foiz muvaffaqiyatiga erishiladi.

Rahbarning vaqtni boshqarishi muammoni malakali tarzda aniqlay olish, maqsad va vazifani to'g'ri belgilash, xodimlar o'rtasida ishni taqsimlay olish qobiliyatlariga asoslanadi.

Yuqorida sanab o'tilgan tadbirlar ko'proq texnologik mazmunga ega bo'lib, vaqt yetishmasligining psixologik sabablari xam mavjud. Quyida sanab o'tiladigan shaxs psixologik muammolarini malakali hal etish orqali rahbar o'z vaqtdan yanada unumli foydalanishda qo'shimcha imkoniyatlarga ega bo'lishi mumkin:

- (1) Doimiy shoshilish. Shoshilinch holatdagi kimsa biron masala ustida

to'xtab, batafsil mulohaza yuritilmaydi, manzur qaror qabul qila olmaydi va ko'p hollarda uchraganidek, ushbu masalaga yana va yana qaytish zarurati tug'iladi.

(2) Charchash. Doimiy shoshilinch sharoitida uzoq vaqt ishlash natijasida yuzaga keladigan holat.

(3) Haddan tashqari ko'p vazifalarni o'z zimmasiga olish.

(4) Pala-partishlik. Ishni yomon tashkil etish, rejalashtirmaslik natijasidir. Ba'zi hollarda inson o'z hissiyotini boshqara olmaslik oqibatida xam namoyon bo'ladi.

(5) Doimo uyga ish olish. Jismoniy va ruhiy charchoq paydo bo'lishi va natijada ish vaqtida mehnat qilish qobiliyatining susayishida namoyon bo'ladi.

(6) Ishni rejalashtirmaslik. Ko'p hollarda bu xislat alohida shaxs emas, balki u ishlaydigan tashkilot muammosi hamdir.

(7) Mehnat qilishga bo'lgan motivatsiyaning sustligi. Bu omil ish unumdorligining pastligiga va natijada me'yordagi vazifalarni vaqtida bajara olmaslikka sabab bo'ladi.

(8) Iroda sustligi. Diqqatni jamlay olmaslikda, beqarorlikda namoyon bo'ladi. qaror qabul qilishning qiyinligi uning ijrosini ham orqaga cho'zib yuboradi.

(9) Ishni bajarishda kasbiy mohirlik – professionalizmning yetishmasligi.

Vaqtdan unumli foydalanishga salbiy ta'sir etuvchi shunday omillar ham borki, ular ko'proq ijtimoiy-psixologik mazmun kasb etadi:

(a) jamoada ijobiy o'zaro munosabatlarni saqlash va rivojlantirishga vazifadan ko'ra ko'proq e'tibor beriladi;

(b) hamkorlikdan ko'ra musobaqa/qarama-qarshi turish siyosati ustunroq turadi;

(v) vazifani muvaffaqiyatli hal etishga ishonchning yo'qligi yoki kamligi;

(g) vaziyatni qanday hal etish haqida bironing ko'rsatmasini tazyiq ostida qabul qilish;

(d) vazifani qanday hal etish bo'yicha rahbarlikning, yo'riqnomaning shakllanmaganligi.

Demak, vaqtni to‘g‘ri taqsimlash va ajratilgan vaqtdan unumli foydalanish insondan ma‘lum psixologik bilimlarni bilishni talab qilish bilan birga ushbu muammolar bo‘yicha shaxsning o‘z ustida muntazam ish olib borishi orqali hal etish imkoniyatini beradi. Yuqorida taklif etilganidek, qog‘oz va qalam olib qaysi muammolar tufayli vaqt yo‘qolishi sabablarini aniqlang va shu sababni bartaraf etish bo‘yicha yangi xulq shakllarini o‘zingizda rivojlantiring. Bu tadbirni amalga oshirishda kichik bir psixologik mashq taklif etishimiz mumkin. U yoki bu tadbirga kirishar ekansiz, masalan, tez qaror qabul qilmokchisiz va qabul qilingan qarorga boshqa qaytmoqchi emassiz. hayotingizda ishonchli va tez qaror qabul qilgan biron vaziyatni eslang. Shu vaziyatni eslash orqali o‘sha paytdagi holatni qayta paydo qilishga harakat qiling. Ishonchli qaror qabul qilganingizda qanday vaziyatda edingiz, atrofingizda qanday odamlar bor edi, turgan joyingizni ko‘z odingizga keltiring, qanday tovushlar kelayotganini eslang va jonlantiring. o‘sha vaziyatdagi atrof muhit va tasavvurlarni maksimal darajada qayta tiklash natijasida shu vaziyatga xos bo‘lgan hislar yana tiklana boshlaydi. Mana shu qayta tiklangan ishonch hissi bilan mavjud muammoga qarang va yechim o‘z-o‘zidan, tez kelganini his etasiz.

Ushbu mavzuni yakunlar ekanmiz, vaqtni samarali boshqarish bo‘yicha har bir rahbar va xodim yodda tutishi lozim bo‘lgan qoidalarni eslatib o‘tmoqchimiz:⁵⁷

- (1) Vaqtingizni haqiqatan ham juda muhim vazifalarni hal etishga sarflang.
- (2) Kuningizni rejalar bilan to‘ldirib yubormang, belgilangan ishlaringiz orasida tasodifiy va tezkor ishlar uchun oraliqlar qoldiring.
- (3) Muhim (3 tagacha) va ikkinchi darajali (5 tagacha) ishlarni rejalashtiring
- (4) Kuningizni qiyin, muhim va yoqimsizroq ishlardan boshlang va yakunlashda oddiyroq, yoqimliroq ishlarga o‘ting.
- (5) Vaqtni shoshiltirmang. Ish vaqtidan keragidan ortig‘ini siqib chiqarishga harakat qilmang.
- (6) Agar vaqtingiz bo‘lsa vazifani hal etishga bugunoq kirishaqoling. Muammoni tezroq va batafsilroq hal etishga kirishing. qolgan vaqtni dam olish

⁵⁷ Махмудов И.И. Бошқарув психологияси: Ўқув қўлланма / Масъул муҳаррир: А.Холбеков. – Т.: ДЖҚА “Раҳбар” маркази; “YUNAKS-PRINT” МЧЖ, 2006. – 230 б.

yoki boshqa ishlarni hal etishga sarflaysiz.

(7) Vazifani yoki uning bir qismini xodimlarga bo‘lib berish imkoniyatini izlang.

(8) Eski ishni tugallab keyin yangisiga kiriishing. Yangi ishni boshlar ekansiz, har qanday sharoitda uni tugatishga ishonchingiz komil bo‘lsin.

(9) Vaqtingizni oladigan yoki o‘z vaqtini sizning hisobingizga tejaydigan kimsalardan uzoqroq bo‘ling.

(10) Vaqtni boshqarishga oid qobiliyatlaringizni tahlil qilishga o‘rganing.

(11) Vaqtning hatto eng kichik bo‘laklarini ham tejang.

(12) O‘zingizni “harakatsizlikda” ayblayvermang. Rahbar faoliyatida ijodiy tanaffuslar bo‘lib turishi kerak.

Boshqaruvda nazoratni takomillashtirish

Nazoratning ikki usuli farqlanadi:

(1) Sifatni nazorat etish;

(2) Xodimlarni nazorat etish.

Sifatni nazorat etish:

Bunday yondashuvda markaziy o‘rinda bajarilayotgan mehnat va chiqarilayotgan mahsulot turadi. Xodimlar bajarilayotgan ish ma’lum sifatda ado etilishiga kafolat bo‘lib xizmat qiladilar.

Xodimlarni nazorat etish: Bunday yondashuvda markaziy o‘rinda xodim turadi. Rahbar hamma xodimlar iloji boricha yaxshi sharoitda mehnat qilishlariga e’tibor qaratadi. Xodimlarning ehtiyojlarini iloji boricha qondirish qilinayotgan ish yaxshi sifatlarda bajarilishi uchun asos bo‘ladi.

Boshqaruv o‘z ichiga quyidagilarni oladi:

(1) Maqsadlarni bilish

(2) O‘zingiz nimaga erishmoqchi ekanligingiz va xodimlaringizdan nimani kutayotganligingiz haqida aniq tasavvurga ega bo‘lish

(3) Tashkilotingiz faoliyati qayerga yo‘nalyapti?

Bu savolga aniq javobga ega bo‘lmay insonlarni boshqarish mumkin emas.

Samarali faoliyat olib borayotgan tashkilotlarni kuzatish natijasida quyidagi standartlar aniqlandi va har bir tashkilot beixtiyor bularni bajarishga intiladi:

- (a) mijozlarga yaxshi xizmat ko'rsatish;
- (b) mijozlar sonini oshirish;
- (v) chiqimlarni kamaytirish;
- (g) ish joyi va atrofni toza va tartibli ushlab;
- (d) zarur darajadagi ishlab chiqarish samaradorligini ushlab turish.

Rahbar ushbu ro'yxatdan vazifalarni dolzarbli bo'yicha tanlab olishi va ularni tartib bilan amalga oshirishi zarur.

Insonlarni bilish. Hamma insonlarning ehtiyojlari bir xil bo'lishiga qaramay, ular har bir inson uchun turlicha ahamiyatga egadir.

Har bir insonga tegishli ehtiyojlar majmuasini bilish – shu kimsa qalbiga yo'l topish bilan barobardir.

Attestatsiya. Attestatsiya – xodimning mehnat faoliyati natijalari bo'yicha yil yakunida baholash. Attestatsiya quyidagi yo'nalishlarda o'tadi:

- (a) bajarilgan mehnatning sifati;
- (b) bajarilgan mehnatning iqtisodiy samaradorligi;
- (v) xatolarga yo'l qo'yimaslik borasida erishilgan yutuqlar;
- (g) vazifalarni bajarish tezligi;
- (d) kog'ozlar bilan ishlash;
- (e) boshqa mutaxassilarni jalb etish va birgalikda ishlash;
- (j) guruhda ishlash.

Intizom va axloq.

Intizom – bu xodim o'z ixtiyoricha shaxsiy lahzalik xohishlari va qulayliklarini guruh manfaatlariga bo'ysundirish vaziyatidan iboratdir

Axloq – bu guruhiy holat bo'lib, nima yaxshi-yu, nima yomon haqidagi qoidalarning amal qilishidir.⁵⁸

⁵⁸ Махмудов И.И. Бошқарув психологияси: Ўқув қўлланма / Масъул муҳаррир: А.Холбеков. – Т.: ДЖҚА “Раҳбар” маркази; “YUNAKS-PRINT” МЧЖ, 2006. – 230 б.

Jamoda yaxshi intizom mavjudligini aniqlash mezonlari

(1) *Ish joyi:*

- (a) ozoda;
- (b) tartibli;
- (v) xavfsiz;
- (g) har bir narsa o‘z joyida turadi.

(2) *Xodimlarning tashqi ko‘rinishi:*

- (a) qulay va ishga mos tarzda kiyingan;
- (b) kiyim ish sharoiti talab qilgan darajada toza;
- (v) hamma joyda xavfsiz uskunalardan foydalaniladi.

(3) *Nazorat va boshqaruv:*

- (a) xodimlar qoidalarga o‘zlari mustaqil ravishda amal qiladilar;
- (b) yaxshi namuna ko‘rsatadilar;
- (v) o‘z mustaqilliklari imkoniyati va chegarasini his etadilar;
- (g) tashkilotni tanqid qilmaydilar.

(4) *Mehnatning o‘tishi:*

- (a) yaxshi sifat;
- (b) yaxshi miqdor ko‘rsatkichlari;
- (v) chiqimlar iloji boricha past;
- (g) to‘xtab qolish va yo‘qotishlar yo‘q.

(5) *Xodimlarning ishdagi xulqi:*

- (a) vaqtga rioya etish;
- (b) ishga muntazam qatnash;
- (v) ichki intizomni rivojlantirish;
- (g) dam olish vaqtini cho‘zib yubormaydi;
- (d) rahbariyatga va o‘zaro hurmatni namoyish etadi.⁵⁹

⁵⁹ Махмудов И.И. Бошқарув психологияси: Ўқув қўлланма / Масъул муҳаррир: А.Холбеков. – Т.: ДЖҚА “Раҳбар” маркази; “YUNAKS-PRINT” МЧЖ, 2006. – 230 б.

Xotorn tadqiqotlari

1924-yilda AQShning Xotorn shahridagi “Uestern elektrik” kompaniyasiga qarashli tashkilotlardan birida Garvard biznes maktabining bir guruh olimlari tomonidan tadqiqotlar o‘tkazila boshlandi. Keyinchalik bu tadqiqotlarga E.Meyo rahbarlik qildi. Birinchi seriya tajribalar xona yoritilganligining ishlab chikarish samarasiga ta’siri bilan bog‘liq edi. Tajribalar telefon apparatlari yig‘ilayotgan bir nechta sexlarda o‘tkazildi. Tadqiqotchilar ishlab chikarish xonalaridagi yorug‘lik nurini o‘zgartira boshladilar. Ularning taxminlaricha xona kuchliroq yoritilishi bilan mahsulot ishlab chikarish ham o‘shishi kerak edi. Lekin, tadqiqotlar natijasi ishlab chikarish unumdorligi ko‘tarilishi va xona yorug‘ligi o‘rtasida to‘g‘ridan to‘g‘ri aloqa mavjud emasligini ko‘rsatdi. Tadqiqotchilar ishlab chikarishga ta’sir etuvchi boshqa omillarni ham aniqlash va bartaraf etish niyatida bo‘ldilar. Tadqiqot e’tiborida turgan uchta sexdan ikkita guruh tuzildi va bu guruhlar bir xil mehnat natijalariga ega edilar. Guruhlardan birida xona yorug‘ligini ko‘tardilar. Ikkinchi guruhda esa yorug‘lik avvalgiday qolaverdi. O‘zaro musobaqa kayfiyati uyg‘onmasligi uchun ikkala guruh turli binolarda joylashtirilgan edi. Bu safar ishlab chikarish ikkala guruhda ham sezilarli darajada oshdi. Shunda tajriba o‘tkazilayotgan guruhdagi yorug‘lik sezilarli darajada kamaytirildi. Lekin ishlab chikarish unumdorligi ikkala guruhda ham ko‘tarilib borardi. Tajriba guruhi xonasining yorug‘ligi hatto oy nuriga yaqinlashtirilganda ham nisbatan yuqori darjadagi ishlab chikarish samardorligi saqlanib turardi. Bunday hayron qolarlik darjadagi natijalar ishlab chikarishga yoritishdan ham muhimrok boshqa omillar ta’sir etishi haqida dalolat berardi. Keyingi tadqiqotlar 1927-yildan boshlab E.Meyo rahbarligida o‘tkazila boshlandi. Ushbu tadqiqotni o‘tkazishdan maqsad ishlab chikarish samaradorligi o‘shishiga ta’sir etuvchi omillarni aniqlashdan iborat bo‘lib, izlanish ishlari bir necha bosqichni o‘z ichiga oldi. Olti ayoldan iborat yangi ishchilar guruhi tanlandi. Guruhning kamsonligi ishchilarni muntazam va batafsil kuzatish niyatida tuzilgan edi. Bu mehnat jamoasida bir necha oy mobaynida ish sharoitiga ta’sir etuvchi turli omillar sinala boshlandi. Tadqiqotchilar dam olish tanaffuslarini kiritdilar va ma’lum vaqt o‘tgandan keyin ularni bekor qildilar, mehnat kunlari va haftalarni ko‘paytirdilar va kamaytirdilar, maosh kiritishga oid qoidalarni o‘zgartirib bordilar va hatto xodimlarni nazorat qilish shakllarini ham o‘zgartirdilar. Kiritilayotgan omillarning qandayligidan qat’iy nazar ishlab chikarish samaradorligi oshib borardi. Natijada tadqiqotchilar ishlab chikarish samaradorligining o‘shishi sababi turli-tuman mazmundagi tadbirlarda emas, balki ijtimoiy psixologik omillarda ekan, degan xulosaga keldilar. Xo‘sh, jamoa hayotidagi bu o‘zgarishlarning psixologik negizi nimadan iborat edi, degan savolga quyidagicha javob olindi. Boshqalardan ajratib olingan ishchi-qizlar o‘zlariga diqqat-e’tibor sezidilar. Ular muhim va qiziqarli tajribada qatnashayotganliklarini bilardilar. Bu esa ularda bajarayotgan ishlaridan faxrlanish hissini uyg‘otdi. Bundan tashqari, tajriba davomida boshqaruv uslubi bir muncha yumshoqroq bo‘ldi. Guruhdagi qizlar tanaffus davrlarini o‘zlari hal eta boshladilar, ularni ma’muriyatning ba’zi bir rasmiy talablariga rioya etishdan ozod qilishdi. Ishchi qizlarning guruh hayotiga oid masalalarni birgalikda muhokama qilishlari jamoani yanada ahillashtirdi va do‘stlik muhitini shakllantirdi. Shunday qilib, tadqiqot e’tibori markazida bo‘lgan qizlarning mehnat motivatsiyasi oddiy sharoitdagi ishchilarnikidan farq qilardi. Meyo mehnat samaradorligining oshishini xodimning biron guruhga mansubligini his etishi va o‘zini jamoaning muhim a’zosi deb hisoblashi bilan asosladi. Bu bilan ijtimoiy ehtiyojlarning qanchalik muhimligi yana bir bor ta’kidlanardi.

Nazorat uchun savol va topshiriqlar

1. “Personalni” va “personalni boshqarish” tushunchalarini qanday izohlaysiz?
2. Tashkilotda kishilarga ta’sir ko‘rsatuvchi nechta asosiy omil mavjud?

3. Personalni boshqarishning huquqiy jihatlari deganda nimani tushunasiz?
4. Personalni boshqarishning ijtimoiy psixologik jihatlari deganda nimani tushunasiz?
5. Psixologiyaning boshqaruvda tutgan o‘rni qanday?
6. Rahbarlik boshqaruv faoliyati sifatida deganda nimani tushunasiz?
7. Boshqaruv funktsiyalari va uning tarkibiy qismlarini ta’riflab bering.
8. Boshqaruv texnologiyalarini ta’riflab bering.
9. Majlislar o‘tkazish texnologiyasini ta’riflab bering.
10. Vaqtni boshqarish deganda nimani tushunasiz?
11. Boshqaruvda nazoratni takomillashtirish deganda nimani tushunasiz?
12. Kollektivda yaxshi intizom mavjudligini aniqlash mezonlarini qanday izohlaysiz?
13. Xotim tadqiqotlarini ta’riflab bering.

O‘quv adabiyotlar ro‘yxati

1. Hayitov, O.E. Boshqaruv psixologiyasi: O‘quv qo‘llanma / O.E. Hayitov; O‘zbekiston Respublikasi Oliy va o‘rta maxsus ta’lim vazirligi. – T.: TIQXMMI, 2019. – B. 128–152.
2. Боймуродов, Н. Рахбар психологияси. – Т.: Янги аср авлоди, 2016. – 132 б.
3. Gilbreth, Lillian Moller. The Psychology of Management: The Function of the Mind in Determining, Teaching and Installing Methods of Least Waste. – USA: CreateSpace Independent, 2013.
4. Hayitov, Oybek Eshboyevich. Iqtisodiy psixologiya: O‘quv qo‘llanma. Oliy o‘quv yurtlari magistratura bosqichi talabalari uchun. – T.: TDIU, 2009. – 232 b.
5. Ҳайитов О.Э. Персонални бошқариш – иқтисодиёт субъектлари фаолиятини мувофиқлаштирувчи муҳим омил сифатида // Ўзбекистонда амалий психологиянинг бугунги ҳолати ва ривожланиш истиқболлари: Республика илмий-амалий анжумани материаллари

- (Тошкент, 27 сентябрь 2008 йил). 2-том. – Т.: “ЧП Мальцева”, 2008. – Б. 147–149.
6. Каримова В.М., Ҳайитов О.Э., Джалалова С.М. Бошқарув психологияси. Ўқув қўлланма. Олий ўқув юртлари талабалари магистратура босқичи талабалари учун. / Проф. В.М. Каримованинг умумий таҳрири остида. – Т.: “Fan va texnologiya”, нашриёти, 2008. – 208 б.
 7. Психология менеджмента / Под ред. проф. Г.С. Никифорова. – 3-е изд. – Харьков: Изд-во Гуманитарный Центр, 2007. – 512 с.
 8. Махмудов И.И. Бошқарув психологияси: Ўқув қўлланма / Масъул муҳаррир: А. Холбеков. – Т.: ДЖҚА “Раҳбар” маркази; “YUNAKS-PRINT” МЧЖ, 2006. – 230 б.

VII bob

SPORT PEDAGOGIK FAOLIYAT QOBILIYATLARINI RIVOJLANTIRISHNING IJTIMOIY-PSIXOLOGIK MEXANIZMLARI

7-bobning qisqacha mazmuni

Mazkur bobda Siz rahbarning professional muhim sifatlari, konseptual qobiliyat va xulq-atvor standartlari, shaxsiy sifatlari, salomatligi, rahbarga zarur bo'lgan to'rtta "T", ayrim boshqaruv sohalari rahbarlariga xos bo'lgan ustuvor sifatlari, rahbar shaxsining g'oyaviy-siyosiy sifatlari, "rahbarning professional-mutaxassislik sifatlari"ni sport jamoasining yuqori, o'rta hamda quyi bo'g'in rahbarlarini ekspertlar tomonidan baholanishi, sport jamoasining yuqori, o'rta hamda quyi bo'g'in rahbarlarini muloqotmandlik darajasiga oid qarashlar mazmuni bilan tanishasiz.

SPORT PEDAGOGIK FAOLIYATI

Sport (inglizcha **“sport”**, bu eski fransuz tilidan qisqartirilgan **“desport”** soʻzidan olingan boʻlib – **“oʻyin”**, **“koʻngil yozish”** degan maʼnolarni anglatadi) – bu maʼlum bir qoidalar asosida insonlarning jismoniy yoki aqliy imkoniyatlari boʻyicha vujudga keladigan jarayonda bahslashish yoki bellashish deganidir.

“Pedagogika” atamasi yunoncha soʻzdan olingan va soʻzma-soʻz **“taʼlim sanʼati”** degan maʼnoni anglatadi.

Sportga oʻzida vujudga keladigan jismoniy va aqliy imkoniyatlarni, maqsadga yonaltirilgan tayyorgarlikni mashgʻulotlar yordamida doimiy ravishda oshirib borish orqali musobaqada ishtirokini taʼminlashga qaratilgan mujassamlashgan jarayon sifatida ham qaraladi.

Sport mashgʻulotlarining maqsadi – tanlangan sport turi boʻyicha yuqori natijalar koʻrsatish uchun rejalashtirilgan muayyan jismoniy tayyorgarlikni amalga oshirish demakdir.

Sport musobaqalari – koʻrsatish uslubi, sport yutuqlarini baholash va taqqoslash, sport sohasidagi natijalar oʻrtasidagi raqobatlarini oʻziga nisbatan boshqarishdir. Sport musobaqalari, boshqalar bilan muloqotda boʻlishning kerakli omili, shaxsni jismonan kamol topishi vositasi, inson imkoniyatlarini anglab etish, etalon koʻrsatkichlarini tuzishga qaratilgan majmualar jarayondir.

Sport musobaqalarining maqsadi – kuchli sportchilar va jamoalarni aniqlash, sport mahoratini takomillashtirish, jismoniy madaniyat va sportni targʻibot qilish, sport tashkilotlari, murabbiylar, sportchilar, hakamlar faoliyatiga obʼyektiv baho berishdir.

Sportchilarni tayyorlashning zamonaviy tizimi – murakkab, koʻp omilli hodisa boʻlib, u sportchining eng yuqori koʻrsatkichlarga erishishini taʼminlovchi maqsad, vazifalar, vosita va usullarning tashkiliy shakllari, moddiy-texnik sharoitlar va sportchining musobaqalarga tayyorlanishining **tashkiliy-pedagogik** jarayonini oʻz ichiga oladi.

Sportchini tayyorlash tizimi tarkibini quyidagi omillarga ajratiladi:

– sport mashgʻuloti;

- sport musobaqalari;
- mashg‘ulot va musobaqalarning natijalariga ta’sir ko‘rsatuvchi mashg‘ulot va musobaqalarga taalluqli bo‘lmagan omillar.

Sport mashg‘ulotlari – bu sport tayyorgarligining bir qismidir. Sport mashg‘ulotlari maxsus jarayonni o‘z ichiga olib, aniq tanlangan sport turi bo‘yicha, sportchini yuqori ko‘rsatkichlarga erishishida, jismoniy mashqlar orqali organizmni rivojlantirish, jismoniy sifatlar va qobiliyatlarni takomillashtirish uchun foydalanilgan maxsuslashtirilgan jarayondir.

Sport mashg‘ulotlari **pedagogik hodisa** bo‘lib, u sportda yuksak natijalarga erishish uchun bevosita yo‘naltirilgan maxsus jismoniy tarbiya jarayonidir.

Sport mashg‘uloti jarayonida shunday umumiy va xususiy vazifalar hal qilinadiki, ular pirovard natijada sportchining mustahkam salomatligini, ma’naviy va aqliy tarbiyasini, uyg‘un jismoniy rivojlanishi, texnik va taktik mahoratini, maxsus jismoniy, psixik, axloqiy va irodaviy fazilatlari, shuningdek, sport nazariyasi hamda usuliyati sohasidagi bilim va ko‘nikmalarning yuksak darajasida shakillanishini ta’minlaydi.

Sport mashg‘uloti natijasida sportchi organizmida xilma-xil morfologik va funktsional o‘zgarishlar yuz berishi natijasida ularda turli funktsional tizim va mexanizmlari imkoniyatlarini aks ettiradigan biologik jarayondir.

Sport mashg‘ulotlari ikkiga bo‘linadi:

- umumiy jismoniy tayyorgarlik;
- maxsus jismoniy tayyorgarlik.

Umumiy jismoniy tayyorgarlik – sog‘liqni mustahkamlovchi jismoniy va inson organizmi a’zolari tizimlarining funktsional imkoniyatlarini rivojlanish darajasini oshiruvchi mashqlar ta’siri ostida mushak faoliyatining har xil turlariga muvofiq ravishda rivojlantirib boruvchi jarayondir.

Maxsus jismoniy tayyorgarlik – bu tanlangan sport turi bo‘yicha musobaqa faoliyatiga yaqinlashtirilgan hamda muayyan mushak faoliyatini takomillashtirishga yo‘naltirilgan jarayondir.

Sport mashg‘uloti uchun o‘ziga xos xususiyat – tanlangan sport turida

sportchi erishishi mumkin bo'lgan maksimal sport natijalariga erishishga yo'naltirilganligi, mashg'ulot jarayonining barcha alohida jihatlari – uning maqsadlari, vosita va usullari tarkibi, rejalashtirish xususiyatlari, qo'llanadigan yuklamalar kattaligi va tavsifi, musobaqa faoliyatining xossalari va hokazolar bilan belgilanadi.⁶⁰

Rahbar qobiliyatining psixologik komponentlari

Gardner qobiliyat tushunchasini “muammolar bo'yicha qaror qilishga ega yoki bitta yoki ortiqroq ko'rsatkichlarga ega narsalarni sozlash madaniyati” deb ta'riflaydi (Gardner & Hatch, 1989).

Madaniy va biologik tadqiqotlar natijalaridan foydalanib u yettita qobiliyattan iborat ro'yxatni tuzadi. Gardner ularni quyidagicha tushuntiradi:

- (1) Mantiqiy-matematik qobiliyat.
- (2) Lingvistik qobiliyat.
- (3) Fazoviy qobiliyat.
- (4) Musiqiy qobiliyat.
- (5) Jismoniy-kinestatik qobiliyat.
- (6) Shaxsiy qobiliyatlar.
- (7) Tabiatni sezish qobiliyati.

Garchi ushbu qobiliyatlar anatomik jihatdan bir-biridan ajratilgan bo'lsa ham, Gardnerning fikricha, qobiliyatlar kamdan-kam hollarda alohida-alohida namoyom bo'ladi.

Rahbarlik sifatlari

Rahbarning professional muhim sifatlari masalasi oxirgi yillarda mutaxassislar va amaliyotchilarni ko'proq qiziqtirmoqda. Bir guruh olimlar amerikalik hamda yaponiyalik rahbarlar faoliyatini o'rganib, ularga xos bo'lgan eng muhim sifatlarning bloklarini ajratganlar. 1500 nafar amerikalik menejer va

⁶⁰ Olimov M.S. Sport pedagogik mahoratini oshirish (yengil atletika) [Matn]: darslik / M.S. Olimov, I.R. Soliyev, B.Sh. Haydarov. – T.: O'zbekiston faylasuflari milliy jamiyati nashriyoti, 2017. – 320 b.

41 nafar yaponiyalik yirik firma rahbarlarining sifatleri quyidagicha tabaqalandi:

(1) Kontseptual qobiliyat va xulq-atvor standartlari:

- (a) dunyoqarashning kengligi va global yondashuv;
- (b) uzoqni ko'ra bilish va egiluvchanlik;
- (c) tashabbuskorlik, dadillik va tavakkalchilikka moyillik;
- (d) muntazam o'z ustida ishlash va uzluksiz ta'lim.

(2) Shaxsiy sifatlar:

- (a) maqsad va yo'nalishlarni aniq belgilash xususiyati;
- (b) o'zgalar fikrini tinglay olish qobiliyati;
- (c) xolislik, samimiyat va bag'rikenglik;
- (d) adolatli qarorlar chiqarish orqali xodimlarni joy-joyiga qo'yish hamda ular imkoniyatlaridan to'la foydalanish;
- (e) shaxsiy yoqimtoylik;
- (f) jamoani tashkil etish va unda uyg'un psixologik muhitni ushlab tura olish qobiliyati.

(3) Salomatlik.

Lekin barcha o'tkazilgan tadqiqotlar natijasida shu narsa ayon bo'ldiki, amerikalik rahbarlar ko'proq xodimlarning shaxsiy-individual tashabbuslar ko'rsatishlariga imkon beruvchi muhitning bo'lishi tarafdorlari bo'lsalar, yaponiyaliklar – xodimlarning hamkorlikdagi faoliyatlari samarasini oshiruvchi sharoitlarni yaratishga e'tibor beradilar.

