

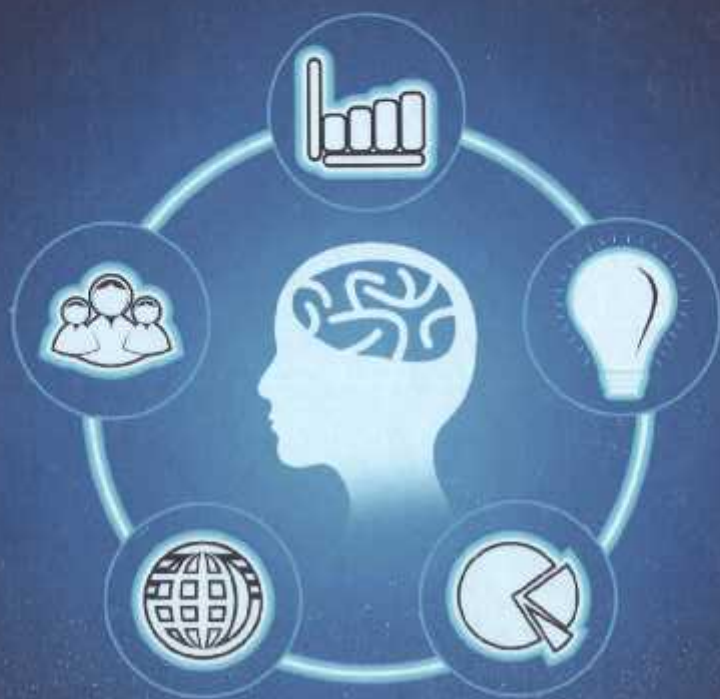
88

H31

Z.D. Hasanova

BOSHQARUV PSIXOLOGIYASI

Darslik



O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI OLIY VA O'RTA
MAXSUS TA'LIM VAZIRLIGI

BUXORO MUHANDISLIK-TEXNOLOGIYA
INSTITUTI

Z.D. Hasanova

BOSHQARUV PSIXOLOGIYASI

darslik

5340100 – Arxitektura (turlari bo'yicha) va 5340200 – Bino va
inshootlar qurilishi (sanoat va fuqaro binolari) yo'nalishlari
talabalari uchun darslik

BUXORO – 2021
«DURDONA» NASHRIYOTI

88.5ya7
005.32:72(075.8)
H 31

Z.D. Hasanova

Boshqaruv psixologiyasi [Matn] : darslik / Z.D. Hasanova – Buxoro: Sadriddin Salim Buxoriy» Durdona nashriyoti, - 2021. – 248 b.

UO'K 005.32:72(075.8)
KBK 88.5ya7

TAQRIZCHILAR

SH.R. Barotov

– BuxDU Psixologiya kafedrası mudiri,
psixologiya fanlari doktori, professor.

D.N. Anvarova

– BuxMTI Metrologiya va standartlashtirish
kafedrası dotsenti, psixologiya fanlari
nomzodi.

Mazkur darslik O'zbekiston respublikasi Oliy va o'rta maxsus
ta'lim vazirligining 2021-yil 1-maydagi 237-sonli buyrug'iga asosan
nashr qilishga ruxsat etilgan.

86973
ISBN 978-9943-7564-7-2

© Z.D. Hasanova

Annotatsiya

Mazkur darslikda 5340100 – Arxitektura (turlari bo'yicha) va 5340200 – Bino va inshootlar qurilishi (sanoat va fuqaro binolari) yo'nalishlaridagi talabalarining o'zlashtirishi lozim bo'lgan bilimlari va unga qo'yiladigan talablar asosida tuzilgan bo'lib, boshqaruv psixologiyasi fanidan talabalar egallashi kerak bo'lgan shaxsni boshqarish, rahbar shaxsi va boshqaruv usullari, boshqaruv muloqoti, qarorlari va ijtimoiy guruhlarni boshqarish bilimlar va ko'nikmalar yig'indisini o'z ichiga oladi. Darslikda talabalarining «Boshqaruv psixologiyasi» fanidan egallashi lozim bo'lgan rahbar shaxsi psixologiyasi, boshqaruv muloqotining ilmiy-amaliy jihatlarini va boshqaruv faoliyatida notiqlik mahorati hamda nutq uslublari asosiy tushunchalari belgilab berilgan. Darslik Oliy o'quv yurtlari professor-o'qituvchilari va talabalari uchun mo'ljallangan.

Аннотация

Учебник основан на знаниях и требованиях студентов по направлениям 5340100 - Архитектура (по видам) и 5340200 - Строительство зданий и сооружений (промышленные и гражданские здания). Включает в себя набор знаний и навыков в области психологии управления и управления личностью, лидерство, личность и методы управления, управленческое общение, решения и управление социальными группами, которые студенты должны освоить. В учебнике излагаются психология лидерства, научные и практические аспекты управленческой коммуникации, а также основные концепции навыков публичных выступлений и речевых приемов, которые студенты должны освоить по предмету психология управления. Учебник предназначен для преподавателей и студентов высших учебных заведений.

Annotation

This textbook is based on the knowledge and requirements of students in the field of 5340100 - Architecture (by type) and 5340200 - Construction of buildings and structures (industrial and civil buildings). Includes a set of knowledge and skills in management psychology and personality management, leadership personality and management methods, management communication, decisions, and social group management that students should master. The textbook outlines the psychology of leadership, the scientific and practical aspects of management communication, and the basic concepts of public speaking skills and speech techniques that students should master in the subject of Management Psychology. The textbook is intended for professors and students of higher educational institutions.

KIRISH

O'zbekiston Respublikasi Prezidenti SH.M. Mirziyoyevning 2017-yil 7-fevraldagi "O'zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo'yicha Harakatlar strategiyasi to'g'risida"gi PF-4947-son Farmoni, O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017-yil 20-apreldagi "Oliy ta'lim tizimini yanada rivojlantirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi PQ-2909-son Qarorining qabul qilinishi, yoshlarni har tomonlama bilim olishlari, ularda yaratuvchilik imkoniyatlarini kengaytirishga bo'lgan imkoniyatlari yanada kengaydi.

Mazkur darslik 5340100 – Arxitektura (turlari bo'yicha) va 5340200 – Bino va inshootlar qurilishi (sanoat va fuqaro binolari) yo'nalishlari talabalari uchun mo'ljallangan bo'lib, bo'lajak mutaxassislarning psixologik tayyorgarligini oshirish maqsadida yaratilgan novbatdagi manbadir.

Boshqarish psixologiyasi yosh avlodni tarbiyalash, ularni o'qitish va ma'lumotli qilishning qonuniyatlari, qoidalari, shakllari, metodlari, usullari va vositalarini o'rganuvchi fandır.

Mazkur tushunchalarning mazmuni, mohiyati, funksiyalari haqida ma'lumot beruvchi "Boshqarish psixologiyasi" fani bo'lajak qurilish materiallari, buyumlari va konstruksiyalarini ishlab chiqarish soha egalarini o'z kasbiga ilmiy-nazariy tayyorlashda muhim ahamiyat kasb etadi.

Shuningdek, har bir mavzuning oxirida o'z bilimini tekshirish maqsadida nazorat savollari va amaliy ishlar topshiriqlari berilganki, ular talabalarning bo'lajak qurilish materiallari, buyumlari va konstruksiyalarini ishlab chiqarish sohasida o'zlashtirgan nazariy bilimlarini amalda qo'llash, ko'nikma, malakalarini shakllantirishga katta yordam beradi.

Ushbu darslik shaxsning kasb psixologiyasiga oid asosiy tushunchalarni, "Boshqarish psixologiyasi" fani taraqqiyotining asosiy bosqichlari, va metodlari, vazifalari, shaxs haqida

tushuncha, kasbiy faoliyatning psixologik tahlili, muloqot, psixik jarayonlar, shaxsning individual-psixologik xususiyatlari, fanning tarmoqlari, fanning boshqa fanlar bilan aloqasi, boshqaruv va mehnat psixologiyasi haqidagi masalalarni qamrab oladi.

Ushbu darslikdan olingan bilim, ko'nikma va malakalar bo'lajak mutaxassislarda kasbiy muloqotni amalga oshirish, o'z ustida ishlash, kasbiy malaka va ko'nikmalarni shakllantirish uchun asosiy manba hisoblanadi.

Ushbu darslikning maqsadi - qurilish materiallari, buyumlari va konstruksiyalarini ishlab chiqarish yo'nalishi talabalariga fan sohasidagi psixologik tushunchalar, kasblar haqida tushuncha, tasavvurlar zahirasini shakllantirish, shuningdek, kasb tanlash va kasbga yo'naltirish yuzasidan nazariy, amaliy malumotlar manbaini berishdir.

Darslikning vazifasi – fanning vujudga kelishi, turli nazariyalar, metodlar, kasblar, qurilish sohasiga oid kasblar va ularning klassifikatsiyasi, quruvchi shaxsida kuzatiladigan psixologik xususiyatlar muloqot psixologiyasi, quruvchida kompetentlik masalalari, boshqaruv psixologiyasi haqida tushuncha berishdir.

Darslikni o'zlashtirish jarayonida amalga oshiriladigan masalalar doirasida talaba:

- boshqaruv psixologiyasi fanining mazmun va mohiyati haqida, boshqaruv psixologiyasi fanining tarixi va rivojlanish bosqichlari, rahbarlik psixologiyasi, boshqaruv psixologiyasining tadqiqot metodlari, kasblar va ularning klassifikatsiyasi, boshqaruv psixologiyasi, shaxs psixologiyasi va kasbiy shakllanish, qobiliyatlar va shaxsning kasbiy shakllanishini bilishi;

- kasb tanlash va shaxs xususiyatlari, kasbiy o'z-o'zini anglashning shakllanishi, shaxsning kasbiy xavfsizligi psixologiyasi, kasbiy xavfsizlikning psixologik masalalari, ish joyi, mehnat jamoasi, psixik holat, kasbiy qobiliyatlar bo'yicha



ko'nikmalariga ega bo'ladi;

- kasb tanlashdagi inqirozlar, kasbiy qobiliyatlarning shakllanganligini diagnostika qilish, kasbiy shakllanish jarayonida yuzaga keladigan turli qiyinchiliklar, ongli kasb tanlash, hamda kasbga yo'naltirishga doir malakalariga ega bo'ladi.

Shuning bilan bir qatorda bo'lajak mutaxassislar mamlakatimizda keyingi yillarda qurilish tizimining izchil taraqqiy etayotgani mazkur sohada qo'lga kiritilayotgan yutuqlarni kechagi ko'rsatkichlar bilan taqqoslash ko'nikmalariga ega bo'ladilar.

Bo'lajak qurilish materiallari, buyumlari va konstruksiyalarini ishlab chiqarish soha egalarini faollashtirish, psixologik bilimlarni o'zlashtirish jarayonining samaradorligini oshirishni yo'lga qo'yish maqsadida darslikning oxirida manbalar tavsiya etilgan. Bu manbalar talabalar mustaqil o'qishlarini yo'lga qo'yish hamda mustaqil bilim olishlari uchun ancha qulayliklar yaratadi.

Albatta, mazkur darslikda barcha muammolar o'z yechimini topgan deb bo'lmaydi. Unda ba'zi bir kamchilik va nuqsonlar bo'lishi tabiiy. Shu boisdan mualliflar darslikning nazariy va uslubiy saviyasini yanada oshirishga doir o'z takliflarini bildirgan kitobxonlarga chuqur minnatdorchilik bildiradilar.

Darslik haqidagi fikr-mulohazalaringizni Buxoro muhandislik-texnologiya instituti «Metrologiya va standartlashtirish» kafedrasiga yuborishingizni so'raymiz. Manzilimiz: Buxoro shahri, Qayum Murtazoyev ko'chasi, 15-uy, tel: +998 (97)7986263



MODUL I. BOSHQARUV PSIXOLOGIYASI VA SHAXSNI BOSHQARISH

MODULNING UMUMIY MAQSADI: talabalarda boshqaruv psixologiyasining maqsad va vazifalari, boshqaruv psixologiyasining umumiy psixologiyaning boshqa tarmoqlari bilan bog'liqlig'i, boshqaruv psixologiyasining tarkibiy qisimlari va tadqiqot metodlari, boshqaruv ilmining nazariy tarixiy asoslari, psixologiyaning boshqaruvda tutgan o'rni, boshqarish psixologiyasi borasida qadimiy fikrlar tarixi, Sharqda boshqarish psixologiyasiga doir fikrlarning yuzaga kelishi, Yevropa davlatlarida boshqarish psixologiyasiga doir fikrlarning vujudga kelishiga oid ko'nikmalarni shakllantirish.

MODULNING O'QUV MAQSADLARI:

- **ta'limiy maqsad:** talabalarga boshqaruv psixologiya fani va uning nazariy asoslariga oid bilimlar berish, fanga oid tushunchalarni o'zlashtirish orqali ularning kasbiy kompetentligini oshirish;

- **tarbiyaviy maqsad:** talabalarda fanning o'ziga xos xususiyatlari haqida dastlabki tushunchalar berish orqali sohaga qiziqishlarini orttirish, kasbiy mahoratni shakllantirish, o'rganiladigan o'quv materiallari bo'yicha tarbiyaviy xulosalar chiqarish;

- **rivojlantiruvchi maqsad:** talabalarning kasbiy yetuklik darajasini, kasbiy dunyoqarashi va pedagogik-psixologik qobiliyatini rivojlantirish.

1.1. Boshqaruv psixologiyasi fanining predmeti va vazifalari.



Tayanch iboralar: Boshqarish psixologiyasi, boshqarish muammolari, rahbar faoliyati, kibernetika, boshqarish nazariyasi, boshqaruv tamoyillari, boshqaruv funksiyalari, boshqaruv



psixologiyasining predmeti va vazifalari, Boshqaruv psixologiyasining metodlari, tarmoqlar bilan bog'liqlik, Boshqaruv psixologiyasining tarkibiy qismlari.

Boshqaruv psixologiyasi haqida tushuncha. Oxirgi yillarda inson omiliga e'tiborning ortib borishi munosabati bilan boshqarish psixologiyasi masalalariga ham qiziqish kuchaydi.

Shu asosda ijtimoiy psixologiyaning maxsus bo'limi - **boshqarish psixologiyasi** paydo bo'ldi.

Boshqarish 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 birligidagi faoliyatini amalga oshirishning psixologik mexanizmlarini o'rganadi.

Boshqarish muammolari ham bir qancha fanlar tomonidan o'rganiladi, jumladan, falsafa, tarix iqtisod, huquqshunoslik va psixologiya uning o'ziga xos tomonlarini ochish bilan shug'ullanadi.

Psixologiya fani boshqarishning ham ob'yekti, ham sub'yekti o'rganadi. Psixologik tadqiqotlarda o'rganiladigan olimlar jamoasi, alohida shaxs, uning psixologik holatlari, undagi ayrim jarayonlar va vazifalar boshqaruv ob'yekti deb aytiladi. Boshqaruvning sub'yekti o'rganilganda, odatda, boshqaruvchi shaxs yoki odamlar guruhi nazarda tutiladi.

Psixologiya ko'proq boshqaruvchi shaxs faoliyatining psixologik asoslarini o'rganadi va shu asosda bo'ysinuvchilar ishlarini samarali tashkil etish, aniq va to'g'ri qarorlar qabul qilish uchun qanday psixologik holat va jarayonlarni o'zida tarbiyalash lozimligi kabi qator muammolarni yechadi. Masalan, konkret hayotiy sharoitlarda rahbar majlis olib borayotgan bo'lsa, har bir so'zga chiquvchilarning fikrlari, ma'ruzalari va hokazolar orqali ularning psixologik holatlari aniqlanadi, yangi ish dasturlari ishlab chiqariladi, qabul qilingan qarorlarga ko'ra, rahbarning va



xodimlarning har biriga alohida ilmiy ko'rsatmalar va maslahatlar beriladi.

Boshqaruv psixologiyasida rahbar o'z faoliyatini tahlil qilganda asosiy diqqatni quyidagilarga qaratadi:

- boshqarishning ehtiyoji u yoki bu qobiliyatlariga mos yoki mos emasligi;

- qaysi individual xususiyatlariga ko'ra, u rahbar darajasiga ko'tarildi;

- ishni muvoffaqiyatli amalga oshirish uchun boshqaruvning qay usullaridan foydalanayapti;

- xodimlarga psixologik ta'sir ko'rsatish maqsadida qanday ta'sir uslublarini qo'llayapti va boshq.

Rahbar bo'lish ishiga turli shaxslarning munosabatlari har xil, chunki kimdir rahbarda bo'lgan imtiyozlarga beriladi, kim uchundir unga berilajak huquqlarni afzal ko'rish xos, kimgadir yuksak mas'uliyatlarni bo'yinga olish ma'qul keladi. Shaxslarning rahbar funktsiyalari haqidagi tasavvurlari qanchalik xilma-xil bo'lmasin, rahbardan 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 ko'plab sifatlarning mujassam bo'lishi talab qilinadi.

Ayniqsa, rahbar uchun turli guruhlardagi, ko'p holda bir rahbar 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 liderlarning borligi rahbardan odamlar bilan ishlash borasida ham tajribaning, ham psixologik fahm-farosatning va sabr-qanoatning bo'lishini talab qiladi.

Boshqarishning umumiy nazariyasini kibernetika fani o'rganadi. Kibernetika (grek so'zidan olingan bo'lib, "kibernetike" - kemani boshqarish san'ati demakdir).



Boshqarishning ob'yekti bu alohida shaxslar yoki guruhlar bo'lib, ularga maxsus tashkil etilgan, tizimli va rejalashtirilgan usullar orqali ta'sir etiladi.

Boshqarishda gorizontal va vertikal jihatlar mavjud. Gorizontal boshqaruvda psixologik bilimlar asos qilib olinsa, vertikal boshqaruv esa, yuridik hujjatlarga asoslangan bo'ladi.

Boshqaruv - bevosita ijtimoiy psixologiya bilan bog'liq bo'lib, eng avvalo, shaxsni boshqarish va shaxs orqali uning faoliyatini boshqarish demakdir. Boshqaruvning asosini ijtimoiy, huquqiy, psixologik va nazariy bilimlar tashkil etadi. Boshqaruvning nazariyasi va uning tizimi kibernetika fani bilan uzviy bog'liq. Boshqaruv nazariyasi o'ziga xos genezisga ega bo'lib, avvalo, ijtimoiy hayotiy tajribalarga suyanadi.

Boshqarish - o'zi san'at, san'at esa - qobiliyatdir. Boshqaruvda rahbar qonun, buyruq va ko'rsatmalarga asoslanib, o'z faoliyatini olib boradi. Boshqaruv uchun qonun, buyruq va ko'rsatmalar asos bo'lib xizmat qiladi. Psixologik bilimlar esa, boshqaruvning asosiy quroli va usuli hisoblanadi. Boshqaruv faoliyatining o'ziga xosligi shundan iboratki, agar boshqaruv faoliyati to'g'ri yo'lga qo'yilmas ekan, har qanday qaror, ko'rsatmalar yo'lda pala-partish bo'lib ketadi.

Boshqaruv nazariyasi qachon yuzaga kelgan? Amaliy faoliyatda shaxs o'zining mehnatini samarali tashkil etishni xoxlaydi, samarali tashkil etish esa, albatta, mantiqiy fikrlashga majbur etadi. Mantiqiy fikrlash boshqaruvning eng oliy darajasi va qurolidir. Jamiyatni, jamoani taraqqiyotning barcha bosqichlarida, qobiliyatli, bilimli kishilar tomonidan boshqarib kelganlar. Boshqaruv nazariyasining takomillashtirib borishi natijasida barcha sohani boshqarish usuli va mehnat metodologiyasi yuzaga keladi. Boshqaruv nazariyasida boshqaruv tizimi, bosqichi, muddati va javobgar shaxslar ko'rsatiladi.

Boshqaruvda nazariyaning samarasi ko'p jihatdan ushbu jarayonning asoslanganligiga bog'liqdir. Boshqaruv nazariyasi



boshqaruvning asosi sifatida barcha rahbarlarga birdek taalluqli, yoki har-bir rahbarga shablon shaklida ta'sir qilishi kerak bo'ladi deyish xato bo'lardi. Boshqaruv psixologiyasining nazariyasi va metodologiyasida o'zaro uyg'unlikda bo'lsagina samarali xizmat qiladi.

Psixologiyada *boshqarish nazariyasining* quyidagi jihatlarini o'rganiladi:

1. *boshqarish faoliyatining nazariyasi;*
2. *boshqarishda kasbiy faoliyatning psixologik tahlili;*
3. *boshqarish tizimida guruhlarining faoliyati;*
4. *boshqarish tizimida shaxslararo munosabatlar;*
5. *boshqarish tizimida rahbarlik;*
6. *boshqarishda psixologik ta'sir etish usullari va hokazo.*

Boshqarishda huquqiy funktsiya tushunchasi mavjud bo'lib, bu - qo'l ostidagi shaxslarni, jamoani to'g'ri boshqarishda asosiy huquqiy usul hisoblanadi.

Boshqarishda psixologik bilimlar esa, yordamchi usul hisoblanadi.

Hozirgi ijtimoiy muhitda shaxslararo munosabatlar silsilasida "birdamlik ruhi" va "mushtaraklik tuyg'usi" singari hamkorlik faoliyatini yo'lga qo'yishning samarali usullari va uslublari psixologiya fanida ishlab chiqilgan. Huddi shu nuqtai nazarga binoan ijrochi, amalga oshiruvchi inson fikrlashga o'z robot emas, balki individual maqsad va manfaatlarga erishish yo'lida o'zining muayyan ijtimoiy ehtiyojlari majmuasiga ega bo'lgan o'ziga xos shaxs sub'ektidir, degan ta'rifni berish bilan birga u ziddiyatli zot ekanligiga asoslanib, boshqaruvchiga jiddiy e'tibor qaratishni hamda uning jamoadagi faoliyati darajasiga asoslanib, jamoaning unga nisbatan munosabatini shakllantirish va aksincha, holatlarni o'rganishga e'tibor ortayotganligini ta'kidlab o'tish maqsadga muvofiq.

Boshqaruv psixologiyasi fanini o'qitishning maqsadi - psixolog, sotsiolog talabalarda boshqarishning o'ziga xos murakkab muammolarini bilishga nisbatan intilishni



kuchaytirish, ularda amaliy tashkilotchilik faoliyatiga ishtiyoq uyg'otishga qaratilgandir. Hozirgi davr talabasi ertangi kunda boshqaruv tizimining hodimi, kichik, o'rta va katta jamoalar rahbari, korxona yoki firma faoliyatining turli tomonlarini boshqarish bo'yicha loyihalar, tadbirlar ishlab chiquvchi yuksak saviyali mutaxassis bo'lib yetishadi. Buning uchun boshqaruv psixologiyasining amaliy ko'nikmalari bilan qurollanish mutlaqo shart.

Aynan, biz yuqorida bayon qilingan holatlar boshqaruv nazariyasi asoslarini tashkil etuvchi umumiy tushunchalar majmuasidir.

Jahon psixologiyasi fanida xalq xo'jaligi tarmoqlarini tashkil qilish va ularni boshqarish jarayonida "inson-texnika" tizimidan tashqari "inson-inson" ("inson-tabiati", "inson-obraz" singari yondashish bundan istisno) munosabatlari muhim ahamiyat kasb etishi, uning tahlili ko'p jihatdan ijtimoiy psixologiya empirik ma'lumotlariga asoslanishi muayyan darajada yoritilgan. Amaliy, tatbiqiy xususiyatli ma'lumotlar menejer shaxsiyatining gultojisidir.

Ishlab chiqarish jamoalari va moddiy mahsulot yaratmaydigan muassasalarning hodimlarini ijtimoiy psixologik jihatdan idora qilishning jabhalarini tadqiqot qilishda mazkur fanning metodologiyasi va xalq xo'jaligini boshqarishning umumiy qonuniyatlariga asoslangan holda faoliyatni uyushtirish, omilkorona yo'lga qo'yish yuksak samaralar beradi. Psixologiya faniga "boshqaruv" tushunchasi davlat, jamiyat, jamoat, ishlab chiqarish va texnikani boshqarish tizimidan, ya'ni kibernetikadan kirib kelgan bo'lib u hozirgi davrda insonning xulqi, xususiyatlari, ruhiy holatlari, bilish jarayonlari, ommaviy, jamoaviy va ruhiy harakatlarni boshqarish ma'nosini bildiradi. U hozirgi davrga kelib: "inson-inson", "inson-jamoa", "jamoa-inson", "jamoa-jamoa" munosabatlarning boshqaruv imkoniyatlarini tekshirishni taqozo qiluvchi istiqbolli, mustaqil,



maxsus sohalarga o'z predmeti ko'lamini yanada kengaytiradi. Natijada boshqaruv yangi qonuniyatlari, mexanizmlari, omillari, ijtimoiy manbalari, shaxslararo munosabat uslublari, yakka shaxsning ijtimoiylashuvi xossalari, menejer va tobe kishilar yoki hodimlar o'zaro muomalasining maromi, tekshirishning o'ziga xosligi, uslubiyatning takomillashuvi, nizoli va ziddiyatli vaziyatlarning oldini olish hamda ularning oqilona yechimini topish, mazkur jarayonda iliq, psixologik muhitning roli, uning ob'ektiv va sub'ektiv ahamiyati, mahsulot samaradorligini oshirishning imkoniyatlariga doir empirik va nazariy-metodologik materiallar to'plashning qulay shart-sharoiti yuzaga keladi.

Shuni alohida ta'kidlab o'tish joizki, boshqaruv psixologiyasi xo'jalikni yoki muassasani boshqarishning ijtimoiy-tarixiy prinsip (tamoyil)lariga va qonun (qonuniyat)lariga bevosita asoslanadi. Bular qatoriga quyidagilarni kiritish mumkin:

- 1) demokratik detsentralizm (mahalliy boshqaruv ustuvorligi);
- 2) boshqaruvda yakka boshchilik;
- 3) siyosiy, iqtisodiy, ma'naviy, ma'rifiy rahbarlikda (ma'muriyatda) xo'jalik yuritishning birligi;
- 4) xo'jalik hisobining oqilligi;
- 5) boshqaruvning rejaliligi;
- 6) ommaning boshqaruv jarayonida faol qatnashuvi;
- 7) hamkorlik faoliyatining ishtirokchilarini ma'naviy va moddiy jihatdan rag'batlantirish;
- 8) kadrlarni tayyorlash, tanlash va joylashtirish jarayonida psixodiagnostika tizimiga asoslanish.

Boshqaruv psixologiyasining predmeti ta'rifi bo'yicha bir qancha shakldagi mulohazalar mavjud bo'lsa-da, lekin ularning birontasi ham uning tub ma'nodagi xususiyati va mohiyatini ochish imkoniyatiga ega emas. Bu asnoda XX asrning 60-70 yillarida berilgan ta'riflar xilma-xil bo'lib, ular sohaning yo'nalishi mazmunini chuqurroq yoritilishiga qaratilgandir.



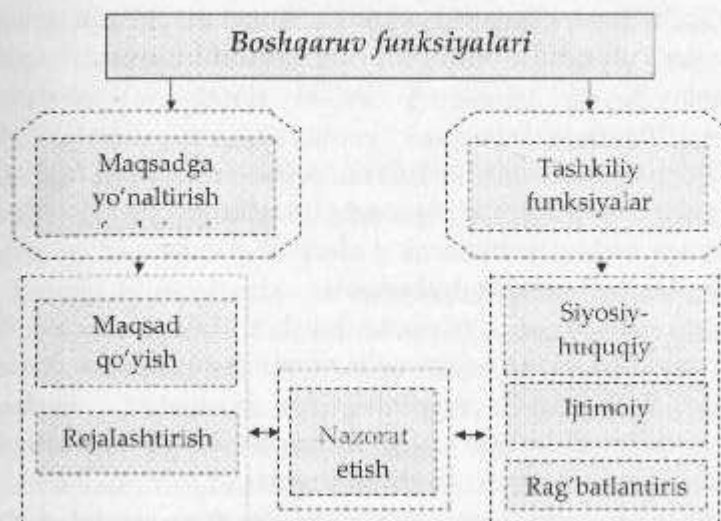
Ushbu fikrimizni dalillash maqsadida ayrim ma'lumotlarga murojaat qilamiz va ularni tahlil etishga (sharhlashga) intilamiz.

Jumladan, birinchi ta'rif: "Boshqaruv psixologiyasining predmeti - rahbar (menejer) kadrlar va ijrochilarning psixologik xususiyatlari, yaxlit tizimdagi hamkorlik faoliyatida ularning o'zaro aloqasini o'rganishdir". Uning navbatdagi (ikkinchi ta'rif): "Boshqaruv psixologiyasining predmeti - guruh va ommaning psixologik xususiyatlari, ularning shaxs ongiga va xulqiga ta'sirini tekshirishdan iboratdir".

Boshqaruv psixologiyasi uchun umumiy psixologiya sohasida erishilgan yutuqlar, to'plangan nazariy va amaliy ma'lumotlar, fiziologik va psixofiziologik mexanizmlar, qonuniyatlar hamda o'zgarishni vujudga keltiruvchi, harakatlantiruvchi kuchlar, ijtimoiy-tarixiy omillar, murakkab ichki va tashqi bog'lanishlar, takomillashish bosqichlari (yo'llari, vositalari, shakllari, betakrorligi, o'ziga xosligi), shaxsning ontogenetik xususiyatlari va ularni keltirib chiqaruvchi manbalar, sabablar, hamkorlikning tarkibiy qismlari to'g'risidagi ilmiy, amaliy axborotlar majmuasi muhim ahamiyat kasb etadi. Shuning bilan birga insonning ichki regulyativ funksiyalari (motiv, motivatsiya, his-tuyg'u, murakkab kechinmalar, anglashilgan holatlar), bilish jarayonlari (sezgi, idrok, tasavvur, hotira, tafakkur, hayol, ijodiyot, intellekt), ongning takomillashuvi, shaxslararo munosabatning manbalari (diqqat, nutq), shaxsning individual-topologik, ya'ni biologik shartlashgan xususiyatlari, kamolot bosqichlari va ularga ta'sir etuvchi irsiy belgilar, ijtimoiy muhit, ichki ruhiy zahira va imkoniyatni ruyobga chiqarish, ijtimoiy faollik hamda mustaqillik muammolariga, asoslariga, ma'lumotlarga suyanish o'z navbatida boshqaruvni maqsadga muvofiq amalga oshirishni ta'minlaydi.



Boshqaruv funksiyalari va ularning tarkibiy qismlari



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 quyidagi xususiy funksiyalar kelib chiqadi:

- **Rejalashtirish funksiyasi:**

Natija qanday 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 resurslar 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 funksiya:**

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

- **Ijtimoiy funksiya:**

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

- **Rag'batlantirish funksiyasi:**

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.

Boshqaruv psixologiyasining predmeti va vazifalari. 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. Bivosita 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 psixologiyasining metodlari. Hozirgi mulohazalarimizda menejment psixologiyasining ilmiy tadqiqot metodlari, ularning turkumlari, o'ziga xos xususiyatlari, tuzilishi, mohiyati, qo'llanish imkoniyati yuzasidan qisqacha ma'lumot berishga harakat qilamiz. Chunki, ilmiy tadqiqot metodlariga oid bilimlar bilan qurollanmasdan turib, sohaning amaliy va tatbiqiy jihatlarini to'g'risida tasavvurga ega bo'lish mumkin emas. Quyida sohani o'rganish metodlarining tavsifiga to'xtalib o'tamiz:

1. Hujjatlarni tahlil qilish metodi. (muassasa yoki tashkilotda ish yuritishdan tortib to moliyaviy hujjatlargacha boshqaruvni rasmiy qayd qilishning modellari ifodasi).

Har bir muassasada katta yoki kichik bo'lishidan qat'iy nazar umumiy talablarga javob bo'ladigan hujjatlar majmuasiga ega bo'lishi lozim. Ularning har birini alohida tahlil qilish rahbar yoki xodimni kasbiga, faoliyatiga nisbatan munosabatini, mas'uliyat hissini aniqlashga imkon beradi.

Alohida olingan hujjatning tashqi ko'rinishi, tuzilishi, mazmuni mohiyati, ya'ni uning shakliy tomoni va ichki mohiyati sirtidan kuzatuvchi uchun muayyan ta'surot qoldirsa, unda hayajon, qoniqish hissini vujudga keltirsa, demakki iliq baholash tendensiyasi tug'ilganligidan dalolat berishi to'g'risida xulosaga kelavering. Agar har bir hujjat unga yuklatilgan funktsiyani aks ettirgan bo'lsa, binobarin, u maqsadga muvofiq yaratilganini anglatadi.



Hujjatlarning tadrijiy (evolyutsion), izchil, ierarxik (bosqichma-bosqich) ravishda tuzilganligi, zarur ma'lumotlarni undan olish imkoniyati mavjudligi yuzasidan muayyan qarorga kelish ularning tuzuvchilari to'g'risida ilmiy psixologik ta'surot olish, xulosa chiqarishga puxta asos yaratadi. Jumladan, quyidagi ma'lumotlarni olish mumkin:

1) rahbar yoki uning qo'l ostidagi xodimning birinchi navbatda faoliyatga nisbatan mas'uliyat hissi shakllanganligini bildiradi;

2) ularning u yoki bu narsaga nisbatan mayli, intilishi, qobiliyati mavjud ekanligini anglatadi;

3) yuksak his-tuyg'ular, nafosat kechinmalari tarkib topganligidan dalolat beradi;

4) ma'lumotga serobligi, boyligi rahbar xodimning saviyasi, dunyoqarashi, e'tiqodi yuzasidan ta'siroat olishga imkon tug'diradi;

5) har qaysi axborot yoki ma'lumotning batartiblilik mantiqiy yuksaklikni aks ettiradi;

6) hujjatlarning o'z o'rnida saqlanishi, ularga nisbatan e'tiborlilik mobilizatsion qobiliyat mavjudligiga kafolatdir.

2. Menejer va uning qo'l ostidagi odamlarning biografiyasini o'rganish metodi.

Odatda biografik ma'lumotlar bir necha manbalarni tahlil qilish orqali to'planishi mo'ljallangan bo'lib, shaxsning avtobiografiyasi, unga berilgan tavsifnoma, davriy gazeta, mahalliy matbuotlardan muassasalarning hujjatlari, badiiy xususiyatli ma'lumotnoma kabilardagi sub'yektga taalluqli psixologik jabhalari umumlashtiriladi. Umumlashtirilgan ma'lumotlar asosida rahbar o'z qo'l ostidagi tobe xodimlar, kichik bug'indagi rahbarlar yuzasidan (yuzasidan) g'oyalar bankini tuzadi. Ularga asoslangan holda turli soha bo'yicha zahira rahbarlari ro'yxatini tuzish oddiy xodimlar xizmati, salohiyati, yuksak ko'rsatkich mezonlariga suyangon tarzda



moddiy va ma'naviy rag'batlantirish ishlari yo'lga qo'yilishi mumkin. Bu borada tavallud kuniga bag'ishlangan kechalar uchun zarur ma'lumotlar to'plashga muhim imkoniyat yaratadi.

Umuman olib qaralganda, biografiya metodi rahbarlar va tobe kishilar to'g'risida muayyan ma'lumotlar yig'ishga xizmat qiladigan empirik (tajriba) metodlar tarkibiga kiradigan uslub hisoblanadi. Xuddi shu boisdan undan ham rahbar kadrlarning, ham xizmatchilarning psixologik xususiyatlari to'g'risida faktik (asoslik ma'lumotlarga) asoslangan ma'lumotlar to'plash imkoniyati mavjud bo'lib, statistik hisoblashga beriluvchan miqdorlar orqali sifat tahlili amalga oshiriladi.

3. Rahbarning ish sharoitini bayon qilish metodi. Muassasa yoki tashkilot to'g'risidagi ma'lumotlarni mujassamlashtirilgan psixologik holatlar majmuasi rahbar kadrning o'z ish sharoitiga nisbatan munosabatida o'z ifodasini topadi. Bayoniy xususiyatli daliliy ma'lumot, sub'yektning jismilarga, uning qurshovidagi xodimlariga, faoliyatiga bo'lgan his-tuyg'ulari, kechinmalari to'g'risida muayyan psixologik material to'plashga sharoit yaratib beradi. Ushbu jarayonda quyidagi psixologik hodisalar yuzasidan ham ichki, ham tashqi motivlarga asoslangan mulohazalar ierarxik (bosqichma-bosqich) tarzda bayon qilinishi muayyan xulosa chiqarishga zamin hozirlaydi. Ular quyidagilardan iborat:

1) rahbarning kasbiga nisbatan ichki munosabati, uning ovoz toni sur'ati, jarangdorligi atributlariga asosanib ifodalansa, demak g'urur, faxr tuyg'usi qat'iy ekanligini anglatib keladi;

2) rahbar mulohazalarida ishonch, istiqbolga nisbatan ezgu niyat alomatlari aks etib tursa, u holda mehnati yoki faoliyatidan qoniqish hissi mavjudligini bildiradi, binobarin, takomillashtirish, texnik jihozlash maqsadi zaruriyatligini tan olish hodisasi hukm surishidan dalolat beradi.

3) amaliy hislar inson o'z mehnat faoliyatidan lazzatlanishi faqat rahbarga, ya'ni egosub'yektga egotsentristik munosabatni



aks ettirmasligi lozim, chunki umumiyatga mo'ljallangan umumiy psixologik holat yakka shaxs bilan cheklanmasligi shart va hokazo.

Rahbar ish sharoitining ob'yektiv va sub'yektiv tomonlari yuzasidan bildirilgan mulohazalar oqilona bo'lsa, uning ijtimoiy-psixologik xususiyatlariga mo'ljallangan umumiy psixologik holat, unga taalluqli ma'lumotlarni to'plash imkoniyati tug'iladi. Shaxsning har xil tarkiblariga aloqador psixologik materiallar bo'yicha fikr yuritishga negiz hozirlaydigan muayyan qat'iylik darajasidagi tavsifnomani olishga muvaffaq bo'linadi.

4. Xulq va xatti-harakatni kuzatish va qayd qilish metodi. Odatda rahbar va uning qo'l ostidagi xodimlar xulqini kuzatish bir necha vaziyatlarni tahlil qilish yoki tashqi ko'rinishga ega bo'lgan hodisalarga e'tibor berish tizimi doirasida amalga oshiriladi, kuzatishning ob'yektlari faoliyat, muomala, sport, tajriba jarayonlari bo'lib hisoblanadi hamda xulqning tarkibiy qismlari u yoki bu tarzda ularning har qaysisida o'z ifodasini topadi. Masalan, rahbar yoki xodimning faoliyatini bajarish jarayonida tashqi va ichki ko'rinishdagi hatti-harakati xoh u verbal (so'z bilan) xoh noverbal (so'zsiz) ifodalanishidan qat'iy nazar individ munosabatini bildiradi. Faoliyat jarayonidagi har xil lahzalarining o'ziga xos tarzda kechishini kuzatish qayd qilish manbaida belgilanishi, kompyuterga kiritilishi orqali his ettirilishi lozim. Xulqdagi nazokat, me'yoriy odob maromlariga rioya qilinishi, undan ham ustuvor, hatto kuzatuvchini hayratga soluvchi daqiqalar taassurotni u yoki bu yo'sinda qayd ettirilishi ijobiy kechinmalarni ifodalasa qaltislik, xohishning mavjud emasligini aks ettirish salbiy voqelik tariqasida yozib qoldirilishi maqsadga muvofiq.

Muomala jarayonidagi shaxslararo munosabatlar ko'rinishi ularning maromida, o'ziga xos hurmat negizida qurilishi yoki fikrlar nomutanosibligi, stress, affekt holatlarni keltirib chiqarish to'g'risidagi real manbai tariqasida qayd qilinishi ayni muddao bo'lib hisoblanadi.



Tajriba almashish, faoliyatni sifatli bajarish, ortiqcha hatti-harakatlarni sodir etish jarayonini kuzatish orqali rahbar yoki xodim to'g'risida psixologik ma'lumotlarni qayd qilish mumkin. Odatda kuzatish materiallari aniq yozib qo'yish, kommunikatsiya sifatida uzatish, kompyuter dasturiga kiritish shaklida mujassamlashtiriladi.

Empirik metodlardan tashqari rahbar va uning qo'l ostidagi xodimlar psixologiyasini o'rganish aniq dastgohlar yordami bilan amalga oshiriladi, ular odatda xronometrik apparatlar deb nomlanadi. Apparat nimaga mo'ljallanganligiga qarab muayyan yo'riqnomada, ko'rsatmada ko'rsatilishiga rioya qilingan holda tadqiqot ishlari o'tkaziladi. Sinaluvchilarning sezgisi, idroki, vaqt reaksiyasi, diqqat ko'lami, xotirasining turlari, tiplari, temperamentning turlari, tiplari, ekstravertlik, introvertlik xususiyatlari, kasbga yaroqliligi, kasbiy mayllari, nutq sur'ati va shaxslilik fazilatlarini aniq, hech-bir sub'yektiv kechinmalarga, omillarga asoslanmagan holda o'lchash jarayoni amalga oshiriladi. **Xronometrik** apparatlar tomonidan olingan psixologik hodisalarni aks ettiruvchi ma'lumotlar o'ziga xos tarzda tahlil qilingandan keyin muayyan mezonlarga suyangan holda shaxs strukturasiga taalluqli xislatlar umumlashtiriladi, ularning determinatorlari aniqlanadi, binobarin, rahbar yoki xodim to'g'risidagi psixologik tavsifnoma yaratiladi. Ma'lumotlarning aniqligi bilan xronometrik apparatlar boshqa toifadagi metodlardan keskin tafovutlanib turadi. Xuddi shu boisdan olingan ma'lumotlar ishonchlilik darajasi yuqorililigi bilan muhim ilmiy-nazariy ahamiyat kasb etadi.

5. Menejment psixologiyasi fanini tashkil qiladigan metodlar qatoriga voqelik va hodisani oqilona hal etish metodi kiradi. U quyidagi tarkiblardan tashkil topgan. Bularga fotoapparat, kinoapparat, videokamera, magnitafonlar kiradi:

a) fotoapparat orqali turli xil vaziyatlar, shaxslararo munosabatlar, alohida shaxsning timsoli, ish joyining sur'ati,



umumiy peyzaj (ko'rinish) aks ettiradi. Xuddi shu bois ob'yektiv holat foto ob'yektida o'z ifodasini topadi. Olingan voqelikning aksi o'zining aniqlik darajasi bilan muhim ahamiyat kasb etadi. Lekin tasvir harakatsiz bo'lganligi tufayli «jonli», «vaziyatbop», takroran aks ettirish imkoniyati yo'qdir. Voqelikning yorqin tasviri psixologik omil tariqasida ilmiy material rolini o'ynaydi;

b) kinoapparat va videokamera o'zining qamrovi kengligi, jonli harakatlar majmuasi ekanligi bilan faktik ahamiyat kasb etadi. Natijada rahbar kadr va xodimlarning har-xil vaziyatlardagi ko'rinishi, ish ustidagi holati, bo'sh vaqtini taqsimlash, hordiq chiqarish va boshqa ijtimoiy hodisalarni yoritib berish to'g'risida ma'lumotlar to'plash hamda umumlashtirish imkoniyati tug'iladi, tasvirning alohida elementlarini tahlil qilish orqali psixologik materiallar yig'ish mumkin;

c) magnitafon lentasiga ya'ni tasmasiga yozib olingan verbal munosabatlarning ifodasi faktik material sifatida voqelik mohiyatini ochish uchun xizmat qiladi, bunda shaxslararo munosabatning sur'ati, ritmikasi, chastotasi, vokal holati aniq aks etgan bo'ladi.

Odamlarni o'rganish, sonlardan xabardor bo'lish, o'zaro ta'sir o'tkazishini aniqlash, shuningdek, psixologik muhit yuzasidan ma'lumot olish magnitafon bilan amalga oshiriladi.

Umuman olganda, faktik materiallarning ob'yektiv vositalari hisoblanishi jonli va jonsiz texnika vositalari rahbar kadrlar hamda ularning qo'l ostidagi kishilar to'g'risidagi psixologik holatlar, hodisalar, sifatlar, qonuniyatlar bo'yicha ma'lumotlar to'plash, tahlil qilish, baholash imkonini beradi.

Inson psixikasini o'rganishda undagi funktsional holatlarni qayd qilish metodi quyidagi apparatlar yordami bilan amalga oshiriladi: tomir urish, harorat o'lchash, qon bosimi teri galvanik reaksiyasi, elektromiogramma, EEG va boshqalar. Rahbar kadr va xodim fiziologik holatlarini tekshirish jarayonida ularning



psixologik xususiyatlari va o'zgarishi yuzasidan ma'lumotlar olish, ularni umumlashtirish hamda muayyan darajada xulosaga kelish imkoniyati tug'iladi. Olingan ma'lumotlar ham normal, ham patologik holatlar yuzasidan mulohaza yuritishga asos bo'ladi. Shuningdek, ularning kasbiy layoqati, kasbiy yarog'liligini tashxis qilish uchun materiallar to'plashga sharoit yaratadi. Insonning salomatligi, ishchanligi, reaksiyalarga, hozirjavobliligi, imkoniyati to'g'risida muayyan material yig'ish va uni psixologik jihatdan tahlil etish shaxs omilini aniqlashda muhim rol o'ynaydi.

6. Menejer bilan individual suhbat metodi. Vaziyat, sharoit, muhit omillaridan kelib chiqqan holda menejer bilan suhbatlashish uning ayrim psixologik xususiyatlarini o'rganishga imkon yaratadi. Suhbat muayyan mavzu, muddat, maqsad, vazifa, tayyorlangan savollar tizimi kabi tarkiblarga asoslangan holda amalga oshirilishi mo'ljallanadi. Suhbat menejerning roziligi bilan amalga oshiriladi va ikki xil variantni qo'llash nazarda tutiladi; standart holda tor ma'nodagi mavzu bo'yicha fikr almashish evaziga shaxsning ayrim psixologik xususiyati, fazilati to'g'risida ma'lumot olish mumkin; nostandart, ya'ni keng ko'lamdagi hodisalar yuzasidan mulohazalar yuritish, mushohada qilish tufayli menejerning psixologik jihatini o'rganish. Birinchi variantda cheklangan mavzu atrofida fikr yuritish orqali chuqurroq ma'lumot olish imkoniyati mavjud, chunki diqqat-e'tibor faqat yagona ob'yektga yo'naltirilgan bo'ladi. Xuddi shu bois shaxs tuzilmasiga kiruvchi ayrim ma'lumotlar to'laroq aks etadi, lekin menejerning yaxlit psixologik portretini yaratish imkoniyatiga ega bo'lmaydi. Ikkinchi variant har xil mavzular yuzasidan fikr almashish orqali menejerning saviyasi, dunyoqarashi, xarakter xislati, fikr yuritish xususiyati va nutqiy qobiliyati bo'yicha psixologik ma'lumot olinadi. Uning kasbiy tayyorgarligi, xodimlariga munosabati, yuksak tuyg'ulari yuzasidan material yig'ishda individual suhbat o'tkazish muhim ahamiyat kasb etadi. Suhbat jarayonini qayd etish psixologik prinsiplarga rioya qilingan holda amalga



oshirilsa, uning ilmiylik darajasi yanada ortadi.

7. Menejer faoliyatini o'rganishning asosiy metodlaridan biri vaziyat, shaxsiy fikrni aniqlashga yo'naltirilgan intervyudir. Intervyu ijtimoiy psixologiyaning eng ommalashgan metodi hisoblanib, u o'z navbatida standart va nostandart turlarga ajratiladi. Har ikki turdan farqli o'laroq uning modifikatsiyasi mavjud bo'lib, vaziyatni va shaxsiy fikrni aniqlashga yo'naltirilganligi bilan boshqalardan tafovutlanib turadi.

Vaziyatni baholash yuzasidan menejer bildirgan mulohazalarining mantiqiy jihatdan asoslanganligi, uning dunyoqarashi, salohiyati intellekti darajasidan darak beradi. Bu narsaga boshqacha urg'u bilan yondashilganda, eng avvalo, vaziyatni osoyishta tahlillash, ortiqcha tashvish, hadik, bezovtalanishga berilmaslik, unga emotsional emas, balki ratsional (aqlan) munosabatda bo'lish, uning atrofidagi xodimlarda ishonch tuyg'usini uyg'otadi. Ishlab chiqarish bilan bog'liq iqtisodiy holat yoki bu tarzda tanglik, shaxslararo munosabatdagi muammolar umumjamoa fikridagi ziddiyat o'ziga xos psixologik vaziyatni vujudga keltiradi. Ana shu vaziyatning yechimiga oqilona yo'l topish menejerning topqirligi, tashkilotchilik, qobiliyati, irodasining kuchliligini yordami bilan yuqoridagi vaziyatlarga nisbatan bildirilgan fikrlarning majmuasini aks ettirish imkoniyatiga ega.

Inson faoliyatida nutq va tafakkur birligi muhim ahamiyat kasb etib, shaxsning mustaqilligi, mantiqan teranligi, aql-zakovatning tiniqligi, hozirjavobliligi, egiluvchanligi, fikrning chuqurligini aks ettiradi. Xuddi shu bois mustaqil fikrlash, shaxsiy qarash, pozitsiya, o'ziga xos g'oya singari aqliy faoliyat tarkiblarini aniqlashning eng samarali yo'li intervyudan foydalanishdir.

Intervyu ma'lumotlari magnitafon tasmasiga tekshiruvchi tomonidan qayd qilish daftariga mujassamlashtiriladi. Eng muhim tomoni shundaki, intervyuni takroran tahlil qilish, uning ichidan zarur alomatlarini ajratib olish imkoniyati mavjuddir. Xullas, vaziyat va shaxsiy mustaqil fikrlashni tekshirishda, ularga muayyan javob topishda intervyu metodi muhim rol o'ynaydi.

Menejerning psixologik xususiyatlarini o'rganishda o'ziga



o'zi hisobot berishi tadqiqot metodi sifatida qo'llanilib kelinadi. O'ziga-o'zi hisobot berishi turli xususiyatli inson omilini ochishga xizmat qiladi. Fikrlar majmuasi sifatidagi hisobot yoki jamiyat va tabiatga nisbatan munosabatning yig'indisi ob'yektiv faktorlarning aks etishi menejer faoliyatiga shaxsiy baho berish, ya'ni o'zini-o'zi baholashdan iboratdir.

Menejerning o'ziga-o'zi hisobot berishi bir necha vaziyatlarni qamrab oladi, birinchidan, bo'lib o'tgan voqealarga ijobiy yoki salbiy munosabatini bildirish, ikkinchidan baholash jarayonidagi internal va eksternal nazorat funksiyasini roli, uchinchidan, xatolarni keltirib chiqaruvchi sabablarini aniqlash, to'rtinchidan, nuqsonlarning oldini olish haqidagi mulohazalar, beshinchidan, faoliyat, muomala, xulq-atvor samaradorligini oshirish yuzasidan o'y-fikrlar va hokazo.

Menejerning monologik yoki dialogik tarzidagi o'ziga-o'zi hisobot berishi uning xarakter xislatini, maslagini, irodaviy sifatlarini, shaxsiy xususiyatlarini muayyan yo'nalishda ochib berishga xizmat qiladi. Shuning uchun har qanday shakldagi hisobot shaxsning o'ziga-o'zi baho berishiga qaratilgan bo'lib, ob'yektiv va sub'yektiv baholashni o'zida aks ettiradi. O'zi va o'zgalar to'g'risidagi mulohazalarning muayyan tarzda mujassamlashuvi yakka shaxsning o'ziga munosabatini hamda qo'l ostidagilarga nisbatan baholashini ifodalaydi.

