

R.M.Baxtiyorov

BOSHQARUV PSIXOLOGIYASI

O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI
OLIY TA'LIM, FAN VA INNOVATSIYALAR VAZIRLIGI
TOSHKENT DAVLAT SHARQSHUNOSLIK UNIVERSITETI

R.M.BAXTIYOROV

BOSHQARUV PSIXOLOGIYASI

O'QUV QO'LLANMA

(barcha yo'nalishdagi talabalari uchun)

Toshkent-2023

Mazkur o'quv qo'llanma bakalav bosqichi talabalari shu bilan birga soha mutaxasislari, o'qituvchi, amaliyotchilar va shu sohada ilmiy tadqiqot olib boruvchilar uchun mo'jallangan. Qo'llanmada boshqaruv psixologiyasining umumiy asoslari keltirilgan bo'lib, kurs mazmuni yaxlit boshqaruv psixologiyasi tushunchasiga asoslangan. Nashr boshqaruv psixologiyasi bilimlarining nazariy va amaliy jihatlarini o'z ichiga oladi. Materialni yaxshiroq o'zlashtirish uchun har bir mavzudan so'ng nazorat savollari va topshiriqlari berilgan.

Mas'ul muharrir:

Abdullayeva Sh.X. – psixologiya fanlari doktori, professor

Taqrizchilar:

X.X.Jabborov - TDSHU "Pedagogika va psixologiya" kafedrası dotsenti PhD.

M.M.Bafayev – TDPU “Psixologiya” kafedrası mudiri, dotsent, psixologiya fanlari bo'yicha falsafa doktori

Ushbu o'quv qo'llanma:

Toshkent davlat sharqshunoslik universiteti rektorining 2023-yilning 10-oktabrdagi 252-UM-sonli buyrug'iga asosan

ISBN

© Boshqaruv psixologiyasi. O'quv qo'llanma. Baxtiyorov R.M.–T.: 2023.-138 b.

MUNDARIJA

	KIRISH	
I	Ma`ruza yuzasidan o`quv ma'lumotlari	
	1-ma`ruza. Boshqaruv psixologiyasining predmeti, maqsadlari, asosiy tamoyillari va vazifalari.	7-17
	2-ma`ruza. Rahbarlik psixologiyasi. Boshqaruvda liderlik va rahbarlik uslublari	18-50
	3-ma`ruza. Boshqaruv texnologiyalari Boshqaruv muloqotining ilmiy-amaliy jabhalari	51-66
	4 -ma`ruza. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish	67-81
	5-ma`ruza. Boshqaruv faoliyatidagi nizolar va muzokaralar olib borishning psixologik jihatlari.	82-95
	6-ma`ruza. Taym-menejment va stress-menejment.	96-120
II	Glossariy	121-130
III	ILOVALAR	132-135

Kirish

Ayni davrda ro'y berayotgan har qanday hodisa insoniyat tafakkurida o'z aksini topadi. Fan ham ijtimoiy ong shakli shamoyilida o'z zamonasiga xos xususiyatlarni aks ettiradi. Shu munosabat bilan hozirgi zamon psixologiya fani o'z rivojlanishida keskin burilish yasayapti. muayyan davrgacha nazariy masalalarga asosiy e'tiborni qaratib kelgan psixologiya fani oldida qator amaliy vazifalarni hal etish zarurati tug'ildi. Bunday kechiktirib bo'lmas vazifalar, oxir oqibatda, insoniyat manfaatida, odamlarga qulayliklar yaratish yo'lidagi xayrli ishlarni amalga oshirish bilan bog'liqdir.

XXI asr insoniyat tarixida fan – texnika revolyutsiyasi davri sifatida tanildi. Yigirma birinchi asrning boshlanishi esa ko'pchilikning ta'kidlashicha, informatsiya (axborot) davri deb, atalmoqda. Ma'lumot almashish nafaqat insoniy munosabatlar, balki ijtimoiy-iqtisodiy faoliyatning natijasiga ham bevosita ta'sir etadigan davr ostonasiga qadam qo'ydik. Hayot taqozosi bilan muloqotga oid soha iqtisodiyot rivojlanishiga eng kuchli ta'sir etuvchi omilga aylanib bormoqda. O'tgan asrda qayerda, qanday ixtiro yoki texnologiya joriy etilganligi eng katta shov-shuv uyg'otgan bo'lsa, hozirgi kunda qayerda, nima bo'lganligi va buni qay usulda yetkazish eng muhim jabhaga aylanib qoldi. Agar o'tgan asrda raqobat yangi mahsulotni ishlab chiqarishga asoslangan bo'lsa, endilikda yaratilishi kutilayotgan mahsulot haqidagi axborotga egalik ustida katta kurash borayapti.

Agar, o'tgan asrda hududlarni bosqinchilik orqali ishg'ol qilingan bo'lsa, bugunga kelib, axborot tarqatish va kerakli ma'lumotni qo'lga kiritish asosiy qurolga aylandi. Bu holat nafaqat siyosiy maydonda yoki katta kompaniyalar misolidagi iqtisodiy sohada, balki, kishilarning kundalik turmushidagi xulqlari orqali ham ko'zga tashlanib turibdi. Televideniye orqali ko'plab kanallarni tomosha qilish imkoniyati, ma'lumotning dunyo uzra yashin tezligida tarqalishi, hatto, uyali aloqa va internetning ommaviylashib ketishi davr taqozosidir. Hozirga kelib, ma'lumot almashish sohasidagi, ayniqsa, raqamli texnologiyalarning rivojlanishi bilan bog'liq fanlar yetakchi o'ringa chiqib oldi. Psixologiya ham kommunikatsiya jarayonini takomillashtiruvchi fan sifatida jadal sur'atda rivojlanib, odamlar orasida ma'lumot almashuv jarayonini takomillashtirishda o'z hissasini qo'shib kelyapti. Mana shunday ma'lumot almashinuvi ob'ektlaridan biri mehnat jamoalari bo'lib, tashkilotdagi mavjud turli bo'g'inlar o'rtasida kommunikatsiyalarni shakllantirish zamonaviy boshqaruv ilmining markaziy masalasidir.

Kitobxonlar e'tiboriga taqdim etilayotgan ushbu o'quv uslubiy majmuada ham boshqaruv faoliyati uchun zarur ma'lumotni ommaviylashtirish maqsadida yaraldi. Bundan tashqari, qo'llanma bilan tanishgan rahbarda tashkilot miqyosida ma'lumot almashinuvi, kommunikatsiyalar haqidagi tasavvur ham o'z nihoyasini topadi va ushbu omil xodimlarni maqsad sari yetaklashda qanchalik zurur ahamiyat kasb etishi haqida ma'lum xulosaga kelish mumkin. Bu ta'lim jarayonida esa tinglovchilarni bezovta etuvchi masalalarga javob izlanadi, tashkilotda yuzaga kelayotgan muammolarning psixologik yechimlari birgalikda tahlil qilinadi. Hududimiz miqyosidagi tashkilotlarni boshqarish xususiyatlari tahlil etilar ekan, ularning ko'pchiligida mavjud muammolar va ularning hal etilishi rahbar shaxsi xislatlariga, uning moddiy va ma'naviy resurslarni oqilona boshqara olish malakasiga kelib

taqaladi. Shu munosabat bilan qo'llanmada rahbar shaxsi, uning samarali boshqaruv jarayonini tashkil etishdagi aqliy, tashkiliy va hissiy-irodaviy jarayonlariga katta e'tibor qaratilgan.

Rahbarning butun boshqaruv tizimida yetakchi o'rin egallashi:

bir tomondan, tashkilotdagi islohotlarni amalga oshirishda mas'uliyatni o'z bo'yniga olish zarurati;

ikkinchidan esa itoatdagi xodimlarning rahbarga bo'lgan ishonch va umidlari bilan asoslanadi.

O'tkazilgan tadqiqotlarga ko'ra, aynan ikkinchi omil yurtimiz hududida yashab, faoliyat ko'rsatuvchi insonlarda o'ziga xos xususiyatga ega, ya'ni hududimizdagi oddiy fuqaro boshqaruvchi shaxsida obro'li, o'ziga to'q va yetuk shaxsni ko'rishni istaydi. Sababi, oddiy xodimlar rahbari har tomonlama yetuk inson sifatida ko'rishni istashadi. Tadqiqotchining fikricha, rahbar arziyas iqtisodiy muammolarni bemalol yecha olishi, katta ijtimoiy munosabatlarga mansub ekanligi bilan hamda o'z aqliy va tashkiliy qobiliyati bo'yicha boshqa xodimlardan ustun turishi lozim. Itoatdagi xodimlar idrokidagi bunday milliylik va hududiylikni boshqaruv amaliyotida hisobga olmaslik mumkin emas.

Ta'lim sohasidagi tajribamiz ko'rsatishicha, deyarli hamma rahbarlar o'z boshqaruv malakalarini rivojlantirish, boshqaruvga oid zamonaviy g'oya va yondoshuvlarni bilishga katta qiziqish uyg'otadilar. Shu bilan birga, birinchi mashg'ulotdanoq ko'pchilik «...xodimlarni qanday yo'l bilan samarali boshqarish mumkin?», «Qanday boshqaruv uslubidan foydalangan ma'qul?» kabi savollarga javob olishga intiladilar. Afsuski, har bir boshqaruv vaziyati o'ziga xos va betakrordir. Bir vaziyatda samara bergan uslub boshqa vaziyatda mutlaqo noo'rin bo'lishi mumkin. Shu sababli mashg'ulot davomida asosiy e'tibor rahbar shaxsini mukammallashtirishga, undagi intellektual va tashkiliy qobiliyatlarni rivojlantirish zarurligiga qaratiladi. Bunday faoliyat esa avvalambor rahbarning o'zo'zini yanada chuquroq o'rganishi, uning «ichki zahirasi»da nima bor-u nima yo'qligini «taftish» etishidan boshlanadi. Shu sababli, endilikda o'z samarasini berayotgan rahbarlik malakalarini shakllantirish interfaol uslublarining ahamiyati juda katta!

O'quv qo'llanma doirasida boshqaruvning psixologik jihatlariga oid fikrlar, boshqaruvning psixologik qonuniyatlari va mexanizmlari bayon etiladi. Ushbu qonuniyatlarda deyarli barcha jamoalar uchun umumiy bo'lib, hudud va milliylik nuqtai nazaridan esa turli xususiyatlarga egadir. Ammo, ushbu qo'llanma hajmi hududiy va milliy omillarni yetarli darajada qamrab olish imkonini bera olmadi. Shu sababli, qo'llanmada boshqaruv psixologiyasi fanida erishilgan yutuqlar va misollarga asosiy e'tibor qaratiladi hamda ularni mahalliy mehnat jamoalari faoliyatiga tatbiq etish yo'nalishlari belgilab o'tiladi. Boshqaruvga oid umumiy qonuniyatni yaxshi o'zlashtirgan rahbar mahalliy xalq xususiyatlari haqidagi tajribasiga asoslangan holda o'z boshqaruv malakasini mustaqil takomillashtirib borishi mumkin. Bundan tashqari, ayni payt respublikamiz psixologlari oldida boshqaruv sohasiga oid barcha masalalarni jamiyatimiz rivojlanishi nuqtai nazaridan o'rganish, tashkilotni yanada mukammal boshqarish yuzasidan tavsiyalar ishlab chiqish dolzarb masalaga aylangan.

Psixologiya fanining boshqaruv sohasiga tegishli yo'nalishida respublikamiz miqyosida qator ilmiy-amaliy ishlar olib borilmoqda.

I. O'QUV NAZARIY MATERIALLAR

1.1.MA`RUZA MASHG`ULOTIGA OID MA'LUMOTLAR

1 - Mavzu: Boshqaruv psixologiyasi fanining predmeti, maqsadlari, asosiy tamoyillari va vazifalari.

Reja:

- 1) Boshqaruv psixologiyasi fanining ahamiyati hamda nazariy tarixiy asoslari
- 2) Boshqaruv psixologiyasi fanining vazifalari
- 3) Boshqaruv psixologiyasi fanining predmeti

Mavzu yuzasidan tanyach so'zlar:

boshqaruv, boshqaruv psixologiyasi, rahbar, lider, boshqaruv usullari, boshqaruv nazariyasi,

Boshqaruv fanining nazariy-ilmiy asoslari (rivojlanish tarixi):

XIX asr oxiridan mehnat faoliyati bilan mashg'ul shaxslarni ongli tarzda ilmiy o'rganish boshlandi.

Korxonalar boshqaruvini tadqiq etgan mutaxassis V.A.Spivak boshqaruv nazariyalarining shakllanish boshqichini bir necha davrlarga ajratib organik chiqadi:

1. **Ilmiy boshqaruv maktabi** yoki mehnat jarayonini ilmiy jihatdan tashkil etish maktabi. Ushbu ta'limot AQShlik muxandis-tadqiqotchi F.U. Teylor sharafiga atab «teylorizm» ta'limoti deb nomlangan va bu yo'nalishda o'tkazilgan AQShdagi tadqiqotlar 1885-1920 yillarga to'g'ri keladi. F.U.Teylor o'z davridagi malakasiz mehnatkashlardan samarali foydalanish uchun murakkab va tajriba talab etuvchi mehnat turlarini mayda operatsiya (qism)larga bo'lib chiqqan. Mehnat jarayonini mayda qismlarga ajratish oqibatida, 1902 yilda Ransom Olds tomonidan konveyer metodi ishlab chiqdi hamda avtomobillarni yig'ish zavodida joriy etdi. Yangi metodning avtomobil sanoatiga olib kirilishi oqibatida ishlab chiqarish yillik mahsulot 425 tadan 2500 donagacha o'sdi. Bu metodni Genri Ford yanada mukammallashtirib, avtomobil qimmlarini yig'ishga ketadigan vaqtni 20 martagacha qisqartirdi va avval AQSh, keyinchalik butun dunyo avtomobil sanoatiga tarqaldi.

2. **Ma'muriy boshqaruv maktabi.** Ushbu yondoshuv fransuz olimi va muxandisi, ilmiy boshqarish nazariyasi, menejment fani asoschilaridan biri A. Fayol nomi bilan bevosita bog'liq bo'lib, 1920 - 1950 yillar oralig'ida olimga tegishli qarash (g'oya)lar boshqaruvda keng miqyosda joriy qilina boshlandi. A. Fayol alohida mehnat belgi(qism)larini emas, balki tashkilotga butun bir tuzilma sifatida yondoshadi va korxonani aql (ongli) boshqarish printsiplari, menejment vazifalari, menejment tizimlarini mukammallashtirgan tarzda mehnat unumdorligini oshirishga erishdi.

3. **Insoniy munosabatlar maktabi** 1924 yildan boshlab shakllana boshladi. Bu maktabning asosi va fundamental asoslari AQShlik psixolog Elton Meyoning «Xotorn tajribalari» bilan bog'liq*. «Western Electric» kompaniyasida o'tkazilgan tadqiqotlarda, kichik ishlab chiqarish korxonasi xodimlariga e'tibor qaratish,

xodimlarning manfaatlari haqida g'amxo'rlik qilish oqibatida mehnat samaradorligini o'sishi kuzatilgan. Bunday munosabat ishchilar tomonidan rag'batlantiruvchi omil sifatida qabul qilingan va ijobiy munosabatlarni shakllantirish asosida mehnat unumdorligi oshgan. 1950 yildan miqdoriy yondoshuv rivojlana boshladi. Bu yondoshuvning asosiy mohiyati guruh va tashkilotlarni boshqarishda matematik metodlardan, shuningdek, ish jarayonlarini tahlil etish, matematik modellarni ishlab chiqish metodlari qo'llanildi.

Tashkilot boshqaruvi tizimiga aynan mos model yaratib bo'lmasada, lekin matematik apparatni qo'llash natijasida boshqaruv jarayonini chuqur bilish va ayrim iqtisodiy natijalarni bashorat qila olish imkoniyati oshadi.

4. **Boshqaruvga jarayon sifatida yondoshish ta'limotida** esa tashkilot hayotiga murakkab va dinamik jihat sifatida qaraladi hamda boshqaruv uzviy bog'liq vazifalarni bajarishning uzluksiz jarayoni deb tushuniladi. Bunday vazifalar sifatida: rejalashtirish, tashkil etish, topshiriqlar berish (ma'muriy boshqaruv), motivlashtirish, rahbarlik, koordinatsiya, nazorat, tadqiqotlar, muloqot, baholash, qaror qabul qilish, personal tanlash, muzokaralar olib borish va vakolat berish kabilar sanab o'tiladi. Tizimli va vaziyatli yondoshuv orqali esa tashkilotda amalga oshayotgan jarayonlar, ishlab chiqarishda ishtirok etuvchi hamma ishtirokchilar o'rtasida sababiy aloqa mavjudligi, tashqi muhit va vaziyat xodim xulqidagi hal etuvchi omil ekanligini tushunish imkoniyati paydo bo'ladi.

5. Ishlab chiqarish jarayonida insonga bo'lgan munosabatni aks ettiruvchi yana bir yondoshuv – **«inson kapitali» nazariyasi** bo'lib, bunga muvofiq korxonadagi ishchi kuchi kapital sifatida, masalan pul tarzida idrok etiladi. Ushbu nazariya doirasida personal boshqaruviga oid holatlar va tasdiqlar biznesmenga tushunarli bo'lgan iqtisodiy atama va kategoriyalarda bayon etiladi. Bu ta'limotga binoan, inson kapitali odatda pul birligida o'lchanadi.

Zamonaviy yondoshuvlardan biri - **inson resurslarini rivojlantirish kontseptsiyasi** bo'lib, bunda tashkilot manfaati yo'lida xodimning o'z tashabbusi bo'yicha samarali mehnat kilishi uchun yaratiladigan sharoitlar markaziy masala deb qaraladi. Tashkilot personalini rivojlantirish omili sifatida xodimlarning ehtiyojini aniqlash va qondirish, ularning kasbiy va shaxsiy kamolotga erishishi uchun shart-sharoit yaratish g'oyasi yotadi.

Aniqlangan ehtiyojlar majmuasiga har tomonlama ta'sir etish natijasida ishchining mehnatga ijobiy yondoshuvi va samarali mehnati ta'minlanadi. Keltirib o'tilgan asosiy boshqaruv kontseptsiyalari o'z davriga xos bo'lgan personal boshqaruv uslublarini ifodalaydi. Hatto ayni paytda ham turli tashkilot va rahbarlar sanab o'tilgan yondoshuv elementlarini o'z faoliyatida qo'llab keladilar.

Tashkilot rahbari mavjud iqtisodiy ahvol, qo'l ostidagi xodimlar xususiyatiga asoslangan holda turli yondoshuvlardan birontasiga urg'u berishi, tashkilot manfatidan kelib chiqib, u yoki bu yo'nalish modellarini jamoalar boshqaruviga tatbiq etishi mumkin. Ammo, ko'zlangan maqsadga tashkilotdagi personalning faol ishtiroki orqali erishmoqchi bo'lgan rahbar, iloji boricha o'z xodimlarida tashabbusga moyillik, ish natijasi uchun yuksak mas'uliyat uyg'ota olishi lozim. Aynan shu maqsadni ko'zlagan rahbar iloji boricha inson resurslari deb nomlanuvchi yondoshuvga asoslanishi o'rinlidir.

Zamonaviy psixologiya ham iloji boricha insonni aynan shu nuqtai-nazarda

tushunishga va shaxs kamolotini uning ichki zahiralarini uyg'otish orqali erishishga intiladi.

Psixologiyaning boshqaruvda tutgan o'rni: Boshqaruv haqida umumiy tushuncha. Fanda boshqaruv tushunchasi tizimning o'z hayot faoliyatini ta'minlash jarayoni sifatida tushuniladi. Bunday tizimlar qatoriga biologik, texnik, ijtimoiy tuzilmalar kiradi. Boshqaruv tuzilma sifatida: boshqaruvchi va boshqariluvchi bo'laklarga ajratiladi.

Boshqaruv o'z tasarrufidagi boshqariluvchi bo'lakka muntazam, rejali va maqsadga yo'nalgan tarzda ta'sir kuchiga ega. Bunday o'zaro faoliyat tizimning ishchanlik qobiliyatini ta'minlaydi. Boshqaruvdagi tadqiqotlar, kibernetika fani yuzaga kelishi tufayli jadal sur'atlar bilan rivojlanib, murakkab tuzilmani boshqarishning ilmiy asoslangan tavsiyalari amaliyotga tatbiq etila boshlandi. Boshqaruv bilimlari ko'p jihatdan davr ehtiyojini aks ettiruvchi asosiy manba bo'lib hisoblanadi. Boshqaruv jarayoni, bir tomondan, tuzilmaning yaxlitligini ta'minlasa, ikkinchi tomondan, uni yanada takomillashtirish va rivojlantirish imkonini beradi. Shu o'rinda boshqaruvning ikki asosiy vazifasi farqlanadi: maqsadga yo'naltiruvchi va tashkiliy vazifalar.