Tadqiqotlarning ko'rsatishicha, rahbarda tug'ma qobiliyat bo'ladi, deb ham, ikkinchi tomondan, rahbar vaziyatga qarab, stixiyali tarzda tarbiyalanib ketaveradi, deb ham aytib bo'lmaydi. Minglab shaxs sifatleri ichida ko'plari rahbarlik uchun qulay va ma'quldir. A. Petrovskiy ana shunday ijobiy sifatlardan bir yarim mingini sanab chiqqan. Lekin ularning barchasini umumlashtiradigan, albatta, bo'lishi lozim bo'lgan ayrim sifat qobiliyatlar borki, o'shalar haqida qisqacha to'xtalib, o'tmoq lozim.

Avvalo, har qanday rahbarda intellekt – aql-zakovat(IQ)ning ma'lum darajadagi normasi bo'lishi kerak. Bu norma yaxshi rahbar uchun o'rtadan yuqori

bo‘lmog‘i maqsadga muvofiqdir, chunki geniy darajasidagi intellektga ega bo‘lgan rahbar bilan ishlash xodimlar uchun qator noqulayliklarni keltirib chiqarishini, bunday aql-zakovat qolganlarning ijobiy rivojlanishiga psixologik to‘siq bo‘lishini amaliyot va hayotiy tajriba ko‘rsatadi. Rahbardagi o‘rtadan yuqori intellektni qoplab ketadigan boshqa yana muhim sifatlar ham borki, ular boshqarish ishining samarasiga ijobiy ta’sir ko‘rsatadi.

Masalan, rahbarning mustaqil fikrlilik, topqirlik tashabbuskorlik sifatleri. Chunki ayrim hollarda xato qilsa ham, rahbar original fikrlar aytib, yo‘l-yo‘riqlar ko‘rsata olishi, har bir aytilgan fikr, ish yuzasidan qabul qilingan qarorga mustaqil baho bera olishi zarur.

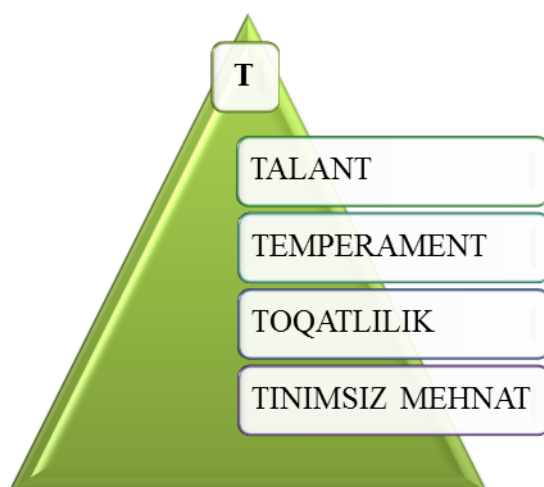
Mustaqillik shaxs qiyofasini belgilovchi muhim psixologik xususiyatdir. Rahbarda mustaqillik bo‘lsa, unda o‘ziga ishonch ham bo‘ladi, bu esa o‘z navbatida rahbardagi sub’yektiv talablar darajasining yuqori bo‘lishiga olib keladi. Ko‘pincha rahbarning boshqalarga talabchanligi haqida gapiriladi. Lekin yaxshi rahbar o‘z o‘ziga nisbatan talabchan bo‘lishi kerak. O‘zini o‘zi baholash va shu asosda boshqalarga nisbatan munosabatlar tizimini ishlab chiqish boshqaruv faoliyatini tashkil etishdagi muhim omillardan biri hisoblanadi.

Har qanday rahbar uchun lozim bo‘lgan universal xislatlardan yana biri, uning tom ma’noda “ziyoli” bo‘lishi, boshqacha qilib aytganda, madaniyatli bo‘lishidir. Boshliq o‘zidagi madaniyatni avvalo, muomalada, odamlar bilan bo‘ladigan kundalik muloqotlarda namoyon etmog‘i lozim. Muomala madaniyati – bu o‘rinli, aniq, qisqa, samimiy gapirish san’ati va ikkinchi tomondan, suhbatdoshni tinglash qobiliyatidir. Chunki, boshliq bilan xodimlar o‘rtasida kelib chiqadigan shaxsiy ziddiyatlarning asosida yo tinglay olmaslik, yo gapni to‘g‘ri yo‘sinda gapira olmaslik xususiyati yotadi. O‘zganing o‘rniga tura olish, uning his-kechinmalariga sherik bo‘lish, empatiya hissining borligi, dialoglarda sabr-toqatlilik va boshqalar muloqot madaniyatining muhim tomonlaridir.

Ham jamoa, ham shaxsiy faoliyatni rejalashtirish qobiliyati rahbar uchun muhim bo‘lgan talablardan biridir. Chunki rejalashtirish asosida o‘zini o‘zi boshqara olish va boshqalarni tashqi faoliyatini maqsadga muvofiq tarzda

uyushtirishni ta'minlovchi muhim psixologik xususiyat yotadi. Rejalashtirish – o'ziga xos kelajakni ko'ra olish qobiliyati, kelajak obrazi bo'lib, bu narsa shaxsning qanchalik kamol topganligi va maqsadga intiluvchanligining muhim belgisidir. Bu juda murakkab psixologik jarayon bo'lib, u shaxsning o'z diqqatini qanchalik darajada boshqarishi, uni faqat muhim narsalarga qarata olishi, vaqtdan unumli foydalana olish, ortiqcha ishlardan o'zini tiyish, qo'l ostidagilarga imkoni boricha, ularning qobiliyatlariga qarab ish buyura olish va nihoyat, buyurgan ishni o'z vaqtida nazorat qilib, monitoring yuritish imkoniyati bilan bog'liq.

O'z ishini puxta rejalashtirish qobiliyatiga ega bo'lgan rahbar realistik tafakkurga ega bo'lmog'i, ya'ni har qanday sharoitlarda ham mavjud muammo yoki ishga taalluqli barcha alternativ variantlardan eng to'g'risi va maqsadga muvofiq'ini tanlay oladigan, ishni to'g'ri tashkil eta bilgan, kam kuch va vaqt sarflab ishni operativ uddalay olgan, noaniq yoki tasodifiy vaziyatlarda ham ish taktikasini to'g'ri yo'naltira oladigan boshqaruvchi bo'lishi kerak. Bundan tashqari, yaxshi rahbar kun tartibida turgan muammoning detallarigacha (har bir) tasavvur qilib, uni amalga oshirishning barcha bosqichlari, fazalari va vositalarini oldindan ko'ra bilish qobiliyatiga ham ega bo'lishi zarur. Shunday taqdirdagina u muammoni yechimini topishga (ishga) dadil kirishishi, o'zgalarni o'z ortidan ergashtirishi va ishlab chiqarishda yuksak ko'rsatkichlarga erishishi mumkin.



7.1-rasm. Kuchli rahbar shaxsiga oid sifatlar umumlashmasi

Ayrim psixologik manbalarda kuchli rahbar shaxsiga oid sifatlarini

umumlashtirib, unga to'rtta "T" zarurligi haqida ham yozishadi. Bular –

- (1) temperament;
- (2) toqatlilik (терпение);
- (3) talant;
- (4) tinimsiz mehnat (трудолюбимые) (7.1-rasmga qarang).

7.1-jadvalda ayrim rahbarlik faoliyatlariga xos bo'lgan professional muhim sifatlar keltirilgan. Bu sifatlar absolyut tarzda barcha toifadagi ma'naviy-psixologik muhitda o'zini oqlaydi, deb bo'lmaydi, albatta.

7.1-jadval **Ayrim boshqaruv sohalari rahbarlariga xos bo'lgan ustuvor sifatlar**

(“+++” – sifat nihoyatda kerak; “+” – sifatning bo‘lishi maqsadga muvofiq va
“0” – bu sifat uncha zarur emas)

Shaxs sifatleri	Tashkilot rahbari	Davlat boshqaruvidagi rahbar	Bosh hisobchi
1	2	3	4
Sabr-toqatlilik	+	+	0
Samimiylik	+	0	0
O‘z-o‘zini nazorat	++	+	++
Pedantizm	+	++	++
Iroda	++	+	+
Qiziquvchanlik	+	+	+
Intuisiya	++	+	+
Aqlning analitik sifati	+	+	++
Mayda ishlarni bajarishga qobiliyat	0	++	+
Iqtisodiy fahm	++	+	+
Liderlik	++	++	+
Kirishimlilik	++	+	+
O‘zini tuta bilish	++	+	++
E’tiborlilik	++	+	++
Kuchli xotira	+	+	++
Xayolparastlik	+	0	0

Masalan, Rossiyada o‘tkazilgan tadqiqotlardan aniqlanishicha, yuqori malakali mutaxassislarning 68,6 foizi boshqaruvning demokratik uslubini ma’qullagan bo‘lsalar, past malakalilarning 22,7 foizi – direktiv uslubni, 8,7 foizi esa erkin boshqaruv uslubini ma’qullab javob berganlar.

Bundan tashqari, o‘sha tadqiqotlarda ma’lum bo‘ldiki, rahbarlarning o‘zlari

ham muttasil ravishda u yoki bu boshqaruv uslubini amalda ko'rsatishlari 31–45 foiz holatlarda ro'y berar, qolganlari esa, ish jarayonida turlicha boshqaruv uslublarini aralash tarzda qo'llashar ekanlar.

Ma'lumotlar shunisi bilan xarakterliki, yuqori lavozimlarga ko'tarilgan sari, ana shunday aralash uslublarni qo'llovchi rahbarlar soni ortib borarkan. Pastroq lavozimda faqat demokratik boshqaruv tarafdori bo'lgan odam, vazir yoki shunga o'xshash yuqori lavozimda endi avtoritarlikni ham, erkinlikni ham, kollegial qarorlar chiqarish siyosatini ham uyg'unlashtirib olib ketishi mumkin ekan.⁶¹

Jismoniy tarbiya va sport muassasalari rahbari shaxsining ob'yektiv ijtimoiy-psixologik xususiyatlari

Rahbar har qanday sharoitda o'z xodimlariga ta'sir o'tkazishning maqbul shakllarini topa olishi va qo'llay bilishi kerak. Ta'sir o'tkazish darajasi kishilarning mayl va ehtiyojlaridan foydalanishga asoslangan taqdirdagina yuqori samarani beradi. Shundagina rahbarning buyruq, farmoyish va topshiriqlari kutilmagan natijalarni berishi mumkin.

So'nggi yillarda jismoniy tarbiya va sport sohasi xodimlarining butun turmush tarzida katta o'zgarishlar bo'lganligini alohida e'tirof etish lozim. Ularning bilim va malaka saviyasi oshdi, ehtiyoj va mayllari jiddiy zamonaviy ruhda o'zgardi. Mutaxassislarni ta'kidlashlaricha, hozirgi kunda xodimlarning ayrim professional guruhlari mayllarini belgilari alohida-alohida e'tiborni taqozo etmoqdi. Bu esa rahbarga har bir aniq vaziyatda kishiga yoki xodimlar guruhiga qanday qilib, qaysi asosiy ehtiyojlarni qondirish orqali yaxshiroq ta'sir o'tkazishni to'g'ri hal etishga yordam beradi.

Adabiyotlar tahliliga ko'ra, hali suv xo'jaligi rahbarlarining xatti-harakatlarini professional talablar darajasida o'rganish ijtimoiy-psixologik tadqiqotlar predmetiga aylanmagan.

Ushbu tajriba-tadqiqot ishimizda jismoniy tarbiya va sport tizimidagi sport

⁶¹ Hayitov, Oybek Eshboyevich. Iqtisodiy psixologiya: O'quv qo'llanma. Oliy o'quv yurtlari magistratura bosqichi talabalari uchun. – T.: TDIU, 2009. – 232 b.

maktablari, “Ixtisoslashtirilgan olimpiya zaxiralari maktab-internatlari” (IOZMI), “Olimpiya va milliy sport turlari bo‘yicha davlat ixtisoslashtirilgan maktab-internatlari” (OMSTBDIMI), da “Bolalar va o‘smirlar sport maktablari” (BO‘SM), “Ixtisoslashgan bolalar va o‘smirlar sport maktablari” (IBO‘SM), “Respublika oliy sport mahorati maktablari” (ROSMM)da faoliyat ko‘rsatayotgan direktor, direktor o‘rinbosarlari sinaluvchi sifatida qatnashishdi (jami 167 nafar). Asosiy maqsadimiz rahbarning muzokaralar jarayoniga xos ijtimoiy-psixologik xususiyatlarini aniqlashdan iborat bo‘ldi. Bu jarayonni amalga oshirish uchun biz JTSMning barcha toifa rahbarlariga “*Ekspert baholash anketasi – EBA*”ni taqdim etdik va shu orqali ayrim ilmiy natijalarni qo‘lga kiritishga muvaffaq bo‘ldik.

7.2-jadval. Rahbar shaxsining g‘oyaviy-siyosiy sifatleri

№	Tushunchalar mohiyati	Ball
1	Printsiptiallik	
2	Siyosiy savodxonlik	
3	G‘oyaviy e‘tiqod	
4	Jamoat ishlarida faol qatnashish	
5	O‘z ijtimoiy burchini anglash	
6	Tarbiya muammosini muhimligini tushunish	
7	Ijtimoiy-siyosiy masalalar bo‘yicha mulohaza yuritishga uquvchanlik	
8	Tashkilotchilik qobiliyati	

7.2-jadvalda keltirilgan “Rahbar shaxsining g‘oyaviy-siyosiy sifatleri”ni ifodalovchi tushunchalar mohiyati JTSMlarining direktor, direktor o‘rinbosarlari tomonidan 100 ballik tizimda quyidagicha baholandi.

7.3-jadval natijalaridan ko‘rinadiki “printsipiiallik” tushunchasining mohiyatini anglash xizmat lavozimlarining pasayish darajasiga hamohang kam ball bilan baholangan. “Siyosiy savodxonlik” tushunchasi esa ko‘proq direktor o‘rinbosarlarida yuqori darajada, ya’ni 25 ball bilan baholangan.

Tadqiqot natijalardan ko‘rinadiki, “mustaqillik” tushunchasi yuqori bo‘g‘inda faoliyat yuritayotgan rahbarlar tomonidan yuqoriroq baholangan va u borgan sari kamayib borishda davom etgan. Tadqiqot ob‘yekti qilib tanlangan JTSM tizimida faoliyat yuritayotgan har ikkala toifa rahbarlarning e‘tirof etishicha,

“professional ziyraklik” bu rahbarning professional-mutaxassislik sifatleri asosini tashkil etuvchi xususiyat hisoblanar ekan.

7.3-jadval. “Rahbar shaxsining g‘oyaviy-siyosiy sifatleri”ni JTSMlarining direktor, direktor o‘rinbosarlari tomonidan baholanishi (n=167)

№	Tushunchalar mohiyati	Ball	
		Direktorlar n=54	Direktor o‘rinbosarlari n=113
1	Printsiptiallik	27	11
2	Siyosiy savodxonlik	13	25
3	G‘oyaviy e‘tiqod	13	8
4	Jamoat ishlarida faol qatnashish	11	19
5	O‘z ijtimoiy burchini anglash	10	9
6	Tarbiya muammosini muhimligini tushunish	8	8
7	Ijtimoiy-siyosiy masalalar bo‘yicha mulohaza yuritishga uquvchanlik	12	9
8	Tashkilotchilik qobiliyati	6	11
	jami	100	100

“Axborotlarni yig‘ish va tahlil qilish faoliyati” esa, direktor o‘rinbosarlari uchun ustuvor sanaladi va bu ularning deyarli har ish kuni sport turlari bo‘yicha sportchilar faoliyatiga xos ma‘lumotlarni yig‘ish, tahlil qilish hamda umumlashtirib yuqori bo‘g‘in rahbarlariga taqdim etishlari bilan izohlanadi.

7.4-jadval. Rahbarning professional-mutaxassislik sifatleri

№	Tushunchalar mohiyati	Ball
1	Ilmiy mushohada qilish va tadbirkorlik faoliyati	
2	Professional ziyraklik	
3	Mustaqillik	
4	Aqlning tanqidiyligi	
5	Axborotlarni yig‘ish va tahlil qilish faoliyati	
6	O‘z fikrini ifodalay olish uquvchanligi	
7	Kuzatuvchanlik qobiliyati	
8	So‘z va lug‘at boyligi	

JTSM jamoasidagi kishilarning muloqotiga, faoliyatning tavsiflariga, har xil xislatlariga muhim ta‘sir o‘tkazadi. Shuning bilan bir qatorda tadbqiqiy xususiyatlar ko‘plab ijtimoiy-psixologik masalalarni yechish uchun alohida ahamiyat kasb etib, psixologiyaning pedagogik, tibbiy, rahbarlik, menejment sohalari rivojiga sezilarli

darajadagi qudratli vosita sifatida ta'sir etadi.

Muloqotmandlik – rahbarning muomalaga kirishuvchanligi, jamoani samarali boshqarishdagi ta'sirining mohiyati va psixologik tavsifini ifodalaydi.

Rahbar muzokaralar jarayonida muomala yordami bilan jamoada hamkorlik faoliyatini tashkil etadi. Muzokara ishtirokchilarining hamkorlik faoliyatini va xulqini boshqaradi.

Bir qator o'tkazilgan tadqiqot natijalariga qaraganda, rahbarning to'rtinchi qism vaqti ijrochilarning yuqori va quyi mavqeidagi, lavozimdagi rahbarlar bilan muzokara (muloqot) yuritishga (qilishga) ketadi. Holbuki muomala muzokara jarayonini takomillashtirishning eng muhim imko-niyatlari (zaxirasi) dan biri sifatida namoyon bo'ladi.

Yig'ilgan bir necha yillik tadqiqotlar natijalarining guvohlik berishicha, muomalaning fenomenini o'rganish bo'yicha ijtimoiy psixologiyada standartlashtirilgan metodikalardan foydalanilgan holda jiddiy ravishdagi empirik tadqiqotlar juda kam o'tkazilmoqda. Shuning uchun u yoki bu bo'g'in rahbarini kommunikativ sifatlarining faoliyat samaradorligi ko'rsatki-chiga bag'ishlangan maxsus tadqiqotlar mavjud emas.

Muammo yuzasidan o'tkazilgan sport jamoalarining ko'proq va nisbatan kamroq tayyorgarlik darajasiga ega bo'lgan rahbarlaridagi shaxslilik xususiyatlarini qiyoslashga bag'ishlangan kam sonli ishlarni yetarli deb ta'kidlab o'tish maqsadga muvofiq hisoblanmaydi. Shu bois, tadqiqot oldiga muloqotmandlikning ortishi muzokaralar yuritishni ijtimoiy-psixologik va sport ko'rsatkichlariga ijobiy ta'sir ko'rsatish mumkin degan, faraz qo'yildi.

Muloqotmandlikni ekspert baholash metodikasida ekspertlar sifatida JTSMLarining direktor, direktor o'rinbosarlari ishtirok etdilar. Ekspert baholash tizimi 7 balli shkala asosida qurilgan bo'lib, unda (7 ball) – sifat doimo mavjudligi; (6 ball) – sifat qariyb namoyon bo'lishligi; (5 ball) – sifat namoyon bo'lmasligiga qaraganda aks etishi ko'proq; (4 ball) – sifat goho paydo bo'ladi, goho yo'q; (3 ball) – sifat paydo bo'lmasligi ko'proq; (2 ball) – sifat qariyb namoyon bo'lmaydi; (1 ball) – sifat hech qachon o'zini ko'rsatmaydi.

Shuningdek, shaxsning muloqotmandligini aniqlash testi orqali qo‘lga kiritilgan natijalar quyidagi jadvalda o‘z ifodasini topgan (7.5-jadvalga qarang).

Tadqiqot natijalarining ko‘rsatishicha, faqat 19 nafar respondent “muloqotmand” emas, ya’ni muloqotga ehtiyoj sezmaydigan, bu xususiyatidan hammadan ham ko‘p o‘zi jabrlanadigan, yaqinlari bilan ham muomala qilishda to‘siqlarga uchraydigan rahbar hisoblanadi. Ularga jamoa kuchini talab qiladigan ishlarni yolg‘iz topshirib bo‘lmaydi. 32 nafar rahbar esa, indamas, kamgap, yolg‘izlikni yoqtiradigan kishilar sanalishadi.

7.5-jadval. **JTSMLarining direktor, direktor o‘rinbosarlariining muloqotmandligi darajasi (n=167)**

№	Rahbarlik darajasi	30-32 ball	25-29 ball	19-24 ball	14-18 ball	9-13 ball
1	<i>direktorlar</i>	2	4	14	21	14
2	<i>direktor o‘rinbosari</i>	17	28	31	18	19

Mazkur toifa rahbarlar, odatda, yangi lavozimga tayinlanganda anchagina muvozanatdan chiqishadi va bu xususiyat o‘zlariga hecham yoqmaydi. 45 nafar ishtirokchi esa, atrofdagilar bilan osoyishta muloqotga kirisha oladigan va notanish sharoitda sharoitlarga tez moslasha oladigan rahbarlar ekan. Chunki bu toifa rahbarlarni yangi masalalar cho‘chitmaydi. Ular odamlar bilan yaxshi kelisha olishsa-da, bahslarda qatnashishni unchalik yoqtirishmaydi. 39 nafar sinaluvchi esa qiziquvchanligi bilan ajralib turishsa-da, sergap tinglovchilarini qiziqish bilan tinglay olishadi. Ular o‘z nuqtai nazarlarini jahlsiz va osoyishta himoya qilishadi hamda shovqinli davralarda bo‘lishni istashmaydi. Nihoyat, 33 nafar rahbar atrofdagilar va qo‘l ostidagilar bilan tez muloqotga kirisha oladi. Bajarish imkoniyati bo‘lmasa-da, hech kimning iltimosini rad etishmaydi. Shunday bo‘lsa-da, ularda murakkab masalalarni hal qilishda sabr-toqat va qat’iyatlilik yetishmaydi (7.5-jadvalga qarang).

Demak, u yoki bu bo‘g‘in rahbarining muloqotmandlik darajasini bilmasdan turib, ularga juda katta mas’uliyatli rahbarlik vazifalarini topshirish nafaqat ijtimoiy-siyosiy, balki iqtisodiy xatoliklarni ham keltirib chiqishiga sababchi

bo'lishi mumkin.

Muzokara olib borish ko'lami juda keng bo'lib, bu soha JTSMlaridagi ayrim ziddiyatli holatni ijobiy yo'nalishda hal etishdan boshlab, toki sportchi(lar) bilan ishni tashkil etishdagi qulay pozitsiyani qo'lga kiritishgacha va hattoki ziddiyatdagi tomonlarni yarashtirish yo'lida vositachilik vazifasini bajarish maqsadida qo'llaniladi. Muzokaralar jarayonida JTSMlari rahbari o'z tashkiloti imkoniyatlari, uning kuchli tomonlarini yaxshi tasavvur qila olishi va bu xususiyatlarni yanada ijobiy tarzda taqdim eta bilishi lozimligini tadqiq etgan mazkur izlanish natijalari quyidagi umumiy xulosalarni ilgari surish imkonini beradi:

(1) JTSM faoliyatida boshqaruvchilik ta'siri murakkab tuzilmaning hosil bo'lishini ifoda etib, u o'z navbatida, shaxslararo munosabatlarning o'ziga xos birligi sifatida shaxsning barcha motivatsiya tizimining tuzilmali tarkibiy qismlarini hamda asosiy mexanizm va fenomenlarini motivatsion tartibini namoyon qiladi;

(2) JTSM faoliyatini tashkillashtirishda har bir qaror qabul qilish vaziyati muzokaralar olib borish texnologiyalarining simmetrik yoki nosimmetrik tuzilmasini nazarda tutadi;

(3) JTSM yuqori hamda quyi bo'g'in rahbarlarining qaror qabul qilish jarayoniga salbiy ta'sir etuvchi ayrim ijtimoiy-psixologik omillar va unga tegishli ko'rsatkichlar muzokaralar jarayonining muhim ijtimoiy-psixologik fenomen ekanligini ifodalaydi.

Sport boshqaruvi samaradorligini oshirish yo'llari

2019-yil uchun O'zbekiston Respublikasi Jismoniy tarbiya va sport vazirligining markaziy apparatida boshqaruv xodimlarining umumiy cheklangan soni 55 nafardan iborat.

Tizimdagi respublika tashkilotlari soni 19 tani tashkil etib, ularda 2017 shtat birligida, shundan, 174 nafari ma'muriy boshqaruv xodimlari sanaladi (7.6-jadvalga qarang).

7.6-jadval. Jismoniy tarbiya va sport vazirligi tizimidagi respublika tashkilotlarining ma'muriy boshqaruv xodimlari to'g'risida ma'lumot (2020-yil 1-yanvar holatiga)

№	Tashkilot nomi	Shtatlar birliklari soni	shundan:
			Ma'muriy boshqaruv xodimlari soni
1	Jismoniy tarbiya va sportni rivojlantirish jamg'armasi	29	7
2	O'zbekiston davlat jismoniy tarbiya va sport universiteti	674	51
3	“Sertifikasiyalash va kompyuterlashtirish markazi” davlat korxonasi	50	7
4	Jismoniy tarbiya va sport bo'yicha mutaxassislarni ilmiy-metodik ta'minlash, qayta tayyorlash va malakasini oshirish markazi	84	13
5	Olimpiya shon-shuhrati muzeyi	50	7
6	Sport yakkakurashlari bo'yicha Respublika oliy sport mahorati maktabi	68	5
7	Sport o'yinlari bo'yicha Respublika oliy sport mahorati maktabi	45	5
8	Sportning qishki va murakkab texnik turlari bo'yicha Respublika oliy sport mahorati maktabi	75	5
9	Gimnastika bo'yicha Respublika oliy sport mahorati maktabi	98	5
10	Suv sporti turlari bo'yicha Respublika oliy sport mahorati maktabi	57	7
11	Yengil atletika bo'yicha Respublika oliy sport mahorati maktabi	42	6
12	Respublika o'smirlar oliy sport mahorati maktabi	90	4
13	Gimnastika bo'yicha ixtisoslashtirilgan olimpiya zaxiralari bolalar-o'smirlar sport maktabi	105	7
14	Respublika olimpiya zaxiralari tennis maktabi	133	9
15	Sportning eshkak eshish turlari bo'yicha ixtisoslashtirilgan olimpiya zaxiralari respublika bolalar-o'smirlar sport maktabi	84	4
16	Suv sporti turlari bo'yicha ixtisoslashtirilgan olimpiya zaxiralari respublika bolalar-o'smirlar sport maktabi	69	2
17	Suv sporti turlarini rivojlantirish respublika markazi	43	5
18	Ixtisoslashtirilgan Respublika olimpiya zaxiralari maktab-internati	208	22
19	“Sport gazetasi tahririyati” davlat korxonasi	17	3
	Jami	2017	174

Shuningdek, vazirlikning hududiy bo'linmalari, ya'ni Qoraqalpog'iston Respublikasi Jismoniy tarbiya va sport vazirligi, Toshkent shahar va viloyatlar jismoniy tarbiya va sport boshqarmalari, tuman (shahar) jismoniy tarbiya va sport bo'limlarida faoliyat ko'rsatayotgan boshqaruv xodimlarining umumiy cheklangan soni 869 (mos ravishda 163; 706) nafarni tashkil etadi.

Bular orasida yuqori bo‘g‘in rahbarlari soni hududiy boshqarmalarda 28 nafarni tashkil etadi.

7.7-jadval. Jismoniy tarbiya va sport vazirligi hududiy boshqarmalari rahbarlik lavozimlari to‘g‘risida ma’lumot
(2020-yil 1-yanvar holatiga)

№	Tashkilot nomi	Jami shtatlar soni	Lavozimi bo‘yicha taqsimoti	
			Shundan:	
			Vazir, Boshqarma boshlig‘i	Vazir o‘rinbosari, Boshliq o‘rinbosari
1	Qoraqalpog‘iston Respublikasi Jismoniy tarbiya va sport vazirligi	17	1	1
2	Xorazm viloyati Jismoniy tarbiya va sport boshqarmasi	14	1	1
3	Buxora viloyati Jismoniy tarbiya va sport boshqarmasi	15	1	1
4	Navoiy viloyati Jismoniy tarbiya va sport boshqarmasi	14	1	1
5	Samarqand viloyati Jismoniy tarbiya va sport boshqarmasi	22	1	1
6	Jizzax viloyati Jismoniy tarbiya va sport boshqarmasi	15	1	1
7	Sirdaryo viloyati Jismoniy tarbiya va sport boshqarmasi	13	1	1
8	Surxondaryo viloyati Jismoniy tarbiya va sport boshqarmasi	15	1	1
9	Qashqadaryo viloyati Jismoniy tarbiya va sport boshqarmasi	15	1	1
10	Andijon viloyati Jismoniy tarbiya va sport boshqarmasi	14	1	1
11	Namangan viloyati Jismoniy tarbiya va sport boshqarmasi	16	1	1
12	Farg‘ona viloyati Jismoniy tarbiya va sport boshqarmasi	14	1	1
13	Toshkent viloyati Jismoniy tarbiya va sport boshqarmasi	16	1	1
14	Toshkent shahri Jismoniy tarbiya va sport boshqarmasi	15	1	1
	Jami	215	14	14

Hududiy tuman (shahar) bo‘linmalarda esa yuqori bo‘g‘in rahbarlari soni 200 nafarni, jumladan:

- Qoraqalpog‘iston Respublikasida – 16 nafar;

- Andijon viloyatida – 16 nafar;
- Buxora viloyatida – 13 nafar;
- Jizzax viloyatida – 13 nafar;
- Qashqadaryo viloyatida – 15 nafar;
- Navoiy viloyatida – 10 nafar;
- Namangan viloyatida – 12 nafar;
- Samarqand viloyatida – 16 nafar;
- Sirdaryo viloyatida – 11 nafar;
- Surxondaryo viloyatida – 14 nafar;
- Farg‘ona viloyatida – 19 nafar;
- Xorazm viloyatida – 12 nafar;
- Toshkent viloyatida – 22 nafar;
- Toshkent shahrida – 11 nafarni tashkil etadi.