Menejer va uning qo'l ostidagi kishilarning o'zaro munosabatlarini aniqlashga mo'ljallangan metodlardan biri-varaqa yoki anketadir. Varaqa yoki anketa metodi ochiq, yopiq va shkala shakllaridan tashkil topgan bo'lib, sirtidan baho berish, munosabat bildirish, xohishni aks ettirish kabi psixologik mezonlar yordami turli xususiyatdagi empirik materiallarni to'plash imkonini beradi. Anketa o'zining xususiyatiga binoan tekshiriluvchilardan ro'y-rost fikr bildirishni, ba'zan nomsiz axborot uzatishni taqozo etganligi tufayli ob'yektivroq ma'lumot olish imkonini yaratadi.

Varaqa ijtimoiy xususiyatli vaziyatlarni, munosabatlarni, individual qarashlarni tekshirishda foydalaniladi, uni tarqatish oson va statistik hisoblash esa, o'ng'ay kechadi. Xuddi shu



boisdan materiallar ko'lami kengligi, ishtirokchilar miqdori kattaligi bilan boshqa metodlardan birmuncha ajralib turadi.

Varaqa savollariga «ha» yoki «yo'q», shuningdek «+», «-» alomatlar yordami bilan javob qilinadi. Ba'zi hollarda bir nechta vaziyatdan faqat bittasini belgilash talab etiladi, goho bir savol xilma-xil pozisiyadan kelib chiqib yondashilganligi sababli ishonchlilik darajasi yuksak, aniq bo'lishini ham ta'minlaydi. Eng keyingi variantdagi varaqa shkalalar orqali fikrlar mujassamligini gavdalantiradi.



Mavzuni mustahkamlash uchun nazorat savollari:

1. Boshqaruv psixologiyasi nimani o'rganadi?
2. Boshqaruv psixologiyasining yuzaga kelish sabablari nimada?
3. Boshqaruvda psixologiya qanday ahamiyatga ega?
4. Boshqaruv psixologiyasida rahbar o'z faoliyatini tahlil qilganda asosiy diqqatni nimalarga qaratadi?
5. Boshqarishda gorizontal va vertikal jihatlar mavjud, ular haqida nima deya olasiz?
6. Psixologiyada boshqarish nazariyasining qaysi jihatlarlari o'rganiladi?
7. Boshqaruv psixologiyasi xo'jalikni yoki muassasani boshqaruvning ijtimoiy-tarixiy prinsip (tamoyil)lariga va qonun (qonuniyat)lariga bevosita asoslanadi. Bular qatoriga nimalarni kiritish mumkin?
8. Boshqaruv funksiyalari va ularning tarkibiy qismlari haqida nima deya olasiz?
9. Tashkilot boshqaruvining xususiy funksiyalariga izoh bering.
10. Boshqaruv psixologiyasida qanday metodlar qo'llaniladi (sanab bering va tushuntiring)?

Maqsadga yo'nalgan faoliyatni amalga oshirish esa tashkiliy funksiyalar orqali ta'minlanadi. Bu sohadagi asosiy vazifalardan biri faoliyatni nazorat etish va kuchlarni safarbar etishdir. Umuman olganda nazoratni amalga oshirish boshqaruvning ikkala funksiyasi 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.

Yuqorida qayd etilgan boshqaruvning ikki asosiy funksiyasini alohida talqin etish juda shartli bo'lib, aslida ular ajralmas va yagona jarayonlardir.

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 funksiyasini ta'minlovchi shaxs sifatida tushuniladi.

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

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

Tashkiliy funksiya tashkilot turli bo'limlaridagi mavjud imkoniyatlardan optimal darajada foydalanishdir. Rahbar ado etishi zarur bo'lgan asosiy funksiya va vazifalar tasviri ravishda ifodalangan.

Boshqaruv psixologiyasi borasida qadimiy fikrlar tarixi. Boshqarish nazariyasining dastlabki kurtaklari qadim zamonlarga borib taqalib, Yu. Sezar, A. Makedonskiy, Turkistonda esa o'rta asr davrida Amir Temur hukmronligi vaqtidan boshlab shakllana boshlagan. Dastlabki paytlarda u oddiy bo'lib, asosan harbiy tavsifga ega edi.

O'sha davr menejerlari harbiy intizomni o'rnatish maqsadida odamlarni jazo bilan ko'rqitish, har qanday buyruq va farmonlarga so'zsiz itoat etish kabi usullarni qo'llaganlar. Bunday boshqaruvga mehnat resurslaridan foydalanish, ulardan iloji boricha ko'proq qo'shimcha qiymat undirishning g'oyatda samarali usuli, deb qaralgan. Amir Temur davrida markazlashgan, intizomli davlatning barpo etilganligiga ham Sohirqironning o'z qo'l ostidagilarni "qo'rquv bilan umid o'rtasida ushlash" bo'yicha boshqargani sabab bo'lgan.

Kapitalizm tuzumining boshlang'ich davrida tadbirkor - mulk egasi ishlab chiqarishni o'zining shaxsiy tajribasiga tayanib boshqargan. XVIII asrning oxirlarida Angliyada bo'lgan sanoat inqilobi boshqaruvga bo'lgan qiziqishni yanada kuchaytiradi. Boshqaruv xodimlarini tayyorlashga alohida e'tibor berila boshlandi.

Ammo XIX asrning ikkinchi yarmi va XX asr chegarasida texnika va texnologiyaning takomillashuvi, ishlab chiqarishning keskin o'sishi boshqarishni murakkablashtirib yuboradi va uni maxsus bilimlarni talab etuvchi, faoliyatning maxsus sohasiga aylantirdi. Ushbu muammolarni hal etish uchun boshqaruv sohasidagi tajribani umumlashtirish, ishlab chiqarish va xodimlarni boshqarishning samarali usullarini izlashga olib keldi. Natijada boshqaruv to'g'risidagi ilm, fan vujudga keldi.

O'sha davrdan boshlab to bugungi kunga qadar boshqaruv ta'limotida quyidagi to'rtga yo'nalish (maktab) evolyutsion tarzda rivojlangan va o'zining hissasini qo'shgan.

Boshqarish ta'limotidagi to'rt yo'nalish (maktab). Payg'ambarimiz Muhammad Sollallohu Alayhi Vasallam boshqaruvning diniy ta'limotga asoslangan nazariy prinsipini yaratdi. Ijtimoiy-siyosiy, iqtisodiy muvofiqlashtirishga intilishlar orqali boshqarish san'atini mukammal egallashga xizmat qiluvchi ta'limotlar (Qur'oni Karim hadislar)ning tizimini yaratdi.

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.

Amir Temur. O'z davrining siyosiy-g'oyaviy shart-sharoitlarini yaxshi tushungan, xalqlar va elatlarni islom ta'limotlari asosida diniy, siyosiy, g'oyaviy jihatdan birlashtirish yo'lida yagona - payg'ambar.

Boshqarishning murakkab, chigal voqea-hodisalarini, ijtimoiy hayotni biron qolipga solish, uni nazorat qilish uchun shariat qonunlarining turkumlariga asos soldi va h.k.

Mamlakatni idora qilish va saltanatni boshqarish uslubi, strategiyasi va taktikasini joriy qildi.

XIV-XV asrlar voqealari va ijtimoiy hayotni o'zida aks ettirgan qimmatli asar Temur tuzuklari 'ni yaratdi. Mazkur asarda bayon etilgan boshqarish yo'l-yo'riqlari, qonun-qoidolari, pand-nasihatlari O'zbekiston mustaqilligini mustahkamlash yo'lida xizmat qilmoqda.

Kuchli davlatni barpo etish, davlat hokimiyatining qaysi ijtimoiy toifalarga tayanishi, mansabdor shaxslarni ularning sifallariga ko'ra tanlash va vazifalarga tayinlash borasida amaliy jihatdan mukammal bo'lgan ta'limotni yaratdi.

Buyuk davlat arbobi, dunyoviy bilimlarning sohibi bo'lgan Sohibqiron markazlashgan davlatni barpo etishi orqali o'rta asrlarda buyuk shaxslar yetishib chiqishi uchun moddiy, siyosiy, g'oyaviy zaminki yaratdi.

O'rta Osiyoda menejmentning nazariy asoslari va uning asosiy prinsiplari qadim zamonlarda ham u yoki bu ko'rinishda mavjud bo'lgan. Ammo, ular Amir Temur hukmronligi davriga kelib ma'lum shaklni kasb etgan, bunga Amir Temurning "Temur tuzuklari" asari yorqin misol bo'la oladi.

"Temur tuzuklari" jahonga mashhur asardir. Uning

qo'lyozma nusxalari dunyoning deyarli barcha mamlakatlari (Hindiston, Eron, Angliya, Daniya, Fransiya, Rossiya, Germaniya, Armaniston, O'zbekiston va boshqalar) kutubxonalarida mavjud. Asar ikki qismdan iborat.

Birinchi qism Amir Temurning o'z davlatini barpo etish va uni har jihatdan mustahkamlash, mukammal qurollangan qudratli qo'shin tuzish borasida tatbiq etgan "tuzuklari" va rejalaridan iborat bo'lib, unda hatto qo'shinning jangovor saflanish tartibi ham maxsus jadvallar orqali ko'rsatib berilgan.

Asarning o'n uch qism (kengash)dan iborat ikkinchi bobida esa Sohibqironning kuchli feodal davlatni barpo etish, qo'shin tuzish va dushman lashkarini sindirish yuzasidan tuzgan kengashlari va amalga oshirgan ishlari o'z ifodasini topgan.

Amir Temur zukko, tajribali va siyosatdon davlat arbobi bo'lgan. U o'zi tuzmoqchi bo'lgan davlatning markaziy apparati va mahalliy hokimiyatning qanday, qaysi ijtimoiy toifalarga tayanishi, mansabdor shaxslar va ularning sifatlari hamda burch va vazifalarini oldindan belgilab bergan.

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. Bu esa, o'z navbatida ijtimoiy jarayonlarni boshqarishda odamlarni qanday mehnat turlari bilan shug'ullanishlari emas, balki ularning kayfiyat va ustanovkalari, xulqlarining motivatsiyalari va ma'rifatlilik darajalari muhim omillar sifatida talqin qilinganligini ko'rsatadi.

Davlatni idora qilishda vazirlar, amirlar va viloyatlarda o'tirgan noiblarning roli benihoya katta bo'lgan. Shuning uchun ham Amir Temur ularni tanlash va vazifalarga tayinlash ishiga alohida ahamiyat bergan. Ular Sohibqironning fikricha sadoqatli, axloqiy pok, adolatpesha, tinchliksevar va tashabbuskor odamlar bo'lishi kerak. "Tuzuklar" muallifining fikriga ko'ra, masalan,

vazirlar to'rt sifatga ega bo'lishlari shart:

- 1) asillik, toza nasllik va ulug'vorlik;
- 2) aqlu farosatlik;
- 3) sipoh bilan raiyat ahvolidan boxabarlik va ularga g'amxo'rlik ko'rsatish, ular bilan yaxshi muomalada bo'lish;
- 4) sabru bardoshlilik, muloyimlik.

"Tuzuklar"da keltirilgan ma'lumotlarga ko'ra Amir Temur o'z davlatini, bir uchi Chinu Mochin va ikkinchi uchi Shom hududida bo'lgan ulkan mamlakatni bor-yo'g'i yetti nafar vazir yordamida boshqargan.

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;
- 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».

Bundan tashqari, o'rta bug'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 berilgandir.

Ko'rinib turibdiki, bundan 650-700 yil avval davlatni boshqarish va rahbarlik tamoyillariga oid g'oyalar nihoyatda

progressiv bo'lgandir. Chunki bu tamoyillar hozirgi zamon demokratiq 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.

Ulug'bek Muhammad Tarag'ay 39 yillik sultonlik davrida:

• Fanning juda ko'p sohalari, xususan matematika, falakiyot, musiqashunoslik, tarix va boshqarish ilmlari bo'yicha zabardast olim, madaniyatning ulkan homiysi sifatida tanildi.

• Uning ilmiy merosi, u ta'sis etgan va rahnamolik qilgan Samarqand munajjimlik maktabi, uning ko'p yillik izlanishlarining asosiy mahsuli bo'lmish "Ziji jadidi Ko'ragoniy" ("Ulug'bek Ko'ragoniyning astronomiuya jadvali") asari bilan tarixda izini qoldirdi.

Alisher Navoiy:

• Siyosiy davlatni idora qilish usullari, tartib-qoidalari bilan bog'liq bo'lgan xilma-xil muammolari bo'yicha o'z qarashlariga eta bo'lgan siyosiy arbob.

• Davlat ishlarini boshqarish, muzokaralar olib borish, mamlakat tinchligi va obodligi uchun kurashgan.

"Vaqfiya", "Ixlosiya", "Saddi Iskandariy", "Tarixi mulki Ajam" kabi asarlarida adolatli boshqarishning sir-sinoatlari haqidagi ta'limotni yaratgan.

Davlat arbobi bo'lgan, klassik namoyonda *Alisher Navoiy* ning «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 saxovatli, 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».

Zahridin Muhammad Bobur:

• Eng oddiy siyosiy masalalardan (adolatli shohni tanlash, tarbiyalash, davlat nazorati kabi) to eng murakkab masalalar sanalmish davlatlararo munosabat, urushlar masalasi, davlatni idora etishda shoh, omma va fanning roli kabi masalalarni amaliyotga tadbiiq qilgan.

• Buyuk Boburiylar saltanatini tuzib, o'zaro urushlar, mayda xonliklarga barham berdi, markazlashgan davlat boshqaruviga asos soldi.

• Mashhur "Boburnoma" asarini yaratdi. U o'z asarida boshqarishga oid bo'lgan prinsiplar, xususan odillik va tadbirkorlik, jasurlik va mohirlik, iste'dod va ma'rifat masalalarini yoritdi.

• Boburiylar (Jahongirshoh) tomonidan davlatni idora qilishning 12 moddadan iborat dasturi yaratilgan.

• Boburiylar tomonidan ma'muriy boshqaruv sohasini isloh etish, xazina masalalari borasida - kurruriya¹ (viloyat va tuman hokimlari) deb ataladigan hukumat amaldorligi mansabi joriy etildi va h.k.

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 mavqei 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 fazilatlari va xislatlariga bog'liq bo'lganligidir.

Mutafakkir ajdodlarimiz ta'limotida, xalq ijodi mahsullarida adolatli va adolatsiz munosabatlarning yuzaga kelishi rahbar shaxsi, ya'ni shohga bog'liq ekanligi to'g'risidagi fikrlarni o'qiyamiz.

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 yakkahol 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».

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 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».

Forobiy shuningdek insonlarning yaxshi hayot kechirishi boshqaruvchi, ya'ni rahbar shaxsiga bog'liq ekanligini, uning turli fazilatlari bu borada unga yordam berishini uqtiradi. Uning fikricha, bu o'rinda rahbar shaxsi uchun gumanistik, insonparvarlik xususiyatlari muhimdir: «Kimki birovni baxt va saodatga erishtirish uchun zarur bo'lgan ish-harakatlarga ruhiantira 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».

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.

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 ishini kuzatish mumkinligini ta'kidlaydi: «Har bir odamning bahosi o'z ishini ajoyib bajarishidadir».

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».

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.

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 qadrli.

XI asrning yirik allomalaridan *Yusuf Xos Xojib* 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 Xojibning fikricha: «Kishi qanchalik yuqori martabaga erishmasin, u baribir kamtar bo'lib qolishi lozim».

Ma'rifatparvar shaxs *Alimad 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 Avloniyning «Turkiy guliston yoxud axloqga 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», 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 bug'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.

Yuqorida keltirilgan adabiyotlar tahlilidan ko'rinadiki, bizning hududimizda yashab ijod etgan mutafakkirlar, davlat arboblari, namoyondalar asarlari va qarashlari boshqarish, rahbarlik muammolariga bag'ishlangan bo'lib, ularda ijtimoiy voqelikka nisbatan ijtimoiy-psixologik yondashish, insonparvarlik g'oyalari ustuvor etib olingandir.

Evropa davlatlarida boshqaruv psixologiyasiga doir fikrlarni vujudga kelishi. E. Teylor, G. Emerson va boshqalar:

- Vazifani bajarishning maqbul usullarini topish maqsadida ilmiy tahlilni qo'llash.
- Vazifani bajaruvchi eng maqbul xodimni tanlash va uning o'qitilishini ta'minlash.
- Vazifani samarali bajarilishini ta'minlovchi xodimlarni zarur resurslar bilan ta'minlash.

Yuqori mehnat unumdorligini ta'minlash maqsadida xodimlarni muntazam rag'batlantirib turish.

Mumtoz yoki ma'muriy menejment (1920-1950). A. Fayol, M. Veber va boshqalar

- Boshqaruv prinsiplarini rivojlantirish.
- Boshqaruv funksiyalarini bayon etish.
- Tashkilotni yalpi boshqarishda tizimli yondashuvni asoslash.

"In son munosabatlari" maktabi (1950 yildan hozirgacha). E. Mayo, R. Laykert va boshqalar

- Mehnat unumdorligini oshirish maqsadida o'zaro munosabatlardan qoniqish hosil qiluvchi usullarni qo'llash;
- Kompaniyaning siyosati va istiqbolini xodimlarning xulq-atvoriga, asoslangan holda tashkil etish.

Miqdoriy, tizimli yoki zamonaviy menejment (1950 yildan hozirgacha). G. Saymon, P. Duruker, E. Deyl va boshqalar

- Murakkab boshqaruv muammolarini chuqurroq tushunish maqsadida turli modellarni ishlab chiqish va qo'llash;
- Murakkab vaziyatlarning yechimi bo'yicha boshqaruv xodimlariga yordam beruvchi miqdoriy usullarni ishlab chiqish.

Shunday qilib, menejment nazariyasi va amaliyoti turli davrlarda o'ziga xos ko'rinishlarda shakllangan:

- 50-60-yillarda boshqaruvning diqqat markazida tashkiliy tarkibi turgan;
- 60-70-yillarda strategik rejalashtirish vujudga keldi;
- 80-yillardan boshlab esa ilg'or g'arb firmalarida strategik rejalashtirishgan, strategik boshqaruvga o'tiladi.

Hozirgi zamon boshqaruv fani - fanlararo fandir. Boshqaruvning har bir funksiyasini bugun maxsus fanlar:

- industrial-muhandislik sotsiologiyasi;
- ijtimoiy psixologiya;
- ijtimoiy injeneriya (ergonomika);
- marketing kabilar o'rganadi.

Menejmentning marketing nazariyasi bilan uyg'unlashuvi boshqarishning bozor konsepsiyasini vujudga kelishiga asos bo'ldi. Hozirgi davrda boshqaruv nazariyasi va amaliyotida sodir bo'layotgan o'zgarishlar "Tinch boshqarish inqilobi" nomini olgan.

"Ilmiy menejment" maktabi XIX asrning oxiri va XX asrning boshlarida Amerikada shakllana boshlagan. Bu maktab

boshqacha nom bilan, ya'ni "boshqaruvning mumtoz maktabi" deb ham yuritilgan. Bu maktab ibtidosida amerikalik muhandis va ixtirochi F. Teylor (1856-1915) turgan edi. Uning nazariyasi keyinchalik "Teylorizm" degan nom olgan. U yaratgan tizim esa ishchilarning "siqib suvini olish"ning ilmiy tizimi deb atalgan.

F. Teylor ta'limotining asosiy mazmuni - yollanma ishchilar unumdorligini oshirishda g'oyatda samarador va maqbul usullarni izlashdir.

Uning prinsiplariga binoan:

mehnatning har bir jarayoni, uning ko'lam va ketma-ketligi aniq-puxta ixtisoslashtirish shart;

har bir mehnat turi qat'iy vaqt oralig'ida taqsimlanishi lozim;

har bir mehnat jarayoni va hatto har bir harakat puxta ishlab chiqilgan qoidalarga bo'ysundirilgan bo'lishi kerak;

yuqoridan belgilab berilgan ish usullari va qoidalarni bajarish uchun doimiy talabchan nazorat amalga oshirilishi lozim;

ishchilar malakasi va saviyasiga qarab joy-joyiga qo'yilishi shart;

boshqaruvchi bilan bo'ysunuvchi orasida ma'lum vazifalarni to'g'ri taqsimlash shart.

F. Teylorning mehnatni tashkil etish va uni boshqarish borasidagi takliflari ishlab chiqarishga tadbirlari mehnat unumdorligi ikki baravar (100%) ga o'sishiga olib kelgan. Ayniqsa, qo'llagan xronometraj usuli diqqatga sazovordir.

F. Teylor nazariyasiga ko'ra rahbar va mutaxassislarni kam malaka talab qiladigan ijrochilik mehnatidan va ularga xos bo'lmagan vazifalardan ozod qilish, ishchidan esa, boshliqlarning barcha buyruqlarini hech qanday mulohaza yuritmasdan, biror-bir shaxsiy tashabbus ko'rsatmasdan aniq hamda tez bajarishni talab qilish kerak edi.

F. Teylor boshqarishni "aniq qonun va qoidalarga tayanadigan haqiqiy ilm, shuningdek, nima qilish kerakligini aniq bilish va uni puxta hamda arzon usulda bajarish san'ati" deb baholagan.

Shunday qilib, f. Teylor "boshqaruvning mumtoz maktabi" ni yaratishga asos soldi. U yaratgan boshqaruv maktabi faqat Amerikada emas, balki Yevropaning boshqa mamlakatlarida ham turli nazariya va oqimlar ko'rinishida rivojlanib bordi.

Teylorning zamondoshi va ishining davomchisi amerikalik iqtisodchi G. Emerson mehnatni ilmiy tashkil qilish bo'yicha yirik mutaxassislardan bo'lib, u boshqarish va mehnatni tashkil qilishning kompleks, sistemali tizimini ishlab chiqqan. Uning "Mehnat unumdorligining 12 prinsipi" nomli asarida yoritilgan.

G. Emerson ilmiy boshqaruv prinsipini mohiyatiga ko'ra quyidagi ketma-ketlikda bayon qilgan.

- 1) aniq qo'yilgan maqsad va g'oyalar;
- 2) oqil, sog'lom fikr;
- 3) jozibali, e'tiborli mahsulot;
- 4) intizom;
- 5) xodimga nisbatan adolatli bo'lish;
- 6) tezkor, ishonchli, to'liq, aniq va muntazam hisob-kitob;
- 7) dispatcherlash;
- 8) me'yorlar va jadvallar;
- 9) sharoit bilan ta'minlash;
- 10) operatsiyalarni me'yorlash;
- 11) standart yo'riqnomalarni tayyorlash;
- 12) unumdorlikni rag'batlantirish.

Ko'rinib turibdiki, G. Emersonning diqqat-e'tiborida, eng avvalo ikki, ya'ni aniq qo'yilgan maqsad va g'oya, shuningdek oqilona fikr turibdi. G. Emerson ishchining ish vaqtida bajaradigan harakatlarini o'rganib, ishchiga beriladigan ish hajmi normalarini, ishni bajarishning ortiqcha, unumsiz harakatlarini

bartaraf etuvchi eng muvofiq usullarini ishlab chiqdi.

A. Fayol boshharuv fanining rivojlanishiga salmoqli hissa qo'shgan frantsuz olimlaridandir. U Fransiyadagi ko'mir qazib oluvchi yirik kompaniyani boshqargan.

A. Fayol boshqarishni:

- kelajakni ko'ruvchi;
- faoliyatni tashkillashtiruvchi;
- tashkilotni idora qiluvchi;
- faoliyat turlarini muvofiqlashtiruvchi;
- qaror va buyruqlarning bajarilishini nazorat qiluvchi kuchli qurol deb ataydi.

Bu fikrlar hozirgi kunda ham boshqarish fani asosida yotadi.

"Ilmiy menejment" va "mumtoz menejment" namoyandalari mehnatni ilmiy tashkil qilish usullarini ishlab chiqishdi va mehnatni texnokratik boshqarilishiga asos solishdi. Bu usulga ko'ra:

- rahbarning xodimga bo'ladigan munosabatlari alohidalashtirildi;
- mehnatni rag'batlantirish qat'iy normalashtirildi;
- mehnatni rejalashtirish va nazorat qilish qat'iylashtirildi;
- mehnatni "jismonan majburiyash" joriy qilindi;
- yollanma ishchidan "fikrsiz robot" sifatida foydalanish usuli qat'iy o'rnatildi.

Mehnatni texnokratik boshqarish usuli yollanma ishchilarning mehnat unumdorligini oshirishga g'oyatda samarador va maqbul usul sifatida ko'p yillar davomida xizmat qildi. Ayniqsa, bu usul G. Ford zavodlarida yuqori rivojlanishga erishdi. Uning barcha izdoshlari ishlab chiqarishni uzluksiz - konveyer usulida tashkil etish orqali boshqarishni markazlashtirishga, mehnatni ilmiy tashkil etishga, unumdorlikni keskin oshirishga erishdilar.

1850-1860 yillarda fan-texnika omilining kuchayishi mehnatni tashkil qilish va uni boshqarishda qo'llanilayotgan tex-

nokratik usulning takomillashtirilishini taqozo etdi. Fan texnika taraqqiyoti yangi texnologiyalarning kirib kelishini jadallashtiradi. Endi ishchi kuchiga bo'lgan munosabat tubdan o'zgaradi.

Shunday bir sharoitda 1820-1830 yillari AQSHda ilmiy va mumtoz menejmentlarga muqobil harakat sifatida "teylorizm" ga qandaydir darajada qarshi turuvchi yangi nazariya - "insoniy munosabatlar" maktabi paydo bo'ldi. Bu maktabga amerikalik jamiyatshunos va ruhshunos E. Meyo (1880-1949) asos soldi.

Bu maktab nuqtai nazaridan:

- ishchi - bu fikrsiz robot emas, balki obro'-e'tiborga, o'z-o'zini hurmat qilishga, o'z qadr-qimmatini his etishga;
- boshqa kishilar tomonidan ma'qullanishga, shaxsiy maqsadlar va manfaatlariga erishishga intilishda muayyan ijtimoiy ehtiyojlarga ega bo'lgan individdir.

Ayni individlar kompaniya va firmalarning manbai ekanligidan kelib chiqib, insoniy munosabatlar maktabi boshqaruvning:

- tashabbuskorlikdan;
- ishchilar bilan hamkorlikdan;
- kompaniyada "birdamlik ruhi" va "mushtaraklik tuyg'usi"ni shakllantirishdan foydalanish hamda ularni rag'batlantirishga asoslangan tegishli usullarni ishlab chiqdi.

Amerikalik olim D. Mak - Gregor (1906-1964) "inson munosabatlari" maktabining atoqli namoyandalaridan hisoblanadi. U inson xulq-atvorining ikki modeli, xodimning o'z mehnatiga ikki xil munosabatda bo'lishi mumkinligini inobatga olib X (iks) va Y (igrik) nazariyasini yaratadi.

X (iks) nazariyasiga ko'ra, namunaviy yollanma ishga - tabiatan yalqov bo'lgan kishi, shu sababli u toshpirilgan ishdan bo'yin tovlashga urinadi, unda izzat talablik, mas'uliyat sezish, fahm farosat yetishmaydi. Bunday holatda xodimni doimo



majburlash, nazorat qilish, jazolash va jarima solish bilan qo'rqitib turish zarur.

Y (igrik) nazariyasi birinchisiga qarama-qarshi: yollanma ishchilar tabiatan faol, ularga tashabbuskorlik va uddaburonlik, o'z zimmasiga mas'uliyat olish salohiyati xosdir. Bunday holda menejning vazifasi kishilar o'z maqsad va manfaatlariga g'oyat maqbul tarzda erishadigan shart-sharoitni yaratishdan iborat bo'lgan. Kompaniyaning siyosati va istiqboli esa xodimlarning xulq-atvoriga asoslangan holda tashkil etilishi kerak. Bu nazariyaga muvofiq keluvchi ishchini rag'batlantirish va unga qulay muhit yaratib berishgina kifoya qiladi.

Albatta, har ikkala nazariya ham faqat nazariyadir. Amaliyotda ular sof ko'rinishda uchramaydi. Inson murakkab va ziddiyatli mavjudot. U o'zida ham birinchi, ham ikkinchi modellar sifatini mujassamlashtiradi. Boshqarishning yuksak san'at ekanligi ham ana shu ikki jihatni uyg'unlashtirishdir.

XX asrning 60-80-yillarida G'arbda zamonaviy menejment rivojlana boshlandi. G'arb nazariyotchilari boshqaruvning ijtimoiy tizimlar maktabini tashkil qilish maqsadida:

- tizimli yondashuv asoslarini ishlab chiqishdi;
- yaxlit tizim bilan uning qismlari munosabatlari masalalarini ko'rib chiqishdi;
- bir qancha o'zgaruvchi omillarning boshqaruvga ta'sirini o'rganishdi.

Zamonaviy menejmentning maqsadi qaror qabul qilish jarayonini elektron hisoblash texnikasi hamda eng yangi matematik usul va vositalarni qo'llagan holda tadqiq qilishdir. Tizimli menejment qarorlarning oqilonaligini ta'minlashni o'z oldiga vazifa qilib qo'yadi.



Mavzuni mustahkamlash uchun nazorat savollari:

1. Boshqaruv ilmining nazariy tarixiy asoslari haqida nima deya olasiz?
2. Psixologiyaning boshqaruvda tutgan o'rnini haqida nima deya olasiz?
3. Sharqda boshqaruv psixologiyasiga doir fikrlarni yuzaga kelishi.
4. Evropa davlatlarida boshqaruv psixologiyasiga doir fikrlarni vujudga kelishi.
5. Boshqarish ta'limotidagi to'rtta yo'nalish (maktab) to'g'risida nimalar deya olasiz?
6. "Ilmiy menejment" maktabi va F. Teylor ta'limotining mohiyati nimada?
7. "Ilmiy menejment"ning namoyondasi G. Emerson qaysi prinsiplarni olg'a suradi?
8. "Mumtoz menejment"ning mohiyati nimada?
9. "Mumtoz menejment"ning namoyondasi A. Fayol qaysi prinsiplarni olg'a surgan?
10. "Inson munosabatlari" maktabining mohiyati nimada?
11. "Inson munosabatlari" maktabining namoyondasi D. Mak-Gregorning X(iks) va U (igrek) nazariyasi to'g'risida nimalar deya olasiz?
12. "Tizimli" yoki zamonaviy menejmentning mohiyati nimada?

Nazorat uchun testlar

1. Boshqaruv ob'yekti, bu:

- a) rahbar, menejer;
- b) jamoa a'zolari;
- c) odamlar jamoasi, alohida shaxs, ularning psixologik holatlari, ulardagi ayrim jarayonlar va vazifalari;



d) rahbarlik imkoniyatlari.

2. Boshqaruv sub'yekti, bu:

- a) jamoa a'zolari;
- b) boshqaruvchi shaxs yoki odamlar guruhi;
- c) Odamlar guruhi
- D) Rahbar, boshqaruvchi

3. Boshqaruvning gorizontall jihatlarlari o'z ichiga nimalarni oladi?

- a) qonuniy munosabatlarni;
- b) shaxslararo psixologik munosabatlarni;
- c) o'zaro hurmatni;
- d) rahbarning xodimlarga munosabatini.

4. Boshqaruvning vertikal jihatlarlari o'z ichiga nimalarni oladi?

- a) qonuniy munosabatlarni;
- b) shaxslararo psixologik munosabatlarni;
- c) o'zaro hurmatni;
- d) yuridik hujjatlarga asoslangan.

5. Psixolog olim T.Yu. Bazarov ta'rifi bo'yicha

«Tashkilotdagi barcha inson resurslari yig'indisi Jumlani to'ldiring.

- a) kadrlar;
- b) personaldir;
- c) inson omilidir;
- d) nomoddiy boylikdir;

6. Psixologiya fani boshqarishning qaysi tomonlarini o'rganadi?

- a) boshqaruvning iqtisodiy muammolarini;
- b) rahbarning sub'yektiv kechinmalarini;
- c) boshqaruvning ham ob'yekti, ham sub'yektini;
- d) xodimlarning ishga munosabatining iqtisodiy asoslarini.

7. Qaysi olim boshqaruv nazariyalarining rivojlanish tarixini davrlarga ajratgan holda tadqiq etgan?



- a) F.Teylor;
- b) Frenk;
- c) V. Spivak;
- d) Maxmudov.

8. Faqat ayrim yo'nalishdagi faoliyat turida muvaffaqiyatga erishish uchun asos bo'ladigan qobiliyatni aniqlang.

- a) maxsus;
- b) umumiy;
- c) aqliy;
- d) jismoniy.

9. Insonga xos intilishni qaysi toifaga bo'lish mumkin?

- a) muvaffaqiyatga intilish, mag'lubiyatdan qochish;
- b) mansabga intilish, obro'ga intilish;
- c) moddiy boylikka intilish, kamtarlik;
- d) yaxshi muomalali bo'lish, mag'lubiyatdan qochish.

10. O'zining bilimi, hissiyoti va munosabatlari orqali tashqi olamni o'zgartira oluvchi sub'yekt, insondir – bu psixologiyada nima deyiladi?

- a) shaxs;
- b) yaxshi xodim;
- c) fozil inson;
- d) sub'yekt.

11. Shaxsining biografik jihatlariga nimalar kiradi?

- a) yoshi, jinsi, ijtimoiy-iqtisodiy mavqei va ma'lumoti;
- b) yoshi, jinsi, ijtimoiy-iqtisodiy mavqei va lavozimi;
- c) avtobiografiyasi, tarjimai holi;
- d) turar joyi, ota-onasi, yoshi, jinsi.

12. Shaxsning har qanday faoliyatga kirishishida muvaffaqiyat uchun imkoniyat yaratsa, bu:

- a) maxsus qobiliyat;
- b) umumiy qobiliyat;
- c) aqliy qobiliyat;



d) jismoniy qobiliyat.

13. Shaxsning kichik guruhlardagina kuzatiladigan psixologik mavqei:

- a) rahbarlik;
- b) liderlik;
- c) do'stlik;
- d) tashkilotchilik.

14. Boshqalar uchun shaxsiy manfaatlarini qurbon qilish (K.Tomas bo'yicha) nima deb aytiladi?

- a) raqobatchilik;
- b) moslashuvchanlik;
- c) kompromiss (kelishuvchanlik);
- d) hamkorlik.

15. Shaxsdagi ishsiz qolish motivi, vijdon, ishiga qiziqish, odamlardan ajralib qolishdan qo'rqish hissi qaysi toifa motivlarga kiradi?

- a) ichki motivlarga;
- b) tashqi motivlarga;
- c) psixologik motivlarga;
- d) hech qaysisiga taalluqli emas.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Maxmudov I., SHomurotova N.N. Boshqaruv psixologiyasi. O'quv qo'llanma –T.: TDIU, 2019, 189 b.
2. Karimova V.M., Hayitov O., Djalolova S. Boshqaruv psixologiyasi. O'quv qo'llanma –T.: TDIU, 2008, 208 b.
3. G'ozuev E. Umumiy psixologiya. - T., 2002. 1- 2 kitob.
4. Axmetjanov M.M., Jumayev U.S. Kasbiy faoliyat psixologiyasi. Darslik, Buxoro, "Durdona" nashr., 2020. 326 b.
5. Umarov B.M., Psixologiya. Darslik- "Voris nashriyot", Toshkent, 2012 y. 270 b
6. www.expert.psychology.ru
7. www.psycho.all.ru
8. www.psychology.net.ru



MODUL II. RAHBAR SHAXSI VA BOSHQARUV USULLARI

MODULNING UMUMIY MAQSADI: talabalarda rahbar shaxsi, rahbarning shaxsiy xislatlari, samarali rahbar qiyofasi, samarali boshqaruvga to'siqlik qiluvchi shaxs xislatlari, rahbar etiketiga qo'yiladigan talablar, amaliy yig'ilish o'tkazish tartibi va rahbar etiketi, boshqaruv uslubi, zamonaviy yondashuvlar, boshqaruv uslublarining kommunikativ imkoniyatlari, liderlik va boshqaruv, liderlik va rahbarlik, rahbar va oilaga oid ko'nikmalarni shakllantirish.

MODULNING O'QUV MAQSADLARI:

- **ta'limiy maqsad:** modulda har bir mashg'ulot bo'yicha ma'lumot berish, rivojlantirish, ta'limiy maqsadini aniq belgilash, uning mashg'ulotlar tizimidagi o'rnini qat'iy aniqlash. talabalarga modul va uning nazariy asoslariga oid bilimlar berish, modulga oid tushunchalarni o'zlashtirishi orqali kasbiy kompetentligini oshirish;

- **tarbiyaviy maqsad:** talabalarda modulning o'ziga xos xususiyatlari haqida dastlabki tushunchalar berish orqali sohaga qiziqishlarini o'ttirish, kasbiy mahoratni shakllantirish;

- **rivojlantiruvchi maqsad:** talabalarining kasbiy yetuklik darajasini, kasbiy dunyoqarashi va pedagogik-psixologik qobiliyatini rivojlantirish.

2.1. Rahbar shaxsi psixologiyasi va boshqaruv faoliyati.



Tayanch iboralar: Rahbar shaxsi, shaxsiy xislatlar, samarali rahbar qiyofasi, samarali boshqaruv, to'siqlik qiluvchi shaxs xislatlari, rahbar etiketi, asosiy talablar, amaliy yig'ilish, yig'ilish o'tkazish tartibi, rahbar etiketi.

Rahbar shaxsi. 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'zgalar bilan munosabatga kirishar ekan, demak, u turli ijtimoiy guruhlar faoliyatida qatnashadi. Shu munosabat bilan shaxs a'zo bo'lgan guruh va jamoalarga xos psixologik qonunlarni ham tahlil etish zarurati tug'iladi. Ushbu bo'limda esa aynan rahbar shaxsi, uning muvaffaqiyatli boshqaruv faoliyati uchun xos va zarur xislatlar haqida to'xtalib o'tamiz.

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

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

- 1) biografik tavsif;

2) qobiliyat;

3) shaxs xislatlari.

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

Rahbar yoshi. Boshqaruv faoliyatini muvaffaqiyatli amalga oshirishning rahbar yoshiga 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 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'zgaruvchan 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'iy 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. Xolland 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, erkaklarga 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 rahbarnikiga 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 qaratib, ayol rahbar ko'proq jamoaning ijtimoiy-psixologik jihatlariga, psixologik muhitni sog'lomlashtirishga qaratadi, degan xulosalar ham kam emas. Albatta, bu fikr bir qancha bahs va munozaraga sabab bo'lsa-da, endilikda qo'shimcha tadqiqotlar o'tkazishni ham taqozo etayapti.

Xo'sh, aslida erkak va ayol rahbarlar muvaffaqiyatga erishishlarida ma'lum farq, tafovut mavjudmi, degan savolga quyidagi javobni olamiz. Taniqli olim F. Denmark, katta hajmdagi tadqiqotlari asosida shunday xulosaga keldiki, boshqaruv sohalarida muvaffaqiyatga erishishda sezilarli jinsiy tafovutlar kuzatilmay ekan. 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 fazilatlarini 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 fazilatlarini ham boshqaruv amaliyotida qo'llashini ko'ramiz: ko'ngilchanlik, nozik didlik, intuisiya... O'z navbatida ayollar ham erkaklarga xos sifatlarini 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.

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, atiga 5% 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 salohiyatga egalik;
- o'ziga ishonch, o'z mahoratini va intilishlarini yuksak baholash.

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'onalariga olib chiqadi va tashkilotning ko'zlangan maqsadga yo'nalishini tezlashtiradi. Lekin, metodologiya nuqtai nazaridan rahbar shaxsi shunchaki xislat yig'indisidan iborat emas, ayni vaqtda mazkur xislatlarni mujassamlashtirib, uyg'unlashtirib turuvchi yanada shiddatli kuchlar borki, ular ishtirokida xislatlarning ma'lum kombinatsiyasidan iborat rahbar qiyofasi mavjud bo'lishi mumkin. Psixologiya fanida ushbu fikr shaxs



strukturasi degan ibora orqali o'z mazmunini topgan. Hozirga kelib, psixologiya fanida shaxs strukturasi ifodalovchi turlicha ta'riflar mavjud bo'lib, ularning qiyosiy tavsifini keltirishga hojat yo'q deb, o'ylaymiz. Ulardan eng ahamiyatlisi sifatida quyidagi tahlil bayon etish mumkin. Shaxsdagi barcha psixologik xislatlar va ijtimoiy sifatlar quyidagi tizim shaklida tasavvur etilishi mumkin:



Shaxsning ijtimoiy-psixologik strukturasi

Tasvirlangan piramidaning tarkibiy qismlarini qatlamlar deb, qabul qilsak, yuqorida turgan tarkib o'zidan pastda joylashgan qatlamlardan shakl topadi. Demak, ushbu tizimning birinchi pog'onasida turgan «xatti-harakatlar» deb, ataluvchi qatlam birlamchi hisoblanadi va uning asosida shaxsning yanada yuksakroq tarkibiy sifatleri 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 majmuasi inson missiyasi orqali birlashadi. Endi, shu fikrga asoslangan holda yuqorida tasvirlangan piramidaning tarkibiy bo'laklari (qatlamlari) ustida alohida to'xtalib o'tamiz.

Piramida shaklida tasvirlangan shaxs tizimining asosiy



psixologik mazmuni shundan iboratki, inson hayotining mazmuni bo'lmish missiyasi va e'tiqodi, pastki qatlamda turuvchi qadriyat va ustanovkalar asosida shakllanadi. Qadriyat esa, o'z navbatida, inson qadrllovchi orientir sifatida 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.

Samarali boshqaruvga to'sqinlik qiluvchi shaxs xislatlari. 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.

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 yondoshuvning yetishmasligi.* Ixtiroga moyilligi bo'lmagan rahbar yangi g'oyalarni taklif etolmaydi, o'zgalarda mehnatga bo'lgan ijodiy yondoshuvni 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. *Itolatidagi 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 yondoshuvini 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 resurslarni 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. *Itolatidagi 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 nosog'lom muhit hukm suradi.

Rahbar etiketiga qo'yiladigan talablar. Etika-axloq (arab. xulqning ko'pligi) - ma'naviy hayot hodisasi, ijtimoiy ong shakllaridan biri, ma'naviyat sohasiga oid tushuncha bo'lib, xulq-atvor, yurish-turish, tarbiya degan ma'nolarni anglatadi.

Kishilarning tarixan tarkib topgan xulq-atvori, yurish-turishi, ijtimoiy va shaxsiy hayotdagi o'zaro munosabat, shuningdek, jamiyatga bo'lgan munosabatlarini tartibga solib turadigan barqaror, muayyan me'yor va qoidalar yig'indisi.

Inson qanchalik tajribali va bilimdon bo'lsa uni odob masalalari shunchalik qiziqтира boshlaydi. Xodimlarning axloqiy yuksakligi zamonaviy rahbar boshqaruv faoliyatining muhim sifat ko'rsatkichi hisoblanadi. Bunga erishish uchun, avvalo, rahbarning ijtimoiy - axloqiy tayyorgarligi zarur. Boshqaruv odobining mohiyati ishlab chiqarishni tashkil etish va boshqarishning barcha ishtirokchilari xulq - atvori tamoyil va me'yorlarini asoslashdir.

Boshqaruv odobi ma'muriy va xo'jalik faoliyatini sifatli ado etishga yo'naltirilgan nazariy-amaliy etika bilimlari va amaliy tavsiyalar tizimidan iboratdir. Ijtimoiy adolat, shaxs erkinligi, kasbiy pokizalik, mas'uliyatni his qilish, tabiatni avaylab asrash uning asosiy tamoyillari hisoblanadi.

Boshqaruv odobida axloqiy tavsifdagi, shaxs xulq - atvorini o'rganish bilan bog'liq me'yoriy hujjatlar, boshqaruv faoliyatiga nisbatan axloqiy talablar, ishga aloqador axloqiy qoidalar va ishlanmalar hamda rahbarning xizmatidan tashqari xulqi, muomala odobi bo'yicha maslahatlar muhim o'rin egallaydi.

Rahbarning asosiy axloqiy qoidalar quyidagilar:

- kamtar bo'lish;



- qo'l ostidagilar bilan xushmuomala bo'lish;
- odamlarga keng ko'lamda o'z foydaliligini namoyon etish uchun hokimiyatga intilish;
- o'z xodimlarini boshqaruv faoliyatida qatnashish uchun faol jalb etish;
- foydali tanqidni samimiy qabul qilish va jamoat fikrini hurmat qilish;
- qo'l ostidagilarga ishongan holda munosabatga moyillik, ularni o'z hamfikrlari deb bilish.

Axloqiy barkamollik rahbarning ishbilarmonlik sifatlaridan biri hisoblanadi. Axloqiy barkamol insonlar axloqiy fazilatlarini o'zida mujassam etadi.

Rahbarlik - mas'uliyatli vazifa. Uni sharaf bilan ado etmoq uchun, kishi o'zi rahbarlik qiladigan sohani bilishigina emas, balki yana bir qator sifat va fazilatlariga ega bo'lmog'i kerak.

Ular ichida avvalo,

- 1) til va nutq;
- 2) izlanish kata ahamiyatga ega.

Yangilikka intilish va har bir yangilikni amaliyotga tatbiq etish izlanuvchanlikdir. Rahbar shaxsning izlanuvchanligi o'z malakasi va tajribasini oshirib berishda ko'rinadi. Tashabbuskorlik - izlanuvchanlik samarasidir. Yangilikka o'ch rahbar shaxs tashabbuskor bo'ladi va o'z ishini qoniqarli bajaradi.

1. *Zamonaviy bilimlilik.* Kishi o'zi yashaydigan davrning eng ilg'or tushunchalarini o'zlashtirsa, zamonaviy bilimga ega bo'ladi. Rahbar shaxsning zamonaviy bilimga egaligi esa hozirgi zamon boshqaruv sirlarini bilishi, siyosiy ongliklik va dunyoviy taraqqiyotni anglashi bilan belgilanadi.

2. *Vatanparvarlik.* Inson o'z yurtini sevsa vatanparvar hisoblanadi. Rahbar shaxs esa o'z Vatanini sevishidan tashqari, uning taraqqiyotini ta'minlashi kerak. Kechani kecha, kunduzni kunduz demay o'z xalqiga xizmatini qilish rahbar shaxs uchun vatanparvarlikdir.



3. *Yurtga sadoqat.* Odam o'z yurtini obod qilsa, yurtiga sadoqatli hisoblanadi. Rahbar shaxs esa yurt istiqbolini belgilovchi izchil dasturlarni bajarishi, hayotni farovon qilishi va o'zgalarning og'irini yengil qilish bilan o'z yurtiga sadoqatini namoyon qiladi.

4. *Fidoyilik.* Biror kishi ulug' maqsad sari qat'iy harakat qilsa fidoyilik qilgan bo'ladi. Rahbar shaxs esa Vatan ravnaqi, yurt tinchligi va xalq farovonligini ta'minlash bilan fidoyiligini namoyish etadi. Bugungi kun rahbari har bir ishda oldingi safda bo'lsagina fidoyi hisoblanadi.

5. *O'z kasbining ustasi.* Har kim tanlagan kasbini puxta bilsa, kasbining ustasi hisoblanadi. Rahbar shaxsning professionalligi deganda esa o'z kasbini so'nggi yutuqlarigacha bilishi bilan birga, boshqaruv sirlarini qat'iy o'zlashtirishni ham tushunish kerak. Birinchi Prezident uning ko'rinishini "boshqalarga o'rnak bo'lishi" deb belgilaydi.

6. *Mustaqil dunyoqarash.* Muayyan masalada o'z fikriga ega bo'lish mustaqil dunyoqarashni bildiradi. Rahbar shaxs esa "keng fikrlashi, uzoqni ko'ra bilishi qobiliyati bilan boshqalardan ajralib turadi" va bu uning mustaqil dunyoqarashga egaligidir.

7. *Iymon-e'tiqodli.* Insonning o'zi ishongan narsaga ixlos qilishi iymon-e'tiqoddir. Rahbar shaxs esa bugun va ertani ko'zlab, zamon muammolarini hal qila bilishi hamda mustahkam irodaga ega bo'lishi bilan iymon-e'tiqodli hisoblanadi.

8. *Inson bo'lishi.* Kishi yuksak insoniy axloqqa ega bo'lsa, yaxshi kishi hisoblanadi. Rahbar shaxs esa "atrofidagi uni o'rab oladigan xushomadgo'y, laganbardor, labbaychilarning maqtovidan o'zini saklab o'ta olsa" chinakam insoniyligini namoyon qiladi.

Mamlakatimiz o'z taraqqiyoti yo'lida yangi ufqlar va maqsadlarga intilayotgan, jamiyatimizning barcha sohalarida amalga oshirilayotgan islohotlar yangi bosqichga ko'tarilayotgan bir paytda, eng avvalo, rahbarlarning o'z vazifasini halol va



malakali bajarishga, qolaversa, fidoyiligiga ko'p narsa bog'liq ekanligini ta'kidlab o'tmoqchimiz.

Rahbar shaxs ma'naviyati boshqaruv ilmda:

- muammoni hal etishda shaxs omiliga tayanish;
- shaxs imkoniyatlarini maqsadli yo'naltirish;
- shaxs imkoniyatlaridan foydalanish bilan ahamiyatlidir.

Bu masala fundamental ravishda tadqiq etilishi va hayotda keng tatbiq etilishi kerak. Shundagina rahbar shaxs ma'naviyatiga doir yaxlit konsepsiya o'z samarasini beradi va mustaqil O'zbekistonda olib borilayotgan tub islohotlar jarayonida hamon uchrayotgan to'siq va kamchiliklar bartaraf etilib, ko'zlangan ulug' maqsadlarga og'ishmay va tez sur'atlar bilan yetishish mumkin bo'ladi.

Axloqiylik kishilar jismoniy va ruhiy to'laqlonligining muhim sub'yektiv omili hisoblanadi. Jamoa faoliyatining natijasi faqat rahbarning axloqiy sifatlarigagina emas, balki ayrim shaxsning va umumiy jamoaning axloqiy sog'lomligiga ham bog'liq.

Demak shaxsning axloqiy sifatlariga quyidagilar kiradi:

- axloqiy his-tuyg'ular, bular hayratlanish, g'urur, shuhratparastlik va nafratlanish kabi sub'yektiv kechinmalarda ifoda topadi.

- xulqiy nuqtai nazardan, shaxsning axloqiy tutgan yo'li, uning did-farosati va yashashdan maqsadi yo'nalishi bilan belgilanadi, vijdon va burch ularning asosi hisoblanadi.

- axloqiy odatlar
- o'zini tuta bilish xulq-atvor qoidalari

Yuqorida keltirilgan jihatlarni bilish rahbarga iqtisodiy va ijtimoiy qimmatga ega bo'lgan shaxsiy tarkib axloqiy sog'lom monitoringini o'tkazishga imkon beradi.

Amaliy yig'ilish o'tkazish tartibi va rahbar etiketi. 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 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%ni 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 xodimlardan hisobot yig'ish uchungina o'tkaziladi. Bunday tarzda hisobot yozma matndan ko'ra afzalroq bo'lib, rahbar xohlagan vaqtda 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 mutaxassislarning 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 almashinadi.

Ish yuzasidan bo'ladigan yig'ilishlar samarali uslub bo'lib, ularda tashkilot hayotiga oid muhim boshqaruv qarorlari qabul qilinadi va ularni ijro etish imkoniyatlari tahlil etadi. Yig'ilishlar samaradorligi asosan korxona boshqaruviga oid ma'lumotlar ishlab chiqish hajmi bilan o'lchanadi. Shartli ravishda shunday



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 yo'lidagi 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.



Mavzuni mustahkamlash uchun nazorat savollari

1. Shaxs deb qanday odamga aytiladi?
2. Rahbarga xos xususiyatlarni sanab bering.
3. Rahbar shaxsining biografik jihatlariga nimalar kiradi?
4. Kishining yoshi uning rahbarligiga ta'sirini ilmiy asoslab tushuntiring.
5. Qaysi jins vakillari yaxshi rahbar bo'ladi va nima uchun?
6. Qobiliyatlarning qanday turlari mavjud?
7. Rahbar intellekti qanday bo'lishi lozim?
8. Rahbarning shaxsiy xislatlariga nimalar kiradi?
9. Insonga xos intilishning toifalariga nimalar kiradi?
10. Samarali rahbar qiyofasi elementlarini ko'rsating.
11. E'tiqod nima?
12. Samarali boshqaruvga to'sqinlik qiluvchi shaxs xislatlarini sanab bering.