Maqsadga yo'naltiruvchi vazifa tuzilmani yanada mukammallashtirish maqsadiga yo'naltiradi. Tashkiliy vazifa esa tuzilmaning maqsadga erishishdagi ichki tartibi va uning turli qismlari o'rtasidagi o'zaro muvofiqlikni ta'minlaydi.

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

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

Maqsadga yo'nalgan faoliyatni amalga oshirish esa tashkiliy vazifalar orqali ta'minlanadi. Bu sohadagi asosiy vazifalardan biri faoliyatni nazorat etish va kuchlarni safarbar etishdir. Umuman olganda nazoratni amalga oshirish boshqaruvning ikkala vazifasi 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 vazifasini alohida talqin etish juda shartli bo'lib, aslida ular ajralmas va yagona jarayonlardir. Rahbarlik boshqaruv faoliyati sifatida. Har qanday boshqaruv ushbu jarayonning mukammal tarzda idora etish ehtiyojini sezadi. Shu maqsadda, tuzilma mas'ul boshqaruvchiga ega bo'lishi lozim. Tashkilotni tuzilma sifatida qabul qilarkanmiz, uning rahbari boshqaruvning aynan ikki asosiy vazifasini ta'minlovchi shaxs sifatida tushuniladi. Tashkilot miqyosida tahlil qilinganda yuqorida qayd etilgan asosiy vazifalar quyidagicha ifoda etiladi:

Maqsadga yo'naltiruvchi vazifa - tashkilotni ma'lum maqsadga olib boruvchi vazifalarni mujassamlashtiradi. Tashkiliy vazifa - tashkilot turli bo'limlaridagi mavjud imkoniyatlardan optimal darajada foydalanishdir. Rahbar ado etishi zarur bo'lgan asosiy vazifa va vazifalar tasviriy ravishda quyidagicha ifodalangan

Boshqaruv vazifalari va uning tarkibiy qismlari:

Rejalashtirish vazifasi: Natija kanday bo'lishi haqidagi tasavvur, unga erishish bosqichlari va uslublar. Asosiy tamoyili - boshqaruvchi va boshqariluvchi sub'ektlarni muvofiqlashtirish.

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

Siyosiy-huquqiy vazifa: Tashkilot xodimlarining jamiyatda qabul qilingan qonun va huquqlar doirasida faoliyat yuritishlarini nazorat etadi va ta'minlaydi.

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

Rag'batlantirish vazifasi: 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 maqsadi - tashkiliy tizimlarning samaradorligi va hayot sifatini oshirish yo'llarini ishlab chiqish.

Hozirgi davrda boshqaruvning psixologik talqini. Boshqaruv psixologiyasi odamlar va odamlar guruhlarini boshqarish jarayonining psixologik qonuniyatlarini o'rganadi. Boshqaruv sohasida rahbarlik kengroq - ishlab chiqarish va ijtimoiy sohalarni tartibga solish va muvofiqlashtirish faoliyati sifatida tushuniladi. So'nggi yillarda inson omiliga e'tiborning ortib borishi va ilm-fanning rivojlanish munosabati bilan boshqaruv psixologiyasi masalasiga xam qiziqish kuchaydi. Shu sababli psixologiyaning maxsus bo'limi - boshqaruv psixologiyasi paydo bo'ldi. Boshqaruv psixologiyasi psixologiyaning bir tarmog'i bo'lib, u o'z navbatida boshqaruv faoliyati bilan bog'liq bo'lgan muammolarni shaxs va shaxslar guruhi tomonidan boshqa guruhlar faoliyatini samarali tashkil etish va birligidagi faoliyatni amalga oshirishning psixologik mexanizmlarini o'rganadi.

Boshqaruv muammolari psixologiyadan tashqari, yana boshqa fanlar tomonidan ham o'rganiladi. Bular tarix, iqtisod, falsafa, huquqshunoslik va boshqa fanlar. Bu fanlarni o'ziga xos tomonidan o'rgansa, psixologiya esa sof psixologik tamondan o'rganadi.

Boshqaruv ilmi quyidagi ko'rinishlarga bo'linadi.

1. Boshqaruv nazariyasi
2. Boshqaruvni tahlil qilish
3. Boshqaruv uslublari to'g'risidagi bilim
4. Boshqaruv to'g'risidagi bilim

Boshqaruv psixologiyasining predmeti: Boshqaruv psixologiyasining predmeti jamoalarga rahbarlik qiluvchi mansabdor shaxslarning faoliyati, boshqaruv psixologiyasi esa murakkab bilimlar tizimidir. Asosiy boshqaruv vazifalarini bajarishda amalga oshiradigan rahbarlar (menejerlar) faoliyati, bu boshqaruv psixologiyasining predmetidir. Boshqaruv psixologiyasining predmeti ijtimoiy yoki mehnat jamoalariga rahbarlik qiluvchi mansabdor shaxslarning faoliyati,

boshqaruv psixologiyasi esa murakkab bilimlar tizimidir. Boshqaruv psixologiyasi boshqaruv maqsadi va vazifalarni amalga oshirish davomida boshqaruv jarayoni sub'ekti va ob'ekti o'rtasida yuzaga keluvchi o'zaro munosabatni talqin etadi. Bu munosabatlar tizimining tashkiliy qismlari o'zaro itoatdaligi bilan xarakterlanadi. Ma'lum bir boshqaruv tizimi ichida amal qiluvchi itoat tamoyili boshqaruv fanida **subordinatsiya** (lotinchadan subordinatio — bo'ysunish) deyiladi. **Subordinatsiya** iborasi orqali tizimning markazlashganligi nazarda tutiladi. Subordinatsiyadan kelib chiquvchi munosabatlar tashkilot xodimlari xulqida itoat va ijro etish shakllarini nazarda tutadi. Subordinatsiyaning ma'nosi — mehnat jamoasi, tashkilot, muassasa ichidagi turli darajadagi xodimlar o'rtasida munosabatlarning belgilangan qoidalariga rioya qilish demakdir.

Subordinatsiya boshliq va bo'ysunuvchi o'rtasidagi hurmatga asoslangan munosabatlarni, boshliq tomonidan xodimlarga buyruqlar, buyruqlar berishning maxsus tartibini, shuningdek ularni bajarish natijalari to'g'risida bo'ysunuvchilarga hisobot berish tartibini ta'minlaydi. Bundan tashqari, subordinatsiya qoidalari yuqori turuvchining harakatlari ustidan shikoyat qilishning maxsus me'yorlari (tartib-qoidalari)ni tartibga soladi. **Subordinatsiya - bu** nafaqat raxbar va xodim, balki katta va kichik xodimlar o'rtasidagi munosabatlarni ham tartibga soluvchi tizim, ya'ni egallab turgan lavozimni anglatadi.

Ammo, boshqaruv tajribasi nafaqat boshqaruvchilar va itoatdagi xodimlarning o'zaro munosabatini, balki ma'lum bir darajada turuvchi va toifasi jihatidan teng bo'lgan tashkilot a'zolari o'rtasidagi munosabatlarni ham o'rganadi.

Boshqaruv tizimining ushbu qismlar o'rtasidagi munosabatlarni o'zaro moslashtirish, ular o'rtasidagi hamjihatlik shakllarini yanada yuqori darajaga ko'tarish koordinatsiya (Ish, faoliyat va h.k. ni bir-biriga muvofiqlashtirish, uyg'unlashtirish.) jarayonlarida namoyon bo'ladi.

Boshqaruv jarayonidagi rahbar xodim munosabatlarida subordinatsiya va koordinatsiya munosabatlari tashkilot miqyosidagi vertikal va gorizontal munosabatlarni farqlash ehtiyojini yuzaga keltiradi.

Demak, vertikal munosabatlar o'zaro itoatdagi xodimlar o'rtasida yuzaga keluvchi munosabatlardan iborat bo'lsa, gorizontal muloqotlar 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:

- 1) ma'muriy ta'sir
- 2) moddiy ta'sir
- 3) ma'naviy shakllarda ta'sir etish.

Bu uslublarning har birida ma'lum o'ziga xos psixologik mazmun shakllanadi va boshqaruv psixologiyasi fan sifatida bu ta'sirlarning xodimga ta'sirchanlik imkoniyatini tadqiq etadi.

Yuqoridagi kabi ta'sir etish choralari orasida xodimlarni bajaradigan mehnatga ishtiyoq uyg'otish (motivatsiya berish) masalasiga ko'p ahamiyat beriladi. Boshqaruv ob'ektiga ta'sir etuvchi quyidagi uslublaridan iborat:

1. **Bevosita**

2. **Bilvosita** ta'sir turlari mavjud.

Boshqaruv psixologiyasida **ob'ekt** bu boshqariladigan tizim, **sub'ekt** esa boshqaruvchidir.

Boshqaruv psixologiyasidagi asosiy tushunchalardan biri, boshqaruv sub'ekti va ob'ekti masalasi sanaladi.

Bevosita boshqaruv jarayonini ko'z oldimizga keltirsak, boshqaruv **sub'ekti deb rahbarini, ob'ekt sifatida esa xodimni** va **mehnat jamoasini** tasavvur etishimiz mumkin. Ammo, rahbar o'z faoliyatini tashkil etishi va o'z-o'zini boshqarishi uni nafaqat boshqaruvning sub'ekti, balki ob'ekt 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 chiqib, boshqaruv psixologiyasining predmeti sifatida, boshqaruv jarayonidagi **inson faoliyati** tushuniladi.

Hozirgi davrda boshqaruvning psixologik talqini, uning mohiyati va mazmuni muhim ahamiyat kasb etadi. Ayniqsa boshqaruv psixologiyasining mexanizmlarini tadqiqot qilish muammolari, uning nazariy asoslari, yetakchi vazifalari 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 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 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'kidlash maqsadga muvofiq.

Bugungi kunda boshqaruv (boshqaruv) to'g'risida quyidagi umumiyat tomonidan qabul qilingan fikrlar mavjud bo'lib, quyida uning shakliy ifodasi berilgan.

Boshqaruv psixologik asoslari 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 talabalasi 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 sotsial psixologiyaning empirik ma'lumotlariga asoslanishi muayyan darajada yoritilgan.

Amaliy, tabiiy 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 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 bilishning 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 materiallarni to'plash uchun qulay shart-sharoit yuzaga keladi.

Shuni alohida ta'kidlab o'tish joizki, boshqaruv psixologiyasi xo'jalikni yoki

muassasani boshqaruvning ijtimoiy-tarixiy printsip (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 yuritish hisobining oqilligi;
5. Boshqaruvning rejalligi;
6. Ommaning boshqaruv jarayonida faol qatnashuvi;
7. Hamkorlik faoliyatining ishtirokchilarini ma'naviy va moddiy jihatdan rag'batlantirish;
8. Kadrlarni tayyorlash, tanlash va joylashtirish jarayonida psixodagnostika 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. XX asrning 60-70 yillarida berilgan ta'riflar xilma-xil bo'lib, ular sohaning yo'nalishi mazmunini chuqurroq yoritilishiga qaratilgandir. Ushbu fikrimixni 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". Keltirilgan ma'lumotlardan ko'rinib turibdiki, ularning hech biri boshqaruvning psixologik mohiyati va uning tadqiqot ko'lamini ochish, talqin qilish qudratiga ega emas, huddi shu boisdan bunday ijtimoiy psixologik holat o'z navbatida ilmiy izlanish va tekshirish ko'lamini keskin toraytirishga olib keladi, oqibat natijada sohaning mavqei, uning xalq xo'jaligidagi roli yanada pasayadi.

Hamkorlik faoliyatining mazmuni, uning bosqichlari (fazalari, shakllari), shaxslararo munosabatlarning o'zaro ta'sir xususiyatlari, insonda ijtimoiylashuvning tezlashuvi, ongning rivojlanish bosqichlari, "inson-texnika" tizimi bilan bog'liq, bir talay muammolar tadqiqot predmetidan chetda qolib ketish xavfi tug'iladi. Yuqoridagi fikrlarni to'laroq xaspo'shlash, izohli talqin qilish maqsadida ayrim ma'lumotlardan namunalar keltiramiz va ularni tahlil qilishga intilamiz:

- o'zaro hamkorlik faoliyatida shaxsiyatga oidlik muammosi;
- shaxs va guruhning (rahbar va tobe kishilarning) motivatsion, emotsional jabhasi;
- shaxs va jamoaning bilishga oid (kognitiv) munosabatlari;
- shaxs va jamoaning nazorat qilish (regulyativ) jabhasi va uning o'ziga xosligi;
- menejer faoliyatining o'ziga xos psixologik xususiyatlari;
- menejerning tarbiya sub'ekti, ya'ni sub'ektiv ta'sir o'tkazish omili ekanligi;
- menejerning siyosiy faoliyatning egasi ekanligi;
- menejerning statusi, roli huquqi, uning vazifasi, imtiyozi, ta'sir etuvchi vositalari;
- menejerning boshqaruv uslubi va ularning turlari bo'yicha tasnifi;
- hamkorlik faoliyatida kommunikatsiya, uning turlari va shakllari;

- rahbar ehtiyojini qoniqish darajalari va mezonlari;
- shaxslararo munosabat turlari va ularning psixologik tavsifi;
- jamoatchilik fikri va jamoaviy kechinmalarning o'zaro munosabati;
- shaxslararo munosabatlar iyerarxiyasi (“men”, “sen”, “u”, “biz”, “siz”, “ular”);
- o'zini-o'zi hurmat qilish - mavaffaqiyat - talabgarlik; - psixologik muhit, o'zaro moslik-jipslik;
- boshqaruv faoliyatining vazifalar tahlili;
- boshqaruv faoliyatining tuzilishi va tarkibining o'zaro munosabati, uyg'unligi;
- boshqaruv faoliyatining muhandislik va psixologik jabhalari;
- menejer psixikasiga va shaxsiga lavozim taqozo etuvchi talablar;
- ijrochilarning psixologik xususiyatlari va ularga qo'yiladigan asosiy talablar;
- rasmiy muloqotning psixologik muammolari;
- “rahbar-ijrochilar” muloqotining (muomalasining) psixologik jabhalari;
- sotsial-psixologik holatlarni boshqarishning vositalari va metodlari;
- nizoli (ziddiyatli) vaziyatlar, ularning oldini olish va bartaraf g'ilish usullari;
- nizo - nizoli vaziyat - bmojaro o'rtasidagi uzviy ijtimoiy-psixologik bog'liqlik;
- menejer shaxsining sotsial-psixologik xususiyatlari;
- menejer qobiliyatlarining tavsifi va ularning o'zaro uyg'unligi kabilar.

Yuqorida keltirib o'tilgan muammolarga asoslangan holda boshqaruv psixologiyasining predmetini aniqlash mumkin. Bizningcha, unga quyidagicha ta'rif berish maqsadga muvofiq: “Hamkorlik favoliatida shaxsning xulqiga va ongiga guruh (ommaviy) ta'sir o'tkazishning psixologik xususiyatlarini, menejer bilan ijrochi o'rtasidagi muomala maromini tekshirish, shaxslararo munosabatlar bosqichlari (shakllari) hamda emotsional holatlarini tadqiq etish, rahbarning psixologik muhitini ta'minlash bilan bog'liq faoliyat uslubi va uning mexanizmlarini tadqiq qilish boshqaruv psixologiyasining predmetidir”. Bundan tashqari mazkur psixologiya sohasining predmeti tarkibiga amaliy va nazariy ko'nikmalarni egallash xususiyatlari, idora qilishning qonuniyatlari, jamoadagi psixologik moslik, jipslikni ta'minlovchi omillar va mexanizmlarni o'rganish singari bir qator muammolarni kiritga bo'ladi. Shu boisdan boshqaruv psixologiyasi predmetini cheklash, uning birlamchi va ikkilamchi atamaları asosiy va yordamchi, bevosita va bilvosita yo'llari hamda vositalari yuzasidan mulohaza yuritish rejalashtirilgan g'oya yoki maqsadni amalga oshirish jarayonga sun'iy to'siq vujudga keltiradi.

Boshqaruv psixologiyasi umumiy psixologiya fanining boshqa sohalari bilan uzviy bog'liqlikda o'zi to'plagan ma'lumotlarini chuqur va atroflicha ilmiy jihatdan oqilona, omilkorlik bilan tahlil qilish imkoniyatiga ega bo'ldi. Umumiy psixologiya, sotsial psixologiya, mehnat psixologiyasi, muhandislik psixologiyasi, yosh psixologiyasi, kichik guruh psixologiyasi, muomala psixologiyasi singari sohalari bilan jips aloqa qilgan holda psixologik holatlar, munosabatlar, ommaviy harakatlar, shaxsga ta'sir o'tkazish bo'yicha o'zini-o'zi, guruhni va jamoani boshqarish, unda psixologik iliq muhitni ta'minlash, hamkorlik faoliyatining samaradorligini oshirish, shaxslararo munosabatlarning yuksak darajasini vujudga keltirish, nizoli, ziddiyatli, modaroli ijtimoiy vaziyatlarning oldini olish imkoniyati tug'iladi.

Ana shu sababdan boshqaruv psixologiyasi uchun umumiy psixologiya sohasida erishilgan yutuqlar, to'plangan nazariy va amaliy ma'lumotlar, fiziologik va psixofiziologik mexanizmlar, qonuniyatlari 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 kas etadi. Shuning bilan birga insonning ichki regulativ vazifalari (motiv, motivatsiya, his-tuyg'u, murakkab kechinmalar, anglashilgan holatlar), bilish jarayonlari (sezgi, idrok, tasavver, 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.

Takrorlash uchun savollar.

1. Boshqaruv psixologiyasi psixologiya fanining qanday sohasi.
2. Boshqaruv psixologiyasi faning predmeti
3. Boshqaruv psixologiyasi faning maqsadi
4. Boshqaruv psixologiyasi faning vazifalari
5. Boshqaruv psixologiyasi faning ob'ekti
- 6 Boshqaruv psixologiyasi faning pshakllanish tarixi

Mustaqil ish va referat uchun mavzular.

- 1.Boshqaruv psixologiyasi psixologiya fanining qanday sohasi ekanligin asoslab bering.
2. Boshqaruv psixologiyasi faning predmeti nimala tashkil etadi
3. Boshqaruv psixologiyasi faning maqsadi ilmiy asoslab bering
4. Boshqaruv psixologiyasi faning vazifalarine sanab bering
5. Boshqaruv psixologiyasi fanin gob'ekti nimalar tashkil etadi
6. Boshqaruv psixologiyasi faning shakllanish tarixi haqida nimalrni bilasiz
7. Boshqaruvchi shaxsini yoriting
8. Rahbar va liderning farqlari
9. Rahbar va liderlikni o'rganuvchi nazariyalar
10. Boshqaruv psixologiyasi faniga nega ehtiyoj sezildi?

Mavzu yuzasidan adabiyotlar ro'yxati.

1. Махмудов И.И. Бошқарув психологияси: Ўқув қўлланма/Масъул муҳаррир: А.Холбеков.-Т.:ДЖКД “Рахбар” маркази, “YUNAKS-PRINT” МChJ, 2006.
2. Боймуродов Н.Рахбар психологияси. Олий таълим, халқ таълими соғлиқни сақлаш, ўрта махсус касб-ҳунар таълими бошқармаларининг маъмурий ходимлари учун қўлланма,- Т.: “Янги аср авлоди”, 2007.
3. Nazarov A. Boshqaruv psixologiyasi.T. 2021.
4. Jabborov X. Rahbar ma'naviyati.T. 2019.