7.8-jadval. Jismoniy tarbiya va sport vazirligi tizimidagi hududiy tuman (shahar) bo‘limlari rahbarlik lavozimlari to‘g‘risida ma‘lumot
(2020-yil 1-yanvar holatiga)

№	Tuman (shahar) nomi	Jami shtatlar soni	Lavozimi bo‘yicha taqsimoti
			Bo‘lim boshlig‘i
Qoraqalpog‘iston Respublikasi Jismoniy tarbiya va sport vazirligi			
1	Nukus shahri	4	1
2	Qo‘ng‘irot tumani	4	1
3	Xo‘jayli tumani	4	1
4	Beruniy tumani	4	1
5	To‘rtko‘l tumani	4	1
6	Chimboy tumani	4	1
7	Ellikqal‘a tumani	4	1
8	Amudaryo tumani	4	1
9	Shumanay tumani	3	1
10	Qonliko‘l tumani	3	1
11	Kegeyli tumani	3	1
12	Mo‘ynoq tumani	3	1
13	Qorao‘zak tumani	3	1
14	Taxtako‘pir tumani	3	1
15	Nukus tumani	3	1
16	Taxiatosh tumani	3	1
	Jami	56	16

№	Tuman (shahar) nomi	Jami shtatlar soni	Lavozimi bo'yicha taqsimoti
			Bo'lim boshlig'i
Andijon viloyati Jismoniy tarbiya va sport boshqarmasi			
1	Andijon shahri	4	1
2	Qo'rg'ontepa tumani	4	1
3	Shahrixon tumani	4	1
4	Andijon tumani	4	1
5	Jalaquduq tumani	4	1
6	Izboskan tumani	4	1
7	Marhamat tumani	4	1
8	Xonobod shahri	3	1
9	Asaka tumani	3	1
10	Baliqchi tumani	3	1
11	Bo'z tumani	3	1
12	Buloqboshi tumani	3	1
13	Paxtaobod tumani	3	1
14	Oltinko'l tumani	3	1
15	Xo'jaobod tumani	3	1
16	Ulug'nor tumani	3	1
Jami		55	16
Buxora viloyati Jismoniy tarbiya va sport boshqarmasi			
1	Buxoro shahri	5	1
2	G'ijduvon tumani	5	1
3	Romitan tumani	5	1
4	Qorako'l tumani	5	1
5	Shofirkon tumani	5	1
6	Kogon shahri	3,75	1
7	Jondor tumani	3,75	1
8	Peshku tumani	3,75	1
9	Olot tumani	3,75	1
10	Buxoro tumani	3,75	1
11	Vobkent tumani	3,75	1
12	Kogon tumani	3,75	1
13	Qorovulbozor tumani	3,75	1
Jami		55	13
Jizzax viloyati Jismoniy tarbiya va sport boshqarmasi			
1	Jizzax shahri	4	1
2	Zomin tumani	4	1
3	Do'stlik tumani	4	1
4	G'allaorol tumani	4	1
5	Forish tumani	4	1
6	Baxmal tumani	3	1
7	Sh.Rashidov tumani	3	1
8	Paxtakor tumani	3	1
9	Mirzacho'l tumani	3	1
10	Arnasoy tumani	3	1
11	Zarbdor tumani	3	1
12	Zafarobod tumani	3	1
13	Yangiobod tumani	3	1
Jami		44	13

№	Tuman (shahar) nomi	Jami shtatlar soni	Lavozimi bo'yicha taqsimoti
			Bo'lim boshlig'i
Qashqadaryo viloyati Jismoniy tarbiya va sport boshqarmasi			
1	Qarshi shahri	4	1
2	Shahrisabz tumani	4	1
3	Nishon tumani	4	1
4	Muborak tumani	4	1
5	Mirishkor tumani	4	1
6	Chiroqchi tumani	4	1
7	G'uzor tumani	4	1
8	Yakkabog' tumani	4	1
9	Koson tumani	4	1
10	Qamashi tumani	4	1
11	Shahrisabz shahri	3	1
12	Qarshi tumani	3	1
13	Kitob tumani	3	1
14	Dehqonobod tumani	3	1
15	Kasbi tumani	3	1
Jami		70	15
Navoiy viloyati Jismoniy tarbiya va sport boshqarmasi			
1	Navoiy shahri	4	1
2	Zarafshon shahri	4	1
3	Uchquduq tumani	4	1
4	Qiziltepa tumani	4	1
5	Xatirchi tumani	4	1
6	Karmana tumani	4	1
7	Konimex tumani	3	1
8	Navbahor tumani	3	1
9	Nurota tumani	3	1
10	Tomdi tumani	3	1
Jami		36	10
Namangan viloyati Jismoniy tarbiya va sport boshqarmasi			
1	Namangan shahri	4	1
2	Kosonsoy tumani	4	1
3	Norin tumani	4	1
4	Uchqo'rg'on tumani	4	1
5	Chust tumani	4	1
6	Pop tumani	4	1
7	To'raqo'rg'on tumani	4	1
8	Chortoq tumani	3	1
9	Mingbuloq tumani	3	1
10	Namangan tumani	3	1
11	Uychi tumani	3	1
12	Yangiqo'rg'on tumani	3	1
Jami		43	12
Samarqand viloyati Jismoniy tarbiya va sport boshqarmasi			
1	Samarqand shahri	4	1
2	Kattaqo'rg'on shahri	4	1
3	Urgut tumani	4	1
4	Narpay tumani	4	1

№	Tuman (shahar) nomi	Jami shtatlar soni	Lavozimi bo'yicha taqsimoti
			Bo'lim boshlig'i
5	Jomboy tumani	4	1
6	Samarqand tumani	4	1
7	Ishtixon tumani	4	1
8	Payariq tumani	4	1
9	Pastdarg'om tumani	4	1
10	Kattaqo'rg'on tumani	4	1
11	Bulung'ur tumani	3	1
12	Nurobod tumani	3	1
13	Paxtachi tumani	3	1
14	Oqdaryo tumani	3	1
15	Qo'shrobod tumani	3	1
16	Tayloq tumani	3	1
Jami		58	16
Sirdaryo viloyati Jismoniy tarbiya va sport boshqarmasi			
1	Guliston shahri	4	1
2	Sirdaryo tumani	4	1
3	Boyovut tumani	4	1
4	Sayxunobod tumani	4	1
5	Xovos tumani	4	1
6	Shirin shahri	3	1
7	Yangiyer shahri	3	1
8	Sardoba tumani	3	1
9	Oqoltin tumani	3	1
10	Guliston tumani	3	1
11	Mirzaobod tumani	3	1
Jami		38	11
Surxondaryo viloyati Jismoniy tarbiya va sport boshqarmasi			
1	Termiz shahri	4	1
2	Denov tumani	4	1
3	Sho'rchi tumani	4	1
4	Sherobod tumani	4	1
5	Jarqo'rg'on tumani	4	1
6	Sariosiyo tumani	4	1
7	Muzrobod tumani	4	1
8	Qumqo'rg'on tumani	3	1
9	Uzun tumani	3	1
10	Angor tumani	3	1
11	Boysun tumani	3	1
12	Qiziriq tumani	3	1
13	Oltinsoy tumani	3	1
14	Termiz tumani	3	1
Jami		49	14
Farg'ona viloyati Jismoniy tarbiya va sport boshqarmasi			
1	Farg'ona shahri	4	1
2	Qo'qon shahri	4	1
3	Marg'ilon shahri	4	1
4	Quva tumani	4	1
5	Bog'dod tumani	4	1

№	Tuman (shahar) nomi	Jami shtatlar soni	Lavozimi bo'yicha taqsimoti
			Bo'lim boshlig'i
6	Beshariq tumani	4	1
7	O'zbekiston tumani	4	1
8	Toshloq tumani	4	1
9	Uchko'prik tumani	4	1
10	Quvasoy shahri	3	1
11	Buvayda tumani	3	1
12	Dang'ara tumani	3	1
13	Oltiariq tumani	3	1
14	Qo'shtepa tumani	3	1
15	Rishton tumani	3	1
16	Farg'ona tumani	3	1
17	Yozyovon tumani	3	1
18	So'x tumani	3	1
19	Furqat tumani	3	1
Jami		66	19
Xorazm viloyati Jismoniy tarbiya va sport boshqarmasi			
1	Urganch shahri	4	1
2	Xozarasp tumani	4	1
3	Xiva tumani	4	1
4	Honqa tumani	4	1
5	Bog'ot tumani	4	1
6	Shovot tumani	4	1
7	Xiva shahri	3	1
8	Urganch tumani	3	1
9	Qo'shko'pir tumani	3	1
10	Gurlan tumani	3	1
11	Yangiariq tumani	3	1
12	Yangibozor tumani	3	1
Jami		42	12
Toshkent viloyati Jismoniy tarbiya va sport boshqarmasi			
1	Nurafshon shahri	4	1
2	Olmaliq shahri	4	1
3	Angren shahri	4	1
4	Bekobod shahri	4	1
5	Chirchiq shahri	4	1
6	Bo'stonliq tumani	4	1
7	Qibray tumani	4	1
8	Zangiota tumani	4	1
9	O'rtachirchiq tumani	4	1
10	Yangiyo'l tumani	4	1
11	Ohangaron shahri	3	1
12	Yangiyo'l shahri	3	1
13	Ohangaron tumani	3	1
14	Oqqo'rg'on tumani	3	1
15	Bekobod tumani	3	1
16	Bo'ka tumani	3	1
17	Quyichirchiq tumani	3	1
18	Parkent tumani	3	1

№	Tuman (shahar) nomi	Jami shtatlar soni	Lavozimi bo'yicha taqsimoti
			Bo'lim boshlig'i
19	Pskent tumani	3	1
20	Chinoz tumani	3	1
21	Yuqorichirchiq tumani	3	1
22	Toshkent tumani	3	1
Jami		76	22
Toshkent shahri Jismoniy tarbiya va sport boshqarmasi			
1	Olmazor tumani	4	1
2	Bektemir tumani	4	1
3	Mirobod tumani	4	1
4	M.Ulug'bek tumani	4	1
5	Sergeli tumani	4	1
6	Uchtepa tumani	4	1
7	Chilonzor tumani	4	1
8	Shayxontohur tumani	4	1
9	Yunusobod tumani	4	1
10	Yakkasaroy tumani	4	1
11	Yashnobod tumani	4	1
Jami		44	11
Jami		732	200

Jismoniy tarbiya va sport tizimining ijtimoiy-iqtisodiy va siyosiy barqarorligi esa, ma'muriy boshqaruvning samaradorligiga, unga ishlovchi rahbar kadrlarning oqilona faoliyati ko'rsatishiga bog'liq. Shuning uchun jismoniy tarbiya va sport sohasidagi ma'muriy boshqaruv samaradorligini oshirish masalalari tizimli yondashishni talab etadi.

Jismoniy tarbiya va sport sohasidagi ma'muriy faoliyat natijalarini tahlil etish va uning boshqarish tizimini o'rganish asosida ma'muriy boshqaruv samaradorligini oshirish bo'yicha quyidagi tadbirlarni ishlab chiqish va amalga oshirish maqsadga muvofiq bo'ladi:

[1] Boshqarish tizimini takomillashtirish. Uni maksimal darajada soddalashtirish, undagi ko'p faoliyatlarni markazdan joylarga berish, malaka va shaxsiy sifatlarini inobatga olib rahbarlar vakolatlarini aniq belgilash va boshqalar.

[2] Sport muassasasining rivojlanish strategiyasini ishlab chiqish. Ushbu tadbir tashkilotning kuchli va bo'sh tomonlarini tahlil etish asosida hamda uning barcha funktsional sohalarini o'z ichiga oluvchi siyosati va falsafasini ishlab chiqish orqali amalga oshiriladi.

[3] Bo'g'inlar, bo'limlar va xodimlar o'rtasigi samarali kommunikatsiya aloqalarini ta'minlovchi axborot tizimini ishlab chiqish. Rag'batlantirish mexanizmi, boshqarish tartib-qoidalari va qaror qabul qilish tizimlarini takomillashtirish.

[4] Rahbar va xodimlarni muntazam o'qitish, tayyorlash va qayta tayyorlash orqali ularning malakasini oshirish borish, ularda ishga ijodiy yondashish, yangilikka intilish, izlanish, tashabbuskorlik, omilkorlik va uddaburonlik ko'nikmalarini rivojlantirish.

[5] Rahbar kadrlarni tanlash, joy-joyiga qo'yish va yangilash tizimini takomillashtirish. Buning uchun ularni o'qitish, baholash va lavozim bo'yicha o'tgazish (ko'tarish) tizimini ishlab chiqish, rahbarlar lavozim (mansab)larini rejalashtirish. Tashkilotga ta'sir etuvchi ichki va tashqi omillarga mos bo'lgan rahbarlik uslublarini (avtokratik, demokratik (konsultativ yoki partisipativ), liberal) qo'llash.

[6] Xodimlar tarkibini ishchanlik qobiliyatlari va moslashuvchanlik xususiyatlari bo'yicha shakllantirish, ularni baholash va tanlashning eng samarali usullarini qo'llash asosida tashkilotda qulay ijtimoiy-psixologik muhitni yaratish.

[7] Barcha rahbarlar va xodimlar tomonidan tomonidan tan olinuvchi va qo'llab-quvvatlanuvchi birgalikdagi qadr-qimmatlarni ishlab chiqish asosida tashkilot madaniyatini sabot bilan shakllantirish.

Yuqoridagilar bilan bir qatorda sport boshqaruvi tizimi tejamliligiga erishish ham uning samaradorligini oshirish tashkilot iqtisodiy barqarorligini ta'minlashning muhim belgilaridan hisoblanadi. Bunda amaliy aqliy qobiliyat yaxshi aniqlanmagan bo'lsa ham ko'p sonli yechimlar bilan har kungi vazifalar bilan ta'minlanadi. Masalan, boshqaruv muvaffaqiyati o'zini, o'zining vazifalarini va boshqa insonlarni anglab yetishdagi mukammal qobiliyatga qaraganda akademik tarzda muammoni hal etishga kamroq bog'liqdir. Sternberg va Richard Wagner (1993, 1995) insonlarni ta'sirchan memorandum yozishdagi mahoratni baholaydigan, insonlarda istak uyg'otuvchi, vazifa va majburiyatlarni yuklab beruvchi, insonlarni ko'rish va biror kimsaning kar'yerasini osonlashtirishni

ta'minlaydigan amaliy boshqaruv aqliy qobiliyatini taklif qiladilar. Ushbu sinovlardan yetarlicha yuqori bahoni qo'lga kiritgan boshqaruv ijrochilari yuqori maosh olish va yuqori namoyish reytingini qabul qilishga odatlanadilar.

Ish faoliyatida, madad berishning samarali ta'sir qilishini o'rgangan holda, ko'plab tashkilotlar xizmatchilarga kompaniya egalik qiladigan ko'plab mukofotlar va xatarlarni bo'lishishni taklif qilishadi. Boshqalar ishdagi yaxshi madadga diqqat qaratadilar. Agar istalgan ijro belgilangan va bajarib bo'ladigan bo'lsa mukofotlar juda ham yaxshi samara berishi mumkin.

Nazorat uchun savol va topshiriqlar

1. Sport menejmenti nima?
2. Rahbar qobiliyatining psixologik komponentlari qanday?
3. Rahbarlik sifatlari haqida nimalar deya olasiz?
4. Kuchli rahbar shaxsiga oid sifatlar umumlashmasi qanday?
5. Jismoniy tarbiya va sport muassasalari rahbari shaxsining ob'yektiv ijtimoiy-psixologik xususiyatlari orqali nimalar aniqlanadi?
6. Rahbar shaxsining g'oyaviy-siyosiy sifatlari qanday aniqlanadi?
7. Rahbarning professional-mutaxassislik sifatlari qanday aniqlanadi?
8. Sport boshqaruvi samaradorligini oshirish yo'llari qanday?

O'quv adabiyotlar ro'yxati

1. Hayitov, O.E. Boshqaruv psixologiyasi: O'quv qo'llanma / O.E. Hayitov; O'zbekiston Respublikasi Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligi. – T.: TIQXMMI, 2019. – B. 207–219.
2. Olimov M.S. Sport pedagogik mahoratini oshirish (yengil atletika) [Matn]: darslik / M.S. Olimov, I.R. Soliyev, B.Sh. Haydarov. – T.: O'zbekiston faylasuflari milliy jamiyati nashriyoti, 2017. – 320 b.
3. Боймуродов, Н. Рахбар психологияси. – Т.: Янги аср авлоди, 2016. – 132 б.
4. Gilbreth, Lillian Moller. The Psychology of Management: The Function of

the Mind in Determining, Teaching and Installing Methods of Least Waste.
– USA: CreateSpace Independent, 2013.

5. So‘v xo‘jaligida menejment psixologiyasi (o‘quv qo‘llanma) / O‘P.Umurzoqov muharrirligi ostida; R.Z. Asamova, Z.K. Ismailova, J.X. Rashidov, Q.O. Shovazov, B.U. Hasanov, B.X. Shafqarov, Z.M. Muqimov, U.E. Xoliyorov, I.L. Abdurahimov. – T: “Fan va texnologiya”, 2012. – 320 b.
6. Hayitov, Oybek Eshboyevich. Iqtisodiy psixologiya: O‘quv qo‘llanma. Oliy o‘quv yurtlari magistratura bosqichi talabalari uchun. – T.: TDIU, 2009. – 232 b.
7. Каримова В.М., Ҳайитов О.Э. Маъмурий бошқарув органлари раҳбарларининг лавозимга лойиқлигини баҳолашга оид тест ва методикалар тўплами. Методик қўлланма // Проф. В.М. Каримованинг умумий таҳрири остида. – Т.: “Fan va texnologiya” нашриёти, 2008. – 64 б.

VIII bob

MENEJMENTNING GENDER JIHLATLARI

8-bobning qisqacha mazmuni

Mazkur bobda mehnat bozori va biznes qatlamda ayollarning tutgan o'rne, zamonaviy menejmentdagi gender farqlanishlar, boshqaruv faoliyatiga ayollarning kirib kelishiga to'siq bo'ladigan omillar; mehnat bozoridagi resotsializatsiya jarayoniga ayollarning yondashuvi mazmuni bilan tanishasiz.

GENDER TUSHUNCHASINING TASNIFI

Ilmiy adabiyotlardagi gender g'oyasi to'g'risidagi mavjud qarashlarni tahlil qilish natijasida, gender jinslar o'rtasidagi ijtimoiy munosabatlarni yangicha tushunish, yangicha idrok etish, degan nuqtai nazarning ahamiyatli ekanligini alohida qayd etish lozim. Shu nuqtai nazardan, gender g'oyasi tarkibi va shakllanish bosqichlarini o'rganish katta ahamiyatga ega:

- jins (sex) biologik kategoriya sifatida – mavjud genlar va jinsiy a'zolar birligi, tug'ilishgacha, o'smirlik va katta yoshlilarga xos bo'lgan gormonal to'plam;

- jins (sex) ijtimoiy kategoriya sifatida u inson tug'ilishida belgilangan;

- jins (sex gender) o'xshashlik – o'zini mazkur jinsga tegishli ekanligini anglash;

- jins (gender) jarayon sifatida – o'rgatish, o'rganish, rolni qabul qilish, muayyan gender maqomiga mos keladigan xatti-harakatlarni o'zlashtirish;

- jins (gender) maqom va tuzilma sifatida – individning gender maqomini jinslararo belgilangan munosabatlar qismi sifatida, ayniqsa, hukmronlik va bo'ysunishning tarkibi sifatida ko'rinishiga barham berish.

Dastavval, feministik ruhdagi, keyinchalik esa kengroq ko'lamdagi gender tadqiqotlarda gender ta'limotini shakllantirish texnologiyalariga, ya'ni u yoki bu jamiyatdagi munosabatlar modelini belgilovchi gender me'yorlarini o'rganish va o'zlashtirishga alohida e'tibor qaratilgan.

Gender g'oyasi tushunchasiga oid mavjud nuqtai nazarlarni tizimlashtirish va tartibga keltirishga intilish rossiyalik olimlar O. Voronina, T. Klimenkova, M. Malisheva va boshqalarning tadqiqotlarda berilgan.⁶²

Ushbu masala bo'yicha G'arbdagi yondashuvlarning umumlashtirilgan bir ko'rinishi – O. Voronina tomonidan taklif etilgan model diqqatga sazovordir.

- Gender ijtimoiy-demografik kategoriya sifatida;

- Gender ijtimoiy-qurilma sifatida;

⁶² Воронина О.А. Основы гендерной теории и методологии / Теория и методология гендерных исследований: Курс лекций. – Москва: МЦГИ-МВШСЭН, 2000.

- Gender sub'yektivlik sifatida;
- Gender tarmoq (network) sifatida;
- Gender texnologiya sifatida;
- Gender madaniy istiora sifatida.

“Gender g‘oyaviy tuzilma sifatida”gi muammolar qatorida, masalan, jinsiy hukmronlik tizimi orqali tashkil etilgan va nazorat imkoniyati erkaklarga berilgan genderni erkaklar hukmronligining bir ko‘rinishi, deb belgilovchi feministik tahlil yo‘nalishlaridan birida keltirilgan. Unda nazorat ayollarni ob’yektga aylantirish orqali amalga oshiriladi. Mazkur qarash tarafdorlarining qayd etishicha, erkaklarning nuqtai nazarida gender faqat xotin-qizlariga xos, erkaklar bunday jinsiy o‘ziga xoslikdan xoli, chunki ular butun imkoniyatni ifodalaydi. Ushbu g‘oya qadimiy bir bid’atda o‘z ifodasini topgan, ya’ni go‘yoki jins, jinsiylik – xotin-qizlarga taalluqli imtiyoz hamda “ayollarga xoslik afsonasi” mavzui ana shundan kelib chiqqan.⁶³

Postmodernizm falsafasida gender madaniy istiora sifatida anglanadi hamda predmet tahlilining yana bir muhim samarali jihatini belgilaydi. Bunday yondashuv genderning madaniy-ramziy tabiatini ifodalaydi. Mavjud madaniy-ramziy gender har doim ham aniq qadriyatlar yo‘nalishi va maqsadlarni ifodalayvermaydi. Feminlikni va maskulinlikni ijtimoiy-madaniy aniqlikda shakllantiradi, erkaklik va ayollikning butun ontologiyasi bilan belgilab berilgan madaniy-ramziy iyerarxiyasini ifodalaydi. Ontologik ibtido sifatida erkaklik va ayollikning boshqa asosiy kategoriyalarga singishib ketgani, ularning dastlabki tabiiy-biologik ma’nolarini ham o‘zgartirib yuboradi. Jins madaniy istioraga aylanadi, ushbu istiora esa nafaqat tavsiflash vazifasini o‘taydi, balki ijtimoiy borliqni ham ta’riflashga qodir. Tahlilning ushbu ko‘rinishi asosan Lyusi Irrigare, Xelen Sisu, Yuliya Kristiyeva g‘oyalari ta’sirida kuzatiladigan fransuzcha poststrukturalistik an’ana tomonidan rivojlantiriladi.⁶⁴

Turli loyihalar, dasturlar, rivojlanishning tarmoq va makrosiyosatning jinslar

⁶³ Фридан, Б. Загадки женственности / пер. с англ. – М.: Прогресс, 1994. – С. 17.

⁶⁴ Сиксу Э. Хохот медузы // Гендерные исследования. – №3 (2/1999): ХЦГИ. – М., 1999. – С.71–88.; Irrigaray Z / This sex is not one// gunew (ed).

tengligiga ta'sirini o'rganish gender tengligiga erishishning yana bir muhim jihatidir. O'tgan asrning 80-yillarida rivojlanayotgan mamlakatlarning tajribasi shuni ko'rsatdiki, makroiqtisodiy va tarmoq siyosatini ishlab chiqish chog'ida jinslar o'rtasidagi nomutanosiblikni bartaraf etish istiqbollarini hisobga olish muhimdir. Ana shu omillarning gender tengligiga ta'sirini o'rganish amalga oshiriladigan loyihalar, dasturlar va davlat siyosati ayollarning mustaqilligi, ularning erkaklar bilan teng tanlash imkoniyatlarini qay darajada ta'minlashiga baho berishni talab qiladi. Gender tengligi muammosi ham makro ham mezo va mikrodarajalarda ko'rib chiqilishi mumkin. Bunda gender andozalarini o'zgartirish muhim ahamiyat kasb etadi.

Gender andozalari – shu kungacha ayol va erkak munosabatlarida mavjud bo'lib kelgan va ko'pchilik tomonidan odat sifatida qabul qilinadigan qoidalarni o'z ichiga oladi. Bunday qoidalar axloq va odob normalarini, ijtimoiy fikr, ehtiyoj va talablarni ifodalaydi. Bu andozalarga asoslanib yashash gender tengsizligini keltirib chiqaradi. Gender tengsizligini aniqlash erkaklar va ayollarning iqtisodiyot hamda jamiyatdagi nisbiy maqomini o'rganishni taqozo etadi. Bunda quyidagi jihatlarni ajratib ko'rsatish mumkin:

- xususiy resurslardan bahramand bo'lish;
- o'z mehnati va daromadini tasarruf etish imkoniyati;
- ayollarning o'z taqdiriga taalluqli masalalar bo'yicha mustaqil qarorlar qabul qilish imkoniyati;
- ko'chib yurish erkinligi;
- siyosiy sohaning ochiqqligi va unga kirib borish;
- nomoddiy resurslardan bahramand bo'lish va ularni nazorat qilish;
- huquqiy maqom va huquqiy tuzilmalarga kirish.

Gender tengligiga erishishda erkaklar va ayollarning yer, kapital, uskunalar, ko'chmas mulk, bank kreditlari kabi ishlab chiqarish resurslaridan bahramand bo'lishlarida va ularni nazorat qilishda teng imkoniyatlar mavjudligi muhim ahamiyatga egadir. Qashshoqlik va mahrumliklar, jinsidan qat'iy nazar barcha qashshoqlarga xos bo'lsa, ko'pchilik rivojlanayotgan mamlakatlarda ayollarning

an'anaviy tarkib topgan gender bo'ysunuvi ayollarni ana shu ne'matlardan bahramand bo'lishdan mahrum etadi, ularni nihoyatda nochor ahvolga solib qo'yadi.

Erkaklar va ayollarning qonun tomonidan kafolatlangan ijtimoiy resurslardan teng bahramand bo'lishlari gender tengligini ta'minlashda muhim ahamiyatga molik yana bir jihatdir. Bilim olish, sog'liqni saqlash, iqtisodiy xizmatlar, ijtimoiy himoya kabi va boshqa huquqlargina emas, balki mana shu resurslardan bahramand bo'lishning ijtimoiy-iqtisodiy shartsharoitlari ham shular jumlasiga kiradi. Ushbu ijtimoiy resurslardan erkaklar va ayollarning teng bahramand bo'lishlarini ta'minlash ham jamiyatda gender rivojlanishi siyosatining muhim vazifasi hisoblanadi.

Xotin-qizlar rolini faollashtirish shunday jarayon bo'lishi mumkinki, u xotin-qizlarning mustaqilligini ta'minlash, amalda tanlash tengligiga erishish uchun shart-sharoitlarni yaratish maqsadida tashqaridan rag'batlantiriladi. Bu narsa davlat va jamiyat tomonidan maxsus dasturlar va loyihalar ishlab chiqilib amalga oshirilishini, davlat o'tkazayotgan ijtimoiy-iqtisodiy siyosatining jamiyatda xotin-qizlar ahvoliga ta'sirini hisobga olishni, ya'ni ayollarga nisbatan hukumatning himoya siyosati o'tkazilishini taqozo etadi. Uy-ro'zg'orda va jamiyatda ayollarning mavjud holati, iqtisodiy, qonunchilik va ijtimoiy muhit e'tiborga olingan taqdirda bunday siyosat chora-tadbirlarning samaradorligi oshadi. Ijtimoiy muhit mavjud urfodatlarini, an'analarni, psixologiyani, diniy e'tiqodlarni va shu kabilarni qamrab oladi. Gender munosabatlari sohasidagi siyosat, chora-tadbirlarning samaradorligi jamiyatda jinslar o'rtasidagi o'zaro munosabatlarning iqtisodiy, huquqiy va boshqa jihatlari o'rganilishini talab qilishi ravshan. Shuning uchun:

Birinchidan, feminizmning takomillashuvi tufayli vujudga kelgan gender ta'limoti ayollar masalasini avvalgi ta'limotlarga nisbatan kengroq qarashga asoslanadi.

Ikkinchidan, ayollar muammolari erkaklar va jamiyat muammosi deb e'tirof etilishini targ'ib qiladi.

Uchinchidan, gender tengligi muammosi, yuqorida ta'kidlaganidek, makro,

mezo va mikrodarajalarda ko‘rib chiqishi lozim. Biroq gender tenglik ayol va erkak o‘rtasidagi psixofiziologik va antropologik farqlar, o‘ziga xosliklar borligini inkor etmaydi. Ayol va erkaklarni bir-birlarini antogonistik kuchlar sifatida qarashga ham olib kelmaydi, balki teng imkoniyatlar yaratadi. Mavjud gender stereotiplariga asoslanib yashash gender tengsizligini keltirib chiqaradi.

To‘rtinchidan, gender tengsizligi xususiy resurslardan bahramand bo‘lish, o‘z mehnati va daromadini tasarruf etish imkoniyati, ayollarning o‘z taqdiriga taalluqli masalalar bo‘yicha mustaqil qarorlar qabul qilish imkoniyati, siyosiy sohada ishtirok etishlarida, moddiy va ma‘naviy resurslardan teng barhamand bo‘lish, huquqiy maqomlarda ifodalanadi.⁶⁵

Gender psixologiya

Keyingi davrda gender tenglik masalasi, xotin-qizlarning davlat va jamiyat qurilishidagi rolini oshirishga bag‘ishlangan qator tadqiqotlarga yosh psixolog olimlarning qo‘shilishi ushbu yo‘nalishning ham istiqbolli ekanligini ko‘rsatmoqda.

Davr talabidan kelib chiqayotgan bu vazifa o‘zbek psixologlari oldiga qator muammolarni qo‘yish bilan birgalikda ulardan gender muammolari, jinsiy tafovutlar masalasiga ilmiy jihatdan yondashishni taqozo etadi. Shuni alohida ta’kidlash joizki, o‘g‘il va qizlarning ijtimoiy tasavvurlarida jinsiy tafovutlarga oid tushuncha, bilim va ko‘nikmalar, stereotiplar eng avvalo oilada shakllanadi. Shuning uchun ham oila psixologiyasi doirasida aynan jinsiy tafovutlar va gender muammolari o‘rganilishi va amaliyotda qanday ekanligi tadqiq etilishi kerak.

Avvalo shuni ta’kidlash joizki, **gender psixologiyasi** – ijtimoiy psixologiya fanining bir sohasidir. Boshqa sohalar singari u ham o‘z tarixiga ega. Ammo bu tarixni XX asrning 70-yillaridan boshlab o‘rganish noo‘rin deb hisoblaymiz. Bundan tashqari, uni fenemizme mevasi deyish ham noto‘g‘ri. Biroq fanning asosiy xizmati zamonaviy psixologik muammolarga jamoatchilik fikrining jalb qilinishi

⁶⁵ Самаров Р., Мукимова Д., Рахманов Б. Гендер маданият шакллантиришининг ижтимоий-сиёсий аҳамияти (ўқув-услубий қўлланма). – Т., 2011. – 36 б.

hisoblanadi.