Nazorat uchun testlar

1. Rahbarlar va tobe kishilar to'g'risida muayyan ma'lumotlar yig'ishga xizmat qiladigan empirik (tajriba) metodiga nima kiradi?

- a) odamlarning biografiyasini o'rganish metodi;
- b) hujjatlarni tahlil qilish metodi;
- c) rahbarning ish sharoitini bayon qilish metodi;
- d) xulq va xatti-harakatni kuzatish va qayd qilish metodi.

2. Inson behad ishonadigan g'oya va fikrlar bo'lib, ularni hatto shubha ostiga olish shaxs uchun noo'rindir, bu -

- a) e'tiqod;
- b) qadriyatlar;



- c) ixlos;
- d) vijdon.

3. Rahbarga xos xususiyatlarning uch guruhini belgilab bering.

- a) biografik tavsif, qobiliyat, shaxs xislatlari;
- b) biografik tavsif, qobiliyat, shaxsning yoshi;
- c) biografik tavsif, shaxsning jinsi, shaxsning yoshi;
- d) biografik tavsif, qobiliyat, vatanparvarligi.

4. Haq-huquqlari katta guruhlar doirasida ham sodir bo'lishi, amalga oshirilishi mumkin bo'lgan shaxsning mavqei nima deyiladi?

- a) liderlik;
- b) rahbarlik;
- c) do'stlik;
- d) tashkilotchi.

5. Jamiyatda ishlab chiqilgan normalar, tartiblar asosida saylovlar oqibatida sodir bo'ladigan, maqsadga qaratilgan hodisa nima deyiladi?

- a) rahbarlik;
- b) liderlik;
- c) do'stlik;
- d) tashkilotchilik.

6. Qaysi rahbarlik uslubida uch omilni hisobga olish lozim: birinchidan – rahbar shaxsini, ikkinchidan – xodimlarni, uchinchidan – guruh oldida qanday vazifalar turganligini?

- a) partisipativ;
- b) avtoritar;
- c) liberal;
- d) demokratik.

7. Rahbarlik faoliyatida vaziyatga mos harakat qilish qanday usulga kiradi?

- a) situativ;
- b) dominant;



- c) kommunikativ;
- d) suggestiv.

8. Rasmiy ko'rsatmalar, rejalar, normalar, buyruqlar asosida ish yuritadigan shaxs:

- a) rahbar;
- b) lider;
- c) do'st;
- d) tashkilotchi.

9. Vakolatlari keng, faoliyat imkoniyatlari ham ortiq bo'lgan kengroq ijtimoiy doiradagi vazifalarni bajaradigan jamiyat vakili:

- a) rahbar;
- b) lider;
- c) do'st;
- d) tashkilotchi.

10. Xodimlarga ta'sir ko'rsatishda kimga jazolash va rag'batlantirish tizimiga ega bo'lish imkoniyati beriladi?

- a) tashkilotchi;
- b) rahbar;
- c) lider;
- d) do'st.

11. Rahbar muammo bo'yicha qator imkoniyatlarni taqqoslab va ular ichidan samarali va tejamlisini tanlashi qanday darajada bo'ladi?

- a) tanlovga asoslangan (selektiv) darajada;
- b) moslashuvchan darajadagi;
- c) innovasion darajada;
- d) odatiy darajada.

12. Xodimning mehnat faoliyatini ta'minlanishi qanday motivatsiyalarga bo'linadi?

- a) ichki va tashqi;
- b) ma'naviy taqdirlash;
- c) jazolash;



d) moddiy taqdirlash.

13. Rahbarga xos xususiyatlarning uch guruhini belgilab bering.

- biografik tavsif, qobiliyat, shaxs xislatlari;
- biografik tavsif, qobiliyat, shaxsning yoshi;
- biografik tavsif, shaxsning jinsi, shaxsning yoshi;
- biografik tavsif, qobiliyat, vatanparvarligi.

Foydalanilgan adabiyotlar

- Maxmudov I., SHomurotova N.N. Boshqaruv psixologiyasi. O'quv qo'llanma –T.: TDIU, 2019, 189 b.
- Karimova V.M., Hayitov O., Djalolova S. Boshqaruv psixologiyasi. O'quv qo'llanma –T.: TDIU, 2008, 208 b.
- G'ozuev E. Umumiy psixologiya. - T., 2002. 1-2 kitob.
- Axmetjanov M.M., Jumayev U.S. Kasbiy faoliyat psixologiyasi. Darslik, Buxoro, "Durdona" nashr., 2020. 326 b.
- Umarov B.M., Psixologiya. Darslik- "Voris nashriyot", Toshkent, 2012 y. 270 b
- www.expert.psychology.ru
- www.psycho.all.ru
- www.psychology.net.ru

2.2. Boshqaruv usullarining o'ziga xosligi



Tayanch so'z va iboralar: boshqaruv uslubi, zamonaviy yondashuvlar, boshqaruv uslublari, vaziyatga oid rahbarlik uslubi, partisipativlik uslubi, kommunikativ imkoniyatlar, liderlik va boshqaruv, liderlik va rahbarlik, rahbar va oila.

Boshqaruv uslubi. Rahbar va xodim munosabatlari, guruhdagi psixologik muhit, mehnat jamoasi faoliyatining



samaradorligi ko'p jihatdan rahbar qo'llaydigan boshqaruv uslubiga bog'liq. Boshqaruv uslubi – rahbarning o'z xodimlariga nisbatan, ular orasida ishini tashkil etish bo'yicha qo'llaydigan odatiy xatti-harakatlari majmuasidir. Hozirga kelib boshqaruv fanida boshqaruv uslubini farqlashga turli yondashuvlar mavjud bo'lib, ularning hech biri boshqaruv vaziyatiga mos keluvchi mukammal bir uslubni tavsiya etolmaydi. Har bir uslub albatta bironta cheklanishga ega. Quyida rahbarlik uslubiga turli yondashuvlar haqida qisqacha izoh berib o'tamiz va bu matndan rahbar o'z faoliyatida uchraydigan vaziyatdan kelib chiqqan holda, muvofiq keluvchi usullar majmuasidan birontasini qo'llash haqida xulosa chiqarishi mumkin. Tizimli yondashuv tammoyiliga asoslanish boshqaruv uslubi mavzusiga bir muncha to'la tahlil berishi mumkin. Bunga binoan, qo'llanilayotgan boshqaruv uslubi tashkilot hayoti, uning oldiga qo'ygan maqsad va birlamchi ravishda amalga oshirilayotgan vazifalariga mos kelishi kerak. Tizimli yondashuvga binoan rahbar o'zi boshqarayotgan tizimni yaxshi bilishi, uning holatini to'g'ri baholashi, kelajakdagi qiyofasini tasavvur eta olishi hamda o'zgarishlarni amalga oshirishda ishtirok etuvchi xodimlarni faollikka jalb eta olishi lozim.

Zamonaviy boshqaruvga oid fanlarda boshqaruv uslublari turli nuqtai nazarlarda turib yoritiladi. Quyida ularning qisqacha izohini berib o'tamiz.

Boshqaruv uslubini farqlashdagi an'anaviy yondashuvlardan biri Kurt Levin tomonidan kiritilgan tipologiyaga asoslanib, bunda rahbarlikning avtoritar, demokratik va liberal uslublari farqlanadi. **Avtoritar uslubda** rahbar hamma boshqaruv qarorlarini o'z qo'lga oladi, qaror ijrosini qattiq nazorat ostiga oladi va yo'l qo'yilgan xatolar yuzasidan beshafqat jazolash shahdini namoyish etadi va xodimga inson sifatida qiziqish bilan qaramaydi. Bunday sharoitda, doimiy nazoratning mavjudligi iqtisodiy jihatdan yuqori ko'rsatkichni ta'minlaydi. Lekin, psixologik nuqtai nazardan bunday uslubda qator kamchiliklar kuzatiladi:



- 1) xatoga yo'l qo'yish ehtimoli oshadi;
- 2) tashabbusni, xodimlarning ijodiy faoliyatini so'ndirish, ixtirolar joriy etishning sekinlashuvi, xodimlarning sustligi;
- 3) xodimlarning ishdan, jamoadagi mavqeidan qoniqmasliklari;
- 4) nosog'lom psixologik muhit natijasida jismoniy va ruhiy zo'riqishlar oshishi va sog'liqqa salbiy ta'siri.

Bunday uslub rahbar va xodim orasidagi kasbiy malakalar farqi kattaligida, qattiq intizom va itoatgo'ylik zarur bo'lgan sharoitda maqsadga muvofiq va o'zini oqlashi mumkin (avariya holatlari, inqirozli, urush sharoitlari va h.k.). Yangi xodimlar ishlaydigan jamoada bunday boshqaruv uslubi moslashuv jarayoniga salbiy ta'sir etadi, yosh xodimda kasbiy malakalar sekin shakllanadi.

Demokratik uslub, ba'zan sheriklik, hamkorlikka asoslangan boshqaruv uslubi ham deb ataladi. Bunday uslub hukm surgan jamoada boshqaruv qarorlari xodimlar bilan muhokama qilish orqali, ularning fikri va tashabbusini hisobga olgan holda qabul qilinadi. Shuningdek, qaror ijrosining nazorati ham rahbar, ham xodimlar tomonidan amalga oshiriladi, rahbar xodimga shaxs sifatida qaraydi, uning ehtiyoj, manfaat va qiziqishlarini inobatga oladi. Boshqaruv pog'onalarida qaror qabul qilish «pastdan tepaga» qarab boradi, ya'ni avval quyi bo'g'in rahbarlaridan yig'ilgan fikrlar asosida yuqori bo'g'inda qaror ishlab chiqiladi. Rahbar jamoadagi norasmiy liderga tayanadi va kezi kelganda uning faolligi uchun ham imkoniyat yaratadi. Hamkorlik tamoyiliga asoslangan rahbar vazifani bajarishning aniq ko'rsatmasiga nisbatan umumiy yo'nalishni belgilashni ma'qul ko'radi, hamda xodimning o'zi ijro etish rejasini ishlab chiqishi uchun imkoniyat yaratadi. Demokratik uslub eng samarali boshqaruv vositalaridan hisoblanib, uni qo'llashda to'g'ri qaror qabul qilish ehtimoli oshadi, mehnat samaradorligi ta'minlanadi, bajarilayotgan ishdan va jamoaga a'zolikdan qoniqish o'sadi, guruhning ahilligi oshib psixologik muhit ijobiylashadi. Bunday jamoada odatda mavjud yechimlarga tanqidiy ko'z bilan



qarovchi, xatoliklarni aniqlovchi xodim va bu xatoliklarni bartaraf etish yo'llarini taklif etuvchi mutaxassis hamkorligi mavjud. Bu tavsiflardan kelib chiqqan holda aytish mumkinki, demokratik tamoyilga asoslangan jamoalarning ham bir necha darajasi bo'lishi mumkin. Birlamchi darajadagi jamoalar asosan mehnat vazifasini bajarishga yo'nalgan bo'lsa, yuksak pog'onadagi jamoalar xizmat maqsadidan tashqari shaxslararo munosabatlarni ijobiylashtirish bo'yicha faollikka ham egadirlar. Demokratik uslubni amalga oshirish rahbarning aqliy, tashkiliy va kommunikativ qobiliyati yuqori rivojlangan sharoitda o'rinlidir.

Liberal uslubda jamoada demokratik tamoyillar hukm suradi, xodimga butkul erkinlik beriladi, u o'z xizmat vazifalarini belgilaydi va ijro etish vositasini tanlaydi, guruhda xulqni nazorat etish deyarli kuzatilmaydi. Bunday uslub yuqori ijodiy kuchga ega bo'lgan va ishlab chiqarish jarayoni benuqson yo'lga qo'yilgan jamoada qo'llanilishi mumkin. Ammo, bunday uslub noo'rin qo'llanilganda guruhning har bir a'zosi tashabbuskor bo'lishi bilan birga, ularni ma'lum maqsad sari yo'naltiruvchi kuch jamoada bo'lmaydi, qabul qilingan qarorlar nazorati sust bo'lgani uchun ular bajarilmay qolib ketishi ham mumkin. Natijada xodimlar o'z mehnatidan va rahbariyatdan qoniqmaydi, ish samaradorligi past, jamoada hamkorlik yo'q, bir-biri bilan kirishmaydigan guruhlariga bo'linish ehtimoli ko'payadi va guruhlararo ochiq yoki yashirin nizo yuzaga keladi.

Yuqorida sanab o'tilgan rahbarlik uslublari har bir rahbar faoliyatida u yoki bu darajada namoyon bo'ladi va ayrim rahbarda bu uslublarga xos belgilar aniq ko'rinsa, ikkinchisida sust ko'zga tashlanadi. Ba'zi bir rahbar biron uslubga moyilligini anglasa, ikkinchisi o'z xulqida aniq bir uslub belgilarini ajrata olmaydi. Shunga muvofiq ravishda psixologik tavsiyalarda rahbar shaxs sifatida uslubdan o'zini ajrata olishi va uslubdan foydalanishni ixtiyoriy darajaga olib kela olishi maslahat beriladi. Aynan shunday qobiliyatga ega bo'lmagan ayrim toifa rahbarlariga «tartibsiz (mantiqsiz)» boshqaruv uslubi xos deb



aytish mumkin. Bunday rahbar bir uslubdan ikkinchisiga, ikkinchisidan uchinchisiga va aksincha harakatlarni pala-partish amalga oshiradi va o'z xulqi bilan guruhdagi ziddiyatni yanada kuchaytiradi.

Zamonaviy yondashuvlar. Boshqaruv uslubiga an'anaviy yondashuvdan tashqari qator zamonaviy g'oyalar ham kirib keldiki, ularni bilish rahbarlik uslubini yanada ixtiyoriy idora etish imkoniyatini beradi. Shu munosabat bilan situativ, ya'ni vaziyatga oid rahbarlik uslubi haqida ma'lumot berib o'tishni lozim deb topamiz. Bu g'oya boshqaruv sohasidagi olimlar P. Xersi va K. Blanded tomonidan ilgari surilgan bo'lib, boshqaruvning u yoki bu uslubini qo'llash xodimlar va jamoaning psixologik rivojlanganligiga, kasbiy barkamolligiga bog'liqdir. Mualliflarning fikricha, mutaxassisning kasbiy malakasi qanchalik yuqori bo'lsa rahbar uni shunchalik kamroq boshqarishi va hissiy jihatdan qo'llab quvvatlashi talab etiladi va aksincha. Xodim qanchalik yuqori malakaga va ruhiy yetuklikka erishgan bo'lsa, rahbarning nazorati va aralashuviga shunchalik kamroq zarurat tug'iladi. Bunday yondashuv asosida to'rt darajali boshqaruv vaziyatlari farqlanadi va bu vaziyatlarning har biriga o'ziga xos rahbarlik uslubi talab etiladi. Quyidagi jadvalda mana shu darajalar tavsifi va ularga mos keluvchi rahbarlik harakatlari keltirilgan.

Vaziyatga oid rahbarlik uslubi

Xodimning, jamoaning rivojlanganlik darajasi	Boshqaruv xatti-harakatlari
Quyi daraja Past malakali va yalqov xodimlar: «ishlashni yoqtirishmaydi, kasbni bilishmaydi»	Avtoritar ko'rsatmalar - Nimani va qay tarzda bajarish haqida aniq ko'rsatmalar berish lozim - Ishni doimiy nazorat qilish - Zarur bo'lganda jazolash, yomon va yaxshi ishga diqqatni qaratish, ishning ijobiy natijalarini taqdirlash



O'rta daraja Asosiy ko'nikmalarga ega bo'lsa ham hali tajriba yetarli emas, harakatchan va vijdonli: «Ishlashni xohlashadi, lekin qanday ishlashni bilishmaydi»	«Ommaviylashtirish» - Yo'riqnoma va ko'rsatmalar umumlashgan tarzda beriladi (maslahat, yordam berish, mustaqil harakatlarga imkoniyat yaratiladi) - Tez-tez nazorat qilib turish lozim - Hurmat bilan mehribonlarcha munosabat - Muloqotlar (xarakterdagi ijobiy tomonlarga e'tibor qaratiladi, umumiy manfaatlar aniqlanadi) - Kerak bo'lganda buyruq berish lozim - Ijobiy xulqni taqdirlash va zarur bo'lganda jazolash
Yaxshi daraja Ishning ko'p tomonlarini bajarishga oid asosiy malaka va ko'nikmalarga ega - «Ishlashni bilishadi va xohlashadi»	Boshqaruvga jalb etish: - Ayrim masalalar bo'yicha xodimlar bilan maslahatlashish - Xodimlarning tashabbusini, ularning fikr va takliflarini taqdirlash. - Mas'uliyatga ko'proq o'rin qoldirish lozim - To'g'ri ko'rsatmalar berish va nazoratni cheklash - Xodimlarning o'z-o'zini nazorat etish tizimini yaratish kerak - Maqsad qo'yilsin, lekin unga qanday erishish vositasi ko'rsatilmasin - Ko'proq muloqotda bo'lish lozim - Faollikni, tashabbus va yaxshi mehnatni taqdirlash kerak
Yuqori daraja: Yuksak malakali, tashabbuskor, mas'uliyatli mutaxassislar	Vakolatni berish - Muammoni muhokamaga qo'yish, maqsadni aniqlashtirish, o'zaro kelishuvni shakllantirish - Muammoni mustaqil ravishda hal etish uchun zarur huquq va vakolat bilan ta'minlash lozim - Ishga aralashishdan qochish kerak - Xodimlarga o'zlarini boshqarishlari va nazorat etishlariga erishish lozim - Agar murojaat etishsa yordam berish - Iltiloslarga jiddiy qarash



Partisipativlik uslubi. Tashkilot boshqaruvidagi yana bir uslub – partisipativlik deb atalib, unda rahbarning tashkilot maqsadiga erishish yo'lida xodimlar bilan gorizontaal yo'nalishdagi munosabatlarni rivojlantirishi tushuniladi. Mutaxassislar aynan partisipativlikni eng samarali uslublar qatorida ko'radilar. Bu uslub rahbarning quyidagicha xulqida namoyon bo'ladi:

- 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 o'z burch va huquqlarining ma'lum qismini xodim zimmasiga o'tkazishi;
- 5) tashkilot vazifalarini rejalashtirish va amalga oshirishda xodimlarni jalb etish;
- 6) mustaqil qaror qabul qila olish huquqiga ega bo'lgan maxsus guruhlar tuzish (masalan, «sifat nazorati guruhi»).

Rivojlangan mamlakatlar menejerlari quyidagi hollarda partisipativlik strategiyasiga murojaat etadilar:

- xodimlar saviyasining yuqoriligi sharoitida, qaror qabul qilishni asta-sekin markazlashmagan tarzda amalga oshirish maqsadida;
- qaror samarali ijro etilishi zaruriyatida (yaponiyaliklar qarorni sekin qabul kelishadi, lekin qaror ijrosi juda tez amalga oshiriladi);
- quyi bo'g'in rahbarlari va xodimlar malakasini oshirish mexanizmi yaratilganda;
- «Yangiliklarni joriy etish» yuzasidan takliflarni ko'paytirish maqsadida.

Ta'kidlanayotgan partisipativlik uslubi jamoadagi hamkorlik darajasi yuqoriligi bilan ajralib turadi va xodimning tashkilot manfaati yo'lidagi jonbozligini ta'minlovchi asosiy uslublardan biri hisoblanadi. Lekin, partisipativlik uslubini har qanday rahbar



ham, har qanday sharoitda qo'llay olmaydi. Xo'sh qanday vaziyatda ushbu uslubni qo'llash qulay? Amerikalik tadqiqotchilar B.Bass va D. Barretta fikricha, bunday vaziyatda uch omilni hisobga olish lozim: birinchidan - rahbar shaxsini, ikkinchidan - xodimlarni, uchinchidan - guruh oldida qanday vazifalar turganligini.

Partisipativlik uslubini qo'llay oladigan rahbar shaxsi haqida gapirsak, u avvalambor, o'ziga ishongan inson, yoshi katta, ma'lumot darajasi ham yuqori, xodimidagi tashabbus va intilishni qadrlaydi, undan ijodiy 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 mezon - 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;
- c) 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;
- c) tashkilotda ma'lumot almashuvi yomonligi natijasida zarur qaror ishlab chiqish imkoniyatining yo'qligi;
- d) ijtimoiy rag'batlantirish sustligi natijasida hamkorlik munosabatlari shakllanmaganligi;
- e) vazifani bajarish uchun sarflanadigan vaqtning kamligi;
- f) vazifaning hal etilishi avtoritar uslubni talab etadigan alohida vaziyatlarda.

Maqbul uslubni izlab. Umuman olganda, boshqaruv uslublari mavzusi doimo rahbar va xodim, rahbar va jamoa munosabatlarining tarkibiy qismi sifatida tushunilishi lozim. Shuning uchun ham rahbarning xodimlar bilan umumiy maqsad sari borishida nafaqat rahbar tanlaydigan uslub, balki xodimlarning xulq-atvori ham yetakchi rol o'ynaydi. Bu degan so'z – rahbar biron uslubga moyilligini bildirib, uni qo'llashi boshqaruvga bir tomonlama qarashdir. Vaholanki, rahbar jamoa holati va vaziyatdan kelib chiqqan holda u yoki bu uslubga murojaat etadi. Uslub umumiy maqsad yo'lida borayotgan rahbar va xodim munosabatlarining o'zaro muvofiqlashuvi jarayonidir. U yoki bu boshqaruv uslubini qo'llashdan maqsad, tashkilot manfaatini qondiruvchi vazifani iloji boricha tez va samarali bajarishdan iboratdir. Qo'llanilayotgan uslub bundan keyingi shu kabi topshiriqning qay tarzda bajarilishiga zamin yaratadi va jamoaga vazifani bajarish imkonini beradi. Afsuski, ko'pchilik jamoalar va hatto rahbarlar biron vaziyatni bajarishda doimo eski namunaga murojaat etishga o'rganib qolganlar va bu holat shu kabi vazifani bajarish uslubi deb atalishi mumkin. Lekin yangi vazifa takrorlanmas bo'lib, uning doimo biron yangi jihatlari mavjud va bu vaziyatda eski namunadan, uslubdan foydalanish maqsadga erishishni to'la-to'kis ta'minlay olmaydi. Demak, uslubni qotib qolgan, doimiy vosita emas, balki o'zgaruvchan, rivojlanuvchan va dinamik jarayon sifatida tushunish o'rinlidir.



Mavzu bilan tanishish davomida o'quvchilarda «qaysi uslub yaxshi?» degan savol ko'p tug'iladi. Bunga javoban aytamizki, rahbar uslubdan yuqorida turishi lozim, u uslublarni yuqoridan «tomosha» qila olishi va vaziyatga muvofiq keladiganini tanlab qo'llay bilishi lozim. Lekin, bunday ta'rif ham o'zining cheklanishiga ega. Rahbar u yoki bu uslubni qo'llar ekan, doimo guruh ustidan nazorat etish, uni «yetaklash» vazifasini oladi. Bu esa jamoa faolligini, uning tashabbusini boshqarishdir. Beixtiyor, deyarli afsonaga aylangan voqea esga tushadi. Aytishlaricha, AQShning bir yirik kompaniyasi bir vaqtning o'zida hamma filiallaridagi yuqori bo'g'in rahbarlarini mehnat ta'tiliga chiqarib yuborgan. Oradan bir hafta o'tgach, ba'zi tashkilotlarda ishlab chiqarish hajmi o'zgarmay, oldin qanday bo'lsa shundayligicha davom etavergan. Ayrimlarida esa, ishlab chiqish sur'ati birdaniga pasayib, rahbarning «yo'qligi» sezilib qolgan. Demak, zamonaviy boshqaruvning mahorati – jamoaning maqsadga intilishini ta'minlashdir. Ushbu fikrni pedagogik psixologiyadagi holat bilan qiyoslasak, quyidagi misol o'rinli bo'lardi. Bola o'z rivojlanishida hamma me'yorlar bo'yicha ulg'ayib borayotgan bo'lsa, ota-ona uning o'sishiga deyarli aralashmaydi va lekin ulg'ayishida biron muammo yuzaga kelsa, darhol kerakli choralar ko'riladi. Jamoani boshqarishda ham rahbar, birinchi navbatda, maqsadga erishish sharoitini yaratishi va xodimlar harakatiga kam aralashuvi yuksak boshqaruv mahorati belgisidir.

Qo'l ostidagi xodimlarga xos bo'lgan psixologik xislatlar ham u yoki bu uslubni qo'llashga asos yaratadi. Masalan, avtoritar tipga mansub shaxs an'anaviy qarashlarga moyilligi, xodimning hissiyotiga befarqligi, o'zgarishlarga qarshiligi va hokimlikka intiluvchanligi bilan ajralib turadi. Aynan shu tavsiflarga ega bo'lgan kimsa, o'z navbatida, avtoritar rahbar qo'li ostida ishlashga moyillik bildiradi.

Boshqaruv uslublarining kommunikativ imkoniyatlari. Rahbar avtoritar boshqaruv uslubini qo'llar ekan,



u tashkilotning rasmiy tizimini ta'minlashga asosiy e'tiborini qaratadi. Bu uslubda ma'lumot faqat vertikal yo'llar orqali keladi, xodimning mas'uliyat chegarasi aniq bo'lib, har qanday xato qattiq jazolanadi, shaxsiy munosabatlar iloji boricha rasmiy tus oladi va hissiyotga o'rin qolmaydi.

Demokratik boshqaruv uslubida jamoadagi do'stona munosabatlar rivojlanadi, rahbar guruh faolligi tarafdori, rasmiy tizimda shaxsiy manfaatlar ham nazarda tutilib, muloqot yuritishga keng yo'l ochib beriladi.

Liberal boshqaruv uslubida esa rahbar jamoadagi norasmiy tizimni rivojlantiradi va muvaffaqiyatga erishishda rasmiy, ma'muriy shakldan ko'ra jamoaning norasmiy munosabatlari ustun qo'yiladi. Tashkilotda yangi kommunikatsiya tarmoqlari yaratilishiga keng yo'l ochiladi va hatto bunday tashabbus ijobiy baholanadi. Xodimlar ish me'yorini o'zlari o'rnatishadi va uning bajarilgani uchun o'zlari mas'uldirlar. Xodimlar o'rtasida hamkorlik munosabati ustun turadi. Jamoa tavakkalga mushohada bilan bemalol boradi, har qanday qiyin vazifani ham yengil bajaradi.

Yuqorida aytib o'tilgan uch xil boshqaruv uslubi jamoada turlicha muhitni yaratadi. Avtoritar rahbarlik uslubida guruhda hokimlikka intilish namoyon bo'ladi, mansabga ruju qo'yiladi, demokratik uslubli jamoada xodim uni tan olishlarini, hurmat va obro' qozonishni istaydi va nihoyat, liberal uslubli jamoada muvaffaqiyatga erishish istagi ustun bo'ladi.

Sanab o'tilgan rahbarlik uslublari jamoadagi mehnat samarasi uchun turlicha asos yaratadi. Avtoritar uslub ta'siridagi jamoa doimo «tepadan» ko'rsatma kutib yashaydi va tashabbus ko'rsatolmaydi. Shuning uchun bunday guruh samarasi ham sust. Guruh a'zolarida ishdan ham, o'zaro munosabatlardan ham qoniqish past darajada.

Demokratik rahbarlikka asoslangan jamoaning ish unumi o'rta, ixtiro va tashabbuslar soni ham o'rta me'yorda, guruh



a'zolari ishdan va o'zaro munosabatdan qoniqqan.

Liberal tamoyilga asoslangan jamaoda esa unumdorlik yuqori, mehnatdan va o'zaro munosabatdan qoniqish baland, xodimlar o'zaro hamkorlikka boradi va yordam ko'rsatishga doimo tayyor.

Ishlab chiqarish sohasidagi ba'zi tadqiqotlar natijasida boshqaruv uslubi va guruh samaradorligi o'rtasida ham aloqa aniqlandi. Bunga binoan, avtoritarlik va demokratik boshqaruv uslubi guruh faoliyatining deyarli bir xil samarasini ta'minlaydi, ammo guruh a'zolari demokratik uslub qo'llanganda ishdan ko'proq qoniqadilar. Agar xodimning ishdan qoniqishi motivatsiya omili sifatida qaralsa, bu juda ahamiyatli mezon ekanligi ko'zga tashlanadi.

Ko'p adabiyotlarda an'anaviy uch rahbarlik uslubiga baho berishda liberal uslub eng samarasiz yoki boshqaruv maqsadlaridan uzoq turuvchi vosita deb, ta'rif beriladi. Ammo bunday fikrga jiddiy e'tirozlar bildirish mumkin. Tajriba va kuzatishlarning ko'rsatishicha, liberal boshqaruv uslubi ayrim hollarda samarali natijaga olib keluvchi vositaga aylanishi mumkin. Agar rahbar ataylab va ongli ravishda liberal uslubni tanlasa, ongli ravishda xodimga mas'uliyatni o'ziga olish imkonini bersa, bu xodim xulqini jamoa orqali boshqarish kabi yuksak mahorat belgisi bo'lishi mumkin. Agar o'xshatish qilsak, avtoritar boshqaruvda rahbar faqat o'z o'rinbosarlari bilan muloqotda bo'ladi va ma'muriy choralar bilan cheklanib qoladi, demokratik boshqarishda rahbarning jamoa bilan bevosita munosabat o'rnatishi kuzatiladi. Liberal uslub esa xodimni, jamoani jonlantirish orqali boshqarish demakdir. Liberal uslubda xodim rahbar ketidan emas, balki jamoa orqasidan boradi va guruhga mos kelishga intiladi.

Jamoa faolligi korxona maqsadlariga mos ravishda borayotgan sharoitda, mas'uliyatni o'ziga olib tashabbus ko'rsatayotgan paytda guruh faoliyatiga aralashmaslik va



xodimni guruh hayoti og'ushiga kiritib qo'yish, balki eng maqbul boshqaruv bo'lib hisoblanadi. Ongli ravishda olib borilgan liberal boshqaruv uslubi o'ta murakkab bo'lib, bu jarayonda rahbar maqbul yo'l tanlanishida barcha faollikni jamoaga topshiradi, rahbarning vazifasi to'g'ri maqsadni ko'rsatib berishi emas, balki shu maqsad guruh tomonidan tanlanishi uchun sharoit yaratishdan iborat bo'ladi.

Liderlik va boshqaruv. 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 fazilatlaridir. 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.

Nazarimizda, «Yetakchi» so'zi shaxsning guruhni yetaklashga, boshchilik qilishga bo'lgan ishtiyoqi mavjudligidan kelib chiqadi. «Peshqadam» iborasi esa ma'lum fazilatlariga 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.

Shunday qilib, «lider» so'zini faqat «yetakchi» atamasi bilan almashtirish liderlik holatining psixologik talqinini tor doiraga kiritib qo'yadi. Ushbu mulohazadan kelib chiqqan holda «lider» so'zidan foydalanishni ma'qul deb hisoblaymiz. Bundan tashqari, «lider» so'zidagi izohiy ma'noni anglab olish o'zbek kitobxoni uchun tanish holdir.

Liderlik va rahbarlik. Mehnat jamoasidagi har bir xodim guruhda o'zining mavqeiga ega. Bu mavqe rasmiy yoki norasmiy tarzda qo'lga kiritilgan bo'lishi mumkin. Rasmiy mavqe xodimning mansab pog'onasidagi o'rni va uning lavozimidan kelib chiquvchi vakolatlari bilan ifodalanadi. Har qanday xodim o'z hamkasabalari bilan o'zaro munosabatda bo'lar ekan, turli omillar ta'sirida bu munosabatlar hissiy rang ola boshlaydi.

Hissiyotga asoslangan munosabatlar ikki ko'rinishda – yoqtirish (simpatiya) va yoqtirmaslik (antipatiya) sifatida shakllanadi. Shunday xodimlar ham borki, ular o'zining ma'lum xislatlari bilan jamoaning ko'pchilik a'zolarida simpatiya uyg'ota oladilar va ular guruhning norasmiy tizimida yuqori mavqeni egallaydilar. Psixologik talqin bo'yicha, jamoaning rasmiy tizimida yuqori mavqeni egallovchi xodim rahbar bo'lib hisoblansa, norasmiy tizimda yuqori mavqeni egallovchi shaxs esa – liderdir.

Liderlik holati, odatda, guruhning norasmiy munosabatlar tizimida amalga oshadi. Biron-bir shaxsning lider darajasida tan olinishi unga hissiy yaqinlikni, uning ish bilan bog'liq bo'lgan qator fazilatlarini yuqori baholashni va ushbu shaxsning guruh manfaatlariga e'tiborliligini anglatadi. Lider – guruhning hamma a'zolari tomonidan tan olingan shaxs. Liderning qadriyatlar tizimidagi asosiy jihati – guruh manfaatini har narsadan ustun qo'yish, doimo guruh oldiga qo'yilgan vazifani yechishga sidqidildan kirishish va bu jarayonda jamoani safarbar eta olishidir.



Mehnat jamoasidagi lider avvalambor o'zining ishchanlik xususiyatlari bilan farqlanib turadi, chunki, u aynan mehnat faoliyati tufayli boshqalardan ajralib ko'zga tashlana boshlaydi. Bundan tashqari, lider, guruh manfaatini himoya etar ekan, kezi kelganda rasmiy munosabatlar tizimiga va rasmiy doiralar manfaatiga ham zid chiqqa oladi. Natijada, jamoada rasmiy rahbar va norasmiy lider o'rtasida ziddiyat paydo bo'lishi mumkin. Korxona manfaatidan kelib chiqsak, jamoadagi rasmiy rahbar va norasmiy tizimda shakllanuvchi lider bir shaxs orqali ifodalanishi eng maqbul holdir.

Zamonaviy psixologiya fani, o'z yutuqlari orqali, liderga xos fazilatlar tabiati va unga erishish yo'l-yo'riqlari haqida yetarlicha ma'lumot bera oladi. Shu munosabat bilan liderga xos bo'lgan jihatlarni uch toifaga kiritishimiz mumkin:

- 1) jamoa manfaatlariga yo'nalganlik;
- 2) kasbiy mohirlik, har qanday muammoli vaziyatda qiyinchilikni o'z bo'yniga olish va ishni oxirigacha hal etishda tashabbuskor bo'lish;
- 3) emotsional, hissiy jalb etuvchanlik xislatlari. Yuqorida sanab o'tilgan xislatlar majmuasining ketma-ketligi ham o'z mantiqiga ega.

Tadqiqotlar orqali aniqlanishicha, hissiy jalb etuvchanlik odatda lider shaxsda juda yorqin ko'zga tashlanishi shart emas ekan. Shaxsda bu ko'rsatkichning o'rta me'yorda mavjudligi, uni liderlik darajasida tan olinishi uchun yetarlidir. Lekin insonga xos hissiy jozibadorlik ko'rsatkichi pastligi ish yuzasidan o'tadigan muloqot va muzokaralarga salbiy ta'sir etishi mumkin. Rahbarning muloqot sirlarini yaxshi bilishi orqali atrofdagilarda o'zi haqida ijobiy taassurot uyg'ota olishi ushbu ko'rsatkichni oshirishdagi asosiy vositadir.

Rahbarlik tayinlanuvchi lavozimdir, liderlik esa hamfikrlar tomonidan ko'tarilgan shaxs mavqeidir. Agar rahbar va lider o'rtasidagi farqga e'tibor beradigan bo'lsak, ko'pgina jihatlarni



sanab o'tishimiz mumkin. Masalan, rahbar xodimlarga ega bo'lsa, liderning hamfikir tarafdoshlari mavjud, rahbar tayinlansa, lider jamoa a'zolari orasidan ajralib chiqadi, rahbar o'z hokimiyatiga asoslansa, lider esa obro'siga tayanadi. Rahbar o'z majburiyati bo'yicha tashkilot manfaatini birinchi o'ringa qo'yadi va shu xususiyat unga rasmiy tus berib, jamoa oldida liderga nisbatan uni bir muncha «zaif» holatga qo'yadi.

Hayotda ko'pgina jamoalar uchraydiki, ularda rasmiy rahbar va lider alohida shaxslardan iboratdir. Bunday jamoa hayotidagi ko'p vaziyatlarda guruh a'zolari rahbardan ko'ra norasmiy lider tomonida bo'lishlari ehtimoli kuzatiladi. Jamoadagi rasmiy rahbar va norasmiy liderning o'zaro munosabati doimo qiyin masalalar doirasiga kiradi. Bunday vaziyatda odatda ko'pchilik rahbarlar liderni siqib chiqarishga, undan qutulishga intilishlari kuzatilsa, boshqa bir rahbar bu liderdan foydalanishga, uni guruh maqsadiga tezroq erishish yo'liga safarbar etishi mumkin. Rahbarning lider bilan o'zaro til topishi, hamfikir bo'la olishi albatta bo'lajak muvaffaqiyatlar garovidir. Buning uchun rahbardan ham topqirlik, sabr-toqat va o'z shaxsiy manfaatidan ustun tura olish qobiliyati kutiladi.

Rasmiy rahbar va guruh lideri turli shaxslardan iborat bo'lsa, ular o'rtasidagi kelishmovchilik ko'pgina xodimlar tomonidan ijtimoiy adolatning buzilishi sifatida idrok etiladi. Lider bilan munosabatni rivojlantirish esa aksincha, guruhdagi kuchlarni tan olish, oqillik yo'lini tanlash deb baholanadi. Rahbar sezgir shaxs sifatida nafaqat liderga, balki bunday xislatga ega bo'lgan har bir guruh a'zosiga alohida diqqat ajrata olishi lozim. Alohida olingan lider bilan mavjud munosabatni rivojlantirish orqali guruhning boshqa a'zolari bilan o'zaro ijobiy hislarni shakllantirish imkoniyati tug'iladi. Shu ma'noda tahlil etilganda, guruhda norasmiy liderning mavjudligi rasmiy rahbar uchun guruh a'zolari bilan iliq munosabatni qurishdagi qo'shimcha ko'prikdir. Lekin hayotda hamma narsa ham o'ylanganday silliq



ketavermaydi va rasmiy rahbar bilan norasmiy lider manfaatining zidligi, rahbarning iltifotli qadamiga qaramay norasmiy liderning qaysarligi to'qnash kelishi mumkin. Bu esa jamoadagi nizo bilan ifodalanadi va bunday hollarni hal etish yo'l-yo'riqlari haqida jamoadagi nizolar mavzusida batafsil gapirib o'tiladi.

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

Shaxsning liderlik imkoniyatini rivojlantirishning zamonaviy yondashuvlaridan biri, insonda shakllangan qobiliyatga suyanishni va shu qobiliyatni imkon bergan vaziyatda namoyon etilishini taqozo etadi. Bunday yondashuv «situativ liderlik» deb atalib, unda lider deb, tan olingan shaxsning umumiy maqsadga erishish yo'lida muammoli vaziyatda o'z qobiliyatini namoyon eta olishi tushuniladi. Bu nazariyaga binoan guruh doimo bir necha liderga ega bo'lishi



mumkin va kezi kelganda har bir jamoa a'zosi muammoli vaziyatni hal etish borasida o'z qobiliyat va imkoniyatini namoyish eta oladi. Fikrimizcha, samarali faoliyat olib boruvchi rahbar o'z jamoasida aynan shunday muhitni yaratishi kerakki, har bir xodim zarur vaziyatda o'z imkoniyatini ishga solish orqali muammoli vaziyatni hal etishda qatnashishi va boshqaruv jarayonida ishtirok etayotganini his qila olsin. Buning uchun jamoa, har qanday vaziyatni hal etishda chuqur mas'uliyat his etuvchi va o'z ishining ustalari bo'lgan professional xodimlarga ega bo'lishi lozim. Shu bilan birga, guruhda doimo shunday xodimlar topiladiki, ular paydo bo'luvchi ko'pgina muammoli vaziyatlarni hal eta oluvchi universal qobiliyatga ega. Shu nuqtai nazardan qaraganda, liderlik ko'p jihatdan shaxs tug'ma qobiliyatlarining yetarli darajada shakllanganligi bilan xarakterlanadi.

Yuqorida aytganimizdek, liderlikning asosiy jihatlaridan biri – guruh manfaati haqida g'amxo'rlikdir. Shuning uchun ham liderlik ta'rifidagi asosiy ma'no kasb etuvchi tomonlar bu – shaxsning ushbu vaziyatni muvaffaqiyatli hal eta olish qobiliyati va guruh manfaati yo'lidagi jonbozligi deb tushunilishi mumkin.

Shaxsning liderlik imkoniyatini namoyon ettiruvchi yana bir asosiy tomon – jamoaning talab va istagiga mos kela olishidir. Turli mehnat jamoalari o'z mas'uliyat darajasidan kelib chiqqan holda turlicha istaklarni namoyon etadi va hatto, ba'zida jamiyat manfaatiga to'la mos kelmaslik hollari ham kuzatiladi. Bunday jamoalarda esa, tabiiyki destruktiv, ya'ni buzg'unchi xulqqa mos keluvchi liderlar ajralib chiqadi va ular guruhning yashirin motivlarini namoyon etuvchi o'ziga xos kuchga aylanadi. Misol tariqasida, o'smirlik davrida namoyon bo'luvchi va xulq og'ishi bilan xarakterlanuvchi guruhlar va ularning liderini, yoki ba'zi bir mehnat jamoasida tashkilotni qoloqlikka tortuvchi asotsial xulq egalaridan iborat guruhlarni eslash mumkin.

Lider va rasmiy rahbarning turli shaxslardan iboratligi va



ular o'rtasidagi ziddiyat haqida yuqorida to'xtalib o'tdik. Shunday holat ham yuz beradiki, tashkilot manfaatiga zid yo'l tutgan lider atrofida o'zi kabi hamtovoqlarni to'plashi va o'zining og'uvchi xulqi bilan nafaqat tashkilot maqsadi, balki rahbarning obro'siga ham putur yetkazadi. Bunday liderni darhol ishdan bo'shatish lozim, degan an'anaviy fikr bir qaraganda to'g'ri bo'lsa-da, lekin ushbu vaziyatdan tarbiyaviy maqsadlarda foydalanish rahbarning mohir tashkilotchiligidan dalolat beradi. Rahbar o'z tashkilotidagi mavjud imkoniyatlarni qo'llagan holda norasmiy liderni nafaqat guruhdan ajratishi, balki unga ma'qul keluvchi va uning qobiliyatlariga mos keluvchi vazifalarni ham topib berishi mumkin. Umuman olganda, rahbar uning manfaatlariga zid bo'lgan har qanday kuchni o'z tomoniga og'dira olishi uning obro'siga obro' qo'shuvchi va jamoa oldida uning nufuzini yanada oshiruvchi eng samarali imkoniyatdir. O'ylashimizcha, bunday imkoniyat paydo bo'lganidan afsuslanish emas, balki tashakkur aytish o'rinni bo'lsa kerak.

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

Rahbar va oila. Inson ulg'aygan sari uning hayotida oilaning o'rni va ahamiyati kuchayib boradi. Katta yoshli har bir inson uchun oila hissiy sokinlik maskani, umid va maqsadlari manbaiga aylanadi.

Oilaviy muhitning rahbar kayfiyatiga ta'sirini, hatto uning xodimlariga bo'lgan munosabatda aks etishini inkor etish qiyin. Shu munosabat bilan oilaviy hayotning ichki qonunlari, oiladagi o'zaro munosabat shakllari haqida xabardor bo'lish rahbarning o'z-o'zini boshqarish imkoniyatini kengaytiradi.

Ishlab chiqarish sohasini tadqiq etuvchi psixolog M.



Feynberg izlanishlari asosida aniqlangan ma'lumot shundan iboratki, rahbarlarning to'rtidan uch qismi ishxonadagi ishlarini uyga olib ketishar ekan. Ular muntazam ravishda oilaga taalluqli yig'in va marosimlarda ishtirok etolmaydilar, ishxonada ko'p vaqt ushlanib qoladilar, mehnat safarlariga ketadilar va oilaga yetarli vaqt ajratolmaydilar. Rahbar lavozim pog'onasidan kanchalik yuqoriga ko'tarilsa, bu belgilar shunchalik aniq ifodalanib boraveradi. Chet el tadqiqotlari orqali aniqlangan bu ma'lumotlar o'z mohiyatiga ko'ra sharoitimizga tatbiq etilishi mumkin. Yosh rahbar xodimlar orasida o'tkazgan tadqiqotlarimiz ko'rsatishicha, ularning aksariyat ko'pchiligi oilaga kam vaqt ajratishadi. Hatto yakshanba kunlari ham ishga boradigan, dam olish vaqtini esa oilasiga bag'ishlay olmaydigan rahbarlar ko'p uchraydi. Albatta, ishlab chiqarishni jadallashtirish va korxona oldidagi vazifalarni samarali hal qilish rahbardan nafaqat oilasi, balki shaxsiy hayotidagi va hatto sog'ligiga tegishli ko'pgina cheklovlarni talab qiladi. Rahbarning tashkilot va oila o'rtasida bo'linishi unda ikkilanish holatini tug'diradi va hatto oilaviy munosabatlarda ayrim yo'qotishlar evaziga o'z ishiga, ishlaydigan muassasaga nisbatan sovush ham kuzatilishi mumkin. Natijada rahbar ishxona va oila manfaatlari girdobiga tushib qoladi, ikki qutb orasida ruhiy va jismoniy salomatligini yo'qota boshlaydi.

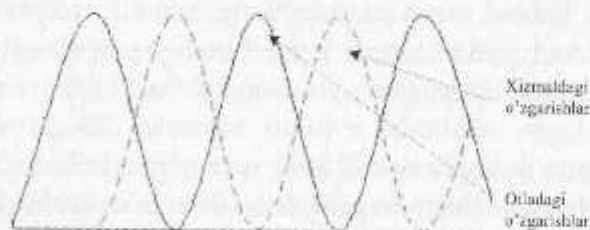
Rahbar inson sifatida hissiy yaqinlik ehtiyojida bo'ladi. Ba'zi bir tadqiqotlar orqali hatto bunday yaqinlikning me'yori ham o'lchab qo'yilgan. Aniqlanishicha, o'zini baxtli deb hisoblaydigan oilalarda er-xotin haftasiga 10-12 soat vaqtni birgalikda o'tkazarkanlar. O'zbek oilalariga xos ko'p farzandlilik va buvi-buvalar bilan birgalikda yashash esa ushbu ko'rsatkich orqali ifodalanuvchi omilni yanada ko'proq inobatga olishni talab qiladi.

Ziddiyatni hal etish imkoniyati. Rahbar xodimning oilasi va xizmati o'rtasidagi ziddiyatni hal etish ko'p jihatdan



tashkilotning yuqori bo'g'in rahbariyatiga bog'liq. Tashkilot miqyosida oqilona yuritilayotgan kadrlar siyosati har bir xodimning oilasidagi tub burilishlardan xabardor bo'lishni, oilaviy qiyinchiliklar davrida unga yordam qo'lini cho'za olishni nazarda tutadi. Bu borada ba'zi bir chet el ilg'or kompaniyalarida amalga oshiriluvchi tadbirlar haqida eslab o'tish lozim deb topiladi. Masalan, ba'zi bir tashkilotlarda, rahbarga mehnat tatilida u rafiqasi bilan dam olishi uchun qo'shimcha yo'llanma va yo'l chiptalari taqdim etiladi, yangi uylangan yoki farzand ko'rgan xodimlarni ma'lum vaqt davomida hamda uzoq muddatga mehnat safariga jo'natilmaydi, farzandlarni turli ta'lim muassalariga joylashtirishda ko'mak ko'rsatiladi, oila a'zolarining rahbar ishidan xabardor bo'lib turishlari maqsadida ularni ba'zan ishxonaga olib kelishga ruxsat beriladi.

Rahbarning o'z xodimi hayoti bilan qiziqishi va e'tiborli bo'lishi uning oilasida sodir bo'layotgan o'zgarishlarning xizmat yuzasidan yuz beruvchi o'zgarish bilan mos kelib qolmasligini ta'minlaydi. Masalan, xodimning uyida farzand dunyoga kelishi yoki oila a'zolaridan kimningdir betobligi yoxud yirik oilaviy marosimlar taraddudi kabi omillar xodimning xizmat pog'onasidagi o'zgarishlar bilan mos kelib qolmasligi lozim. Ushbu mazmunga quyidagi tasvir o'rinli kelishi mumkin:



Xizmat va oiladagi o'zgarishlarning o'zaro mosligi

Uzilmas chiziqli bilan xodimning ishxonadagi xizmat o'zgarishlari tasvirlangan, uzoq chiziqli bilan esa uning oilaviy hayotidagi o'zgarishlar belgilangan. Har bir chiziqlining yuqori cho'qqisida tegishli o'zgarishlar sodir bo'ladi. Shu ma'noda tasvirdagi ikki chiziqlining yuqori nuqtasi iloji boricha bir paytning o'zida ustma-ust tushib qolmasligi lozim. Masalan, oilada yangi farzand tug'ilishi va xodimni yangi lavozimga tayinlash davrining o'zaro mos kelib qolishi, albatta xodimda kuchli asabiy zo'riqishni yuzaga keltiradi va nafaqat oilada, balki ishxonadagi xizmat vazifalarni uddalashda ham o'z aksini topadi.

Bundan tashqari, lavozim mas'uliyati taqozosi bilan paydo bo'luvchi shaxsiy, oilaviy hayotdagi ba'zi noxushliklar rahbar nimanidir noto'g'ri qilayotganligi belgisi emasmikan, degan savol ham o'rinlidir. Odatda oilasiga diqqat-e'tibori yetishmaydigan rahbarning tashkilotdagi vazifalarni bajarishga ham vaqti yetmaydi. Demak, rahbarlik uslubini, mehnat yuritish amaliyotini o'zgartirish orqali vaqtni qisman iqtisodlash va nafaqat ishdagi, balki oiladagi muhitni ham sog'lomlashtirishga imkoniyat yaratishi mumkin. Bu yo'nalishdagi asosiy tadbirlardan biri – rahbarning boshqaruvga oid vazifalarini xodimlari orasida taqsimlay olishi va ba'zi bir vakolatlarni o'z o'rinbosarlariga topshirishidir. Tashkilotda o'zaro ishonchning mavjudligi, samimiy va insoniy munosabatlar hukm surishi, xodimlarning kasbiy mahoratlari bu tadbirlar uchun asos bo'lib xizmat qiladi.



Mavzuni mustahkamlash uchun nazorat savollari:

1. Ilmiy boshqaruv maktabi yoki mehnatni ilmiy tashkil etish maktabi namoyondalaridan kimlarni bilasiz?
2. Nima uchun boshqaruvga jarayon sifatida yondashish kerak bo'lib qoldi?
3. Inson resurslarini rivojlantirish konsepsiyasining mohiyati nimadan iborat?
4. Boshqaruv psixologiyasi nimani o'rganadi?



5. Avtoritar uslubda psixologik nuqtai nazardan qator kamchiliklar kuzatiladi. Bu qanday kamchiliklar?
6. «Lider» va «boshliq» tushunchalari o'rtasidagi farqlarni qanday izohlaysiz?
7. Rahbarlik uslublarini qanday asoslab bera olasiz?
8. Vaziyatga oid rahbarlik uslubi deganda nimani tushunasiz?
9. Partisipativlik nima?
10. Partisipativlik uslub rahbarning xulqida qanday namoyon bo'ladi?
11. Liderlikka oid nazariyalardan qaysilarini bilasiz?
12. Superliderlik fenomeni nima?