Qo‘shimcha adabiyotlar

1. Mirziyoev Sh.M. Erkin va farovon, demokratik O‘zbekiston davlatini birgalikda barpo etamiz. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti lavozimiga kirishish tantanali marosimiga bag‘ishlangan Oliy Majlis palatalarining qo‘shma majlisidagi nutq. - T.: O‘zbekiston, 2016. -56 b.
2. Mirziyoev 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‘ruza. 2016 yil 7 dekabr. – T.: O‘zbekiston, 2017. – 48 b.
3. Mirziyoev 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.
4. Mirziyoev Sh.M. Buyuk kelajagimizni mard va olijanob xalqimiz bilan birga quramiz. – T.: O‘zbekiston, 2017. – 488 b.
5. Берестова Л.И. Социально-психологическая компетентность как профессиональная характеристика руководителя. М.. 1994.
6. Boymurodov N. Rahbar psixologiyasi. Oliy ta‘lim, xalq ta‘limi sog‘liqni saqlash, o‘rta maxsus kasb-xunar ta‘limi boshqarmalarining ma‘muriy xodimlari uchun qo‘llanma.- T.: “Yangi asr avlodi”, 2007.
7. Мескон М.Х., Алберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1992. Петрунин Ю.Ю. Борисов В.К. Этика бизнеса: Учеб, пособие. М.. 2000.
8. Психология менеджмента / Под ред. проф. Н.С. Никифорова. СПб.. 1997.
9. Секач М.Ф. Психологическая устойчивость руководителя. М.. 1997. Синягин К). В. Руководитель организации и его команда (теоретическая модель). М., 1996.
10. Станкин М. Психология делового человека: Самоучител. М., 2003. Стил человека: психологический анализ / Под ред. А. Либина. М

Internet saytlari

1. www.ziynet.uz
2. www.tdpu.uz
3. www.pedagog.uz
4. www.psychology.uz
5. www.nutq.intal.uz
6. www.psychology.net.ru
7. www.gleforg Djordj Lukasning Ta‘limning fondi
8. www.newhorizons.org Ta‘limning Yangi ufqlari
9. www.rhecherswithoutborders.org Chegarasiz o‘qituvchilar
10. www.thelearningweb.net Ta‘lim tarmog‘i
11. www.inetlibrary.com Internet kutubxona

2 - MA'RUZA.

RAXBARLIK PSIXOLOGIYASI.

BOSHQARUVDA LIDERLIK VA RAHBARLIK USLUBLARI

REJA:

1. Rahbar shaxsi
2. Boshqaruv uslubi
3. Liderlik va boshqaruv
4. Rahbarlik muloqoti va uning bosqichlari

MAVZU YUZASIDAN TANYACH SO'ZLAR:

Rahbar shaxsi, boshqaruv uslubi, liderlik va boshqaruv, rahbarlik muloqoti va uning bosqichlari, boshqaruv qarorlarni qabul qilish, muzokaralar olib borishning psixologik jihatlari, rahbar va oila

Rahbar shaxsi

Rahbar shaxsi haqida fikr yuritilganda, avvalo rahbar so'zining mazmuniga, uning faoliyatiga, vazifalari haqida qizqacha to'xtalib o'tish kerak bo'ladi. Sababi hozirgi paytda jamiyatda barcha sohalarida rahbarlik faoliyati bilan mashg'ul insonlarni uchratamiz va ular o'z ulubi, faoliyat ko'lami bilan bir-biridan farq qiladi. Rahbar avvalo shaxs sifatida, shuningdek, o'z kasbi taqozosi bilan o'z xodimlari, o'rinbosarlari bilan muloqot jarayonida turli insonlar bilan muloqot qiladi. **Rahbar** - o'ziga berilgan vakolat doirasida odamlar uchun ishni belgilaydigan kishi. Rahbarning asosiy vazifalari:

Rejalashtirish - maqsadlarni belgilash va ularga erishishning eng yaxshi yo'llarini topish jarayoni. Ushbu jarayonning natijasi aniq va real harakatlar rejasidir.

Eng yaxshi mutaxassislar ko'pincha rahbar sifatida tayinlanadi: eng yaxshi sotuvchi savdo bo'limi boshlig'i, eng yaxshi shifokor bo'lim boshlig'i, eng yaxshi dasturchi esa jamoa rahbari bo'ladi. Bu, qoida tariqasida, to'g'ri - rahbar o'z qo'l ostidagilar nima qilayotganini tushunishi kerak, shunda u jamoaning obro'siga ega bo'lishi va uning ishini yanada samarali nazorat qilishi mumkin. Ammo bu erda aniq muammo paydo bo'ladi: u qanday boshqarishni bilmaydi. Buning uchun jamoaning ishlashiga aralashish emas, balki yordam berishni psixologik tomondan tushunishi, o'rganishi muhim.

Shaxs tushunchasi psixologiya fanida alohida o'rinni egallaydi va asosiy psixologik talqinlar shaxs mavzusi atrofida amalga oshadi. Shaxsning turli ta'riflari mavjud, lekin bu tushunchani to'laroq aks ettiradigan quyidagisi o'rinli: «**Shaxs** bu - o'zining bilimi, hissiyoti va munosabatlari orqali tashqi olamni o'zgartira oluvchi sub'ekt, insondir»

E'tibor berilsa, ushbu ta'rifda shaxsga xos uchta jihatlar 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 hulqini 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.

Rahbarga xos shaxs xislatlari. Rahbar shaxsi tushunchasi unga xos bo'lgan xususiyatlarni uch guruhga bo'lib o'rganish taklif etilgan:

1. Biografik tavsif
2. Qobiliyat
3. Rahbarga xos 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 ekan³. Yaponiya yirik kompaniya rahbarlarini o'rganishda uchraydigan va taajjublanarli jihatlardan biri, ularning yoshi ulug'ligidir.

Ba'zi bir tashkilotlarda (masalan, «Soni korporation») 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 jihat, 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.

Afsuski, hozirgacha kompyuterda ishlashni o'rganolmayotgan katta yoshli rahbarlarni uchratish qiyin emas. Shu jihatdan olganda, aksariyat holatlarda yosh rahbar tashkilotga ilg'or texnologiya va kreativlik olib kiruvchi faktor sifatida qabul qilinadi. Yosh rahbar boshqaradigan tashkilotdagi xodimlarning o'rtacha yosh ko'rsatkichi ko'pincha past bo'ladi. Yoshlik davri (30-35 yosh atrofida) bu yangilik va kashfiyotlarga moyillik, ijodiylik, qo'rqqmaslik va o'zguruvchan muhitga moslashuvchanlik bilan ifodalanadi. Afsuski, bunday tashkilotda katta yoshdagi (40-

45 dan yuqori) xodimlarga, hatto, shubha bilan qarash holatlari ham uchrab turadi.

Lekin, aniqlanishicha, inson 35-55 yoshlarida o'z kasbining mohir ustasiga aylanadi, o'z sohasidagi bilimni yaxshi egallaydi va ixtirolarni joriy etishga o'zida ishtiyoq sezadi. Shu bilan birga, unda vaziyatni sovuqqonlik bilan tahlil etish, vazminlik kayfiyati shakllanadi. Albatta, hamma yosh rahbar ilg'or texnologiya tarafdori va shunga moyil deb aytish qiyin, lekin yoshlarga zamonaviylik xos. Bu esa o'z navbatida, yosh rahbarning zamonaviy va ilg'or ishlab chiqarish uslublariga murojaat etish ehtimolini kuchaytiradi.

Xalqimizda, yoshi katta bo'lsa ham ko'ngli yosh degan ibora bor. Demak, zamonaviy rahbar yoshidan qat'i nazar ilg'or texnologiyalar tarafdori, tashkilot miqyosida zamonaviy ishlab chiqarishni joriy etishga qobiliyatli bo'lishi lozim. Bu esa o'tish davri talabidir.

Rahbar jinsi. Inson jinsi, uning ayni bir rolga amal qilishini taqozo etadi. Ayniqsa, bu holat sharq mamlakatlari, hududimiz sharoitida yaqqol namoyon bo'ladi. Bu hududda erkak va ayolga xos jinsiy ijtimoiy normalar aniq belgilangan. Modomiki shunday ekan, inson amalga oshirayotgan ko'pgina xatti-harakat aynan shu jinsiy rol mezoni ta'sirida idrok etiladi.

Hozir, insonning jinsiy mansubligiga qaramay, kasb yoki lavozim pog'onasida katta imkoniyatlar paydo bo'layotganini ko'ramiz. Mamlakatimizda tadbirkorlik va davlat boshqaruvi sohasida ayollarga katta yo'l ochilgan. Ammo, shunga qaramay, rahbar so'zi ko'pincha erkak jinsi bilan ifodalanadi va negadir, ayol rahbar idora etadigan sohalar, jumladan, maorif, sog'liqni saqlash, aholiga xizmat ko'rsatishdan nariga o'tilmaydi.

Haqiqatdan ham ayolning u yoki bu sohada boshqaruv lavozimini egallashi, ko'p jihatdan, bu soha ayollarga mosmi yoki erkaklargami degan savolga bog'liq bo'lib qolgan. Bir qator tadqiqotlar orqali aniqlanishicha, erkak va ayol aralash ishlaydigan guruhda ko'pincha erkaklar tashabbusni o'z qo'llariga olar emish. Tadqiqotchi Ye.Xollander tadqiqotlariga 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.

Tadqiqotchining 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, ikkinchisiga ayol boshchilik qilgan.

Guruhlar ma'lum bir murakkab vazifalarni hal etishgan va yechim davomida rahbar faol o'rinni egallagan. Aniqlanishicha, ayol kishi rahbarlik qilgan kursantlar guruhi erishilgan muvaffaqiyatini tasodifga yo'yishgan, erkak rahbar bo'lgan guruhdagi kursantlar esa muvaffaqiyatda aynan rahbarning qobiliyatini yetakchi deb ko'rsatishgan. Mazkur tajriba shundan dalolat beradiki, atrofdagi voqealarni baholashimiz ko'p jihatdan ayni jamiyatda qabul qilingan norma va me'yorlarga bog'liq. Boshqaruv amaliyotida va shuningdek, ba'zi bir adabiyotlarda, erkak rahbar

faoliyati ayol rahbarlikiga nisbatan anchagina samarali degan tasavvur mavjud.

Odatda, bunday fikrga quyidagi dalillar keltiriladi: erkak yorqin ifodalangan mantiqiy fikrlash xususiyatiga ega emish, ayol esa ko'pincha hissiyotga; erkak o'z ishiga fidoyi desak, ayol qimmatli vaqtini oilaga sarflaydi. Chunonchi, erkak turli salbiy ta'sirlarga, stresslarga chidamli bo'lsa, ayol murakab 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 kuzatilmaydi. Ayol va erkak boshqaruvchilarning 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, intuitsiya... 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. Misol uchun intellekt, qadriyatlar, shaxs xususiyatlari, ma'lumot darajasi, boshqaruv sohasidagi tajriba kabi ko'rsatkichlarni keltirish mumkin.

Biografik sifatlariga shaxsning ijtimoiy-iqtisodiy mavqei va uning ma'lumoti darajasini ham kiritish mumkin. Rahbarlik faoliyatini muvaffaqiyatli olib borishda status va ma'lumot ham muhim faktor hisoblanadi. Biznes boshqaruvi sohasidagi olim **R.Stogdillning «Boshqaruv qo'llanmasi»**da muvaffaqiyatli rahbarlik va shaxsning ijtimoiy-iqtisodiy statusi o'rtasidagi bog'liqlik 94% hamda ma'lumoti o'rtasidagi bog'liqlik esa 88% ga teng.

Yaponiyalik tadqiqotchi **T.Kono** olgan natijasiga ko'ra, oddiy yapon menejeri,

muxandislik mutaxassisligi yoki ijtimoiy fanlar bo'yicha universitet diplomiga ega bo'lishi shart. Aksar holatlarda menejerlar ikki mutaxassislik diplomiga ega bo'lsa, bir qator yetakchi ishbilarmon va rahbarlarning biografik ma'lumotlari tahlil qilinganda ularning ma'lumot darajasi yuqori ekanligi ma'lum bo'lgan. Shaxsning ijtimoiy-iqtisodiy statusi rahbarlik faoliyatini amalga oshirishida kuchli ta'sir etuvchi omil hisoblanadi. Buning ahamiyati ayniqsa, sharq madaniyati misolida yaqqol ko'zga tashlanadi. Yurtimizdagi oddiy fuqarolar rahbar shaxsi deganda nufuzli, o'ziga to'q va to'la-to'kis insonni ko'rishni istashadi. Rahbar mayda iqtisodiy muammolarni bimalol hal qila olishi, katta ijtimoiy aloqalarga molik ekanligi bilan hamda o'z aqliy qobiliyati, tajribasi bo'yicha boshqa xodimlardan yuqori turishi kerakligi ta'kidlanadi.

Rahbarning ijtimoiy-iqtisodiy statusi dastlabki vaqtlarda yetakchi rolini o'ynaydi. Keyinchalik esa u haqdagi bo'lgan jamoa tasavvuri rahbarning vazifalarni ado etish qobiliyatiga borib taqaladi. Ammo, shaxs shakllangan muhitning rahbarlikka, shuningdek, oilaviy an'analarning boshqaruv qobiliyati rivojlanishiga ta'sirini o'rganish ham o'ta ahamiyatlidir. Haqiqatan, rahbar oilasida tug'ilish, ulg'ayish davomida ota tajribasini o'zlashtirish dominantlikka, ya'ni ustunlikka moyillikning shakllanishiga asos bo'lishi mumkin. Biznes boshqaruvi sohasidagi olim F.Fidler ta'rifi bo'yicha «kompaniya prezidenti bo'lishning eng ishonchli omili – kompaniyaga egalik qiladigan oilada tug'ilishdir».

Lekin, Li Yakokka kabi buyuk menejerning biografiyasi tamoman yuqoridagi ta'rifni inkor etadi. Binobarin, bu shaxs rahbarlikning past qatlamlaridan, uning eng yuqori cho'qqilariga ko'tarildi. Bir qator mashhur tadbirkorlar o'tmishini tahlil etish natijasida aniqlandiki, ularning ko'pchiligi oilada to'ng'ich farzand bo'lib o'sishgan. Darhaqiqat, oilada to'ng'ichlik o'z mavqeiga ko'ra ma'lum mas'uliyat ham demakdir. O'zbek oilalaridagi ko'p farzandli sharoiti to'ng'ich farzandga ota-onaga ko'makchi bo'lish, kichiklarga yetakchilik qilish va nazoratni o'z bo'yniga olishini taqozo etadi. Bu esa shakllanayotgan shaxsning tashkilotchilik va nazoratga bo'lgan imkoniyatini yanada oshiradi, kelgusi faoliyatida o'z-o'zini idora eta olish qobiliyatini shakllantiradi.

Hayot tajribasi. Inson tajribasi va uning boshqaruv faoliyatida namoyon bo'lishi ikki asosiy masala orqali tahlil qilinadi.

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

Ikkinchidan, o'rta bo'g'in rahbarida esa o'z sohasi bo'yicha kamida uch yillik tajriba bo'lishi lozim. Bu toifa rahbar tajribasini tahlil etar ekanmiz, asosiy e'tibor kasb sohasiga qaratiladi.

Qobiliyat. Odatda psixologiya fanida qobiliyatning **umumiy** va **maxsus** turlari ko'rsatiladi. Umumiy qobiliyatlar shaxsning har qanday faoliyatga kirishishida muvaffaqiyat uchun imkoniyat yaratasa, maxsus qobiliyat faqat ayrim yo'nalishdagi faoliyat turida muvaffaqiyatga erishish uchun asos bo'ladi. Mana shunday umumiy qobiliyat turkumiga inson aqlini, ya'ni intellektni kiritish mumkin. **Rahbar intellekti** qanchalik yuqori bo'lishi kerak, degan savol, albatta, bahsdan xoli emas. Ba'zi tadqiqotlar shuni ko'rsatdiki, o'ta yuqori intellekt yuksak rahbarlik malakalarini amalga oshirishga xalaqit berar ekan. Shunday deyishning asoslaridan biri - qaror qabul qilishda haddan tashqari aql ishlatish bu jarayonni yanada cho'zib yuborishi mumkin. Shuning uchun boshqa bir qator tadqiqotchilar, rahbarda nazariy aqldan

ko'ra, tajribaviy intellekt rivojlangan bo'lishi kerak, degan to'xtamga kelishadi. Hozirgi kunda ba'zi olimlar emotsional intellekt yuqori bo'lishi kerak deb hisoblashadi. Angliyalik olimlar tadqiqotiga ko'ra, hozirgi kunda ko'pgina yoshlar o'zlariga kerakli mahsulotlarni sotib olishda onlayn tarzda sotib olishni ma'qul ko'rishar ekan. Sababi, ular begona insonlar bilan yuzma-yuz muloqot qilishdan qochishar ekan. Yaponiyalik olimlarning kuzatishlaricha, maktab va universitetda yuqori baholarga o'qigan talabalar keyinchalik xizmat davomida unchalik katta lavozimlarga erisholmaganlar. Tadqiqotchi **T. Kono** fikricha bunga sabab, a'lochi talabalarning Yaponiya kompaniyalariga xos bo'lgan guruh tabiatini o'zlashtira ololmaganliklaridadir, yani ularda ijtimoiylashuv (sotsializatsiya) jarayoni sust kechadi. Aynan tashkilotchilik xislati ko'pchilik menejrlarning lavozimda o'sishlari uchun asosiy omil bo'lgan. Intellektning muvaffaqiyatli boshqaruvga ta'sir etishida ko'pgina oraliq omillar mavjuddir. Ulardan eng asosiylari - boshqaruvga bo'lgan ishtiyoqning mavjudligi, rahbarlik sohasidagi boy tajriba, shuningdek, yuqori bo'g'in rahbarlari va xodimlar o'rtasidagi ijobiy munosabat nazarda tutiladi. Yuqori bo'g'inga mansub rahbar o'z boshqaruv faoliyatida muvaffaqiyatga erishishi uchun anchagina yuksak aqliy ko'rsatkichga ega bo'lishi kerak. Bunday salohiyat kutilmagan vaziyatni tahlil etishda, muammoni hal qilish jarayonida bir necha vazifani parallel ravishda boshqarish zaruratidan kelib chiqadi. Masalan, tashkilotchilik, muammoga oid optimal yechimni taklif etish, tashkilot va jamoa manfaatlari haqida qayg'urish va h.k. Lavozim talablari turli bo'g'in rahbarlari uchun turlicha aqliy salohiyat zarurligini ta'kidlaydi. Yuqori bo'g'in rahbarlari aniq ifodalangan ijtimoiy intellektga ega bo'lishlari shart. Ular tashabbuskor, muloqotga boy, yuksak siyosiy va ijtimoiy mavqega ega, ishga aloqadar tanish-bilishlari ko'p, intuitsiyasi rivojlangan va tashkilot faoliyatining qayerga yo'nalishini tezda payqab olishlari kerak.

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

Shaxsiy sifatlar. Yuqorida aytib o'tilgan umumiy qobiliyatlar, muvaffaqiyatli boshqaruvni ta'minlovchi zarur shaxs xislatlarini aniqlash, ularni rahbarlikda shakllantirish masalasini muhim qilib qo'yadi. Natijada nafaqat mazkur sifatlarni aniqlash, balki bu yo'nalishdagi tadqiqotlarni tashkil etish bo'yicha bir qator vazifalarni hal etishni talab qiladi. Bu borada amaliy faoliyat olib boruvchi tadqiqotchilarning ma'lum qilishlaricha, rahbarlarni baholash kadrlar bilan ishlash masalasining eng nozik qismiga aylangan. Ma'lumki, rahbarlikka oid shaxs xislatlarini aniqlovchi bir qancha psixologik metodlar mavjud bo'lib, ularni muvaffaqiyatli qo'llay olishi bir tomondan tadqiqotchi malakasiga kelib taqalsa, ikkinchi tomondan ushbu metodikalarning ishchanligi va olingan ma'lumotlarning haqqoniyligi masalasi turadi.

Masalan, g'arbda ishlab chiqilgan test va so'rovnomalarni mahalliy hududimizga, mentalitetimizga moslashtirish shu vaqtgacha dolzarb bo'lib kelganiga guvohmiz. Muvaffaqiyatli rahbarlikka oid shaxs xislatlarini talqin etarkanmiz, shu mavzu yuzasidan chet el olimlari tomonidan o'tkazilgan ba'zi bir tadqiqot natijalariga murojaat etamiz.

Amerika va Yaponiyalik 1500 menejrlarni o'rganish asosida samarali

rahbarlikka oid quyidagi sifatlar ajratib ko'rsatiladi:

- ☐ strategik rejalashtirishga bo'lgan hohishning 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 nisbatan yuksak qadriyat sifatida qarash va unga barcha kuch g'ayratni yo'naltirish;
- ☐ 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 jihatlariga 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, XX asrning 50 yillarida, har qanday sohada uddaburro rahbar bo'la olishlikka tegishli xislatlar mavzuida yuzdan ortiq tadqiqotlar o'tkazildi.

Oqibatda, boshqaruvni mukammal ijro etuvchi hamma rahbarlarga xos fazilatlar jamlanganda, 5% sifatlar namoyon bo'ldi.