O‘zbekistonda ham gender masalasi ko‘pincha oila muammolari doirasida o‘rganilishi an‘anaga aylangan. Qator tadqiqotlarda (E. G‘oziyev, G‘. Shoumarov, V. Karimova, I. Yoqubov, B. Qodirov, S. Mirhosilov, E. Usmonov, N. Sog‘inov, F. Akramova, L. Karimova, O. Hayitov, N. Salayeva, O. Shamiyeva, O. Abdusattorova va boshq.) oilaviy hamda shaxslararo o‘zaro munosabatlarga e‘tibor qaratilgan.

Muallifningning oila va oilaviy munosabatlarning ijtimoiy-psixologik omillari va oqibatlariga bag‘ishlangan asarlarida oilada yoshlarni gender munosabatlarga tayyorlash muammolariga⁶⁶, gender tasavvurlarning shaxs tarbiyasidagi o‘rni (2006) kabi masalalarda e‘tibor qaratilgan. Bizning oxirgi tadqiqotlarimizda⁶⁷ er-xotin va oiladagi sibling munosabatlarning bola shaxsiga ta’siri, jumladan, erkaklik va ayollik fazilatlarini shakllanishidagi o‘rni o‘rganilgan, ilmiy xulosalar chiqarilgan.

Boshqaruv faoliyati va shaxs kar‘yerasining gender jihatlari

Qator xorijiy adabiyotlar tahliliga ko‘ra, “yetakchi”, “peshqadam”, “lider” bir so‘z bilan aytganda “boshqaruvchi” muammosi odatda jinsni hisobga olmagan holda an‘anaviy o‘rganilgan, ya’ni boshqaruvchilik maskulinlikka xos deb hisoblangan.

Ko‘plab fenomenlar, amaliy natijalar va nazariyalar “erkaklik” tushunchasi orqali izohlangan.

So‘nggi yillarda ayol kar‘yerasi va omillari, xususan, professional faoliyatda yuqori lavozim va mavqeyga erishgan ayollar – izchillik bilan ijtimoiy-gumanitar tadqiqotlar obyektiga aylanib bormoqda (A.Ye. Chirikova, O.N. Krichevskaya; B.Dalbus-Xall; Ye.K. Zavyalova; M.V. Safanova; N.D. Strelkova; G.V. Tureskaya, V.A. Xashyenko; S.E. Jalbert; J.de Trude, V. Stanfield va

⁶⁶ Каримова В. Оилада ёшларни гендер муносабатларга тайёрлаш муаммолари // “Ёшлар муаммолари ва уларнинг ечими: ҳолат ва истиқбол” мавзусидаги Респ. илмий-амалий анжумани материаллари – Т.: 2002. – Б. 30–33.

⁶⁷ Каримова В. Оилавий ҳаёт психологияси: Ўқув қўлланма. – Т.: 2006. – 142 б.

boshqalar).

Shunga qaramasdan shaxsning maskulin tashkilotchiligi jamiyatda ijtimoiy ma'qullangan xulq-atvor sifatida qolmoqda.

Gender psixologiyasi sohasiga doir integrativ yondashuv hamda maskulinlik va feminenlik konsepsiyasi ishlanmalari **S. Bem, I.S. Kon, E. Igli va B. Jonson, G. Hofstede, I.S. Klesin, T.V. Bendas, A. Anastazi, Sh. Bern, Ye.P. Ilin** va boshqalarning ishlarida o'z ifodasini topgan.

Maskulin yetakchining **“implisit modeli”**ni ko'plab holatlarda maskulin va feminen stereotiplarda qat'iy turishi shaxsning sotsializasiya va tarbiya jarayonini shakllanishida saqlanib qolgan.

Jamiyatda sog'lom turmush tarzini boshdan kechirayotgan har qanday oilada, ota-ona, farzandini ilk go'daklik davridayoq shaxs qirralari va xulq-atvor stereotiplari shakllanishini “dasturlab” boradi. Bu boradagi izlanishlarni Z. Freyd, A. Bandura, A. Rayl, N. Lungxi, L. Lazovik, A. Xeylbrun, Ye. Makkobi, L. Popova, A. Antonov, S. Lomakina, G. Hofstede, J. Young, J. Klosko kabi yana qator mutaxassislar olib borishgan.

Masalan, **S.S. Lomakina** ilmiy izlanishlari yordamida sinaluvchilarning sub'yektiv fikriga asoslanib, boshqaruv faoliyatida muvaffaqiyatga erishish uchun ota-onalardan meros bo'lib o'tadigan qator maskulin sifatlar yordam berishini aniqlagan va buni 8.1-jadval ko'rinishida tizimlashtirgan.

8.1-jadval. **Ota-onalardan meros bo'lib o'tgan maskulin sifatlar**⁶⁸

Sinaluvchilar	D/ja	Otadan meros bo'lib o'tgan sifatlar	D/ja	Onadan meros bo'lib o'tgan sifatlar
Erkaklar	1.	maqsadga intilish	1.	maqsadga intilish
	2.	yetakchilik va ishbilarmonlik sifatleri	2.	mulohazalik
	3.	intellektual xarakter; mehnatsevarlik	3.	kuchli xarakter; mehnatsevarlik
	4.	qattiqqullik; tavakkalchilik	4.	intellektual xarakter; qat'iylik
	5.	bilishga intilish	5.	Faollik

⁶⁸ Ломакина С.С. Феномен социально-психологического наследования у современных руководителей: Автореферат дис. ... канд. психол. наук: 19.00.05. – СПб., 2006. – С. 17.

Sinaluvchilar	D/ja	Otadan meros bo‘lib o‘tgan sifatlar	D/ja	Onadan meros bo‘lib o‘tgan sifatlar
Ayollar	1.	maqsadga intilish	1.	maqsadga intilish
	2.	intellektual xarakter	2.	yetakchilik va ishbilarmonlik sifatleri; intellektual xarakter
	3.	yetakchilik va ishbilarmonlik sifatleri	3.	kuchli xarakter; mehnatsevarlik
	4.	bilishga intilish; mehnatsevarlik	4.	faollik; qattiqqullik
	5.	botirlik	5.	mustaqillik; botirlik; bilishga intilish
	6.	kuchli xarakter		
	7.	qattiqqullik; mustaqillik		
	8.	faollik; qat’iylik; optimizm vazifalarga yo‘nalganlik; o‘z-o‘ziga ishonch; qarorlar qabul qila olish		

Gender-menejment tushunchasi aloqador bo‘lgan psixologik hodisalar

Professional faoliyat jarayonida erkaklar va xotin-qizlarning o‘zlarini qanday tutishlari, maqomlari va bu jarayonlardagi ularning jinsidan kelib chiqadigan o‘ziga xos psixologik qonuniyatlar olimlarni hamisha qiziqtirib kelgan. Chunki ishlab chiqarishning manfaatlaridan kelib chiqiladigan bo‘lsa, qaysi jins vakili, qanday ijtimoiy-iqtisodiy shart-sharoitlarda o‘zgarlar faoliyatini boshqarganda mehnat unumdorligi yuqori bo‘ladi, degan savol ham fan, ham amaliyot uchun o‘ta dolzrabdir. Bu o‘rinda shuni e’tirof etish joizki, ishlab chiqarish sur’atlari nihoyatda tezlashgan ushbu zamonda xotin-qizlar erkaklar bilan teppa-teng ishlab chiqarishning barcha sohalarida mehnat qilish bilan birgalikda, boshqaruv jarayonlariga ham dadil kirib kelmoqdalar.

Erkak va ayollar o‘rtasida bevosita professional faoliyatda namoyon bo‘luvchi gender munosabatlar, olimlarning fikricha,⁶⁹ aslida bir-biriga qarama-qarshi bo‘lgan ikki holatning mavjudligi orqali tushuntiriladi.

Bu – muayyan ma’noda ochiq yoki yashirin tarzda kechadigan segregatsiya

⁶⁹ Бендас Т.В. Гендерная психология: Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2006. – 293 с.

va konvergentsiya jarayonlaridir.

Segregatsiya – ma’no jihatdan “uzoqlashish” ma’nosini bildirib, jamiyatda odamlarning yoki muayyan ijtimoiy guruhlarning biror bir belgi jihatidan (masalan, jins, irq, ijtimoiy kelib chiqish kabi) tafovutlanishlari, biror sifat bo‘is bir-birlaridan sun’iy tarzda uzoqlashtirilishini tushuntiruvchi hodisadir. Erkak va ayolning jamiyatdagi ijtimoiy maqomi nuqtai nazaridan, bu ularning jamiyatdagi ijtimoiy o‘rni, nufuzi, ular mashg‘ul bo‘ladigan faoliyat turlari, bir-birlari bilan muloqot qilish imkoniyatlarini nazarda tutadi. Bunday uzoqlashtirish odatda muayyan ijtimoiy normalar, xulq-atvor stereotiplari, ijtimoiy institutlar vositasida amalga oshirilib, ba’zan bu o‘rinda ayrim ramziy belgilar (yurish-turish, kiyim-kechak, ta’qiqalar, odat va an’analar va boshq.) ham o‘ylab topilgan. Bunday tafovutlashuvlarning orasida jinsiga ko‘ra uzoqlashuv holatlari alohida o‘rin tutadi. Chunki segregatsiyaning jinsiy ko‘rinishidan tashqari, uning yoshga oid, antropologik tiplarga oid, milliy-etnik ko‘rinishdagi turlari ham bor.

Oddiy hayotda shaxslararo munosabatlar nazarda tutilgan holatlardagi segregatsiya asosan ijtimoiy ustanovkalar va stereotiplar shaklida o‘zaro munosabatda bir shaxsning boshqa shaxs yoki guruhni idrok qilishi, o‘zini o‘zgalar doirasida tasavvur qilishi va shunda aniqlanadigan ajratuvchi belgilar vositasida namoyon bo‘ladi. Ya’ni, agar bu hodisani gender munosabatlar sohasida tasavvur etilsa, bu – yashirin yoki oshkora tarzda erkaklar va xotin-qizlar birgalikda faoliyat ko‘rsatadigan sharoitlarda har ikki jins vakilining o‘z jinsiy belgilari nuqtai nazaridan qarama-qarshi jins vakili yoki o‘zini muayyan jins vakili sifatida idrok qilish oqibatida ba’zi bir tafovutlarning borligini hamisha his etish va undan foydalanishlaridir. Masalan, ayol kishiga o‘ta muhim va og‘ir vazifa topshirilsa, u o‘zining “nozik jins”ga taalluqli ekanligini bahona qilishi ham mumkin, yoki jinsidan qat’iy nazar, erkakchasiga ishga to‘g‘ridan to‘g‘ri kirishib ketishi ham mumkin. Olimlarning fikricha, bu kabi holat, ya’ni, o‘zining jinsini bahona qilib, biror yumushlardan o‘zini tortish, kamchiliklarni xaspo‘shlash kabilar aslida erkaklarda oshkoraroq namoyon bo‘lar ekan. Masalan, mehnat jamoasida oddiy tanaffus paytlarida erkak kishining o‘zi choy damlab ichishi yoki kofe qaynatib,

ayol sherigiga taqdim etishi o‘zi uchun ham, hamkasblar uchun ham erish tuyuladi. Bu ham oddiy kundalik hayotdagi segregatsiyaning bir ko‘rinishi.

Segregatsiyadan farqli **konvergentsiya** – shaxslararo munosabatlar tizimida muomalaning tig‘izligi yoki uning yetishmasligi oqibatida fikr, o‘y, maqsad va maslamlarning biriga birining uyg‘unlashib, uyqash bo‘lib ketishini izohlovchi holatdir. Masalan, gender munosabatlarida jinsiy tafovutlarning umumiydashib ketishi, ularning anglanmasligi, bir sifatning boshqa sifat bilan qo‘shilib ketishidir. Ya‘ni, o‘g‘il bolalar bilan qiz bolalarning yillar davomida birga o‘qishlari, dam olishlari, sport bilan shug‘ullanishi, keyinchalik erkaklar bilan xotin-qizlarning birgalikda faoliyat yuritishlari konvergentsiyaning asosiy sabablaridandir. Bunday holatlar ayrim sharoitlarda jinslararo munosabatlarning o‘ta iliq, samimiy, do‘stona bo‘lishini ta‘minlasa, boshqa bir sharoitda, aksincha, o‘zaro dushmanlarday munosabatda bo‘lishlarini ta‘minlaydi. Masalan, oxiri yillarda ayollarning avtomashina rulini boshqarishlari faoliyatini tahlil qiladigan bo‘lsak, bunda aniq konvergentsiyani kuzatishimiz mumkin.⁷⁰

Gender-menejment

Gender menejment sohasida mashhur asar yozgan ayol mualliflardan biri R. Kenter bo‘lib, uning 1977-yilda chop etilgan **“Erkaklar va ayollarning tashkilotdagi o‘rni”** (“Men and women of the corporation” Bartol, Martin, 1986) nomli kitobi alohida o‘rin tutadi. Unda o‘zi ayollar jinsiga taalluqli bo‘lgan muallif Kenter xotin-qizlarning ishlab chiqarishda, mehnat jamoasida o‘zini qanday tutishi va boshqaruv sohasiga intilishi ushbu jamoaning tarkibiga bog‘liq bo‘ladi, deb ta‘killaydi. Masalan, xotin-qizlar kam bo‘lgan ishlab chiqarish sharoitlarida ayollar o‘ziga xos alohida maqomga, erkaklar iborat jamoada ishlaydigan xodima esa butunlay boshqacha maqomga ega bo‘ladi. Shu nuqtai nazardan, jinsiy tarkibi turlicha bo‘lgan tashkilotlarda faoliyat yuritadigan ayollarning ikki guruhi farqlanadi:

- 1) biror jins vakili mutloq ko‘pchilikni tashkil etgan jamoa: masalan,

⁷⁰ Каримова В. ва бошқалар. Гендер-менежмент. Ўқув қўлланма. – Т., 2010. – 78 б.

ko'proq xotin-qizlar ishlaydigan jamoada ular **dominantlar** deb ataladi;

2) xotin-qizlar tarkiban kamchilikni tashkil etadigan jamoadigi xotin-qizlar **tokenlar** (inglizcha token – simvol, ramz ma'nosini bildiradi) deb yuritiladi.

Kuzatishlar shuni ko'rsatadiki, aksariyati erkaklardan iborat bo'lgan jamoada atigi ikki-uch nafargina ayol bo'lsa (masalan, harbiylar jamoasi yoki xavfsizlik xizmati xodimlari jamoasi kabilar), ushbu jamoadagi xotin-qizlar o'zlarini ramziy ma'nodagina namoyon eta oladilar. Xuddi shunday boshqa irq yoki millat vakillari soni juda kam bo'lgan jamoada ham qaysi millat ko'pchilikni tashkil etsa, ulardangina iborat jamoa mavjudday tuyuladi.

Real ishlab chiqarish munosabatlari sharoitida tokenlar kamchilikni tashkil etsalar-da, ularning mavjudligini idrok qilish osonroq bo'ladi va bu o'rinda ularga nisbatan mavjud bo'lgan barcha stereotip(bid'at)lar ishga tushadi, hattoki, agar yuqoriga ko'tarilishga da'vogarning muayyan biror sifati ajralib namoyon bo'la boshlasa, bu sifatga boshqacharoq baho berish holatlari ham bo'ladi. Erkaklar jamoasida ayollar va rahbarlik organlaridagi xotin-qizlar aynan shunday tokenlar rolini bajaradi.

Yuqorida ta'kidlaganimiz Kenter o'z izlanishlarida ana shunday tokenlarning norasmiy **to'rt tipini** aniqladi:

1) **“ona”** timsolidagilar: bundaylardan jamoadagilar ishchanlik, faollikni emas, balki har bir ishda ulardan emotsional qo'llab-quvvatlovni kutishadi;

2) **“o'ziga rom etuvchi (erituvchi)”** – bu o'rinda token ayol o'zidan ancha yuqoriroq mavqeni egallagan erkakni o'ziga jinsiy-seksual tomondan rom etishga, uning e'tiboriga sazovor bo'lish bilan jamoadagi boshqa erkaklarga yomon ko'rinib qoladi;

3) **“tumor-munchoq”** – juda yoqimtoy bo'lib, unda ishchanlik xususiyatlari bo'lmasa-da, jamoaga omad keltiruvchi shaxs sifatida ko'pchilikka yoqadi;

4) **“temir xonim”** (железная леди) – bunday tokenlar ayollarga xos bo'lmagan qattqlik va talabchanlik xususiyatlariga ega-ki, shu sababli uni jamoa o'zidan yiroq qilishga urinadi.

Yuqorida keltirilgan tiplar va ular bilan bog'liq bo'lgan vaziyatlar, tabiiy,

ayol uchun ham yaxshi emas. Bunday vaziyat ayolga o‘z jamoasida munosib o‘rin egallash, obro‘ orttirish va xizmat lavozimlarida muvaffaqiyat bilan ko‘tarilishga xalaqit beradi. Olimlarning fikricha, bu holatni o‘zgartirishning yagona yo‘li – bu tokenlar sonini ko‘paytirish va rahbar-menejer ayollar mavqeni orttirishdir (Bartol, Martin, 1986).

Xorijda o‘tkazilgan tadqiqotlar jarayonida tokenlarning shaxslararo munosabatlarda o‘zlarini qanday tutishlari, ularning xulq-atvoriga ko‘proq e‘tibor qaratildi. Masalan, ingliz tadqiqotchilari S. Uolsh va K. Kessell (Walsh, Cassell, 1995)larning fikricha, bunday ayollar o‘ziga xos himoya mexanizmlaridan foydalanadilar va bunday himoya strategiyasi **gender menejmenti** deb nomlanadi. Ularning ikki ta’lim muassasasida o‘tkazgan izlanishlari oqibatida bunday menejmentning quyidagi xususiyatlari aniqlandi:

1) **ish faoliyati jarayonida belgilangandan ortiq faollik ko‘rsatish**, ya’ni, masalan, ayollar erkaklarga nisbatan ishxonada ko‘proq qolib ketish hisobiga o‘zlarini yaxshi xodim, ishchan mutaxassis sifatida ko‘rsatishga urinishlari;

2) **“feminin uslub”** – erkaklar bilan muloqat qilganda, muzokaralar olib borish chog‘ida faqat ayollargina xos bo‘lgan usullarni (masalan, erkalanish, joziba, turli muqomlar qilish, o‘zini sal pastga urish, nozik ekanligini ta’kidlash kabi) qo‘llash orqali erkak kishini ishlashga majbur qilish, ya’ni, aynan u yoki bu yumushni boshqalar usiz eplay olmasliklariga ishora qilish;

3) **“sahna ortida ishlash”** – erkaklarga nisbatan ayollar jamoada aslida haq to‘lanmaydigan, ya’ni jamoatchilik vazifalarini bajarish, lekin ishdan tashqari paytlarda jamoa a’zolari bilan shug‘ullanishga (masalan, biror shaxslararo nizoni bartaraf etishga ishtirok etish, talaba yoshlar biror masalada mushkul ahvolda qolgan bo‘lsalar, ularni qo‘llab-quvvatlash, qo‘shimcha mashg‘ulotlar o‘tkazish kabi) vaqt topa oladi;

4) **“onalik qobiliyatlari”** – erkak hamkasblarga nisbatan g‘amxo‘rlik ko‘rsatish, ayniqsa, o‘zidan yuqori mansabda turgan erkaklarga e‘tiborli bo‘lish, ularning muammolarini erinmay o‘rganish, jo‘yali maslahatlar, yo‘l-yo‘riqlar ko‘rsatish orqali jamoadagi o‘z obro‘sini ko‘tarib olish;

5) **“niqob” dan foydalanish** – ayollar o‘z shaxsiy va emotsional hayotiga oid ma’lumotlarni birovlariga bildirmaslikka, farzandlari, erlari bilan paydo bo‘lgan muammolarni oshkora etmaslikka harakat qiladilar-ki, aks holda, ular unchalik yaxshi ishlamaydigan xodimlar qatoridan o‘rin egallab qolishlari mumkinligidan cho‘chiydilar. Bunday yashirin holatlardan rahbarlik karjerasiga intilayotgan xotin-qizlar ko‘proq foydalanadilar. Token ayollarning bu tarzda o‘zlarini tutishlari, mutaxassislarning fikricha, tashkilot uchun foydali hisoblanadi, chunki nima bo‘lganda ham bu yerda ish yaxshi ketadi, lekin aslida ushbu holat o‘sha ayolning salomatligiga jiddiy tahdid solishi mumkin.

Biz o‘tkazilgan qator tadqiqotlarning xulosalariga tayanib, shunday fikrga keldikki, zamonaviy rahbar tadbirkor va rahbar ayolning muhim gender jihati – bu uning muloqotga chechanligi, kirishimliliigi va notiqligidir, kommunikativ egiluvchanligidir. Darhaqiqat, xotin-qizlarning rahbarlikka da’vogarlik qilishining muhim mezonini ham aynan ularning fikrlari kimlardir tomonidan tan olinayotgani, ko‘pchilikning o‘rtasida o‘zini yo‘qotmasligi, o‘z fikr-mulohazalarini o‘zgalarga yetkaza olishda o‘zlarini dadil tutishlaridir.

Bizning fikrimizcha, zamonaviy o‘zbek rahbar ayoli uchun jamiyatdagi ahloq normalariga bo‘ysunish, ularni tan olish va kundalik faoliyatda, odamlar bilan ishlaganda, ayniqsa, xotin-qizlar bilan ishlab, o‘z iqtidorlari va iste’dodlarini namoyon etishda aqliy-irodaviy sifatlardan ham aynan muomala madaniyati va ahloqiylik katta insoniy ahamiyatga egadir. Bu sifatlarning mavjudligini erkaklar tomonidan tan olinishi esa xotin-qiz rahbarlarning katta yutug‘i, deb hisoblaymiz.

Demak, **gender menejment** – bu xotin-qizlar va erkaklar uchun teng imkoniyatlar sharoitida shaxsning o‘z psixologik jinsi xususiyatlarini anglagani holda atrofdagilarni o‘ziga qaratish, ularni o‘zidagi qobiliyatga ishontirish va o‘ziga nisbatan xayrixohligini oshirishga qaratilgan muomala strategiyalaridan bo‘lib, bunday xususiyatlarni inobatga olgan boshqaruv faoliyatiga o‘qitish tizimi samarali hisoblanadi.

Shunday qilib, o‘tkazilgan barcha tadqiqotlarimiz xotin-qizlar boshqaruvining menejmentda samarali ekanligini ko‘proq isbot qiladi va bunda

ayol tabiatiga xos bo'lgan jihatlar muayyan ijobiy rol o'ynashi o'z isbotini topdi. Xotin-qizlarni boshqaruv va rahbarlik faoliyatiga o'qitish tizimida biz qo'lga kiritgan barcha empirik natijalarni albatta inobatga olish va ularni samarali iqtisodiy faoliyatini ta'minlashga erishish lozim.⁷¹

Gender-menejmentdagi o'ziga xos holatlar

Rahbarlik va boshqaruv jarayonlariga aralashib qolgan xotin-qizlar uchun yana bir ish strateriyasi va taktikasi mavjudki, tokenlar o'zlari uchun unchalik ma'qul bo'lmagan holatlarini “taassurot qoldiruvchi menejment” (впечатляющий менеджмент) orqali to'g'rilashga urinadilar. Bu – shunday qobiliyatki, ayol so'zlar, iboralar, harakatlar va qarashlar orqali o'zi to'g'risida yaxshi taassurot qoldirishga urinadi va shu orqali o'zgalarga, birinchi navbatda, erkaklarga ta'sir ko'rsata oladi (Riordan et al., 1994).

Bu kabi menejmentning yaqqol ko'rinishlaridan biri ingratsiatsiya (Wayne et al., 1994)dir. Bu tushuncha yoki ibora dastlab E. Djons tomonidan kiritilgan bo'lib, uning nazariy jihatlarini R. Layden va T. Mitchellar tomonidan asoslangan edi. Mohiyati shundan iboratki, inson boshqalarga yoqish uchun, o'z fikr va istaklarini o'zgalarga yetkazish uchun o'zini yoqimli, yoqimtoy qilib ko'rsata oladi va u orqali sherigining mehriga, simpatiyasiga, ya'ni, ijobiy munosabatiga sazovor bo'ladi. Fanda aynan shu yo'l bilan hamkasblari yoki muloqotdagi sheriklarida o'ziga nisbatan ijobiy munosabatga sazovor bo'lgan shaxsni ingratsiator, ingratsiatsiya ob'ektini esa – mo'ljal (mishenъ) deb ataladi. Amaliyotda jamoaning yetakchisi ham, unga ergashganlar ham ba'zan ingratsiator roliga bo'lishi mumkin.

E. Djons va T. Pittmenlar empirik tadqiqotlari natijasida ingratsion strategiyaning to'rt tipini aniqladilar:

1) **o'zini ko'rsata olish – taqdim etish** (самопрезентация): mo'ljaldagi shaxsga ingratsiator tomonidan shunday ma'lumot yetkazib, uni ishontiriladiki, ishontiruvchidagi ijobiy xislatlarning borligini o'zga shaxs tan oladi (masalan, rahbar ayol o'z xodimiga ancha-muncha tajriba egasi ekanligini, aynan shu sohada

⁷¹ Каримова В. ва бошқалар. Гендер-менежмент. Ўқув қўлланма. – Т., 2010. – 78 б.

uning bilimlari boshqalarnikidan ortiq ekanligini ilgari ishlarida isbot qila olganligini ochiq aytadi);

2) **boshqalardagi taassurotni kuchaytirish:** maqtash va ortiqcha xushomadlar orqali boshqa xodimlar o'z rahbaridagi ijobiy sifatlarni bo'rttiradi, uni maqtaydi, u bilan ishlash qanchalik maroqli va samarali ekanligini e'tirof etadi, bunga javoban u ham maqtov va minnatdorchilik so'zlarini bayon etadi;

3) **fikrlarning mos kelishi:** sherikning mulohazalarini qabul qilish, ular bilan hamfikir bo'lish orqali fikr-o'ylarining mos ekanligini tasdiqlash. Masalan, bevosita ishga oid yoki ishdan tashqarigi faoliyat, qiziqishlar, farzand tarbiyasi borasida fikrlarning bir-biriga uyg'unligi muhokama qilinadi;

4) **o'ziga qarashli xodimlarni ajratib, ular bilan alohida muomala qilish:** rahbar o'z xodimlari orasidan shundaylarni ajratib oladiki, ular rahbarga sadoqatliliklari va uni hurmat qilishlarini oshkora aytaveradi va hamisha unga xamdu-sanolar aytadi, maqtayli, ko'klarga ko'taradi.

Shu kabi tadqiqotlarda tashkilotda rahbarlar ingratsiatsiyaning turli xil yo'llarini amalda ishlatishlari o'rganildi. Ya'ni, rahbarlar o'zlariga o'rinbosarlar tanlaganda, yoki biror kimsaning rahbarlikka loyqligini isbotlash maqsadida rahbar-xodim munosabatlarida ingratsiatsiyaning turli ko'rinishlari ishlatiladi va shu orqali maqsadga erishiladi.

Bu usullardan nafaqat erkaklar, balki ikkala jins vakili ham real ish faoliyatida foydalanadilar. Mutaxassislarning fikricha, bu usul ayniqsa, ayollarga xos bo'lib, ular shu orqali o'z imkoniyatlarini erkaklarnikiga tenglashtirib olishga erishadigan. Amerikalik olimlar D. Kipnis va S. Shmidtlarning fikricha, amalda haqiqatan ham bu usul erkaklardan ko'ra ayollarga munosib va xosroq, deb hisoblanadi (tsit.: Wayne et al., 1994, dan).

Darhaqiqat, gender menejmenti va ingratsiatsiya straterigiyalari shaxsning atrofdagilarni o'ziga qaratish, ularni ishontirish va o'ziga nisbatan xayrixohligini oshirishga qaratilgan muomala strategiyalaridan bo'lib, aslida ular jamiyatda xotin-qizlar va ularning rahbarlik salohiyatiga nisbatan erkaklarda va yaxlit jamiyatda biroz ishonchsizlikning mavjudligidan kelib chiqadi.

Ijtimoiy psixologik tahlillar shuni ko'rsatadiki, xotin-qizlarning samarali boshqaruv faoliyati va biznes muvaffaqiyatlariga nisbatan jamiyatda muayyan stereotiplar va bid'atlar yo'q emas. Shunga qaramay, hayot rivoji shundayki, baribir, boshqaruvda gender siyosatini yo'lga qo'yish shart.⁷²

Gender-menejment kontekstida maskulinlik va femininlik

XX asrda amalga oshirilgan ko'plab tadqiqotlar ikki jins vakillaridagi maskulinlik-femininlik sifatlarining mavjudligini o'rganishga bag'ishlangan bo'lib, bu tadqiqotlarning boshlanishi Sandra Bem va Djudit Spenslar nomlari bilan bog'liq. Ular ikkala qutbiy sifatlarni, ya'ni, maskulinlik hamda femininlik sifatlarini o'rganish jarayonida yangi bir sifatlar majmuini, ya'ni, androginiyani kashf etgan olimlardir. Chunki 1974 yildayoq Sandra Bem gender identifikatsiyasining odamlarda namoyon bo'lishini o'rganish jarayonida 3 tipli odamlar bo'lishi mumkinligi to'g'risidagi farazni ilgari suradi:

I – femininlik sifatlari ustivor bo'lgan shaxslar;

II – maskulinlik sifatlari yaqqol namoyon bo'luvchi shaxslar;

III – “androginlik” ustivor bo'lganlar, ya'ni, maskulinlik hamda femininlik sifatlarining proporsiyasi deyarli teng namoyon bo'ladiganlar.