Nazorat uchun testlar

1. Hech qachon yolg'iz bo'lmaydigan, doimo guruh a'zolari orasida shu guruh a'zolarini u yoki bu harakatlarga chorlaydigan shaxs nima deb aytiladi?
 - a) lider;
 - b) rahbar;
 - c) do'st;
 - d) tashkilotchi.
2. Liderlik hodisasiga oid nechta nazariya mavjud?
 - a) 3 ta;
 - b) 2 ta;
 - c) 1 ta;
 - d) 4 ta.
3. Liderlik nima?
 - a) biron-bir xususiyatga asosan odamlarni o'ziga ergashtira olish qobiliyati;
 - b) odamlarga ta'sir o'tkaza olish;
 - c) odamning obro'iligi;
 - d) jamoani boshqarishning norasmiy turi.
4. Liderni guruhniy munosabatlarning bevosita mahsuli deb qaraydigan, liderning ro'yobga chiqishida guruhning birlamchi rolini ilgari suradigan nazariya:
 - a) xarizmatik nazariya;



- b) sintetik nazariya;
- c) vaziyatga bog'liqlik nazariyasi;
- d) rahbarlik nazariyasi.

5. Superlider bu -

- a) eng kuchli lider;
- b) o'zida rahbarlik va liderlikni mujassam qilgan shaxs;
- c) o'z xodimlarining aksariyatini liderlarga, aylantira oladi;
- d) katta tashkilot va davlat rahbarlari.

6. Superlider qanday lider?

- a) hamma sevadigan lider;
- b) boshqalarni samarali boshqara oladigan lider;
- c) xodimlarni ularning o'zi uchun liderga aylantiruvchi lider;
- d) xodimlarning kayfiyati, munosabatini yaxshi biluvchi, hissiy lider.

7. Rahbardan tanish muammoga yangicha yechim topishi qaqnday talab etiladi?

- a) tanlovga asoslangan (selektiv) darajada;
- b) moslashuvchan darajadagi;
- c) innovasion darajada;
- d) odatiy darajada.

8. Rahbarlikda muzokoraning vazifalariga nimalar kiradi?

- a) o'zga tomonda qiziqish, xayrixohlik, o'zgada mas'uliyat uyg'otish;
- b) o'z manfaatlari yo'lida boshqalardan foydalanish;
- c) davlatlararo siyosiy kelishuvga erishish;
- d) o'zining hamkorlar orasida obro'sini o'ttirish.

9. Rahbarning boshqaruv qarori bilan bog'liq jarayonning to'g'ri ketma-ketligini ko'rsating. 3. Qaror qabul qilish. 2. Qarorni bajarish uchun uni topshiriq sifatida yo'llash. 1. Xodimlarni ijroga undovchi sharoitni yaratish. 4. Nazoratni amalga oshirish.

- a) 3,2,1,4;
- b) 2,4,1,3;
- c) 1,2,3,4;
- d) 4,3,1,2.

10. Rahbarning yangicha yondoshuv uslublaridan, boshqa



mutaxassislarning ijodiy g'oyalaridan foydalana olishi qanday darajada bo'ladi?

- a) tanlovga asoslangan (selektiv) darajada;
- b) moslashuvchan darajadagi;
- c) innovasion darajada;
- d) odatiy darajada.

11. Boshqaruv uslubi, korxonaning ishni tashkil etish shakli va g'oyasi, oylik maosh va uning muntazamligi, mehnat sharoitlari, shaxslararo munosabatlar va xodimning ijtimoiy mavqei qaysi toifa motivlarga kiradi?

- a) tashqi motivlarga;
- b) ichki motivlarga;
- c) psixologik motivlarga;
- d) hammasiga taalluqli.

12. Liderlik hodisasiga oid nechta nazariya mavjud?

- a) 3 ta;
- b) 2 ta;
- c) 1 ta;
- d) 4 ta.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Maxmudov I., SHomurotova N.N. Boshqaruv psixologiyasi. O'quv qo'llanma -T.: TDIU, 2019, 189 b.

2. Karimova V.M., Hayitov O., Djalolova S. Boshqaruv psixologiyasi. O'quv qo'llanma -T.: TDIU, 2008, 208 b.

3. G'ozuev E. Umumiy psixologiya. - T., 2002. 1- 2 kitob.

4. Axmetjanov M.M., Jumayev U.S. Kasbiy faoliyat psixologiyasi. Darslik, Buxoro, "Durdona" nashr., 2020. 326 b.

5. Umarov B.M., Psixologiya. Darslik- "Voriz nashriyot", Toshkent, 2012 y. 270 b

6. www.expertpsychology.ru

7. www.psycho.all.ru

8. www.psychology.net.ru



MODUL III. BOSHQARUV MULOQOTI, QARORLARI VA IJTIMOY GURUHLARNI BOSHQARISH

MODULNING UMUMIY MAQSADI: Rahbarlik muloqoti va uning bosqichlari, rahbarlik muloqoti bosqichi tavsifi, muloqotda idrok jarayoni, muloqotning noverbal vositalari, kinesik vositalar, prosodik va ekstralingvistik vositalar, takesik vositalar, muloqotning proksemik vositalar, boshqaruvda amaliy notiqlik etiketi, notiqlikning milliy, tarixiy va boshqa xususiyatlari, notiq san'atining turlari va ularga qo'ladigan etiket talablar, amaliy munosabatlarda nutq ta'sirining turli shakllari etikasi, amaliy suhbatga tayyorgarlik bosqichlari, amaliy uchrashuv va suhbat chog'ida muloqotda uchraydigan nutqiy xatolar, boshqaruv qarorlarini qabul qilish, boshqaruv qarorlari mohiyati, qaror qabul qilish darajalari va bosqichlari, muloqotda nizoli holatlar va shaxs toifalari, rahbar faoliyatida muzokara, muzokara olib borish bosqichlari, muzokara yakuniga salbiy ta'sir etuvchi psixologik omillar, boshqaruv psixologiyasida madaniyatlararo kommunikatsiya xususiyatlari, guruhlar psixologiyasi, tashkilot - katta guruh sifatida, guruh - boshqaruv imkoniyati sifatida, tashkilotdagi kommunikatsiya, xodimlar tipologiyasi, xodimlar motevatsiyasini boshqarish, boshqaruvda motivatsiya tushunchasi, tashkilotdagi nizolarni boshqarish, tashkilotda xodimlar adaptatsiyasi, haqqoniy yechim topish yo'lida, muzokara davomida yolg'on ishlatishga oid ko'nikmalarni shakllantirish.

MODULNING O'QUV MAQSADLARI:

- **ta'limiy maqsad:** modulning optimal mazmuni, o'rganiladigan bilimlar ko'lami, shakllantiriladigan ko'nikma va malakalarni oldindan aniqlab qo'yish, talabalarga modul va



uning nazariy asoslariga oid bilimlar berish, modulga oid tushunchalarni o'zlashtirishi orqali kasbiy kompetentligini oshirish;

- **tarbiyaviy maqsad:** talabalarda modulning o'ziga xos xususiyatlari haqida dastlabki tushunchalar berish orqali sohaga qiziqishlarini orttirish, o'qishga oid motivlarni uyg'otish, bilish, o'qish, o'rganishga havas, ishtiyoq, qiziqishni shakllantirish, kasbiy mahoratni shakllantirish;

- **rivojlantiruvchi maqsad:** talabalarning kasbiy yetuklik darajasi, kasbiy dunyoqarashi va pedagogik-psixologik qobiliyatini rivojlantirish, mashg'ulot bosqichlarining o'zaro bog'liqligi, mashg'ulotda amalga oshiriladigan ishlar, o'quv topshiriqlarining o'zaro aloqadorligiga rioya qilish.

3.1. Boshqaruv muloqotining ilmiy-amaliy jihatlar va boshqaruv faoliyatida notiqlik mahorati va nutq uslublari.



Tayanch iboralar: rahbarlik muloqoti, rahbarlik bosqichlari, Muloqotda idrok jarayoni, muloqotda noverbal vositalar, kinesik vositalar, prosodik va ekstralingvistik vositalar, takesik vositalar, muloqotning proksemik vositalari, boshqaruvda amaliy notiqlik etiketi, milliy, tarixiy xususiyatlar, notiq san'atining turlari, etiket talablari, nutq ta'sirining turli shakllari etikasi, amaliy suhbatga tayyorgarlik bosqichlari, aqamaliy uchrashuv, muloqotda uchraydigan nutqiy xatolar.

Rahbarlik muloqoti va uning bosqichlari. Rahbar faoliyatining asosiy qismini muloqot jarayoni tashkil etadi. Qabul qilingan qarorning ijrosini ta'minlash, xodimlar va tashkilot faoliyatini tashkil etish, nazorat va xodimlar faoliyatini rag'batlantirish jarayonlari ham muloqot orqali amalga oshadi.

Psixologiya fanida shaxsiy va ish yuzasidan muloqot turlari farq qiladi. Ushbu matnda asosan ish yuzasidan bo'ladigan



muloqot tabiati va uni shakllantirish imkoniyatlari haqida to'xtalib o'tamiz.

Boshqaruv muloqoti – xodimlarni ma'lum tomonga yo'naltirish maqsadidagi o'zaro ma'lumot almashinuvi jarayonidir

Boshqaruv muloqoti quyidagilarda namoyon bo'ladi:

1) buyruq va topshiriq uzatish, xodimga u yoki bu maslahatni berish;

2) vazifa, topshiriq qanday ado etilganligi haqida «qayta aloqa», ya'ni hisobotni qabul qilish;

3) itoatdagi xodimlarga vazifa qanday bajarilganligi haqida baho berish.

Muloqotni mohirona olib boruvchi rahbarda o'z vazifalarini samarali tarzda tashkil etish imkoniyati oshadi. Xodimlarga ta'sir etish, ularga g'ayrat bag'ishlash, tashkilot maqsadi sari yetaklash kabi tashkiliy vazifalar ham malakali muloqot orqali ta'minlanadi.

Rahbarning muloqot malakasini ifodalovchi asosiy jihat uning muloqot sohasidagi faolligi bo'lib hisoblanadi. Ushbu faollikning maqsadga yo'nalganligi, 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 uslublarning muloqot texnologiyalari iborasi orqali ifodalanadi. Aynan shunday texnologiyalarni o'zlashtirish va vaziyatga oid 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'lato'kis va me'yorida tashkil etilgan rahbarlik muloqoti quyidagi asosiy bosqichlarni o'z ichiga oladi:

- 1) aloqa/kontakt o'rnatish;
- 2) masalani muhokama qilish;
- 3) yechim variantlarini izlash;
- 4) qaror qabul qilish.

Ijoiy 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, korxona 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.



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:

- 1) yoshi;
- 2) mutaxassisligi, kasbi;
- 3) shu tashkilotda necha yildan beri ishlayotganligi;
- 4) oilaviy ahvoli;
- 5) qobiliyati (qaysi vazifani yaxshi bajaradi-yu, qaysi birini uddalay olmaydi);

6) sog'ligi haqidagi ma'lumot va h.k. Ushbu axborotga ega rahbar har qanday topshiriqni xodimga ishonch bilan topshirishi va ijobiy natija kutishi mumkin.

Yuqoridagi savollarga javob olish uchun rahbar muloqot boshlanishidan avval suhbatdoshi haqida iloji boricha ko'proq ma'lumotga ega bo'lishi lozim. Kontakt o'rnatish bosqichining birinchi savoliga olingan javoblar rahbarni bo'lajak 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'zgani 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.

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.

Muammoli vaziyatda va mushkul masalani hal qilish chog'ida muloqot olib borish bosqichlari tasirlangan Jadvalda har bir bosqichda rahbar tomonidan bajariladigan zarur harakatlar va ushbu bosqich natijasi haqida tavsiflar keltirilgan. Bosqichma-bosqich amalga oshiriluvchi muloqotning bu shaklidagi asosiy shartlardan yana biri shuki, muloqot jarayonida o'zaro munosabatga oid ijobiy muhitni saqlab turishga intilish lozim. Kontakt yaxshi o'rnatilgandan so'ng, o'zaro munosabatlardagi ijobiy muhitni muloqot jarayoni davomida saqlab turishga intilish lozim. Ushbu maqsadda suhbatdoshning noverbal signallaridan, uning suhbat jarayoniga bo'lgan munosabatini uqib olish, va kerak bo'lsa, mavzudan ma'lum me'yorda cheklanilsa ham, muhitni mo'tadil tutish haqida qayg'urish tavsiya etiladi.

Muloqotda idrok jarayoni. Muloqot jarayonida boshqalarga ta'sir etish imkoniyati o'z haqimizda ijobiy 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'zgalar 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'ining 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 no'rin uyg'onayotgan birlamchi taassurotlarni yengib o'tish, ularning ta'sirida chalg'ib qolmaslik uchun ham imkoniyat yaratadi.

Muloqotning noverbal vositalari. Agar muloqot jarayonini yaxlit bir faoliyat sifatida undagi asosiy maqsad - muomalaga kirishgan shaxslarning umumiy muammolarini yechish bo'ladigan bo'lsa, muloqotning tashabbuskori bo'lgan shaxsning ta'siri qanchalik adresatga - ta'sir yo'naltirilgan kimsaga yetib



borishi katta amaliy ahamiyatga ega. Shuning uchun ham olimlar muloqotning samaradorligi ko'proq qaysi vositalarga bog'liqligiga qiziqadilar. Amerikalik olim Megrabyanning ma'lumotlariga ko'ra, birinchi uchrashuvda biz boshqalardan kelayotgan noverbal signallarga 55%ga ishonamiz, ulardan ta'sirlanamiz, 38% - paralingvistik va 7%gina nutqning bevosita mazmuniga ishonamiz.

Shuning uchun ham obrazli tarzda "Kiyimga qarab kutib olinadi, aqlga qarab kuzatiladi" deyiladi. Keyingi uchrashuvlarda bu mutanosiblik, tabiiy, o'zgaradi.

Yuqorida ta'kidlangan holatlar psixologiyadagi maxsus bo'lim - proksemika tomonidan o'rganiladi. Bu yo'nalishning asoschisi amerikalik E. Xoll bo'lib, uning o'zi proksemikani "fazoviy psixologiya" deb atagan. Masalan, u amerikaliklarga xos bo'lgan suhbatdoshning sherigiga nisbatan fazoviy joylashuvi xususiyatlarini aniqlab, muloqotning turli sharoiti va shakliga qarab, fazoviy yaqinlashuvning o'rtacha qiymatini aniqlagan:

- intim (yaqin) masofa - 0 - 45 sm;
- personal (shaxsiy) masofa - 45-120 sm;
- ijtimoiy masofa - 120-400 sm;
- ommaviy masofa - 400-750 sm.

Muloqotda suhbatdoshlarning ko'z qarashlari - vizual kontaktlari ham katta ahamiyatga ega. Vizual kontakt - bu qarashlar soni, ularning uzoqligi, qarashlardagi statik va dinamik almashinuvlar, ko'z olib qochishlar va boshqalardir. Argayl shulardan kelib chiqib, "yaqinlik (intimlik) formulasi"ni ishlab chiqqan va bunda intimlik darajasi suhbatdoshlarning o'rtasidagi masofaga va ko'z qarashlarga bog'liqligini isbotlagan. Chunki ko'z qarashlar suhbatdoshning muloqotga tayyorligi, uni davom ettirish kerak yoki kerak emasligi haqida ma'lumot berib, suhbatning yo'nalishini belgilaydi.

Odamning bir qo'lini orqaga qilib, boshqa qo'li bilan tirsagini ushlab turishi, uning tajangligi va birov bilan gaplashish



xohishi yo'qligini bildiradi".

Shunday qilib, biz odatiy, tabiiy deb idrok qiladigan faoliyatimiz bo'lgan - muloqotda ham ko'plab sirlar va o'ziga xos nozik tomonlar borki, ularning barchasi bizdan muloqotdagi bilimdonlikni va o'zgalarga va o'zimizga e'tiborliroq bo'lishimizni talab qiladi. Nigohni boshqarish eng muhim texnikalaridan ifodali qo'llab-quvvatlovchi va halok qiluvchi turlariga bo'linadi.

Nigohni bo'shqarish ikkita qoidaga asoslanadi:

- 1) odamga tikilib qarash yaxshi emas;
- 2) shaxs sifatida qabul qilmagan odamgagina tikilib qarash mumkin.

Biz san'at asarlariga, manzaralariga uzoq tikilib qaraymiz. Hayvonot bog'ida hayvonlariga hohlaganimizcha tikilib tomosha qilamiz. Odamlarga shaxs sifatida bunday qaray olmaymiz. O'zbeklarda o'zidan katta odamlarga, ota-onaga tik qarash yaxshilik alomati emas deb hisoblanadi. Shuning uchun ham yoshlarni kichikligidan shunday tarbiya beramiz.

Sodda qilib aytganda barcha odamlarning miyasi shunday dasturlanganki, odam quvonganda og'iz burchaklari yuqoriga ko'tariladi, xafa bo'lganda pastga tushib ketadi, peshonasi tirishadi, qoshlari ko'tariladi, labini burishtiradi miyadan qanday signallar kelishiga qarab yuz ifodalari ham o'zgaradi. Har bir inson atrofdagi kishilarni bilib olish hamda voqea-hodisalarni to'g'ri tushunish uchun tug'ma qobiliyatga ega bo'ladi. Aksariyat kishilar o'zlaridagi bunday qobiliyatdan foydalanadilar. Ayrimlar esa insonlarni tushunish, bilib olishga unchalik e'tibor qilmaydilar.

Mimika, yuz ifodalari sirlariga kelsak, har bir insonning yuzi uni xarakterini ifodalaydi, aynan yuziga qarab inson qalbida nimalar kechayotganini tushunamiz. Odamlarning yuz ifodalari tahlilida quyidagi ko'rsatkichlarga: suhbat paytida yuzdagi ifodaning o'zgarishlari, yuz rangining o'zgarishi, ko'z, nigohdagi



o'zgarishlar, og'iz mimikasi va suhbatdoshni tinglash ko'nikmalariga e'tibor bermoq lozim. Xulosa qilib aytganda, insonni bilish va baholash u bizda qoldirgan taassurotlar hamda muloqotning to'rt siri orqali amalga oshadi. Hayotda kishining muvaffaqiyati, xotirjamligi va sog'lig'iga ziyon keltirishga intiluvchi odamlar ham uchrab turadi. yuz mimikasi va tana harakatlari tili sirlaridan foydalanib inson har qanday vaziyatda salbiy emotsional ta'sirni, munosabatni bilib olishi, ularga muvofiq javob qaytarishi mumkin. Yuqoridagilarni e'tiborda tutish inson hayoti, ruhiyatiga ta'sir ko'rsatishi ehtimoli bo'lgan har xil noqulayliklarning oldini olish, ulardan holi bo'lishga ko'maklashadi.

Muloqotning nutqsiz vositalari quyidagilarga bo'linadi: vizual, akustik, taktil, kinestetik va olfaktor muloqot vositalari.

1. Vizual muloqot vositalari bu:

- kinesika – qo'l, oyoq va gavda harakatlari;
- nigohni yo'nalishi va vizual kontakt;
- ko'z ifodalari;
- yuz ifodalari;
- qad-qomatni tutish;
- teri reaksiyalari (qizarish, oqarish, terga botish);
- masofa (suhbatdoshga qadar bo'lgan masofa, o'nga burilish burchagi, shaxsiy maydon);
- yordamchi muloqot vositalari, jumladan, tana holati (jinsi va yoshiga qarab) ularni o'zgartirish vositalari (kiyim, pardoz, ko'zoynak, taqinchoqlar, soqol- mo'ylov va. h.k.).

2. Akustik (tovushli) muloqot vositalari:

- paralingvistik, ya'ni nutq bilan bog'liq (intonatsiya, nutq balandligi, tembr, temp, ritm, pauza va boshqalar);
- ekstrolingvistik, ya'ni nutq bilan bog'liq bo'lmagan (kulgi, yig'i, yo'tal, xo'rsinish, tishni g'ijirlatish, burun «tortish»).

3. Taktil -kinestetik muloqot vositalari bularga:

- jismoniy ta'sir (ko'r odamni qo'lini ushlab yurish.



kontaktli o'yin, raqs va h.k.);

- takesika (qo'l siqib salomlashish, yelkaga urib qo'yish).

4. Olfaktorli muloqot vositalari o'z ichiga quyidagilarni oladi.

- atrof muhitni xush yoki noxush hidlari;
- odamning tabiiy va sun'iy hidlari.

Kinetik vositalar. Ushbu tadqiqotning asosiy maqsadi antropotsentrik tilshunoslikning yetakchi yo'nalishlaridan bo'lgan paralingvistikaning o'rganish ob'ekti, paralingvistik vositalar va ularning nutqiy muloqotdagi ahamiyatini yoritishdan iborat. Maqolada paralingvistik vositalar nutq segmentlari tarkibiga kirmaydigan, uni kuzatib boradigan vositalar ekanligi, bu jihatdan ularning ikkiga bo'linishi, ba'zilar shu segmentlar ustiga qo'yiladigan vositalar (nutq tempi, melodikasi va boshqalar) bo'lsa, ba'zilar, xususan, imo-ishora va mimikalar tamoman boshqa ifoda yo'sinida borishi haqida fikr yuritilgan. Muallif turli noverbal vositalarning nutqiy muloqotdagi ishtiroki, avvalo, nutqiy vaziyatga, suhbat ko'lamiga, verbal ifodaning mazmuniga, mavzusiga muvofiq kelishi, mos bo'lishi shart ekanligini, ya'ni ma'lum shaxsga xos, biroq ma'no anglatmaydigan, kommunikatsiya jarayonida beixtiyor ravishda qo'llanadigan kinetik harakatlarni noverbal vositalardan farqlash zarur ekanligini ta'kidlab, nutqiy muloqotda samaradolikka erishish uchun adresant va adresat o'rtasida til, ya'ni lisoniy (verbal) umumiylikdan tashqari muloqotning nolisoniy (noverbal) vositalaridan foydalanishda ham umumiylik bo'lishi lozim ekanligini aytib o'tadi. Chunki nutq jarayoni, dialogik vaziyat va so'zlashuvchilarning psixologik holati fikr ifodalashda imo-ishoradan, tovush o'zgarishlaridan, tana a'zolari harakatlaridan foydalanishni taqozo etadi. Bu vositalar esa nutqiy muloqotni amalga oshirishda o'ziga xos o'rin egallagan omillardan sanaladi. Noverbal vositalar verbal vosita bilan bog'liq holda tekshirilgani uchun ham tilshunoslikning



o'rganish ob'ekti sanaladi. Kalit so'zlar: antropotsentrik paradigma; paralingvistika; nutqiy muloqot; verbal vositalar; noverbal vositalar; adresant; adresat.

Intonatsiya va prosodiya. "Prosody" atamasi nutqning ortiqcha segment xususiyatlarining umumiy nomi sifatida ishlatiladi: balandlik, davomiylik, baland ovoz.

Prosodining akustik, sezgir va lingvistik (funktional) jihatlar mavjud.

Barcha jihatlar o'zaro ta'sir qiladi va bitta hodisaning turli tomonlari sifatida qaralishi mumkin. Har bir jihatning prosodik birliklarini belgilash uchun maxsus atamalar mavjud. Akustik tomonni ko'rib chiqishda chastota, intensivlik, vaqt ajratib ko'rsatiladi. Idrok etish tomonining prosodik birliklarini belgilash uchun balandlik, balandlik, davomiylik atamalari qabul qilingan. Funktsional jihat ko'pkomponentli intonatsiya tushunchasiga ega.

Prosodik manbalar. Ular og'zaki so'zlashda ishlatiladigan vositalar bo'lib, ular xabarni to'g'ri etkazishga yordam beradi. Ular ko'rgazmaga ko'proq dinamizm berishga imkon beradi va tinglovchilar e'tiborini jalb qilishga muvaffaq bo'ladi. Ular erkin og'zaki nutqda yoki yozma hujjatdan ovoz chiqarib o'qishda foydalaniladi.

Muloqot haqida tushuncha. «Muloqot» tushunchasining turlicha ta'riflari mavjud. **Muloqot** ikki yoki undan ortiq odamlar o'rtasidagi bilish yoki affektiv-baholash xususiyatiga ega bo'lgan axborot almashinuvida ularning o'zaro ta'sirlashuvi sifatida ta'riflanadi. YOki: **muloqot** – odamlar o'rtasida hamkorlik faoliyati ehtiyojidan yuzaga keladigan va axborot almashinuvi, o'zaro ta'sirning yagona yo'lini ishlab chiqish, boshqa odamni idrok qilish va tushunishdan iborat bo'lgan aloqalarni o'rnatish va rivojlantirishning murakkab, keng qamrovli jarayoni. Bu «muloqot» tushunchasining eng to'liq va aniq ta'rifidir.

Muloqot barcha tirik jonzotlarga xosdir, lekin odam darajasida u eng takomillashgan shakllarga ega bo'ladi, nutq



vositasida angplanadi. Muloqotda quyidagi nuqtai nazarlar ajratiladi: mazmun, maqsad va vositalar.

Insonning nutq faoliyati inson ongining barcha qirralari bilan chambarchas bog'langan. Nutq – inson psixik kamolotining, shaxs sifatida shakllanishining qudratli omilidir. Nutq ta'siri ostida qarashlar, e'tiqodlar, intellektual, ma'naviy va estetik hissiyotlar tarkib topadi, iroda va fe'l-atvor shakllanadi. Nutq yordamida barcha bilishga oid psixik jarayonlar erkin va boshqariladigan tus oladi. Shunday ekan, nutq – bilishga oid psixik jarayon bo'lib, inson tomonidan talaffuz qilinayotgan va eshitib turilgan tovushlar uyg'unligidan iborat, ayni vaqtda shu tovushlarga mos yozuv belgilari tizimi orqali ifodalangan ma'no va mazmunga ega.

Til – shartli belgilar tizimi bo'lib, ularning yordamida odamlar uchun muayyan ma'noga va mazmunga ega bo'lgan tovushlar yig'indisi uzatiladi.

Nutqda alohida insonning ruhiyati ifoda topadi. Nutq xususiy jihatdan alohida shaxsga xos bo'lib, unda alohida olingan insonning psixologiyasi aks etadi, til esa hamma uchun bittadir.

Nutq orqali bildirilgan ishoralar yordamida muayyan predmet, harakat, holat va h.k. ifodalanadi. So'z esa, predmet yoki hodisa to'g'risidagi tasavvur bilan bog'liq.

Umumlashtirish funksiyasi har bir so'z umumlashtirish xususiyatiga ega ekanligi bilan bog'liq, bu esa tafakkurning yuzaga chiqishiga imkon yaratadi. Fikr almashuv, ya'ni muloqot muayyan ma'lumotlarni, fikrlarni, tuyg'ularni odamlar bir-birlariga yetkazib berishdan iborat bo'lgan jarayondir.

Inson nutqining aniqligi cheklangan miqdordagi nutqiy belgilar – turli murakkablikdagi tarkibiy qismlar (tovushlar, bo'g'inlar, so'zlar va gaplar) yordamida insonning cheksiz-chegarasiz turli-tuman fikrlarini, maqsadlarini va tuyg'ularini ifodalash imkonini beradi. Muloqot *mazmuni* – bu individualliklararo aloqalarda bir tirik jonzotdan ikkinchisiga



etkaziladigan axborot. Muloqot mazmuniga tirik mavjudotning ichki motivatsion yoki emotsional holati haqidagi ma'lumotlar kirishi mumkin. Muloqot orqali bir tirik mavjudotdan ikkinchisiga, tirik mavjudotni ma'lum tartibda aloqaga kirishishga yo'naltiruvchi, ularning emotsional holatlari (mamnunlik, shodlik, g'azab, qayg'u, hijron va shu kabilar) haqidagi ma'lumotlar o'tishi mumkin. Bunday axborot odamdanda odamga etkaziladi va shaxslararo aloqalar o'rnatish vositasi bo'lib xizmat qiladi.

Biz, ochiq ko'ngilli va shodlanayotgan odamga qaraganda, g'azablanayotgan yoki azob chekayotgan odamga nisbatan o'zimizni boshqacha tutamiz. Bir mavjudotdan boshqasiga etkaziladigan tashqi muhit holati haqidagi ma'lumot, masalan, xavfdan yoki yaqin atrofda ijobiy, biologik muhim omillarning, deylik, ozuqaning mavjudligi haqidagi ogohlantirish muloqot mazmuni bo'lishi mumkin. Odamda muloqot mazmuni hayvonlarnikiga qaraganda ancha kengroqdir. Odamlar bir-biri bilan dunyo haqidagi bilimlar, orttirilgan tajriba, layoqatlar, malaka va ko'nikmalarni jamlagan axborot bilan almashadilar. Inson muloqoti ko'p jismli bo'lib, ichki mazmuniga ko'ra turli-tumandir.

Muloqot maqsadi – bu insonda ushbu faollik turi yuzaga keladigan sabab. Hayvonlarda muloqot maqsadi bo'lib boshqa tirik jonzotni ma'lum harakatga chorlash, u yoki bu harakatni amalga oshirmaslik kerakligi haqidagi ogohlantirish xizmat qilishi mumkin. Masalan, ona o'z tovushi yoki harakati bilan bolasini xavfdan ogoh etishi mumkin; podadagi ba'zi hayvonlar boshqalarni ularga hayotiy muhim daraklar etib kelgani haqida ogohlantirishlari mumkin.

Odamda muloqot maqsadlari soni ko'payadi. Ularga yuqorida sanab o'tilganlardan tashqari, dunyo haqidagi bilimlarga ega bo'lish va etkazish, ta'lim va tarbiya, odamlarning hamkorlik faoliyatlaridagi turli harakatlarning muvofiqlashuvi,



shaxsiy va ish bo'yicha o'zaro munosabatlarning oydinlashtirilishi, o'rnatilishi va boshqalar ham kiradi. Agar hayvonlarda muloqot maqsadlari ular uchun dolzarb bo'lgan biologik ehtiyojlarni qondirishdan iborat bo'lsa, odamlarda ular ko'plab turli: ijtimoiy, madaniy, bilish, ijodiy, estetik, aqliy o'sish, ahloqiy rivojlanish kabi ehtiyojlarni qondirish vositasi bo'lib hisoblanadi.

Muloqot, odatda, beshta: shaxslararo, kognitiv, kommunikativ-axborotli, emotiv va konativ tomonlarining birligida namoyon bo'ladi.

Muloqotning **shaxslararo** tomoni insonning bevosita atrof-muhiti: boshqa odamlar va o'z hayotida bog'liq bo'ladigan umumiyliklar bilan o'zaro ta'sirini aks ettiradi.

Muloqotning **kognitiv** tomoni suhbatdoshning kim, qanday odam ekanligi, unlan nima kutish mumkinligi haqidagi, shuningdek, sherikning shaxsi bilan bog'liq bo'lgan boshqa ko'pgina savollarga javob berish imkonini beradi.

Muloqotning **kommunikativ-axborotli** tomoni tasavvurlar, g'oyalar, qiziqishlar, hissiyotlar, mayllar va sh.o'lari turlicha bo'lgan odamlar o'rtasidagi almashinuvdan iborat.

Muloqotning **emotiv** tomoni sheriklarning shaxsiy aloqalaridagi his-tuyg'ular, kayfiyatning vazifa bajarishlari bilan bog'liq.

Muloqotning **konativ** (hulq-atvor tomondan) tomoni sheriklar qarashlaridagi ichki va tashqi qarama-qarshiliklarni muvofiqlashtirishga xizmat qiladi.

Muloqot vositalarini muloqot jarayonida bir tirik jonzotdan boshqasiga yetkaziladigan axborotni kodlashtirish, uzatish, qayta ishlash va ochib berish vositalari sifatida ta'riflash mumkin.

Nutq – inson psixologiyasining eng muhim vazifalaridan biri bo'lib, boshqa psixologik jarayonlarni boshqarib, bir biriga boq'lab turadi. Inson onggidagi tafakkur va tasavvur qilish jarayonlari nutq faoliyati bilan chambarchas bog'liq bo'lib, inson



fikrlash faoliyati – nutqiy tafakkurni paydo qiladi. Nutqning rivojlanishi boshqa psixologik jarayonlarning rivojlanishiga turtki bo'ladi.

Nutq o'z navbatida tashqi, ichki, og'zaki, yozma dialog va monolog ko'rinishlarida bo'ladi. Nutq o'zaro munosabat va muloqotda eng asosiy qurol hisoblanadi.

Muloqot- bu odamlar o'rtasidagi aloqa, buning natijasida odamlarning bir biriga bo'lgan ta'siri paydo bo'ladi. Muloqot davomida odamga nisbatan extiyoj tug'iladi. Muloqot tufayli odamlar turli xil amaliy va nazariy faoliyatlarni uyushtiradi. Bundan tashqari axborot almashish, bir-birini tushinish kabi jarayonlar ham muloqot tufayli sodir bo'ladi. Shuningdek, muloqot shaxslar o'rtasidagi munosabatlarni yaratib, ularni amalda qo'llashdayordam beradi. Psixologiyada «til» va «nutq» tushunchalari mavjud. *Til* – bu odamlar uchun ma'lum ma'no va ahamiyat kasb etuvchi tovush birikmalarini etkazuvchi shartli ramzlar tizimi. Til jamiyat tomonidan ishlab chiqilgan bo'lib, odamlarning ijtimoiy ongida ularning ijtimoiy turmushini aks ettirish shakli, shuningdek, ijtimoiy-tarixiy rivojlanish mahsuli bo'lib hisoblanadi. Tilning noyob hodisaviyligi shundaki, har bir odam atrofdagilar muloqotda bo'ladigan tarkib topgan tilga ega bo'ladi va rivojlanish jarayonida uni o'zlashtirib boradi.

Til – bu murakkab hosila. Istalgan til, avvalo, tilning *leksik tarkibi* deb ataluvchi ma'nodor so'zlarning ma'lum tizimiga egadir. Bundan tashqari, til so'z va so'z birikmalari turli shakllarining ma'lum tizimidan iborat bo'lgan til *grammatikasiga*, shuningdek, aniq bir tilga xos bo'lgan ma'lum tovush yoki *fonetik* tarkibga egadir.

Muloqoting universal vositasi sifatidagi hozirgi zamon nutq holatigacha odamning uzoq davom etgan filogenezdagi taraqqiyot jarayoni bo'lib o'tgan edi. Shuni ta'kidlab o'tish lozimki, nutq – bu insonga xos bo'lgan faoliyat. Nutq bilan birga til ham, ilk marotaba faqat insoniylik jamiyatida, hamkorlikdagi



mehnat jarayonida yuzaga keldi.

Hazirgi zamon fan ma'lumotlariga ko'ra, dastlabki nutq vositasi *majmuiy kinetik nutq* bo'lgan. Nutqning bu shakli ibtidoiy obrazli tafakkur bilan bog'langan bo'lib, taxminan yarim million yil avval mavjud bo'lgan. Majmuiy kinetik nutq deb, tana harakatlari yordamida ma'lumot etkazishning sodda tizimiga aytiladi.

Nutq rivojlanishining keyingi bosqichida nutq harakatlarining asta-sekin mehnat faoliyatidan ajralib, nutq vositalari sifatida ixtisoslashi, ya'ni, ularning *jestlarga* aylanishi bilan bog'liq. Harakatlarning nutqiy va mehnat harakatlariga bo'linishiga odamlar mehnat faoliyatining murakkablashishi sabab bo'ldi. Natijada maxsus *qo'l bola til* va *qo'l* (kinetik) *nutqi* paydo bo'ldi. Shunday qilib, odam qo'li mehnat va muloqotning asosiy vositasi bo'lib qoldi.

Tovushli nutqqa o'tish, taxminan, 100 ming yillar avval boshlangan bo'lishi mumkin. Bu ishlab chiqarishning rivojlanishi va mehnatning birlamchi bo'linishi bilan bog'liq bo'lgan. Qo'l nutqi bajara olmaydigan jism va hodisalar alohida *tushunchalar* tizimida aniqroq belgilanadigan, nutqqa bo'lgan talab paydo bo'ldi.

Muloqot jarayonida qo'l imo-ishoralari ma'lum mujmal tovushli ovoz bilan birga ijro qilingan. Asta-sekin nutq tovushlari rivojlanib, sayqallanib bordi. Vaqt o'tishi bilan ular kinetik nutq bajargan vazifalarni o'z zimmalariga oldilar, bundan tashqari, odam nutqi taraqqiyotini ta'minlab berdilar. Shunday qilib, nutq va til yangi sifat darajasi – tovushli aniq nutq darajasiga ko'tarildilar.

Dastlab tovushli nutq takomillashmagan edi. So'zlar, birlamchi, qo'l imo-ishoralari kabi juda umumiy, noaniq ma'noga ega edi. Bir xil so'z mazmuni turlicha bo'lgan jismlarni belgilashda qo'llanilishi mumkin edi (ibtidoiy polisemantizm). Ilk so'zlar yaxlit iboralar bilan ifodalangan, deb taxmin qilish



mumkin, dastlabki nutq shakllari juda oddiy bo'lgan. Ularda yashirin ma'no, jumlar bo'lmagan. Nutq aniq maqsadlarda, qandaydir ma'lumotni etkazishdagina ishlatilgan. So'ngra mehnat ta'sirida so'z ma'nolari rivojlana borgan, va bu asta-sekin murakkab morfologiya va sintaksisga ega bo'lgan tilning shakllanishiga olib keldi.

Nutq rivojlanishining keyingi bosqichi *yozuv*ning yaratilishidir. YOzuvli nutq og'zaki nutq kabi o'z taraqqiyotida bir necha bosqichlardan o'tdi. Dastlab yozuv belgilari paydo bo'ldi, keyinroq esa, tovushli nutq paydo bo'lishi bilan yozuv belgilari tovushlar ma'nosini aks ettira boshladi, bu esa harf-fonetik turdagi zamonaviy yozuvning yuzaga kelishiga olib keldi.

Irsiy jihatdan nutq tafakkur bilan birga ijtimoiy-mehnat amaliyotida paydo bo'ldi va u bilan insoniyat ijtimoiy-tarixiy taraqqiyot jarayonida rivojlandi. Nutq yaxlitligicha ong tomonidan boshqariladi. Ongning asosiy vazifasi – turmushni anglash, aks ettirish, til va nutq buni maxsus holatda bajaradilar: ular turmushni, belgilagan holda aks ettiradilar.

Til va nutq o'zaro farqlanadilar. Til – muloqot vositalarining qat'iy me'yoriy tizimi, nutq esa – muloqot jarayonida fikr va hissiyotlarni etkazish uchun qo'llanma. Til uni qo'llaydigan odamlar uchun bir xildir, nutq individual tarzda o'ziga xos bo'ladi. Nutqda alohida olingan odam yoki odamlar jamoasining psixologiyasi ifodalanadi, til esa o'zida halq psixologiyasini ifodalaydi.

Shu bilan birga, nuq va tilning o'zaro aloqasi shubhasizdir, chunki ma'lum tilsiz nutq bo'lmagani kabi, nutqda qo'llanmaydigan til ham bo'lmaydi.

Demak, nutq – bu verbal kommunikatsiya, ya'ni, til vositasidagi muloqot jarayonidir. Inson nutqi xilma-xil shakllarga ega. Lekin nutqning qanday shaklidan foydalanmaylik, u nutqning ikki asosiy: *og'zaki* yoki *yozma* turlaridan biriga tegishli bo'ladi.



Bunda ikki tur ma'lum o'xshashlikka ega bo'ladi. Bu o'xshashlik hozirgi zamon tillaridagi yozma nutq, xuddi og'zaki nutq kabi tovushli ekanligidan iborat: yozma nutq belgilari bevosita ma'noni emas, so'zning tovush tarkibini etkazadi.

Og'zaki nutqning asosiy boshlang'ich ko'rinishi bo'lib, suhbat shaklida kechadigan nutq hisoblanadi. Bunday nutq *suhbat* yoki *dialog* deb ataladi. Uning asosiy xususiyati suhbatdosh tomonidan faol olib boriladigan nutq hisoblanadi, ya'ni, suhbat jarayonida ikki suhbatdosh ishtirok etib, tilning sodda gap va iboralarini qo'llaydilar. Dialog nutqning ochiq holda ifodalanishi talab etmaydi, chunki suhbatdosh suhbat davomida nima haqida so'z yuritilayotganini tushunadi va boshqa suhbatdosh tomonidan bildirilgan iborani fikran yakunlay oladi. SHunga o'xshash vaziyatlarda birgina so'z boshqa suhbatdosh tomonidan aytilgan iborani yakunlab qo'yishi mumkin. Bunda birgina so'z yaxlit iboraning o'rnini bosadi.

Nutqning boshqa shaklini so'zlovchi tomonidan aytilgan nutq tashkil etadi, bunda tinglovchilar uning nutqini idrok qiladilar, lekin unda to'g'ridan-to'g'ri qatnashmaydilar. Bunday nutq *monolog* deb ataladi. Ma'ruzachining nutqi monologik nutq hisoblanadi. Bu nutq psixologik jihatdan dialogdan murakkabroqdir, chunki u tinglovchidan o'z mulohazalarini tushunarli, qat'iy mantiqqa asoslangan holda bayon qilish malakasini talab etadi. Bunda so'zlovchi etkaziladigan axborotning tinglovchilar tomonidan o'zlashtirilishini baholashi zarur, ya'ni, u faqat o'z nutqinigina emas, balki tinglovchilarni ham kuzatishi kerak bo'ladi.

Dialog ham, monolog ham *faol* va *sust* bo'lishi mumkin. Nutqning faol shakli – bu so'zlovchining nutqi, tinglovchining nutqi esa sust shaklda namoyon bo'ladi. Gap shundaki, tinglayotganimizda tashqaridan unchalik sezilmasada, ichimizda so'zlovchining so'zlarini takrorlaymiz. Odamlar faol va sust nutq shakllarining rivojlanish darajasiga ko'ra ajratiladilar. Ko'pincha



odam boshqa odamning nutqini yaxshi tushunadi, lekin o'zining fikrlarini etkazib berolmaydi. Va, aksincha, odam etarlicha yaxshi so'zlab berishi mumkin, lekin boshqalarni tinglashni umuman bilmaydi.

Nutqning boshqa turi *yozma* nutq hisoblanadi. YOzma va og'zaki nutqlar o'rtasida psixologik tafovutlar mavjud. Og'zaki nutqning yozma nutqdan farqlaridan biri og'zaki nutqda so'zlarning qat'iy ravishda ketma-ket kelishi, bir so'z talaffuz etilganida undan oldin kelgan so'z na so'zlovchi va na tinglovchi tomonidan idrok qilinmasligidan iborat. YOzma nutqda boshqacharoq: yozayotgan ham, o'qiyotgan ham o'zlarining idrok maydonlarida bir vaqtning o'zida so'zlar qatoriga ega bo'ladilar, ehtiyoj tug'ilgan vaziyatlarda esa bir necha satr yoki sahifa orqaga qaytishlari mumkin. YOzma nutqning og'zaki nutq oldidagi afzalligi shundan iborat. YOzma nutqni ixtiyoriy ravishda tuzish mumkin, chunki yozganlaringiz doimo ko'z oldingizda bo'ladi. SHu bilan birga, yozma nutq murakkab nutq shakli bo'lib hisoblanadi, chunki u avvaldan o'ylab iboralar tuzish, mulohazalarni aniqroq bayon etishni talab etadi, negaki, unga emotsional tus berib, zarur imo-ishoralar bilan amalga oshira olmaymiz.

Nutq turlarining ichki va tashqi nutq turlariga bo'linishining yana bir umumiy ko'rinishi mavjud. Tashqi nutq muloqot, axborot almashinuv jarayonlari bilan bog'liq. Ichki nutq, avvalambor, tafakkur jarayonini ta'minlash bilan bog'liq.

Og'zaki, ayniqsa, yozma nutqqa tayyorgarlik ko'rishda so'zlovchining o'z ichida nutqni qaytarib olish davri mavjud. Mana shu ichki nutqdir. Unga parchalarga bo'linganlik xosdir, u vaziyatga bog'liq bo'ladi. Ichki nutq tashqi nutq asosida shakllanadi.

Tashqi nutqning ichki nutqqa ko'chirilishi (interiorizatsiya) tashqi nutq tuzilishining qisqarishi bilan birgalikda kechadi, ichki nutqning tashqi nutqqa o'tishi (eksteriorizatsiya) esa, aksincha,



ichki nutq tuzilishini ochib berishni, uni mantiqiy, hamda grammatik qoidalarga muvofiq ravishda tuzishni talab etadi.

SHunday qilib, kommunikativ ta'sir bir kommunikaning boshqasiga uning hulq-atvorini o'zgartirish maqsadida ko'rsatadigan psixologik ta'siridan o'zga narsa emas. Kommunikatsiya samaradorligi bu ta'sirning, aynan, qanchalik ro'yobga chiqqanligi bilan o'lchanadi.

Istalgan axborot belgisi tizimlar vositasida etkazilishi mumkin. Psixologiyada verbal (nutq) va noverbal (nutqiy bo'lmagan vositalar) kommunikatsiyu mavjud. Nutq kommunikatsiyaning universal vositasidir. Nutq insonning boshqalar bilan tabiiy til vositasida amalga shiriladigan muloqot jarayoni demakdir. Muloqot samaradorligi muloqotdagilar uchun umumiy tilni, shuningdek, ta'lim, umumiy madaniyat va nutq madaniyati kabi muhim bo'lgan omillarni belgilab beradi. Verbal nutq muloqotning noverbal vositalaridan foydalanish bilan to'ldiriladi.

Psixologiyada noverbal muloqotning to'rt xil shakllari mavjud: kinesika, paralingvistika, proksemika va vizual muloqot.

Kinesika – bu imo-ishoralar, mimika va pantomimikadan iborat bo'lgan muloqot vositalari tizimi. Paralingvistik va ekstralingvistik belgilar tizimi, shuningdek, nutq kommunikatsiyasi «qo'shimchalar»dan iborat. **Paralingvistik tizim** – bu vokallashtirish tizimi, ya'ni, tovush sifati, uning ko'lam, tonalligi. **Ekstralingvistik tizim** – nutqqa tanaffus va boshqalarni, masalan, tin olish, yo'talish, yig'i, kulgu, nutq jadalligini kiritish.

Proksemika – psixologiyaning muloqotni fazoda va vaqt bo'yicha tashkil etish talablari bilan shug'ullanadigan maxsus sohasi. Proksemikaning asoschisi amerikalik antropolog E. Xolldir. Proksemik xususiyatlarga sheriklarning muloqot vaqti yo'nalishi va ular o'rtasidagi masofa kiradi.

Vizual muloqot – bu ko'zlar orqali aloqa. SHuni ta'kidlab



o'tish joizki, servis sohasi bilan bog'liq ish faoliyatida verbal, hamda noverbal aloqalar bo'yicha o'z malakalarini muntazam oshirib boradiganlarga omad kulib boqadi.

Samarali muloqot uchun odam o'zida *kommunikativ omilkorlikni* rivojlantirishi kerak, bu boshqa odamlar bilan zarur aloqalarni o'rnatish va quvvatlab turish qobiliyatidir. Samarali kommunikatsiyaning belgilari: sheriklarning hamfikrligiga, vaziyat va muloqot predmetini yaxshiroq tushunishga erishish. Salbiy kommunikatsiya, kommunikativ to'siqlarning sabablari quyidagilar bo'lishi mumkin:

- stereotiplar – alohida shaxs yoki vaziyatga tegishli bo'lgan soddalashtirilgan fikrlar, natijada odamlar, vaziyatlar, muammolarning ob'ektiv tahlili va anglashga erishilmaydi;

Muloqotning inson filogenetik va ontogenetik rivojlanishidagi ahamiyati vazifalari va turlari. Inson muloqotda shakllanadi, rivojlanadi va shaxs sifatida namoyon bo'ladi. Ijtimoiy muloqotda ruhiyat taraqqiy etadi va individ o'zini hayotga joriy etadi. Ruhiy jihatdan rivojlangan odamlar bilan muloqotda bo'lish orqali, ilm olishga bo'lgan keng imkoniyatlar evaziga inson o'zining barcha yuksak qobiliyat va sifatlarini egallab borib, shaxsga aylanadi.

Tirik mavjudotlar muloqoti filo- va ontogenezda rivojlanadi. Bu rivojlanish jarayonning barcha asosiy tomonlari: mazmuni, maqsadlari va vositalarini egallaydi. Muloqotning filogenetik taraqqiyoti muloqot mazmunining o'zgarishi bilan bog'liq bo'lib, quyidagi fikrlarda o'z ifodasini topadi:

- bir mavjudotdan ikkinchisiga etkaziladigan muloqot mazmunining yangi axborot bilan boyitilishi. Avvalo – bu organizmning ichki, biologik holatlari haqidagi ma'lumotlar; so'ngra – tashqi muhitning hayotiy muhim xossalari haqida axborot. SHundan so'ng muloqot mazmuniga kognitiv xususiyatga ega bo'lgan, ob'ektiv, tirik jonzoatning xususiy



ehtiyojlaridan mustaqil bo'lgan tushunchalar ko'rinishidagi olam haqida bilimlarini ifoda etuvchi axborot kiradi. Bu, endi, inson darajasida, muloqot evolyusion rivojlanishining birinchi ikki bosqichi esa hayvonlar darajasi sodir bo'ladi;

- maqsadlarning boyitilishi o'zaro muloqotda bo'ladigan organizmlar ehtiyojlarining o'zgarishi va rivojlanishi bilan bog'liq: bu ehtiyojlar qanchalik turlicha va yuksak bo'lsa, muloqotning maqsadli nuqtai nazari ham shunchalik xilma-xil va takomillashgan bo'ladi.

Bugungi voqelik olamning ko'p ishlari va haqiqatlariga yangicha qarash, ularni butun murakkabliklarini yangicha idrok qilish va yangicha siyosiy, iqtisodiy, ma'naviy mezonlarda baholashni talab etadi.

Milliy ma'naviyatimiz va qadriyatlarimizning qayta tiklanishi, o'zligimizni anglay boshlaganimiz tufayli bugun har birimizning ongimiz, tafakkur tarzimizda muhim ijobiy o'zgarishlar ro'y bermoqda. Hayotiy o'zgarishlar odamlarimiz qalbi va ongiga singib, ularda kelajakka ishonch tuyg'usini, Vatanga muhabbat, erkinlik hissini tarbiyalamoqda. Mazkur jarayonlar so'zlashuv madaniyatini takomillashtirishda, uni yanada go'zallashtirishda har bir



Mavzuni mustahkamlash uchun nazorat savollari:

1. Boshqaruv muloqotining xususiyatlarini tushuntirib bering.
2. Rahbarlik muloqoti qanday asosiy bosqichlarni o'z ichiga oladi.
3. Faol tinglashning asosiy jabhalarini ko'rsating.
4. Nizoli vaziyatda inson harakat uslublari.
5. Muloqotda idrok jarayoni haqida nima bilasiz?
6. Muloqotning verbal vositalari nimalardan iborat?



7. Muloqotning noverbal vositalari nimalardan iborat?
8. Muloqotning nutqsiz vositalari quyidagilarga bo'linadi: vizual, akustik, taktil, kinestetik – ularga qisqacha ta'rif bering.
9. Rasmiy va ijtimoiy maydonlar deganda nimani tushunamiz?
10. Boshqaruv muloqotining xususiyatlarini tushuntirib bering.
11. Rahbarlik muloqoti qanday asosiy bosqichlarni o'z ichiga oladi.
12. Faol tinglashning asosiy jabhalarini ko'rsating.
13. Nizoli vaziyatda inson harakat uslublari.
14. Muloqotda idrok jarayoni haqida nima bilasiz?
15. Muloqotning verbal vositalari nimalardan iborat?
16. Muloqotning noverbal vositalari nimalardan iborat?
17. Muloqotning nutqsiz vositalari quyidagilarga bo'linadi: vizual, akustik, taktil, kinestetik – ularga qisqacha ta'rif bering.
18. Rasmiy va ijtimoiy maydonlar deganda nimani tushunamiz?

Nazorat uchun testlar

1. Aniq ko'rsatmalar bermaydigan, asosiy vazifa sifatida xodimlar uchun ish sharoitini yaratish, ishdagi kamchiliklarni bartaraf etishni ko'zlaydigan rahbarlik qanday uslub deyiladi?

- a) liberal;
- b) avtoritar;
- c) demokratik;
- d) partisipativ.