Bular quyidagicha:

- ☐ aql-idrok, murakkab va mavhum (abstrakt) muammolarni yechish qobiliyati o'rtadan baland, ammo juda yuqori bo'lmasligi shart;
- ☐ tashabbus, harakatga undovchi ehtiyojni anglash va shunga tegishli salohiyatga egalik;
- ☐ o'ziga bo'lgan ishonch, o'z mahoratini va intilishlarini yuqori baholash.

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

yaratishni anglatadi.

Chunki tashkilotning ilg'or faoliyati uchun boshqaruvchi o'z zimmasidagi rasmiy majburiyat va vakolatlarning o'zi yetarli bo'lmaydi. Boshqaruv sohasidagi mutaxassislar G.Kunts va S.O'Donnellning fikricha «agar xodimlar rahbariyat tomonidan o'rnatilgan tartib va qoidalargagina rioya etib mehnat qilganlarida, ular o'zlarining 60-65% imkoniyatlarini ishlata olar va o'z majburiyatlarini bajarib, shunchaki ishdan bo'shamasliklariga bahona topar edilar, xolos.

Xodimlarning qobiliyatlaridan to'la foydalanish niyatidagi rahbar ularda shunga loyiq his tuyg'uni uyg'ota olishi lozim»⁶. Bu yerda gap rahbarning o'z liderlik qobiliyatini namoyish eta olishi, xodimlar orasidagi obro'-e'tibori haqida borayapti.

Tashkilot doirasidagi norasmiy munosabatlar tizimida peshqadam o'rinni egallagan rahbargina o'z xodimlari qobiliyatini 100% jamoa ishiga jalb eta olishi mumkin. Yuqorida zikr etilgan qo'llanmada e'tirof qilingan sifatlardan yana biri, rahbarning o'ziga ishonch hissidir. Sir emas, har birimiz rahbar o'ziga ishongan va ishonmagan hollarda nafaqat qanday ish tutishini, hatto o'zini qanday tutishini ham ko'rganmiz. Baxtga qarshi, o'ziga ishonchi bo'lmagan rahbar vaziyat o'zgarishi bilan, o'z qarorini o'zgartirib turadi.

Bunday rahbar qo'l ostida ishlaydigan xodimlar o'z rahbari timsolida suyanchiq ko'rmaydilar, tashkilotda o'tkazayotgan kunlari vaqtinchalikdek tuyuladi. Boz ustiga, bunday rahbar o'zgalar bilan muzokaralar olib borishga ham qodir emas. Chunki o'z shaxsiga va o'z qobiliyatiga ishonmagan odam o'zgalarda ham ishonch uyg'ota olmaydi. Peshqadam rahbarga xos fazilatlardan biri – vazminlik va sabru bardoshlikdir.

Rahbar hissiyotini muvozanatlashganligi, uning ichki dunyosiga xos qarama-qarshi tuyg'ularning tug'yoniga yo'l qo'ymaslikda va kayfiyatdagi sokinlikda ifodalanadi. Ma'lumki, rahbar odamlar orasida va ularga xos turli hissiyotlar og'ushida yashaydi. Binobarin, atrofdagilarning salbiy yoki ijobiy histuyg'ulari o'zaro kundalik muloqotda tez «yuqish» xususiyatiga ega. Shuning uchun rahbar qaltis va ziddiyatli vaziyatlarda nafaqat boshqalarning hissiyoti ta'siriga berilmaslik, balki atrofdagilarga o'z muvozanati va jilovlangan his-tuyg'usi bilan ta'sir eta olishi kerak. Shaxsning bu faziyalati bir tomondan asab tizimining tug'ma xususiyati bilan belgilansa, ikkinchi tomondan orttirilgan hayotiy tajribaga bog'liqdir.

Asab tizimining mo'tadilligi uchun rahbar o'z sog'ligi haqida qayg'urishi lozim. Mehnat faoliyatini ratsional tarzda tashkil etish, ya'ni mehnatdagi ijobiy jihatlarga ko'proq e'tibor berish, noxush vaziyatlarni donolik bilan bartaraf etish, ko'proq yaqin do'stlar davrasida bo'lish, jismoniy tarbiya va foydali mashg'ulotlarga ishqibozlik kayfiyatida vaqtni o'tkazish, har qanday stressga qarshi tura olishni kuchaytiradi, shuningdek, organizmning ishchanlik qobiliyatini qayta tiklashga xizmat qiladi. Boshqaruv faoliyatini samarali bajarish uchun rahbarga zarur fazilatlardan yana biri - muvaffaqiyatga intilishdir. Rahbar o'z oldiga maqsad qo'ya olishi va uni bajarishga urinishi lozim. Umuman olganda, insonga xos intilishni ikki toifaga bo'lish mumkin:

- 1) muvaffaqiyatga intilish;

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

Bu bir xil vaziyatga ikki xil yondoshuv bo'lib, uning egalari turlicha xarakterdagi insonlardir. Boshqaruvni samarali olib boruvchi rahbar esa aynan birinchi toifaga mansub bo'lgani sababli, u muammolarni tez hal etadi va yanada o'z maqsadi sari oldinga intiladi. Bunday toifa kishisi odatda tavakkalchilikka xam borishi mumkin. Kezi kelganda u katta maqsadni kichik bo'laklarga bo'lib, har bir kichik maqsad ortida turgan natijani oldindan tasavvur etadi. Biroq, bunday omilni hamisha amalga oshirish oson emas. Binobarin, rahbar tavakkalga bora oladigan va xavf- xatardan qo'rqmaydigan xarakterga ega bo'lishi lozim. Mashhur bizesmen va menejer Li Yakokkaning ta'kidlashicha: «Ba'zida tavakkal ham ma'qul, lekin yo'l qo'yilgan xatolarni o'z vaqtida tuzatib ketish lozim».⁷ Maqsadga erishish ishtiyoqi bilan yashaydigan odam doim o'z faoliyat natijalari haqida xabardor bo'lishni istaydi.

Mehnat bilan bog'liq vaziyat esa faoliyatidan ma'lumot olish orqali o'z hayot mazmunini tahlil etish imkonini beradi. Aynan shu toifaga mansub shaxslardan birining aytishicha: «Men uchun biznes faqatgina boyish vositasi emas, boylik orttirish men uchun hech qachon maqsadga aylanmagan. Biznes shuning uchun ham menga rohatbaxshki, u har kun cheksiz muammolarni hal qilish maqsadida aql-idrokimni bir nuqtaga jamlashga undaydi» Bunday ibora ko'pgina tadbirkorlarga xos bo'lib, aniqlanishicha, maqsad yo'lida malakasi yorqin biznesmenlar uchun pul degan narsa unchalik katta qiymatga ega emasdir. Samarali boshqaruv uchun yana bir zaruriy xislat – mas'ullik va vazifani hal etishga qaratilgan ishonch. Iqtisodiy va ijtimoiy qalqish paytida o'z hamkorida ishonch uyg'otish, navbatdagi ishga kafolat berish va boz ustiga, uni uddalash zamonaviy rahbar uchun muhim fazilatdir. Bu jarayonda rahbarlik tadbirkorlik faoliyati bilan uyg'unlashib ketadi va ishonch tushunchasi markaziy o'ringa ko'tariladi. Rahbarning, nafaqat, obro'sini oshiradigan, balki qiyin vaziyatda uni asosiy maqsad yo'lidan yetaklaydigan fazilatlardan biri – mustaqillikdir. Rahbar o'z qarashi, mushohada layoqati va shaxsiy nuqtai nazariga egalikka intilishi lozim. To'g'ri, rahbar o'z hamkasblariga, shuningdek, maslahatchilariga quloq tutishi kerak, lekin qaror va uning ijrosi rahbar zimmasiga yuklatiladi. Shu bois fikrlash va xatti-harakatdagi mustaqillik samarali boshqaruvning asosiy omillaridan biridir. Ammo, mustaqillik qaysarlik kayfiyatiga aylanmasligi lozim. Buning uchun rahbar hamisha o'z tashabbusini tashkilot yoki jamoa maqsadlari bilan uyg'unlashtirib borishi lozim. Navbatdagi zaruriy xislatlardan yana biri muloqotga moyillikdir. Aniqlanishicha, rahbar o'z kundalik faoliyatining to'rtidan uch qismini turli-tuman muloqotga sarflaydi. Muloqotning boshqaruvdagi ahamiyatini ko'zdan kechirar ekanmiz, beixtiyor Li Yakokka esdaliklariga duch kelamiz: «Men avtomobil sohasida bir umr ishlagan odamni bilaman. U oliy ma'lumotli bo'lib, o'zini boshqarish qobiliyatiga ega, shuningdek, ajoyib strateg va o'z kompaniyasining yirik mutaxassisi edi. Lekin, uni hech qachon hech kim yuqori lavozimga tayinlamagan, chunki u o'zga bilan muloqotda bo'lishni bilmas edi»⁶. Shunday qilib, rahbar faoliyatidagi samaradorlikni amalga oshiradigan shaxs xislatlari bilan tanishib o'tdik. Sir emaski, hech bir inson ushbu ro'yxatdagi xislatlar bilan birga tug'ilmaydi. Bularning hammasi insonga ato etilgan layoqat, shuningdek, ijtimoiy-tarixiy yashash sharoitlarining mahsulidir. Bunday xislatlarning rahbar faoliyatida namoyon bo'lishi, shaxsdan muntazam tartib va o'z ustida ishlashni, doimo o'z idrokida namuna yaratish va unga taqlid etishni talab qiladi.

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



2.1. – чизма. Шaxснинг ижтимоий-психологик структураси

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 majumasi inson missiyasi orqali birlashadi. Endi, shu fikrga asoslangan holda yuqorida tasvirlangan piramidaning tarkibiy bo'laklari (qatlamlari) ustida alohida to'xtalib o'tamiz.

Missiya – eng oliy maqsad bo'lib, inson butun umrini shu maqsadga intilish uchun bag'ishlaydi. Odatda missiya shakllanishi va inson tomonidan anglanishi, uning yetuk yoshlariga to'g'ri keladi. Missiya inson hayotining yo'nalishini ifodalaydi. Odatda har bir inson hayotida o'z missiyasiga ega va hamma gap uni erta yoki kech anglanishidadir. Psixologiya fanida katta o'rin egallagan gumanistik yo'nalish e'tirof etadigan asosiy vazifalardan biri - insonga uning missiyasini anglashda yordam berishdan iboratdir. Mavzuimiz mazmunidan kelib chiqqan holda shuni ta'kidlash lozimki, har bir rahbar o'z faoliyatini qanday missiya orqali ifodalanishini iloji boricha ertaroq anglab olishi lozim. Masalan, missiya sifatida o'z xalqiga xizmat qilish, o'z vatanining ravnaq topishida ishtirok etish yoki butun xatti-harakatini oilasi

farovonligiga bag'ishlash kabi sharaflı burch bo'lishi mumkin. Albatta, bunday iboralar ro'yxati cheksiz va ular har bir shaxs uchun individualdir. Shaxs o'z missiyasini nafaqat anglashi, balki, tashkilot umumiy maqsadi bilan uyg'unlashtirishi lozimdir. Missiya o'z shakliga binoan aniq va ravshan ifodalanishi, shaxsdan «tashqarida» joylashishi, ya'ni tashqi muhit ob'ektlarida mujassamlashgan bo'lishi lozim (masalan, kasbiy yo'nalish, o'zgarar manfaatı, xizmat sohasi va h.k.). Missiya o'z mazmuniga ko'ra shaxs e'tiqodlaridan unib chiqadi.

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

Qadriyatlar – eng qimmatli ma'naviy boylik bo'lib, inson uni haqoratlanishi va tahqirlanishidan himoya qiladi, saqlaydi. Odatda qadriyatlarning umuminsoniy, biron ijtimoiy guruh qadriyatlari va shaxsiy turlari farqlanadi. Umuminsoniy qadriyatlar inson qayerda yashashidan, boyligidan, mansabidan va boshqa xususiyatlaridan qat'i nazar, doim ardoqlanadigan mazmundir, masalan - tinchlik, hayot, ozodlik, birdamlik, mas'uliyat, oriyat. Ijtimoiy guruh qadriyatlari bir guruh insonlar uchun qadrli va boshqa bir guruh tomonidan e'tiborsiz ma'naviy boylik bo'lib, milliylik, yoshlik va keksalik, oilaviy, siyosiy, hududiy oriyentirlardan iborat. Shaxsiy qadriyatlar deb, ayni shaxsga tegishli qadriyatlarning o'ziga xos majmuiga aytiladi. Har bir insonning ichki dunyosida sanab o'tilgan qadriyatlarning hamma guruhi mavjud. Yuqorida sanalgan uch guruh qadriyatlarning o'zaro uyg'unlashuvi shaxs va jamiyat o'rtasidagi muvofiqlikni belgilaydi. Agar shaxsiy qadriyatlar ro'yxatida umuminsoniy va guruhıy qadriyatlar yetakchi bo'lsa, insonning jamiyatdagi o'rni va hayoti nihoyatda yengil va ravnaqlıdır. Aks holda, inson ichki dunyosida uchraydigan turli guruh qadriyatlari o'rtasidagi nomuvofiqlik shaxsda ichki tug'yon va nizoni keltirib chiqaradi.

Ustanovka – bu ibora psixologiyada inson xatti-harakatining anglanmagan programmasi sifatida tushuniladi. Inson doimiy bajaradigan xatti-harakat dastavval anglanilgan holda amalga oshadi va u takrorlangani sari beixtiyor, avtomatlashgan holatga o'tib boradi. Aynan shunday anglanilmagan harakat rejasi ustanovka deb ataladi. Xodimdagi maqbul harakatlar muntazam takrorlanishi natijasida unda maqsadga muvofiq faoliyat ustanovkasi shakllanadi. Binobarin, xodimning doimiy faoliyati va xulqini kuzatgan holda unda qay mazmundagi ustanovkalar ustuvor ekanligi haqida xulosa chiqarish mumkin. Piramida shaklida tasvirlangan shaxs tizimining asosiy psixologik mazmuni shundan iboratki, inson hayotining mazmuni bo'lmish missiyasi va e'tiqodi, pastki qatlamda turuvchi qadriyat va ustanovkalar asosida shakllanadi. Qadriyat esa, o'z navbatida, inson qadrllovchi oriyentir sifatida ustanovkalarining rivojlanish natijasidir. Qatlamlar o'rtasidagi bunday bog'liqlik inson faoliyatiga ma'lum ma'no kiritadi va hatto inson ichki dunyosini bir butun, yaxlit tarzda tushunish imkonini beradi. Gap shundaki, komil insonning hayotidagi hamma qatlamlar bir-biri bilan uyg'unlashgan holda namoyon bo'ladi. Demak, uning qilayotgan ishlari qadriyatlariga mos keladi, e'tiqodiga va hayotidagi asosiy maqsadi bo'lmish missiyasiga qarshi chiqmaydi. Rahbar o'z xodimini sinchkovlik bilan kuzatishi orqali, uning shaxsidagi qatlamlar o'rtasida uyg'unlik yoki ziddiyatni ilg'ashi mumkin. Rahbarning bunday nazarga ega bo'lishini yana bir sharti - xodim ruhiyatidagi qatlamlar ziddiyatiga tashkilot miqyosida shakllangan muhit ham sabab

bo'ladi. Demak, tashkilotda shakllangan normalar nosog'lom bo'lsa, xodim nosamimiy harakatlarga yo'l qo'yadi va u o'z e'tiqodi va qadriyatlariga zid chiqishi mumkin. Yuqorida keltirilgan shaxs strukturasi asoslangan holda zamonaviy rahbarni tavsiflar ekanmiz, unga xos bo'lgan ijtimoiy-siyosiy jihatlar haqida ham gapirib o'tish lozim bo'ladi.

Aynan shu jihatlar insonning missiya va e'tiqod qatlamlarida mujassamlashgan holda samarali rahbarning negizini tashkil etadi. Rahbar e'tiqodining, yetakchi qadriyatining jamiyatlardagi dolzarb ijtimoiy-siyosiy vazifalar bilan uyg'unlashganligi, uning faoliyati samarasini belgilaydi. Shuning uchun boshqaruv lavozimiga kadrlarni qo'yish hamda rahbar kadrlarni baholash jarayonida e'tiqod sohalarini birlamchi deb qabul qilinsa va bu mezonga asosiy e'tibor qaratilsa, o'rinli bo'lardi. Demak, davr talabi bilan, rahbarning siyosiy boshqaruvga qobiliyati dolzarb masalaga aylanadi. Albatta, bunday qobiliyat rahbarning ma'muriy-xo'jalik majburiyatidan bir oz chetlanish deb o'ylanishi mumkin. Lekin, mamlakatimizning hozirgi rivojlanish bosqichi, xo'jaligimizning umumjahon iqtisodiyoti bilan integratsiyasi, investitsiyalar sohasidagi hamkorlik masalasi zamonaviy rahbarni xo'jalik muammolari doirasida cheklanib qolmay, balki atrofdagi voqealarni kengroq idrok etishini talab qiladi. Shu nuqtai nazardan, zamonaviy rahbar nafaqat tashkilotni iqtisodiy cho'qqiga yetaklovchi shaxs, balki, targ'ib etilayotgan davlat siyosatini mehnat jamoasi ongiga yetkazuvchi faol hamdir.

Yuqoridagi matndan quyidagi fikrlar kelib chiqadi: rahbarlarni tayyorlash va malakasini oshirish mobaynida iloji boricha shaxsning o'zo'zini anglashi, o'z e'tiqodi va qadriyatlarini hayoti davomida aniq ifodalash choralari haqida bilim va ko'nikmalar shakllantirish lozim. Axir, aynan, ichki poklik, samimiylik va inson tabiatining yaxlitligi o'zgaga ta'sir etishdagi asosiy kuch sifatida maydonga chiqadi. Rahbarni tayyorlash, uning malakasini oshirish bilan bog'liq har qanday tadbir oxiroqibatda rahbar shaxsi, uning boshqaruv mahoratini takomillashtirish, o'zgalarga ta'sir etish ko'lamini kuchaytirish maqsadini qo'yadi. Ushbu bo'lim yakunida samarali boshqaruvni amalga oshirishda xalaqit beruvchi shaxs xislatlari haqida gapirib o'tmoqchimiz va quyida ularni ichki to'siqlar deb nomlaymiz:

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

8. Boshqaruv faoliyati xususiyatini yaxshi bilmaslik. Boshqaruv faoliyati samarasi haqida ma'lumotga ega bo'lmas ekan, rahbar o'z malakasini shakllantira olmaydi. Boshqaruvga o'z 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 rusurslarni boshqarish uchun ko'pgina ko'nikmalar zarur bo'lib, ularni rahbarlik qobiliyatlari deyish ham mumkin. Boshqaruv sust bo'lgan jamoada vaqtni behuda o'tkazish, xodimlarning o'z imkoniyati darajasida ishlamasligi, mehnatdan qoniqmaslik kabi holatlar kuzatiladi. Bunday guruhda rol taqsimoti sust, mehnatni tashkil etishda behudalik ko'p, o'zaro munosabatlar esa – qoniqarsiz. Bunday jamoada rahbarning mehnati qadrlanmaydi va psixologik muhit sog'lom emas.

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

11. Jamoa tashkil etishdagi sust qobiliyat. Maqsadga erishish uchun rahbar, xodimlar bilan birlashishi va ularning malakasidan foydalanishi lozim. Ishchi guruhi

malakali va unumli jamoaga aylanmasa, rahbar mehnati qiyin kechadi va faoliyati ham unumsiz bo'ladi. Bunday jamoalarda unumli mehnat mexanizmlari shakllanmaydi va nosog'lom muhit hukm suradi.

Boshqaruv uslubi

Boshqaruv uslubi ta'rifi. 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 ishni tashkil etish bo'yicha qo'llaydigan odatiy xatti-harakatlari majmuasidir. Hozirga kelib boshqaruv fanida boshqaruv uslubini farqlashga turli yondoshuvlar mavjud bo'lib, ularning hech biri boshqaruv vaziyatiga mos keluvchi mukammal bir uslubni tavsiya etolmaydi. Har bir uslub albatta bironta cheklanishga ega. Quyida rahbarlik uslubiga turli yondoshuvlar haqida qisqacha izoh berib o'tamiz va bu matndan rahbar o'z faoliyatida uchraydigan vaziyatdan kelib chiqqan holda, muvofiq keluvchi usullar majmuasidan birontasini qo'llash haqida xulosa chiqarishi mumkin. Tizimli yondoshuv tamoyiliga asoslanish boshqaruv 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. Тизимли ёндошувга биноан 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 uslubini turli nuqtai nazarlarda turib yoritiladi. Quyida ularning qisqacha izohini berib o'tamiz.