Bir yil o'tgach, 1975 yilda Judit Spens Bemning nazariyasini tanqid qilib, androgin sifatlarining mavjudligini e'tirof etgan holda unga boshqacharoq ta'rif beradi: uning fikricha, androginlik – bu yuqori maskulinlik va yuqori femininlikning o'ziga xos uyg'unlashuvidir. Mohiyatan yondashilganda, aslida bu mutloq boshqacha yondashuv edi. Chunki odamdagi ikkala sifat bir vaqtda o'zining qarama-qarshisi bilan uyg'unlashsa, u odamni ziddiyatli, noqulay, deb atashadi. Lekin androgin insonlarda o'ziga bino qo'yish, o'zini yuqori baholash va shu tufayli psixologik qobiliyatlarining muvaffaqiyatli namoyon bo'lishini tasavvur qiladigan bo'lsak, androgin sifatlar aynan erkaklarga va ayollarga xos bo'lgan kuchli sifatlarining qorishmasi ekanligi g'oyasini muallif isbot qiladi. Shu nuqtai nazardan Bem sxemasidan farqli uning nazariyasida jamiyatda 4 tipli

⁷² Каримова В. ва бошқалар. Гендер-менежмент. Ўқув қўлланма. – Т., 2010. – 78 б.

shaxslarning mavjudligi e'tirof etiladi:

I tip – tipik erkaklarning sifatlari ustivor bo'lgan shaxslar;

II tip – tipik ayollarning sifatlari yaqqol namoyon bo'luvchi shaxslar;

III tip – “androgenlik” ustivor bo'lgan shaxslar, ya'ni, ularda tipik maskulin hamda tipik feminin sifatlarni uyg'unlashgan;

IV tip – maskulinlik va femininlikning sifatlari juda kuchsiz namoyon bo'lgan noaniq shaxslar.

O'tkazilgan barcha metodologik izlanishlar tahlili oxir oqibat shunga olib keldiki, boshqaruv sohasida nima bo'lganda ham maskulinlik samaraliroq hisoblanadi. Shu barcha fikrlarni umumlashtirib, T. Bendas (2006) quyidagi holatlarni alohida ta'kidlaydi:

1) metodologik nuqtai nazardan S. Bem shkalasida maskulin sifatlarning o'zi femininlikni bildiruvchi sifatlarga nisbatan jozibali bo'lib, bu metodikaga nisbatan tanqidiy munosabatni talab qiladi;

2) maskulin sifatlarni ijtimoiy nuqtai nazardan yaxshiroq ekanligini sezib turgan so'raluvchilar o'zlari bilmagan holda o'sha ijtimoiy maqbul sifatlarni o'zlarida borday e'tirof etishga moyil bo'ladilar;

3) javoblar variatsiyasida keltirilgan sifatlarning uyqashligi, masalan, maskulin sifatlarni orasida “o'zgalarni tushunish”, “ularga g'amho'rlik ko'rsatish”, “yupatishga moyillik” kabilar borki, shunday aynan ayollarga ko'proq bo'lgan sifatlarni erkaklar shkalasida ham bor, shuning uchun erkaklik sifatlari ko'pchilik javob beruvchilarda ko'payib ketaveradi, bu ham metodikaning kamchiligi va cheklanganligidir;

4) xulq-atvor etalonlarini tavsiflashda ham erkaklarga xos bo'lgan ko'plab sifatlarni instrumental bo'lib, ular hayotdagi aniq xulq-atvor namunalarni bildiradi, ayollarniki esa ekspressiv xarakterli bo'lib, ularda his-hayajon ko'proq, ya'ni, ular erkaklar tomonidan javoblarda qayd etilmaydi.

Amerikada o'tkazilgan ko'plab tadqiqotlarda feminin sifatlarni shunday bayon etildiki, ular faqat ayollar uchunгина yaxshi sifatlarni tarzida e'tirof etilib, ayrim eng yaxshi insoniy sifatlarni ham erkaklarga yotday qayd etilgan. Lekin erkaklik

sifatlarini ikkala jins vakillari ham faqat ijobiy, ya'ni, faqat o'zlarida bor, deb e'tirof etishga moyil bo'ladilar. Ayniqsa, zamonaviy xotin-qizlar o'rtasida o'tkazilgan tadqiqotlarda aynan maskulin sifatlarini yoqlovchi ayollar ko'payib ketdi. Nafaqat eksperimentlarda, balki real hayotda ham o'ziga, oilasiga qanchalik ziyon bo'lmasin, erkaklarcha o'zini tutish, maskulin sifatlarini namoyon qilishga intilganlar soni ortib ketdi. Shu bois ham olimlar dastlabki tavsiya etilgan metodikalardan farqli, har bir alohida madaniy muhitning o'ziga xosligini aniqlab beruvchi va androgenlikning afzalliklarini isbotlovchi tadqiqotlar o'tkazishga o'tdilar. Bu tadqiqotlar Yer sharining turli mintaqalarida, turli uslublari yordamida psixologlar tomonidan o'tkazildi. Ularning soni ko'p. Biz ular orasidan faqat o'z maqsadimiz nuqtai nazaridan ahamiyatlilarini tanlab olib tahlil qilamiz.

Qiyosiy-madaniy tadqiqotlarning aynan gender psixologiyasiga bag'ishlanganlarini tahlil qilar ekanmiz, avvalo rus tadqiqotchisi N.M. Lebedeva (1999) ishlari o'ziga diqqatni tortadi. U 14 xil madaniy muhit vakillari orasida erkaklar va ayollar uchun ma'qul va munosib sifatlarini belgilab berishga bag'ishlangan izlanish olib borgan. Ulardan ma'lum bo'ldiki, ijtimoiy-iqtisodiy jihatdan rivojlangan mamlakatlarda, jumladan, G'arbda ikkala jins vakillari o'rtasidagi tenglik (egalitarlik) g'oyasi ustivor bo'lib, an'analar qadrlanadigan Sharq mamlakatlarida (Hindiston, Pokiston, Nigeriya kabi musulmon davlatlarida) erkaklar va xotin-qizlar o'rtasida aniq jinsiy tafovutlar mavjudligi g'oyasi ustun ekan. An'anaviy gender mafkurasi ustun bo'lgan Yaponiyada esa bu boradagi farqlanuvchi fikrlar asosan yosh jihatdan bir-birlaridan farq qiluvchilar o'rtasida mavjud, masalan, katta avlod vakillari jinslararo tafovutni aniq e'tirof etsalar, yoshlar – tenglik tarafdori, xotin-qizlar – oilada ayolning liderligini yoqlaydilar, ishda esa bunga da'vogar emaslar.

O'tkazilgan izlanishlardan shu narsa ayon bo'ldiki, oilada o'z haququqlarini teng namoyon qila oladigan, ya'ni, oilaviy rollarda lider bo'lish imkoniyati bo'lgan mamlakatlarda (masalan, Yaponiyada) yoki ayolning oiladagi o'rnini amalda jamiyat tomonidan ham qadrlanadigan davlatlarda (masalan, Polshada, Rojahn et al., 1997) xotin-qizlarning o'zlari erkaklar rahbarligi tan

olingan sohalarga, masalan, boshqaruv sohalariga intilmas ekanlar. Shunday huquqlar berilmagan sharoitlarda esa xotin-qizlar gender tenglik masalasini jamiyat miqyosida qo'yishga intiladilar. Shunday qilib, o'tkazilgan ko'plab tadqiqotlar jinslararo tafovutlarning mavjudligi va bu boradagi muammolar avvalo tarixiy-madaniy shart-sharoitlarga bog'liq ekanligini tasdiqlaydi, ya'ni:

a) amerikaliklar ham erkaklar, ham xotin-qizlardagi mustaqillikni ko'proq qadrlaydilar va ular uchun ikkala jinsdagi bo'ysunuvchanlik jamiyat uchun ahamiyatli emas; yaponlar esa bu sifatni, ya'ni, mustaqillikni faqat erkaklarda bo'lishi kerakligini ta'kidlaydilar;

b) feminin madaniy muhitlarda hokimiyatga intilish borasida ayollar past ko'rsatgichlarga erishgan bo'lsalarda (masalan, Skandinaviyada) oilaviy munosabatlarda ayniqsa, qarorlar qabul qilish, nimagadir kelishish jarayonlarida barcha oila a'zolari, er va xotin deyarli teng mavqeda bo'ladigan, va aksincha, hokimiyatga erkaklar yaqinlashtirilgan maskulinlik ustivor madaniy muhitlarda (masalan, Yaponiya, Gretsiya, Malayziya, Meksika kabi) oilalarda er va xotinning oilaviy rollari aniq tabaqalangan bo'lib, qarorlar qabul qilish oilaning haqiqiy yetakchisiga (ko'pgina holatlarda erkaklarga) yuklatilgandir;

v) individualistik ustanovkalar ustivor bo'lgan madaniy muhitlardagi oilada "gorizontal" munosabatlar (ya'ni, er va xotin o'rtasidagi munosabatlar) yaqinroq bo'lsa, jamoaviylik ustun bo'lgan sharoitlarda "vertikal" munosabatlar (ota-onalar bilan farzandlar o'rtasidagi) yaqinroq va iliqroq bo'ladi;

g) bundan tashqari shunday madaniy shart-sharoitlar va ulardagi qadriyatlar mavjudki, qaysiki, ularning ayrimlarida ona bilan o'g'il munosabatlari (Hindistonda), er va xotin o'rtasidagi munosabatlar (G'arbda), ota va o'g'il munosabatlari (Xitoyda) ahamiyatliroq va qadrliroq hisoblanadi. Ota va o'g'il munosabatlari qadrli bo'lgan madaniy muhitlarda jamiyat miqyosidagi o'zaro munosabatlarda ham o'xshash tamoyillarni kuzatish mumkin, masalan, ota-o'g'il (bizning fikrimizcha paternalizmga o'xshash) munosabatlariga o'xshash munosabatlar rahbar-bo'ysunuvchi, ustoz-shogird, hokim-omma munosabatlarida ham namoyon bo'ldi. Ya'ni, bunday sharoitlarda, N.M. Lebedevaning fikricha,

kattaning fikri mutloq e'tirozlarsiz qabul qilinadi va ungagina bo'ysuniladi.

Shunday qilib, boshqaruv sohasiga aloqasi bo'lgan insonlar jamiyatida jinslararo o'zaro yaqinlashuv, uyg'unlashuv bilan bir qatorda yashirin yoki ochiq tarzdagi segregatsiya jarayonlari ham davom etmoqdaki, bu oxir-oqibat jinslararo konfrontatsiya, ya'ni, uzoqlashuv va bir-biriga qarshi turish vaziyatini keltirib chiqarmoqda. Bu kabi psixologik muammolar har bir jamiyat, davlat miqyosida o'ziga xoslikka ega va uni o'rganish va xotinqizlarning boshqaruvchanlik salohiyatidan samarali foydalanish davrimiz uchun o'ta dolzarbdir. Chunki bu masalani O'zbekiston misolida oladigan bo'lgan, birinchidan, aholining yarmidan ziyodini xotin-qizlar tashkil etadi; ikkinchidan, aynan xotin-qizlarning boshqaruvchanlik qobiliyatlari ochiq namoyon bo'lishi lozim bo'lgan sohalar – sog'liqni saqlash, ta'lim, madaniyat, fan, ijtimoiy loyihalar, mahalla doirasidagi ishlar kabilar bugun jamiyatimizning barqarorligi va erkin fuqarolik jamiyati qurishda katta rol o'ynadi. Ularda rahbar va lider xotin-qizlarning o'z munosib o'rinlarini topishidan nafaqat xotin-qizlarning o'zlari, balki yaxlit jamiyat ham manfaatdor. Uchinchidan, O'zbekistonda xotin-qizlarning davlat va jamiyat qurilishi sohasida munosib o'rin egallashlari uchun barcha shartsharoit, qonuniy baza yaratilgan.⁷³

Nazorat uchun savol va topshiriqlar

1. Gender tushunchasining tasnifi qanday?
2. “Gender g'oyaviy tuzilma sifatida”gi muammolar qatorida qanday tasniflangan?
3. Gender psixologiyasi haqida nimalar deya olasiz?
4. Boshqaruv faoliyati va shaxs kar'yerasining gender jihatlari qanday?
5. Ota-onalardan meros bo'lib o'tgan maskulin sifatlar orqali nimalar aniqlanadi?
6. Gender-menejment tushunchasi aloqador bo'lgan psixologik hodisalar qanday aniqlanadi?

⁷³ Каримова В. ва бошқалар. Гендер-менежмент. Ўқув қўлланма. – Т., 2010. – 78 б.

7. Segregatsiya va konvergentsiya nima?
8. Gender-menejment nima?
9. Gender-menejmentda qanday o‘ziga xos holatlar mavjud?
10. Gender-menejment kontekstidagi maskulinlik va femininlik haqida nimalar deya olasiz?

O‘quv adabiyotlar ro‘yxati

1. Самаров Р., Муқимова Д., Раҳманов Б. Гендер маданият шакллантиришнинг ижтимоий-сиёсий аҳамияти (ўқув-услубий қўлланма). – Т., 2011. – 36 б.
2. Каримова В. ва бошқалар. Гендер-менежмент. Ўқув қўлланма. – Т., 2010. – 78 б.
3. Бендас Т.В. Гендерная психология: Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2006. – 293 с.
4. Каримова В. Оилавий ҳаёт психологияси: Ўқув қўлланма. – Т.: 2006. – 142 б.
5. Ломакина С.С. Феномен социально-психологического наследования у современных руководителей: Автореферат дис. ... канд. психол. наук: 19.00.05. – СПб., 2006. – С. 17.
6. Каримова В. Оилада ёшларни гендер муносабатларга тайёрлаш муаммолари // “Ёшлар муаммолари ва уларнинг ечими: ҳолат ва истиқбол” мавзусидаги Респ. илмий-амалий анжумани материаллари – Т.: 2002. – Б. 30–33.
7. Воронина О.А. Основы гендерной теории и методологии / Теория и методология гендерных исследований: Курс лекций. – Москва: МЦГИ-МВШСЭН, 2000.
8. Сиксу Э. Хохот медузы // Гендерные исследования. – №3 (2/1999): ХЦГИ. – М., 1999. – С.71-88.; Irigaray Z / This sex is not one// gunew (ed).
9. Фридан, Б. Загадки женственности / пер. с англ. – М.: Прогресс, 1994. – С. 17.

IX bob

RAHBARLIKKA ZAXIRA KADR IMIJINI O‘ZGARTIRISH (KORREKTSIYALASH) VA TALABLARGA MOSLASHTIRISH KONSEPSIYASI

9-bobning qisqacha mazmuni

Mazkur bobda Siz zaxira kadr imidjini o‘zgartirish (korreksiya) va talablarga moslashtirish nazariyalari, zaxira kadr imidjini amaliy jihatdan rivojlantirish va shakllantirish bosqichlari, ma‘muriy boshqaruv organlari rahbarligiga zaxira kadrning kasb programmi yaratishning ilmiy-amaliy asoslari, ma‘muriy boshqaruv organlari rahbarligiga zaxira kadrlarni kasbiy va shaxsiy sifatlarini diagnostikalashga oid qoidalar bilan tanishasiz.

Zaxira kadr imijini o'zgartirish (korreksiyalash) va talablarga moslashtirish nazariyalari

Ma'lumki, boshqaruv – murakkab kasblardan biri bo'lib, u nafaqat iqtisodiy, ijtimoiy va psixologik bilimlarni nazariy jihatdan, balki amaliy jihatdan ham o'zlashtirgan holda yetarli tayyorgarlikka ega bo'lishlikni talab etadi. Bunda umumiy, texnik, iqtisodiy, omilkorlik va tashkilotchilik qobiliyatlariga ega bo'lish bilan birga, rahbar barcha haqiqatlarni tushunish orqali ko'p qirrali vaziyatlarda, sharoitlarda o'z qiyofasini amaliy tarzda to'g'ri ifoda eta olishni bilishi zarur. Vaholanki, rahbar tomonidan olib boriladigan boshqaruv jarayonini maqsadga muvofiq ravishda amalga oshishi uchun qiyofaning roli ham katta ahamiyatga ega bo'ladi. Ta'kidlab o'tish joizki, rahbar shaxsining barcha qobiliyatlarini mukammallashtirish boshqaruvda qanchalik ahamiyat kasb etsa, rahbarda qiyofani maxsus shakllantirish bilan professional faoliyatda kamolotga erishish ham shunchalik muhim. Rahbar qiyofasi deganda, imij so'zining ifodasi namoyon bo'lar ekan, bu boradagi turli xil ta'riflarni keltirish, ularni tahlil qilish va o'rganish uning yanada chuqurroq mohiyatini anglab yetish hamda ushbu mazmunda teran fikr yuritishga undaydi. Masalan, boshqaruv jarayonida rahbar imijini yaratish va shakllantirishning turli tamoyillarini tadqiq qilish «imij» fenomeni shaxs tamoyili va ta'sir ko'rsatish psixologiyasi nuqtai nazaridan kelib chiqqan holda tahlil etilganligini e'tirof etish kerak. Ko'plab mutaxassislar tadqiqotlar orqali qo'lga kiritilgan natijalarga tayanib – **imij** – uni uzatish usulini o'zgartirish orqali yaratiladi, deb hisoblaydilar. Zero, qandaydir ta'sir ko'rsatuvchi ko'rinishdagi imijni shakllantirishning zamonaviy tamoyillari hali XIX–XX asrlarda ishlab chiqilgan g'oyalarga asoslangandir.

Masalan, A.Panasyukning taklif etayotgan yondashuvida psixoanaliz usullariga asoslanganligini aytib utish mumkin. U imijni qabul qilish ko'pincha ongsiz ravishda sodir bo'ladi deydi. A.Panasyuk fikricha: “Odamlarning o'zini tutishi ko'pincha ongdagi axloq me'yorlari orqali determinasiya qilinadi”. Uning, resipiyent ongiga ma'lumot yetkazish tamoyili “shunday qilish kerakki ma'lumot ongga yetib borishi kerak”ligi bilan ifodalanadi. Muallif ma'lumot qabul qilish

mexanizmini o'rganib chiqib, qabul qilish stereotipini faqatgina qo'shimcha imij yaratuvchi ma'lumotlar orqali ongga ta'sir qilib o'zgartirish mumkinligi haqidagi xulosasiga keladi. Bunda imijni yaratuvchi ma'lumot takrorlanib, tasdiqlanib, muallif fikricha "ishonchlilik testi"dan o'tishi kerak. A.Panasyuk har xil qabul qilish oqimlaridan keladigan axborotlarni o'zaro mos kelishiga alohida e'tibor beradi. O'zaro mos kelmaslik ishonchsizlikni tug'diradi. Muallif qabul qilishning konservatizm ya'ni, ongga singgan ijobiylik va salbiylikni o'zgartirish murakkablik xususiyatiga alohida urg'u beradi. A.Panasyukning tamoyili real "Men"ning tashqi o'zgarishlari asosida quriladi. Muallifning fikricha, "xarakteringizning salbiy tomonlarini ko'rsatuvchi munosabatlar harakatini namoyon etmasdan, muloqot qilayotgan odamingizga huzur bag'ishlaydigan xarakteringizning tomonlarini taqdim eting". Shuningdek, u psixotexnikalardan foydalanishni, muallif psixotexnika deganda, xulq-atvorning "to'g'ri" hisoblangan verbal yoki noverbal usullarini nazarda tutar ekan, ya'ni "ochiq ko'zlar" – ongli ravishda ishlashni o'rganish zarurligini ta'kidlaydi.

A.Bodalevning "ijtimoiy pertseptsiya" tamoyili ham ta'sir kursatish psixologiyasi asosida yuzaga kelgan bo'lib, muallif tomonidan olib borilgan tadqiqotlar insonlarning yuz tuzilishi shaxsiy xususiyatlariga mos kelish-kelmasligini aniqlashga yordam beradi. Bu borada izlanish olib borgan N.Obozov esa, quyidagi – antropologik va ekpressiv xususiyatlarga ko'ra individning tashqi ko'rinishi qabul qilinadi, deb hisoblaydi.

Psixologiyaning turli xil yo'nalish tarafdorlari imijni shakllantirish borasida o'z tamoyillarini yaratadilar. Jumladan, **xulq psixologiyasi** maktabi vakillari shakllantirish jarayonga pertseptiv operatsiyalarni o'zgartirish qabilidagi qarashni taklif etadilar. Buning asosiy natijasi atrofdagilarning shaxs imijini munosabat tarkibi sifatida qabul qilishi bilan ifodalanadi. Amerikalik tadqiqotchilar O.Konel, K.Daniyel verbal imijni shakllantirishning aniq ko'rsatmasini berishgan: "Liderning nutqi, o'zini tutishi va yuz tuzilishi unga bo'ysunuvchilarning nutqidan farq qiladi. Nutqlar buyruq ko'rinishida ifoda etiladi, ... bo'ysunuvchilar-ga nisbatan past ohangda bo'ladi. Unda tanaffus ko'p bo'ladi" deyiladi.

F.Perlzning shaxsga oid nazariyasi va psixoterapevtik ta'sir tarafdorlari (**geshtalterapiya**) imijni butun bir tizim sifatida, ya'ni unga qandaydir aniq va real narsaday qarashni ("shu yerda va hozir") hamda shakllantirishni taklif etadilar (figura va fonning mos kelishi). **Kognitiv psixologiya** tarafdorlari esa, imijni shakllantirish tamoyilini o'rgatuvchi strategiya (sub'yekt tomonidan anglab qilinadigan) sifatida taklif etishadi. Yana bir nazariyalardan biri "**tanqislik nazariyasi**" imijning emotsional ta'siri xususiyatlari asosida yaratilgan. "Ayniqsa, maqsadli axborotning aniqligi kamyob paytida intensiv tasavvurni yuzaga keltiradi. Bunday holda tasavvurni rag'batlantiruvchi ongning kompensatorlik mexanizmlari ishga tushadi... o'ylab oxiriga yetishning erkinlik darajasi... mutaxassislar tomonidan qat'iy nazorat qilinadi".

Imij, munosabatda bo'ladigan guruhlarda rahbarning faqatgina cheklangan professional va shaxsiy tomonlarini ko'rsatadi. Bularni retsiptentning tasavvuri to'ldirib turadi, lekin axborotning ko'pligi diqqatni chalg'itishi ham mumkin. Balki shuning uchundir imijni shakllantirayotgan insonlar shaxsiy ma'lumotning katta qismini yashiradilar: ma'lumotning kamligi qiziqish va tasavvurni uyg'otadi. Tarixchi Ye.Tarle quyidagi fenomenga qaratadi: "Napoleon nutqlarining barchasidan tarixdagi "Napoleon afsonasi" uchun ko'p narsa topishimiz mumkin, lekin Napoleonning o'zini namoyon etuvchi qimmatli va ishonchli ma'lumotlar juda kam".

Qator mualliflarning fikricha, imij ko'proq tanazzul, ekstremal holatlarda yaqqol ko'rinadi. Agar drammatizm effekti bo'lmasa, uni shakllantirish zarur: yuqori minbarda turib chiroyli gapiradigan rahbarlar juda mashhurdir. Ye.Manyakina rahbar harakatlarida novatorlik bo'lishi kerak, deb hisoblaydi.

Psixolog Ye.Grishunina imijni shakllantirishda muomala psixologiyasiga suyanadi: "doston"ning yaratilishi va shaxsiy uslub (mimika, yuz tuzilishi, poza va kiyimlar) ishlab chiqilishi kerak. Muallif fikricha, matbuot bilan munosabatlarni to'g'ri olib borish, matnlarning psixolingvistik tashxisini o'tkazish o'ta muhimdir.

Doston va "ko'pirtirilgan" biografiyaga keladigan bo'lsak, ko'plab mualliflar (G.Pochepsov, S.Lisovskiy) buni zarur deb hisoblaydilar.

Qahramonlarni dostonlar, afsonalar yaratadi. A.Kamyu yozganidek “afsonalar ularni bizning tasavvurlarimiz tiriltirishi uchun yaratiladi”.

Yana bir qator mualliflar (V.Moiseyev, G.Pochepsov va boshqalar) imijni shakllantirishni neyrolingvistik dastur asosida ishlab chiqishni taklif etadilar. Lekin bu mualliflar NLDlar haqida yuzaki tasavvurga egadirlar va ular taklif etayotgan yo‘l o‘zini tutish usullarini yodlab olishni eslatadi. Ushbu uslubning falsafasi ancha chuqur va quyidagi: “Sizda muvaffaqiyat uchun barcha kuchlar mavjud” degan universal iborada ifodalangan. O‘z imkoniyatini yo‘lga solmasdan, o‘z ustida ishlamasdan turib rahbar NLD uslubini qo‘llashi, o‘z ortidan odamlarni ergashtirishi mumkin va bunda u o‘z harakatlari uchun javobgarlik sezmasligi mumkin. Balki NLD aslida psixokorreksion uslubga asoslanganligini unutmaslik kerakdir. NLD – tibbiyotdan menejment sari yunalganda o‘zgacha tus olishi mumkin. Bu uslubning asoschilari R.Bendler va D.Grinderlar XX asrning 70-yillarida: “Biz psixolog ham, nazariyotchi ham emasmiz. Biz haqiqat, aslida, qanday ekanligini bilishni o‘ylamaymiz. Modellashtirishning funktsiyasi foydali bo‘lgan tasavvurni yaratishi kerak. Biz hech qanday haqiqatni taklif etmayapmiz, faqat foydali narsa taklif qilamiz”, deb ogohlantirganlar. Ukrainalik filolog G.Pochepsov: “Bu strategiyada imijmeykerning ishi o‘z ob‘yektini yuqori darajada ijobiy tomonga yo‘naltirishdan iborat”, – deb aytadi.

NLD uslubidan, asosan, shaxsiy “resurs”larni ochishda foydalanish kerak. Marketing psixologiyasida “imijni boshqarish tamoyili” tushunchasi mavjud bo‘lib, yuz yillar oldin G‘arbda ishlab chiqarishdagi jamoaning psixologiyasini boshqarish strategiyasini yaratishni boshlaganlar. Rahbarning imiji to‘g‘risidagi tasavvur munosabatlardagi guruhga ularga yetib kelgan ma‘lumot asosida yaratiladi va ongiga singadi. Ushbu “PR” tamoyilining muallifi, deb amerikalik tadqiqotchi A.Lini hisoblash mumkin.

Public Relations (ommaviy aloqalar) bugungi kunda murakkab mexanizm bo‘lib, uning o‘nlab yo‘nalishlari mavjud: public affairs – kompaniyaning davlat va jamoat tashkilotlari bilan aloqalari, image making – kompaniya rahbarining ijobiy (pozitiv) imijini yaratish, media relations – OAV bilan aloqalar, message

management – ta’sirni boshqarish, communications – kadrlar bilan ishlash va boshqalar. Bularni hammasi “PR” texnologiyalarining empirik yo‘l bilan rivojlanayotganligini ko‘rsatadi. Ko‘plab amaliyotchilarning fikriga ko‘ra, tovarning sifatini oshirganday insonning ham “sifat”ini shakllantirish kerakdir. Ammo amerikalik mutaxassislar esa, insonni kir yuvish vositasini reklama qilganday reklama qilish mumkin emas, deb hisoblaydilar.

V.Uchenov va M.Startushlar ham, imijni “reklama san’atining kvitizatsiya”si, deb ta’riflaydilar.

Imijni shakllantirishning ayrim strategiyalari aslida ko‘proq muvaffaqiyatli raqobatchilik omillarni eslatadi. A.Solovyev imijni yaratish texnikasini muvaffaqiyatli raqobatchilik omillari yig‘indisi, deb aytadi. U: “Ishlatilayotgan texnologiyalar asosan: muloqot uslubi, nostandart holatlarda o‘zini tutishi, tanazzul vaqtidagi holatlari, tashqi ko‘rinishi (kiyim, soch turmagi) mimikasiga tegishli”, – deb hisoblaydi.

A.Solovyevning fikricha: “Imij maqsadli ravishda uzatilayotgan ma’lumot va kommunikativ oqim ustidan nazorat o‘rnatgan holda shakllantiriladi. Siyosiy jihatdan olib qaralganda, nomzodning eng muhim tomonlarini mujassamlashturuvchi xususiyatlarini tanlash bilan bir qatorda quyidagilar ham e’tiborga olinishi kerak: (a) nomzodning jamoat ongida qoldirgan oldingi tasavvuri (hammada ma’lum siyosatning obrazi bir kunda o‘zgarishi mumkin emas); (b) saylovchilarning ijtimoiy kutishi (jamoada undan nimani kutmoqda); (v) saylov kompaniyasi tanlagan strategiya”.

Imij – bu tashqi qabul qilinuvchi obrazdir. Zamonaviy tamoyillarning ko‘pchiligi ta’sir qilish yo‘llaridan foydalanishning aksentualizatsiyasi asosida qurilgan. Bu yondashuvning nazariyotchilari bo‘lib, filolog va jurnalistlar hisoblanadilar. Ulardan biri – G.Pochepsovdur.

Imijni informatsion yaratish tamoyili muallifining e’tirof etishicha: “Insonning imiji go‘yoki ikki yo‘nalishda shakllanadi. Bir tomondan u ommaviy kommunikatsiya oqimlari talablariga javob berishi kerak. TV ga to‘g‘ri keladigan vizual axborot oqimi aksariyat holatlarda iste’mol liderlarini birinchi o‘ringa olib

chiqadi. Bu yo‘nalishga – kiyinish usuli, gapirish, soch turmagi, qarash, poza, mimikalar kiradi. Bular so‘z orqali uzatilmaydigan 69 foiz axborotni beradi. Aynan ushbu ma’lumotlar ta’sirida kishilar o‘zlarining asosiy xulosalarini chiqaradi. Ma’lumki, suhbatdoshni baholash dastlabki 15 sekunda yuz beradi. Ikkinchi yo‘nalish – bu auditoriya muhim deb hisoblaydigan: ishonch, avtoritet, professionalizm kabi xususiyatlar majmuasi.

Muallif bu borada shaxsning ichki imkoniyatiga e’tibor qaratmagan holda ideal imijning real imijga mos kelishi haqida fikr yuritadi. U imijning yaratilishi tadqiqotni yangi sohasi – “semiotika”, ya’ni “belgilar tizimi” to‘g‘risidagi fan bilan bog‘liq – deb hisoblaydi. Semiotik yondashuvni quyidagi jarayon sifatida ta’riflashimiz mumkin: (a) rahbarning individual sifatlarini ochish orqali, uning uslubini yaratish; (b) rahbarni munosabatlar guruhiga “intilgan”day qilib ko‘rsatish va ularni yaqinlashtirish; (v) rahbar “obrazi”ga kiritish; (g) rahbar munosabatlar guruhi ongida mashhur va kuchli shaxs bilan bog‘liq bo‘lishi kerak; (d) qabul qilishning barcha oqimlaridan samarali foydalanish; (ye) rahbarning o‘zi boshqaradigan tuzilmasidagi belgi va narsalaridan keng hamda faol foydalanishi; (j) ommaviy kompaniya jarayonini boshqarish”.