2. Avtoritar rahbarlik uslubining afzallik tomonlarini ko'rsating.

- a) ishlab chiqarish unumdorligi yuqori bo'ladi va jamoada qattiq tartib o'rnatiladi;
- b) jamoada qattiq tartib o'rnatiladi;
- c) jamoada yaxshi psixologik iqlim hukm suradi;



d) ishlab chiqarish unumdorligi yuqori bo'ladi.

3. Biror kishini maqtash, uning lavozimini oshirish yoki ishdagi kamchilikka ko'ra ishiga baho berishda doimo jamoa a'zolarining fikri bilan kelishilgan holda amalga oshirilishini ma'qul biladigan rahbarlik qanday uslub deyiladi?

- a) demokratik;
- b) avtoritar;
- c) liberal;
- d) partisipativ.

4. Boshqaruvning asosiy uslublari qaysilar?

- a) demokratik, aralashmaslik;
- b) liberal, sansolarlik;
- c) ijodiy yondashuv;
- d) avtoritar, demokratik, liberal.

5. Jamoa a'zolarining tilak-istaklari, fikrlari va maslahatlari juda kam hollardagina inobatga olinadigan, aksariyat hollarda bunday istaklar yoki ko'rsatmalar to'g'ridan-to'g'ri do'q-po'pisa, kamsitish yoki ma'naviy jazolash yo'li bilan cheklanadigan rahbarlik uslubi:

- a) avtoritar;
- b) demokratik;
- c) liberal;
- d) partisipativ;

6. Jamoada barcha ko'rsatkichlar doimo orqada, qo'nim ham yo'q bo'lgan holatga olib keladigan rahbarlik uslubi:

- a) demokratik;
- b) liberal;
- c) avtoritar;
- d) partisipativ.

7. Jamoadagi ruhiy-ma'naviy muhit og'ir, tang bo'lib, bu narsa odamlarning jamoadan, ishdan qoniqmasliklariga olib keladigan rahbarlik uslubi:

- a) demokratik;



- b) liberal;
- c) partisipativ;
- d) avtoritar.

8. Xodimlarga nisbatan do'q-po'pisa, keskin ta'qiqlash kabi qat'iy ohanglardan foydalanadigan, qanday yo'l bilan bo'lsa-da, o'z hukmini o'tkazish niyatidagi rahbarlik qanday uslub deyiladi?

- a) avtoritar;
- b) demokratik;
- c) liberal;
- d) partisipativ.

9. Biz boshqalardan kelayotgan noverbal signallarning necha foiziga ishonamiz?

- a) 35;
- b) 55;
- c) 38;
- d) 7.

10. Biz boshqalardan kelayotgan nutqning bevosita mazmuniga necha foizi ishonamiz?

- a) 42;
- b) 55;
- c) 38;
- d) 7.

11. Biz boshqalardan kelayotgan paralingvistik signallarga necha foiz ishonamiz?

- a) 35;
- b) 55;
- c) 38;
- d) 12.

12. Boshqalarning manfaatlariga zid ravishda o'z maqsadlariga erishishga intilish nima deb aytiladi?

- a) raqobatchilik;
- b) moslashuvchanlik;



- c) kelishuvchanlik;
- d) hamkorlik.

13. Ma'lum bir mavzuda mantiqiy va tilga oid qonun-qoidalarga muvofiq chiroyli, asoslangan, tushunarli holda gapirish nima deyiladi?

- a) notqlik san'ati;
- b) ma'ruza o'qish;
- c) dars berish;
- d) tashviqot.

14. Nutqda paralingvistik kanal nimalardan iborat?

- a) turli tovush vositalari;
- b) fikr mazmuni;
- c) imo-ishora;
- d) mimika.

15. Proksemika, bu:

- a) fazoviy psixologiya;
- b) mimika;
- c) tana holati;
- d) mazmunni baholash.

16. Proksemikada ijtimoiy masofa nechaga teng?

- a) 0 - 45 sm;
- b) 45-120 sm;
- c) 120-400 sm;
- d) 400-750 sm.

17. Proksemikada intim (yaqin) masofa nechaga teng?

- a) 0 - 45 sm;
- b) 45-120 sm;
- c) 120-400 sm;
- d) 400-750 sm.

18. Proksemikada ommaviy masofa nechaga teng?

- a) 0 - 45 sm;
- b) 45-120 sm;
- c) 120-400 sm;



d) 400-750 sm.

19. Proksemikada personal (shaxsiy) masofa nechaga teng?

a) 0 - 45 sm;

b) 45-120 sm;

c) 120-400 sm;

d) 400-750 sm.

20. To'la-to'kis va me'yorida tashkil etilgan rahbarlik muloqoti quyidagi asosiy bosqichlarni o'z ichiga oladi: 1. Yechim variantlarini izlash. 2. Masalani muhokama qilish. 3. Qaror qabul qilish. 4. Aloqa/kontakt o'rnatish. Ularning to'g'ri ketma-ketligi qaysi variantda berilgan?

a) 4,2,1,3;

b) 2,3,1,4;

c) 3,2,4,1;

d) 4,1,2,3.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Maxmudov I., SHomurotova N.N. Boshqaruv psixologiyasi. O'quv qo'llanma -T.: TDIU, 2019, 189 b.

2. Karimova V.M., Hayitov O., Djalolova S. Boshqaruv psixologiyasi. O'quv qo'llanma -T.: TDIU, 2008, 208 b.

3. G'ozuev E. Umumiy psixologiya. - T., 2002. 1- 2 kitob.

4. Axmetjanov M.M., Jumayev U.S. Kasbiy faoliyat psixologiyasi. Darslik, Buxoro, "Durdona" nashr., 2020. 326 b.

5. Umarov B.M., Psixologiya. Darslik- "Voris nashriyot", Toshkent, 2012 y. 270 b

6. www.expert.psychology.ru

7. www.psycho.all.ru

8. www.psychology.net.ru



3.2. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish. Boshqaruvda nizoli holatlar va shaxs toifalari. Muzokaralar olib borishning psixologik jihatlar



Tayanch iboralar: boshqaruv qarorlari, boshqaruv qarorlarining mohiyati, qaror qabul qilish darajalari, qaror qabul qilish bosqichlari, muloqotda nizoli holatlar, shaxs toifalari, rahbar faoliyati, muzokara, muzokara olib borish bosqichlari, muzokara yakuni, salbiy ta'sir, psixologik omillar, madaniyatlararo kommunikatsiya xususiyatlari.

Hozirgi davrda boshqaruvning psixologik talqini, uning mohiyati va mazmuni muhim ahamiyat kasb etadi. Ayniqsa boshqaruv psixologiyasining mexanizmlarini tadqiqot qilish muammolari, uning nazariy asoslari, yetakchi funksiyalarining o'zaro aloqadorligi, o'zaro munosabatlarning ob'ektivligi va sub'ektivligi hamkorlik uchun muhim ahamiyatga ega. Agarda mazkur jarayonda uyg'unlik hukm sursa, jamoa yoki muayyan tizimda o'zaro tushunuv, barqarorlik, mahsuldorlik ro'yobga chiqadi. Bu ijtimoiy-psixologik hodisalar, holatlar, vaziyatlar, muammolar yechimi ko'p jihatdan boshqaruv psixologiyasi materiallariga, uning ijtimoiy-amaliy tizimiga, tadrijiylikka bevosita bog'liq. Huddi shu boisdan mazkur fan sohasini o'rganish davr talabi, sivilizatsiya taqozasi, jamiyat taraqqiyoti, ravnaqining zaruriyatidir.

Boshqaruv psixologiyasi asoslarini puxta egallash orqaligina har bir insonda yuksak his-tuyg'ular, mehnatga ijobiy munosabat, ijtimoiy faollik, komfort hislarini shakllantirish mumkin. O'zini-o'zi anglash milliy ong kabi yuksak tuyg'ularni qaror toptirish orqali mehnatsevar, vatanparvar kishilarni shakllantirish joiz. Bozor iqtisodiyotining birmuncha murakkab mexanizmlari qay yo'sinda ishlashini tushunib yetish, muvaffaqiyatli faoliyat ko'rsata olish uchun nimalar qilish



kerakligini anglash, unga to'g'ri yo'l topa bilish mumkindir.

Hozirgi ijtimoiy muhitda shaxslararo munosabatlar silsilasida "birdamlik ruhi" va "mushtaraklik tuyg'usi" singari hamkorlik faoliyatini yo'lga qo'yishning samarali usullari va uslublari psixologiya fanida ishlab chiqilgan. Huddi shu nuqtai nazarga binoan ijrochi, amalga oshiruvchi inson fikrlashga ojiz robot emas, balki individual maqsad va manfaatlariga erishish yo'lida o'zining muayyan ijtimoiy ehtiyojlari majmuasiga ega bo'lgan o'ziga xos shaxs sub'ektidir, degan ta'rifni berish bilan birga u ziddiyatli zot ekanligiga asoslanib menejerga (boshqaruvchiga) jiddiy e'tibor qaratishni hamda uning jamoadagi faoliyati darajasiga asoslanib, jamoaning unga nisbatan munosabatini shakllantirish va aksincha holatlarni o'rganishga e'tibor ortayotganligini ta'kidlab o'tish maqsadga muvofiq.

Jahon psixologiyasi fanida xalq xo'jaligi tarmoqlarini tashkil qilish va ularni boshqarish jarayonida "inson-texnika" tizimidan tashqari "inson-inson" ("inson-tabiati", "inson-obraz" singari yondashish bundan istisno) munosabatlari muhim ahamiyat kasb etishi, uning tahlili ko'p jihatdan sotsial psixologiyaning empirik ma'lumotlariga asoslanishi muayyan darajada yoritilgan. Amaliy, tatbiqiy xususiyatli ma'lumotlar menejer shaxsiyatining gultojisidir.

Ishlab chiqarish jamoalari va moddiy mahsulot yaratmaydigan muassasalarning hodimlarini sotsial psixologik jihatdan idora qilishning jabhalarini tadqiqot qilishda mazkur fanning metodologiyasi va xalq xo'jaligini boshqarishning umumiy qonuniyatlari asoslangan holda faoliyatni uyushtirish, omilkorona yo'lga qo'yish yuksak samaralar beradi. Psixologiya faniga "boshqaruv" tushunchasi davlat, jamiyat, jamoat, ishlab chiqarish va texnikani boshqarish tizimidan, ya'ni kibernetikadan kirib kelgan bo'lib u hozirgi davrda insonning xulqi, xususiyatlari, ruhiy holatlari, bilish jarayonlari, ommaviy,



jamoaviy va ruhiy harakatlarni boshqarish ma'nosini bildiradi. U hozirgi davrga kelib: "inson-inson", "inson-jamoa", "jamoa-inson", "jamoa-jamoa" munosabatlarining boshqaruv imkoniyatlarini tekshirishni taqozo qiluvchi istiqbolli, mustaqil, maxsus sohalarga o'z predmeti ko'lamini yanada kengaytiradi. Natijada boshqaruv yangi qonuniyatlari, mexanizmlari, omillari, ijtimoiy manbalari. shaxslararo munosabat uslublari, yakka shaxsning ijtimoiylashuvi xossalari, menejer va tobe kishilar yoki hodimlar o'zaro muomalasining maromi, tekshirishning o'ziga xosligi, uslubiyatning takomillashuvi, nizoli va ziddiyatli vaziyatlarning oldini olish hamda ularning oqilona yechimini topish, mazkur jarayonda iliq, psixologik muhitning roli, uning ob'ektiv va sub'ektiv ahamiyati, mahsulot samaradorligini oshirishning imkoniyatlariga doir empirik va nazariy-metodologik materiallar to'plashning qulay shart-sharoiti yuzaga keladi.

Shuni alohida ta'kidlab o'tish joizki, boshqaruv psixologiyasi xo'jalikni yoki muassasani boshqaruvining ijtimoiy-tarixiy prinsip (tamoyil) lariga va qonun (qonuniyat) lariga bevosita asoslanadi. Bular qatoriga quyidagilarni kiritish mumkin:

- 1) demokratik detsentralizm (mahalliy boshqaruv ustuvorligi);
- 2) boshqaruvda yakkaboshchilik;
- 3) siyosiy, iqtisodiy, ma'naviy, ma'rifiy rahbarlikda (ma'muriyatda) xo'jalik yuritishning birligi;
- 4) xo'jalik hisobining oqilligi;
- 5) boshqaruvning rejaliligi;
- 6) ommaning boshqaruv jarayonida faol qatnashuvi;
- 7) hamkorlik faoliyatining ishtirokchilarini ma'naviy va moddiy jihatdan rag'batlantirish;
- 8) kadrlarni tayyorlash, tanlash va joylashtirish jarayonida psixodiagnostika tizimiga asoslanish.

Boshqaruv psixologiyasining predmeti ta'rif bo'yicha bir



qancha shakldagi mulohazalar mavjud bo'lsa-da, lekin ularning birontasi ham uning tub ma'nodagi xususiyati va mohiyatini ochish imkoniyatiga ega emas. Bu asnda XX asrning 60-70 yillarida berilgan ta'riflar xilma-xil bo'lib, ular sohaning yo'nalishi mazmunini chuqurroq yoritilishiga qaratilgandir. Ushbu fikrimizni dalillash maqsadida ayrim ma'lumotlarga murojaat qilamiz va ularni tahlil etishga (sharhlashga) intilamiz.

XX asrning 60-80 yillarida AQSH va Yevropaning bir qator mamlakatlarida zamonaviy boshqaruv nazariyasi rivojlana boshladi. Ilg'or davlatlarning nazariyotchilari tizimli boshqaruvni tashkil qilish maqsadida XXI asrning bo'sag'asida psixologiya fanida bir qancha konsepsiyalarni ishlab chiqdilar, chunonchi:

- tizimli yondashuv;
- tarmoqlararo uyg'unlik;
- ichki va tashqi omillarga asoslanuvchi boshqaruvlikka bog'liq idora etish majmuasini yaratish;
- gemogen va geterogen xususiyatlarini hisobga oluvchi omilga asoslanish va hokazo.

Boshqaruvni muvaffaqiyatli va samarali amalga oshirish ko'p jihatdan tashkilotda ishni uyushtirishning darajasiga va holatiga bog'liq.

Tashkilot bo'lishi uchun biron-bir guruh, o'z oldiga qo'yilgan bir nechta talabalarga javob berishi kerak, ya'ni:

- eng kamida 2 kishi o'zini aynan shu guruhning a'zosi deb bilishi;
- mazkur guruh a'zolari uchun umumiy bo'la oladigan eng kamida bitta maqsadning mavjudligi;
- o'zlari uchun ahamiyatli bo'lgan maqsadga erishish yo'lida birgalikda ishlash istagi guruh a'zolarining birligi kabilar.

Yuqoridagi talabalarni umumlashtirgan holda tashkilotga ijtimoiy psixologik ta'rif berish mumkin. Jumladan, tashkilot - bu faoliyatlari bir umumiy maqsad yoki maqsadlarga erishish yo'lida ongli ravishda muvofiqlashtirilib turiladigan kishilarning guruhidir.



Tashkilotning maqsadi uning resurslarini o'zlashtirish orqali natijaga erishishga qaratiladi.

Tashkilot tavsiyanomasining eng muhim tomoni, ya'ni mehnat taqsimoti haqidagi fikrni bayon qilishdir. Hatto 2 kishidan iborat tashkilotda ham maqsadga erishish uchun birgalikda bajariladigan ishning o'zaro taqsimoti amalga oshiriladi, ammo bu holatda garchand aniq vazifalar belgilab berilgan bo'lishiga qaramay, ularni amalga oshirishda ufqiy mehnat taqsimotiga doimo rioya qilinavermaydi. Biroq murakkab maqsadlari mavjud tashkilotlarda ufqiy mehnat taqsimotining o'ta aniq amalga oshirilishi talab qilinadi. Shuning uchun faoliyatning maqsadi va vazifasi aniq belgilab qo'yiladi. Aniq maxsus maqsadlarni yuzaga chiqarish uchun esa, bunday vazifalarni bajaruvchi bo'linmalar ta'sis etiladi. Har bir tashkilot o'ziga bir nechta kichik tashkilotchilarni birlashtiradi.

Shunga mos ravishda tashkilot oldiga qo'yilgan maqsadlarga erishish uchun belgilab berilgan vazifalarni ijro etish bilan shug'ullanuvchi bir nechta bo'limlarning faoliyatini muvofiqlashtirib turuvchi, o'z mohiyati bilan boshqaruv deb nomlangan mehnatning vertikal taqsimoti amalga oshiriladi.

Yuqoridagi mulohazalardan kelib chiqqan holda boshqaruvga shunday ta'rif berish mumkin: "Boshqaruv - bu muassasalarda ustuvor maqsadlarni shakllantirish va ularga erishish yo'llarini rejalashtirish, tashkiliy, motivatsion, baholash, nazorat qilishni amalga oshirishdan iborat ijtimoiy psixologik yaxlit jarayondir".

Samarali boshqaruvni amalga oshirish keng ko'lamli ishlarni amalga oshirish bilan ko'proq bog'liq bo'lsa-da, lekin aslida quyidagilarni:

- a) o'z shaxsiy maqsadini aniqlash;
- b) o'zini va o'zgalarni xolisona baholay bilish;
- c) o'z vaqtini to'g'ri taqsimlash;
- d) o'z vaqtida va aynan maqbul qarorlarni qabul qilish;



- e) faol faoliyat ko'rsata olish;
- f) stress holatini bartaraf etish;
- g) o'zini o'zi nazorat qilish;
- h) me'yoriy darajada kiyinish va go'zal yashash singari muammolarni hal etish bilan bog'liqdir.

Ta'kidlab o'tilgan individual shaxsiy sifatlarning majmuasi boshqaruv sohasida o'z faoliyatini o'zi boshlagan har bir hodim qobiliyati va mahoratini to'liq namoyon etishiga imkoniyat yaratadi. Qolaversa, har bir alohida olingan xodimning:

- * shaxsiy aniq maqsadining mavjudligi;
- * shaxsiy qadr-qimmatining anglanligi;
- * o'zgaruvchan, qarama-qarshi, murakkab holatlarni tushuna olish orqali ularni hal etish mahoratiga ega ekanligi;
- * favqulodda va kutilmagan holatlarda yuzaga kelgan muammolarni hal etish bo'yicha qarorlar qabul qilish va ularni amalga oshira olish singari sifatlarni namoyon qilish tashkilot faoliyatini samarali yuritishga keng imkoniyatlar ochib beradi.

Tashkiliy faoliyatni yanada samarali uyushtirish uchun undagi psixologik holatning o'rni va roli haqida mulohaza yuritish joiz.

Tajriba shuni ko'rsatmoqdaki, tashkilotning muvaffaqiyatga erishuvi 85 foiz unda faoliyat ko'rsatayotgan kishilarning mehnatga nisbatan xohishlariga, shuningdek, ularning o'zaro munosabatlari va munosib mahoratiga bog'liqdir. Aynan mana shu xolatlar psixologiyaga aloqador omillar hisoblanadi.

Boshqaruvdagi asosiy psixologik prinsiplar rivoji tarixiga nazar soladigan bo'lsak, o'zidan o'zi rivojlanuvchi bozor iqtisodiyoti tuzilmasining uch tarixiy davrini kuzatish mumkin:

1) XIX asrning oxiridan to 1935 yillargacha bo'lgan davrda asosiy omil sifatida - moddiy rag'batlantirishga jiddiy e'tibor qaratildi, shuningdek, tashkiliy tuzilma, mehnat havfsizligi, hodimlar o'quvi ham diqqat markazida turadi.

2) 1935 yildan to 1960 yillargacha "insoniy munosabatlar



doktrinasi" (asoschisi E.Meyo) joriy etila boshlandi; unda birinchi o'rinda ahloqiy jihatidan rag'batlantiruv qo'yiladi va norasmiy yetakchilarning roliga katta e'tibor beriladi.

3) 1960 yillardan e'tiboran stress bilan kurashi mehnat faoliyati xodimlarni tanlash va joy-joyiga qo'yish omillari hukm suradi.

Ma'lumki, bo'ysinuvchi hodim o'zini to'liq namoyon qilish uchun shart-sharoitlar yaratishga kirishadi va buning natijasida shaxsiy faollik kuchayadi.

Uchala tarixiy davrni birlashtirib turuvchi "insonga yomon munosabatda bo'lish - foydali emas" degan oddiy pragmatik yondashuvni ijtimoiy psixologiyada mustahkam joy egallaganligini kuzatish mumkin.

Xozirgi zamon fanida "rahbar", "lider" yoki "rahbarlik uslubi" va "liderlik uslubi" tushunchalarining yo'nalishidagi muammolar eng dolzarb muammolardan biri hisoblanadi. Bularning ichiga ko'proq ahamiyat kasb etuvchi B.D. Parchin fikriga ko'ra lider ma'lum bir guruhda shaxslar aro munosabatlarni muvofiqlashtirib turadi, u mikromuhitning elementi hisoblanadi, kutilmaganda vujudga keladi va uning xolatini barqarorligi kamroq bo'ladi, harakatlanishi guruhning kayfiyatiga bog'liq va u ko'proq guruhning faoliyatiga aloqador bo'lgan qarorlar qabul qiladi. Rahbar esa, ijtimoiy tashkilot hisoblangan guruhlarda rasmiy munosabatlarni muvofiqlashtiradi va mikromuhitning elementi hisoblanadi. Rahbar xolatining barqarorligi ko'proq bo'lib, u ma'lum bir tizimda bir necha marta ko'proq vakolatlarga, qaror qabul qilish, buyruq berish, topshiriqlar berish, talab qilish xuquqlariga ega. Qaror qabul qilish jarayoni bir muncha murakkabroq bo'lib, ko'pincha, turli xil vaziyatlarni qamrab oladi va bu vaziyatlar faqatgina bitta guruhga tegishli bo'lmaydi. Rahbar ma'lum bir kengroq ijtimoiy tizimning kichik bir guruhida faoliyat ko'rsatsa-da uning harakat doirasi keng hisoblanadi. Mutaxassislarining



fikricha liderlik jamoa faoliyatining samaradorligini oshirishda rahbarlik tushunchasini to'ldiradi. Rahbarlik – odamlarga maqsadlik ta'sir o'tkazishga qaratilgan, ularning faoliyatini muvofiqlashtirish bilan bog'liq boshqaruvning tarkibiy qismidir. Saylab qo'yilgan yoki tayinlangan rahbar qator vazifalarni bajaradi:

- jamoa faoliyatidagi maqsadini aniqlaydi va shakllantiradi;
- shu faoliyatni rejalashtiradi;
- rag'batlantirish vositalari va usullarini belgilaydi;
- uni nazorat qilishni amalga oshiradi.

Rahbarlik uslubiga muvofiq shakllanadigan shaxsiy sifatlar ichiga, eng avvalo, qadryatlar, ishonch va e'tiqotlarni aytib o'tish zarur. Bu sifatlar rahbarning roli xaqidagi tasavvurlarni shakllantirishga imkon beradi. Ayniqsa rahbarning qo'l ostidagilar xaqidagi tasavvuri, ularning qiziqishi va intilishlari xaqidagi fikri axamiyatli bo'lib, ularning xulq atvori, odobi, xayoti va kelajagi oldida mas'uldir. Shaxsning jamoaga ta'siri liderlik, rahbarlik kabi tushunchalar orqali ifoda qilinishi mumkin. Lekin, rahbarlik va liderlik bir-biridan farq qiladi. Eng asosiy farqi shundaki, rahbar jamoada rasmiy munosabatlarni, lider esa, jamoa ichidagi ma'lum bir guruhlarda, ma'lum bir yo'nalishlar bo'yicha norasmiy munosabatlarni muvofiqlashtiradi va boshchilik qiladi. Lider guruhning shunday a'zosiki, u go'yoki barcha guruhii jarayonlarning boshida turadi va xulqi bilan o'zgalarga ta'sir qila oladi. Lider ma'lum bir guruhda, ma'lum bir yo'nalishda shunday mavkega ega bo'ladiki, u o'zidagi ayrim ijobiy va kuchli fazilatlari tufayli turli munosabatlarda obro' orttirgan shaxsdir.

U aslida rahbarlikka davo qilmaydi, lekin yurish – turishlar ko'pchilikka ma'lum bo'lganligi sababli uni odamlar saylovlarda tanlashlari yoki rahbarlikka zaxira tanlashda uning nomzodini qo'yishlari mumkin.



Bir jamoada rasmiy va norasmiy guruhlar mavjud bo'lishi mumkin, shunga ko'ra rasmiy saylangan yoki tayinlangan rahbarlar va bir nechta liderlar bo'ladi. Liderlar o'z hususiyatlari va qobiliyatlari, yo'nalishlariga ko'ra bir-biridan farq qiladi. Jamoada mehnat va o'qish faoliyati maqsadlarini xammadan ko'ra oldin tushungan – ishchan liderlar, boshqachasi ish o'rgatadigan, ishning ko'zini biladigan – intellektual lider, yana biri odamlar kayfiyatini ko'taruvchi, ularni ruhan qo'llab quvvatlovchi – emotsional lider, yana biri sportga qiziqadigan, sportning ma'lum bir yo'nalishi bo'yicha lider bo'lishi mumkin. Liderlarning xayotiy va ta'sir etish davrlari vaqtinchalik jarayon bo'lib, vaziyat o'zgarganda faoliyat jarayonining mohiyatiga ko'ra liderlar bir-biriga joy bo'shatadilar. Shunday qilib, liderlik ob'ektiv guruhning aniq bir maqsad va vazifalarini amalga oshirishdagi faollik natijasidir. jamoani umumiy manfaatlarni ifodalovchi maqsadini amalga oshirishda barcha shaxslarda faollik va layoqat mavjud bo'ladi, lekin ularning faoliyati samarali boshqarilmasa, jamoada terli xil norasmiy guruhlar va muassasaning rivojlanishiga salbiy ta'sir ko'rsatuvchi liderlar xam vujudga kelishi mumkin. Shuning uchun rahbarlar o'z hodimlarining faoliyatini doimiy nazorat qilishi, adolatli baxolashi, ishlarni xamkorlikda tashkil eta olishi, muammo va ziddiyatlarni o'z vaqtida bartaraf etishi, ularni samarali faoliyat ko'rsatishlari uchun pedagogik sharoitlarni yaratib berishlari zarur.

Rahbar o'zining boshqaruv faoliyatida afzal bilgan va asoslangan barcha usullar va harakatning taktika va strategiyalaridan tashkil topgan tizimdir.

Rahbarlik uslubi – bu rahbarning hodimlarga nisbatan ta'sir ko'rsatish va ko'zlangan maqsadga erishishida hodimlar bilan bo'lgan o'zaro munosabatlardagi odatiy harakatlar bo'lib, quyidagilarga asosan aniqlanadi:

- qarorlar qabul qilish jarayonida hodimlarning ishtirok etish dajarasi;



- hodimlarning ma'lumotlar va axborotlar bilan ta'minlanishi;

- rahbar tomonidan qo'llanilayotgan uslublari, ya'ni, u yoki bu masalani xal qilishda uning o'ziga xos yondashishi.

Lider asosan, guruxdagi shaxslararo munosabatlarni boshqaradi. U xech qachon yolg'iz bo'lmaydi, gurux a'zolarini u yoki bu xarakatlarga chorlaydi. Chunki lider gurux a'zolarining psixologiyasi, ularning kayfiyatlari, intilishlari, qiziqishlari va xokazolarini xammadan xam yaxshi biladi. Ular ichida eng tashabbuskoridir. Bundan tashqari, liderlikning uslublari va sifatleri xam aloxida o'rganilgan.

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

Birinchisi, «Liderlik sifatleri nazariyasi»dir. Uning moxiyati shuki, xamma xam lider bo'la olmaydi, ayrim shaxslarda shunday sifatlar yig'indisi tug'ma mavjud bo'lib, bu sifatlar ular uni guruxda lider bo'lishini ta'minlaydi. Masalan, 1940 yilda amerikalik K. Berd 79 sifatdan iborat bo'lgan liderlik qirralari ro'yxatini tuzdi. Bu ro'yxatda liderlik qirralari, jumladan, tashabbuskorlik, muloqotga kirisha olishlik, yumor xissi, 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 shakllanishini tushuntirib bera olmaydi, ikkinchidan, so'rovlar mobaynida bitta sifat xam mutloq ko'p marta qayt etilmadi. Bundan ko'rinib turibdiki, liderlik murakkab psixologik xodisa.

Ikkinchi nazariya liderlikning vaziyatga bog'liqligi nazariyasidir. Bu yerda asosiy g'oya - lider vaziyatning maxsuli degan g'oyadir. Xar bir odamda liderlik sifatleri bor, lekin ayrim vaziyatlar, ayrim shaxslarning o'zlarini ko'rsatishlari, lider



bo'lishlari uchun qulay xisoblanadi.

Yuqoridagi ilk nazariyani tanqid qilish natijasida paydo bo'lgan uchinchii nazariya liderlikning sintetik nazariyasidir. Bu nazariya liderni guruxiy munosabatlarning bevosita maxsuli deb qaraladi. Liderning ro'yobga chiqishida guruxning birlamchi rolini ilgari suradi.

Tashkilotchilik qobiliyati - bu birinchidan, jamoani uyushtira olish va jamoani jipslashtira olish; ikkinchidan; o'zini shaxsiy ishini to'g'ri tashkil qila olish qobiliyatidir. O'z ishini tashkil qila bilish deganda, uning o'z ishini to'g'ri rejalashtirib, uni nazorat qila olish nazarda tutiladi. Jamoa faoliyatini va o'z faoliyatini rejalashtirish qobiliyati rahbar uchun muxim bo'lgan talablardan biridir.

Rahbarlik mavqey sifatida shaxsda egalik xususiyatini shakllantiradi. Boshqarish bevosita jamoaga qaratilgan bo'lib, uning psixologik natijasi o'zlikka nisbatan xurmat, o'zlikni anglash, qadrlash kabilarni vujudga keltiradi.

Rahbar ishini tashkillashtirishga ko'ra uch xil rahbarlik stiliga ega bo'lish mumkin.

- 1) avtoritar rahbar;
- 2) demokratik rahbar;
- 3) liberal rahbar.

Ushbu stillarning xar biri o'z natijasiga ega bo'lib, jamoada turli xil ijtimoiy psixologik kayfiyatni vujudga keltirishi mumkin.

Oxirgi yillarda Moskva va boshqa yirik ilmiy markazlarda tadqiqotlar natijasida shunday xulosaga kelindiki, aslida xayotda sof demokratik yoki sof avtoritar rahbarni uchratish qiyin. Lekin uchragan paytda ham ular bir jamoani uzoq muddat boshqara olmasliklari ma'lum bo'ldi. Shuning uchun ham ular vaziyatga bog'liq, vaziyat konkret jamoa unda qabul qilingan xatti xarakat normalari, shaxslararo munosabatlar tipi liderning ham, rahbarning ham ish taktikasi va uslubini



belgilaydi degan g'oya qabul qilinmoqda. Lekin bu rahbarlik uslublarini psixologik mazmun va mohiyatini, bilishning amaliy ahamiyati shundaki, har bir uslubda o'ziga xos ijobiy tomoni bor. Moxir rahbar o'zini-o'zi tarbiyalar ekan, ushalarning eng ma'quli, ayniqsa, o'zi rahbarlik qilayotgan jamoaga moslarini tarbiyalashi maqsadga muvofiqdir.

Har bir lider yoki boshliq o'zicha individual va qaytarilmasdir. Buning boisi xar bir boshliq o'z ish faoliyatini, boshqaruv faoliyatini o'ziga xos tarzda tashkil etishidadir.

Boshqarish faoliyatida liderlik, lider - rahbar sotsial psixologik fenomeniga katta e'tibor beriladi. Liderlik fenomenini tahlil qilishdan oldin avtoritet tushunchasini ko'rib chiqish lozim. Avtoritet-sotsial psixologiyada-odam, ijtimoiy guruh, jamoat tashkilotining boshqalarga ta'siri, boshqa odamlar nazaridagi mavqeini anglatadi. Shaxs, guruh yoki tashkilotning avtoriteti qonuniy, rasmiy yoki norasmiy, ularning norasmiy munosabatlar tizimidagi holatiga bog'liq bo'lishi mumkin. Birinchi holatda avtoritet sub'ektning ijtimoiy roliga bog'liq bo'ladi, ikkinchi holatda unga atrofda odamlarning munosabatiga bog'liq bo'ladi. Aynan ana shu rol va munosabatlardan rasmiy va norasmiy liderlik tushunchasi kelib chiqadi.

Lider - ahamiyatli vaziyatlarda qolgan ishtirokchilarning xulqiga sezilarli ta'sir ko'rsata oladigan guruh a'zovidir.

B.D. Parigin lider bilan rahbar o'rtasidagi quyidagi farqlarni aniqlagan:

- a) rahbar rasmiy yo'l bilan tayinlanadi, lider norasmiy yo'l bilan ko'tariladi;
- b) rahbarga qonun tomonidan huquq va vakolatlar berilgan, lider bunday huquq va vakolatga ega emas;
- c) rahbar guruh manfaatlarini guruhlararo munosabatlar tizimida namoyon qiladi, lider faoliyati guruhning ichki faoliyati bilan cheklangan;
- d) rahbar guruh faoliyati uchun qonun oldida javob beradi,



liderda bunday ma'suliyat yo'q.

Liderlik muammosi bo'yicha sotsial psixologiyada bir necha nazariyalar mavjud.

Liderlik - kichik guruhdagi dinamik jarayonlarga taalluqli bo'lib, guruhdagi bo'ysinish va xukmronlik munosabatlarini aks ettiruvchi tushunchadir. Liderlik ayni paytda ob'ektiv (konkret vaziyatda guruhning maqsad va vazifalari), sub'ektiv (guruh a'zolarinig individual tipologik xususiyatlari, qiziqishlari, extiyojlari) shuningdek, liderning guruh faoliyatining tashabbuskori va tashkilotchisi sifatida xarakatlari omillariga bog'liqdir.

Liderlik roli nazariyasiga ko'ra (amerikalik tadqiqotchi R.Beylz) liderlik bu aloxida rolni qabul qilishdir. Ikki biridan sezilarli farq qiladigan liderlik roli mavjud. Birinchisi - professional roli, bajarilayotgan ish yuzasidan lider tomonidan bildirilayotgan va paydo bo'lgan muammoni xal qilishga mo'ljallangan taklif va fikrlar. Ikkinchisi - «ijtimoiy - emotsional mutaxassis» roli, shaxslararo munosabatlardagi muammolarni hal qilish bilan bog'liq bo'lgan liderlik.

Avvalo, xar qanday rahbarda intellekt - aql-zakovatning ma'lum normasi bo'lishi kerak. Bu norma yaxshi rahbar uchun o'rtadan yuqori bo'lmog'i muvofiqdir. Chunki geniy darajadagi intellektga ega bo'lgan rahbar bilan ishlash odamlar uchun qator noqulayliklar keltirib chiqarishi mumkin, bunday aql-zakovat qolganlarning ijobiy rivojlanishiga psixologik to'siq bo'lishini amaliyot va xayot ko'rsatadi. Rahbardagi o'rtadan yuqori intelektni qoplab ketadigan yana boshqa muhim sifatlar borki, ular boshqarish ishining samarasiga ijobiy ta'sir ko'rsatadi.

Masalan, rahbarning mustaqil fikrlilik, topqirlik, tashabbuskorlik sifatlari. Chunki ayrim xollarda xato qilsa ham rahbar original fikrlar aytib, yo'l-yo'riqlar ko'rsata olishi, xar bir ko'rsatilgan fikr, qilingan ishga mustaqil baho bera olishi zarur. Xar qanday rahbar uchun kerak bo'lgan xislatdan yana biri tor



ma'noda «ziyoli» bo'lish, yoki boshqacha qilib aytganda, madaniyatli bo'lishdir. Boshliq o'zidagi madaniyatni, avvalo, muomalada, odamlar bilan bo'ladigan muloqotlarda namoyish qilmog'i kerak. Muomala madaniyati – bu o'rinli, aniq, qisqa, samimiy gapirish madaniyati va ikkinchi tomondan, suhbatdoshni tinglash qobiliyatidir.

Jamoa faoliyatini va o'z faoliyatini rejalashtirish qobiliyati rahbar uchun muhim bo'lgan talablardan biridir. Chunki, rejalashtirish asosida o'z-o'ztni boshqara olish va boshqarishning tashqi faoliyatini maqsadga muvofiq tarzda boshqara olishni ta'minlovchi muhim psixologik xususiyat yotadi. Rahbar o'z ishini puxta rejalashtirish qobiliyatiga ega bo'lgan realistik tafakkurga ega bo'lmog'i, ya'ni xar qanday sharoitlarda ham o'sha muammo yoki ishga taalluqli barcha alternativ variantlardan eng to'g'risi va maqsadga muvofiqligini tanlab oladigan, ishni to'g'ri tashkil eta bilgan, ya'ni kam sarflab ishni uddalay olgan, noaniq yoki tasodifiy vaziyatlarda ham ish taktikasini to'g'ri yo'lga yo'naltira oladigan odam bo'lishi kerak.

Rahbarlik va boshqarish ikki tarzda ijtimoiy hodisadir. Rahbarlik bu shaxsning mavqei bo'lsa, boshqarish esa, bevosita amaliy jarayondir. Rahbarlik mavqe sifatida shaxsda egalik xususiyatini shakllantiradi. Bunda egalik o'z xulqi, xatti-xarakatlari va muomila munosabatlariga nisbatan egalik xissini vujudga keltiradi. Boshqarish esa, bevosita jamoaga qaratilgan bo'lib, uning psixologik natijasi o'zlikka nisbatan xurmat, o'zligini qadrlash, anglash kabilarni vujudga keltiradi. Rahbar doim o'z xodimlari bilan muloqotda bo'ladi. Bu esa, uni muloqot qilish ko'nikmalarini shakllangan bo'lishini talab qiladi. Muloqot asosida ishni turli xil tarzda tashkillashtiradi. Jumladan, ishni byurokratik yoki demokratik tarzda tashkillashtirishi mumkin. Xuddi mana shu muloqot shakliga ko'ra jamoada ijtimoiy fikr vujudga keladi. Rahbar ishni tashkillashtirishga ko'ra uch xil rahbarlik stiliga ega bo'lishi kerak. Avtoritar, demokratik va



liberal stillarning xar biri o'z natijasiga ega bo'lib, jamoada turli xil ijtimoiy psixologik kayfiyatni vujudga keltiradi.

Rahbarlik muayyan tuzilishga, o'zaro bog'liqlikka ega bo'lgan murakkab shaxslararo munosabatni maqsadga muvofiq amalga oshirishdir. Bundan tashqari moliyaviydan boshlab to tarbiyaviygacha funksiyalarni bajarish buning uchun esa, ma'lum kasbiy malakalarni egallash lozim, aks holda ularning zaifligi rahbarlikni qiyinlashtiradi.

Tajriba orttirish namunalardan foydalanish malaka oshirish uslub vosita yo'l – yo'riq o'zlashtirish orqali rahbarlik qilish mumkin xolos. Ishlab chiqarishni yo'lga qo'yish muomala maromidagi buzilish, tartib – intizomni nazorat qilish, istiqbol rejasini kengaytirish, ashyo miqdorini ko'paytirishga dalolat beradi.

Boshqalarni o'qitish, ularga saboq berish, o'rgatish uquvining yo'qligi. Korxona rivojini ta'minlash kadrlar tayyorlash va ularning malakasini oshirish muayyan bilim hamda ko'nikmalar bilan qurollantirishga ko'p jihatdan bog'liq. Bu muammo "Milliy kadrlar tayyorlash dasturi" da o'z aksini topgan. Rahbar o'z tajribasini yoshlarga o'rgatmas ekan, demakki vorislik tamoyili buziladi, muayyan malakalarni ularda shakllantirmaslik istiqbolga ko'r – ko'rona yondashishni yuzaga keltiradi, bilimlar bilan ularni qurollantirmaslik esa, ravnaq to'g'risida chop bo'lish mumkin emas.

Mehnat jamoasini jipslashtirish qobiliyatining quyi darajali ekanligi, jamoadagi psixologik, iliq muhit rahbar muvaffaqiyatining namunasidir. Psixologik muhit o'zaro yordam, o'zaro moslik ahllik, totuvlik, o'zaro tushinuv simpatiya singari his – tuyg'ularning barqaror majmuasini o'zida aks ettiradi. Turli yoshdagi, kasbdagi, jinsdagi kishilarning xarakteridan milliy mansubligidan qat'iy nazar ularni jipslashtirish rahbarning asosiy funksiyasi va uning mahoratidir. Jamoa a'zolarini jipslashtirish o'quvining zaifligi psixologik muhitga zarar yetkazadi,



hamkorlik hamdardlik tuyg'ularini susaytiradi.

Rahbarda yangi g'oyalar tug'ilishi, muayyan maqsadlar vujudga kelishi mumkin, lekin u ana shu narsalar bilan o'zgalarni jalb eta olmaslik, boshqaruv san'ati zaifligini bildiradi. Buning uchun "o'zini reklama" qilishdan or qilmaslik lozim, fikr almashish yordamida yangiliklar bilan o'rtoqlashish qabilida ish tutish imkoniyati mavjud.

Shuning uchun jalb etish hatto attroksiya turli uslublari mavjudligini unutmashlik qilish orqali, fikr almashish yordamida yangiliklarga o'zga kishilarni jalb etish mumkin. Ana shunday o'quvga ega emaslik boshqaruvga noliyqlikdan dalolat beradi, u mazkur lavozimdan ketishi zarur.

Odamlar bilan muomalaga kirishish jarayonida dilkashlik, ibolilik va nazokatlikning yo'qligi. Rahbar etnopsixologik xususiyatlarga ega bo'lish orqali dilkashlik, ibolilik va nazokatlik fazilatlariga ega bo'ladi. Milliy qiyofa, milliy ong, milliy xarakter, milliy xis-tuyg'u milliy shaxslararo munosabat bilan qurollanish orqali ko'zlagan maqsadga erishish mumkin. Milliy xislatlarning yo'qligi boshqaruv apparatida ishtirok etishi ma'lum ma'noda man etiladi.



Mavzuni mustahkamlash uchun nazorat savollari.

1. Boshqaruv psixologiyasi asoslarini puxta egallash orqaligina har bir insonda yuksak his-tuyg'ular, mehnatga ijobiy munosabat, ijtimoiy faollik, komfort hislarini shakllantirish mumkin, deydlar. Siz nima deb o'ylaysiz? O'z fikringizni bayon eting.

2. Ishlab chiqarish jamoalari va moddiy mahsulot yaratmaydigan muassasalarning hodimlarini sotsial psixologik jihatdan idora qilishning jabhalarini nimalardan iborat? O'ylab,



o'z fikringizni bildiring.

3. Boshqaruv psixologiyasi xo'jalikni yoki muassasani boshqaruvining ijtimoiy-tarixiy tamoyillariga va qonuniyatlariga bevosita asoslanadi. Bular qatoriga nimalarni kiritish mumkin?

4. Boshqaruvni muvaffaqiyatli va samarali amalga oshirish ko'p jihatdan tashkilotda ishni uyushtirishning darajasiga va holatiga bog'liq, deydlar. Siz nima deb o'ylaysiz? O'z fikringizni bayon eting.

5. Mulohazalardan kelib chiqqan holda boshqaruvga qanday ta'rif berish mumkin?

6. Samarali boshqaruvni amalga oshirish keng ko'lamli ishlarni amalga oshirish bilan ko'proq bog'liq bo'lsa-da, lekin aslida qaysi muammolarni hal etish bilan bog'liq?

7. Har bir hodim qobiliyati va mahoratini to'liq namoyon etishida ularning qaysi imkoniyatlari ochib beriladi?

8. Saylab qo'yilgan yoki tayinlangan rahbar qaysi vazifalarni bajarishi lozim?

9. Rahbarlik uslubi deganda nimani tushunasiz? Izoh bering.

10. Tashkilotchilik qobiliyati haqida nima deya olasiz? O'z fikringizni bayon eting.

11. Liderlik deganda nimani tushunasiz? Izoh bering.

12. Boshqalarni o'qitish, ularga saboq berish, o'rgatish o'quvining yo'qligi, deganda nimani tushunasiz? O'z fikringizni bildiring.

Nazorat uchun testlar

1. Boshqaruv faoliyatning uch bosqichi bo'lib, boshqaruv muloqotning qaysi vazifasini aks ettiradi

- a) buyruq berish, topshiriq ijrosini tekshirish, baholash;
- b) suhbatdan o'tkazish, topshiriq ijrosini tekshirish baholash;
- c) ishga qabul qilish, buyruq berish, topshiriq ijrosini tekshirish;
- d) rahbarlik qilish, topshiriq ijrosini tekshirish hamda



baholash.

2. Faol tinglash davomida shaxs faolligining asosiy uch jabhasi namoyon bo'ladi. Bular qaysilar?

- a) diqqatning suhbatdoshga yo'nalganligi, faollik, xayrixohlik;
- b) diqqatning suhbatdoshga yo'nalganligi, ishontirish, buyruq;

- c) faollik, xayrixohlik, maqtash;
- d) xayrixohlik, o'ziga ishonch, diqqat.

3. Ikkinchi bosqichda o'zgani tushunishning asosiy sharti sifatida nima namoyon bo'ladi?

- a) tinglash malakasi;
- b) ishontirish;
- c) buyruq;
- d) o'ziga bo'ysundira olish malakasi.

4. Nizoli vaziyatda ikkala tomonni qoniqtirishda qaysi yechim izlanadi?

- a) raqobat;
- b) yon berish;
- c) qochish;
- d) hamkorlik.

5. Nizoli vaziyatda masala ikkala tomonni ham qisman qoniqtiradigan yechim orqali hal etiladi, lekin asosiy manfaatlar qondirilmaydi, bu –

- a) raqobat;
- b) yon berish;
- c) kompromiss;
- d) qochish.

6. Xodimlarni ma'lum tomonga yo'naltirish maqsadidagi o'zaro ma'lumot almashinuvi jarayoni nima deb ataladi?

- a) boshqaruv muloqoti;
- b) buyruq va topshiriq uzatish;
- c) qayta aloqa;



d) ish yuritish.

7. Biron-bir masala yuzasidan kelishuv jarayoni, bu nima?

- a) muzokara;
- b) maslahat;
- c) kompromiss;
- d) shartnoma.

8. Boshqalar uchun shaxsiy manfaatlarini qurbon qilish (K.Tomas bo'yicha).

- a) raqobatchilik;
- b) moslashuvchanlik;
- c) kompromiss (kelishuvchanlik);
- d) hamkorlik.

9. Boshqalarning manfaatlariga zid ravishda o'z maqsadlariga erishishga intilish.

- a) raqobatchilik;
- b) moslashuvchanlik;
- c) kelishuvchanlik;
- d) hamkorlik.

10. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish bosqichlari

- a) 5 ta;
- b) 6 ta;
- c) 4 ta;
- d) 3 ta.

11. Guruhlararo nizolarning asosiy sabablarini ko'rsating

- a) cheklangan resurslar uchun kurashdagi maqsadlarning mos kelmasligi;
- b) odamlar o'rtasidagi raqobat;
- c) odamlarning bir-birlariga ishonmasliklari;
- d) odamlarning bir-birlariga ishonishlari.

12. Insonning ichki qarama-qarshiliklari natijasida, hal bo'lmagan tuyg'ulari.

- a) shaxsiy ichki nizo;
- b) shaxslararo nizo;



- c) guruhlar orasidagi nizo;
- d) etnik nizo.

13. Ishtirokchilarning ma'lum talablarini qoniqtirmasliklari tufayli yuzaga keladigan va aniq maqsadga qaratilgan mojarolar – bu ...

- a) realistik (predmetli);
- b) predmetsiz;
- c) disfunktsional;
- d) destruktiv.

14. Muzokara guruhida birinchi shaxs rahbar, ikkinchisi psixologik holatni talqin qiladi, uchinchi ...

- a) kuzatuvchi;
- b) psixolog;
- c) diplomat;
- d) kotib.

15. Nizolar qanday vazifalarni bajaradi?

- a) salbiy – destruktiv va ijobiy konstruktiv;
- b) ijodiy konstruktiv;
- c) qarama-qarshiliklarni kuchaytiruvchi;
- d) salbiy – destruktiv.

16. Nizolarning boshqarish, ularni hal etish yo'llari qaysilar?

- a) tarbiyaviy shaxslararo va ma'muriy uslublar;
- b) tarbiyaviy shaxslararo uslublar;
- c) ma'muriy uslublar;
- d) prinsipiiallik, ishontirish, iltimos.

17. Nizolarning kimlar orasida yuzaga kelishiga ko'ra turiga kirmaydi ...

- a) shaxsiy ichki nizo;
- b) shaxslararo nizo;
- c) guruhlar orasidagi nizo;
- d) destruktiv va konstruktiv nizolar.

18. Nizolarning kimlar orasida yuzaga kelishiga ko'ra



turiga kirmaydi ...

- a) ochiq, yopiq;
- b) shaxslararo nizo;
- c) guruhlar orasidagi nizo;
- d) milliy.

19. Nizolarning paydo bo'lishiga olib keladigan so'zlar va harakatlar qanday nomlanadi?

- a) nizogenlar;
- b) nizolar sabablari;
- c) buzuvchi omillar;
- d) shaxslararo nizolar.

20. Psixologik nuqtai nazardan, anchagina malakali tartibda o'tadigan muzokara turi

- a) «maqsadga yo'nalgan muzokara»;
- b) «samarali muzokara»;
- c) «to'g'ri tashkil qilingan muzokara»;
- d) «psixologik muzokara».

21. Qaror qabul qilishning birinchi «Muammoni o'rganish» bosqichida rahbar ba'zi-bir majburiyatlarni malakali mutaxassis ixtiyoriga topshiradi

- a) muammoni qo'yish;
- b) majburiyatlarni taqsimlash;
- c) ma'lumotlar yig'ish;
- d) muammoli vaziyatning konseptual modelini yaratish.

22. Qaror qabul qilishning birinchi «Muammoni o'rganish» bosqichida ushbu masala bo'yicha qanday qiyinchiliklar borligi aniqlash vazifasi.

- a) muammoni qo'yish;
- b) majburiyatlarni taqsimlash;
- c) ma'lumotlar yig'ish;
- d) muammoli vaziyatning konseptual modelini yaratish.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Maxmudov I., SHomurotova N.N. Boshqaruv



psixologiyasi. O'quv qo'llanma –T.: TDIU, 2019, 189 b.

2. Karimova V.M., Hayitov O., Djalolova S. Boshqaruv psixologiyasi. O'quv qo'llanma –T.: TDIU, 2008, 208 b.

3. G'ozuev E. Umumiy psixologiya. - T., 2002. 1- 2 kitob.

4. Axmetjanov M.M., Jumayev U.S. Kasbiy faoliyat psixologiyasi. Darslik, Buxoro, "Durdona" nashr., 2020. 326 b.

5. Umarov B.M., Psixologiya. Darslik- "Voris nashriyot", Toshkent, 2012 y. 270 b

6. www.expert.psychology.ru

7. www.psychology.all.ru

8. www.psychology.net.ru

3.3. Ijtimoiy guruhlar, jamoalar va xodimlarni boshqarishning psixologik asoslari



Tayanch so'z va iboralar: guruhlar psixologiyasi, tashkilot – katta guruh sifatida, guruh – boshqaruv imkoniyati sifatida, tashkilotdagi kommunikatsiya, xodimlar tipologiyasi, xodimlar motivatsiyasini boshqarish, boshqaruvda motivatsiya tushunchasi, tashkilotdagi nizolarni boshqarish, tashkilotda xodimlar adaptatsiyasi, haqqoniy yechim topish yo'llari, yolg'on ishlatish.