An'anaviy yondoshuv. Boshqaruv uslubini farqlashdagi an'anaviy yondoshuvlardan biri Kurt Levin tomonidan kiritilgan tipologiyaga asoslanib, bunda rahbarlikning avtoritar, demokratik va liberal uslublari farqlanadi.

Avtoritar uslubda rahbar hamma boshqaruv qarorlarini o'z qo'lga oladi, qaror ijrosini qattiq nazorat ostiga oladi va yo'l qo'yilgan xatolar yuzasidan beshafqat jazolash shahdini namoyish etadi va xodimga inson sifatida qiziqish bilan qaramaydi. Bunday sharoitda, doimiy nazoratning mavjudligi iqtisodiy jihatdan yuqori ko'rsatkichni ta'minlaydi. Lekin, psixologik nuqtai nazardan bunday uslubda qator kamchiliklar kuzatiladi:

- 1) xatoga yo'l qo'yish ehtimoli oshadi;
- 2) tashabbusni, xodimlarning ijodiy faoliyatini so'ndirish, ixtirolar joriy etishning sekinlashuvi, xodimlarning sustligi;
- 3) xodimlarning ishdan, jamoadagi mavqeidan qoniqmasliklari;
- 4) nosog'lom psixologik muhit natijasida jismoniy va ruhiy zo'riqishlar oshishi va sog'liqqa salbiy ta'siri. Bunday uslub rahbar va xodim orasidagi kasbiy malakalar farqi kattaligida, qattiq intizom va itoatgo'ylik zarur bo'lgan sharoitda maqsadga muvofiq va o'zini oqlashi mumkin (avariya holatlari, inqirozli, urush sharoitlari va h.k.). Yangi xodimlar ishlaydigan jamoada bunday boshqaruv uslubi moslashuv jarayoniga salbiy ta'sir etadi, yosh xodimda kasbiy malakalar sekin shakllanadi.

Demokratik uslub, 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. Demoratik 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 guruhlarga bo'linish ehtimoli ko'payadi va guruhlararo ochiq yoki yashirin nizo yuzaga keladi. Yuqorida sanab o'tilgan rahbarlik uslublari har bir rahbar faoliyatida u yoki bu darajada namoyon bo'ladi va ayrim rahbarda bu uslublarga xos belgilar aniq ko'rinsa, ikkinchisida sust ko'zga tashlanadi. Ba'zi bir rahbar biron uslubga moyilligini anglasa, ikkinchisi o'z xulqida aniq bir uslub belgilarini ajrata olmaydi. Shunga muvofiq ravishda psixologik tavsiyalarda rahbar shaxs sifatida uslubdan o'zini ajrata olishi va uslubdan foydalanishni ixtiyoriy darajaga olib kela olishi maslahat beriladi. Aynan shunday qobiliyatga ega bo'lmagan ayrim toifa rahbarlariga «tartibsiz (mantiqsiz)» boshqaruv uslubi xos deb aytish mumkin. Bunday rahbar bir uslubdan ikkinchisiga, ikkinchisidan uchinchisiga va aksincha harakatlarni pala-partish amalga oshiradi va o'z xulqi bilan guruhdagi ziddiyatni yanada kuchaytiradi.

Zamonaviy yondoshuvlar. Boshqaruv uslubiga an'anaviy yondoshuvdan tashqari qator zamonaviy g'oyalar ham kirib keldiki, ularni bilish rahbarlik uslubini yanada ixtiyoriy idora etish imkoniyatini beradi. Shu munosabat bilan situativ, ya'ni

vaziyatga oid rahbarlik uslubi haqida ma'lumot berib o'tishni lozim deb topamiz. Bu g'oya boshqaruv sohasidagi olimlar P. Xersi va K. Blanded tomonidan ilgari surilgan bo'lib, boshqaruvning u yoki bu uslubini qo'llash xodimlar va jamoaning psixologik rivojlanganligiga, kasbiy barkamolligiga bog'liqdir. Mualliflarning fikricha, mutaxassisning kasbiy malakasi qanchalik yuqori bo'lsa rahbar uni shunchalik kamroq boshqarishi va hissiy jihatdan qo'llab kuvvatlashi talab etiladi va aksincha. Xodim qanchalik yuqori malakaga va ruhiy yetuklikka erishgan bo'lsa, rahbarning nazorati va aralashuviga shunchalik kamroq zarurat tug'iladi. Bunday yondoshuv asosida to'rt darajali boshqaruv vaziyatlari farqlanadi va bu vaziyatlarning har biriga o'ziga xos rahbarlik uslubi talab etiladi.

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 chek lash ☐ 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 kochish kerak ☐ Xodimlarga o'zlarini boshqarishlari va nazorat etishlariga erishish lozim ☐ Agar murojaat etishsa yordam berish ☐ Iltimoslarga jiddiy qarash

Keyingi yondoshuv «ikki tizimli tipologiya» yoki «Boshqaruv matritsa»si deb ataladi va unda rahbar o'z faoliyatida namoyon etuvchi ikki asosiy yo'nalish:

1) Xizmatga yo'nalganlik yoki

2) Xodimlar bilan munosabatga yo'nalganlik asosida besh toifa rahbarlar farqlanadi. quyidagi chizmada vertikal o'q bo'yicha rahbarning xodimlarga yo'nalganligi o'sib borish tarzida ko'rsatilgan, gorizontal o'q bo'yicha esa xizmat vazifalariga yo'nalganlik ko'rsatilgan.

Partisipativlik uslubi. Tashkilot boshqaruvidagi yana bir uslub – partisipativlik deb atalib, unda rahbarning tashkilot maqsadiga erishish yo'lida xodimlar bilan gorizontal 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 karorni sekin kabul qilishadi, lekin qaror ijrosi juda tez amalga oshiriladi).

□ Quyi bo'g'in rahbarlari va xodimlar malakasini oshirish mexanizmi yaratilganda.

□ «Yangiliklarni joriy etish» yuzasidan takliflarni ko'paytirish maqsadida. Ta'kidlanayotgan partisipativlik uslubi jamoadagi hamkorlik darajasi yuqoriligi bilan ajralib turadi va xodimning tashkilot manfaati yo'lidagi jonbozligini ta'minlovchi asosiy uslublardan biri hisoblanadi. Lekin, partisipativlik uslubini har qanday rahbar ham, har qanday sharoitda qo'llay olmaydi. Xo'sh qanday vaziyatda ushbu uslubni qo'llash kulay? Amerikalik tadqiqotchilar B.Bass va D. Barretta fikricha, bunday vaziyatda uch omilni hisobga olish lozim: birinchidan - rahbar shaxsini, ikkinchidan – xodimlarni, uchinchidan – guruh oldida qanday vazifalar turganligini. Partisipativlik uslubini qo'llay oladigan rahbar shaxsi haqida gapirsak, u avvalambor, o'ziga ishongan inson, yoshi katta, ma'lumot darajasi ham yuqori, xodimidagi tashabbus va intilishni qadrlaydi, undan ijodiy yondoshuv va qadriyatlarga sodiqlikni kutadi. Xodimga tegishli bo'lgan xarakter xislatlari ko'p jihatdan bu uslubni qo'llash doirasini kengaytirishi mumkin. Bu toifa xodimlarga quyidagi xislatlar tegishlidir: yuksak bilim va malakaga ega bo'lish, mustaqil fikrlashga intilish, ijodiy salohiyatga egalik, ishga katta qiziqishning mavjudligi hamda istiqboldagi maqsadga yo'nalganlik, jamoada teng munosabatlarga intilish. Bunday xodim uchun uning tashkilot hayotiga qo'shayotgan ulushini baholash mezoni – hamkasabalari fikridir. Bunday xodim odatda tashkilotda yuqori mavqega ega. Partisipativlik uslubini qo'llash imkoniyatining uchinchi manbai – guruh oldida turgan vazifadir. Bu vazifa quyidagi tavsiflarga ega bo'lganda ushbu uslub orqali maqsadga erishish mumkin:

a) masala yechimlari ko'pligi, agar uni har xil yo'llar bilan hal etish imkoni bo'lsa;

b) nazariy tahlil talab etuvchi va yuksak maxorat orqali hal etiluvchi;

v) uni bajarish uchun o'rta me'yordagi ichki zo'riqish talab etilsa. Lekin partisipativ uslubni qo'llashga ba'zi bir omillar to'siqlik qiladi. Xususan:

a) rahbar o'z vakolatlarini xodimlar bilan bo'lishishni istamaganda;

b) xodim kasbiy maxoratining pastligi, o'z kuchiga ishonmasligi, biron ishni mustaqil bajarishdan cho'chishi;

v) tashkilotda ma'lumot almashuvi yomonligi natijasida zarur qaror ishlab chiqish imkoniyatining yo'qligi;

g) ijtimoiy rag'batlantirish sustligi natijasida hamkorlik munosabatlari shakllanmaganligi;

d) vazifani bajarish uchun sarflanadigan vaqtning kamligi; ye) vazifaning hal etilishi avtoritar uslubni talab etadigan alohida vaziyatlarda.

Maqbul uslubni izlab. Umuman olganda, boshqaruv uslublari mavzusi doimo rahbar va xodim, rahbar va jamoa munosabatlarining tarkibiy qismi sifatida tushunilishi lozim. Shuning uchun ham rahbarning xodimlar bilan umumiy maqsad sari borishida nafaqat rahbar tanlaydigan uslub, balki xodimlarning xulq-atvori ham

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 kay tarzda bajarilishiga zamin yaratadi va jamoaga vazifani bajarish imkonini beradi. Afsuski, ko'pchilik jamoalar va hatto rahbarlar biron vaziyatni bajarishda doimo eski namunaga murojaat etishga o'rganib qolganlar va bu holat shu kabi vazifani bajarish uslubi deb atalishi mumkin. Lekin yangi vazifa takrorlanmas bo'lib, uning doimo biron yangi jihatlari mavjud va bu vaziyatda eski namunadan, uslubdan foydalanish maqsadga erishishni to'la-to'kis ta'minlay olmaydi.

Demak, uslubni qotib qolgan, doimiy vosita emas, balki o'zgaruvchan, rivojlanuvchan va dinamik jarayon sifatida tushunish o'rinlidir. Mavzu bilan tanishish davomida o'quvchilarda «qaysi uslub yaxshi?» degan savol ko'p tug'iladi. Bunga javoban aytamizki, rahbar uslubdan yuqorida turishi lozim, u uslublarni yuqoridan «tomosha» qila olishi va vaziyatga muvofiq keladiganini tanlab qo'llay bilishi lozim. Lekin, bunday ta'rif ham o'zining cheklanishiga ega. Rahbar u yoki bu uslubni qo'llar ekan, doimo guruh ustidan nazorat etish, uni «etaklash» vazifasini oladi. Bu esa jamoa faolligini, uning tashabbusini boshqarishdir. Beixtiyor, deyarli afsonaga aylangan voqea esga tushadi. Aytishlaricha, AQShning bir yirik kompaniyasi bir vaqtning o'zida hamma filiallaridagi yuqori bo'g'in rahbarlarini mehnat ta'tiliga chiqarib yuborgan.

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 xam nazarda tutilib, muloqot yuritishga keng yo'l ochib beriladi. Liberal boshqaruv uslubida esa rahbar jamoadagi norasmiy tizimni rivojlantiradi va muvaffaqiyatga erishishda rasmiy, ma'muriy shakldan ko'ra jamoaning norasmiy munosabatlari ustun qo'yiladi. Tashkilotda yangi kommunikatsiya tarmoqlari yaratilishiga keng yo'l ochiladi va hatto bunday tashabbus ijobiy baholanadi. Xodimlar ish me'yorini o'zlari o'rnatishadi va uning bajarilgani uchun o'zlari mas'uldirlar. Xodimlar o'rtasida hamkorlik munosabati ustun turadi. Jamoa tavakkalga mushohada bilan 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.

Liderlik va boshqaruv

Lider so'zining izohiga oid. Umuman olganda adabiyotda «lider» so'zini «etakchi» atamasi bilan almashtirish hollari ko'p uchraydi. O'ylashimizcha, «etakchi» atamasi «lider»ga xos bo'lgan psixologik tavsifni to'la ifodalay olmaydi. «Etakchi» so'zi guruhga munosabat sifatida, uning a'zolariga ta'sir o'tkazuvchi va maqsadga yetaklovchi shaxsga nisbatan ishlatiladi. Yetakchilik guruh tarkibini, undagi munosabatlar tizimini tahlil etish orqali aniqlanadigan shaxs holatidir. Lekin liderga xos bo'lgan fazilatni ifodalovchi yana qator jihatlar borki, ularni munosabatlar tizimi doirasidagina tahlil etolmaymiz. Bunday talqinda liderga xos bo'lgan asosiy jihatlardan yana biri – shaxsning vaziyatga muvofiq ravishda harakat qilish qobiliyatini hisobga olish zarurati tug'iladi. Biron-bir muammoli vaziyatda paydo bo'lgan qiyinchilikni bartaraf etishdagi tashabbus, topqirlik va mohirlik liderga xos fazilatlardir. Muammoni yechish bilan bog'liq qiyin vaziyatda lider boshqalarga nisbatan o'zining ilg'orligi, peshqadamligi bilan ajralib turadi. Fikrimizcha, o'zbek tilida aynan shu ikki ibora – «peshqadam» va «etakchi» so'zlari majmuasi lider mohiyatini to'la ifodalashi mumkin. Nazarimizda, «Etakchi» so'zi shaxsning guruhni yetaklashga, boshchilik qilishga bo'lgan ishtiyoqi mavjudligidan kelib chiqadi. «Peshqadam» iborasi esa ma'lum fazilatlarga ega bo'lgan shaxs ketidan guruhning ergashishini, jamoaning o'z ixtiyoriga ko'ra o'zi ishongan odam borayotgan yo'lni tanlashini anglatadi. Aynan shu xolat «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 «etakchi» atamasi bilan almashtirish liderlik holatining psixologik talqinini tor doiraga kiritib qo'yadi. Ushbu mulohazadan kelib chiqqan holda qo'llanmamiz matnida «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 atrofdegilarda 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.

Rahbarlik muloqoti va uning bosqishlari

Rahbarlik muloqotining xususiyati. 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 boruvshi 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 ifodalovshi asosiy jihat uning muloqot sohasidagi faolligi bo'lib hisoblanadi. Ushbu faollikning maqsadga yo'nalganligi,

anglangan tarzda va erkin ijro etilishi insonning muloqot jarayonini qanshalik mohirlik bilan amalga oshirishini ifodalovshi asosiy belgilardir. Rahbar muloqot jarayonining ishki qonunlarini bilishi juda muhimdir. Muloqot jarayonini boshqarishga oid vosita va uslublar muloqot texnologiyalari iborasi orqali ifodalanadi. Aynan shunday texnologiyalarni o'zlashtirish va vaziyatga oid ravishda qo'llash muloqotning erkinligini ta'minlaydi. Muloqotning ishki 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 beruvshi shartlardan biri uni bosqishmabosqish amalga oshirishdir.

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

1. Aloqa/kontakt o'rnatish.
2. Masalani muhokama qilish.
3. Yechim variantlarini izlash.
4. Qaror qabul qilish.

Ijoby 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 ochiqqligi 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 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.

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.

TAKRORLASH UCHUN SAVOLLAR.

Seminar maShg'ulotlarida muhokama qilinadigan savollar.

- ✓ Rahbar shaxsi
- ✓ Boshqaruv uslubi
- ✓ Liderlik va boshqaruv
- ✓ Rahbarlik muloqoti va uning bosqichlari

Mustaqil ish va referat uchun mavzular.

1. Rahbar shaxsi
2. Boshqaruv uslubi
3. Liderlik va boshqaruv
4. Rahbarlik muloqoti va uning bosqichlari

Mavzu yuzasidan adabiyotlar ro'yxati.

1. Махмудов И.И. Бошқарув психологияси: Укув кулланма/ Мас'ул мухаррир: А.Холбеков. - Т.:ДЖКД "Рахбар" маркази, "YUNAKS-PRINT" МChД, 2006.
2. Боймуродов Н. Рахбар психологияси. Олий та'лим, халқ та'лими соғлиқни сақлаш, урта махсус касб-хунар та'лими бошқармаларининг ма'мурий ходимлари учун кулланма,- Т.: "Янги аср авлоди", 2007.
3. Nazarov A. Boshqaruv psixologiyasi.T. 2021.
4. Jabborov X. Rahbar ma'naviyati.T. 2019.

5. Qo'shimcha adabiyotlar

6. Mirziyoev Sh.M. Erkin va farovon, demokratik O'zbekiston davlatini birgalikda barpo etamiz. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti lavozimiga kirishish tantanali marosimiga bag'ishlangan Oliy Majlis palatalarining qo'shma majlisidagi nutq. - T.: O'zbekiston, 2016. -56 b.
7. Mirziyoev 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'ruza. 2016 yil 7 dekabr. – T.: O'zbekiston, 2017. – 48 b.
8. Mirziyoev 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.
9. Mirziyoev Sh.M. Buyuk kelajagimizni mard va olijanob xalqimiz bilan birga quramiz. – T.: O'zbekiston, 2017. – 488 b.
10. Берестова Л. И. Социально-психологическая компетентност как профессиональная характеристика руководителя. М.. 1994.
11. Boymurodov N. Rahbar psixologiyasi. Oliy ta'lim, xalq ta'limi sog'liqni saqlash, o'rta maxsus kasb-xunar ta'limi boshqarmalarining ma'muriy xodimlari uchun qo'llanma.- T.: "Yangi asr avlodi", 2007.
12. Мескон М.Х., Алберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1992. Петрунин Ю.Ю.. Борисов В.К. Этика бизнеса: Учеб, пособие. М.. 2000.
13. Психология менеджмента / Под ред. проф. Н.С. Никифорова. СПб.. 1997.
14. Секач М.Ф. Психологическая устойчивость руководителя. М.. 1997. Синягин К). В. Руководитель организации и его команда (теоретическая модель). М., 1996.
15. Станкин М. Психология делового человека: Самоучител. М., 2003. Стил человека: психологический анализ / Под ред. А. Либина. М

Internet saytlari

1. www.ziynet.uz
2. www.tdpu.uz
3. www.pedagog.uz
4. www.psychology.uz
5. www.nutq.intal.uz
6. www.psychology.net.ru
7. www.bleforg Djordj Lukasning Ta'limning fondi
8. www.newhorizons.org Ta'limning Yangi ufqlari
9. www.rhecherswithoutborders.org Chegarasizo'qituvchilar
10. www.thelearningweb.net Ta'lim tarmog'i

BOSHQARUVDA LIDERLIK VA RAHBARLIK USLUBLARI

REJA:

1. Liderlik mohiyati. Liderlik nazariyasi.
2. Liderlik yo'llari. Liderchining shaxslilik xususiyatlari kontsepsiyasi.
3. Rahbarning ishbilarmonlik va shaxslilik xususiyatlari.
4. Liderning xususiyatlari haqidagi kontsepsiyalar talqini, tahlili. Liderlik uslublari.
5. K. Levinning liderlik uslublari haqidagi g'oyalari.

MAVZU YUZASIDAN TANYACH SO'ZLAR:

Liderlik, shaxslilik xususiyatlari, kontsepsiya, ishbilarmonlik, tahlil

Xulq va xatti-harakatni kuzatish va qayd qilish metodi. Odatda rahbar va uning qo'l ostidagi hodimlar hulqini kuzatish bir necha vaziyatlarni tahlil qilish yoki tashqi ko'rinishga ega bo'lgan hodisalarga e'tibor berish tizimi doirasida amalga oshiriladi. kuzatishning ob'ektlari faoliyat, muomala, sport, tajriba jarayonlari bo'lib hisoblanadi hamda xulqning tarkibiy hismlari u yoki bu tarzda ularning har qaysisida o'z ifodasini topadi. Masalan, rahbar yoki xodimning faoliyatini bajarish jarayonida tashqi va ichki ko'rinishdagi xatti-harakati xoh u verbal, xoh noverbal ifodalanishidan qat'i nazar individ munosabatini bildiradi.