Bizning fikrimizcha ommaviy axborot vositalari (OAV)ni “boshqarish” uchun, ularga egalik qilish yoki moliyalashtirishni yo‘lga qo‘yish kerak. Rahbar OAVda u yoki bu holatlar, muammolar yuzasidan tez-tez chiqishlar qilishi zarur. G.Pochepsovning fikricha, imijni shakllantirish jarayonining yana bir bosqichi mish-mishlar bilan kurashishdir.

Rahbar imijini shakllantirish tamoyillarining semiotik yo‘nalishi yana bir qator boshqa mualliflar, jumladan, I.Minayev, I.Yakovlev, Ye.Blajenov, L.Braun, S.Blek, P.Bred kabilarning izlanishlarida ham alohida tadqiq qilingan. Ushbu mualliflar imijni yaratish tamoyillarini har xil tarzda ochib berishgan. Ularning barchasi tashqi, belgili imijga alohida e’tiborni qaratishgan.

Semiotikaning qo‘llanish nazariyasi va texnikasi – ancha zamonaviy hisoblansa-da, atrof-muhitni keskin va tez o‘zgartiradigan qarorlarni qabul qilish vaqti, go‘yoki individga doimiy o‘zini o‘zi tahlil qilish imkoniyatini qoldirmaydi, –

deb tushuntiradi. Bunday holatlarda semiotika faqatgina qoniqarli (ko‘rinarli) natijaga kelishga yordam beradi.

Menejmentda nima foyda keltirsa shu to‘g‘ri, lekin shaxsiy o‘zgarishlar ustida ishlaganda bu yondashuv noto‘g‘ri.

“Hech qanday imijeologiya real narsalar o‘rnini bosa olmaydi, u faqatgina ijobiy tomonlarni kuchaytirib, yomon tomonlarni yashirishga yordam beradi xolos. Agarda haqiqat imijga mos kelmasa, u buziladi. Ammo bu jarayon semiotika “texnika”siga ziddir”.

“Nikkolom” firmasining konsultantlari esa imijni shakllantirish jarayonining asosiy masalalarini quydagicha tasavvur etadilar: “Siyosatchining jamoa oldidagi asosiy masalasi – o‘zini namoyish qilishni optimal ko‘rinishini, o‘zini ommaviy “Men”nini ishlab chiqishdir. Yaratilgan imij sizning barcha shaxsiy xususiyatlaringizni yoritib bermasada, iloji boricha ommani o‘ziga jalb qiladigan tomonlarinigina ko‘rsatib beradi”. Mana shunday umumiy maslahatlar berilgan adabiyotlar hozirda yetarlicha topiladi. Lekin S.Lisovskiy shakllantirgan “Imij yaratishning asosiy yo‘llari”, ya‘ni “auditoriya talablarini, auditoriya segmentini aniqlash, auditoriya kutayotgan xususiyatlar va nomzodning haqiqatdagi xususiyatini moslashtirish, elektorat talabiga mos hamda yordamchi tavsiflarini tanlash (ular timsol asosi hisoblanadi), imij tarkibini shakllantirish, tanlangan tavsiflarni har xil belgili ko‘rinishlarga o‘tkazish (vizual, verbal, hodisaviy va boshqalar)” kabilar bunga misol bo‘la olmaydi. Shuni aytish kerakki, bunday imijni yaratishdan faqatgina favqulotda holatlarda, masalan, saylovlar paytida foydalanish mumkin.

Sotsiolog S.Ananyeva ham o‘z tadqiqotlarida imijni shakllantirish algoritmi tahlilini keltirgan. Muallif, imijni shakllantirish jarayonini: “Ijtimoiy muhit bilan o‘zaro munosabatga kirishishda rahbarga karakli bo‘lgan individual xususiyatlarning tabiiy sotsiogen ravishda o‘zlashtirishi”, – deb tavsiflaydi. S.Ananyeva imijni shakllantirish algoritmi quyidagi: (a) qabul qilingan tizim talablarini aniqlash; (b) uni haqiqiy imij bilan moslashtirish; (v) imijni tashkil qiluvchi asosiy tavsiflar tizimi diagnostikasi, unda qo‘llaniladigan qismlarni

aniqlash; (g) qayta shakllangan imijning samaradorligini boshqarish; (d) natijani to'g'rilash va saqlash kabi xulosalarga olib keladi, deb hisoblaydi.

Keltirilgan "texnika" "algoritm" va "yo'nalishlar"ni to'liq tahlil qilmay turib imijni shakllantirishni amalga oshirish mumkin emas.

Ko'rinib turibdiki rahbar imijni shakllantirish u xohlayotgan idealga yaqinlashtiradi, lekin "omad niqobini" qanday qilib rahbarga "kiydirish" kerak.

Barchamiz nafaqat shunday ko'rinishni, balki atrofdagilarning ko'zida yaxshiroq, professional, yoqimliroq bo'lishni xohlaymiz va butun ongli hayotimiz davomida shu yo'nalishda rivojlanishga harakat qilamiz. Har doim ham ijobiy o'zgarishlar "Men" tomonidan qabul qilinmasligi mumkin. Ya'ni, B.Ji buni xuddi plastik xirurgiyadagi singari mijozning identifikatsiyasi bilan muammolarga duch kelinishi ("Men" endi "Men emas"), deb talqin qiladi. Muallif, imijni ichki va tashqiga ajratadi: Ichki imijni moslashtirmasdan tashqi imijni yaxshilab bo'lmaydi. B.Ji shaxsiy imijni shakllantirish muammosini "Men – tamoyil" pozitsiyasi va psixologik komfort pozitsiyasidan turib tadqiq qiladi.

Imijni o'zgartirish doimiy ravishda og'riqli kechadi, chunki u o'z-o'zini baholashga to'g'rida-to'g'ri ta'sir qiladi. Rahbarning egoistligi tufayli, ba'zida, "xo'jayin" obraziga o'zgartirish kiritish kerak, degan taklif, maslahatchini shaxsiy dushmanga aylantirib qo'yishi mumkin. Gap faqatgina qanday maslahat berishda ham emas. Aslida rahbar – bu o'z afzallik va kamchiliklari yordamida muvaffaqiyatga erishgan insondir. Mana shunday sinovlardan o'tgan, o'rganib qolgan muvaffaqiyatli "o'zini tutish modeli"ni hamda o'zining "ommaviy Men"ini unchalik ishonchli bo'lmagan "ideal model"ga o'z ixtiyori bilan o'zgartirish kelarmikan? Fikri-mizcha, ushbu psixologik muammoga mahalliy olimlarimiz hali yetarlicha e'tibor berishmagan. Ko'plab nashrlar ko'proq rahbarning emas siyosiy liderning imijiga bag'ishlangan. "Lider imiji" ta'rifida o'z-o'zini baholash ish faoliyatida iz qoldiradi deyilgan: past baho berish liderni yangi qiyinchiliklarni yengishga undaydi, yuqori holatdagi baholash xalaqit beradi va faqatgina adekvat baholashda faqat o'ziningina o'ylamasdan, balki munosabatlarda aloqalarni yaxshilaydi".

Amerikalik tadqiqotchi B.Ji imijni baholash muammosiga katta e'tibor qaratarkan, o'z mijoz bilan sodir bo'ladigan hodisani tasvirlab beradi. Bir ayol imijini zaruriy kasbiy talablarga moslashtirish chog'ida o'zi xususidagi ijtimoiy tasavvurlariga e'tibor bermasdan o'zini o'zgartirgan. Natijada, tashqi ko'rinish ichki o'zini o'zi baholash jarayoniga mos kelmagan. Ko'p vaqt o'tmasdan o'zining oldingi imijiga qaytgan. B.Ji o'zgartirilgan va talablarga moslashtirilgan imijda komfort hududi borligini tushundi. Rahbar o'zgarishni xohlashi, talablarga moslashgan o'zining yangi ommaviy obrazini qabul qilishi va uni o'zining ichki salohiyatining bir qismi sifatida qabul qilish kerak. Ko'plab rahbarlar o'zlari yaratgan timsolga "yopishib" oladilar, chunki o'zgarishlar va talablarga moslashtirish jarayonida "o'zlarini yo'qotib qo'yish"dan qo'rqadilar. Haqiqatda esa imijni o'zgartirish va talablarga moslashtirish (korrektsiyalash) deganda, o'ziga nisbatan bahoni qayta ko'rib chiqish hamda oshirish haqida gap ketadi. Imijni shakllantirishning muallif taklif etayotgan usulini "shaxsiy o'sish" strategiyasi, deb atash maqsadga muvofiq hisoblanadi.

B.Jining fikricha, o'ziga past baho beradigan odamdagi bo'shliqni muvaffaqiyat to'ldira olmaydi, balki faqat o'ziga bo'lgan muhabbatgina yordam bera oladi. O'ziga baho berishni faqatgina yangi muvaffaqiyatlar orqali yuksaltirish mumkin, ya'ni "imij yaratish – sizdagi bor yaxshi xususiyat va sifatlarni yuzaga olib chiqish, shakllantirish demakdir". Shu bois, hozirda olib borilayotgan qator tadqiqotlarda imijni o'zgartirish va talablarga moslashtirish masalasi "shaxsiy o'sish strategiyasi" sifatida qabul qilingan. Ushbu yondashuv psixologiyaning etnik tamoyillariga to'g'ri keladi va u nafaqat muvaffaqiyatli, autentik, ijtimoiy, balki birmuncha tabiiy hamdir. Yerdagi turlarning evolyutsion rivojlanish yo'li doimiy va dinamik o'zgarishlar kerakligini isbotlaydi. Insoniyat shunday xilqatki, u muhit o'zgarishlarga moslashmasdan yashashi mumkin emas. Aks holda shaxs ijtimoiylashuvdan chetda qoladi va muvaffaqiyatlilik mavqeini yo'qotadi. Muhit qanchalik tez o'zgarsa, shaxsiy o'zgarishlarda ularning natijalari ham shunchalik darajada bo'lishi kerak.

Zaxira kadr imijini amaliy jihatdan shakllantirish va rivojlantirish bosqichlari

Zamonaviy fan imijni amaliy jihatdan rivojlantirish va shakllantirish istagida bo‘lgan rahbarlikka da’vogar (nomzod), ya’ni zaxira kadrlar oldiga quyidagi o‘nta⁷⁴ bosqichni aniqlashtirish masalasini qo‘yadi:

(1) **O‘zgarish kerakligini aniqlash.** Ichki tushunish hamda o‘zgarish kerakligini asoslashga xizmat qiluvchi “ongli motivatsiya” zarur. Motivni anglash o‘shishga intilishni kuchaytiradi, chunki inson motivlarsiz o‘ziga zarur bo‘lgan natijalarga erisha olmaydi.

(2) **Aniq maqsadlarni shakllantirish.** Ko‘pincha o‘zgarishlar ma’lum maqsadlarga erishish uchun kerak bo‘ladi. Ongli va aniq maqsadlarning o‘zi bir turtkidir. Masalan, rahbar saylovlarda muvaffaqiyatli kurashish uchun omma oldida o‘zini tutishni o‘rganadi.

(3) **Haqiqiy imijni baholashning anglanganligi.** Amerikaliklarda shunday ibora bor: “Qayoqqa qarab harakat qilishni tushunish uchun, qayerda turganingni aniqlashing kerak”. Ko‘pincha “imij ega”si ob’yektiv haqiqatni aniqlashning uddasidan chiqqa olmaydi. Lekin bu muammo psixodiagnostika usullari yordamida yechilishi mumkin. Bu o‘rinda quyidagi omillarga e’tibor berish zarur:

- (a) rahbarning shaxsiy, boshqaruv hamda induvidual xususiyatlari (real imij);
- (b) o‘zini o‘zi baholash – “o‘z imiji”ning mavqei (pozitsiya) xususiyatlari;
- (v) munosabatlardagi guruh namoyandalarining qabul qilish spesifikatsiyasini o‘rganib bo‘lingach, ular taklif etayotgan rahbarning ideal imijini aniqlashni tadqiq etish maqsadga muvofiqdir.

(4) **“Ideal imij”ni aniqlash.** Ushbu bosqich alohida “fikir liderlari” guruhi namoyandalarining tahlili orqali amalga oshiriladi (masalan, OAV vakillari). Ularning fikri o‘z navbatida ommaviy “Men”ning shakllanishiga turtki beradi yoki sababchi bo‘ladi. Agar teatr – bu hayot kuzgusi bo‘lsa, OAV – kattalashtiruvchi oyna (lupa) hisoblanadi.

⁷⁴ Хайитов О.Э. Лавозимга даъвогар имиджини шакллантириш ва ривожлантириш босқичлари / Таълим менежменти. – 2008. – № 2 (18). – Б. 70–74.

(5) **Xohlayotgan o'zgarishlar to'plamini aniqlash.** Bu real imijni idealga yaqinlashtirish demakdir. O'tkazilgan tadqiqotlar natijasida shakllantirilishi kerak bo'lgan "ideal imij" aniqlanadi. Natijada, haqiqiy va ideal imij bir-biri bilan qiyoslanib, ularni yaqinlashtirish strategiyasi ishlab chiqiladi. Shuni alohida ta'kidlash mumkinki, ideal obraz – dinamik stereotipdir. Bu bosqichda shakllantirilgan obraz, albatta, vaqt tomonidan sinalishi kerak.

(6) **"Ideal imij" va "qulay hududlar"ni qiyoslash.** Aynan ushbu bosqichda shakllanayotgan imijning "shaxsiy qulay hudud"da joylashganligini aniqlash, o'ta dolzarb muammo sanaladi. Agar qandaydir sabablarga ko'ra, rahbar intilayotgan imij, uning ichki dunyosiga mos kelmasa, unda ichki qarama-qarshilik mexanizm ishga tushadi. Shu bois, shaxsiy o'zgarishlar strategiyasi ishlab chiqilayotgan bir paytda rahbarning individual-tipologik xususiyatlariga alohida e'tiborni qaratish lozim.

(7) **Maqsadga erishish yo'llarini aniqlash.** Bu bosqichda natijalar nazorati, ya'ni rahbar imijini shakllantirish dasturini ishlab chiqish jarayonida aniq vaqt va moliyaviy "chegaralar"ni aniqlashtirib olish muhim hisoblanadi. Natijalarni baholash uchun ma'lumotlar, avvalo, yaxshi munosabatda bo'lgan yaqin doiradagi "fokus guruh"dan olinishi kerak. Ba'zan vaziyatdan kelib chiqib, kim uchundir hamkasblar yaxshi "fokus guruh" bo'lib hisoblansa, kim uchundir ish bo'yicha hamkorlar, kimgadir – professional psixolog xizmat qilishi mumkin.

(8) **OAV bilan munosabatga tayyorlanish.** Fanda ushbu bosqichni amalga oshirish chora-tadbirlari uchun eng ko'p bahstalab fikr-mulohazalar berilgan. Jumladan, rahbarning individual-tipologik xususiyatlariga qarab har xil metodikalardan foydalaniladi. Masalan, dostonlar yaratilishi, zarur hollarda namuna sifatida "da'vogar"ning shaxsiy hayotdan u yoki bu aspektlarni ham ochib ko'rsatish mumkin.

(9) **Katta kommunikativ kenglikka chiqish.** OAVlari bilan keng miqyosdagi aloqalar o'rnatish barobarida, rahbar informatsion marafonga to'liq tayyor hisoblanadi. Shu bois ham, "ichkaridan pishgan", induvidual xususiyatlarni hisobga olgan imij, hatto "bo'ronli holat"da ham turib bera oladi. Bunday hollarda,

allaqachon, rahbarning salohiyatiga aylangan imij kutilmagan muvaffaqiyatsizliklarda sinmaydi.

(10) Natijalarni tekshirish va yangi o‘zgarishlar kiritish kerakligini anglash. Hayot bir joyda muqim turmaydi va hatto eng ijobiy imij ham vaqti kelib o‘zgarishlarni hamda zaruriy talablarga qayta moslashishlarni (korrektsiya) talab qilishi mumkin. Bunday vaziyatlarda esa, kognitiv psixologiyaga asoslangan holda, haqiqiy professional psixolog rahbar (yoki yangi lavozimga da’vogar)ga o‘zini o‘zi shakllantirish va talablarga moslashtirish uslublarini ham o‘rgatishi kerak bo‘ladi.

Shu bois, hozirgi bozor iqtisodiyoti sharoitida zaxira kadr imijini shakllantirishda kelajakdagi o‘zgarishlarga ehtiyoj sezilib, jamiyatda ijtimoiy-madaniy o‘zgarishlar bosqichi boshlanmoqda. Yangi zamonaviy rahbarning imiji – bu san’atni qadrllovchi, “sog‘lom yashash tarzi”ni targ‘ib qiluvchi, oilaparvarlik, vatanparvarlik tuyg‘ulariga ega hamda “ommaviy” ma’lumot sohibi demakdir. Imij nafaqat “omma fikri”ga mos kelishi, balki bu fikrni shakllantirishi ham kerak.

Demakki, imij yaratish strategiyasini yaxlit holdagi ijtimoiy-psixologik dinamik jarayon sifatida tasavvur qilish mumkin.⁷⁵

Jismoniy tarbiya va sport sohasi rahbarligiga da’vogar (nomzod)ning kasb professiogrammasini yaratishning ilmiy-amaliy asoslari

Fanda professiogramma deganda, biror kasbning ijtimoiy-iqtisodiy, ishlab chiqarish va texnik, sanitariya-gigiyena, psixologik va boshqa xususiyatlarini bayon etish tushuniladi. Professiogramma faqatgina kasb yoki mutaxassislikka qo‘yiluvchi talablarnigina emas, balki ish joylariga bo‘lgan talablarni ishlab chiqishga ham imkon beradi. Professiogrammani yaratish juda mashaqqatli ish bo‘lib, bu tadbirga sarflanadigan vaqt, xarajatlar olinadigan natija, maqsad qanchalik muhimligi bilan belgilanadi.

⁷⁵ Хайитов О.Э. Лавозимга даъвогар имиджини шакллантириш ва ривожлантириш босқичлари / Таълим менежменти. – 2008. – № 2 (18). – Б. 70–74.

Bunday professiogrammalardan quyidagi sohalarda foydalanish mumkin:

- (1) Mavjud ish o‘rinlari, xususan boshqaruvga kadrlarni tanlashda;
- (2) Mehnat sharoitlarining sanitariya-gigiyena jihatlarini mukammallashtirishda hamda mehnat va dam olishni to‘g‘ri rejalashtirishda;
- (3) Mehnat xavfsizligini yaxshilash;
- (4) Kadrlar turg‘unligini ta‘minlashda;
- (5) Jamoadagi ijtimoiy-psixologik muammolarni hal etishda;
- (6) Mehnat sifatini oshirishda.

Umuman olganda, professiogramma – u yoki bu kasbga qo‘yiladigan talablardan kelib chiquvchi shaxsga xos bilim, malaka va ko‘nikmalarning uyg‘unlashgan yig‘indisidir.

Rahbarlarga qo‘yiluvchi talablar asosida yaratiluvchi professiogrammalar haqida gapirar ekan M.Quronov ta‘kidlaydiki – “Muayyan lavozim professiogrammasi – ushbu lavozim egasi qanday bo‘lishi kerak?, – degan savolga javoblar yig‘indisidir”.⁷⁶

Odatda kasb professiogrammalari ishlab chiqishda turli yondashuvlar bo‘lib, ular muayyan maqsadlardan kelib chiqqan holda tuziladi. Masalan, yoshlar orasida kasbga layoqatli nomzodlarni aniqlashda asosiy mezon – kasbiy tarbiyaga moyillik bo‘lsa, malakali mutaxassis uchun esa boshqa professiogramma, ya‘ni uning mustaqil ishlay olish layoqati aniqlanadi.

Hozirgi paytda amaliy menejment sohasida professiogrammalar yaratishga modulli yondashuv va kasb xislatlarini ekspertli baholash yondashuvlari mavjud. **Modulli yondashuv** – biron yo‘nalish yoki soha kasblariga nisbatan umumiy, universal xislatlar majmuasini ishlab chiqish bilan bog‘liq bo‘lib, kishining bir kasbdan ikkinchi kasbga o‘tishi imkoniyatlariga oid ma‘lumotlar berishi mumkin. Aynan bir kasb yoki ish o‘rniga taalluqli xislatlar majmuasini aniqlashda esa **ekspertli baholash** uslubidan foydalaniladi.

Kasb talablari asosida ishlab chiqilgan professiogramma nomzodni ishga qabul qilishda asos bo‘lib xizmat qiladi. Odatda nomzodning professiogramma

⁷⁶ Куронов М. Рахбарлик лавозимлари профессиogramмалари хақида. Рахбар ва ходим. – Т.: “Академия”, 1998. – 148 б.

talablariga qanchalik mos kelishini aniqlash maqsadida, turli xil psixologik va kasbiy testlardan foydalaniladi, suhbat o'tkaziladi hamda nomzod shaxsi haqida ma'lumotlar yig'iladi. Har bir olinayotgan ma'lumot asosida, avvalambor, professiogramma mezonlari yotadi va ushbu ma'lumotlar shu mezonlarga maksimal darajada mos kelishi nomzodni ishga qabul qilish uchun asos bo'lib xizmat qiladi. Nomzodni ish joyiga, kasbga mosligini tekshirish uslublaridan yana biri ish joyida tekshirib ko'rishdir. Bu nisbatan arzon va bevosita axborot beruvchi tadbir bo'lib, malakali ekspert-mutaxassislar ishtirokida o'tkazilishi lozim. Umuman olganda, nomzodni o'rganish jarayoni har tomonlama va ko'p pog'onali bo'lgani ma'qul.

Hozirga kelib tashkilotlarda deyarli hamma mavjud mutaxassisliklar bo'yicha xizmat talablari, lavozimdan kelib chiquvchi vazifalar majmuasi va yo'riqnomalar ishlab chiqilgan hamda yangi xodim shu talablarga mos kelishi asosida ishga qabul qilinadi.

Yuqorida aytilganidek, bunday professiogrammalar ba'zi bir kasb va ish o'rinlariga allaqachon ishlab chiqilgan va doimiy tarzda takomillashtirib boradi. Hatto boshqaruv sohaslarida ham rahbarlar professiogrammasini yaratish kabi ilg'or g'oyalar Respublikamiz olimlari tomonidan ko'tarilib kelyapti va ularning asoslari yaratilayapti.

Iqtisodchi mutaxassislar professiogrammasini yaratishda mavjud namunalardan foydalanish o'rinlidir. Mana shu sohadagi izlanishlar qatoriga Respublikamiz olimlari tomonidan yaratilgan manbalarga murojaat etish mumkin. Kadrlarni baholash sohasidagi tadqiqotchilar Sh.Qurbonov, E.Seytxalilov va I.Majidov muallifligida yaratilgan rahbarlik xislatlarini baholash so'rovnomasida keltirilgan mezonlar va ko'rsatkichlar "**Rahbar professiogrammasi**"ni yaratishda ancha qulaylik tug'diradi. Malakali rahbarlikni baholash ko'rsatkichlari sifatida shaxs xislatlarining quyidagi majmui beriladi:

- shaxsning liderlik xislati;
- o'zgalarning ishini takomillashtirish va boshqarish;
- tijorat va mijozlarga oid masalalarni hal etish qobiliyati;

- natijalarni qo‘lga kiritish: vazifalarni bajarish;
- kommunikatsiya;
- muammolarni hal etish va qaror qabul qilish;
- yangiliklarni joriy etish va takomillashtirish yo‘lidagi o‘zgarishlarni boshqarish;
- o‘z-o‘zini boshqarish xislatlari.

Mana shunday guruhga kiruvchi qator xislatlarni baholashda ekspertlar yordamiga murojaat etiladi.

Mutaxassislar Ye.Romanova va G.Suvorovalarning ta’kidlashicha, kasb professiogrammalarini ishlab chiqish va talabalarni ushbu professiogrammaga moslik darajalarini diagnostika etish tadbirlari har bir bo‘lajak mutaxassisning kasbga oid qobiliyatini aniqlash va hatto ularni ishga taqsimlash jarayonida qo‘l kelishi mumkin.

Professiogrammalarni yaratish borasida mavjud tajribalarga asoslangan holda Rossiyalik psixologlar (jumladan, A.Markova) **“vazifaga asoslangan shaxsiy”** yondashuv pozitsiyasida turib ilmiy izlanishlar olib borishadi. Ushbu yondashuvning ijobiy va ilmiy ahamiyatli tomoni shundan iboratki, kasb faoliyati davomida vazifani samarali tarzda bajarish imkonini beruvchi shaxs sifatleri alohida qayd etib o‘tiladi va bu sifatlarni yanada mukammallashtirish imkoniyatlari belgilanadi. Bunda shaxsning kasbga moyillik jihatlarini tadqiq etishda chegaralangan ro‘yxatdan iborat shaxs xislatlari, balki insonga xos bo‘lgan individual ish yuritish uslubi ham inobatga olinadi. Boshqaruvni muvaffaqiyatli olib boruvchi shaxs sifatleri haqida gapirilar ekan **“vazifaga asoslangan shaxsiy”** yondashuvda ushbu sifatlar insonning yanada yuksak tizimlari – qadriyatleri, e’tiqodi sohalari bilan uyg‘unlashtirilgani holda talqin etiladi. Bunday metodologik yondashuvning afzalligi shundan iboratki, ayni kasbni muvaffaqiyatli bajarish (boshqarish)ga deyarli har bir inson moyil deb qaraladi, insonning biron kasb doirasidagi individual uslubi va yondashuvi ustuvor masala deb qo‘yiladi.

Turli kasb egalarining o‘z faoliyat sohalarida samarali mehnat qilishlari uchun zarur xislatlarni shakllantirish borasidagi psixologik maslahatlar, iqtisodchi

kadrlarni boshqaruv mahoratlariga o‘qitish tajribalarini ko‘rsatishicha chet eldagi ilg‘or psixologik-pedagogik texnologiyalar milliy mentalitetimiz va hududimizdan kelib chiquvchi ijtimoiy muhitga moslashtirilishi zarur. Lekin turli ta‘lim va psixologik ko‘mak yondashuvlari orasida eng universal va turli millat vakillari uchun samarali hisoblanuvchi uslublardan biri – shaxsning o‘z qadriyatlari sohasini, e‘tiqodini va hayot mazmunini anglashiga yo‘naltirilgan psixologik tadbirlardir. Xususan, Germaniyalik mashhur psixolog va olim F.Frankl ishlab chiqqan **Logoterapiya** uslubi insonning hayot yo‘lini haqqoniy tarzda aniqlash, tanlagan yo‘lining (shu jumladan kasb sohasini ham) qanchalik oqil ekanligini anglash imkonini beradi. Bunday yo‘nalishda tashkil etilgan “ichki ish” shaxsning o‘z hayot yo‘lini puxta tahlil etishga, o‘z o‘tmishi va tanlagan yo‘lini chuqur baholashga va demak, o‘z kelajagiga bo‘lgan intilish uchun kuchli motivatsiya yaratishga asos bo‘ladi. Shaxsning e‘tiqodi va qadriyatlari sohasini aniqlashtirish va zarur bo‘lsa o‘zgartirishlar kiritish uslubiga asoslangan psixologik yondashuv, milliy qadriyatlarimizni shaxs ongida yanada oydinlashuviga, mavjud milliy qadriyatlarni individual qadriyatlari bilan uyg‘unlashtirishga imkon yaratadi.

Samarador mutaxassis, ya‘ni boshqaruvchiga oid shaxsiy va professional sifatlarni rivoj toptirish maxsus treninglar hamda kasbiy maslahatlashuv tadbirlari orqali tashkil etilishi mumkin. Malakali psixolog-pedagoglar tomonidan yaratilgan maxsus diagnostik hamda korreksion dasturlar yordamida tashkil etilgan bunday uchrashuv va mashg‘ulotlar, mutaxassislar ongida yetuk professional shaxs haqida tasavvur uyg‘otishi bilan bir qatorda kasbiy mahoratga erishish motivatsiyasini yanada rivojlantirish fenomenini paydo qiladi. O‘ylashimizcha, zamonaviy psixologiya fanining yutuqlari va mavjud psixotexnologiyalar bilan qurollangan malakali psixologlar komandasi nazarda tutilgan maqsad va natijalarni qo‘lga kirita oladilar.

Jismoniy tarbiya va sport sohasi rahbari professiogrammalarini yaratishda mamlakatimiz tadqiqotchilari chet el psixologiya olamida kuchli taraqqiy etgan kasb psixologiyasi va Rossiyada jadal sur‘atlarda rivojini topayotgan “Akmeologiya” faniga oid oxirgi yutuqlardan foydalanadilar. Bu yo‘nalishdagi

tadqiqot ishlari hozirga kelib Rossiya davlat xizmati Akademiyasi (RAGS) hamda Rossiya psixologlar jamiyati (RPO) a'zolaridan A.Derkach, M.Sekach, O.Pravilova, A.Bodalev, O.Anisimov, V.Markov, Yu.Sinyagin, V.Agapov, Ye.Selezneva, A.Anisimov, A.Finashin, A.Jarinov va boshqalar tomonidan jadal sur'atlarda olib borilmoqda.

Xususan, professiogramma yaratishda mutaxassis psixogrammasini ishlab chiqish va shaxsning ayni kasbni samarali boshqarishi uchun qanday shaxsiy sifatlarga va psixofiziologik xususiyatlarga ega bo'lishi haqidagi tamoyillarning mavjudligi ushbu yo'nalishdagi ishlar chet elda qanchalik ilg'orlab ketganligi va mavzuning o'zi ham dolzarbligidan dalolat beradi. Chet el psixologiyasida har bir inson o'zi uchun maqbul kasb tanlashi va tanlagan yo'lida uzluksiz mahoratga intilishini ta'minlash yuzasidan ham qator tadbirlar tashkil etilgan. Masalan, hozirgi paytda kasbiy mahoratni ta'minlash bo'yicha yondashuvlarda hatto "kasbiy o'z-o'zini anglash", "professional mentalitet" degan iboralar ham keng ishlatilmoqda.