Guruhlar psixologiyasi. Boshqaruv faoliyati doimo jamoa doirasida olib boriladi. Shu munosabat bilan rahbar guruhning ichki hayotiga oid o'ziga xos qonun, qoida va xususiyatlar haqidagi bilimga ega bo'lishi lozim. Rahbar yoki xodim qanchalik o'zini yolg'iz his qilmasin, baribir biron guruh yoki jamoa manfaatlari doirasida bo'ladi. Umuman har bir kishining mehnat faoliyati biron jamoa ichki qoidalari, normalari asosida boshqariladi. Hatto, yakka tartibda ishlaydigan mutaxassis ham, biron uyushma yoki jamiyat ichida qabul qilingan qadriyatlar va qoidalarga suyanib faoliyat yuritadi. Shu ma'noda alohida



shaxsni boshqarish imkoniyati ko'p hollarda jamoani boshqarish uslublari bilan uyg'unlashadi.

Har bir guruh nazarda tutilgan qonun asosida yashaydi va oqibatda paydo bo'ladigan hodisalar guruhij jarayon deb ataladi. Guruhij jarayonni bilish, unga xos qonuniyatni tushunish rahbarga jamoani boshqarish, uning a'zolariga ta'sir etish uchun qulaylik yaratadi. Shu munosabat bilan, quyida jamoaning ichki hayoti, unga xos guruhij jarayonlar haqida batafsil ma'lumot berib o'tamiz.

Guruhlar, uning ichida sodir bo'layotgan jarayonlar, bu jarayonlarning shu guruh a'zolariga ta'siri va aks ta'siri ijtimoiy psixologiya fani tomonidan o'rganiladi. Ayni vaqtda guruh ichidagi sodir bo'layotgan hodisalar va ular bo'ysunadigan qonun-qoidalarni bir muncha umumlashtirish orqali guruhning rivojlanish bosqichlari aniqlanganligi ayon. Guruh ichki hodisalarining ma'lum bosqichlarga amal qilib rivojlanishi, bunday rivojlanishning har bir guruhda o'ziga xosligi guruhij dinamika iborasi bilan ifodalanadi. Binobarin, har qanday guruh u tashkil topgandan to tarqalib ketguncha ma'lum qoidalarga amal qiladi. Oqibatda guruh rivojlanib boradi va jamoalarning yuksak ko'rinishi darajasiga ko'tariladi, ba'zilar esa turli sabablarga ko'ra guruh rivojlanishining biron bosqichida uzoq turib qoladi, yoki shu bosqichdan nariga o'tolmay, keyinchalik tarqalib ketadi.

Guruhni ichki rivojlanish qonunlariga amal qilishi, uning yuksak jamoa darajasiga ko'tarilishi tashkilotni ko'zlangan maqsadga erishish yo'lidagi imkoniyatidan biri hisoblanadi. Xo'sh, guruh degan tushunchaning o'zi nima?

Guruh tushunchasi ijtimoiy psixologiyadagi eng muhim iboralardan biridir.

Rahbar, yuqorida ta'kidlaganimizdek, o'z faoliyatida xodimlar uyushgan guruh bilan muloqotda bo'lar ekan, ularga xos xususiyatlarni bilishi va undan boshqaruv faoliyatida unumli



foydalanishi lozim. Tashkilot maqsadlariga muvofiq uyushgan guruhni mehnat jamoasi deb atash mumkin. Rahbar o'z faoliyatida muloqotga kirishadigan guruhlar bir necha turlarga bo'linadi. Xodimlarning soni va ular o'rtasidagi munosabatga ko'ra kichik va katta guruhlar farqlanadi. Xususan, kichik guruhdagi xodimlarning munosabati bevosita ko'rinishda bo'lsa, katta guruh a'zolari esa bivosita munosabatda bo'ladilar.

Kichik guruhlar psixologik jihatdan talqin etilganda, ularga aloqador quyidagi xususiyatlar farqlanadi:

- guruh a'zolaridan birining xatti-harakati boshqa a'zolarga ta'sir etadi;

- guruh a'zolari shaxsiy yoki umumiy ehtiyojlarini qondirishda bir-birlariga muhtojdir.

Bunday ta'rif mashhur psixolog K. Levinga tegishli bo'lib, u guruh ichida ro'y beradigan jarayonlarni ilmiy jihatdan tahlil etadi. Binobarin, biron tashkilotdagi kichik guruhni nazarda tutsak, guruh a'zolariga xos umumiy maqsadning mavjudligi ta'kidlanadi.

Demak, bir butun korxonani tashkil etuvchi kichik guruhlar majmuasi katta guruh deyiladi. Lekin kichik va katta guruhlar ichki jarayonlar o'ziga xos bo'lib, rahbar u yoki bu guruh bilan muloqotga kirishganda mazkur xususiyatlarni hisobga olishi lozim.

Umuman, psixologiya fanida guruhlarini farqlash bir necha mezon bo'yicha amalga oshiriladi. Quyidagi xususiyatlar guruh tabiatini yanada chuqurroq tushunish va bundan boshqaruv faoliyatida foydalanish imkonini beradi.

Kichik guruhning o'zi ikkiga bo'linadi:

- *birlamchi guruh* o'z ahilligi va o'zidagi «BIZ» hissiyotining yuksakligi bilan ko'zga tashlanadi. Asosiy belgilari – uning kamsonliligi, a'zolari o'rtasidagi masofa yaqinligi, o'zaro munosabatlarning shaxsiy xususiyatlarga asoslanganligi. Bunday guruhga yorqin misol sifatida oilani keltirish mumkin.



- *ikkilamchi guruh* deb faoliyati aniq maqsadga yo'nalgan va o'zaro munosabatlarda rasmiy jihatlar kuzatiladigan jamoaga aytiladi. Bunday guruhda asosiy diqqat o'zaro munosabatlarga emas, balki ma'lum vazifani bajarish malakasiga qaratiladi.

Rahbar boshqaruv faoliyatida turli maqsadda tuzilgan guruhlarda turlicha psixologik muhitni shakllantirishga e'tibor berishi kerak. Masalan, qisqa muddatli va malakali mehnat talab qiladigan vazifalarni ado etish uchun tuzilgan guruhda asosiy maqsad mehnat faoliyatiga qaratiladi va jamoa birdamligiga bog'liq tadbirlar cheklanadi. Doimiy va muntazam faoliyat yurituvchi guruhda esa bajarilayotgan mehnat bilan bir qatorda ayni jamoada sog'lom va ahil muhit yaratish yo'li tanlanadi.

Kichik guruhning yana bir ko'rinishi *referent guruh* deb ataladi. Referent guruh, o'z mazmuniga ko'ra, biron kimsa uchun eng ardoqli va o'ziga yaqin tutuvchi jamoani anglatadi. Odatda har kim referent guruhni o'ziga namuna sifatida qabul qiladi va o'z xulqini shu guruh normalari bilan moslashtirishga intiladi.

O'z mohiyatiga ko'ra referent guruh salbiy va ijobiy xarakterga ega bo'lishi mumkin. Ijobiy mazmunga xos referent guruh tashkilot maqsadiga muvofiq ishlaydi va undagi jarayonlar umumiy maqsadga bo'ysungan bo'ladi. Salbiy mazmun kasb etgan referent guruhdagi norma va xulq-atvor shakllari jamoa manfaatiga zid bo'lishi va tashkilot maqsadi bilan mos kelmasligi mumkin. Masalan, bu manzara mehnat jamoasidagi ba'zi xodimlar to'dasining muntazam ravishda tartibbuzarlikka yo'l qo'yishi yoki asosiy ish vaqtida o'z faoliyatini boshqa yo'nalishga bag'ishlashida ko'rinadi.

Odatda har bir jamoada bir necha referent guruhlar uchrashi tabiiy. Rahbar bunday vaqtda ushbu guruhning salbiy yoki ijobiy mazmunga yo'nalganini darhol ajratib olishi va shu asosda ularga nisbatan o'z munosabatini bildirishi lozim. Ijobiy yo'nalishga ega bo'lgan referent guruhni qo'llash bilan birga asta-sekin undagi a'zolar sonining ko'payishi haqida g'amxo'rlik

qilish kerak. Salbiy yo'nalishdagi guruhga nisbatan tanlangan asosiy siyosat esa, ushbu guruh a'zolariga topshiriladigan vazifalar asnosida iloji boricha ularni bir-biridan uzoqlashtirishga qaratilgan bo'lishi zarur.

Yuqorida sanab o'tilganlar qatorida rasmiy va norasmiy guruhlar ham mavjud. Rasmiy guruh biron maqsadga erishish yo'lida tashkil topadi. Masalan, brigada, bo'lim, ma'muriyat kabi rasmiy mehnat jamoalari... Odatda mazkur guruhlarining faoliyati ma'lum bir maqsadga yo'nalgan ravishda boshqariladi. Bunday guruhning tashkil topishi huquqiy jihatdan rasmiylashtirilib qo'yiladi.

Norasmiy guruhlar tasodifan paydo bo'ladi va bu holat u yoki bu korxona ichida yuz berishi mumkin. Norasmiy guruh tashkil topishining manbalari shu guruh a'zolariga xos umumiy manfaat va o'zaro iliq munosabatlarning mavjudligida ko'rinadi. Norasmiy guruh korxona rasmiy tizimidan mustaqilligi, o'z oldiga qo'ygan maqsadining noaniqligi bilan ifodalanadi. Bunday guruhni ba'zan manfaatlar bo'yicha birlashish desa ham bo'ladi.

Tashkilot miqyosida, dadil ayta olamizki, yuqorida sanab o'tilgan guruh turlarining hamma ko'rinishi mavjud. Guruh o'z a'zolariga o'z ta'sirini o'tkazadi va guruhiy normalarga rioya qilishga sharoit yaratadi, qolaversa, ijtimoiy nazorat olib boradi. Jamoa tarkibida xodim korxona maqsadlarini to'laroq anglaydi va umumiy mas'uliyatga beixtiyor sherik bo'ladi. Jamoa a'zolari bilan hamkorlikda harakat qilgan holda, u yakka tartibdagi intilishga nisbatan ko'proq samaraga erishadi.

Tashkilot - katta guruh sifatida. Tashkilot so'zi aniq maqsadga erishish yo'lida ma'lum tartibda mujassamlashgan jamoalar birligini anglatadi. Xodimlar tashkilot miqyosida o'zaro munosabatlar tizimini yaratadi. Favqulodda har qanday rasmiy tashkilot miqyosida turli norasmiy guruhlar mujassamlashadi. Bu norasmiy guruhlar tashkilotdagi umumiy muhitga, uning o'z maqsadi yo'lidagi tashabbusiga katta ta'sir ko'rsatishi mumkin.

Rahbar norasmiy guruhlariga xos xususiyatlarni hisobga olishi orqali samarali guruhiy normalarni shakllantirishga va xodimlar faoliyatini guruh manfaati bilan uyg'unlashtirishga imkoniyat tug'iladi.

Tashkilot faoliyati avvaliga butunlay rasional tarzda tashkil etilib, bu tadbirda iqtisodiy omillar va ko'rsatkichlar ustuvor deb topiladi. Hozirga kelib bu omillar soni ancha ko'paydi va ular qatorida boshqaruvning axborot manbaalari va o'z oldiga qo'yilgan maqsadni shakllantirish, uni olg'a surish hamda o'zgartirish mexanizmlari o'rin oldi. Shu bilan birga, tashkilot qaramog'idagi xodimlar motivatsiyasi, ya'ni ularni faoliyatga undash, tashkiliy munosabatlarni mukammallashtirish, loyihalar bo'yicha tadqiqotlar, shuningdek ixtirolarni joriy etishning iqtisodiy, ijtimoiy, huquqiy jihatlari kabi omillar kelib qo'shildi.

Tashkilotni ijtimoiy tuzilma sifatida qabul qilar ekanmiz, bu qarashda yangi ijtimoiy-psixologik jihatlarning ajratib olinishi zamonaviy boshqaruv ilmining yutug'idir. Tashkilot maqsadini va uning vazifalarini aniqlash hamda xodimlari tomonidan qabul qilinishi nazarda tutilgan ijtimoiy-psixologik yo'nalishning asosidir. Shu munosabat bilan kichik guruh faoliyatini tashkil etish boshqaruvdagi eng asosiy masalalardan biriga aylanib boradi.

Guruh - boshqaruv imkoniyati sifatida. Rahbar o'z faoliyatida xodimlarni tashkilot maqsadi sari yo'llar ekan, u turli uslub va imkoniyatlardan foydalanadi. Shunday imkoniyatlardan biri, mehnat jamoasidir. Xo'sh, rahbar guruh imkoniyatlaridan qanday foydalanishi mumkin? Bu borada tadqiqotchilar uchta asosiy yo'nalishni tavsiya etadilar:

- 1) jamoa ta'sirida xodimni bo'ysunishga undash;
- 2) jamoani jalb etish orqali guruhiy qaror qabul qilish;
- 3) jamoada raqobat va hamkorlikni tashkil etish.

Mana shu uch yo'nalish rahbarlikni yanada samarali olib borish omillaridandir. Yuqorida sanab o'tilgan yo'nalishlardan

qaror qabul qilishga oid fikrlar alohida bo'limda bayon etiladi.

Quyida ta'kidlangan ikki uslub haqida to'xtalib o'tamiz. *Bo'ysundirish.* Ko'pchilik rahbarlar xodimni tashkilot maqsad va manfaatlariga bo'ysundirishga, jamoadagi munosabatlarni takomillashtirish orqali erishadilar. Bunda rahbar odatda iltimos, tushuntirish, maslahat, buyruq kabi uslublardan foydalanadi. Lekin, xodimni bo'ysundirishning eng samarali uslublaridan biri, guruh yordamidan foydalanishdir. Xo'sh, bunday natijaga jamoa yordamida qanday erishiladi? Har qanday jamoada guruhiy normalar mavjud bo'lib, ular guruh a'zosining xulqini umumiy manfaatlar bilan uyg'unlashtirib turadi va maqsadga erishish borasida ishonch uyg'otadi. Guruh har bir xodimni boshqalar singari fikrlashga, his etishga va harakat qilishga undovchi kuchga ega (hatto, shunday deyish ham mumkin, xodim o'z shaxsiy manfaatlaridan voz kechib jamoa maqsadiga bo'ysunadi). Xodimning bo'ysunish darajasi mavjud vaziyatga va uning shaxsiy xislatiga bog'liq.

Xodimning jamoa ixtiyoriga bo'ysunish tajribasini amerikalik psixolog Solomon Ash tadqiqotlari asosida eslash mumkin. Tajribada ishtirok etgan kolledj talabalaridan bir nechta chiziqlar orasidan tenglarini topish so'raladi. Lekin tajribaning boshlanishida guruhni chalg'itish maqsadida avvaldan tayyorlangan talabalar doskaga chiqib, noto'g'ri javob berishgan. Keyinchalik, talabalarning 37% i «yolg'on» javoblar taqdimotiga berilib, noto'g'ri javobni «to'g'ri» deb tanlaganlar. Bunday tajriba guruh faoliyatiga uning a'zolari naqadar kuchli ta'sir etishini ko'rsatadi. Siyosiy baholash, ma'muriyat fikri, kompaniya nufuzi kabi murakkab vaziyatni targ'ib etishda bu ko'rsatkich yanada oshishi mumkin. Bu jarayonda korxona xodimi guruhda nima bo'layotganini ko'rib turadi va guruhiy xulq normalariga bo'ysunishga majbur. Shaxsdagi o'zgarishlar nafaqat u yoki bu xatti-harakat, balki, fikrlash, his etish va hatto, e'tiqod sohasida ham yuz berishi mumkin.

Guruhning o'z a'zosiga ta'sirchanligi qator omillarga bog'liq. Xususan, agar kishi muhokama etilayotgan masala haqida qanchalik kam ma'lumotga ega bo'lsa, u guruh ta'siriga shunchalik beriladi. Guruh qanchalik katta bo'lsa yoki ahil bo'lsa, shuningdek, ushbu jamoa qanchalik nufuzli bo'lsa, uning a'zosi unga shunchalik bo'ysunadi.

Hamkorlik va raqobat. Xodim jamoada ishlar ekan, ko'p hollarda o'z xatti-harakatini boshqalar bilan muvofiqlashtirib boradi va bu jarayon raqobat yoki hamkorlik tarzida o'tadi. Hamkorlik va raqobat qarama-qarshi shakl kasb etib, mahsulot ko'rsatkichlarida qisman yaqin keisalar-da, xodimning o'z ishidan qoniqishi va mahsulotning sifatida farq yuzaga keladi. Hamkorlik xodimda, o'z ishidan ko'proq qoniqish hissiini uyg'otadi, guruh oldidagi vazifani hal qilishda unga sidqidillik baxsh etadi. Agar, mehnat yakka tartibda bajarilsa, bir xodimning faoliyati boshqalarga bog'liq bo'lmasa, u holda raqobatga asoslangan munosabatning salbiy oqibatlari yuritrsa, bir xodimning ishlash me'yori va mehnat sifati, umumiy mahsulotda o'z aksini topsa, bunda hamkorlik munosabatlari o'rnatish zarur. Raqobat vaziyatida esa bir jamoada ishlayotgan xodimlar orasida kim o'zarlikdan kelib chiquvchi turli g'irromlik va yolg'on kabi salbiy hodisalar ko'zga tashlanadi. Xodimda o'z ishidan qoniqmaslik va jamoaga begonalik hissi uyg'onadi. Masalan, tajriba tariqasida bir jamoaning mehnat faoliyati, boshqasi bilan taqqoslangan va ish unumdorligini oshirish kerak deyilgan bo'lsa, ikkinchi jamoada esa, ish unumdorligi ichki raqobat orqali amalga oshirilgan va xodimlar o'rtaida musobaqa uyushtirilgan. Natijada, birinchi guruhda mehnat unumdorligi ko'proq bo'lgan va ishdan qoniqish hissi ham, ikkinchi jamoaga nisbatan afzalligi aniqlangan.



Tashkilotdagi kommunikatsiya. Menejment sohasiga tatbiq etilganda kommunikatsiya so'zi «tashkilotda o'zaro muvofiqlikni tashkil etish maqsadidagi ma'lumot uzatish jarayoni»ni anglatadi.

«Informasion nazariya»ni tashkilot faoliyati tahliliga tatbiq etish boshqaruv sohasini yanada takomillashtirish yo'li yo'riqlarini ochib berdi.

Tashkilotda ma'lumot uzatish kommunikatsiya asosi sifatida qabul qilinadi ekan, uning quyidagi ikki asosiy turi farqlanadi: gorizontaal, ya'ni bir mavqega ega bo'lgan xodimlar o'rtasidagi ma'lumot almashuvi va vertikal, ya'ni tashkilot tizimining turli pog'onalarida turuvchi xodimlar o'rtasida ma'lumot almashuvi. O'z navbatida vertikal ma'lumot almashuvi ham ikki ko'rinishda bo'lishi mumkin: a) Pastdan yuqoriga, ya'ni yuqori rahbariyatdan quyi bo'g'in rahbarlari va xodimlarga hamda b) xodimlardan, quyi bo'g'in rahbarlaridan yuqoriga, ma'muriyatga.

Kommunikatsiyaning ahamiyati. Hozirga kelib jamiyat rivojlanishini axborot almashinuvisiz tasavvur etib bo'lmay qoldi. Har qanday sohadagi asosiy e'tibor muayyan yo'nalish bo'yicha zamonaviy va eng yangi ma'lumotga ega bo'lishga qaratilmoqda. Menejment Institutining (Buyuk Britaniya) tadqiqotlariga ko'ra, zamonaviy biznes uchun eng qaltis xavflar quyidagilar ekan:

- mavqei (obro'ni) yo'qotish (50% respondentlar);
- tijorat bozoridagi o'z pozitsiyasini yo'qotish (55%);
- vakolatni yo'qotish (59%);
- yong'in sodir bo'lishi (62%);
- axborot texnologiyalaridan foydalanish imkoniyatini yo'qotish (82%).

Bu talqinda axborotga ega bo'lish nafaqat global ma'noda, balki tashkilot miqyosida ham dolzarb ahamiyatga ega.

Tashkilotdagi ma'lumot almashinuvi shu korxonaning ijtimoiy jihatdan «tirik»ligini ta'minlovchi asosiy omildir. Tashkilot miqyosidagi kommunikatsiyalar nafaqat ma'lumot olish va uzatish belgisiga ko'ra, balki ma'lumot o'tishi



samaradorligiga ko'ra ham farqlanadi. G'arb tadqiqotlariga binoan, gorizontaal yo'nalishdagi ma'lumot almashinuvida bor yo'g'i 10% ma'lumot yo'qolib, 90% ma'lumot to'g'ri tarqalar ekan.

Vertikal yo'nalishda uzatiladigan ma'lumotlarga esa tamoman boshqa manzara xos ekan. Tadqiqotchi Killenning natijalariga ko'ra, yirik kompaniyaning rahbariyatidan kelayotgan ma'lumotning atiga 25 foizi ishchi-xodimlar tomonidan qabul qilinadi va to'g'ri tushuniladi. Bo'lim boshlig'i qabul qiladigan ma'lumot miqdori esa sal ko'proq bo'lib, u 30 foizni tashkil etadi. Sex boshlig'i bu ma'lumotning 40 foiziga ega bo'larkan. Lekin, pastdan yuqoriga uzatiluvchi ma'lumotlar bundan ham ajablanarli ko'rinishga ega. Eng yuqori rahbariyatga xodimlar tomonidan yo'llangan ma'lumotning 10 foizigina yetib borar ekan. Shuning uchun bo'lsa kerak, hozirga kelib ba'zi ilg'or kompaniyalarda gorizontaal va vertikal kommunikatsiyani rivojlantirishga astoydil kirishilayapti. Bu yo'nalishni takomillashtirish maqsadida ko'pgina korxonalarda intranet tarmog'i ishlab turibdiki, har bir xodim tashkilot miqyosida o'zi uchun ahamiyatli deb topgan ma'lumotni olish imkoniyatiga ega. Shunday tajribalar ham borki, hatto xalqaro filiallardan birida ishlayotgan yirik kompaniya xodimi markaziy ma'muriyatga xabar yo'llashi va javob kutishi mumkin. Bunday tadbirlar vertikal munosabatlarda iloji boricha bevosita muloqotni tashkil etish orqali amalga oshiriladi.

Tashkilot miqyosida ma'lumot almashinuvinin sustligi xodimlar orasida turli mish-mishlar, rahbariyat haqida uydirma gaplar tug'ilishiga olib keladi. Asosiy ma'lumotning tepada qolib ketishi va pastki bo'g'inlarga yetib kelmasligi ishlab chiqarishga bevosita aloqador bo'lgan xodimlar xatti-harakatida turli anglashilmovchilik paydo bo'lishiga sabab bo'ladi. Masalan, nega shunday qaror qabul qilindi, nega bu mahsulotni chiqarayapmiz, qaysi muddat haqida gap borayotgani haqida

xodimni xabardor etish uning tashkilot bilan bir tanu bir jonligini his etishga, tashkilot hayotiga mas'ullik hissini uyg'otadi. Umumiy mas'uliyatning xodimlar o'rtasida bo'linishi, ko'p jihatdan ma'lumot bilan bo'lishishga, ma'lumot bilan hamma ishtirokchilarni ta'minlashga bog'liq. Mashhur psixolog A.L. Svenskiyning angizlashicha, ishchini smena davomida korxonadagi ma'lumotlar bilan ta'minlab turish natijasida mehnat samaradorligi 10-30% o'sishi mumkin.

Tashkilotdagi kommunikatsiyani, organizmni ozuqa bilan ta'minlovchi qon tomiriga o'xshatish mumkin. Boshqaruv qarorining qabul qilinishi va uning ijrosi, tashkilot hayotida paydo bo'ladigan yangi o'zgarishlar, xodimlarni taqdirlashga oid ma'lumotlar – bularning hammasi tashkilot a'zolari tomonidan tezda ogoh etilishi lozim bo'lgan omillardir. Va agar kerak bo'lsa, ayrim masalalar bo'yicha ularning fikrlari eshitib ko'rilishi ayni muddao bo'lardi.

Tashkilot miqyosida ma'lumot uzatish, ya'ni kommunikatsiyani tashkil etish ham o'ziga xos xususiyatga ega. Rahbariyatdan tarqalayotgan shunday ma'lumotlar borki, ular to'la-to'kis holatda xodimgacha yetib borishi mumkin, lekin faqat rahbariyat sohasiga tegishli ma'lumotlar ham bo'lib, bu axborot uzatish uslubi maxsus saralash filtrlariga ega bo'lishi va kerakli ma'muriy qatlamlargagina taqsimlanishi lozim. Xususan, mavjud ma'lumotni to'la-to'kis uzatish ko'p hollarda tashkilotni boshqarishga salbiy ta'sir etishi mumkin. Ishlab chiqarish, mahsulotni sotish, xodimlar bandligi haqidagi batafsil ma'lumotning xodimlar orasida tarqalishi juda ayanchli oqibatlariga olib kelishi mumkin. Masalan, xodimlar shtatini qisqartirishga oid rejalashtirilgan tadbir.

Tashkilotni informasion boshqarish maxsus sotsial texnologiyalar majmuiga kirib alohida yondoshuv va mahoratni talab qiladi. Bunday tadbirning oxir maqsadi xodimni ko'zlangan maqsad sari yo'naltirishdan iboratdir.

Tashkilotning rejalari va istiqboldagi mahsulotlari haqidagi ma'lumotni iste'molchiga yetkazish natijasida iste'molchida ma'lum ehtiyoj shakllanadi, korxonaga nisbatan ijobiy ijtimoiy fikr uyg'onadi va hatto qo'shimcha ishchi kuchlar «oqib» kelishiga sabab bo'ladi. Bir necha mamlakat menejerlari o'rtasida o'tkazilgan so'rov natijalariga ko'ra amerikalik 73%, angliyalik 63% va yaponiyalik 85% rahbarlar kommunikatsiyani tashkilot samaradorligining asosiy omillaridan bir deb hisoblashadi.

Qayta aloqa. Tashkilotning barcha bo'lim rahbarlari va hatto xodimlar o'rtasidagi mavjud aloqa korxona umumiy maqsadiga intilish haqida ma'lumot berib turadi. Avval aytilganidek, boshqaruvning asosiy mazmuni – xodimlardan umumiy maqsadga erishishda foydalanishdir. Bu jarayonning samarali o'tishini belgilovchi ikki shart mavjud: birinchidan, umumiy maqsad hamma xodimlar tomonidan nafaqat ma'lum bo'lishi, balki qabul qilingan bo'lishi shart. Ikkinchidan, shu maqsadga qanday erishayotganlik haqida doimiy ma'lumot olib turish lozim. Birinchi shart qaror qabul qilish va unda tashkilot a'zolarining ishtiroki bilan belgilansa, ikkinchi shart shu qaror qanday bajarilayotganligi haqidagi qayta aloqadir.

Ba'zi bir rahbarlar qaror qabul qilishga alohida xodimni, jamoani taklif etishadi-yu, lekin maqsadga erishish yo'lida qanday qiyinchilik yuzaga kelgani, qanday muvaffaqiyat qo'lga kiritildi-yu, qaerda xatoga yo'l qo'yilganligi haqida deyarli gapirishmaydi. Natijada xodimlarda jarayon haqida uzuq-yuluq ma'lumot to'plana boshlaydi. Tashkilotda qarorning ijro etilishi va umumiy maqsadga erishish jarayoni haqidagi muntazam ma'lumotning yo'lga qo'yilishi, samarali qayta aloqaning ishlayotganidan dalolat beradi. Korxonada qayta aloqaning mavjudligi qator ijobiy tomonlarga ega:

1. Xodim o'zini korxona uchun kerakli, deb his etadi va o'zini tashkilotning bir bo'lagi sifatida ko'radi.

2. Xodim umumiy maqsadga erishish yo'lida yana qancha

masofa qolganligi haqida ob'yektiv ma'lumotga ega bo'ladi va bu ma'lumot yanada qo'shimcha kuchlarni safarbar etishga sabab bo'ladi.

3. Umumiy maqsadga erishishni tezlashtirishning yanada yangi imkoniyatini izlashga turtki bo'ladi. Novatorlik g'oyalari, ixtirolar ko'payadi.

4. Guruh a'zolari o'rtasida yakdillik, hamfikirlik, yagona maqsad sari o'zaro jamoaviy jipslashish kuchayadi va natijada guruhiiy kayfiyat yanada ko'tariladi. Guruhiiy o'zaro nazorat va tashkilotga vafodorlik o'sadi.

5. Doimiy va o'zgarib boruvchi ma'lumotning mavjudligi guruh a'zolarini fikrlashga, doimo sergak bo'lishga va demak, jamoaviy aqliy salohiyatning oshishiga olib keladi.

Mana shu ustunliklar evaziga tashkilotda mavjud ma'lumot almashish jarayoni, ya'ni kommunikatsiyani rivojlantirib va takomillashtirib borish maqsadga muvofiqdir.

Xodimlar tipologiyasi. Tashkilot xodimlar majmuasidan iboratdir. Jamoadagi har bir xodim o'z intilish va maqsadlariga ega. Tashkilotni, jamoani boshqarish, avvalambor, uning tarkibiiy qismi bo'lmish xodimlarning xususiyatini inobatga olishni talab qiladi. Shaxsining o'ziga xosligi esa ko'p omillar ta'sirida shakllanadi. Bu omillar qatorida yoshlik davri, oila muhiti va hatto irsiy belgilar ham o'z o'mini topgan. Tashkilot miqyosida turli xarakterli xodimlar yagona maqsad sari uyushadilar va rahbarning asosiy vazifasi shu turli-tumanlikni yagona yo'lda birlashtirishdir.

Shaxsning samarali faoliyatiga oid metodologik tamoyillardan biri sub'yektning tashqi muhit bilan muvofiqlashgan munosabatini tashkil etish zaruratini ta'kidlaydi. Bu fikrni boshqaruv faoliyatiga tatbiq etsak, rahbarning ob'yektivligi, uning o'z maqsadiga erishishida muhit omillarini maksimal darajada hisobga olishi ustuvor masala deb qaraladi.

Xodimlar motivatsiyasini boshqarish. Xodimlarni motivatsiyalash boshqaruv psixologiyasida katta o'rin egallagan mavzulardan biridir. Afsuski, motivatsiya so'zining o'zbek tilida to'g'ridan to'g'ri tarjimai mavjud emas va bu so'z kundalik muloqotda kam ishlatiladi. Shu munosabat bilan motivatsiya so'zining psixologik mazmuni va boshqaruv amaliyotida qo'llanish imkoniyati haqida gaplashamiz.

Motivatsiya motiv so'zidan kelib chiqadi va biron harakat sababi ma'nosini anglatadi. Faoliyat asosi sifatida avval odamda u yoki bu ehtiyoj paydo bo'ladi, shundan so'ng ehtiyoj qondirilishi uchun harakat amalga oshiriladi. Aynan shu harakatga turtki bo'luvchi ichki kuch motiv va ehtiyojni qondirish davomida ishga tushuvchi qator motivlar majmuasi motivatsiya deb, ataladi. Boshqaruv sohasiga oid motivatsiya - xodim yoki mehnat jamoasini tashkilot maqsadlari sari faoliyatga undash ma'nosini anglatadi.

Motivatsiyaning ikki shakli farqlanadi:

1) tashqi motivatsiya - xodimlarni ishga jalb etish va faoliyatga undash maqsadidagi tashkilot tomonidan amalga oshiriluvchi tadbirlar;

2) ichki motivatsiya - odamning biron yo'nalish bo'yicha faoliyatini ta'minlovchi o'z xohishi, ehtiyoji va manfaatlari.

Albatta, samarali boshqaruv amaliyoti nuqtai nazaridan motivatsiyaning ikkinchi shakli anchagina unumli va maqbul ko'rinish kasb etadi. Xodimning biron faoliyatni o'zi tanlashi, bu faoliyatga faollikni o'zi qabul qilishi va maqsad sari yo'nalishi har qanday rahbar uchun havas qilishiga arzigulik tashkiliy masaladir.

Rahbar o'z itoatidagi xodimni biron ishga qanday jalb etish, maqsad sari intilishini ta'minlash va boshlagan ishini oxirigacha yetkazish haqida o'ylar ekan, bu yo'nalishda turli uslublarga murojaat etadi. Kimdir xodimni motivatsiyalovchi omil sifatida pul, moddiy mablag' degan tushuncha bilan yashasa, boshqa bir

rahbar xodimning lavozimda, mansabda o'sishi asosiy turtki deb qarashi, yana bir rahbar esa xodimni faollikka undash asosi sifatida ish shart-sharoitini yaxshilash va xodimga munosabatni ijobiylashtirish deb tushunishi mumkin. Albatta, ushbu sanab o'tilgan omillarning hammasi turtki beruvchi kuch sifatida ishtirok etadi.

A.Maslouning motivatsiya nazariyasi. A.Maslouning motivlar ierarxiyasi haqidagi ta'limotiga binoan, insondagi dolzarb ehtiyoj taalluqli motivda o'z aksini topadi va shunga muvofiq harakatni keltirib chiqaradi. Bu ta'limot bo'yicha, insonda mavjud hamma ehtiyojlar va shunga mos motivlar besh asosiy guruhga kiritilishi mumkin:

- 1) fiziologik ehtiyojlar;
- 2) xavfsizlikka bo'lgan ehtiyojlar;
- 3) ijtimoiy ehtiyojlar;
- 4) tan olinish ehtiyojlari;
- 5) o'z-o'zini takomillashtirish.

Maslou fikricha o'z-o'zini takomillashtirish ehtiyoji ayrim kimsalargagina tegishli, chunki ko'pchilik odamlar birlamchi va quyi ehtiyojlarni qondirish g'amida bo'ladilar.

Quyida bayon etiluvchi D. Makkeland ta'limoti esa, yuqoridagi A.Maslou nazariyasi bilan qisman hamohang va bu ta'limot mazmuni ko'proq rahbarlarga oid xulqni tushunishga imkon beradi. D. Makkeland ta'limotiga binoan u yoki bu rahbar o'z boshqaruv faoliyatini quyidagi ehtiyojlardan birontasi doirasida amalga oshirishi mumkin:

- 1) muvaffaqiyatga erishish ehtiyoji – raqobatdosh doirada g'alaba qozonish;
- 2) hissiy bog'liqlikni ifodalovchi ehtiyojlar – o'zgalalar bilan iliq-issiq, do'stona munosabatlarning mavjudligi;
- 3) hokimlik ehtiyoji – o'zgalarni nazorat qilish va ularga ta'sir etishga bo'lgan xohish, qanday ehtiyoj dolzarb bo'lishiga qarab turli rahbarlar farqlanadi.

Xodimlarni motivatsiyalashning Xersberg nazariyasi.

Tashkilot va jamoani boshqarish nuqtai nazaridan Xersbergning ikki omilli nazariyasi juda muhimdir. Bu nazariyaga binoan tashkilot miqyosida xodim faolligiga ta'sir etuvchi omillarni ikki guruhga jamlash mumkin: 1) tashkilotdagi ba'zi sharoitlar bo'lmagan taqdirda xodimda mehnatdan qoniqmaslik kuzatiladi, biroq ushbu sharoitlarning yaratilishi xodimni faollikka undovchi motivatsiya kuchiga ega emas. Bu omillar gigiyenik deb atalib, ular qatoriga quyidagilar kiradi: tashkilot va ma'muriyatning siyosati; mehnatni texnik nazorat etish; bevosita rahbar bilan xodimlar va shuningdek, hamkasabalar bilan bo'lgan munosabat; qiyin vaziyatlarda ish joyidagi xavfsizlik sharoiti; maosh; mehnat sharoitlari; guruhdagi mavqei; shaxsiy hayot. 2) lekin shunday sharoitlar ham borki, ularning mavjudligi xodimda o'z ishiga nisbatan kuchli motivatsiyani yuzaga keltiradi va ushbu sharoitlarning yo'qligi kuchli qoniqmaslikka olib kelmaydi. Bularni motivatsion omillar deb ataladi va ular quyidagilardan iborat: xodimning fikri bilan hisoblashish; mas'uliyat va mustaqillik berish; o'z-o'zini takomillashtirish va qobiliyatlarini rivojlantirish uchun imkoniyat yaratish. Shunisi ahamiyatlilik, xodimlar ikkinchi toifa sharoitlardan qoniqqan paytida va mehnatga yuksak motivatsiya kuzatilganda gigiyenik omillarga xos kamchiliklar ta'siriga berilmas ekanlar.

E'tibor berilsa, Maslou va Xersberg ta'limotlaridagi o'xshash tomonni ko'rish qiyin emas: Motivasion omillarni Maslou ta'limotidagi o'z-o'zini takomillashtirish va hurmat-e'tiborga bo'lgan ehtiyojlarga qiyoslash mumkin, gigiyenik omillar esa – fiziologik, xavfsizlik va ijtimoiy ehtiyojlarga mos keladi.

Xodimlarni motivatsiyalashda Mak-Gregor nazariyasi. Xodimlarda mavjud ehtiyoj va layoqatni bilishga oid yana bir ta'limot muallifi D. Mak-Gregor bo'lib, uning fikricha xodim tabiati haqida ikki xil fikr shakllangan. Shu munosabat bilan Mak-Gregor quyidagi ko'rinishga ega bo'lgan ikki qutbli tavsifni taklif etadi.



Tashkilot hayotining xodim motivatsiyasiga ta'siri.

Tashkilotlar o'rtasidagi raqobatning kuchayishi, mahsulot ishlab chiqarishda yangi ixtirolarga talab oshishi sharoitida xodimlardan iloji boricha faollik va tashabbus kutiladi. Bunday vaziyatda xodimning ichki motivatsiyasini kuchaytirish tashkilot oldida turgan vazifalarni hal etishdagi asosiy omildir.

Qator tadqiqotlar asosida tashkilotdagi mavjud turli omillarning xodim motivatsiyasiga ta'sirini chizma ko'rinishida bayon etish mumkin. Chizmadan ko'rinib turganidek tashkilotda qator omillar borki, ular xodim motivatsiyasini kuchaytiradi. Bular orasida eng ahamiyatli xodimni mutaxassis sifatida tan olish, u bilan maslahatlashish, xodimga o'z kasbi ustasi maqomida unga ishonch bilan qarashdir. Bajarayotgan ishidagi yuqori natijalar xodimning g'ayratiga g'ayrat qo'shadi va faolligini oshiradi. Bu borada xodim qobiliyatiga mos vazifa berish va uni muvaffaqiyatli ado etishni ta'minlash juda muhimdir. Xodim tomonidan tashkilot maqsadini aniq tasavvur etish va bu maqsadni qabul qilish kuchli motivatsiya omili hisoblanadi.

Ushbu ro'yxatning pastki qismida xodim motivatsiyasiga salbiy ta'sir etuvchi omillar o'zining ta'sirchanligi bo'yicha foiz ko'rsatkichida keltirilgan. Ular qatoriga – xodimni tanqid qilish va uni tan olmaslik; malakasiz boshqaruv faoliyati; xodimning tashkilot hayotidan bexabarligi; haddan tashqari hajmdagi ish bilan ta'minlash yoki aksincha, ishning kamligi tufayli bo'sh qolishlar; vazifani bajarish mobaynidagi muvaffaqiyatsizlik; xizmat yuzasidan o'z majburiyatlarini aniq bilmaslik va maqsadning yo'qligi kabi sabablar kirar ekan.

Tashkilotdagi nizolarni boshqarish. Odatda, nizo deb, qarama-qarshi yo'nalgan qarashlarga, noxush hissiy kechinmalar bilan bog'liq guruhlararo yoki shaxslararo munosabatlar orqali ifodalanuvchi to'qnashuvlarga aytiladi.



Psixologik nuqtai nazardan qaraganda, odamlarga halokatli ta'sir etadigan holat nizolarning o'zi emas, balki ularning oqibatidir. Nizolar oqibatida inson ruhiyatida qo'rqinch, vahima, adovat kabi salbiy hislar yuzaga keladi. Agar mazkur kechinmalar kuchli bo'lsa va uzoq muddat davom etsa, odamda himoya reaksiyasi paydo bo'lishi va mustahkamlanishi mumkin.

Nizo natijasidagi salbiy holatlar shaxsning hissiyoti, hatti-harakatlari, tafakkur va hatto xarakterida ma'lum o'zgarishlar sodir etadi. Bu o'zgarishlar shaxsning xulq-atvorida namoyon bo'lib, mazkur sub'yekt qatnashayotgan boshqa vaziyatlarga ham tarqaladi va o'zaro munosabatlarning keng sohalarini egallay boshlaydi. Masalan, qo'rquv va xavf muhitida tarbiyalangan odam keyinchalik xuddi shunday muhitning manbaiga aylanishi ehtimoldan holi emas. U hatto o'z bolalarini ham shunday muhitda tarbiyalaydi yoki qo'l ostidagi xodimlarni shu uslubda boshqaradi.

Aniqlanishicha, mehnat jamoalarida nizodan so'nggi kayfiyatning buzilishi va tinchlanguncha o'tadigan vaqt shu nizoga tayyorlanish davriga nisbatan uch baravar ko'proq muddatni egallar ekan.

Jamoalarda nizo sabablarini tadqiq etish natijasida ziddiyatlarni yuzaga keltiruvchi qator omillar aniqlandi. Bular qatoriga mehnat resurslarining chegaralanganligi, ishlab chiqarishga oid masalalarning uzviy bog'liqligi, xodimlarning tashkilot kelajagi haqidagi tasavvurlarining noaniqligi, tashkilot ichidagi kommunikatsiyalardan qoniqmaslik, kadrlarni tayyorlash darajasining pastligi va shu kabi sabablar kiradi.

Nizo turlari. Nizoning quyidagi asosiy turlari farqlanadi:

- shaxsiy;
- shaxslararo;
- shaxs bilan guruh o'rtasidagi;
- guruhlararo;
- ijtimoiy.



Shaxsiy nizolar. Nizoning bu turi ayrim paytda ichki nizo deb ham nomlanadi. Nizoning bu ko'rinishiga shaxsning ichki ziddiyatlari sabab bo'lib, bunday tafovutlarni yuzaga keltiruvchi omillarni asosan ikki guruhga ajratish mumkin: 1) insonning ehtiyoji, intilishi va qadriyati uning o'z bo'yniga olayotgan mas'uliyati bilan qarama-qarshi bo'lib qoladi; 2) shaxsning unga qo'yilayotgan talablarga bosh ko'tarishi natijasidagi ichki tug'yonlari. Misol tariqasida tashkilot miqyosida uchrab turadigan quyidagi holatlarni eslash mumkin: Xodim biron ishni puxta bajargisi keladi, lekin vazifani yakunlash muddati uni shoshiltirayapti. Natijada, muddatdan kechikmaslik xohishi va mehnatga sidqidildan munosabatda bo'lish kabi ikki xohish o'rtasida nizo yuzaga keladi. Demak, insonning dunyoqarashi va odatlari o'rtasidagi bunday nomuvofiqlik ichki nizoning asosida yotadi. Ichki nizoga yana bir misol sifatida xodimning ikki rahbardan bir vaqtning o'zida topshiriq olishi va qaysinisini birinchi navbatda bajarishi masalasida qiynalishini ham keltirish mumkin. Bu ikkala misolda qamrab olingan nizo sababi tashqi muhit bilan belgilangan.

Shaxslararo nizo. Mehnat jamoalarida nizoning bu turi ko'plab uchraydi. Aksariyat rahbarlarning fikricha, bunday nizoning yagona sababi – xodimlar xarakterlarining o'zaro nomutanosibligidir. Biroq, mazkur nizoga oid vaziyatlar tahlili shuni ko'rsatadiki, shaxslararo ziddiyatlar asosida, ko'p hollarda, ob'yektiv sabablar yotar ekan. Bulardan biri - tashkilotdagi resurslarning cheklanganligidir. Masalan, ishlab chiqarish vositalaridan foydalanish, ularga egalik qilish, ish vaqtiga va intizomga rioya etish, ishchi kuchiga bo'lgan talabdan kelib chiquvchi muammolar shular jumlasidan. Odatda, har qanday xodim bunday resurslarga boshqa kimsa emas, balki aynan o'zi muhtoj deb hisoblaydi. Rahbar bilan xodim o'rtasida nizo yuzaga kelganda esa, xodim o'ziga ajratilayotgan ish hajmini adolatsiz deb hisoblashi, rahbar esa xodim ishga sovuqqonlik bilan



qarayapti degan fikrda bo'lishi mumkin.

Shaxs bilan guruh o'rtasidagi nizo. Har qanday guruh ichida o'zaro muomala, mehnat faoliyati va xulq-atvor normalari shakllanadi. Guruhning har qanday a'zosi bu normalardan kelib chiquvchi talablarni bajarishi shart. Qabul qilingan normadan chetlanish salbiy hodisa deb baholanadi va shaxs bilan guruh o'rtasidagi nizoni keltirib chiqaradi. Nizoning bu turi hatto rahbar va unga itoat etuvchi xodimlar o'rtasida ham sodir bo'ladi. Masalan, rahbar tomonidan qo'llanuvchi boshqaruv uslubining o'zgarishi, ko'p hollarda, u bilan xodimlar o'rtasida ziddiyat keltirib chiqarishi mumkin.

Tashkilot miqyosida eng ko'p muammolar guruhlararo va ijtimoiy nizolar asosida yuzaga keladi. Bunday nizolarni hal etishda rahbar o'z maslakdoshlari va yordamchilar ko'magiga muhtoj bo'ladi.

Guruhlararo nizo. Mazkur nizo manbalaridan biri - jamoadagi rasmiy va norasmiy guruhlar o'rtasidagi mavjud muammolardan kelib chiqadi. Masalan, tashkilot rahbariyati bilan xodimlar o'rtasida, bo'lim ichidagi norasmiy guruhlar orasida, ma'muriyat bilan kasaba uyushmasi o'rtasida yuzaga keladigan nizolar bunga misoldir.

Afsuski, guruhlararo nizoning tez-tez uchrab turishiga misol qilib boshqaruvning oliy va nisbatan quyi bo'g'inlari o'rtasidagi kelishmovchilikni keltirish mumkin. Bunday nizo tashkilot nufuzi hamda mehnat samarasiga katta putur yetkazadi, xodimlar orasida sarosima va ikkilanish tarqatadi, kelajakka ishonchning yo'qolishiga olib keladi va natijada mehnat motivatsiyasi susayadi. Guruhlararo nizoning asosiy sabablaridan biri tashkilotda ijtimoiy raqobatning mavjudligidir. Bunda bir jamoa a'zolari boshqa guruhga xos bo'lgan jihatlarni salbiy deb baholashadi, ularni yomon xulq-atvor egasi sifatida idrok qilishadi. Mazkur nizo natijasi sifatida o'zga guruhga nisbatan tajovuzning yuzaga chiqishi kuzatiladi. Binobarin,



guruhlararo nizo natijasida xodim o'z guruhini nisbatan yuksak va ijobiyroq baholaydi.

Guruhlararo nizoda psixologiya fanida «atributsiya» deb nomlanuvchi hodisa kuzatiladi va bunga muvofiq o'zga tomon vakillariga asoslanmagan tarzda u yoki bu xislatlar mansub deb topiladi. Masalan, biron salbiy hodisalar uchun aynan begona guruh sababchi, deb hisoblash odatiy holga aylanadi.

Nizolarni tahlil etishda alohida o'rinni ijtimoiy nizolar egallaydi. Ijtimoiy nizo – sinflar, millatlar, davlatlar, ijtimoiy institut va jamoalarning to'qnash kelishida o'z ifodasini topadi. Ijtimoiy nizo – o'zida bir qancha jabhalarni mujassam etgan murakkab hodisadir. Bunday ziddiyatda qarama-qarshi tomonlar maqsad va manfaatlari, harakatning an'anaviy uslublari ifodalanadi.

Nizolarni boshqarish. Tashkilotda sodir bo'layotgan har qanday nizo rahbariyat nufuziga putur yetkazishi mumkin. Sodir bo'lgan nizodan so'ng ishlab chiqarish samaradorligi ham keskin pasayadi, jamoada nosog'lom muhit hukm suradi. Shuning uchun rahbardan nizolarning oldini olish tadbirlarini tashkillashtirish va agar sodir bo'lgan paytda esa ularni malakali tarzda hal etish qobiliyati talab etiladi. Rahbar shaxsi, hatto, nizoli vaziyatni yumshatishdagi asosiy omil bo'lib ham ishtirok etishi mumkin. Rahbarning shaxsiy madaniyati, nizoli va muammoli vaziyatga munosabati alohida ahamiyat kasb etadi. Rahbar ijodiy bo'lsa, muammoga ko'p tomonlama yondosha olsa, asta-sekin bu xislat uning qo'l ostidagi xodimlar xulqida ham namoyon bo'la boshlaydi. Bundan tashqari, keskin vaziyatga nisbatan rahbarning sokin munosabati, sovuqqonlik bilan mushohada qila olish qobiliyati nizoning yumshashiga shart-sharoit yaratadi.

Haqqoniy yechim toppish yo'llari. Nizo predmeti doirasida munosabat qurish, nizolarni boshqarishning eng maqbul imkoniyati jarayonning boshlang'ich ikki bosqichidadir. Aynan o'zaro ziddiyat va nizoli vaziyat yuzaga kelayotganini anglash



davrida shaxs keyingi bosqichlarga o'tib ketmasligi va jo'sh urishni boshlamagan hislarning oldini olish mumkin. Nizoning bu davrida e'tiborni ziddiyat predmetiga qaratish lozim. Har qanday nizoni yuzaga keltiruvchi sabab uning predmetida joylashgan. Binobarin, nizoning rivojlanishi diqqatni predmetdan munosabatlar sohasiga o'tkazish bilan xarakterlanadi. O'zaro ziddiyatdan kelib chiquvchi nizo munosabatlari hissiy tug'yonda o' aksini topadi. Psixologiya fanida hissiyot inson munosabatlarini aks ettirish jarayoni, deb ta'riflanishi ham bejiz emas. Yuqoridagi fikrlarga asoslanib quyida nizoli vaziyatni to'xtatishning asosiy sharti va imkoniyati sifatida nizo predmeti doirasida harakat etish zarurati ta'kidlanadi. Bunday harakatda hamma e'tibor nima sababdan nizo kelib chiqqanligi va muammoni hal etishga intilish, iloji boricha shaxsiy munosabatni oshkora etish doirasiga o'tib ketmaslik lozim.

Diqqatni ko'chirish. Nizoli vaziyat rivojlanayotganligini anglanilgan zahotiyoyq biron narsaga diqqatni ko'chirish, begona ob'yektlarga e'tiborni qaratish lozim. Bunday paytda vaziyatni hazilga yo'yish, biron bahona topib xonadan chiqib ketish va umuman, vaziyatdan diqqatni chalg'itish lozim.

Aniqlanishicha, inson nizo bosqichlari, ularning har bir xususiyati haqida garchand ko'p bilimga ega bo'lmasin, o'z-o'zini idora etish doim ham oson ish emas. Shu munosabat bilan nizoli vaziyatni boshqarish malakasini shakllantiruvchi quyidagi osongina mashqni taklif etish mumkin. Har qanday nizoli vaziyat bo'lib o'tgandan so'ng shu vaziyatning boshlanishi, rivojlanishi, har bir bosqichdan o'tishini ko'z oldingizdan o'tkazing. Miyangizda xuddi kinofilmga o'xshash tasavvurlar yordamida bo'lib o'tgan jarayonni qayta tasvirlang. Nizoning qaysi qismida tetik harakat qilganingiz va qaerda jarayon rivojlanishini to'xtatish imkoniyatim bor edi, deb o'zingizdan so'rang. Shundan so'ng ushbu voqea tasvirlangan «kinofilmni» teskari holda ko'z odingizdan o'tkazing, ya'ni nizoning oxiridan

toki boshlanish nuqtasiga qadar vaziyatni qayta tasavvur etib chiqing. Bir voqeani boshidan oxiriga va qayta tarzda jonlantirish o'xshash vaziyatlarni nazorat eta olish imkonini yanada oshiradi, jarayonga sovuqqonlik bilan qarash, shu kabi vaziyat yana qaytalaganda uni chetdan kuzata olish malakasini yaratishda birinchi qadam bo'lib hisoblanadi. Nizoning boshlang'ich bosqichlarida vaziyatdan o'zini ajrata olish qurbiga ega bo'lgan odam hohlasa nizoni rivojlantirmay, bamaylixtir muhokama qilishi yoki bo'lmasa, hozircha boshqa narsalarga diqqatini yo'naltirgan holda o'zga tomon yupangandan so'ng yana masalani muhokama etishga qaytish imkoni bor.