Faoliyat jarayonidagi har xil lahzalarning o'ziga xos tarzda kechishini kuzatish qayd etish manbaida belgilanishi, kompyuterga kiritilishi orqali aks ettirilishi lozim. Xulqdagi nazokat, me'yoriy odob maromlariga rioya qilinishi, undan ham ustuvor, hatto kuzatuvchini haytarga soluvchi daqiqalar tassurotini 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 negiziga qurilishi yoki fikrlar nomutanosibligi, stress, affekt holatlarni keltirib chiqarishligi to'g'risidagi real voqeliklar psixologik ma'lumotlar olish manbai tariqasida qayd qilinishi ayni muddao bo'lib hisoblanadi. Tajriba almashish, faoliyatni sifatli bajarish, ortiqcha xatti-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.

Eimpirik metodlardan tashqari rahbar va uning qo'l ostidagi xodimlar psixologiyasini o'rganish aniq apparatlar yordami bilan amalga oshiriladi, ular odatda xronometrik apparatlar deb nomlanadi. Apparat nimaga mo'ljallanganligiga qarab muayyan o'yriqnomada (instruktsiyada) ko'rsatilishicha rioya qilingan holda tadqiqot ishlari o'tkaziladi. Sinaluvchilarning sezgisi, idroki, vaqt reaksiyasi, diqqat ko'lam, xotirasining turlari, tiplari, ekstrovertivlik, introvertivlik xususiyatlari, kasbga yarog'liligi, kasbiy mayllari, nutq sur'ati va shaxslilik fazilatlarini aniq, dhech bir sub'ektiv 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 aniqliligi bilan xronometrik apparatlar boshqa

toifadagi metodlardan keskin tafovutlanib turadi.

Xuddi shu boisdan olingan materiallar ishonchlilik darajasi yuqoriligi bilan muhim ilmiy-nazariy ahamiyat kasb etadi. Boshqaruv psixologiyasi fan asosini tashkil qiladigan metodlar qatoriga voqelik va hodisani oqilona hal etish metodi kiradi. U quyidagi tarkiblardan tashkil topgandir: fotoapparat, kinoapparat, videokamera, magnitafon.

a) fotoapparat orqali turli hil vaziyatlar, shaxslararo munosabatlar, alohida shaxsning timsoli, ish joyining sur'ati, umumiy peyzaj aks ettiriladi. Huddi shu bois ob'ektiv holat foto ob'ektivda o'z ifodasini topadi. Olingan voqelikning aksi o'zini aniqlik darajasi bilan muhim ahamiyat kasb etadi. Lekin tasvir harkatsiz 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 vaqti 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;

v) magnitafon lentasiga (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'tkazishni aniqlash, shuningdek, psixologik muhit yuzasidan ma'lumot olish magnitafon yordami bilan amalga oshiriladi. Umuman olganda, faktik materiallarning ob'ektiv vositalari hisoblanmish 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 (fiziologik vazifalarni) qayd qilish metodi quyidagi apparatlar yordami bilan amalga oshiriladi: tomir urish, harorat o'lchash, qon bosimi, teri galvanik reaksiya, 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 tuqiladi.

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 hozir javobligi, imkoniyati to'g'risida muayyan material yig'ish va uni psixologik jihatdan tahlil etish shaxs omilini aniqlashda muhim rol o'ynaydi. 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'ldamdagi hodisalar yuzasidan mulohazalar yuritish, mushohada qilish tufayli menejerning psixologik jihatidan o'rganish. Birinchi variantda cheklangan mavzu atrofida fikr yuritish orqali chuqurroq ma'lumot olish imkoniyati mavjud, chunki diqqat-e'tibor faqat yagona ob'ektga yo'naltirilgan bo'ladi.

Huddi 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 muhim ahamiyat kasb etadi. Suhbat jarayonini qayd etish psixologik printsiplarga rioya qilingan holda amalga oshirilsa, uning ilmiylik darajasi yanada ortadi. 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 turlariga ajratiladi. Har ikki turdan farqli o'laroq uning modifikatsiyasi mavjud bo'lib, vaziyatni va shaxsiy fikrni aniqlashga yo'naltirilganligi bilan boshqalaridan tafovutlanib turadi.

Vaziyatni baholash yuzasidan menejerni 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, xadək, 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, u 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 bildiradi. Intervyu menejer nutq yordami bilan yuqoridagi vaziyatlarga nisbatan birdirilgan fikrlarning majmuasini aks ettirishga imkoniyatiga ega.

Inson faoliyatida nutq va tafakkur birligi muhim ahamiyat kasb etib, shaxsning mustaqilligi, mantiqan teranligi, aql-zakovatning pishiqligi, hozirjavobligi, egiluvchanligi, fikrning chuqurligini aks ettiradi. Huddi 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 qayd qilish daftariga mujassamlashtiriladi. Eng muhim tomoni shundaki, intervyuni takroran tahlil qilish, uning ichidan zarur alomatlarni 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 berish turli xususiyatli inson omilini ochishga xizmat qiladi. Fikrlar majmuasi sifatidagi hisobot yoki jamiyat va tabiatga nisbatan munosabatning yig'indisi ob'ektiv va sub'ektiv 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 voqeliklarga ijobiy yoki salbiy munosabatini bildirish, ikkinchidan, baholash jarayonidagi internal va eksternal nazorat vazifasini 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 tarzda 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 baho berishga qaratilgan bo'lib, ob'ektiv va sub'ektiv 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 (tobe) kishilarning o'zaro munosabatlarini aniqlashga mo'ljallangan metodlardan biri - varaqa yoki anketadir. Varaqa yoki anketa metodi ochiq, yopiq va shkala shakllardan tashkil topgan bo'lib, sirdan baho berish, munosabat bildirish, xohishni aks ettirish kabi psixologik mezonlar yordamida turli xususiyatdagi empirik materiallarni to'plash imkonini beradi. Anketa o'zining xususiyatiga binoan tekshiriluvchilardan ro'y-rost fikr bildirishni, ba'zan nomsiz (shaxsning ismi, sharifsiz) axborot uzatishni taqozo etganligi tufayli ob'ektivroq 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 "q" yoki "-" alomatlar yordami bilan javob qilinadi. Ba'zi hollarda bir nechta vaziyatdan faqat bittasini belgilash talab etiladi, goho bir savol xilma-xil pozitsiyadan kelib chiqib yondashilganligi sababli ishonchlilik darajasi yuksak, aniq bo'lishini ham ta'minlaydi. Eng keyingi variantdagi varaqa shkalalar orqali fikrlar mujassamligini gavdalantiradi.

Menejer uchun uning o'z imkoniyatlarini ochishga qaratilgan anketadan tashqari, unga qaratilgan (yo'naltirilgan) varaqa ekspert baholash uchun muhim ahamiyat kasb etadi. Ekspert baholashga yo'naltirilgan anketa har xil vaziyatlarni o'rganishga mo'ljallanganligi tufayli qo'l ostidagi (tobe) kishilar tomonidan uning muomalasi, faoliyati samaradorligi, xulq-atvori xususiyati, shaxsiy, irodaviy, emotsional, kognitiv, regulativ xislatlari yuzasidan munosabat bildirish, baho berish orqali xarakterologik, etnopsixologik materiallar to'plashga imkon yaratadi. qo'l ostidagi xodimlarni baholash tizimi o'zining ob'ektivligi bilan boshqa mezonlar majmuasidan tafovutlanadi. Ayniqsa baholash sirdan o'tkazilishi empirik ma'lumotlar ishonchliligi, validligi, reprezentativligi ko'rsatkichlariga kafolat beradi.

Menejerning varaqaga bergan javoblari yig'indisi bilan ekspert bahosi natijalari umumlashtirilsa tekshiruvning ilmiylik darajasi yanada ortadi. Xodimlarning o'zaro munosabatlarini o'rganishga qaratilgan anketa o'z yo'riqnomasiga binoan turlicha vaziyatlarni aniqlashga xizmat qiladi. Shuningdek, guruh yoki jamoadagi munosabatlar majmuasi bo'lmish psixologik muhit mohiyatini ochadi, jipslik, hamdardlik, o'zaro hurmat, empatiya, attraktsiya, simpatiya, hamkorlik, o'zaro yordam, praksik yuksak his-tuyg'ular holatini tavsiflaydi. Boshqaruv psixologiyasi

asoslari kursida ekspert baholash metodi muhim ahamiyat kasb etadi. Ekspert baholash metodining mohiyati shundan iboratki, menejer faoliyati, shaxsiyatiga beriladigan tashqi baho hamkasabalari, yordamchilari. qo'l ostidagi hodimlari, jamoatchilik tomonidan amalga oshiriladi.

Ekspert baholash keng qamrovli bo'lib, u o'z ichiga menejerning turli sohadagi faoliyati yutug'i (muvaffaqiyatsizligi), shaxslararo munosabati maromi, odobi (takti), shaxsiy fazilatlari (illati), hissiy kechinmalari, irodaviy sifatlari, fikrlash uslubi, qaror qabul qilish taktikasi va strategiyasi kabi ijtimoiy psixologik jabhalarni qamrab oladi. Ekspert baholashning muhim tomoni shundan iboratki, aksariyat hollarda mazkur jarayon ob'ektivlik xususiyatiga ega bo'ladi. Shuningdek, u tanqidiy yondashuvni o'ziga mujassamlashtiradi, muayyan darajada qat'i dalillash unda ustuvorlik qiladi. Masalan, menejerning kim ekanligi uning qo'l ostidagi hodimlar, xizmatchilar tomonidan baholanishi aksariyat hollarda aniq, haqchil, odilona hamda umumlashgan tarzda amalga oshiriladi. Bu masalani yanada oydinlashtirish uchun test savollari, so'rovnoma singari tekshirish, sinov mezonlaridan foydalaniladi. Menejer yoki mutaxassisni "o'rta ishchan yoki iste'dodli" deb baholash ekspertlarning umumiy fikrlarini o'zida mujassamlashtiradi.

Ko'pchilikning unga nisbatan iliq, samimiy (g'arazgo'y) munosabati oqillikni o'zida aks ettiradi. Ekspert baholash metodini qo'llash orqali rahbar kadr yoki xizmatchilar to'g'risida muayyan darajada ma'lumotlar to'plash imkoniyati tug'iladi va ularning asosida psixologik tavsif yaratilishi mumkin. Shuning bilan birga insonlarda uchraydigan nuqsonlarning oldini olish va ularni bartaraf etishga zamin hozirlanadi. Boshqaruv psixologiyasi sohasi uchun menejer yoki oddiy mutaxassisning faoliyat maxsuli tahlil qilish muhim ahamiyat kasb etadi. Huddi shu sababdan rahbar kadr yoki yetakchi mutahassis faoliyatining mahsuli (ish rejasi, hisoboti, ish yuritish yo'rig'nomasi, jihozlashdagi yuksak didligi, mahsulot sifati, qurilish maydonchasining ko'rinishi, hujjatlarni rasmiylashtirish holati, texnikaga shaxsiy munosabatining ifodasi va hokazo) ni tahlil qilish natijasida ularning qobiliyati, tashkilotchiligi, fikrlash uslubi, nafosatlilik, yuksak hissiy kechinmalariga egaligi, xarakterologik xususiyati, ijodkorligi to'g'risida diagnostik hususiyatli ma'lumotlarni umumlashtrish mumkin. Mazkur ma'lumotlar tekshirilayotgan odamlarning shaxsiy fazilatlari individual xususiyatlari yuzasidan muayyan darajada xulosa chiqarishga imkon yaratadi. Faoliyat mahsulini tahlil qilish individual, guruhviy va jamoaviy shaklda olib borilishi mumkin. Faoliyat mahsulining har qaysi alohida tahlil qilinsa va baholansa uning aniqlik ko'rsatkichi yuqori bo'ladi. alohida menejer faoliyatiga berilgan baho umumlashtrilishi orqali yaxlit shaxsning psixologik portreti yoki timsoli (tasviri, obrazi) vujudga keladi. Umumlashgan tavsiflar majmuasi shaxs to'g'risida ma'lum ma'lumotlar olishiga sharoit tug'diradi. Menejer uchun faoliyat va muomala xususiyatlari tekshirishda tabiiy eksperiment metodidan foydalanish alohida ahamiyat kasb etadi. Umumiy psixologiya fanida qo'llaniladigan tabiiy eksperiment metodi menejer faoliyati va muomala jarayoni kechishining ob'ektiv tarzda baholash uchun xizmat qiladi.

Umumiy tamoillarga binoan kuzatiluvchi, o'rganiluvchi, tekshiriluvchi odamlar tajriba vaziyatidan behabar bo'lishligi lozim, aks holda uning holisonaligi pasayadi, samaradorligi ko'rsatkich qiymati esa qadrsizlanib boradi. Menejer faoliyati kechishining (ish boshidan to ohirigacha) ma'lum maqsad, muayyan bosqichlarning

ro'yobga chiqishiga asoslangan holda tekshirilishi uning ishga munosabati (faolligi, serg'ayratligi, qat'iyatligi, uyushqoqligi, mas'uliyatligi, jiddiyligi, rejaliligi, sobitqadamliligi, maqsadga yo'nalganligi, mehnatsevarligi va hokazo), ish o'rni, quroli, rejasi, yaqqolliigi (kundaligi yoki istiqbolligi) ko'rsatkichiga ehtiyoj sezish yetuklikdan dalolat beradi.

Har kungi grafik bo'yicha mehnat faoliyatini tashkil qilish va uni boshqarish muayyan darajada qayd qilib borish orqali shaxsning xususiyatlari, ish uslubi, kasbiy ko'nikma va malakalari bo'yicha ma'lumot olinadi. Shuningdek, vaqtni idrok qilish, axborotlarni hotirada saqlash, fikr yuritish, fahm-farosat, berval va noverbal nutqdan foydalanish va uni qo'llash texnologiyasi, ish yuritish taktikasi, inson texnika munosabatini ro'yobga chiqarish sur'ati, tembri, chastotasi bo'yicha psixologik ma'lumotlar to'planadi. Ma'lumotlarni to'plash va ularni sifat, miqdor jihatidan tahlil qilish tabiiy sharoitda kechgan faoliyatning o'ziga xosligi hamda uni amalga oshiruvchi shaxsning fazilatlarini, motivatsion emotsional, irodaviy, kognitiv, reguliyativ xususiyatlari aniqlanadi.

Ularni (ma'lumotlarni) umumlashtirish natijasida insonning psixologik tasviri, ichki kechinmalari ilmiy mezonlar yordamida yahlit holga keltiriladi. Shaxslararo yoki guruhlararo munosabat xususiyatini tekshirishda muomalaga kirishish va uning tabiiy sharoitda kechishini kuzatish, vaziyat va uning yechimini topish, o'ziga xos ravishda omillar harakatlanuvini qayd qilish maqsadga muvofiq. muomalaning kommunikativ, interaktiv, pertseptiv tarkiblari yuzasidan ma'lumotlilik (bilimga egalik) muloqot mohiyati, shakli, maromi, vazifasi, vaziyati, muammosi va uning yechimini topishda sheriklar (muomaladoshlar) ning huquqiy tengligi muomala barqarorligini ta'minlaydi.

Muomaladoshini hurmat qilish, uning imkoniyatini ob'ektiv baholash, erkin samimiy fikr almashish, biri ikkinchisiga kamroq ta'sir o'tkazish natijasida o'zaro tortilganlik holati yuzaga keladi. Muomalaning barqarorligi, uzluksizligi, ko'tarinkiligi, sheriklarning (muloqotga kirishuvchilarning) bir-birini tushunuviga va o'zaro qabul qiluvchanligiga bog'liq. Muomalaning kechishiga uning vazifalarini to'g'ri amalga oshirish sharoiti bilan tavsiflanadi. Muomalaning tashqi (eksternal) va ichki (internal) ifodasi menejer bilan hodim o'rtasidagi fikr almashuv muloqotdoshlarning nutqi qobiliyati, ta'sir o'tkazish imkoniyati, kasbiy nazokati, xulq-atvori, fikrlash darajasi, insonni inson tomonidan idrok qilishning odilligi, oqilligi to'g'risida psixologik ma'lumotlar to'planadi. Mazkur ma'lumotlar ishonchliligi tekshiruv yoki eksperiment jarayonining tabiiy ravishda kechishida o'z ifodasini topadi.

Fikr uzatish va uni qabul qilish kezida o'zaro nazokatlilikka rioya qilishlik va o'zaro tushunuv, o'zaro hurmat, o'zaro simpatiya, hatto empatiya tuyg'ulari mavjudligidan dalolat beradi. Menejer (xodim) psixikasini o'rganishda tabiiy eksperiment metodidan foydalanish va bunda shaxsning faoliyati hamda muomalasiga alohida e'tibor berish boshqaruv psixologiyasi asoslari sohasini amaliy, nazariy ahamiyatini oshiradi, shaxslararo munosabat uslubi, maromi, maqomi takomillashuviga olib keladi. Rahbar (menejer) va tobe kishilar (xizmatchilar, xodimlar) psixikasini o'rganishda laboratoriya eksperimenti metodi muhim rol o'ynaydi.

Eksperimentning laboratoriya shakli (ko'rinishi) umumiy psixologiya fanida

qanday qo'llanilgan bo'lsa, huddi shu maqsadni o'rganishga o'rganishga xizmat qiladi. Unda farqli o'laroq aksariyat hollarda qiyosiy tavsifini berishga mo'ljallanadi, natijada o'zaro mutanosiblik (har jihatdan), o'zaro intilish uyg'unligi aniqlanadi. Laboratoriya sharoitida tadqiqot maqsadi qatnashchilariga oshkora qilinadi, fan uchun holis yordam berish zarurati tushuntiriladi.

Laboratoriya eksperimenti ikkita negizga suyanagan holda tekshiruvni ishini amalga oshiradi; portativ metodikalar (yangi va mumtoz) va mahsus asboblari (apparaturalari) yordami bilan menejer yoki alohida hodim o'rganiladi. Ushbu metodikning o'ziga xos tomoni shundaki, unda vaziyat, mahsus sharoit hotirjamlikka putur yetkazadi, buning oqibatida bezovtalanish, hovotirlanish vujudga keladi, olingan natijalar aniqligi sub'ektiv omillar bilan aralashadi, muammoli, suniy vaziyatlar tabiiylik alomatlariga salbiy ta'sir o'tkazadi. Laboratoriya sharoitidagi shaxs xadik xis etishi tufayli hayajonlanish oqibatida mavjud ruhiy imkoniyatlarini to'la-to'kis ro'yobga chiqara olmaydi. Lekin tabiiy eksperimentga qaraganda samaradorligi, ishonchliligi, validliligi, reprezentativligi bilan bir necha barobar ustuvorlikka ega. Laboratoriya sharoitida testlar, ishbilarmonlik o'yinlari, boshqatirma topshiriqlari va boshqa tadqiqot shakllari yordami bilan insoniy bilish jarayonlari, individual-tipologik xususiyatlari, faoliyat, xulq, muomala sifatleri o'rganiladi. Bunda proyektiv metodikalar, rasmi testlar, tugallanmagan gap, ijodiy (kreativ) fikrlash kabi bir qator portativ metodlarni ishtirokchilarda sinab ko'rish ijobiy natijalar beradi. Laboratoriya sharoitida sezgi, idrok, xotira, tafakkur jarayonlarini, shaxsning individual-tipologik xususiyatlarini, asab tizimini, fiziologik mexanizmlarni aniq elektron asboblari yordami bilan o'lchash mumkin.

Bundan tashqari, kasbiy moyillik, kasbiy layoqat, kasbiy yarog'lilik ham asboblari bilan aniq va takroran o'lchash imkoniyatiga ega. Boshqaruv psixologiyasi kursi bo'yicha ma'lumotlar to'plashda muammoli va sun'iy qiyinlashtirilgan vaziyatni qo'llash eksperimental metodi muhim rol o'ynaydi. Muammoli vaziyatni vujudga keltirish va uning yechimini topish metodi sinaluvchining aql-zakovati ko'rsatkichi, ijodiy izlanishi, aqlning chuqurligi, teranligi, mahsuldorligi, tezligi, hissiy kechinmalarini idora eta olish imkoniyati, shaxsning intervertligi ekstravertligi xususiyatlari, xavotirlanish (bezovtalanish) darajasi yuzasidan ham nazariy, ham amaliy materiallar yig'ishga mo'ljallangan.