Jismoniy tarbiya va sport sohasi rahbarligiga da'vogar (nomzod)larni kasbiy va shaxsiy sifatlarini diagnostikalash

Kasbni muvaffaqiyatli amalga oshirishga taalluqli shaxs xislatlari haqida gapirar ekanmiz, avvalambor, muayyan kasb bo'yicha ishlab chiqilgan talablarni albatta inobatga olishimiz kerak. Kasb talablariga mos kelish darajasini aniqlashning eng oddiy va sodda usuli sinov vaziyatlarini yuzaga keltirish, nomzodni ish joyida sinab ko'rishdir. Lekin bu uslubning bir necha kamchiliklari mavjud:

Birinchidan, ma'lumki, ish samaradorligi o'zining optimal darajasiga ko'tarilishi uchun mutaxassis ish joyiga yaxshi ko'nikishi lozim, ya'ni adaptatsiya jarayoni to'la ravishda amalga oshishi kerak. Aks holda, xodimga yangi ish joyidagi o'zlashtirilmagan sharoitlar xalaqit berishi mumkin.

Ikkinchidan, insonni o'rganuvchi har qanday fanlardan ma'lumki, kishi sinov vaziyatida kuzatuv ostida bo'lar ekan, uning mehnat ko'rsatkichlari sezilarli

ravishda o'zgaradi. Bu o'zgarish ijobiy tomonga ham, salbiy tomonga ham bo'lishi mumkin.

Masalaning yana bir tomoni borki, u ham bo'lsa, axloqiy mezonlar bo'lib, insonni kuzatuv ostiga olish, tajriba ob'yekti sifatida ko'rish mehnatni boshqarishning gumanistik yondashuviga to'g'ri kelmaydi. Shu sababli, iloji boricha kasblarga doir puxta professiogrammalar ishlab chiqish va ish joylariga nomzodlarni baholashning zamonaviy uslublaridan foydalangan holda ish yuritish lozim. Da'vogar (nomzod)larni ishga tanlash, professiogrammalar yaratish sohasida ma'lumot beruvchi manbalardan yana biri – u yoki bu kasbga oid ish joylari tavsifnomalaridir. Odatda bunday me'yoriy hujjatlar “Ish joyi mehnat shart-sharoiti xaritasi” deb nomlanadi va deyarli hamma kasblari uchun O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi qoshidagi Davlat sertifikatsiyalash va standartlash markazi tomonidan ishlab chiqiladi.

Ushbu mehnat shart-sharoiti xaritalarida har bir mutaxassislikka oid ish joylarining quyidagi omillari bo'yicha inson hayoti uchun zarar keltirmaydigan me'yoriy chegaralar keltirilgan bo'lib, bu talablar chegarasida yaratilgan tavsiflar, muayyan kasb professiogrammasini yaratish uchun yaxshi ma'lumot manbai bo'lib hisoblanadi. Ish sharoiti xaritalarida qayd etilgan me'yorlar doirasida harakat qila olishga moyillik darajasini aniqlash uchun psixologiya, fiziologiya va ergonomika fanlarida yetarlicha imkoniyatlar mavjud.

Respublikamiz iqtisodiyotining bozor munosabatlariga o'tishi ishlab chiqarish texnologiyalari va menejment sohasidagi yangilanishni talab qiladi. Iqtisodiy sohaga ajratilayotgan yirik investisiyalar, **bir tomondan**, texnologik tizimni takomilashtirishni nazarda tutsa, **ikkinchi tomondan** mutaxassis kadrlarga qo'yilayotgan talablarning oshishi, murakkab texnologik jarayonni malakali boshqarishni ham nazarda tutmoqda. Shu munosabat bilan, mutaxassislarga qo'yilayotgan talablarning xalqaro me'yorlarga yaqinlashib borishi va kasb egalarining o'z tanlagan yo'llariga sodiq va e'tiqodli bo'lishlari davr taqozosidir. Shu ma'noda suv xo'jaligi organlari rahbarligiga da'vogar (nomzod)larning ham kasbiy tayyorgarlik darajasi eng avvalo ularni bilim, ko'nikma va malakalari,

ijodiy salohiyati va nostandart tafakkurida o‘z aksini topuvchi kasbiy layoqati bilan baholanadi. Shuning uchun ham bunday layoqat bozor munosabatlari sharoitida kasbiy malakali mutaxassis kadrlar tayyorlash zaruriyatini kuchaytiradi.

Fan doirasida buni quyidagi holatlar bilan izohlash mumkin: **birinchidan**, mutaxassis fan-texnika va ishlab chiqarish sohasi bo‘yicha keng ko‘lamdagi puxta tizimli bilimga ega, **ikkinchidan**, ish o‘rni, sharoiti, texnologiya o‘zgarishiga tez moslashuvchan bo‘lishi talab etiladi. Bir so‘z bilan aytganda, suv xo‘jaligi organlari rahbarligiga da‘vogar (nomzod) talab darajasidagi siyosiy, iqtisodiy va psixologik bilimlar bilan qurollangan bo‘lishi zarur. Shuning uchun ham, o‘z kasbining mohir ustalariga aylangan mutaxassislarga O‘zbekistonning istiqbolli kelajagi uchun poydevor yaratishlari, zamonaviy texnologiyalardan unumli foydalana olishlari va o‘z navbatida, ustoz-shogird an‘analarini davom ettirgan holda kelajakda munosib mutaxassislarni tarbiyalashlari mumkin. Zamonaviy psixologiya fanida qator diagnostik va korrektsiya metodlaridan foydalanib kelinadiki, ular yordamida shaxsning turli jabhalarda shakllanganlik darajasini aniqlash, undagi qobiliyatlarini maxsus trening dasturlari yordamida biron kasb professiogrammasiga oid malakalarni shakllantirish imkoni mavjud.

Nazorat va muhokama qilish uchun savollar

1. Imij nima va u qanday o‘zgartiriladi?
2. Imijni shakllantirish borasidagi qanday psixologik tamoyillarni bilasiz?
3. Neyrolingvistik dastur (NLD) nima va uning mualliflari sifatida kimlarni e‘tirof etish mumkin?
4. Qaysi texnologiya Public Relations (ommaviy aloqalar) “PR” deb yuritiladi va bugungi kunda uning qanday yo‘nalishlari mavjud?
5. Imijni informatsion yaratish tamoyilining asosiy mohiyati qanday?
6. Da‘vogar imijini amaliy jihatdan rivojlantirish va shakllantirishning qanday bosqichlarini bilasiz?
7. Professiogramma nima?
8. Amaliy menejment sohasida professiogrammalar yaratishning qanday

yondashuvlari mavjud?

9. “Vazifaga asoslangan shaxsiy” yondashuvning mazmunini qanday izohlash mumkin?
10. Jismoniy tarbiya va sport sohasi rahbarligiga da’vogar (nomzod)larni kasbiy va shaxsiy sifatlari qanday qilib diagnostikalanadi?

O‘quv adabiyotlar ro‘yxati

1. Hayitov, O.E. Boshqaruv psixologiyasi: O‘quv qo‘llanma / O.E. Hayitov; O‘zbekiston Respublikasi Oliy va o‘rta maxsus ta’lim vazirligi. – T.: TIQXMMI, 2019. – B. 221–242.
2. Umarova N.Sh. Mehnat psixologiyasi: O‘quv qo‘llanma. – T.: “Fan va texnologiya”, 2018. – 156 b.
3. Gilbreth, Lillian Moller. The Psychology of Management: The Function of the Mind in Determining, Teaching and Installing Methods of Least Waste. – USA: CreateSpace Independent, 2013.
4. Каримова В.М., Ҳайитов О.Э., Джалалова С.М. Бошқарув психологияси. Ўқув қўлланма. Олий ўқув юртлари талабалари магистратура босқичи талабалари учун. / Проф. В.М. Каримованинг умумий таҳрири остида. – Т.: “Fan va texnologiya”, нашриёти, 2008. – 208 б.
5. Ҳайитов О.Э. Лавозимга даъвогар имиджини шакллантириш ва ривожлантириш босқичлари / Таълим менежменти. – 2008. – № 2 (18). – Б. 70–74.
6. Қуронов М. Раҳбарлик лавозимлари профессиограммалари ҳақида. Раҳбар ва ходим. – Т.: “Академия”, 1998. – 148 б.

GLOSSARIY

*Mazkur qismda boshqaruv
psixologiyasiga daxldor sanalgan tayanch
tushunchalarning izohli tahlili berilgan*

Akmeogramma – akmeografik yondashuvning asosiy metodi va u progressiv rivojlanishga hamda birinchi navbatda shaxsning professionalizmi va konkret mehnat sub'yektlari faoliyatining taraqqiyotiga imkon beradigan talablar, sharoit va omillar tizimini namoyon etadi. **A.** – doimo individual bo'ladi, rasmiy ravishda u samarali faoliyat ko'rsatayotgan sub'yektning individual "kesimi"ni, uning imkoniyatlari va istiqbollarini, o'rnini qoplaydigan va aksi bo'lgan xususiyatlarini o'zida mujassam etadi. **A.** – professiogramma va psixogrammaga nisbatan umumlashtiruvchi kategoriya bo'lib hisoblanadi.

Akmeologiya – ulg'aygan shaxsning rivojlanish va komillikka erishish jarayonini o'rganuvchi maxsus fan. **A.** (grekcha "akme – cho'qqi, yuqori pog'ona, gurkiratuvchi kuch" ma'nolarini bildiradi) – ilmu-fanning shunday yangi tarmog'iki, u insonni o'z taraqqiyoti dinamikasida, takomili hamda hayot-faoliyatining turli bosqichlarida o'zidagi eng kuchli qobiliyatlarini namoyon qilishining kompleks masalalarini o'rganadi. Ya'ni u shaxsni o'z takomili jarayonida, ana shu taraqqiyot va yuksalishning ob'yektiv hamda sub'yektiv omillari doirasida tadqiq etadi. **A.** tushunchasi birinchi marta fanga rus olimi *N.Ribnikov* tomonidan 1928-yilda kiritilgan bo'lib, uning o'zi bu fan predmetini yetuk insonlarning shakllanishi jarayonidir, deb ta'riflagan edi. Lekin tom ma'nodagi jiddiy fan sifatida uning shakllanishiga yana bir rus psixologi *B.Ananyev* va uning izdoshlari bo'lgan peterburglik olimlar alohida ulush qo'shishgan. Ularning ta'kidlashlaricha, akmeologiyaning predmeti – odamning ijodiy salohiyati bo'lib, u inson tomonidan o'ziga inoyat etilgan barcha imkoniyatlar va iqtidorni qanday qilib, qanday shartsharoitlarda, qaysi qonuniyatlar ta'sirida ro'yobga chiqarishini kompleks tarzda o'rganadi. **A.** fanining asosiy vazifasi ongli faoliyat sub'yekti bo'lmish shaxsni turli faoliyat jarayonlarida, xususan, tanlagan kasb-kori, ixtisosligi doirasida o'z ijodiy salohiyatini to'la ochish va amalda namoyish etishiga bog'liq bo'lgan bilimlar, amaliy ko'nikmalar, malakalar, texnologiyalar bilan ta'minlash, tanishtirishdir. *V.Zazikin* va *A.Chernishov*larning yozishicha: "**A.** – mohiyatan bu yetuk, barkamol insonlarning rivojlanishi to'g'risidagi fandır". Shuning uchun ham bu fan bugun

biz uchun juda muhim va uning imkoniyatlari deyarli ochilmagan. Milliy istiqlol g'oyalarida barkamol shaxs, komil inson g'oyasi yetakchilardan sifatida berilgan ekan, biz bo'lajak menejer (rahbar)lar tarbiyasida ularni o'z imkoniyatlarini rivojlantirishga, o'zligini anglash orqali, kar'yeraning har bir bosqichida o'z "acme"si – barkamollik cho'qqisining nimalar va qanday omillar hisobiga rivojlantirish mumkinligini o'rgata olishimiz kerak.

Analitik fikrlash – rahbardagi mantiqiy, tizimli, ketma-ket yondashuvlardan foydalangan holda muammoni hal eta olish qobiliyati.

Atrofdagilarga ta'sir o'tkazish – rahbarning o'z g'oyalari, maqsadlari, loyihalari va qarorlariga hamfikir va qo'llab-quvvatlovchilarni topa olish qobiliyati.

Autopsixologik kompetensiya – bu rahbardagi shunday malakalar majmuiki, ular boshqaruvchini o'z kasbiy hamda shaxsiy sifatlarini diagnostikalash, ya'ni o'zini o'zi diagnostika qilish, o'zini o'zi tuzata olish (korrektsiyalash), o'zini o'zi takomillashtira olish, o'ziga-o'zi motivatsiya bera olish, har qanday ma'lumotdan samarali foydalana olish, psixolingvistik kompetensiyalar bilan bog'liq qobiliyatdir.

Avtokratlik – hokimlik, kishining buyruqbozlik, ko'rsatmalar berish va jazolash kabi shakllarda boshqalarga (masalan, o'qituvchining talabaga) nodemokratik usullardan foydalangan holda ta'sir etishga moyilligi.

Avtoritar uslub – bunda rahbar hamma boshqaruv qarorlarini o'z qo'liga olib, qaror ijrosini qattiq nazorat ostiga oladi va yo'l qo'yilgan xatolar yuzasidan beshafqat jazolash shahdini namoyish etadi hamda xodimga inson sifatida qiziqish bilan qaramaydi. Bunday sharoitda, doimiy nazoratning mavjudligi iqtisodiy jihatdan yuqori ko'rsatkichni ta'minlaydi. Guruhdagi ijtimoiy fazoviy munosabatlardagi o'rni jihatdan baholaganda, bunday boshqaruvchi "jamoadan chetda", avtonomdir.

Boshqalarni tushuna olish – rahbardagi boshqalarning munosabatlari va his-tuyg'ularini oldindan bilish, seza olish, shuningdek, empatik ravishda fikrlarini boshqalarga ma'lum qilish xususiyati.

Boshqarish – tashkil etish, qaror qabul qilishga qaratilgan faoliyat,

ob'yektni o'z xizmat vazifasi doirasida nazorat qilish, tartibga solish, ishonchli axborotlar asosida tahlil qilish va yakun yasash.

Boshqaruv – turli xil faoliyat koordinatsiyalarining maqsadlari hisobga olinadigan shartlarning bajarilishini tatbiq etish jarayoni.

Boshqaruv malakasi – kasbiy mahorat va hayotiy tajribaga asoslanadigan boshqaruv jarayonidagi ish harakatlar bajarilishining avtomatlashgan usullari.

Boshqaruv muloqoti – rahbarning xodimlarni ma'lum tomonga yo'naltirish maqsadidagi o'zaro ma'lumot almashinuvi jarayonidir.

Boshqaruv psixologiyasi – boshqaruv maqsadi va vazifalarni amalga oshirish davomida boshqaruv sub'yekti va ob'yekti o'rtasida yuzaga keluvchi munosabatni talqin etadi.

Boshqaruv usullari – o'zining tavsifiga ko'ra iqtisodiy, tashkiliy-ma'muriy, ijtimoiy-psixologik bo'lishi mumkin. **Iqtisodiy usullar** – xodimlar va mehnat jamoalarining moddiy manfaatlariga asoslangan bo'lib, davlat, jamoat va har bir xodimning manfaatlarini bir-biri bilan uzviy bog'lanishiga imkon yaratadi. **Tashkiliy-ma'muriy boshqaruv usullari** – yakkaboshchilik munosabatlari, intizom va mas'uliyatga asoslanadi. **Ijtimoiy-psixologik boshqaruv usullari** – mehnatkashlarning ishlab chiqarishni boshqarishda keng miqyosda ishtirok etishiga asoslangan bo'lib, uning qo'llanilishidan asosiy maqsad jamoalarda sog'lom ijtimoiy-psixologik muhit yaratishdan iboratdir.

Burch – muayyan axloqiy majburiyatlarni his qilish, uning zarurligini anglash.

Daholik – favqulodda kuchli aql, xotira, sinchkovlik, zukkolik egasi va ilmiyijodiy iste'dodi, bilimi hamda intellektual salohiyati jihatidan o'z davridan ilgarilab ketgan shaxs.

Davlat – muayyan hududda boshqaruvni amalga oshiradigan, huquqlari va kuch ishlatish imkoniyati qonuniy musstahkamlangan siyosiy apparat (hukumat institutlari va davlat xizmati amaldorlari). **D.** – hamma jamiyatlarda ham bo'lgan emas. U ovchilar va termachilar jamiyatida, shuningdek, agrar tipdagi kichik jamiyatlarda ham bo'lmagan. **D.**ning paydo bo'lishi insoniyat tarixida juda muhim

qadam bo'ldi, chunki siyosiy hokimiyatning markazlashuvi ijtimoiy o'zgarishlar jarayoniga yangi kuch bag'ishlaydi.

Demokratik uslub – bu 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. Har bir yangi ish jamoa maslahatisiz boshlanmaydi. Shuning uchun ham, bu toifa rahbarning fazoviy-ijtimoiy holati “*jamoa ichida*”dir.

Diagnostik ma'lumotlarni yig'ish – boshqaruvchining vaziyatga aniqlik kiritish uchun zarur bo'lgan ma'lumotlarni bilish; bunday ma'lumotlarni tegishli manbalar yordamida qidirishni amalga oshira olish (savolni shunday berish kerakki, ma'lumotni bo'lishishni xohlamagan inson ham javob berganini o'zi bilmay qolsin) kompetentsiyasi.

Diqqatning suhbatdoshga yo'nalganligi – vizual, ya'ni ko'z kontakti, gapiruvchiga hurmat, sabrtoqat, tinglashga tayyorlikni anglatadigan rahbar faolligidir.

Faollik – rahbarning maqsadga yo'nalganlik, qayta aloqa, tushunarli bayon etish, odob-intizomni anglatuvchi xatti-harakatlar majmui.

Funksional komanda – tashkilot ishlab chiqqan strategik reja asosida tezkor vazifalarni amalga oshirish uchun tanlangan mutaxassislardan iborat.

Gender – erkaklar va ayollar uchun xos hisoblangan jihatlarni xulq-atvordan ijtimoiy kutish. **G.** – erkak va ayol o'rtasidagi jismoniy tafovutlarni emas, balki

ijtimoiy jihatdan shakllanadigan mardlik va nazokat singari xususiyatlarni anglatadi. **G.** (*gender*) – ijtimoiy jins. Ingliz tilida ijtimoiy jins (*gender*) va biologik jins (*sex*) tushunchalari farqlanadi. **G.** (*umumiy mazmuni*) – anatomik jinsiga ko‘ra erkaklar va ayollar o‘rtasidagi farq. **G.** (*sotsiologik mazmuni*) ko‘pincha anatomik ma‘noga asoslangan, ammo har doim ham unga mos kelavermaydigan ijtimoiy bo‘linish.

Gender menejment – bu xotin-qizlar va erkaklar uchun teng imkoniyatlar sharoitida shaxsning o‘z psixologik jinsi xususiyatlarini anglagani holda atrofda qilarni o‘ziga qaratish, ularni o‘zidagi qobiliyatga ishonirish va o‘ziga nisbatan xayrixohligini oshirishga qaratilgan muomala strategiyalaridan bo‘lib, bunday xususiyatlarni inobatga olgan boshqaruv faoliyatiga o‘qitish tizimi samarali hisoblanadi.

Gorizontal kar‘yera – tashkilot ichida bir yo‘nalish bo‘ylab siljish, masalan, turli bo‘limlar bo‘ylab bir xil darajali iyerarxiyada.

Guruhiy dinamika – guruh a‘zolari o‘rtasida o‘zaro idrok, histuyg‘u va muloqot jarayonining ma‘lum tartibda rivojlanish hodisasidir. Rahbarning guruhiy dinamikaga oid hodisalarni bilishi, ularni boshqarish va maqbul yo‘lga yo‘naltirish imkonini beradi. Taniqli olim *R.Shindler* guruhdagi xodimlar mavqeidan kelib chiquvchi rollarni ifodalab, ularga quyidagicha izoh berib o‘tadi: **Alfa** – guruh yetakchisi, o‘zgalarni faollikka va maqsad sari undaydi, ularga ishonch va qat‘iylik baxsh etadi. **Beta** – guruhdagi ikkinchi shaxs – ekspert, ya‘ni guruh baholovchisi, sovuqqon, mulohazali, alfaga nisbatan tadbirli, guruhga xos norma va qoidalar himoyachisi. **Gamma** – passiv moslashuvchi, o‘zini oshkora qilmaslikka urinadi. Bunday odamlar odatda to‘rt toifaga bo‘linadi: 1) alfaga sodiq va unga hamsoya shaxs; 2) loqayd xodim, bundaylar alfa uchun qulay kimsa; 3) o‘z mavqeidan norozi, ammo bo‘ysunishga majbur; 4) o‘z fikriga ega, lekin rahbarga til tekizmasdan guruhdagi mavjud tartibni tanqid ostiga oluvchi shaxs. **Omega** – guruh nafrati va noroziligi qaratilgan xodim. **O.** – muxolif, alfaga qarshi chiquvchi xodim

Guruhiy norma – ayni jamoa a‘zolari o‘rtasidagi munosabatlarni ma‘lum

tartibga solib turuvchi yozilmagan, lekin, unga amal qilinishi lozim bo'lgan qoidadir. **G.n.**lar ushbu jamoada nimani qilish mumkinu, nimani esa mumkin emas, nima yomonu, nima yaxshi kabi talablarni amalda qo'llaydi. **G.n.**lar orqali har bir xodim o'zidan jamoa nimani kutayotganini, qanday ishni va qay tarzda bajarishi lozimligi haqida ma'lumot olib turadi.

Hamkorlik o'rnatish – rahbarning ma'lumot yetkazib bera oladigan, ko'maklashadigan odamlar (korxonada ichidagi va shuningdek, korxonada tashqarisidagilar) bilan hamkorlik aloqalarini rivojlantirish, qo'llab-quvvatlash va mustahkamlash kompetensiyasi.

Hisob-kitoblilik – barcha xarajatlarning daromadga nisbatini aniq baholay olish qobiliyati. **H.k.** – bu faoliyat natijalariga erishish yo'llarini oldindan tasavvur qilish va uning moddiy hamda ma'naviy qiymatini anglash xislatidir.

Hokimiyat – alohida individlar yoki guruh a'zolarining muayyan maqsadlarga erishish va manfaatlarini ro'yobga chiqarish layoqati. **H.** – har qanday insoniy munosabatlarning ajralmas qismi.

Ijtimoiy guruh qadriyatlarini – bir guruh insonlar uchun qadrliligi va boshqa bir guruh tomonidan e'tiborsiz ma'naviy boylik bo'lib, milliylik, yoshlik va keksalik, oilaviy, siyosiy, hududiy oriyentirlardan iborat.

Ijtimoiy motivatsiya – asosan ishlab chiqarishdagi psixologik va tadbirkorlik boshqaruvi masalalarini o'z ichiga oladi. Psixologik masalalar deganda, xodimning va har qanday tadbirkor rahbarning ruhiy holati, kechinmalari, tashqi omil ta'sirini qay darajada hazm qila olishi va bularning tadbirkor ish faoliyati va natijasiga ta'sir qilish darajasi tushuniladi.

Ijtimoiy-informatsion kompetensiya – bu rahbardagi axborot texnologiyalari bilan ishlay bilish hamda ijtimoiy informatsiyalarga nisbatan tanqidiy munosabatda bo'la olishga egaligi.

Ijtimoiy-psixologik kompetensiya – odamlar bilan ishlash jarayonida ular bilan til topishish, jamoani uyushtirish, ularni yaxshi ishlashga safarbar qila olish hamda o'zidagi liderlik sifatlarini to'la namoyon eta bilish qobiliyati. Bu tushuncha ko'pincha “kommunikativ kompetensiya” tushunchasi bilan sinonim

sifatida ham ishlatiladi.

Ijtimoiy-psixologik portret – bu shaxsning yuksak salohiyat, tasavvurga boylik, amaliy fantaziya, ichki kechinmalar rivoji, amaliy o‘ylar (intellekt jihatdan); hamkasblar mehnatini qadrlash, boshqa odam bilan muomala qilish qobiliyati, har doim oqimga qarshi yurish uchun tayyorlik (kommunikativ jabhada); tavakkalga qodirligi, ichki kechinmalarni boshqarish, tan olishga intilish, mag‘lubiyatga uchrash motividan ko‘ra, muvaffaqiyatga erishish motivini yuqori qo‘ya bilish (motivasion-irodaviy jihatdan) kabi sifatleri majmuidir.

Imij – shaxsning jamiyat a‘zolari tomonidan tashqi qabul qilinuvchi obrazi. **I.** – tovar obrazi, uning biron narsani eslatishi, o‘xshashi va aks ettirishi, tovar bozori iqtisodiyotiga chambarchas bog‘liq bo‘lgan ijtimoiy-psixologik holat. **Tovar imiji** tovarning reputatsiyasi, tovar markasi, tovar ishlab chiqarilgan korxonada va mamlakat bilan assosiasiyalashadi.

Individuallik – shaxsning betakror biosotsiologik xususiyatlari.

Intiluvchanlik – yaxshilik, qulaylik hamda doimo foydaga intilish qobiliyati.

Ishonchli bo‘lish – boshqaruvchining o‘zini mas‘uliyatli, ishonchga arziydigan shaxs ekanligini ko‘rsata olish qobiliyati.

Ishontira olish – axborot oqimining shaxs tomonidan tadqiddan xoli, erkin ravishda o‘zlashtirishiga erishishni ko‘zlagan psixologik ta‘sir etish metodi.

Ishontiruvchi muloqot – rahbardagi kerakli odamlarni ishontirish uchun ma‘lumotlarni (og‘zaki yoki yozma) yetkazib berishni tashkil eta olish xususiyati.

Istiqbolli fikrlash – bu rahbardagi vaziyatning natijasi, ochilmagan qirralarini topa olish va shuningdek, yuzaga kelishi mumkin bo‘lgan holatga tayyor turish uchun zarur bo‘lgan chora-tadbirlarni ko‘rish kompetentsiyasi.

Jamiyat – muayyan hududda istiqomat qiluvchi, yagona siyosiy hokimiyatga itoat qiladigan va o‘zlarini boshqa qo‘shni guruhlardan farqlaydigan odamlar guruhi. **J.** – tabiatning bir qismi, ya‘ni ijtimoiy borliq bo‘lib, odamlar uyushmasining maxsus shakli, kishilar o‘rtasida amal qiladigan juda ko‘plab munosabatlar yig‘indisidir.

Jamoa – maqsadlari jamiyat maqsadiga mos keladigan umumiy faoliyat bilan birlashgan odamlar guruhi.

Jins (sex) biologik kategoriya sifatida – mavjud genlar va jinsiy a’zolar birligi, tug‘ilishgacha, o‘smirlik va katta yoshlilarga xos bo‘lgan gormonal to‘plam. **J. (sex)** ijtimoiy kategoriya sifatida u inson tug‘ilishida belgilangan. **J. (sex gender)** o‘xshashlik – o‘zini mazkur jinsga tegishli ekanligini anglash. **J. (gender)** jarayon sifatida – o‘rgatish, o‘rganish, rolni qabul qilish, muayyan gender maqomiga mos keladigan xatti-harakatlarni o‘zlashtirish. **J. (gender)** maqom va tuzilma sifatida – individning gender maqomini jinslararo belgilangan munosabatlar qismi sifatida, ayniqsa, hukmronlik va bo‘ysunishning tarkibi sifatida ko‘rinishiga barham berish.

Kadrlarni boshqarish – bu tashkilotning butun tarmog‘ini rejalashtirish, koordinatsiyalash va nazorat qilish demakdir.

Karyera – insonning mehnat faoliyati jarayonidagi xulq-atvori va tanlagan yo‘nalishi bilan bog‘liq lavozim yoki kasbiy o‘shining natijasidir. **K. (martaba, mavqe)** – bu personalning o‘z mehnat istiqboli to‘g‘risidagi sub’yektiv ravishda anglab yetilgan fikr-mulohazalari, o‘zini o‘zi namoyon qilish va mehnatdan qoniqish hosil qilish borasida kutilgan yo‘llaridir. **K.** – boshqacha qilib aytganda, bu insonning hayoti mobaynidiga ish tajribasi va mehnat faoliyati bilan bog‘liq alohida anglab yetilgan mavqei va xulq-atvoridir.

Karyerogramma – bu mutaxassisni muqim bir ishda va joyda samarali natijaga erishishida qanaqa yo‘lni bosib o‘tishi uchun kerakli zaruriy bilim hamda malakalar to‘g‘risidagi tasavvurlari jamlanmasi (tuzilishi) demakdir.

Kognitiv kompetentsiya – bu rahbarning ma’lumot darajasini oshirishga tayyorligi, o‘zining shaxsiy imkoniyatlarini faollashtirishga ehtiyojmandligi, yangi malaka va bilimlarni mustaqil ravishda yaratish hamda o‘zini o‘zi rivojlantirish qobiliyati demakdir.

Konvergenstsya – shaxslararo munosabatlar tizimida muomalaning tig‘izligi yoki uning yetishmasligi oqibatida fikr, o‘y, maqsad va maslaklarning biriga birining uyg‘unlashib, uyqash bo‘lib ketishini izohlovchi holatdir.

Komanda – oddiy guruh va jamoadan farq qiluvchi, o‘z mavqe va imkoniyatiga ega, shuningdek, guruh taraqqiyotining yuksak pog‘onasida turuvchi va yuklatilgan mas’uliyatni chuqur his etuvchi hamfikir xodimlar majmuasidir.

Komandada ishlash ko‘nikmalarini tarbiyalash – komanda liderining guruhni birgalikda ishlashga o‘rgatishi orqali o‘z qiziqishi, ko‘nikmasi va muvaffaqiyatini namoyish eta olish kompetentsiyasi.

Kommunikativ kompetentsiya – bu boshqaruvchining turli tildagi og‘zaki va yozma muomala texnologiyalarini o‘zlashtirganligi hamda kompyuterda dasturlash va Internet orqali munosabatga kirisha olish qobiliyati.

Korxonani boshqarish – mavjud resurslardan eng yuqori darajadagi imkoniyatlarni qidirib topib korxonani maqsadli yo‘naltirish.

Krossfunksional komanda – ma’lum reja va loyihalarni amalga oshirish maqsadida tuzilgan qisqa muddatli guruh. Bunday guruhga bo‘lim rahbari va malakali mutaxassislar kiradi.

Liberal uslub – boshqaruvning bu uslubi jamoada demokratik tamoyillar hukm surishini ta’minlab, xodimga butkul erkinlikni beradi va u o‘z xizmat vazifalarini belgilaydi, ijro etish vositasini tanlaydi hamda guruh ichida xulqni nazorat etmaydi. Shu erkin harakatlar yuzasidan boshliqning fikri so‘ralgan taqdirda ham, undan aniq gap chiqmaydi, chunki u xodimlarni yaxshi bilmaydi, qolaversa, ularni xafa qilib qo‘yishdan qo‘rqadi. Uning fazoviy psixologik holati – “guruh tashqarisida”.