Tashkilot doirasida nizolarni hal etishda qo'llanuvchi uslublarni quyidagi uch guruhga kiritish va ularni rahbariyatning imkoniyatlari sifatida talqin etish mumkin.

Tashkiliy choralar: Bu toifaga kiruvchi tadbirlar tashkilotda nizo yuzaga kelishini ogohlantirish kuchiga ega. Puxta o'ylab tuzilgan ish rejasi, ishlab chiqarishda ishtirok etayotgan tomonlarning manfaatlarini to'liq hisobga olish, mehnat resurslarining oqilona va haqqoniy taqsimoti, korxona miqyosida ijtimoiy adolat tamoyillarining amaliyoti kabi choralar bu turkum vazifaga kiradi. Mazkur yo'nalish vakillari tomonidan nizoni boshqarishning tashkiliy usullari ham ishlab chiqilgan. Bularga tashkilot miqyosida amalga oshiriluvchi quyidagi tadbirlar kiradi:

- Talabning aniq bayon etilishi. Disfunktsional nizoning oldini olish uchun har bir xodimga ish natijasi yuzasidan talablarni tushuntirish lozim. Ushbu talablarni nafaqat xodim, balki bo'limlarga nisbatan ham qo'llash maqsadga muvofiq. Ishning bajarilish qoidalarini, huquq va majburiyatlarni aniq va mukammal ifodalash muhim ahamiyatga ega.

- Muvofiqlashtirish mexanizmlaridan foydalanish. Mehnat jamoasida yakkahokimlik tamoyilining qat'iy saqlanishi, asosiy nizoli vaziyatlarni boshqarishni osonlashtiradi. Bunday vaziyatda

xodim kimning buyrug'ini bajarish kerakligini aniq biladi. Agar biron ishlab chiqarish masalasi yuzasidan xodimlarda kelishmovchilik kuzatilsa, ular «uchinchi hakamga» - o'z boshliqlariga murojaat qilishlari mumkin. Korxona miqyosida turli tomonlar o'rtasidagi «manfaatlar kurashini» bartaraf etishga mo'ljallangan maxsus integral xizmat tashkil etilishi mumkin.

- Umumiy maqsadning o'rnatilishi, umumiy qadriyatlarning shakllanishi. Mazkur yo'nalishdagi tadbirlarda tashkilotning siyosati, strategiya va perspektivalari haqida barcha xodimlarni xabardor qilishni taqozo etadi. Umumiy maqsadning mavjudligi nizoli vaziyatda xodim o'zini qanday tutishi kerakligini tushunishiga olib keladi

- Rag'batlantirish tizimini shakllantirish. Tashkilotdagi barcha xodimlarga oxirgi natija bo'yicha haq to'lash barchaning mas'uliyatini oshiradi va guruhlararo nizolarning oldini oladi.

Tashkilotda xodimlar adaptatsiyasi. Inson u yoki bu yangi sharoit bilan to'qnash kelar ekan, yangi vaziyatga moslashish va unumli faoliyatni ta'minlash psixikaning asosiy vazifalaridan biridir. Psixologiya fanida bunday moslashish adaptatsiya deb atalib, bu ibora yangi sharoitga xos bo'lgan shartlarni inson tomonidan o'zlashtirilishini nazarda tutadi. Fanda qabul qilingan adaptatsiya atamasidan foydalangan holda ushbu mavzuimizni bayon etamiz.

Moslashuvning asosiy mohiyati insonning o'z atrofidagi shart-sharoit, ijtimoiy muhit talablarini qabul qilishi va o'zlashtirishida namoyon bo'ladi. Mazkur ta'rif tashkilot miqyosida tahlil etilganda xodimning o'zi bajarishi lozim bo'lgan faoliyat bilan tanishishi hamda yangi muhit talabiga mos ravishda o'z xulqini o'zgartirib borishini nazarda tutamiz. Tashkilotda xodimlar adaptatsiyasi ishga yangi kelgan yoki o'zgargan mehnat sharoitlariga ko'nikishi lozim bo'lgan mutaxassisga tegishli deb qaraladi. Xususan, xodimning yangi mehnat jamoasiga qanchalik tez moslashishi uning samarali

mehnat faoliyatini erta boshlab yuborishidagi asosiy omildir. hozirga kelib tashkilot yangi xodimning moslashuvi uchun juda qat'iy shartlar qo'yyapti. Chunki ushbu sohadagi qiyinchilik quyidagi sabablar orqali belgilangan:

- adaptatsiya davri ancha qisqa vaqtni talab etadi;
- tashkilotga yangi texnologiyalarning joriy etilishi ularni o'zlashtirishda ma'lum qiyinchiliklar tug'diradi;
- ustoz-shogird tizimining shakllanmaganligi;
- hatto bir mehnat bo'limi, guruh ichidagi raqobatning mavjudligi.

Sanab o'tilgan va shu kabi muammolar adaptatsiya jarayoni o'tishidagi asosiy qiyinchilikdir. Bundan tashqari qator tashkiliy-iqtisodiy va ijtimoiy omillar ham borki, ular yangi xodimning ishga moslashuvini qiyinlashtiradi va ular o'z mohiyatiga ko'ra ob'yektiv omillar toifasiga kiradi. Bular qatoriga noqulay ish sharoitini, mehnatning og'irligi, xodimlar o'rtasida majburiyat va huquqning noaniq taqsimlanganligi, xodim malakasining kasb talablariga mos kelmasligi, bajariladigan mehnatni ta'minlovchi resurslar yetishmasligi, rag'batlantirish va haq to'lash tizimidagi xatolar, adolat tamoyilining buzilishi va boshqa sabablar kiradi.

Tashkilotda xodimlar adaptatsiyasiga yetarli e'tibor bermaslik korxona uchun nafaqat tashkiliy qiyinchiliklar, balki moddiy zarar ham olib keladi. Aniqlanishicha, ish paytidagi baxtsiz hodisalar yangi kelgan ishchilarda tajribalilariga nisbatan ko'p sodir bo'ladi. Ishdan bo'shayotganlar orasida ishga joylashganiga olti oydan kam vaqt bo'lgan xodimlar ko'pchilikni tashkil qiladi.

Mehnat sotsiologiyasi va psixologiyasida mehnat adaptatsiyasining uchta o'zaro bog'liq tomoni farqlanadi: 1) Kasbga moslashish; 2) Moslashuvning psixofiziologik jihat va 3) Ijtimoiy-psixologik adaptatsiya. quyida mana shu adaptatsiya turlari haqida ma'lumot berib o'tamiz.

1. Kasbga moslashish. Adaptatsiyaning kasb bilan bog'liq

jihati xodimdan bajariladigan ishga qo'yiladigan talablarni o'zlashtirishni taqozo qiladi. Bu xil moslashuvda ob'yektiv va sub'yektiv omillar mavjud bo'lib, kasbiy adaptatsiyaning ob'yektiv omillari sifatida xodimning ma'lumoti, malakasi va tajribasini sanab o'tish mumkin. Sub'yektiv omillar qatoriga esa xodimning kasbga bo'lgan munosabati, yangi ish joyidan kutayotgan niyati va umidi kirishi mumkin.

2. *Mehnat adaptatsiyasining* psixofiziologik jihatiga korxonadagi mehnat sharoitining psixofiziologik va tibbiy-gigiyenik tomoni kiradi. Adaptatsiyaning ushbu turini ifodalovchi asosiy ko'rsatkich sifatida xodimning toliqish darajasini olish mumkin. Xodim o'zini holatini, ish sharoiti va bajarayotgan mehnati og'irligini baholashi ushbu adaptatsiya turining sub'yektiv tomonlaridir.

3. *Ijtimoiy-psixologik adaptatsiya* deganda xodimning mehnat jamoasidagi mavjud munosabat tizimiga moslashishi, jamoaga xos bo'lgan norma va qoidalar hamda unga guruh tomonidan belgilangan rolni va mavqeni qabul qilish jarayoniga aytiladi. Bunday moslashuvning muvaffaqiyatli o'tishi xodimning xarakter xislatlariga, uning muloqotga moyilligiga, hayotiy tajribasi va dunyoqarashining yangi sharoitga mos kelishiga bog'liq. Guruhning ahilligi, uning madaniyat darajasi bu xildagi adaptatsiya jarayonining muvaffaqiyatli o'tishi garovidir.

Yangi xodim adaptatsiya jarayonining muvaffaqiyatli o'tishida ayniqsa rahbarning o'rni katta. Xodim tashkilot qadriyatlarini o'zlashtirar ekan, o'z rahbarini namuna sifatida ko'radi. Adaptatsiya jarayonining boshlang'ich paytlarida rahbardan shaxsan olingan yo'riqnoma va tavsiyalar xodimning esida doimiy saqlanadi. Yangi xodim bilan birinchi hafta davomida va bir oydan so'ng suhbat o'tkazish juda muhimdir. Bunda xodim to'qnash kelayotgan muammolar hal etiladi, kerakli maslahatlar beriladi va xodimni ruhiy qo'llab-quvvatlash amalga

oshiriladi. Mana shunday tadbirlar orqali xodim tashkilotga xos xususiyatlarni o'rganib, o'zlashtirib boradi.

Muzokara davomida yolg'on ishlatish. Xo'sh, tashkilotlarda yolg'on ishlatishning mavjudligiga sabab nima? Boshqaruv sohasini tadqiq etuvchi mutaxassislar fikriga ko'ra bu quyidagilardan iborat:

1. Kommunikatsiyaning naqadar ahamiyatliligini rahbariyat bilmasligi. Ko'p hollarda tashkilot rahbari o'rta va quyi boshqaruv bo'g'inlari ba'zi bir masalalar yuzasidan xabar topishi shart emas, deb hisoblaydi. O'tkazilgan so'rov natijalariga ko'ra, bunday rahbarlar xodimlarni xabardor qilishni muvaffaqiyatli faoliyatning omili sifatida oxirgi o'ringa qo'yadilar. O'rta va quyi bo'g'in rahbarlari esa, tashkilot va ma'muriyat haqidagi ma'lumotga ega bo'lishni ikkinchi-uchinchi o'ringa qo'yganlar.

2. Jamoadagi nosog'lom psixologik muhit. Xodimlar o'rtasida adovatli munosabatlar bir-biridan ma'lumotni yashirishga, ma'lumotni o'zgargan holda uzatishga olib keladi. Hatto ma'lumot va uni qay tarzda uzatish qasos olish uslubiga aylangan hollar ham uchraydi.

3. Ma'lumot almashinuvida ishtirok etayotgan xodimlarning shaxsiy sifati. Kimdir o'zining lavozimi yuzasidan boshqa xodimlar oldida hisobot berishni ep ko'rsa, kimdir bu ma'lumotni qabul qilayotib turli stereotiplar, ya'ni, cheklanishlar ta'sirida bo'ladi va natijada ma'lumot asl holatiga mutlaqo mos kelmaydigan hollar ham uchraydi. Masalan, "Rahbar bugun kelmadi" degan xabar "Rahbarimiz kasal bo'lib qolibdi" degan iboraga va natijada "Rahbarning kasalidan xabar olishimiz kerak" degan o'zgarishgacha yetib borishi mumkin.

4. Uzatilayotgan ma'lumotning chalaligi. Ko'p hollarda ma'lumot uzatuvchi xabarning ayrim qismini hammaga tushunarli deb o'ylab, ataylabdan qisqartirilgan holda uzatadi. Natijada uzatuvchi saviyasiga ega bo'lmagan qabul qiluvchi, uni

chala qabul qilishi va yetmaydigan qismiga o'z talqinini qo'shib qo'yishi mumkin. Oqibatda oxirgi natija, va hatto qaror ijrosi asliga mos kelmaydi. Hatto ma'lumotning bir qismini yashirib, xodimni o'ziga tobe ravishda ushlab turuvchi kimsalar ham uchraydi.

5. Ma'lumotning noaniqligi. Tarqoq, mantiqiy bog'liqligi yo'q va uzundan-uzun ma'lumotni nafaqat uzatish, balki qabul qilish ham qiyin

6. Xotiraning zaifligi. Aniqlanishicha, itoatdagi xodim berilgan ma'lumotning 50% ni, rahbar esa 60% ni xotirasida saqlar ekan. Shuning uchun ma'lumot qabul qilishda aniqlashtirish, takrorlash va yozib olish zarurati tug'iladi.

7. Qayta aloqaning yo'qligi. Qayta aloqa ma'lumot uzatishda ishtirok etayotgan ikki xodim o'zaro munosabatida va butun tashkilot miqyosida tushunilishi mumkin. Ikki xodim misolida gapirilganda, ma'lumot uzatuvchi doimo ma'lumot qanday qabul qilinganligi haqida tasavvurga ega bo'lishi lozim va bu qayta aloqaning bir shaklidir. Bajarilayotgan vazifa qanday oraliq natijaga olib kelganligi, uni amalga oshirishda qanday qiyinchiliklar paydo bo'layotgani haqida vaqtda berilgan xabar ijroni to'g'rilab turishga, unga o'z vaqtida o'zgartirish kiritishga yordam beradi.



Mavzuni mustahkamlash uchun nazorat savollari:

1. Mehnat jamoasi deb qanday guruhni atash mumkin?
2. Guruhlarning turlari haqida nima deya olasiz?
3. Kichik guruhlar psixologik jihatdan talqin etilganda, qanday xususiyatlar bilan farqlanadi?
4. Guruhiy jarayonlarga nimalar kiradi?
5. Guruhiy norma deganda nimani tushunasiz?
6. Guruhiy dinamika haqida nima deya olasiz?
7. Guruhning rivojlanish bosqichlarini ko'rsating.



8. Kommunikatsiya tushunchasi haqida nima deya olasiz?
9. Kommunikatsiyani cheklovchi omillar haqida nima deya olasiz?
10. Kommunikatsiya rollarini ko'rsating
11. Boshqaruvda motivatsiya tushunchasiga izoh bering.
12. Xodimlar adaptatsiyasi muammosiga izoh bering.

Nazorat uchun testlar

1. Fazoviy-ijtimoiy holat "jamo'a ichida" bo'lgan rahbarlik qanday uslubga kiradi?

- a) demokratik;
- b) avtoritar;
- c) liberal;
- d) partisipativ.

2. Guruh a'zolarining kutishlari, kayfiyatlari, faoliyat yo'nalishiga qarab, uzoqroq muddatda yoki qisqa muddatda ro'y berishi mumkin bo'lgan hodisaga nima deyiladi?

- a) liderlik;
- b) rahbarlik;
- c) do'stlik;
- d) tashkilotchi.

3. Guruhda u yoki bu qarorlar, ko'rsatmalar, tashabbuslarni o'z ixtiyoricha, bevosita chiqarishi mumkin bo'lgan shaxs:

- a) lider;
- b) rahbar;
- c) do'st;
- d) tashkilotchi.

4. Guruhdagi asosan shaxslararo munosabatlarni boshqaradigan shaxs:

- a) lider;
- b) rahbar;



- c) do'st;
- d) tashkilotchi.

5. Guruhdagi ijtimoiy-fazoviy munosabatlardagi o'rni jihatidan, "jamoadan chetda" bo'lgan rahbarlik uslubi:

- a) avtoritar;
- b) demokratik;
- c) liberal;
- d) partisipativ.

6. Guruhdagi rasmiy munosabatlarni boshqaradigan shaxs:

- a) lider;
- b) rahbar;
- c) do'st;
- d) tashkilotchi.

7. Shaxs va guruh o'rtasidagi mojaro sababini ko'rsating.

- a) guruh normalariga shaxsning rioya qilmasligi, avtoritar rahbarlik uslubining mavjudligi;
- b) avtoritar rahbarlik uslubining mavjudligi;
- c) odamlarning bir-birlarini tushunmasliklari;
- d) guruh normalariga shaxsning rioya qilmasligi.

8. Ayni jamoa a'zolari o'rtasidagi munosabatlarni ma'lum tartibga solib turuvchi yozilmagan, lekin, unga amal qilinishi lozim bo'lgan qoida nima deb aytiladi?

- a) guruh normalar;
- b) shaxsning dunyoqarashi;
- c) tashkilot Nizomi;
- d) tashkilotning qonunlari.

9. Tashkilot ehtiyojlariga nimalar kiradi?

- a) korxona maqsadi;
- b) xavfsizlikka intilish;
- c) maosh;
- d) obro'-e'tibor.

10. Tashkilot maqsadlariga muvofiq uyushgan guruhni nima deb atash mumkin?

- a) mehnat jamoasi;
- b) guruh;
- c) kichik guruh;
- d) korporatsiya.

11. Mehnat jarayonini maxsus operatsiyalarga ajratish natijasida, 1902 yilda konveyer usulini yaratgan va avtomobil yig'ish zavodiga tatbiq etgan olim nomini ko'rsating.

- a) F.Teylor;
- b) L.Gilbret;
- c) G.Gantt;
- d) Rensom Olds.

12. Qaysi olim alohida mehnat elementlarini emas, balki tashkilotni yaxlit tuzilma sifatida qaraydi va tashkilotni ratsional boshqarish tamoyillari, boshqaruv funktsiyalari, boshqaruv tizimi kabilarni takomillashtirgan holda mehnat samaradorligini oshirishga erishgan?

- a) Mak-Gregor;
- b) A.Smit;
- c) A.Fayol;
- d) Rensom Olds.

13. Tashkilot manfaati yo'lida xodimning o'z tashabbusi bo'yicha samarali mehnat qilishi uchun yaratiladigan sharoitlar markaziy masala deb qarovchi kontseptsiyani belgilang.

- a) inson resurslarini rivojlantirish kontsepsiyasi;
- b) tizimli va vaziyatli yondashuvlar kontsepsiyasi;
- c) boshqaruvga jarayon sifatida yondashish kontsepsiyasi;
- d) inson kapitali nazariyasi kontsepsiyasi.

14. Aniq ko'rsatmalar bermaydigan, asosiy vazifa sifatida xodimlar uchun ish sharoitini yaratish, ishdagi kamchiliklarni bartaraf etishni ko'zlaydigan rahbarlik uslubi:

- a) liberal
- b) avtoritar
- c) demokratik
- d) partisipativ

15. Avtoritar rahbarlik uslubining afzallik tomonlarini ko'rsating.

- a) ishlab chiqarish unumdorligi yuqori bo'ladi va jamoada qattiq tartib o'rnatiladi;
- b) jamoada qattiq tartib o'rnatiladi;
- c) jamoada yaxshi psixologik iqlim hukm suradi;

d) ishlab chiqarish unumdorligi yuqori bo'ladi.

16. Biror kishini maqtash, uning lavozimini oshirish yoki ishdagi kamchilikka ko'ra ishiga baho berishda doimo jamoa a'zolarining fikri bilan kelishilgan holda amalga oshirilishini ma'qul biladigan rahbarlik uslubi:

- a) demokratik;
- b) avtoritar;
- c) liberal;
- d) partisipativ.

17. Qaysi rahbarlik uslubida uch omilni hisobga olish lozim: birinchidan – rahbar shaxsini, ikkinchidan – xodimlarni, uchinchidan – guruh oldida qanday vazifalar turganligini?

- a) partisipativ;
- b) avtoritar;
- c) liberal;
- d) demokratik.

18. Tashkilot manfaati yo'lida xodimning o'z tashabbusi bo'yicha samarali mehnat qilishi uchun yaratiladigan sharoitlar markaziy masala deb qarovchi kontseptsiya nima deb aytiladi?

- a) inson resurslarini rivojlantirish kontsepsiyasi;
- b) tizimli va vaziyatli yondashuvlar kontsepsiyasi;
- c) boshqaruvga jarayon sifatida yondashish kontsepsiyasi;
- d) inson kapitali nazariyasi kontsepsiyasi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Maxmudov L., SHomurotova N.N. Boshqaruv psixologiyasi. O'quv qo'llanma –T.: TDIU, 2019, 189 b.
2. Karimova V.M., Hayitov O., Djalolova S. Boshqaruv psixologiyasi. O'quv qo'llanma –T.: TDIU, 2008, 208 b.
3. G'ozuev E. Umumiy psixologiya. - T., 2002. 1- 2 kitob.
4. Axmetjanov M.M., Jumayev U.S. Kasbiy faoliyat psixologiyasi. Darslik, Buxoro, "Durdona" nashr., 2020. 326 b.
5. Umarov B.M., Psixologiya. Darslik- "Voris nashriyot", Toshkent, 2012 y. 270 b
6. www.expert.psychology.ru
7. www.psychology.all.ru
8. www.psychology.net.ru

XULOSA

O'zbekiston Respublikasining "Ta'lim to'g'risida"gi qonuni va "Kadrlar tayyorlash milliy dasturi"da har tomonlama yetuk mutaxassis kadrlar tayyorlashning mohiyati, zaruriyati, zamonaviy fan va texnikaning rivojlanish talablariga mos, barkamol avlodni tarbiyalash masalalari izchillik bilan tahlil etilgan, dolzarb vazifalar va ularni amalga oshirish chora-tadbirlari belgilab berilgan. Shu bois, talabalarni hozirgi zamon talabi ruhida tarbiyalash, olingan nazariy bilimlarni amaliyotda qo'llash, ko'nikma, malakalarini shakllantirishga qaratilgan ko'pgina ta'lim-tarbiya vositalari, uslubiyl shakl yo'riqlari mavjud.

Darslikda muallif Boshqaruv psixologiyasi fani talablari asosida 5340100 - Arxitektura (turlari bo'yicha) va 5340200 - Bino va inshootlar qurilishi (sanoat va fuqaro binolari) sohasi bo'yicha faoliyat yuritish zarurligi bilan tanishtirish, boshqaruv psixologiyasi elementlari, ushbu soha egalari o'z faoliyatlarida ularni qo'llay bilish, kasbning faoliyat jarayoniga ta'sir ko'rsatishi, psixologik muloqot funksiyalari, tuzilmasi va turlari, psixologik texnika elementlari, uni egallash yo'llari, boshqaruv psixologiyasining mazmuni, mohiyati, undan foydalanish, yo'l qo'yiladigan ba'zi kamchiliklar ustida ishlash, boshqaruv psixologiyasining qiyosiy tahlili, psixologik ta'sir ko'rsatish usullari xususida fikr yuritgan. Talabalarining faoliyatida nazariy - metodologik asoslar, mazmun, funktsiya, ularning vazifalari, qurilish kasbini boshqarishda psixologik muammolarni aniqlab, kamchiliklarni bartaraf etish yo'llari aniq dalillar asosida yoritilgan.

Maqsadimiz - arxitektura hamda bino va inshootlar qurilishi soha talabalariga, xususan, pedagogik ma'lumoti bo'lmagan bakalavr yoki diplomli arxitektura va bino va inshootlar qurilishi soha egalari yo'nalishi darajasidagi, ushbu sohada faoliyat olib borayotgan, faoliyatini endigina boshlagan va shu yo'nalishi faoliyatiga tayyorlanayotgan talabalarga boshqaruv psixologiyasi talablari asosida faoliyat yuritish haqida ma'lumot berishdan iborat.

Ushbu darslikda kamchiliklar, hali qiyomiga yetmagan fikrlar bo'lishi mumkin. Shu sababdan sizning fikr-mulohazalaringizni kutamiz va keyingi nashrlarda, ularni albatta inobatga olamiz.

GLOSSARIY

№	Inglizcha	O'zbekcha	Ruscha	Izoh
1.	Autonomic nervous system	Vegetativ nerv tizimi	Вегетативная нервная система	nerv tizimining organizm ichki a'zolari faoliyatini va modda almashinuvini boshqarib turadigan bir qismi
2.	Adequacy	Adekvatlik	Адекватность	teng, o'xshash, muvofiq kelmoq
3.	Analogy	Analogiya	Аналогия	psixik hodisalar va xulq-atvor xususiyatlarining o'xshashligi
4.	Attitude	Ustanovka	Установка	yo'nalish, kishining tevarak-atrofdagi odamlarga va obyektlarga nisbatan qanday munosabatda bo'lish, ularni idrok qilish, ularga baho berish va ularga nisbatan harakatining tayyorlik holati
5.	Action	Harakat	Действие	maqsadga muvofiq yo'naltirilib, ongli ravishda amalga oshiriladigan harakatlar yig'indisi. Ongli faoliyatning tarkibiy qismlari va motivlaridan biridir
6.	Activity	Faoliyat	Деятельность	insonagina xos, ong bilan boshqariladigan ehtiyojlar tufayli paydo bo'ladigan va tashqi olam bilan kishining o'z-o'zini bilishga, uni qayta qurishga yo'naltirilgan faolligi

7.	Activist	Faollik	Активность	tirik materiyaning umumiy xususiyati, tevarak muhit bilan o'zaro ta'sirda bo'lishida namoyon bo'ladi
8.	Analyse	Tahlil	Анализ	tafakkur qilish usuli, bunda murakkab ob'yektlar qismlarga bo'linib o'rganiladi
9.	Apathy	Apatiya	Апатия	kishining tevarak atrofdagi olamga nisbatan befarqlik holati
10.	Association	Assotsiatsiya	Ассоциация	psixik hodisalar orasidagi o'zaro bog'lanish, u ma'lum qonunlar bo'yicha tarkib topadi
11.	Asthenic	Astenik	Астеник	shaxsning faolligini susaytiruvchi kechinmalar
12.	Attraction	Attraksiya	Аттракция	bir kishini boshqa kishi ko'rib qolganda, idrok-etishda yuz beradigan tafakkur turi
13.	Audiovisual perception	Audiovizual idrok	Аудиовизуальное восприятие	shaxsning bir vaqtning o'zida ham eshitib, ham ko'rib idrok qilishi
14.	Autogen training	Autogen mashq	Аутогенная тренировка	shaxsning o'z-o'zini ishontirish va o'z-o'zini idora qilishga asoslangan psixoterapevtik usul
15.	Affect	Affekt	Аффект	kechinmalar sifatida ro'y beradigan psixologik holat

16.	Behaviorism	Bixeviorizm	Бихевиоризм	psixologiyaning o'rganish predmeti sifatida odam xulq-atvorini olinishi nazariyasi
17.	Biographical method	Biografik metod	Биографический метод	odamni uning tarjimai holi bilan bog'liq bo'lgan hujjatlar orqali o'rganish usuli
18.	Capability	Qobiliyat	Способность	shaxsning ma'lum faoliyatidagi muvaffaqiyatlarini va osonlik bilan biror faoliyatni egallay olishini ta'minlaydigan individual psixologik xususiyati
19.	Collective	Jamoa	Коллектив	insonparvarlik va javobgarlik mas'uliyatlariga bog'liqligi bilan xarakterlanadigan munosabatlar hamda hamkorlikdagi ijtimoiy ijobiy faoliyatiga asoslangan, kishilarning tashkil etilgan umumiyli, jamoasidir
20.	Cognition	Bilish, anglash	Познание	dunyo haqidagi yangi bilimlar hisoblanadigan subyekt va obyektning o'zaro ta'sirini, voqelikning ruhiyatga qayta ta'sir etilishi va aks ettirish jarayonidir
21.	Communication	Kommunikatsiya	Коммуникация	shaxslararo munosabatlarda ma'lumot, axborot, g'oyalar almashinuvi jarayoni



22.	Communication	Muloqot	Общение	ikki yoki undan ortiq odamlarning o'zaro bir-biriga ta'sir etishi
23.	Competence	Malaka	Умение	mashq qilish jarayonida ish harakatlar bajarilishining avtomatlashgan usullari
24.	Comparison	Taqqoslash	Сравнение	narsa va hodisalar o'rtasidagi o'xshashlik va tafovutlarni aniqlashga asoslangan fikrlash operatsiyasi
25.	Content analysis	Kontent-analiz	Контент-анализ	tekshirilayotgan matnda so'z, ibora, abzaslarni ma'no-mohiyatini takrorlanish darajasiga qarab tahlil etish usuli
26.	Conflicts	Nizolar	Конфликты	o'zaro ta'sir ko'rsatayotgan kishilarning qarama-qarshi turishi,
27.	Conversation	Suhbat	Беседа	kuzatuv juda yetarli darajada aniq, bo'lmagan zarur axborotni olish uchun qo'llanadigan tadqiqot metodi
28.	Conviction	E'tiqod	Убеждение	shaxs amal qiladigan bilim, tamoyil va hodisalarning qalban va asosli ishonch bilan bog'langan, uning atrof-muhitga hamda o'zining xatti-harakatlariga bo'lgan subyektiv munosabati



29.	Conclusion	Xulosa chiqarish	Умозаключение	tafakkurning mantiqiy shakllaridan bo'lib, bir qancha hukmlar asosida ma'lum xulosa chiqariladi X.ch. induktiv, deduktiv va analogik turlarga ajratiladi
30.	Comprehension	Tushunish	Понимание	biror narsaning ma'nosi va ahamiyatini ang-lash qobiliyati, asosiy erishilgan natijasi
31.	Concept	Tushuncha	Понятие	narsa va hodisalarning muhim belgi va xususiyatlarini bitta so'z yoki so'zlar guruhi bilan ifodalashdan iborat tafakkurning mantiqiy shakli
32.	Conflict	Nizo (anjal)	Конфликт	bu ikkita yoki ko'proq tomonlar, ya'ni aniq shaxslar yoki guruhlar o'rtasidagi ziddiyat bo'lib, hundan har bir tomon o'zining nuqtai nafari yoki maqsadi qabul qilinishiga harakat qiladi va boshqa tomonni shunday qilishga xalaqit qiladi.



33.	Charisma	Xarizma	Харизма	yakka shaxsning xususiyatlariga asoslangan, unga payg'ambar, dohiy yoki islohotchi vazifasini amalga oshirishga imkon beruvchi, uning oldida ta'zim qilish va uning imkoniyatlariga so'zsiz ishonishni keltirib chiqaruvchi mutloq iste'dod, alohida sifatlar berilganligi. Xarizma – hukmronlikni tashkil qilishning alohida turi.
34.	Depression	Depressiya	Депрессия	tushkunlik kayfiyati
35.	Dialog	Dialog	Диалог	ikki va undan ortiq kishilarning o'zaro og'zaki gaplashishi
36.	Distribution of the attention	Diqqatning taqsimlanishi	Распределение внимания	diqqatning bir vaqtda bir necha obyektga taqsimlanish xususiyati
37.	Dominance	Hukmronlik	Доминирование	bu boshqa insonlar xulqiga ta'sir ko'rsatish imkoniyatidir
38.	Dominant person	Dominant shaxs	Доминантная личность	boshqalar bilan muomala va munosabat o'rnatishda o'z fikrini o'tkazish xislatining yorqin namoyon bo'lishi
39.	Educational process	Pedagogik jarayon	Педагогический процесс	ta'lim masalalari, uning taraqqiyotini hal qilishga qaratilgan, maxsus tashkil etilgan pedagog va tarbiyalanuvchilarning maqsadli o'zaro munosabatlari



40.	Educational competence	Pedagogik malaka	Педагогическое умение	muayyan toifadagi vazifalarni hal qilish imkoniyatiga ega bo'lgan mutaxassisning kasbiy pedagogik tayyorgarligi darajasi va turi
41.	Education	Ta'lim	Обучение	1) shaxsning jismoniy va ma'naviy shakllanishining yagona jarayon, ijtimoiy etalonlarning ijtimoiy ong sifatida u yoki bu darajada qayd qilingan, tarixan shartlangan ideal timsollarga ongli yo'naltirilgan ijtimoiylashish jarayoni; 2) muayyan bilimlarni egallash g'oyaviy-axloqiy kadr, malaka, ko'nikma, axloq me'yorlariga qaratilgan jamiyat a'zolarining ta'lim va tarbiyasi vazifasini bajaradigan nisbiy mustaqil tizim
42.	Envy	Hasad	Зависть	o'zgalarning muvaffaqiyatlarini ko'ra olmaslikdan kelib chiqadigan tuyg'u
43.	Egocentrism	Egotsentrizm	Эгоцентризм	men, markaz ma'nosida individualizm va ego-izmning eng tuban turi
44.	Extrovert	Ekstrovert	Экстраверт	shaxsning har qanday sharoit va holatlarida o'z ichida kechayotgan fikrlarini bayon etish ehtiyojining yuqoriligi



45.	Emotion	Emotsiya	Эмоция	odam va hayvonlarning subyektiv ifodalangan ichki va tashqi qo'zg'atuvchilar ta'siriga javob reaksiyasi
46.	Empathy	Empatiya	Эмпатия	boshqa odamlarning psixik holatini tushunish qobiliyati
47.	Empiric	Empirik	Эмпирик	tajribaga asoslangan
48.	Empiric stage	Empirik bosqich	Эмпирический этап	tadqiqot ob'yekti to'g'risida har tomonlama tasavvur hosil qilish, ta'lim amaliyoti, ilmiy bilimlar saviyasi va hodisalar mohiyatiga erishishga bo'lgan talab o'rtasidagi ziddiyat, ilmiy muammoni nomlash
49.	Family	Oila	Семья	turmush qurish, qarindosh-rug'chilik asosidagi kichik guruh
50.	Flegmatic	Flegmatik	Флегматик	temperament turlaridan biri bo'lib, harakatlar sekinligi, barqarorligi, emotsional holatlarning tashqi ko'rinishlari kuchli emasligida namoyon bo'ladi
51.	Game	O'yin	Игра	faoliyat turlaridan biri bo'lib, bolalarning kattalar faoliyatini, ish harakatlarini aks ettirishda ifodalanadigan va atrofini bilishga qaratilgan faoliyatdir



52.	Generalization	Umumlashtirish	Обобщение	voqelikdagi narsa va hodisalarning umumiy va muhim belgilariga qarab fikran birlashtirishdan iborat tafakkur jarayoni
53.	Genotype	Genotip	Генотип	ota-onadan farzandga o'tadigan irsiy belgilar majmui
54.	Gnostic	Gnostik	Гностик	butun borliqni bilishga yo'naltirilgan faoliyat
55.	Goal	Maqsad	Цель	bo'lg'usi natijalar haqida har doim aqlan o'ylab qurilgan, rivojlantirilgan xayoliy tasavvurlar, kelgusidagi rejalar
56.	Group	Guruh	Группа	odamlarning birgalikdagi faoliyat mazmuni yoki muloqotda bo'lish xarakteri kabi qator belgilarga asoslangan ijtimoiy jamoa
57.	Heterochronicity	Gerantopsixologiya	Гетерохронность	psixologiya tarmog'i, qarilik davri psixologiyasini o'rganadi
58.	Habit	Ko'nikma	Навыки	odamning ma'lum ishni bajarishga tayyorligida ko'rinadigan qobiliyati, mahoratning asosini tashkil etadi.



59.	Horizontal distribution of management labor	Boshqaruv mehnatining gorizontall taqsimlanishi	Горизонтальное распределение управленческого труда	mehnatni ishlarning turlari, vazifalar bo'yicha taqsimlanishi. U mutaxassislarni ajratilishi, tashkilotda vazifaviy xizmatlar va bo'linmalarni tashkil qilinishida namoyon bo'ladi.
60.	Individuality	Individuallik	Индивидуальность	individdning boshqalardan farqlanadigan ijtimoiy xususiyatlari va psixikasining o'ziga xosligi, qaytarilmasligi
61.	Interactive	Interaktiv	Интерактивность	O'zaro birgalikdagi (hamkorlikdagi) faoliyat ko'rsatish jarayoni
62.	Introvert	Introvert	Интроверт	shaxsning har qanday sharoit va holatlarida o'z ichida kechayotgan fikrlarini bayon etish ehtiyojining nihoyatda pastligi
63.	Interest	Qiziqish	Интерес	shaxsning o'zi uchun qimmatli va yoqimli narsa yoki hodisalarga munosabati
64.	Informal	Norasmiy	Неформальный	odamlarning birgalikdagi muloqot va faoliyatlarida ular orasidagi munosabatlarning o'zaro ishonch, bir hil qarash va maqsadlarning ko'zda to'tilishi



65.	Industrial psychology	Sanoat psixologiyasi	Индустриальная психология	sanoat va ishlab chiqarishda turli yuzaga keladigan muammo va holatlarni psixologik va ijtimoiy omillarini tahlil qilib olishga qaratilgan xizmatlari turi
66.	Interpersonal communication	Shaxslararo munosabat	Межличностное общение	muloqot jarayonidagi o'zaro ta'sir etish natijasida ro'y beradigan ijtimoiy-psixologik hodisalar
67.	Labor	Mehnat	Труд	inson ehtiyojini qondirish asosida tashqi olamni o'zgartirishga qaratilgan maqsadli faoliyat
68.	Labor psychology	Mehnat psixologiyasi	Психология труда	kishi mehnat faoliyati psixologik xususiyatlarini, mehnatni ilmiy asosda tashkil etishning psixologik jihatlarini o'rganadigan fan
69.	Leadership	Yetakchilik	Лидерство	boshqaruvi o'zaro hamkorlikning, hukmronlikning har xil manbaalarini samaraliroq birlashishiga asoslangan va odamlarni umumiy maqsadlarga erishishga undashga qaratilgan o'ziga xos odob.



70.	Leader self-governance	Rahbarning o'zini o'zi boshqarishi	Лидерское самоуправление	rahbar tomonidan kunlik amaliyotda ishning sinalgan usullaridan izchil va maqsadga qaratilgan holda foydalanilishi, uning o'zini o'zi rivojlantirishi.
71.	Learning	O'qish	Учение	o'quvchining o'z qobi-liyati, bilimi, malaka va ko'nikmalarini rivojlantirishga qaratilgan harakat
72.	Learning	O'qish	Учение	shaxsning bilim va faoliyat usullarini egallashga hamda uni mustahkam esda saqlab qolish jarayoni
73.	Lesson	Dars	Урок	ma'lum maqsad asosida, belgilangan vaqt-da alohida, bir hil yoshdagi o'quvchilar, yoshlar bilan o'qituv-chi rahbarligida olib boriladigan ta'lim jarayoni
74.	Longitude research	Longitudinal tadqiqot	Лонгитюдное исследование	sinaluvchini uzoq muddat va doimiy ravishda tadqiqot o'rganish



75.	Manager	Menejer	Менеджер	doimiy ravishda boshqaruv lavozimini egallab turuvchi va bozor sharoitlarida faoliyat yurituvchi tashkilot faoliyatining ayrim turlari bo'yicha qaror qabul qilish vakolati berilgan shaxs. Menejerlar tashkilotda har xil o'rinlarni egallaydilar (direktor, guruh rahbari, ishlarning ma'lum turining tashkilotchisi, boshliq, mudir va h. k.), butunlay bir xil bo'lmagan masalalarni hal qiladilar, har xil vazifalarni bajaradilar.
76.	Management functions	Boshqaruv (umumiy ko'rinishda)	Управление (обзор)	bu ikkita obyektlar o'zaro hamkorligining ma'lum turida ulardan biri boshqaruv sub'ekti holatida, boshqasi esa-boshqaruv obyekti holatida bo'ladi.
77.	Management process	Boshqaruv vazifalari	Функции управления	bu boshqaruv faoliyatining nisbatan mustaqil, ixtisoslashtirilgan va ajratilgan turlari.



78.	Managemen t subjekt	Boshqaruv subyekti	Субъект контроля	boshqaruv tizimining boshqaruv ob'ektiga ta'sir ko'rsatish manbai bo'lgan bo'g'ini yoki qismi. Boshqaruv sub'ekti sifatida firmaning bo'limlari va xizmatlari majmuasini yoki alohida bo'linma, yakka shaxs va boshqalarni ko'rib chiqish mumkin. Boshqaruv sub'ektini ajratish boshqariladigan ijtimoiy-iqtisodiy tizimning ko'lamlari va undagi boshqaruv tizimini ta'riflovchi aloqalar bilan cheklangandir.
79.	Managemen t objekt	Boshqaruv obyekti	Объект контроля	bu boshqaruv subyekti tomonidan boshqaruvchi ta'sirlarni qabul qiluvchi idora. U impuls (boshqaruv buyruqlari)ni oladi ularga muvofiq harakat qiladi. Xodim, mehnat jamoasi, tovarlar, resurslar, hujjatlar va h.k. boshqaruv obyekt sifatida bo'ladilar.



80.	Managemen t method	Boshqaruv usuli	Метод управления	bu rahbar tomonidan foydalanadigan vazifalarni hal qilishning eng xarakterli va barqaror usullarining yig'indisi, uning qo'li ostidagilarga nisbatan odati. Tashkilotlarni strategik boshqarish inson salohiyatiga suyanuvchi, ishlab chiqarish faoliyatini iste'molchilar so'rovlariga qaratuvchi, tashkilotda atrofdagilar tomonidan qarshiliklarga javob qaytaruvchi va raqobat afzalliklariga erishishga imkon beruvchi epatchilik bilan tartibga solishlar va o'z vaqtidagi o'zgarishlarni amalga oshiruvchi boshqaruv bo'lib, u tashkilotni omon qolishi va istiqbolda maqsadlariga erishishga imkon beradi.
81.	Managemen t system	Boshqaruv tizimi	Система управления	1.Odamlarni birgalikdagi faoliyatini muvofiqlashtirish uchun zarur harakatlar yig'indisi. 2. Boshqaruvni amalga oshiruvchi bo'g'inlar va ular o'rtasidagi aloqalarning yig'indisi.



82.	Melancholic	Melanxolik	Меланхолик	temperament turlaridan biri bo'lib, psixik faollikning sust, tez ta'sirlanuvchanlik, hatto arzimagan narsalar uchun ham juda chuqur ta'sirotga berilishi bilan xarakterlanadi
83.	Method	Metod	Метод	bilishning nazariy va amaliy o'zlashtirish usullari
84.	Methods of administrative management	Ma'muriy boshqaruv usullari	Методы административного управления	bu aniq maqsadlarga erishish uchun tashkiliy munosabatlarga ta'sir ko'rsatish usulidir. Bittagina ishni har xil tashkiliy sharoitlar, uni tashkil qilishning har xil turlari: qat'iy tartibga solish, hozirjavoblik bilan javob qaytarish, umumiy vazifalarni qo'yish, faoliyatning yo'l qo'yiladigan chegaralarini belgilash va h.k. bajarish mumkin. Jamoaga tashkiliy ta'sir ko'rsatishning ishlari samarali va sifatli bajarilishini ta'minlovchi ma'lum sharoitlari uchun eng haqiqiy turlarini aniqlashda tashkiliy usullar o'zlarini namoyon qiladilar.



85.	Methods of socio-psychological management	Ijtimoiy-psixologik boshqaruv usullari	Методы социально-психологического управления	bu xodimlarning salomatligi va jamoadagi yaxshi ma'naviy-ruhiy holatni saqlash, qonunlar va me'voriy hujjatlar talablariga rioya qilish sharoitida qo'yilgan maqsadga erishish bo'yicha jamoa (xodim) dagi ijtimoiy-psixologik jarayonlarni boshqarishga qaratilgan usuldir.
86.	Moral, behavior and efficiency	«Axloq», «xulq» va «atvor»	Мораль, поведение	«Axloq», «xulq» va «atvor» so'zlari arabcha so'z bo'lib, ular o'zbek tilida ham o'z ma'nosida qo'llaniladi. Axloq kishilarning har bir jamiyatga xos xulq me'yorlari majmuidir. Axloq ijtimoiy ong shakllaridan biri bo'lib, hamma sohalarda kishilarning xatti-harakatlarini tartibga solish funksiyalarini bajaradi.
87.	Monolog	Monolog	Монолог	ma'ro'zachi tomondan nutq so'zlanishi, ma'ruzachi aktiv, tinglovchi passiv bo'lgan jarayon
88.	Monologue speech	Monologik nutq	Монологическая речь	bir odamning o'z fikrlarini og'zaki yoki yozma ravishda ifodalash nutqi
89.	Motive	Motiv	Мотив	ma'lum ehtiyojlarni qondirish bilan bog'liq faoliyatga



90.	Motivation	Motivatsiya	Мотивация	odamni faol faoliyatga undovchi sabablar majmui
91.	Mental processes	Psixik jarayonlar	Психические процессы	u yoki bu psixik mahsulot va natijalarni (psixik obrazlar, holatlar, tushunchalar, hissiyot va shakllantiruvchi va rivojlantiruvchi jarayon) hosil qiluvchi
92.	Mental cases	Psixik holatlar	Психическое состояние	psixik hayot shakllari, diqqat, hissiyot, iroda jarayonlariga aytiladi (xushchaqchalik, ruhlaniş, siqilish,ziyraklik, qat'iylik, tirishqoqlik) shaxslarda ma'lum darajada barqaror bo'lib,ularning muayyan xususiyatiga ham aylanib qoladi
93.	Negativism	Negativizm	Негативизм	indivdning har qanday sharoitda ham guruh fikriga qarshi turishi va o'zicha mustaqil fikr, mavqeni namoyon qilishi
94.	Need	Ehtiyoj	Потребность	indivdning biror narsa-hodisaga muhtojligi va kishining ruhiy quvvati hamda faoligi manbai hisoblanadigan asosiy xususiyati
95.	Nonverbal	Noverbal	Нoвeрбaл	nutqsiz ifodalangan harakat,mimika, holatlarning boshqa shaxsga yo'naltirilishi



96.	Noverbal information	Noverbal axborotlar	Нoвeрбaлнaя инфoрмaция	jo'natuvchi tomonidan so'zlardan foydalanmasdan yuborilgan axborotlar
97.	Object of research	Tadqiqot ob'yekti	Объект исследования	ziddiyat va muammoli vaziyat tug'diruvchi, bilishga qaratilgan ilmiy tahlilga muhtoj ob'yekt
98.	Object of control	Boshqaruv ob'ekti	Объект контроля	bu boshqaruv sub'yekti tomonidan boshqaruvchi ta'sirlarni qabul qiluvchi idora. U impulsar (boshqaruv buyruqlari)ni oladi ularga muvofiq harakat qiladi. Xodim, mehnat jamoasi,tovarlar, resurslar, hujjatlar va h.k.boshqaruv obekti sifatida bo'ladilar
99.	Observation	Kuzatish	Наблюдение	sinaluvchini aniq maqsad,faoliyat, vaqt, guruh bilan bog'liq ravishda tekshirish, o'rganish,ma'lumotlar to'plash metodi
100.	Organizational skills	Tashkilotchilik qobiliyati	Организационные навыки	bu odamga tashkiliy faoliyat usullarini egallash va ularni muvaffaqiyatli amalga oshishiga imkon beruvchi shaxsning shaxsiy-psixologik xususiyatlari
101.	Orientation	Yo'nalganlik	Направленность	shaxsning xatti-harakati va faoliyatini aniq sharoitlardan qat'iy nazar ma'lum yo'lga yo'naltiruvchi barqaror motivlar yig'indisi



102.	Outlook	Dunyoqarash	Мировоззрение	odamning tevarakatofdagi olamga va unda o'zining tutgan o'rniga qarashlaridan kelib chiqqan tizim. Uning falsafiy, siyosiy, ilmiy, diniy, aqliy va estetik qarashlari yig'indisi
103.	Pedagogical skill	Pedagogik mahorat	Педагогическое мастерство	- pedagogik jarayonni bilish, uni tashkil eta olish, harakatga keltira olish (A.S. Makarenko), pedagogik jarayonning yuqori samaradorligini belgilovchi shaxsning ish sifati va xususiyatlari sintezi
104.	Pedagogical Communication	Pedagogik muloqot	Педагогическое общение	ta'lim oluvchilarning maqsadlari hamda ularning birgalikdagi faoliyatlari mazmunidan kelib chiqadigan o'zaro aloqalarni o'rnatish va rivojlantirishni, bir-birini anglash va qo'llab-quvvatlashni tashkil etishning ko'p qirrali jarayoni
105.	Pedagogical tact	Pedagogik takt	Педагогический такт	shaxslar faoliyatining turli doiralarida ular bilan muloqotda bo'lishning pedagogik tamoyili, o'lchovi, talabalar bilan ularning shaxsiy xususiyatlarini hisobga olgan holda to'g'ri muloqotda bo'la olish malakasi



106.	Pedagogical technique	Pedagogik texnika	Педагогическая техника	1) har bir ta'lim oluvchiga va jamoaga pedagogik ta'sir o'tkazishning samarali qo'llash uchun zarur bo'lgan malaka va ko'nikmalar majmuasi; 2) har bir ta'lim oluvchi va jamoaning faolligini pedagogik jihatdan ta'minlash uchun zarur bo'lgan malaka va ko'nikmalar
107.	Person	Shaxs	Личность	ijtimoiy munosabatlarga kiruvchi va ongli faoliyat bilan shug'ullanuvchi betakror odam
108.	Personnel management	Xodimlarni boshqarish	Кадровый менеджмент	insoniy tashkil qiluvchilarga xodimlar imkoniyatlari va tashkilot maqsadlari, strategiyasi, rivojlanishi sharoitlarini muvofiqlikka keltirishga yo'naltirilgan maqsadga qaratilgan ta'sir
109.	Perceptual side	Perseptiv tomon	Перцептивная сторона	shaxslararo munosabatlarda tushunish, his etish, idrok etishga qaratilgan jarayon
110.	Pilot research	Pilotaj tadqiqot	Пилотажное исследование	tadqiqotning muam-moli izlovchi turi, asosiy tadqiqotgacha o'tkaziladigan va soddalashtirilgan shakli
111.	Polilog	Polilog	Полилог	guruh ichidagi munozara bo'lib, barcha ishtirokchilar faollashuvi kuzatiladi



112.	Principles of management	Boshqaruv tamoyillari	Принципы управления	boshqaruv sub'ektlari aniq obektlarni boshqarish jarayonida amal qilishlari kerak bo'lgan obektiv qonunlardan kelib chiquvchi asosiy qoidalar
113.	Profession	Kasb	Профессия	faoliyat shakllari birlashmasi bo'lib, mazmun, vositalar, tashkilotlar, mehnat natijalari hamda mehat subyektini tayyorlashga
114.	Professionogram	Professionogramma	Профессиограмма	kasbning turli obektiv xarakteristikalarining tasnifi
115.	Professionography	Professionografiya	Профессиография	mehnat subyektining faoliyat tarkiblari (uning mazmuni, vositalari, sharoitlari, tashkilot) bilan o'zaro munosabati va bog'liqligini o'rganish va aniqlashga qaratilgan kompleks metod
116.	Psyche	Psixika	Психика	yuksak darajada tashkil topgan materiya, miyaning funksiyasi bo'lib, uning mohiyati tuyg'ular, idrok, tasavvur, fikrlar, iroda va boshqalar ko'rinishida aks ettirishdan iborat



117.	Psychodiagnostics	Psixodiagnostika	Психодиагностика	shaxsning individual-psixologik xususiyatlarini aniqlovchi va o'lchashni ishlab chiquvchi psixologiya usuli psixik hodisalarni va ularning qonuniyatlarini ilmiy tomondan o'rganishning asosiy yo'l-yo'riq va usullari
118.	Psycho-correction	Psixokorreksiya	Психокоррекция	shaxsning psixik rivojlanishidagi kamchiliklarni tuzatish usullarini qo'llash jarayoni
119.	Psychological services	Psixologik xizmat	Психологическая служба	psixologiyani amaliyotda qo'llash tizimi U turli sohalarida diagnostika, konsultatsiya, ekspertiza vazifalarini bajaradi. Psixologik maslahat-shaxsning turli darajadagi o'z muammolarini yakka tartibda psixolog bilan tahlil etishiga qaratilgan psixologik xizmat turi
120.	Psychology	Psixologiya	Психология	odamning obyektiv borliqni sezgi, idrok, tafakkur, tuyg'u-hissiyot va boshqa psixik holatlar orqali aks ettirish jarayonini o'rganadigan fan