Odatda muammoli vaziyatni tabiiy sharoitda yaratish muayyan bosqichlari orqali yechimini topish tufayli amaliyligini barqarorlashtiradi: a) muomma mohiyatiga kirish; b) muammo yechimini izlash uchun vositalari, yo'llari tanlash; v) saralangan usullari, vositalari va yo'llarni tatbiq etish; g) yechimning to'g'riligini tekshirish. Muammoli vaziyatlar xilma-xil holatlarga, mavzularga bag'ishlangan bo'lib, aniq vaqt oraliqida uni hal qilish, yechish amalga oshiriladi. Masalan, "Ishlab chiqarishning iqtisodiy omilini barqarorlashtirish mumkinmi?", "Xodimlari o'rtasida ko'nimsizlikning oldini olish uchun nima qilish kerak?", "Jamoadi fidoiylilik to'yg'usini qanday shakllantirish mumkin?" va hokazo. Muammo individual va guruhiiy tarzda hal qilish yo'llari mavjud bo'lib, yuzaga kelgan sharoit, holat va vaqt birligiga binoan har xil usullari tatbiq etiladi. muammoli vaziyatning yechimi qat'iy va mutlaq bo'lishi shart emas, ko'pincha nisbiy xususiyatga asoslangan holda unga yondashiladi. Vaziyatlar to'g'risida amaliy tajribalar va nazariy xulosalar malakasi oshib borish tufayli yechimini torpishga kamroq vaqt sarflana boshlaydi.

TAKRORLASH UCHUN SAVOLLAR.

- ✓ Liderlik mohiyati. Liderlik nazariyasi.
- ✓ Liderlik yo'llari. Liderchining shaxslilik xususiyatlari kontsepsiyasi.
- ✓ Rahbarning ishbilarmonlik va shaxslilik xususiyatlari.
- ✓ Liderning xususiyatlari haqidagi kontsepsiyalar talqini, tahlili. Liderlik uslublari.
- ✓ K.Levinning liderlik uslublari haqidagi g'oyalari.

Mustaqil ish va referat uchun mavzular.

1. Liderlik mohiyati. Liderlik nazariyasi.
2. Liderlik yo'llari. Liderchining shaxslilik xususiyatlari kontsepsiyasi.
3. Rahbarning ishbilarmonlik va shaxslilik xususiyatlari.
4. Liderning xususiyatlari haqidagi kontsepsiyalar talqini, tahlili. Liderlik uslublari.
5. K.Levinning liderlik uslublari haqidagi g'oyalari.

Mavzu yuzasidan adabiyotlar ro'yxati.

1. Karimova V.M. Ijtimoiy psixologiya asoslari.- T., 1994
2. Grimak L.P. Rezervi delovedeskoy psixiki.- M., 1990
3. Klimov Ye.A. Osnovi psixologii.- M., 1998
4. Kovalev V. I. Motivi povedeniya i deyatelnosti. - M., 1988
5. Merlin V.S. Lekcii po psixologii motivov deloveka.- Permü, 1971
6. Nasinovskaya Ye.E. Metodi izuzdeniya motivatsii lidnosti. - M., 1988
7. Nemov R.S. Psixologiya. V 3-x kn.- Kn.1.- M., 1998
8. Prakticheskaya psixodiagnostika. Metodiki i test.- Samara, 1998
9. 10. Xekxausen X. Motivatsiya i deyatelnostü T. 1,2. M., 1986

Mavzu yuzasidan internet tarmog'i bo'yicha veb-saytlar ro'yhati:

1. www.expert.psychology.ru
2. www.psychology.all.ru
3. www.psychology.net.ru
4. www.psy.piter.com

3 - MA'RUZA. BOSHQARUV TEXNOLOGIYALARI

REJA:

1. Majlislar o'tkazish texnologiyasi
2. Vaqtni boshqarish
3. Boshqaruvda nazoratni takomillashtirish
4. Insoniy munosabatlar boshqaruv omili sifatida

MAVZU YUZASIDAN TANYACH SO'ZLAR:

Vaqtni boshqarish, boshqaruv texnologiyalari, boshqaruvda nazoratni takomillashtirish, insoniy munosabatlar

Shaxsiy motivatsiyalash uslublari.

Xodimlar motivatsiyasini boshqarish mavzusi yuzasidan o'tkazilgan tahlil o'zgalarni motivatsiyalash masalasiga bag'ishlandi. Ammo, boshqaruv psixologiyasida o'z-o'zini motivatsiyalash degan ibora ham borki, u ko'proq o'z faoliyatini yanada takomillashtirish ustida ishlayotgan turli bo'g'in rahbar va xodimlarga tegishli. Rahbar faoliyatida shunday holatlar ham bo'ladiki, qachonki u biron mansabni egallab asta-sekin ishga qiziqishini yo'qota boshlaydi, hatto lavozimiga ham sovuqqonlik bilan qarab, uni saqlab qolish uchun kurashmaydi. Bu holatning sababi turlicha bo'lishi mumkin.

Quyida shu sabablardan bir nechitasi sanab o'tiladi va shu holatni ijobiy tomonga o'zgartirish yuzasidan tavsiyalar beriladi. Rahbarning o'z ishiga qiziqishi so'nishining sabablaridan biri – bir lavozimda uzoq vaqt qolib ketishdir. Rahbarda mehnat motivatsiyasini susaytiruvchi omillardan yana biri uning salomatligi, aniqrog'i turli kasalliklarga duchor bo'lishidir.

Oilaviy muhitdagi inqirozli holatlar ham rahbarni asosiy ishidan chalg'itadi va mehnatga bo'lgan shijoatini susaytiradi. Mehnat jamoasi a'zolarining rahbarga qarshi turishlari guruhni boshqarishdan ko'ngil sovushiga olib keladi. Sanab o'tilgan omillar (albatta, bu qatorni yanada davom ettirish mumkin edi) ta'siriga berilmaslik ko'p jihatdan rahbarning o'zini boshqarish qobiliyatiga bog'liq va psixologik mohiyatga ega ba'zi bir tadbirlarni qo'llash asosida inson o'z-o'zini motivatsiyalab, mehnat faoliyatiga bo'lgan shijoatini yanada kuchaytirib turishi mumkin. Tashkilotdagi xodimlar va rahbar motivatsiyasini ta'minlab turishning asosiy shartlari jamoadagi mehnatni tashkil etish masalalariga kelib taqaladi.

Tashkilotda to'g'ri yo'lga qo'yilgan kadrlar siyosati qator sohalarni hisobga olishi lozimki, bu yo'nalishdagi faollik nafaqat tashqi motivatsiya, balki rahbarning o'z-o'zini motivatsiyalash omilidir. Bular qatoriga olimlar quyidagilarni kiritadilar:

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

2) Ish mazmuni va uning doirasini yanada kengaytirib borish

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

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

5) Tashkilotdagi o'zaro munosabatlarning yangi shakllarini yaratish va tatbiq

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

O'z-o'zini motivatsiyalashning asosiy uslublaridan yana biri – iloji boricha o'z ruhiy qiyinchiliklari sababini tahlil qilishdir. Olimlarning aniqlashicha, insonning kasb doirasida rivojlanishi uning yoshi o'tishi bilan alohida xususiyatlarni taqozo qilarkan. Xususan, ulg'ayishi bilan insonning tashkilot miqyosidagi roli o'zgarib, rivojlanib borishi tabiiy holdir.

Bunga muvofiq, insonning faol kasbiy hayoti quyidagi yosh ko'rsatkichlarida taalluqli bosqichlarga bo'linishi mumkin:

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

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

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

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

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

Bunday tartibni bayon etishdan asosiy maqsad shuki, ko'rsatilgan bosqichlar almashishi davrida inson o'z hayotida yuzaga kelayotgan o'zgarishlar tufayli ma'lum qiyinchiliklarni boshidan kechiradi. Yangi davrga o'tish bir tomondan tabiiy rivojlanish natijasi bo'lsa, ikkinchi tomondan yangi va noma'lum vaziyatda faoliyat olib borish hamdir. Shuning uchun, bir bosqichdan ikkinchisiga o'tish inqirozli bo'lishini bilishning o'zi mana shunday vaziyatlarga tetik qarashni, bu qiyinchiliklar vaqtinchalik ekanligini anglashga yordam beradi va inqirozli oraliqdan ancha ishon bilan yengib o'tishni ta'minlaydi.

Ushbu ta'kid shunday vaziyat o'z-o'zidan o'tib ketishini kutib, qo'l qovushtirib utirish kerak degani emas, albatta. Inqirozli hollarga tushish ehtimolini kamaytirish uchun xodim quyidagi oriyentirlar bilan faoliyat olib borishi tavsiya etiladi:

1. Bugungi kunning tashvishi bilan emas, balki aniq maqsadga intilib yashang

2. Hayotga va mehnatga bo'lgan intilishga oid mas'ullikni o'z bo'yiningizga oling. Sizdan boshqa hech kim taqdiringiz uchun mas'ul bo'lolmaydi. Psixologiyada «o'zgalar yordamiga muxtojlikning» hayot davomida orttirilgan holati aniqlangan bo'lib, u insonning boshqalardan yordam kutib yashashida, o'z kuchi va imkoniyatiga yetarli darajada ishonmasligida ifodalandi. Iloji boricha bu holatdan kochishga va hayotingizning barcha jabhalari bo'yicha faol bo'lish uchun mas'uliyatni o'zingizga

oling.

3. Shuni yodda tutingki, insonlar va tashkilotlar aynan qiyinchilik davrida rivojlanadi. Qiyinchiliklar va inqiroz eski uslub ishlamayotganligi belgisi bo'lib, eskicha hayot tarzini o'zgartirish, undan voz kechish zaruratidir. Mavjud qiyinchilik va omadsizliklarga shu yo'sinda qarash imkoniyatimizni yana jonlantirishni, yangi yo'llar izlab yutuq sari intilishimizni taqozo etadi.

4. Mehnatga bo'lgan motivatsiyamiz – hayotga bo'lgan motivatsiyamizning bir qismidir xolos. Bunday ta'rif mehnatga bo'lgan munosabatimizni o'zgartirish uchun yanada yangi imkoniyatlar beradi. Hayotimizga, dam olish sohamizga yangilik kiritish mehnatga oid motivatsiyamizga ham yangilik olib kiradi, uni yanada rang-barang qiladi va demak uning hayotchanligini ta'minlaydi.

Qayd etilgan fikrlar va tadbirlar har bir rahbar va hatto xodimda uchrashi mumkin bo'lgan inqirozli davrlarga xos motivatsiya susayishini qayta jonlantirish, mehnatga yangi shijoat bilan kirishishni ta'minlaydigan holatlardir.

Majlislar o'tkazish texnologiyasi

Ish yuzasidan o'tadigan uchrashuvlar, yig'ilish va majlislar boshqaruvdagi muammolarni asosiy hal etish vositasi bo'lib hisoblanadi. Bunday yig'ilishlarda nafaqat ishga aloqador masalalar, balki xodimlar munosabatlari psixologiyasiga oid vazifalar ham hal etiladi. Masalan, yig'ilish olib borar ekan rahbar o'zining 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 xodimlar dan 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 mutaxassislarining fikrlarini bir nuqtaga to'plash orqali bahs uyushtiriladi va qaror qabul qilinadi;

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

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

olmaydigan masalalar ustida mutaxassislar guruhi bosh qotirsalar.

Ish yuzasidan o'tadigan yig'ilishda qatnashuvchilar aniq biron masala yuzasidan to'planishi, ular muhokamadagi masala bo'yicha mutaxassis bo'lishlari lozim. Ish yuzasidan bo'ladigan yig'ilishda masala yuzasidan malakaga ega bo'lmagan ishtirokchilarning qatnashishlari maslahat berilmaydi, chunki ularning fikrini eshitish va muhokama etishga sarflanadigan vaqt guruh faoliyatini besamara etadi. Yig'ilishga tayyorgarlik odatda qaror loyihasini ishlab chiqish, ma'lumotlarni qisqa bayonnoma va diagrammalar tarzida yaratish bilan tugallanadi. Muammo yechimining mavjud yechimlari taxmin tarzida ishlab chiqiladi.

Odatda yig'ilish rahbar yoki yordamchilaridan birining ma'ruzasidan boshlanadi. Bu ma'ruzada muhokama etilajak masala bo'yicha hamma ma'lumotlar iloji boricha aniq va lo'nda bayon etilishi, agar masalada noaniqliklar bo'lsa bunga ishtirokchilarning diqqatini jalb etish va ularni hal etish yo'llari ifodalanishi lozim. Yig'ilish olib boruvchi guruh fikrini muhokama etilayotgan masala doirasida ushlab turishi, aniqlashtiruvchi savollar berishi lozim.

Lider, ayniqsa, jamoada axloq normalari saqlanishiga e'tibor berishi va malakali mutaxassislar sha'niga biron nojo'ya gap tegib ketmasligiga e'tibor berishi tavsiya etiladi. Yig'ilishlar orqali boshqaruv qarorlarini qabul qilishning asosiy garovi guruhdagi ijodiylik ruhi bo'lib, bu omilni kuchaytirishning asosiy usullaridan biri jamoadagi mavjud erkinlik va siquvning yo'qligidir.

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

Avtokratik guruhni faollashtiruvchi uslublar toifasiga kirmaydi. Yig'ilish so'ngidagi eng muhim natija boshqaruv qarorlari va ularni amalga oshirish yuzasidan yangi fikrlarga ega bo'lishdir. Lekin yangi g'oya doimo eskisini inkor etishdir, bunday vaziyat esa o'z navbatida tanqidiy fikrlarni keltirib chiqarishi mumkin. Shuning uchun rahbarning vazifasi guruh oldiga qo'yilgan maqsadga muvofiq ravishda guruhni muhitni boshqarish, vaziyatni keskinlashtirmay maqsad sari yo'naltirishdir. Keskin vaziyatda, qarama-qarshi fikrlar muhitida qabul qilingan qaror uning ijrosini ham qiyinlashtiradi. o'rinsiz fikrlarni muloyim va adovat uyg'otmay rad etish qaror ijrosida tomonlarning birgalikdagi harakatini ta'minlash uchun zamin yaratadi. Boshqaruv qarorlari bilan bog'liq yig'ilishlarni yana bir toifasi guruh yordamida ishlab chiqilgan yoki mavjud qarorni amalga oshirishda yagona yondoshuvni ishlab chiqish bo'lib hisoblanadi.

Boshqaruv qarorlarini amalga oshirishning bu bosqichida dastlab qarama-qarshi fikrga ega bo'lgan tomonlarni maqsad sari hamkorlikda ishlashini ta'minlash asosiy maqsad qilib qo'yiladi.

Rahbar qaror ijrosini guruhga muhokama uchun taqdim etar ekan, qarorni amalga oshirish bo'yicha vazifalar taqsimotini iloji boricha guruh a'zolari tashabbusi

orqali amalga oshirishga intilishi lozim. Ijro samaradorligining asosiy garovi tashabbus kim tomonida bo'lishidadir.

Rahbar tomonidan tayinlangan ijroning kafolati doimiy rahbar nazorati orqali ta'minlanadi. Agar tashabbus xodimdan chiqsa va o'zi shaxsan vazifa ijrosini qabul qilsa, demak mas'uliyat ham xodim bo'ynida bo'ladi. Yig'ilishni aynan shu yo'sinda olib borish va xodimlarning mas'uliyatni o'zlari qabul qilishlari sharoitini yaratish rahbar oldida turgan asosiy vazifadir.

Albatta, bu kabi yig'ilishlarni olib borish va boshqarish rahbardan ma'lum psixologik yetuklikni talab etadi va iloji boricha avtokratik ko'nikmalardan voz kechishni taqozo etadi. Bunday yig'ilish olib borish texnologiyalaridagi asosiy talablardan biri - har bir taqsimlanayotgan vazifani konkret ijrochi bilan bog'lash va bu majburiyatlarni kog'ozda qayd etishdir. Bu maqsadda flip-chat yoki plastikli doskalar qo'l keladi. Bu qaydlarda ijrochi, u qabul qilgan vazifa, ijro muddati va qanday natija olinishi ko'rsatilishi lozim. Agar ijro bir necha kishi ishtirokida amalga oshirilsa hamkorlikda bo'ladigan xodim va bo'limlarning nomlari ham belgilab o'tilishi maqsadga muvofiq. Bunday tadbir nafaqat qaror ijrosini, balki uning nazoratini va zarur bo'lgan paytda kerakli o'zgartirishlar kiritish tadbirlarini ham yengillashtiradi.

Qarorni ijro etish bo'yicha monitoring yig'ilishlarini muntazam o'tkazibyu borish, taqdirlash va xatolarni bartaraf etish bo'yicha xulosalar chiqarish juda muhimdir. Natijaga erishish yulidagi yig'ilishlar asosiy jihatlaridan biri ishtirokchilarni qay tarzda taklif etishdir. Muhim qaror ishlab chiqishga qaratilgan yig'ilishga ishtirokchilarni rahbar kotiba orqali telefonda taklif etmasligi lozim. Bunday yig'ilishlarga xat yoki maxsus tarzda tayyorlangan yozma taklifnoma orqali xabar berilgani ma'qul.

Vaqtни boshqarish Ish jarayonida aksariyat holdagi muvaffaqiyatlar biron ishni to'g'ri bajarish evaziga emas, balki shu ishni o'z vaqtida bajarish oqibatida erishiladi. Shuning uchun vaqtdan ratsional foydalanish – kasbiy va ish sohalaridagi muvaffaqiyatning asosiy omilidir. Albatta, vaqt kaytarib bulmas boylik va uni uzaytirib ham bo'lmaydi. Shuning uchun inson ixtiyoridagi yagona imkoniyat vaqtdan to'g'ri va unumli foydalanishdir.

Zamonaviy rahbar uchun eng muammoli masalalardan biri vaqtни yetkaza olishdir. «qani endi sutkada 24 emas, 34 soat bo'lsa» degan rahbarlar kam emas. Vaqtdan unumli foydalanish yo'lida bir nechta tashkiliy uslublar bo'lib, ularga rioya qilish vaqtimizni tejashga va ma'lum vaqt oralig'ida oldingiga nisbatan ko'proq ish bajarishga erishish imkonini beradi.

Bundan tashqari, kator psixologik omillar xam borki, ularni hisobga olish va balki ular ustida ishlash vaqtdan unumli foydalanish uchun asos yaratadi. Shunday qilib, vaqtdan unumli foydalanish masalasini muhokama etishda ikki asosiy jihatni – tashkiliy va psixologik tomonlarni tahlil etish mumkin. Tashkiliy tomonlar deganda bajarilayotgan ishni rejalashtirish, saralash, hisobga olish kabi tadbirlar nazarda tutiladi. Ish kunini unumli tashkil etishdagi birinchi qadam mavjud vaqtни yetarli emasligi sabablarini aniqlashdan iboratdir.

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

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

Ahamiyatli va tezda bajarilishi lozim bo'lgan vazifalar	Ahamiyatli va tezda bajarilishi shart bo'lmagan vazifalar
Kundalik ishlab chiqarishda yuzaga keladigan muammolar bo'lib, ular tezda hal etilishi lozim. Bu masalalar tezda hal etilmasa ishlab chiqarish jarayoni to'xtab qoladi.	Tashkilotning istiqboldagi rejalarini belgilash. Strategik rejalashtirish. Tashkilotning 5-10 va hatto 15 yildan keyingi holati va bunga hozirgi kunda qanday qilib tayyorlanish kerak. Yangi, xaridortalab mahsulotlar yaratish ustida bosh qotirish
Ahamiyatsiz, lekin darhol hal etiladigan vazifalar	Ahamiyatsiz va bajarilishi lozim bo'lmagan vazifalar
Xat jo'natish, telefonga javob berish, faks qabul qilib olish va x.k.	Gaplashib o'tirish, chekish, ish paytida turli o'yinlarga vaqt ajratish

Tashkilot miqyosida amalga oshiriladigan vazifalarning hammasini shu to'rt katakka joylashtirish mumkin. Endi, ushbu katakda ko'rsatilgan ta'riflarni diqqat bilan o'qib chiqing va rahbar sifatida qaysi katakdagi ishlar bilan ko'proq shug'ullanishingizni ayting. Boshqaruv sohasidagi yetakchi mutaxassislar fikricha ushbu kataklardagi vazifalar taqsimoti rahbar lavozimiga qarab quyidagicha ko'rinishga ega bo'lishi mumkin:

Birinchi katak korxona menejeri lavozimida ishlovchi xodim mas'uliyatidan kelib chiqib bajariladigan vazifalar. Albatta, boshqaruv tajribamizga endigina kirib kelayotgan menejer so'zi bizda mavjud bo'lim boshliqlari, uchastka boshliqlari kabi lavozimlarda ishlovchi mutaxassisliklarga mos keladi. Shu jihatdan olganda, menejer ishlab chiqarish jarayonining uzluksizligini ta'minlovchi xodimdir. Ikkinchi katak tashkilot rahbari zimmasiga yuklatiladigan vazifalar majmuidir. Rahbar o'zining asosiy e'tiborini strategik rejalar qurishga, istiqbolda tashkilotni kutayotgan maqsadlarni tanlash ustida bosh qotirishi lozim. To'g'ri, hozirgi zamon o'tish davriga xos iqtisodiyotimiz o'zining ko'p jihatlari bilan rahbar mas'uliyati doirasidagi ushbu ta'riflarga mos kelmasligi mumkin. Lekin, rahbar iloji boricha kundalik tezkor vazifalarni o'zidan ozod etishi va iloji boricha ertangi kun haqida qayg'urishi uning lavozimiga qo'yiluvchi talabdir.