Lider – guruhning aksariyat a‘zolari tomonidan tan olingan shaxs. Psixologik talqin bo‘yicha, jamoaning rasmiy tizimida yuqori mavqeini egallovchi xodim rahbar bo‘lib hisoblansa, norasmiy tizimda yuqori mavqeli shaxs – *liderdir*.

Liderlik – hamfikrlar tomonidan ko‘tarilgan shaxs mavqeidir.

Madaniy kompetentsiya – bu menejerning tashkilot normalari va qadriyatlarini orqali xulq-atvorini boshqarishga tayyorlik qobiliyatiga egaligi. **M.k.** – munosib bo‘lmagan vaziyatlardagi xatti-harakatlarda maqsadga erishish uchun standart vaziyatlarni saqlab qolish va zarur bo‘lganda ularni yangilari bilan almashtira olish savodxonligi.

Maqsadning qo'yilishi – rahbardagi tashkilotning biznes maqsadlariga mos keluvchi vazifalarini ishlab chiqa bilish va uni boshqalarga yetkazib bera olish kompetentsiyasi.

Markazga intiluvchan kar'yera – markaziy boshqaruvga yoki tashkilotning markazi (yadrosi) tomon siljish, ya'ni qaror qabul qilish jarayonining chuqurlashgan ko'rinishi.

Maxsus kompetentsiya – bu boshqaruvchining professional xatti-harakatlarni mustaqil tarzda bajarishga tayyorlanish va o'z mehnati natijalarini baholay olish qobiliyati.

Menejment (sohalar bo'yicha) – O'zbekiston uzluksiz ta'lim Davlat ta'lim standartlari, oliy ta'limning Davlat ta'lim standarti, oliy ta'lim yo'nalishlari va mutaxassisliklari klassifikatoriga kiritilgan bakalavriat ta'lim yo'nalishi. Ta'limning kunduzgi o'qish shaklida muddati – 4 yil. Akademik daraja – “Bakalavr”. Bakalavr: a) kasblar va lavozimlar milliy klassifikatoriga muvofiq oliy ma'lumotli shaxs egallashi lozim bo'lgan lavozimlarda ta'limning ushbu yo'nalishi bo'yicha mustaqil faoliyat ko'rsatishga; b) ushbu ta'lim yo'nalishi hamda turdosh ta'lim yo'nalishlarining magistratura mutaxassisliklari bo'yicha oliy ta'lim olishni davom ettirishga; v) qayta tayyorlash va malaka oshirish tizimida qo'shimcha kasbiy ta'lim olishga tayyorlangan bo'lishi kerak.

Mijozga yondashuv – menejerning ichki va tashqi mijozning talabini qondirishdan manfaatdor ekanligini ko'rsata olish xususiyati.

Missiya – bu eng oliy maqsad bo'lib, inson butun umrini shu maqsadga intilish uchun bag'ishlaydi. Odatda missiya shakllanishi va inson tomonidan anglanishi, uning yetuk 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 anglanishidadir. Psixologiya fanida katta o'rin egallagan gumanistik yo'nalish e'tirof etadigan asosiy vazifalardan biri – insonga uning missiyasini anglashda yordam berishdan iboratdir.

Moslashuvchan, qayishqoq bo'lish – bu rahbardagi ishning yangicha usullariga moslashuvchanlik, o'zining sevimli ishlash uslubini

zamonaviylashtirishga tayyor turish xususiyati.

Motivatsion qo'llab quvvatlash – rahbardagi xodimlarning o'z ishiga sadoqatini mustahkamlay olish kompetentsiyasi.

Motivatsiya – motivlarning birgalikdagi ma'lum bir iyerarxiasini vujudga keltiruvchi va shaxsning yo'nalishini ko'rsatuvchi omil, shaxsni faoliyatga undovchi sabablar majmui. **M.** – axloqiy xatti-harakatlarni aniq maqsadga yo'naltirilgan turli xil maqsadlar ta'sirida o'zgaruvchi voqyeliklarni ifodalaydi. **M.** so'zi grekcha “movere”, ya'ni siljitish, harakatlantirish so'zidan olingandir. Hozirgi zamonda bu so'zning ma'nosi yanada kengayib – yo'llash, qo'llash va ilhomlantirish kabi ma'nolarga erishdi. **M.** – inson xulq-atvori, uning bog'lanishlari, yo'nalishi va faolligini tushuntirib beruvchi psixologik sabablari majmuni bildiradi. Shaxs xulqini tushuntirib berish uchun “Nega?”, “Nima uchun?”, “Nima maqsadda?”, “Nima manfaat yo'lida?” kabi savollarga javob qidirish – *motivatsiyani* aniqlash demakdir.

Muloqotga e'tibor – rahbardagi kerakli xodimlarning ma'lumotlar bilan ta'minlanish jarayonini nazorat qilib bora olish xususiyati.

Mustaqillik va yo'nalganlik – barcha ishlarni rejalashtirishda mustaqil fikr hamda intilishga ega bo'lish, kuchli raqibni ko'rgan taqdirda ham, uning yutuqlarini erkin tarzda o'z manfaati nuqtai nazaridan baholash va o'z foydasiga bo'ysundira olish sifati.

Mutaxassislik – faoliyatning aniq shakli bo'lib, mehnat egasining kasbiy tayyorligi, mehnat vositalari, jarayoni va maqsadining maxsus xususiyatlari bilan belgilanadi.

Muzokara – bu biror-bir masala yuzasidan kelishuv jarayonidir. Bu jarayonda, odatda, kamida ikki tomon ishtirok etadi va har qaysi tomon, o'z manfaatini amalga oshirishni ko'zlaydi.

Natijani mo'ljalga olish – rahbarning o'zi yoki komandasi ishidan kutilayotgan natijaga butun e'tiborini qaratishi, murakkab, lekin erishsa bo'ladigan maqsadlarni oldiga qo'yishi, butun kuchini shunga sarflash, maqsadga va hatto undan ortig'iga erishish xususiyati.

Nazorat etish funksiyasi – bu rahbarning tashkilot faoliyatini ta'minlovchi mablag' va resurslar haqidagi ma'lumotlarni saqlashi, boshqaruvning ta'sirchanligi haqidagi axborotlarga ega bo'lishi.

NLD (NLP) – muloqotning texnologik uslubi. **Neyro** (yun. *neuron* – nerv) – qo'shma so'zlar bo'lagi; nerv sestimasiga aloqadorlikni bildiradi (masalan, *neyrolinivistika*). **Lingvistika** (lot. *lingua* – til) – til haqidagi fan. **Neyrolinivistika** – psixologiya fani sohasi, afaziyaning psixolingvistik jihatlarini o'rganadi. **Dasturlash** – biron-bir faoliyat, ishning mazmuni va rejasi. **D.** – shaxsning xatti-harakatlarini, dunyoqarashi, ichki tuyg'ularini oldindan dastur asosida belgilash.

O'zgarishlarni boshqarish – rahbardagi tashkilotning samarali ishlashini oshirish uchun zarur bo'ladigan tashkiliy o'zgarishlar va innovasiyalarni qo'llab-quvvatlay olish, tashkiliy o'zgarishlarni tatbiq qilish, homiylik qilish hamda ularning muvaffaqiyatli borishida boshqalarga yordam berish qobiliyati.

O'ziga ishonch – rahbarning o'z g'oyalari va muvaffaqiyat qozonish imkoniyatlariga ishonchi hamda qarama-qarshi mavqei (pozitsiya)dagi shaxs oldida mustaqil lavozimni egallashga tayyor turish xususiyati.

Og'zaki muloqot – rahbarning xodimlari bilan birgalikda faoliyat yuritayotganda va suhbat paytida o'z fikrlarini aniq ifoda eta olish qobiliyati.

Partisipativlik uslubi – bu rahbarning tashkilot maqsadiga erishish yo'lida xodimlar bilan gorizontal yo'nalishdagi munosabatlarni rivojlantirish uslubi.

Personal – tashkilotdagi barcha inson resurslari yig'indisi. Bunga tashkilot xodimlari, biron loyihani joriy etishda qatnashuvchi hamkorlar, tadqiqot o'tkazish uchun, strategiya ishlab chiqish, biron tadbirni amalga oshirishda qatnashishga taklif etilgan ekspertlar ham kiradi (*Bazarov T.*). **P.** – avvalo odamlardan iborat bo'lib, ular o'ziga sifat va xossalarning murakkab majmui bilan ajralib turadi. **P.** – boshqaruv tizimining asosiy elementidir. U ayni bir vaqtda boshqaruvning ham ob'yekti, ham sub'yekti sifatida maydonga chiqishi mumkin.

Personalni o'qitish – xodimning kasbiy mahoratini oshirish yo'lidagi asosiy tadbir bo'lib, ushbu omil nafaqat kasbga oid mutaxassisliklar, balki rahbarlik mahoratini oshirishga ham tegishlidir.

Professiogramma – u yoki bu kasbga qo‘yiladigan talablardan kelib chiquvchi shaxsga xos bilim, malaka va ko‘nikmalarning uyg‘unlashgan yig‘indisidir. **P.** – biror kasbning ijtimoiy-iqtisodiy, ishlab chiqarish va texnik, sanitariya-gigiyena, psixologik va boshqa xususiyatlarini bayon etish demakdir. **P.** – kasbning turli ob‘yektiv xarakteristikalarini tasnifi.

Professional – mutaxassisning mehnat faoliyati jarayonida o‘ziga qo‘yilgan vazifalarni yuqori darajada bajarishga erishgan holati.

Professional (kasbiy) kar‘yera – shaxsning aql, mahorat va malaka borasidagi o‘shishi. **P.k.** – odatda ixtisoslik (masalan, chuqurlashtirilgan, tanlangan boshlang‘ich bir kasbiy harakat yo‘li) yoki kasbiy kengayish (masalan, insonning hayotiy faoliyat tajribasini boshqa sohalar bilan uyg‘unlashuvi va kengayishi) yo‘nalishlarida shakllantiriladi.

Professional kompetentsiya – faqat kasbiga taalluqli bo‘lgan bilimlardan tashqari, shu bilimlarning hosil bo‘lish yo‘llari, malakalarning takomillashuvini ta‘minlovchi psixologik jarayonlar va holatlarni bilishini ifodalovchi shaxs umumiy madaniyatining yo‘nalganligi. **P.k.** – o‘zi boshqarayotgan soha faoliyatini mukammal yo‘lga qo‘yish uchun o‘sha faoliyat borasida to‘la ma‘lumotlar, bilim va malakalarga ega bo‘lishlikdir.

Professionalizatsiya – bu mehnat kishisining (psixologik, fiziologik, xulq-atvor va ishga bog‘liq) xarakter xususiyatlarini ish jarayonida shakllanishi demakdir.

Qat‘iyatlilik – bu boshqaruvchidagi murakkab qarorlarni tezlikda qabul qilish xususiyati.

Qo‘l ostidagilarning imkoniyatlarini rivojlantirish – rahbardagi mas‘uliyatni his etish, komandada ishlash, xodimlarning imkoniyatlarini rivojlantirishga yordam berish xususiyati.

Rahbar – shaxsning rasmiy tarzda jamoa yoki tashkilotni boshqarish vazifalarini bajarish faoliyatidir. **R.** – tizimli yondashuvga daxldor menejer rolining bir ko‘rinishi hisoblanib, kadrlarni joylashtirish mas‘uliyati, qo‘l ostidagilar tomonidan bajariladigan vazifalarni to‘g‘ri tushunish bilan bog‘liq

faoliyat.

Segregatsiya – ma’no jihatdan “uzoqlashish” ma’nosini bildirib, jamiyatda odamlarning yoki muayyan ijtimoiy guruhlarining biror bir belgi jihatidan (masalan, jins, irq, ijtimoiy kelib chiqish kabi) tafovutlanishlari, biror sifat bo‘is bir-birlaridan sun’iy tarzda uzoqlashtirilishini tushuntiruvchi hodisadir.

Sinergetik samaradorlik – guruhdagi ijobiy munosabatlar natijasida jamoa faoliyati samaradorligining geometrik progressiya tarzida o‘shidir.

Status (mavqe) – muayyan individlar guruhining jamiyatdagi boshqa a’zolariga nisbatan ko‘proq e’tirofga yoki prestijga ega bo‘lish darajasi.

Strategik fikrlash – menejerning bozor va sanoatdagi tendentsiya, mavjud va kutilayotgan (ichki va tashqi) xaridorlar, shuningdek, tashkilotning raqobatchilar bilan solishtirganda kuchli va o‘jiz tomonlarini ko‘rib chiqqan holda korxonalar raqobatbardoshligini tahlil qila olish qobiliyati.

Strategik komanda – kelajakka yo‘nalgan maqsad va vazifalarni belgilash uchun tashkil etilib, mazkur komanda rahbar, uning muovnlari, yordamchilari va tashkilotdagi malakali mutaxassislardan iborat bo‘ladi. Bundan tashqari komandaga ekspert sifatida chetdan mutaxassislar ham taklif etilishi mumkin. Bunday komandalar muhim tadbir yoki korxonalar kelajagini rejalashtirish bo‘yicha tashkillashtiriladi.

Stresslarni boshqarish – rahbarning bosim o‘tkazilganda va ziddiyatli vaziyatlarda o‘zini qo‘lga olib bilish xususiyati.

Tashabbuskorlik – rahbardagi tegishli ko‘rsatmalar olish yoki kuchli zarurat tug‘ilgunga qadar nima qilish kerakligini ko‘ra olish qobiliyati.

Tashkilot ichidagi kar’yera – xodimning bir tashkilot doirasidagi rivojlanish bosqichlarining izchillik bilan almashinib borishi va harakat trayektoriyasi bilan bog‘liq o‘shishi.

Texnika sohasidagi kompetentsiya – rahbarning texnika sohasidagi chuqur bilim va ko‘nikmalarini ko‘rsata olish qobiliyati.

Texnologik yondashuv – bu tasvirlash emas, balki loyihalashtirilgan natijalarni amalga oshirish imkonini beruvchi amaliy ko‘rsatmali tuzilma.

Tushuntiruvchi fikrlash – rahbardagi yaxlit, mavhum va nazariy fikrlash yordamida samarali yechimni topa bilish qobiliyati.

Uslubiy kompetentsiya – rahbarning bilgan narsalari, shaxsiy malaka va ko‘nikmalari, turli loyihalar xususidagi ma‘lumotlar, topshiriqlarni tez, to‘g‘ri va tushunarli tarzda xodimlarga yetkaza olish qobiliyati.

Vazifa – maqsad va uni amalga oshirish bosqichlarining oydinlashtirilishi.

Vertikal kar‘yera – lavozimda o‘shish.

Vijdonlilik – rahbardagi o‘zining va o‘zganing ishi to‘liq bajarilgani, ma‘lumotlar esa tekshirilganiga ishonch hosil qilish, taqdimot (prezentatsiya) va konferentsiyalarga qattiq tayyorgarlik ko‘rish, boshqa hamkasblar bilan birgalikda shartnomalar hamda majburiyatlar to‘liq bajarilayotganini kuzatib borish kompetentsiyasi.

Xayrixohlik – rahbarning ustunlikka intilmaslik, o‘z hissiyotini nazorat etish, ma‘lumotni e‘tiroz bildirmay qabul qilish, salbiy hisning yo‘qligi, optimal nutq tempi.

Xodim – korxonada yoki tashkilot ichidagi ustuvor aspekt.

Xodimlarga vakolatlarni taqsimlash – rahbarning o‘z qo‘l ostidagilarga qiyin masalalarni hal etish, munozarali savollarni yechish va maqsadlar yo‘lida muvaffaqiyatga erishishlari uchun tanlov erkinligini berish kompetentsiyasi.

Xodimni motivatsiyalash – bu personalda tashkilot maqsadi yo‘lida mehnat qilish uchun ishtiyoq uyg‘otish.

Yangiliklarni madaniylashtirish – rahbardagi yangi, mukammal uslub, tovar, algoritim yoki texnologiyalarning ishlab chiqarilishi va kirib kelishiga homiylik qilish va qo‘llab-quvvatlash qobiliyati.

Yozma muloqot – bu rahbardagi ish bilan bog‘liq yozishmalarda fikrini tushunarli qilib yoza olish qobiliyati.

Zaruriy kasbiy sifatlar (ZKS) – shaxsning mustahkam individual-shaxsiy xususiyatlar shakllanishiga zarar ko‘rsatmaydigan kasbiy faoliyatga, bilim, malaka va uquvlarni samarali o‘zlashtirishga ta‘sir ko‘rsatuvchi sifatlar (psixik funktsiyalar) majmudir.

BIBLIOGRAFIYA

Mazkur qismda o'quv qo'llanmani yaratishda foydalanilgan manba va adabiyotlar ro'yxati berilgan

1. Ўзбекистон Республикасининг Конституцияси // <http://lex.uz/acts/20596>
2. O‘zbekiston Respublikasining 1997-yil 29-avgustdagi “Ta’lim to‘g‘risida”gi 464-I-son Qonuni // <https://www.lex.uz/docs/-16188>
3. O‘zbekiston Respublikasining 2015-yil 4-sentyabrdagi ““Jismoniy tarbiya va sport to‘g‘risida”gi O‘zbekiston Respublikasi Qonuniga o‘zgartish va qo‘shimchalar kiritish haqida”gi O‘RQ-394-son Qonuni // <https://www.lex.uz/docs/-2742233>
4. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020-yil 24-yanvardagi “O‘zbekiston Respublikasida jismoniy tarbiya va sportni yanada takomillashtirish va ommalashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi PF-5924-sonli Farmoni // <https://lex.uz/docs/-4711327>
5. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2018-yil 30-maydagi “Istiqbolli boshqaruv kadrlarini tanlov asosida tanlab olishning zamonaviy tizimini yaratish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi PQ-3755-sonli qarori // <https://lex.uz/docs/-3755274>
6. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2018-yil 5-martdagi “Jismoniy tarbiya va sport sohasida davlat boshqaruvi tizimini tubdan takomillashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi PF-5368-sonli farmoni // <https://lex.uz/docs/-3578121>
7. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017-yil 3-iyundagi “Jismoniy tarbiya va ommaviy sportni yanada rivojlantirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi PQ-3031-sonli Qarori. O‘zbekiston Respublikasi qonun hujjatlari to‘plami. – 23 (783)-son. – 455-modda. – B. 47–69. // <https://lex.uz/docs/-3226019>
8. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017-yil 20-apreldagi “Oliy ta’lim tizimini yanada rivojlantirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi PQ-2909-sonli qarori // <https://lex.uz/docs/-3171590>
9. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017-yil 7-fevraldagi “O‘zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo‘yicha Harakatlar strategiyasi to‘g‘risida” PF-4947-son Farmoni. O‘zbekiston Respublikasi qonun

hujjatlari to'plami. – 6 (766)-son. – 70-modda. – B. 25–151. // <https://lex.uz/docs/-3107036>

10. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2018 йил 14 декабрдаги “Истиқболли бошқарув кадрларини танлаш бўйича “Тараққиёт” республика танлови finali иштирокчилари орасидан бошқарув кадрлари захирасини шакллантириш тартиби тўғрисидаги низомни тасдиқлаш ҳақида”ги 1018-сонли қарори // <http://lex.uz/pdfs/4106634>
11. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2018-yil 18-maydagi “O‘zbekiston Respublikasi Jismoniy tarbiya va sport vazirligi to‘g‘risidagi nizomni tasdiqlash haqida”gi 369-son qarori // <https://lex.uz/docs/-3743339>
12. Мирзиёев Ш.М. Нияти улуғ халқнинг иши ҳам улуғ, ҳаёти ёруғ ва келажаги фаровон бўлади. 3-ЖИЛД / Ш.М. Мирзиёев. – Тошкент: “Ўзбекистон”, 2019.
13. Мирзиёев Ш.М. Халқимизнинг розилиги бизнинг фаолиятимизга берилган энг олий баҳодир. 2-ЖИЛД / Ш.М. Мирзиёев. – Тошкент: “Ўзбекистон”, 2019.
14. Мирзиёев Ш.М. Миллий тараққиёт йўлимизни қатъият билан давом эттириб, янги босқичга кўтарамиз. 1-ЖИЛД / Ш.М. Мирзиёев. – Тошкент: “Ўзбекистон”, 2019.
15. Мирзиёев Ш.М. Танқидий таҳлил, қатъий тартиб-интизом ва шахсий жавобгарлик – ҳар бир раҳбар фаолиятининг кундалик қондаси бўлиши керак. Мамлакатимизни 2016 йилда ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришнинг асосий якунлари ва 2017 йилга мўлжалланган иқтисодий дастурнинг энг муҳим устувор йўналишларига бағишланган Вазирлар Маҳкамасининг кенгайтирилган мажлисидаги маъруза, 2017 йил 14 январь. – Тошкент: “Ўзбекистон”, 2017. – 104 б.
16. Мирзиёев Ш.М. Эркин ва фаровон, демократик Ўзбекистон давлатини биргаликда барпо этамиз. Ўзбекистон Республикаси Президенти лавозимига киришиш тантанали маросимига бағишланган Олий

- Мажлис палаталарининг кўшма мажлисидаги нутқ / Ш.М.Мирзиёев. – Тошкент: “Ўзбекистан” НМИУ, 2016. – 56 б.
17. Gilbreth, Lillian Moller. The Psychology of Management: The Function of the Mind in Determining, Teaching and Installing Methods of Least Waste. – USA, 2013.
 18. Hayitov, O.E. Boshqaruv psixologiyasi: O‘quv qo‘llanma / O.E. Hayitov; O‘zbekiston Respublikasi Oliy va o‘rta maxsus ta’lim vazirligi. – T., 2019.
 19. Hayitov O.E. Iqtisodiy psixologiya: O‘quv qo‘llanma. Oliy o‘quv yurtlari magistratura bosqichi talabalari uchun. – T., 2009.
 20. Olimov M.S. Sport pedagogik mahoratini oshirish (yengil atletika) [Matn]: darslik / M.S. Olimov, I.R. Soliyev, B.Sh. Haydarov. – T., 2017.
 21. So‘v xo‘jaligida menejment psixologiyasi (o‘quv qo‘llanma) / O‘P.Umurzoqov muharrirligi ostida; R.Z.Asamova, Z.K.Ismailova, J.X.Rashidov, Q.O.Shovazov, B.U.Hasanov, B.X.Shafqarov, Z.M.Muqimov, U.E.Xoliyorov, I.L.Abdurahimov. – T., 2012.
 22. Umarova N.Sh. Mehnat psixologiyasi: O‘quv qo‘llanma. – T., 2018.
 23. Umumiy psixologiya: O‘quv qo‘llanma / N.Sh.Umarova, D.N.Arziqulov; Mas‘ul muharrir O.E.Hayitov; O‘zbekiston Respublikasi Oliy va o‘rta maxsus ta’lim vazirligi. – T., 2018.
 24. Авлоний А. Туркий гулистон ёхуд ахлоқ. – Т., 1997.
 25. Амир Темур ўғитлари. Тўплам. Тузувчилар: Б.Аҳмедов, А.Аминов. – Т., 1992.
 26. Бендас Т.В. Гендерная психология: Учебное пособие. – СПб., 2006.
 27. Беруни Абу Райхан. Индия. Соч., т.2. – Т., 1963.
 28. Воронина О.А. Основы гендерной теории и методологии / Теория и методология гендерных исследований: Курс лекций. – М., 2000.
 29. Ғозиев Э.Ғ. Социал психология: Ўқув қўлланма. – Т., 2012.
 30. Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология. Учебник для вузов – СПб., 2001.
 31. Каримова В. ва бошқалар. Гендер-менежмент. Ўқув қўлланма. – Т.,

- 2010.
32. Каримова В. Оилавий ҳаёт психологияси: Ўқув қўлланма. – Т., 2006.
 33. Каримова В. Оилада ёшларни гендер муносабатларга тайёрлаш муаммолари // “Ёшлар муаммолари ва уларнинг ечими: ҳолат ва истиқбол” мавзусидаги Респ. илмий-амалий анжумани материаллари – Т., 2002.
 34. Каримова В.М. Ижтимоий психология: Дарслик. – Т., 2012.
 35. Каримова В.М., Ҳайитов О.Э. Маъмурий бошқарув органлари раҳбарларининг лавозимга лойиқлигини баҳолашга оид тест ва методикалар тўплами. Методик қўлланма // Проф. В.М. Каримованинг умумий таҳрири остида. – Т., 2008.
 36. Каримова В.М., Ҳайитов О.Э., Джалалова С.М. Бошқарув психологияси. Ўқув қўлланма. Олий ўқув юртлари магистратура босқичи талабалари учун // Проф. В.М. Каримованинг умумий таҳрири остида. – Т., 2008.
 37. Каримова В.М., Ҳайитов О.Э., Умарова Н.Ш. Бошқарув соҳасидаги профессионал компетенция асослари: Монография. / Проф. В.М. Каримова таҳрири остида. – Т.: “Fan va texnologiya”, 2008.
 38. Каримова В.М., Ҳайитов О.Э., Умарова Н.Ш. Бошқарув соҳасидаги профессионал компетенция асослари: Монография. / Проф. В.М. Каримова таҳрири остида. – Т., 2008.
 39. Қосимова Д.С. Бошқариш назарияси: Ўқув қўлланма. – Т., 2007.
 40. Қосимова Д.С. Бошқариш назарияси: Ўқув қўлланма. – Т.: ТДИУ, 2007.
 41. Қуронов М. Раҳбарлик лавозимлари профессиограммалари ҳақида. Раҳбар ва ходим. – Т.: “Академия”, 1998.
 42. Қуронов М. Раҳбарлик лавозимлари профессиограммалари ҳақида. Раҳбар ва ходим. – Т., 1998.
 43. Ломакина С.С. Феномен социально-психологического наследования у современных руководителей: Автореферат дис. ... канд. психол. наук: 19.00.05. – СПб., 2006.

44. Махмудов И.И. Бошқарув психологияси: Ўқув қўлланма / Масъул муҳаррир: А.Холбеков. – Т.: ДЖҚА “Раҳбар” маркази; “YUNAKS-PRINT” МЧЖ, 2006.
45. Махмудов И.И. Бошқарув психологияси: Ўқув қўлланма / Масъул муҳаррир: А.Холбеков. – Т., 2006.
46. Нарзулла Боймуродов. Раҳбар психологияси: Олий таълим, халқ таълими, соғлиқни сақлаш, ўрта махсус касб-хунар таълими бошқармаларининг маъмурий ходимлари учун қўлланма. – Т., 2007.
47. Психология менеджмента / Под ред. проф. Г.С.Никифорова. – 3-е изд. – Харьков, 2007.
48. Психология управления персоналом: Пособие для специалистов, работающих с персоналом / Под ред. А.В.Батаршева, А.О.Лукьянова. 2-е изд., испр. – М.: Психотерапия, 2007
49. Психология управления персоналом: Пособие для специалистов, работающих с персоналом / Под ред. А.В.Батаршева, А.О.Лукьянова. 2-е изд., испр. – М., 2007.
50. Развитие культурной компетенции менеджеров: Методические указания и иллюстративный материал по дисциплине «Развитие организационной культуры» / Г.С. Миролубова. – Екатеринбург, 2005.
51. Развитие профессиональной компетентности менеджера: Конспект лекций по курсу «Профессиональные навыки менеджера» / Ф.С.Исмагилова. – Екатеринбург, 2006.
52. Самаров Р., Муқимова Д., Раҳманов Б. Гендер маданият шакллантиришнинг ижтимоий-сиёсий аҳамияти (ўқув-услубий қўлланма). – Т., 2011.
53. Самаров Р.С. Сиёсий психология: ўқув қўлланма. – Т., 2008.
54. Сиксу Э. Хохот медузы // Гендерные исследования. – №3 (2/1999): ХЦГИ. – М., 1999.
55. Стаут Л. Лидерство: от загадок к практике. – М., 2002.
56. Стаут Л. Лидерство: от загадок к практике. – М.: ООО «Добрая книга»,

2002.

57. Форобий Абу Наср. Фозил одамлар шаҳри. – Т., 1993.
58. Форобий Абу Наср. Фозил одамлар шаҳри. – Т.: А.Қодирий номидаги халқ мероси нашриёти, 1993.
59. Фридан, Б. Загадки женственности / пер. с англ. – М.: Прогресс, 1994.
60. Ҳайитов О.Э. Лавозимга даъвогар имиджини шакллантириш ва ривожлантириш босқичлари / Таълим менежменти. – 2008. – № 2 (18).
61. Ҳайитов О.Э. Персонални бошқариш – иқтисодиёт субъектлари фаолиятини мувофиқлаштирувчи муҳим омил сифатида // Ўзбекистонда амалий психологиянинг бугунги ҳолати ва ривожланиш истиқболлари: Республика илмий-амалий анжумани материаллари (Тошкент, 27 сентябрь 2008 йил). 2-том. – Т., 2008.
62. Ҳайитов О.Э., Умарова Н.Ш. Ёшларда профессионал ўсишга интилишни ривожлантиришнинг назарий-амалий асослари (шажаралар негизи мисолида): монография [Text] / О.Ҳайитов, Н.Умарова; масъул муҳаррир В.М. Каримова, Республика “Оила” илмий-амалий Маркази, Низомий номидаги Тошкент давлат педагогика университети, Тошкент давлат иқтисодиёт ун-ти. – Т., 2011.
63. Юсуф Хос Ҳожиб. Қутадғу билиг. – Т., 1972.
64. <http://edu.uz> – О‘zbekiston Respublikasi Oliy va o‘rta maxsus ta’lim vazirligi
65. <http://huquqburch.uz> – Huquqiy axborot portali
66. <http://lex.uz> – О‘zbekiston Respublikasi Qonun hujjatlari ma’lumotlari milliy bazasi
67. <http://senat.uz> – О‘zbekiston Respublikasi Oliy Majlisi Senati
68. <http://uza.uz> – О‘zbekiston Milliy axborot agentligi
69. <http://www.openinfo.uz> – Korporativ axborot yagona portali
70. <http://ziyonet.uz> – Ta’lim portali Ziyonet
71. <https://minsport.uz> – О‘zbekiston Respublikasi Jismoniy tarbiya va sport vazirligi

72. <https://president.uz> – O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining rasmiy veb-sayti
73. <https://strategy.uz> – “Taraqqiyot strategiyasi” Markazi
74. <https://www.gov.uz> – O‘zbekiston Respublikasi Hukumat Portali