121.	Psychology	Psixologiya	Психология	1)shaxsning obyektiv borliqni faol aks ettirish jarayonini o'rganuvchi fan; 2) ma'lum bir faoliyat to'rtining o'zaro shartlangan psixik jarayonlar to'plami; 3)psixika, xarakter xususiyati, ko'ngil xazinasi
122.	Psychology methods	Psixologiya metodlari	Методы психологии	psixik hodisalarni va ularning qonuniyatlarini ilmiy tomondan o'rganishning asosiy yo'l-yo'riq va usullari
123.	Questionnaire	Anketa	Анкета	metodlardan biri bo'lib, respondent to'g'risida aniq ko'zlangan ma'lumotlarni yig'ish maqsadida qo'llaniladi
124.	Questioning	So'rov	Опрос	asosiy metodlardan biri bo'lib, nutq muloqoti yordamida bevosita yoki bivosita ma'lumot olinadi ta'lim maskanlari psixodiagnostikasi shaxsni ta'lim tizimda qobiliyati, iqtidori, iste'dodini aniqlab olish maqsadida olib boriladigan psixologik xizmat turi
125.	Range of attention	Diqqatning ko'lami	Объём внимания	bir vaqtning o'zida diqqatning bir qancha ob'yektga qaratilishi imkoniyati



126.	Relaxation	Relaksatsiya	Релаксация	kuchli hayajon va jismoniy zo'riqishdan so'ng yengil yurish, tinchlanishning umumiy holati
127.	Retrospective	Retrospektiv	Ретроспектив	o'tmishga murojaat etish
128.	Reference group	Referent guruh	Референтная группа	shaxsning har tomonlama ishongan, o'ziga yaqin tutgan guruhi
129.	Rigid personality	Rigid shaxs	Ригидная личность	shaxsning bir faoliyat turidan boshqasiga o'tish va moslashish imkoniyatining past darajada kuzatilishi
130.	Self-assessment	O'z-o'ziga baho berish	Самоепценвание	shaxsning o'z-o'ziga baho berishi
131.	Self evaluation (assessment)	O'z-o'zini baholash	Самоеценка	shaxsning o'z psixologik sifatleri, xulqi, yutuqlari va muvaffaqi-yatsizliklari, qadr-qimmati, kamchiliklarini baholay olishi
132.	Self upbringing	O'z-o'zini tarbiyalash	Самовоспитание	1) shaxsga xos bo'lgan madaniyatning shakllanishi va rivojlanishiga qaratilgan izchil va ongli faoliyati; 2) shaxsning o'z jismoniy, ruhiy va axloqiy sifatlarini tinmay amalga oshirish
133.	Small group	Kichik guruh	Малая группа	a'zolari birgalikdagi faoliyat bilan shug'ullanuvchi va bevosita shaxslararo munosabatda bo'luvchi kishilar guruhi



134.	Sanguine person	Sangvinik	Сангвиник	temperament turlaridan bo'lib, chaqqon, harakatchan, taassurotlari tez o'zgaradigan, boshqalarga nisbatan dilkashlik, mehribonlik xislatlari bilan xarakterlanadi
135.	Sanguine person	Sangvinik	Сангвиник	temperament turlaridan bo'lib, chaqqon, harakatchan, taassurotlari tez o'zgaradigan, boshqalarga nisbatan dilkashlik, mehribonlik xislatlari bilan xarakterlanadi
136.	Self-management	O'zini o'zi boshqarish	Самоуправление	bu tashkilotning qo'yilgan maqsadlarga erishish uchun amaldagi qonunchilik doirasida har qanday qarorlarni mustaqil qabul qilish va amalga oshirish imkoniyati
137.	Sociogram	Sotsiogramma	Социограмма	sotsiometriya ma'lumotlarini grafik tasvirlash usuli. Boshqaruv uchun guruhning sotsiogrammasini bilish majburiydir, chunki rahbar guruhli vazifalarni hal qilishi uchun birinchi uchta guruhlarining obro'sidan foydalanishi va keyingi guruhlariga bu xodimlarning psixologik statusini oshirish va uni rivojlanganligi



138.				darajasini oshirish maqsadida ta'sir ko'rsatishi kerak
139.	Socialization of person	Shaxs ijtimoiylashuvi	Социализация личности	inson tomonidan ijtimoiy tajribani egallash va hayot - faoliyat jarayonida uni faol tarzda o'zlashtirish jarayonidir
140.	Sovereignty	Yakka hukmronlik	Суверенитет	boshqaruvni tashkil qilish shakli bo'lib, unda muassasa yoki tashkilot (uning tarkibiy bo'linmasi) boshqaruv idorasining boshida o'zining huquqiy doirasida yuridik majburiy qarorlarni qabul qilish vakolatiga ega bitta shaxs turadi. Yakka hukmronlik qarorlarni operativ qabul qilish imkoniyatini yaratadi, ushbu idora, tashkilot, muassasadagi ishlarning umumiy holatiga shaxsiy javobgarlikni oshiradi
141.	Spirituality is a state of mind	Ma'naviy - ruhiy holat	Духовность - это состояние ума	ijtimoiy guruhning qadriyatli mo'ljal-lanishi va shaxslararo munosabatlarning xarakterini aks ettiruvchi barqaror ruhiy holat. U xodimlarning kayfiyati, ularni mehnatdan qanoatlanganligi darajasiga bevosita ta'sir ko'rsatadi



142.				va bu orqali piravordida xodimlar qo'nimsiz-ligi, mehnat unumdorligiga ta'sir qiladi. Qulay muhitning eng muhim alomatlar: guruh a'zolarining bir birlariga ishonchi va yuqori talabchanligi; samimiy va ishga doir tanqid; fikrni erkin ifodalash; qo'l ostidagilarga bosimning yo'qligi; jamoa a'zolarining uning vazifalari va ishlarning holati haqida yetarlicha xabardorligi; jamoaga tegishli ekanlikdan qanoatlanish; jamoa a'zolarining o'zaro yordami; jamoaning har bir a'zosi tomonidan guruhdagi ishlarning holati uchun javobgarlikni o'ziga olishi
143.	Sympathy	Simpatiya	Симпатия	bir kishida boshqasiga nisbatan kuzatiladigan moyillik va yoqimlilik hislarining ichki namoyon bo'lishi
144.	Staff	Xodimlar	Сотрудники	ishlab chiqarish yoki boshqaruv operatsiyalarini bajaruvchi va mehnat vositalaridan foydalanish



145.				bilan mehnat predmetini qayta ishlash bilan band bo'lgan barcha xodimlar
146.	Subject of research	Tadqiqot predmeti	Предмет исследования	- bevosita o'rganilishi lozim bo'lgan va amaliy yoki nazariy jihatdan muhim ahamiyat kasb etadigan ob'yektning mohiyati, ma'lum bir tomoni, xususiyati
147.	Sympathy	Simpatiya	Симпатия	bir kishida boshqasiga nisbatan kuzatiladigan moyillik va yoqimlilik hislarining ichki namoyon bo'lishi
148.	Social psychological experiment	Ijtimoiy psixologik eksperiment	Социально-психологический эксперимент	asosiy metodlardan biri bo'lib, o'zgaruvchan mustaqil jarayonlarga ta'sir etishdagi aniq ma'lumotlariga tayanadi
149.	Social imagination	Ijtimoiy tasavvurlar	Социальное представление	shaxsga jamiyat orqali ta'sir etgan narsa va hodisalarning yaqqol obrazi
150.	Social psychology	Ijtimoiy psixologiya	Социальная психология	psixologiya fanining o'ziga xos maxsus tarmog'i bo'lib, unda psixik va jamiyat taraqqiyoti qonunlari o'rganiladi
151.	Socialization	Ijtimoiylashuv	Социализация	inson tomonidan ijtimoiy tajribani egalash va hayot - faoliyat jarayonida uni faol tarzda o'zlashtirish jarayoni



152.	Stability of the attention	Diqqatning barqarorligi	Устойчивость внимания	diqqatning ma'lum ob'yektga uzoq vaqt davomida muttasil qaratilishi
153.	Subjectivity of perception	Idrokning predmetliligi	Предметность восприятия	jamiki olamdan olingan ma'lumotlarni ichki olam obyektiga kiritish xususiyati
154.	Talent	Iste'dod	Талант	shaxsning ma'lum faoliyatda ifodalalanadigan qobiliyatining yuqori darajasi
155.	The purpose of management	Boshqaruvning maqsadi	Цель управления	ishlab chiqarishning ijtimoiy-iqtisodiy tuzim sifatidagi erishilishi kerak bo'lgan istalgan, ehtimol bo'lgan va zarur holati. Boshqaruv maqsadini belgilash – boshqaruv jarayonining boshlang'ich bosqichidir. Boshqaruv maqsadi rahbar faoliyatini yo'naltiruvchi omil bo'ladi. Boshqaruv maqsadi talablar, qonunlarga mos kelishi va tizim rivojlanishining haqiqiy imkoniyatlarini hisobga olish bilan belgilanishi kerak. Boshqaruv maqsadi istiqbolli va bevosita umumiy va xususiy, oraliq va yakuniy sifatida tavsiflanadi



156.	The stages	Bosqichlar	Этапы	muloqotda mavjud bo'lgan shaxsning o'zi bilan, boshqalar bilan va avlodlar orasida kechadigan jarayoni
157.	Textbook	Darslik	Учебник	maxsus ravishda o'quvchilar uchun yozilgan kitob darslik deb ataladi
158.	Thought	Tafakkur	Мышление	inson aqliy faoliyatining oliy shakli, insonlarni o'rab olgan dunyodagi o'zaro bog'langan narsa va hodisalarni bilish jara-yoni, muhim hayotiy jarayonlarni his qilish va muammolarni hal qilish, ma'lum bo'lma-gan voqea hodisalarni qidirish, kelajakni ko'ra olish Tafakkur, tushuncha, hukm, xulosa shakllarida namoyon bo'ladi
159.	Temperament	Temperament	Темперамент	shaxsning individual-psixologik xususiyatlari majmui bo'lib, u kishida faoliyat va xulq-atvorning dinamik va emotsional tomonlari bilan xarakterlanadi



160.	Temperament	Temperament	Темперамент	1) shaxsning psixik faoliyati dinamikasi-ning turli jihatlarini bildiradigan turg'un individual xususiyatlarining qonuniy muno-sabatlari; 2) shaxsning dinamik xususiyatlari: intensivlik, tezlik, temp, psixik jarayonlar va holatlar ritmi
161.	Testing	Test	Тест	sinaluvchini tekshi-rish jarayonida max-sus qo'llaniladigan metodlardan biri bo'lib, bu metod or-qali aniq bir psixo-logik xususiyat aniq-lanadi
162.	Training	Trening	Тренинг	mashq qilmoq, gu-ruhlarda muloqot-ning samarali tashkil etish usuli bo'lib, shaxsning muloqotga o'rgatish va obro'li bo'lishini rivojlan-tirish maqsadida o'tkaziladi
163.	Teaching	O'qitish	Обучение	ta'lim oluvchining bilish faoliyatini boshqarishga qara-tilgan o'qituvchining faoliyati



164.	Upbringing	Tarbiya	Воспитание	1)shaxsning ma'na-viy va jismoniy ho-latiga muntazam va maqsadga muvofiq, ta'sir etish; 2)pedagogik jara-yonda ta'lim maq-sadlarini amalga oshi-rish uchun pedagog va tarbiyalanuvchi-larning maxsus tash-kil etilgan faoliyati
165.	Changing of the attention	Diqqatning ko'chishi	Переключе-ние внимания	diqqatni ixtiyoriy ravishda bir obyekt-dan ikkinchisiga ko'-chirish
166.	Character	Xarakter	Характер	kishidagi barqaror psixik xususiyatlari-ning individual bir-ligi bo'lib, shaxs-ning mehnatga, narsa va hodisalar-ga, o'ziga va bosh-qa kishilarga munosa-batlarida namoyon bo'ladi
167.	Choleric	Xolerik	Холерик	temperament turi bo'lib, hissiyot jo'sh-qinligi, qayfiyatning tezda o'zgarishi, his-siyotning muvoza-natsizligi va umu-man harakatchanligi bilan ajralib turishi xosdir
168.	Verbal	Verbal	Вербал	og'zaki ifodalangan nutq



169.	Vertical distribution of management labor	Boshqaruv jarayoni	Процесс управления	tashkilot resurslarini u tomonidan o'zining maqsadlariga yetishish uchun shakllantirish va ulardan foydalanish bo'yicha uzluksiz o'zaro bog'liq harakatlarning majmuasi
170.	Working memory	Operativ xotira	Оперативная память	xotira turlaridan biri bo'lib, faoliyat bajarish jarayonida uzoq xotiradan vaqtincha foydalaniladi
171.	Work team	Mehnat jamoasi	Управляющий делами	xodimlarni birgalikda mehnat faoliyatini amalga oshiruvchi birlashmasi



TESTLAR DESHIFRATORI

mavzular testlar	1,1	1,2	2,1	2,2	3,1	3,2	3,3
1	a	c	a	a	a	a	a
2	c	b	a	a	a	a	a
3	a	b	a	a	a	a	a
4	d	d	b	b	d	d	a
5	c	b	a	c	a	c	a
6	a	c	a	c	b	a	b
7	b	c	a	b	d	a	a
8	b	a	a	a	a	b	a
9	a	a	a	a	b	a	a
10	a	a	b	c	a	a	a
11	a	a	a	a	c	a	d
12	a	b	a	a	a	a	c
13	d	b	a		a	a	a
14	d	b			a	a	a
15	c	a			a	a	a
16	d				c	a	a
17					a	d	a
18					d	a	a
19					b	a	
20					a	a	
21						b	
22						a	



ILOVALAR

ARXITEKTURA HAMDA BINO VA INSHOOTLAR QURILISHI SOHA EGASIGA AMALIY YORDAM SHAXS KARTASI

1 - tavsiya

1. Mazkur anketa to'ldirilgan kun _____
2. Quruvchining familiyasi va ismi _____
3. Yoshi _____
4. Ishlayotgan joyi _____
5. Sog'lig'i _____
6. Jismoniy chiniqishi va unga munosabati _____
7. Oila sharoiti _____
8. Jamoasi va tengdoshlari orasida tutgan o'rni _____
9. Qobiliyatlarning namoyon bo'lishi: _____
- 9.1 Sportga oid qobiliyatlar _____
- 9.2 Musiqaga oid qobiliyatlar _____
- 9.3 Aktyorlik san'atiga oid qobiliyatlar _____
- 9.4 Badiiy qobiliyatlar _____
- 9.5 Texnikaga oid qobiliyatlar _____
- 9.6 Kitobga oid qobiliyatlar _____
- 9.7 Adabiyotga oid qobiliyatlar _____
- 9.8 Ilmiy yoki intellektual qobiliyatlar _____
- 9.9 Pedagogik qobiliyatlar _____
- 9.10 Tashkilotchilik qobiliyatlari _____
10. Xarakterning umumiy xususiyatlari _____
- 10.1 G'oyaviy dunyoqarash _____
- 10.2 Vatanparvarlik _____
- 10.3 Qat'iylik _____
- 10.4 Sofdillik _____
- 10.5 Tashabbuskorlik _____
- 10.6 Faollik _____
- 10.7 Tashkilotchilik _____
- 10.8 Jamoatchilik _____
- 10.9 Iltifotlilik _____
11. Shaxs yo'nalishi _____
- 11.1 Umumiy yo'nalish darajasi _____

- 11.2 Kengligi _____
- 11.3 Barqarorligi _____
- 11.4 Mehnatga va o'z imkoniyatlarini rivojlantirish munosabati _____
12. Psixik jarayonlarning o'ziga xos xususiyatlari _____
- 12.1 Emotsional qo'zg'alish _____
- 12.2 Diqqatlilik _____
- 12.3 Xotira samaradorligi _____
- 12.4 Tafakkur sifati _____
- 12.5 Ijodiy xayol _____
13. Temperament _____
- 13.1 Harakatchanligi _____
- 13.2 Muvozanatlashganligi _____

«SHAXS KARTASINI» TO'LDIRISH UCHUN MO'ljALLANGAN KO'RSATMALAR BAYONI

Qaydnomadagi birinchidan to'rtinchi savolgacha tushuntirish va baho qo'yish talab qilinmaydi.

5. Sog'lig'ini baholash: 5-«a'lo» darajada; 4-sog'lig'i asosan bezovta qilmaydi; 3-ba'zan tez o'tadigan kasalliklarga chalinib turadi; 2-ishlash va o'qish qobiliyatiga ayrim asoratli kasalliklar ta'sir qiladi; 1-asoratli kasalliklari ko'p va ular ishlash qobiliyatiga katta salbiy ta'sir qiladi.

6. Jismoniy chiniqish va unga munosabati quyidagicha baholanadi: 5- sport bilan muntazam shug'ullanadi, «razryadi» ham bor; 4-ishchi sport bilan muntazam bo'lmasada, qiziqish bilan shug'ullanadi; 3-faqat ertalabki badantariya bilan shug'ullanadi; 2-sport bilan juda kam shug'ullanadi; 1-sport bilan mutlaqo shug'ullanmaydi.

7. Oila sharoiti: 5-har tomonlama barkamol; 4-barkamol, lekin hamisha ham qoniqtirmaydi; 3-mavhum, aniq aytish qiyin (yaxshi ham deb bo'lmaydi, yomon ham); 2-tarbiyaviy iqlim o'rtacha, ko'ngilsiz holatlar uchrab turadi; 1-salbiy vaziyatlar juda ko'p uchraydi va ishi tarbiyasiga salbiy ta'sir qila boradi.

8. Ishchi jamoasi yoki tengdoshlari orasida tutgan o'rni: 5-



jamoada eng yaxshi obro'ga ega. Hamma do'stlari uni hurmat qiladi. Jamoada ijobiy lider hisoblanadi; 4-do'stlari orasida yaxshi obro'ga ega; 3-jamoada o'rtacha mavqega ega; 2-ba'zi jamoadoshlari bilan hamisha janjallashib yuradi; 1-ko'pchilik jamoadoshlari bilan til topisha olmaydi.

9. Qobiliyatlarning namoyon bo'lishi. Shaxsning muayyan faoliyatini muvaffaqiyatli egallashi, shuningdek, uni ijodiy ravishda amalga oshirishning shartlari hisoblangan xususiyatlariga qobiliyat deyiladi. Kishi qobiliyatlari ikkita asosiy turga: maxsus qobiliyatlar va umumiy qobiliyatlarga bo'linadi. Kasbiy faoliyatning faqat ayrim turlarida (masalan, musiqa, matematika, sport va boshqalar) namoyon bo'ladigan qobiliyatlarni maxsus qobiliyatlar deb ataydilar. Intellektual qobiliyatlar (ziyraklik va topqirlik diqqatning taqsimlanishini, biror mavzuni tez esda qoldirish, aqlning o'tkirligi va boshqalar) umumiy qobiliyatlarga misol bo'la oladi.

Ishchida mazkur sifatlarning bor-yo'qligi va qay darajada namoyon bo'lishiga qarab ko'rsatilgan har bir yo'nalishga (9.1dan 9.9 gacha) quyidagicha baho berish mumkin:

5- mazkur sohaga oid qobiliyatlarning yaqqol namoyon bo'lishi;

4- qobiliyatlarning qisman bo'lsada ifodalanishi bilan boshqalardan ajralib turishi;

3- mazkur sohaga oid qiziqish, ko'nikma va malakalarning namoyon bo'lishi;

2- qobiliyatning yo'qligi, malakalarning yetarli emasligi;

1- mazkur faoliyatga nisbatan qobiliyatsizlik va qiziqishlarning yo'qligi.

10. Xarakterning umumiy sifatlari. Xarakter shaxsning hayoti jarayonida tarkib topgan intellektual, emotsional va irodaviy xususiyatlari yo'nalishining yig'indisidan iboratdir. Boshqacha qilib aytganda, xarakter - bu shaxsning aniq hayot sharoitlari ta'sirida vujudga kelgan muayyan xulq tarzidir.



Kishining xarakterida, odatda, avvalo, shaxs xulqining hamma tomonlarida iz qoldiradigan ba'zi bir xilma-xil tartibda birga qo'shib keladigan umumiy xislatlar ajralib turadi. Xarakterning mukammalligi, barqarorligi, qat'iyligi va kuchi bunday xislatlar qatoriga tegishlidir. Masalan, xarakterning juda kuchli bo'lishi bilan birgalikda uning bir tomonlama va tor ekanligi yoki yetarlicha barqaror bo'lmagan to'liqligini ham uchratish mumkin.

Quruvchi faoliyatida namoyon bo'luvchi (shaxs kartasida ko'rsatilgan) 10 ta xarakter sifatiga quyidagicha baho qo'yish talab qilinadi:

5- mazkur sifat to'liq va barqaror namoyon bo'ladi;

4- mazkur sifat tez-tez namoyon bo'lib turadi; 3- mazkur sifat ba'zida namoyon bo'ladi;

2- mazkur sifatning quruvchi xulq-atvorida ifodalanishi noma'lum;

1- mazkur sifat xali shakllanmagan va xulqida ifodalanmagan.

11. Quruvchining shaxs sifatidagi yo'nalishi. Shaxsning yo'nalishi - ehtiyojlari, motivlari, qiziqishlari, ishtiyoqi, ideallari yo'nalishning mazmunini tashkil etadi. Xuddi mana shular kishining borliqda, ijtimoiy voqea va hodisalarga, jamiyatga, jamoaga hamda boshqa kishilarga, shaxs sifatida o'z-o'ziga bo'lgan munosabatlari xususiyatini belgilaydi. Shaxs yo'nalishini belgilashda, avvalo, quruvchining o'z hayotida qanday maqsadlarga erishishni eng yuqori va muhim deb hisoblashi, qiziqishlar ko'lamini, kasb tanlashga ongli munosabati, mehnatga va o'z-o'zini rivojlantirishga munosabati hamda tegishli ma'lumotga ega bo'lish talab qilinadi.

Baholash tartibi quyidagicha:

11.1. Umumiy yo'nalish darajasini baholash bo'yicha:

5- e'tiqodi, qiziqishlari va ishtiyoqlarining yuksakligi hamda ularning jamiyat istiqbolini ifodalovchi axloqiy mezonlar bilan



to'la mos tushishi;

4-yuqori e'tiqodga ega bo'lish bilan birga ayrim qiziqishlarning axloqiy mezonlarga to'g'ri kelmasligi;

3- qiziqishlarida ijobiy va salbiy sifatlarning tez-tez namoyon bo'lib turishi;

2- beqaror qiziqishlar;

1- axloqiy mezonlarga zid yo'nalishning yaqqol ifodalanishi.

11.2. Yo'nalish kengligi bo'yicha:

5- kasbiy, adabiy, badiiy, musiqaviy, sport, texnika va boshqa shu kabilarga nisbatan qiziqishlarning keng ko'lamda ifodalanishi;

4-bir-biriga bog'langan uch-to'rt xil yo'nalishdagi qiziqishlarning ifodalanishi;

3- ma'lum kasbga oid qiziqishlar va malakalarning ifodalanishi;

2- faqat bir yo'nalishdagina qiziqishlarning namoyon bo'lishi;

1-beqaror qiziqishlar.

11.3. Yo'nalish barqarorligi bo'yicha:

5- yoshlikdayoq shakllangan qiziqishlar va yo'nalishlarning hali o'zgarmaganligi;

4- yo'nalish hayotda bir martadan ortiq o'zgartirilmagan;

3- yo'nalish ba'zan o'zgarib turadi;

2- yo'nalish bir yilda bir necha marotaba o'zgaradi; 1- yo'nalish hamisha beqaror.

11.4. Mehnatga va o'z imkoniyatlarini rivojlantirishga munosabati:

5- mehnatsevar, irodali, o'z maqsadi yo'lida qat'iy, o'z imkoniyatlarini rivojlantirishga hamisha intiladi. O'z-o'ziga talabchan. Hamisha har bir ishga ijodiy va mustaqil yondasha oladi;

4- mehnatsevar. Faqat aytilgan va ko'rsatib berilgan ishlarni astoydil bajaradi. Faqat ayrim hollardagina ishga ijodiy va



mustaqil yondashishga intiladi;

3- o'zi uchun oson va qiziqarli bo'lgan paytdagina o'quv va mehnat topshiriqlarini bajarishga harakat qiladi. Mustaqil ishlay olmaydi;

2- ishga va o'z-o'ziga loqayd. Mehnat topshiriqlarini hafsalasizlik bilan bajaradi;

1-dangasa, o'z imkoniyatlarini rivojlantirishga sovuqqonlik bilan qaraydi.

12. Psixik jarayonlarning o'ziga xos xususiyatlari.

12.1. Emotsional qo'zg'alish va uning faoliyatga ta'siri:

5- har qanday emotsional harakatlarda va affektiv holatlarda o'zini tuta oladi; Emotsional qo'zgalish faoliyatga ijobiy ta'sir etadi;

4-murakkab vaziyatdagi kuchli emotsional holatlarda psixik ijobiy harakat yo'nalishi qisman buziladi, bu esa, faoliyatga ham ta'sir etadi;

3- ijobiy va salbiy emotsional harakatlar tez-tez namoyon bo'lib turadi;

2- psixik harakatlardagi emotsional buzilishlarni bartaraf etish uchun alohida kuch sarflash talab qilinadi;

1- ifodalangan emotsional harakatning buzilishini to'xtatib bo'lmaydi. Bu esa, faoliyatga ko'pincha salbiy ta'sir ko'rsatadi.

12.2. Diqqatlilik:

5- bir vaqtning o'zida turli narsalarga diqqatini to'g'ri va samarali taqsimlay oladi. Ixtiyoriy diqqat ko'p hollarda barqaror;

4- diqqatni osonlik bilan to'play oladi. Har qanday vaziyatda diqqatni boshqara oladi;

3- diqqatni taqsimlash va yig'ishda qiynaladi;

2- bir vaqtning o'zida faqat bitta narsagagina diqqatni qarata oladi. Diqqatni to'g'ri va unumli taqsimlay olmaydi;

1-diqqatni bir nuqtaga to'play olmaydi.

12.3. Xotira samaradorligi:



5- Esda saqlab qolish va esga tushirish jarayoni kuchli. Narsa va hodisalarni uzoq muddatga esda eslay oladi. Mantiqiy xotirasi ancha ustun.

4- Har bir hodisani mexanik ravishda esda saqlaydi. Mexanik ravishda uzoq muddatda yodda saqlay oladi;

3- Qisqa muddatda yaxshi esda saqlaydi, lekin tez unutadi, ixtiyorsiz xotira ustun;

xotira tiplari va jarayonlarida ayrim kamchiliklar mavjud;

1- xotirasi nihoyatda zaif. Parishonxotir.

12. 4. Tafakkur sifati:

5- konkret-amaliy; konkret obrazli; mavhum tafakkur turlari kuchli, narsa, hodisa va tushunchalarni osonlik bilan tahlil va targ'ib qila oladi, mazmunli hukm va xulosalar chiqara oladi;

4- tafakkurning ayrim turlari juda kuchli rivojlangan;

3- narsa va hodisalar to'g'risida fikrlash va xulosalash jarayonida ma'lum kamchiliklarga yo'l qo'yadi,

2- ilmiy fikrlash va aqliy faoliyat faolligi ko'rinmaydi;

1-tafakkuri sezgilar va idrok darajasida, ya'ni narsa va hodisalarni bevosita aks ettiradi, xolos. Fikrlash jarayoni nihoyatda bo'sh.

12.5. Ijodiy xayol:

5-xayolini boshqara oladi. Tafakkur orqali yangi-yangi obrazlarni o'ylab topadi, mavhum narsalardan aniq narsalarni keltirib chiqaradi. Ayrim fantaziyalardan kichik kashfiyotlarni keltirib chiqarishi mumkin. Aktiv va tasavvur xayoli kuchli;

4- mustaqil ravishda yangi obrazlar yarata oladi;

3- aktiv va passiv (shirin) xayol turlari tez-tez almashinib turadi;

2-xayolidagi salbiy illatlarni boshqara olmaydi; 1- real hayot va real imkoniyatlariga to'g'ri kelmaydigan xayollarga juda ko'p beriladi

13. Shaxs tuzilishining biologik asosi

Shaxs tuzilishining biologik asosi, avvalo, oliy asab



faoliyatining o'ziga xos sifatlari «kuchi», «harakatchanligi» va «muvozanatlashganligi» bilan bevosita bog'liqdir. I.P.Pavlov o'zining ko'p yillik tadqiqotlarida buni har tomonlama asoslab bergan. Demak, o'quvchilarning xulq-atvori, qabul qilishi, odamlarga munosabati va o'quv topshiriqlarini qay darajada bajara olishi ko'p jihatdan ularning asab tuzilishi sifatiga, aniqrog'i yuqorida aytilgan uchta sifatning (kuchi, harakatchanligi va muvozanatlashganligi) shakllanganlik darajasiga ham bog'liq ekan. O'qituvchi esa, o'z o'quvchilaridagi bunday o'ziga xos sifatlarni bilish va shu asosda ish tutishi lozim.

13.1. Asab jarayonlari xususiyatlarining kuchiga, ya'ni asab sistemasining kuchli qo'zg'ovchilariga chegaradan tashqari tormozlanishga uchramasdan, uzoq vaqt bardosh bera olish qobiliyati kiradi. Qat'iy va uzoq vaqt davom etadigan qo'zgalish jarayoni hosil qiladigan qo'zg'ovchilar kuchli qo'zg'ovchilar deyiladi. Bunda inson narsa va hodisalarni tez qabul qila oladi va uzoq muddatda ular haqida chuqur fikrlay oladi, tegishli xulosalar chiqarishga qodir. Ushbu holat yorqin va hamisha namoyon bo'lib turadigan kishilarga eng yuqori ball - 5 ball yoki 4 ball hisoblanadi. Asab faoliyati qo'zg'alishining o'rtacha darajasiga 3 ball, nisbatan past darajada bo'lishiga esa 2 yoki 1 ball qo'yilishi mumkin.

13.2. Asab jarayonlarining ikkinchi xususiyati - ularning harakatchanligi, ya'ni asab sistemasining, hayot sharoitlarining talabiga ko'ra qo'zg'alish jarayoni tormozlanish jarayoni bilan va, aksincha, tormozlanishni qo'zg'alish bilan tez almashtira olishidir. Bunda insonning epcilligi, ishbilarmonligi, har qanday vaziyatda sharoit talabiga tez moslasha olishi ko'zda tutiladi. Jarayonni baholashda ham eng yuqorisi 5-4 ball va quyisi 2-1 ball hisoblanadi;

13.3. Asab jarayonlarining uchinchi xususiyati qo'zg'alish va tormozlanish jarayonlarining muvozanatliliigi (barqarorligi yoki o'zgarmasligi) dir. Bunda insondagi qo'zg'alish jarayoni



ham, tormozlanish jarayoni ham barobar kuchga ega. Narsa va buyumlar, voqea va hodisalarga nisbatan munosabatda qay darajada qo'zg'alish bo'lsa, shu darajada tormozlanish namoyon bo'ladi. Eng yuqori baho - 5 ball, quyi baho esa, 2 yoki 1 ball hisoblanadi.

Shunday qilib, ushbu ko'rsatmalar «Shaxs kartasi»ni shartli ballar (yoki baholar) misolida to'ldirish uchun bir asos sifatida xizmat qilmog'i, rahbar esa, har bir qo'yilgan bahoning mohiyatini pedagogik-psixologik jihatdan to'g'ri tushunmog'i va talqin qilmog'i lozim.

3-tavsiya

NIZOLASHUVCHANLIK DARAJASINI ANIQLASH SO'ROVNOMASI

Mazkur so'rovnoma quruvchi shaxsida nizolashuvchanlik xususiyati qanchalik xos ekanini aniqlashga xizmat qiladi.

Har bir "a" variant - 4 ball

Har bir "b" variant - 2 ball

Har bir "c" variant - 0 ball

1. Jamoat transportida boshlanib ketgan tortishuvga Sizning munosabatingiz qanday bo'ladi?

a) ishtirok etaman;

b) qaysi tomonni haq deb bilsam, uning oldini olib, biror narsa deyman;

c) faol aralashib, butun zarbani o'zimga olaman.

2. Majlislarda rahbariyatni tanqid qilib chiqasizmi?

a) yo'q;

b) yetarli asosga ega bo'lsam, tanqid qilaman;

c) har qanday sabab bilan nafaqat rahbariyatni, balki uning oldini olganlarni ham tanqid qilaman.

3. Do'stlaringiz bilan tez - tez tortishib turasizmi?

a) hafa bo'lmaydiganlari bilan tortishaman;



b) faqat ayrim jiddiy masalalarda tortishaman;

c) tortishuv menga suv va havodek zarur.

4. Yaqinda kelib, navbat boshiga suqilib kirayotgan kishiga munosabatingiz qanday bo'ladi?

a) ichimdan norozi bo'laman-u, indamayman;

b) e'tiroz bildiraman;

c) o'zim navbat boshiga turib, odamlarni tartibga chaqiraman.

5. Uyda dasturxonga tuzi past taom tortilganda, reaksiyangiz qanday bo'ladi?

a) arzimagan narsani deb dod - voy solmayman;

b) indamay tuzdonni olaman;

c) piching qilaman, ovqatlanishdan namoyishkorona bosh tortaman.

6. Ko'chada yoki transportda oyog'ingizni bosib olishsa, reaksiyangiz qanday bo'ladi?

a) aybdor odamga kinoyali qarab qo'yaman;

b) ikki og'iz e'tiroz bildiraman;

c) bisotimdagi hamma "chiroyli" so'zlarni to'kib sochaman.

7. Yaqinlaringizdan biri sizga yoqmaydigan narsa harid qilganda reaksiyangiz qanday bo'ladi?

a) indamay qo'ya qolaman;

b) qisqacha fikr bildirib qo'yaman;

c) tanqid qilib tashlayman.

8. Lotoreyada omadingiz chopmasa, bunga qanday munosabatda bo'lasiz?

a) o'zimni xech narsa bo'lmaganday ko'rsataman, ammo ichimda boshqa o'ynamaslikka o'zimga va'da beraman;

b) hafaligimni berkitmayman va bir kunmas olamimni olmasam bo'lmaydi deb o'ylab qo'yaman;

c) anchagacha kayfiyatim buzuq bo'lib yuraman.



Natijalarni talqin etish

22 – 32 ball. Siz tinchliksevar, nizolardan osonlik bilan chiqib ketadigan, uyda ham, ishda ham tortishuvli vaziyatlardan o'zini olib qochadigan odamsiz. Shuning uchun odamlar sizni moslashuvchan inson, deb biladi. Unutmang, vaziyat taqazo qilganda prinsipiiallikni namoyon etish ham hurmatga loyiq xususiyat.

12 – 20 ball. Siz nizolashuvchanroq odamsiz, biroq ilojsiz holatlardagina nizoga kirishasiz. Siz vaqti kelganda amalingiz va do'stlaringizni yo'qotib qo'yishdan qo'rqmay o'z fikringizni qattiq turib imoya ilasiz. Bunda obod – ahloq me'yorlaridan chetga chiqmaysiz, odamni haqorat qilmaysiz. Shuning uchun odamlar sizni hurmat qilishadi.

0 – 11 ball. Bahs, munozara, tortishuv – Siz nafas oladigan havo. Boshqalarni tanqid qilishni yaxshi ko'rasiz, ammo sizni tanqid qilganlarni tiriklay "yeb yuborishga" tayyorsiz. Vazminlikning yetishmasligi va qo'rslik odamlarni sizdan bezdiradi. Do'stlaringiz ko'pmi? Ko'p bo'lishini istasangiz, xarakteringiz ustida ishleng.

Metodika manbasi: Раманова Т.А., Шляхта Н.Ф. Психодиагностические методы изучения личности: Учебное пособие – Переработанное и дополненное издание пособия: Т.А. Раманова, Л.И. Золотарева, Н.Ф.Шляхта «Методы изучения и психодиагностика личности» - М.: Московский психолого – социальный институт: Флинта, 1998. 259 – 260 стр.



5-tavsiya

JAMOADAGI PSIXOLOGIK IQLIMNI O'RGANISH METODIKASI

Mazkur metodika guruhdagi ijtimoiy – psixologik iqlimni o'rganishga mo'ljallangan, maxsus ikki qutbli shkaladan tashkil topgan. Shkala F. Fidler tomonidan taklif qilingan.

Ko'rsatma: «Quyida ma'no jihatidan bir – biriga zid o'n juft jumla keltirilgan. Ushbu jumlar yordamida guruhdagi shaxslararo munosabatlar-ga baho berish mumkin. Bunda shuni e'tiborga olish kerakki, baho chap tomonga yaqinlashgan sari chap tarafdagi xususiyat darajasi, o'ng tomonga yaqinlashgan sayin o'ng tarafdagi xususiyat darajasi ortadi. Endi o'ylab ko'ring: guruhingiz a'zolari o'rtasidagi munosabat uchun ko'proq qaysi xususiyatlar xos?».

	8	7	6	5	4	3	2	1	
Do'stona munosabat									Dushmanlik kayfiyati
Kelisha olish									Kelisha olmaslik
Guruhdoshlar-dan qoniqish									Guruhdoshlar-dan qoniqmaslik
Guruh ishlariga qiziqish									Guruh ishlariga befarqlik
Bir – birini himoya qilish									Bir – birini himoya qilmaslik
Inoqlik, ahillik									Chiqishmaslik, noahillik
Hamkorlik, hamfikrlik									Bir – biriga ishonmaslik
O'zaro yordam									Yaxshilikni ravo ko'rolmaslik
Guruhdoshlar-ni xurmat qilish									Guruhdoshlarga xurmatsizlik qilish
Guruhdosh yutug'idan quvonish									Guruhdosh yutug'iga befarqlik



Natijalarni qayta ishlash va izohlash:

1) Barcha jummalarga qo'yilgan ballarning yig'indisi topiladi (80 - eng yuqori ko'rsatkich, 10 - eng quyi ko'rsatkich); 2) har bir juftlik bo'yicha barcha ishtirokchilar to'plagan o'rtacha ballar hisoblab chiqiladi (har bir juftlik bo'yicha barcha ishtirokchilarning ballari o'zaro qo'shilib, yig'indisi ishtirokchilar soniga bo'linadi); 3) o'rtacha ballarning bandlari o'zaro birlashtirilib chiqiladi (hosil bo'lgan egri chiziq ishtirokchilar guruhdagi psixologik iqlim haqida qanday fikrda ekanini aks ettiradi)

Eslatma: Guruhning umumiy ko'rsatkichlarini har bir ishtirokchining ko'rsatkichlari bilan solishtirish orqali guruhdagi ijtimoiy - psixologik iqlimga noadekvat yuqori yoki past baho beruvchi sinaluvchilarni aniqlab olish mumkin.

Metodika manbasi: Раманова Т.А, Шляхта Н.Ф. *Психодиагностические методы изучения личности: Учебное пособие. – Переработанное и дополненное издание пособия Т.А.Раманова, Л.И. Золотарева, Н.Ф. Шляхта «Методы изучения и психодиагностика личности» - М.: Московский психолого – социальный институт Флинта, 1998. 101 – 102 стр.*



FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. Mirziyoyev Sh.M. Erkin va farovon, demokratik O'zbekiston davlatini birgalikda barpo etamiz. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti lavozimiga kirishish tantanali marosimiga bag'ishlangan Oliy Majlis palatasining qo'shma majlisidagi nutqi. - T.: O'zbekiston, 2016. -56 b.

2. Mirziyoyev Sh.M. Qonun ustuvorligi va inson manfaatlarini ta'minlash - yurt taraqqiyoti va xalq farovonligining garovi. O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi qabul qilinganining 24 yilligiga bag'ishlangan tantanali marosimdagi ma'ro'za. 2016 yil 7 dekabr. - T.: O'zbekiston, 2017. - 48 b.

3. "Ilm-fan yutuqlari - taraqqiyotning muhim omili". O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoyev Yangi yil arafasida - 2016 yil 30 dekabr kuni mamlakatimizning yetakchi ilm-fan namoyandalari bilan uchrashuvidagi ma'ro'zasi. //Xalq so'zi. 2016 yil 31 dekabr.

4. Mirziyoyev Sh.M. Tanqidiy tahlil, qat'iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik - har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo'lishi kerak. -T.: O'zbekiston, 2017.-108 b.

5. Mirziyoyev Sh.M. Buyuk kelajagimizni mard va oliyjanob xalqimiz bilan birga quramiz. - T.: O'zbekiston, 2017. - 488 b.

6. Mirziyoyev Sh.M. Milliy taraqqiyot yo'limizni qat'iyat bilan davom ettirib, yangi bosqichga ko'taramiz.-Toshkent: "O'zbekiston", 1 jild, NMIU, 2017,-592 b.

7. Axmetjanov M.M. Kasbiy faoliyatni tashkil etish. Toshkent. "Fan va texnologiya" nashriyoti, 2017 y. 124 b.

8. Axmetjanov M.M., Jumayev U.S. Kasbiy faoliyat psixologiyasi. Buxoro, "Durdona" nashr., 2020, 326 b.

9. Axmetjanov M.M., Olimov SH.SH., Avezov S.S. Pedagogik mahorat. Toshkent, LESSON PRESS MCHJ



nashriyoti 2018. 286 b.

10. Axmetjanov M.M., Olimov SH.SH., Pedagogika. Toshkent, "Muharrir" nashriyoti 2018. 371 b.

11. Boymurodov N. Rahbar psixologiyasi. -T.: Yangi asr avlodi. 2007. -327 b.

12. Dushanov R.X., Farfiyev Y.A. Kasbiy psixologiya, O'quv qo'llanma. - T., 2010.

13. Fayziev Ya.M., Eshboev E.X. Umumiy va tibbiy psixologiya: Tibbiyot kollejlari uchanovhun darslik. - T.: Abu Ali ibn Sino nomidagi tibbiyot nashr., 2003.

14. Ivanov P.L., Zufarova M.E. "Umumiy psixologiya" T.: O'zbekiston faylasuflari milliy jamiyati, 2018. - 480 b.

15. Ismailov I. Jinoyatchilikda uyushganlikning oldini olishni xuquqiy ta'minlash. - T., 2007.

16. Ismailov I., Burxanov D. Uyushgan jinoiy tuzilmalar shakllanishi va faoliyatining oldini olishda xamkorlikni tashkil etish (muammo va yechimlar). - T., 2007.

17. Karimova V.M. Psixologiya. T.: Sharq, 2014. -256 b.

18. Karimova V.M., Sunnatova R.I. «Mustaqil fikrlash» o'quv qo'llanmasi bo'yicha mashg'ulotlarni tashkil etish uslubi. T.: Shark, 2000.

19. Karimova V., Hayitov O., Akramova F., Lutfullayeva N. Psixologiya: Nopedagogik va nopsixologik oliy o'quv yurtlari uchun darslik // Toshkent. T.: TDIU, 2007. - 435 b.

20. Karimova V.M., Hayitov O., Djalolova S. Boshqaruv psixologiyasi. O'quv qo'llanma -T.: TDIU, 2008, 208 b.

21. Karimova V.M., Xolyigitova N. Psixologiya: O'quv qo'llanma - TDIU, 2014.

22. Maxmudov I., SHomurotova N.N. Boshqaruv psixologiyasi. O'quv qo'llanma -T.: TDIU, 2019, 189 b.

23. Oila psixologiyasi. Prof. Shoumarov taxr. ostida. - T.: Shark, 2001.

24. Shoumarov G'. 1001 savolga psixologning 1001 javobi.



T., Mehnat. 2000.

25. Tulaganova G. K. Tarbiyasi qiyin o'smirlar. - T., 2005.

26. Umarov B.M., Psixologiya. Darslik- "Vorisi nashriyoti", Toshkent, 2012 y. 270 b

27. Umumiy psixologiya. A.V. Petrovskiy taxriri ostida. - T.: «O'qituvchi», 1992.

28. Xayitov O.E., Lutfullaeva N.X. Psixodiagnostika va amaliy psixologiya. - T. 2005.

29. G'oziev E.G. Faoliyat va xulq-atvor motivatsiyasi. 2003.

30. G'oziev E.G. Muomala psixologiyasi. T.: -2001.

31. G'oziev E.G. «Psixologiyada mukammal lug'at tuzish xususiyatlari» 2005.

32. G'oziev E.G., Toshimov R. Menejment psixologiyasi. T-2001.

33. G'oziev E.G. Umumiy psixologiya. Toshkent. 2002. 1-2 kitob.

Xorijiy adabiyotlar

1. Айзенк Г. Классические IQ тесты. Москва. Изд-во Эксмо, 2004.

2. Айзенк М. Психология для начинающих. «Питер», 2000.

3. Ананьев Б.Г. Человек - как предмет познания. «Питер», 2001.

4. Белинская Е.П., Тихомандрицкая О.А. Социальная психология личности. - М., 2001.

5. Билл Уизерс. Управление конфликтами. - СПб., 2004.

6. Болотова А.К., Макарова И.В. Прикладная психология: Учебник для вузов. - М. Аспект Пресс, 2002.

7. Бурлачук Ф. Психодиагностика. «Питер», 2002.

8. Веденская Л.В., Павлова Л.А. Деловая риторика: учебное пособие для вузов. М.: ИКЦ «Март», 2004.



9. Вердервер Р., Вердервер К. Общение. - СПб., 2005.
10. Воспитай своего лидера. Как находить, развивать и удерживать в организации талантливых руководителей. - Пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2002.
11. Гамильтон Я.С. Что такое психология? «Питер», 2002.
12. Грейс Крайг, Дон Бокум. Психология развития. 9-издание. ПИТЕР, 2008.
13. Гришина Н. В. Психология конфликта. - СПб., 2005.
14. Дружинина В. Психология . Учебник. «Питер», 2003.
15. Дьяченко М.И., Кандыбович М.А., Кандыбович С.Л. Психология высшей школы. Мн.: Харвет, 2006.
16. Зельдович Б. З. Психология и педагогика в профессиональной деятельности юриста. - М., 2003.
17. General Psychology by Dr. C. George Boeree, Shippensburg University. File Type :Online. Number of Pages :NA
18. Леонов Н. И. Конфликты и конфликтное поведение - СПб., 2005.
19. Ложкин Г.В. Пьякель Н.И. Практическая психология в системах «человек техника»: Учеб. пособие.- К.: МАУП, 2003.
20. Лучиния А. С. История психологии. - М., 2005.
21. Майерс Д. Социальная психология. - СПб., 2005.
22. Маслоу А. Мотивация и личность. 3-е издание. ПИТЕР, 2008.
23. Мещерякова Б. Г., Зинченко В. П. Большой психологический словарь. - СПб., 2005.
24. Немов Р.С. Практическая психология. Познание себя: Влияние на людей: Пособие для уч-ся. - М: Гуманит. Изд.Центр

ВЛАДОС, 2003.

25. Платонов Ю. П. Социальная психология поведения. - СПб., 2006.
26. Психология: Учебн.Т-2. «Прспект». Москва - 2004.
27. Психология и педагогика. Под редакцией А.А.Радугина. Изд. «Центр» 2003.
28. Psychology Applied to Work, Eighth Edition. Paul M. Muchinsky. 2006 Thomson Wadsworth. Printed in the United States of America.
29. Реан А., Бордовская Н., Розум С. Психология и педагогика. ПИТЕР, 2005.
30. Рубинштейн С. Л. Основы общей психологии. - СПб., 2006.
31. Сельченков К. В. Психология лидерства. - Минск, 2004.
32. Семечкин Н. И. Психология социального влияния. - СПб., 2004.
33. Филипп Зимбардо, Майкл Ляйппе. Социальное влияние. СПб, 2000.
34. Шейнов В. П. Психология обмана и мошенничества. - М., 2002.
35. Чаддини Р. Психология влияния. СПб.: «Питер», 2000.

Internet saytlari

1. www.expert.psychology.ru
2. www.psychology.all.ru
3. www.psychology.net.ru
4. www.psy.piter.com.
5. www.pedagog.o'z.





MUNDARIJA

KIRISH.....	4
MODUL I. BOSHQARUV PSIXOLOGIYASI VA SHAXSNI BOSHQARISH	
1.1. Boshqaruv psixologiyasi fanining predmeti va vazifalari.....	7
1.2. Shaxs - boshqaruvning ham ob'yekti ham sub'yekti sifatida.....	32
MODUL II. RAHBAR SHAXSI VA BOSHQARUV USULLARI	
2.1. Rahbar shaxsi psixologiyasi va boshqaruv faoliyati.....	57
2.2. Boshqaruv usullarining o'ziga xosligi.....	77
MODUL III. BOSHQARUV MULOQOTI, QARORLARI VA IJTIMOY GURUHLARNI BOSHQARISH	
3.1. Boshqaruv muloqotining ilmiy-amaliy jihatlar va boshqaruv faoliyatida notiqlik mahorati va nutq uslublari.....	106
3.2. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish. Boshqaruvda nizoli holatlar va shaxs toifalari. Muzokaralar olib borishning psixologik jihatlar.....	137
3.3. Ijtimoiy guruhlar, jamoalar va xodimlarni boshqarishning psixologik asoslari.....	158
XULOSA	190
GLOSSARIY	191
TESTLAR DESHIFRATORI	225
ILOVALAR	226
FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR	239



ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
МОДУЛЬ I. ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ЛИЧНОСТИ	
1.1. Предмет и задачи науки психологии управления.....	7
1.2. Личность - как объект и субъект управления.....	28
МОДУЛЬ II. РУКОВОДИТЕЛЬ - ЛИЧНОСТЬ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ	
2.1. Психология лидерства и управленческая деятельность.....	52
2.2. Специфика методов управления.....	70
МОДУЛЬ III. ПРАВЛЕНИЕ ОБЩЕНИЯ, РЕШЕНИЯ И УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНЫМИ ГРУППАМИ	
3.1. Научные и практические аспекты управленческой коммуникации и навыки публичных выступлений, а также методы выступления в управленческой деятельности.....	98
3.2. Принятие управленческих решений. Конфликтные ситуации в управлении и категориях лиц. Психологические аспекты переговоров.....	124
3.3. Психологические основы социальных групп, сообществ и управления персоналом.....	144
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	173
ТЕСТОВЫЙ ДЕШИФРАТОР	202
ПРИЛОЖЕНИЯ	203
ИСПОЛЬЗОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА	213



TABLE OF CONTENTS

INTRODUCTION.....	4
MODULE I. MANAGEMENT PSYCHOLOGY AND PERSONAL MANAGEMENT	
1.1.The subject and objectives of the science of management psychology.....	7
1.2.The person is both an object and a subject of management.....	28
MODULE II. LEADERSHIP AND MANAGEMENT METHODS	
2.1.Leadership psychology and management activities.....	52
2.2. Specificity of management methods.....	70
MODULE III. MANAGEMENT MEETING, DECISIONS AND MANAGEMENT OF SOCIAL GROUPS	
3.1.Scientific and practical aspects of management communication and public speaking skills and speaking methods in management activities.....	98
3.2. Management decision making. Conflict situations in management and categories of persons. Psychological aspects of negotiation.....	124
3.3. Psychological foundations of social groups, communities and staff management.....	144
CONCLUSION.....	173
TEST DECHIFRATOR.....	202
APPLICATIONS.....	203
REFERENCES.....	213

Z.D. Hasanova

BOSHQARUV PSIXOLOGIYASI

darslik

Muharrir:

Texnik muharrir:

Musahhih:

Sahifalochi:

G'.Murodov

G.Samiyeva

M.Raximov

M.Arslonov



Nashriyot litsenziyasi AI № 178. 08.12.2010. Original –
maketdan bosishga ruxsat etildi: 23.09.2021. Bichimi 60x84.
Kegli 16 shponli. «Palatino Linotype» gam. Ofset bosma
usulida. Ofset bosma qog'ozi. Bosma tabog'i 15,5 Adadi 100.
Buyurtma № 115.



«Sharq-Buxoro» MCHJ bosmaxonasida chop etildi.
Buxoro shahar O'zbekiton Mustaqilligi ko'chasi, 70/2 uy.
Tel: 0(365) 222-46-46



ISBN 978-9943-7564-7-2



9 789943 756472