Yuqorida keltirilgan vazifalar taqsimotiga binoan uchinchi katakka xos bo'lgan vazifalar doimo rahbar yordamchisi va kotiba orqali bajarilishi lozim. Rahbar bu kabi ishlarga vaqt sarflashi mutlaqo o'rinsiz. Va nihoyat, to'rtinchi katak nafaqat rahbar, balki tashkilot xodimlarining qanchalik ish bilan bandligi, vaqtini behuda

sarflayotgani ko'rsatkichi bo'lishi mumkin. Demak, har bir rahbar o'z vaqtidan unumli foydalanishi uchun o'z vakolati va zimmasidagi mas'uliyatdan kelib chiqqan holda vazifalarni saralab olishi, o'z mavqei uchun ahamiyatli va ahamiyatsiz ishlarni bir-biridan ajratib olishi lozim.

Keyingi tashkiliy imkoniyatlardan yana biri – bajarilishi lozim bo'lgan vazifani iloji boricha yordamchilar zimmasiga o'tkazishdir. Rahbar bajarayotgan ishning doimo shunday qismi mavjudki, uni bevosita rahbarning o'zi bajarishi shart emas. Mavjud ishni tarkibiy qismlarga bo'lish va ularni bajarish vakolatini xodimlarga o'tkazish rahbar vaqtini tejashdagi asosiy usullardan biri. Xatto rahbar ba'zida o'ziga «Shu ishni bajarishim shartmi, bajarmasam nima bo'ladi?» degan savolni berib turishi ham ikkinchi darajali ishlarni asosiylaridan ajratib olish imkonini beradi.

Boshqaruv vazifalarini taqsimlay olmaslik, rahbarning o'z vakolatlari ma'lum qismini qo'l ostidagilarga topshira olmaslik xodimlarga ishonmaslik belgisidir va bunday holat jamoada salbiy muhit shakllanishiga olib keladi.

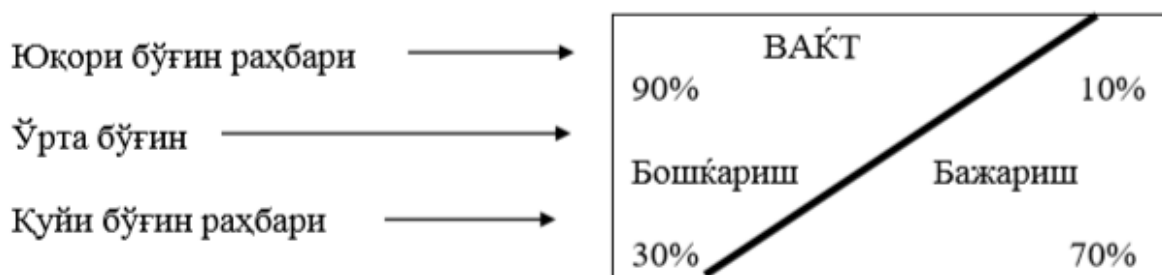
Chet el biznes boshqaruviga oid adabiyotlarda ko'rsatilishicha istiqboldagi maqsadlarga yo'nalganlik tashkilotning turli bo'g'in rahbarlarida quyidagicha taqsimlanishi lozim ekan: masalan, korporatsiya boshqaruvi raisi 20 yil oldinga qarab tashkilot ishini rejalashtirsa, boshqaruv a'zolari 12-15 yillik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

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

□ Ishdagi odatiy va kunda qaytarilib turadigan muammolarni yechishga 80% vaqt ketadi va bu sarfalangan vaqt 20% muvaffaqiyatni keltiradi.

□ Muhim va strategik muammolarni hal etishga 20% vaqt ketadi, lekin bu mehnat evaziga korxonaning 80% muvaffaqiyatiga erishiladi.

Shunday ta'rifdan kelib chiqqan holda tashkilot turli bo'g'inlari rahbarlariga xos bo'lgan vaqt ajratish shaklini quyidagicha tasvirlash mumkin:



5.3.2. Чизма. Ташкилотдаги вазифаларни бошқариш ва бажаришга сарфланадиган вақтнинг турли бўғин раҳбарлари орасида тақсимланиши

Rahbarning vaqtni boshqarishi muammoni malakali tarzda aniqlay olish, maqsad va vazifani to'g'ri belgilash, xodimlar o'rtasida ishni taqsimlay olish qobiliyatlariga asoslanadi. Yuqorida sanab o'tilgan tadbirlar ko'proq texnologik mazmunga ega bo'lib, vaqt yetishmasligining psixologik sabablari xam mavjud. Kuyida sanab o'tiladigan shaxs psixologik muammolarini malakali hal etish orqali

rahbar o'z vaqtdan yanada unumli foydalanishda qo'shimcha imkoniyatlarga ega bo'lishi mumkin:

1. Doimiy shoshilish. Shoshilinch holatdagi kimsa biron masala ustida to'xtab, batafsil mulohaza yurit olmaydi, manzur qaror qabul qila olmaydi va ko'p hollarda uchraganidek, ushbu masalaga yana va yana qaytish zarurati tug'iladi.

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

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

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

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

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

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

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

9. Ishni bajarishda kasbiy mohirlik – professionalizmning yetishmasligi.

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

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

☐ hamkorlikdan ko'ra musobaqa/qarama-qarshi turish siyosati ustunroq turadi.

☐ Vazifani muvaffaqiyatli hal etishga ishonchning yo'qligi yoki kamligi

☐ Vaziyatni qanday hal etish haqida bironvning ko'rsatmasini tazyiq ostida qabul qilish

☐ Vazifani qanday hal etish bo'yicha rahbarlikning, yo'riqnomaning shakllanmaganligi.

Demak, vaqtni to'g'ri taqsimlash va ajratilgan vaqtdan unumli foydalanish insondan ma'lum psixologik bilimlarni bilishni talab qilish bilan birga ushbu muammolar bo'yicha shaxsning o'z ustida muntazam ish olib borishi orqali hal etish imkoniyatini beradi. Yuqorida taklif etilganidek, qog'oz va qalam olib qaysi muammolar tufayli vaqt yo'qolishi sabablarini aniqlang va shu sababni bartaraf etish bo'yicha yangi xulq shakllarini o'zingizda rivojlantiring. Bu tadbirni amalga oshirishda kichik bir psixologik mashq taklif etishimiz mumkin.

U yoki bu tadbirga kirishar ekansiz, masalan, tez qaror qabul qilmokchisiz va qabul qilingan qarorga boshqa qaytmoqchi emassiz. hayotingizda ishonchli va tez qaror qabul qilgan biron vaziyatni eslang. Shu vaziyatni eslash orqali o'sha paytdagi holatni qayta paydo qilishga harakat qiling. Ishonchli qaror qabul qilganingizda qanday vaziyatda edingiz, atrofingizda qanday odamlar bor edi, turgan joyingizni ko'z odingizga keltiring, qanday tovushlar kelayotganini eslang va jonlantiring. o'sha vaziyatdagi atrof muhit va tasavvurlarni maksimal darajada qayta tiklash natijasida shu vaziyatga xos bo'lgan hislar yana tiklana boshlaydi. Mana shu qayta tiklangan ishonch hissi bilan mavjud muammoga qarang va yechim o'z-o'zidan, tez kelganini

his etasiz.

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

1. Vaqtingizni haqiqatan ham juda muhim vazifalarni hal etishga sarflang
2. Kuningizni rejalar bilan to'ldirib yubormang, belgilangan ishlaringiz orasida tasodifiy va tezkor ishlar uchun oraliqlar qoldiring
3. Muhim (3 tagacha) va ikkinchi darajali (5 tagacha) ishlarni rejalashtiring
4. Kuningizni qiyin, muhim va yoqimsizroq ishlardan boshlang va yakunlashda oddiyroq, yoqimliroq ishlarga o'ting
5. Vaqtni shoshiltirmang. Ish vaqtidan keragidan ortig'ini siqib chiqarishga harakat qilmang
6. Agar vaqtingiz bo'lsa vazifani hal etishga bugunoq kirishaqoling. Muammoni tezroq va batafsilroq hal etishga kirishing. qolgan vaqtni dam olish yoki boshqa ishlarni hal etishga sarflaysiz.
7. Vazifani yoki uning bir qismini xodimlarga bo'lib berish imkoniyatini izlang
8. Eski ishni tugallab keyin yangisiga kirishing. Yangi ishni boshlar ekansiz, har qanday sharoitda uni tugatishga ishonchingiz komil bo'lsin.
9. Vaqtingizni oladigan yoki o'z vaqtini sizning hisobingizga tejaydigan kimsalardan uzoqroq bo'ling.
10. Vaqtni boshqarishga oid qobiliyatlaringizni tahlil qilishga o'rganing
11. Vaqtning hatto eng kichik bo'laklarini ham tejang.
12. O'zingizni «harakatsizlikda» ayblayvermang. Rahbar faoliyatida ijodiy tanaffuslar bo'lib turishi kerak.

Boshqaruvda nazoratni takomillashtirish

Nazoratning ikki usuli farqlanadi:

1. Sifatni nazorat etish
2. Xodimlarni nazorat etish

Sifatni nazorat etish: Bunday yondoshuvda markaziy o'rinda bajarilayotgan mehnat va chiqarilayotgan mahsulot turadi Xodimlar bajarilayotgan ish ma'lum sifatda ado etilishiga kafolat bo'lib xizmat qiladilar.

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

Boshqaruv o'z ichiga quyidagilarni oladi:

1. Maqsadlarni bilish
2. O'zingiz nimaga erishmoqchi ekanligingiz va xodimlaringizdan nimani kutayotganligingiz haqida aniq tasavvurga ega bo'lish
3. Tashkilotingiz faoliyati qayerga yo'nalyapti? Bu savolga aniq javobga ega bo'lmay insonlarni boshqarish mumkin emas.

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

- ☐ Mijozlarga yaxshi xizmat ko'rsatish;
- ☐ Mijozlar sonini oshirish;
- ☐ Chiqimlarni kamaytirish;
- ☐ Ish joyi va atrofni toza va tartibli ushlash;

- ☐ Zarur darajadagi ishlab chiqarish samaradorligini ushlab turish.

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

Insonlarni bilish Hamma insonlarning ehtiyojlari bir xil bo'lishiga qaramay, ular har bir inson uchun turlicha ahamiyatga egadir. Har bir insonga tegishli ehtiyojlar majmuasini bilish – shu kimsa qalbiga yo'l topish bilan barobardir.

Attestatsiya

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

- ☐ Bajarilgan mehnatning sifati;
- ☐ Bajarilgan mehnatning iqtisodiy samaradorligi;
- ☐ Xatolarga yo'l qo'ymaslik borasida erishilgan yutuqlar;
- ☐ Vazifalarni bajarish tezligi;
- ☐ Kog'ozlar bilan ishlash;
- ☐ Boshqa mutaxassilarni jalb etish va birgalikda ishlash;
- ☐ Guruhda ishlash.

Intizom va axloq **Intizom** – bu xodim o'z ixtiyoricha shaxsiy lahzalik xohishlari va qulayliklarini guruh manfaatlariga bo'ysundirish vaziyatidan iboratdir. Axloq – bu guruhliy holat bo'lib, nima yaxshi-yu, nima yomon haqidagi qoidalarining amal qilishidir.

Kollektivda yaxshi intizom mavjudligini aniqlash mezonlari:

Ish joyi:

- ☐ Ozoda
- ☐ Tartibli
- ☐ Xavfsiz
- ☐ Har bir narsa o'z joyida turadi

Xodimlarning tashqi ko'rinishi:

- ☐ Qulay va ishga mos tarzda kiyingan
- ☐ Kiyim ish sharoiti talab qilgan darajada toza
- ☐ Hamma joyda xavfsiz uskunalardan foydalaniladi

Nazorat va boshqaruv

- ☐ Xodimlar qoidalariga o'zlari mustaqil ravishda amal qiladilar
- ☐ Yaxshi namuna ko'rsatadilar
- ☐ O'z mustaqilliklari imkoniyati va chegarasini his etadilar
- ☐ Tashkilotni tanqid qilmaydilar

Mehnatning o'tishi

- ☐ Yaxshi sifat
- ☐ Yaxshi miqdor ko'rsatkichlari
- ☐ Chiqimlar iloji boricha past
- ☐ To'xtab qolish va yo'qotishlar yo'q

Xodimlarning ishdagi xulqi

- ☐ Vaqtga rioya etish
- ☐ Ishga muntazam qatnash
- ☐ Ichki intizomni rivojlantirish
- ☐ Dam olish vaqtini cho'zib yubormaydi
- ☐ Rahbariyatga va o'zaro hurmatni namoyish etadi

Korxona xodimlari intizomida muammolarni yuzaga keltiruvchi manbaalar:

1. Rahbar yetarli bo'lgan obro'-e'tiborga ega emas
2. Ishga jalb etish va undash tartiblari samarali natija olishga, sifat va xavfsizlikka mos kelmaydi
3. Boshqaruv apparati yaxshi namuna bo'la olmaydi
4. Bema'ni qoidalarining mavjudligi
5. Mavjud qoidalar batafsil e'lon qilinmagan va qabul kilinmagan
6. Sust boshqaruv
7. Xodimlar o'z diqqatlarini jalb etuvchi ish xajmiga ega emaslar
8. Yangi xodimlar kollektivga noto'g'ri olib kiriladi
9. Kollektivda madaniyat, axloq va odob darajasi past xodimlar mavjud.

Rahbar sifatida o'z obro'-e'tiboringizni qanday qilib mustahkamlashingiz mumkin:

1. Kamsitilgan obro'. Bu holat o'zidan yuqori mansabga ega bo'lgan rahbarning munosabati natijasida sodir bo'lishi mumkin. Ko'p hollarda, yuqori bo'g'in rahbari o'zidan past rahbarni tanqid qilgan holda uning obro'sini xodimlar oldida qadrsizlantiradi. Bunday holat yuzaga kelganda o'z rahbaringizga Sizning obro'yingizni olish bilan birga u o'z zimmasiga Sizning ham ma'suliyatingizni olayotganligini muloyim tarzda yetkazing. Bunday yangi va o'rinsiz ma'suliyat unga yana qo'shimcha muammolar olib kelishi mumkinligini his eta olsin.

2. Bilimlar.

- ☐ Mustaqil ravishda o'z bilim va malakangizni oshirish bilan shug'ullaning
- ☐ Jamoa hayoti iyehnat jarayoni haqida doimo to'la ma'lumotga ega bo'ling
- ☐ Yangi ma'lumotlarni doimo so'rab bilib yuring
- ☐ Boshqaruv malakalaringizni rivojlantiring

3. Shaxsiy xislatlar:

- ☐ Yaxshi tinglovchi bo'ling, faol tinglash uslubidlan foydalaning
- ☐ Yangi yondoshuvni qabul qilishga tayyor bo'ling
- ☐ Jasurlik xislatlariga ega bo'ling
- ☐ Doimo ma'suliyatingizni his eting
- ☐ Atrofdagilarda o'z shaxsingiz va malakangizga oid ishonch uyg'oting
- ☐ Uzoqni ko'rib ish yuriting
- ☐ Atrofdagilarga iltifotli bo'ling, lekin rasmiyatga berilmang
- ☐ Muloyim va muloqotga molik bo'ling
- ☐ Kollektiv tomonidan hurmatga qozonishga erishing, buning uchun doimo jamoa manfaatlariga haqida qayg'uring
- ☐ Liderga xos xislatlaringizni kuchaytiring

Xotorn tadqiqotlari 1924 yilda AQShning Xotorn shahridagi «Western elektrik» kompaniyasiga qarashli tashkilotlardan birida Garvard biznes maktabining bir guruh olimlari tomonidan tadqiqotlar o'tkazila boshlandi. Keyinchalik bu tadqiqotlarga E.Meyo rahbarlik qildi.

Birinchi seriya tajribalar xona yoritilganligining ishlab chikarish samarasiga ta'siri bilan bog'liq edi. Tajribalar telefon apparatlari yig'ilayotgan bir nechta sexlarda o'tkazildi. Tadqiqotchilar ishlab chiqarish xonalaridagi yorug'lik nurini o'zgartira boshladilar. Ularning taxminlaricha xona kuchliroq yoritilishi bilan mahsulot ishlab

chiqarish ham oshishi kerak edi.

Lekin, tadqiqotlar natijasi ishlab chiqarish unumdorligi ko'tarilishi va xona yorug'ligi o'rtasida to'g'ridan to'g'ri aloqa mavjud emasligini ko'rsatdi. Tadqiqotchilar ishlab chiqarishga ta'sir etuvchi boshqa omillarni ham aniqlash va bartaraf etish niyatida bo'ldilar. Tadqiqot e'tiborida turgan uchta sexdan ikkita guruh tuzildi va bu guruhlar bir xil mehnat natijalariga ega edilar.

Guruhlardan birida xona yorug'ligini ko'tardilar. Ikkinchi guruhda esa yorug'lik avvalgiday qolaverdi. O'zaro musobaqa kayfiyati uyg'onmasligi uchun ikkala guruh turli binolarda joylashtirilgan edi.

Bu safar ishlab chiqarish ikkala guruhda ham sezilarli darajada oshdi. Shunda tajriba o'tkazilayotgan guruhdagi yorug'lik sezilarli darajada kamaytirildi. Lekin ishlab chiqarish unumdorligi ikkala guruhda ham ko'tarilib borardi. Tajriba guruhi xonasining yorug'ligi hatto oy nuriga yaqinlashtirilganda ham nisbatan yuqori darjadagi ishlab chiqarish samardorligi saqlanib turardi. Bunday hayron qolarlik darjadagi natijalar ishlab chiqarishga yoritishdan ham muhimrok boshqa omillar ta'sir etishi haqida dalolat berardi. Keyingi tadqiqotlar 1927 yildan boshlab E.Meyo Rahbarligida o'tkazila boshlandi.

Ushbu tadqiqotni o'tkazishdan maqsad ishlab chiqarish samaradorligi o'sishiga ta'sir etuvchi omillarni aniqlashdan iborat bo'lib, izlanish ishlari bir necha bosqichni o'z ichiga oldi. Olti ayoldan iborat yangi ishchilar guruhi tanlandi. Guruhning kamsonligi ishchilarni muntazam va batafsil kuzatish niyatida tuzilgan edi. Bu mehnat jamoasida bir necha oy mobaynida ish sharoitiga ta'sir etuvchi turli omillar sinala boshlandi. Tadqiqotchilar dam olish tanaffuslarini kiritdilar va ma'lum vaqt o'tgandan keyin ularni bekor qildilar, mehnat kunlari va haftalarni ko'paytirdilar va kamaytirdilar, maosh kiritishga oid qoidalarni o'zgartirib bordilar va hatto xodimlarni nazorat qilish shakllarini ham o'zgartirdilar.

Kiritilayotgan omillarning qandayligidan qat'iy nazar ishlab chiqarish samaradorligi oshib borardi. Natijada tadqiqotchilar ishlab chiqarish samaradorligining o'sishi sababi turli-tuman mazmundagi tadbirlarda emas, balki ijtimoiy psixologik omillarda ekan, degan xulosaga keldilar.

Xo'sh, jamoa hayotidagi bu o'zgarishlarning psixologik negizi nimadan iborat edi, degan savolga quyidagicha javob olindi. Boshqalardan ajratib olingan ishchi-qizlar qizlariga diqqat-e'tibor sezdilar.

Ular muhim va qiziqarli tajribada qatnashayotganliklarini bilardilar. Bu esa ularda bajarayotgan ishlaridan faxrlanish hissini uyg'otdi. Bundan tashqari, tajriba davomida boshqaruv uslubi bir muncha yumshoqroq bo'ldi. Guruhdagi qizlar tanaffus davrlarini o'zlari hal eta boshladilar, ularni ma'muriyatning ba'zi bir rasmiy talablariga rioya etishdan ozod qilishdi. Ishchi qizlarning guruh hayotiga oid masalalarni birgalikda muhokama qilishlari jamoani yanada ahillashtirdi va do'stlik muhitini shakllantirdi. Shunday qilib, tadqiqot e'tibori markazida bo'lgan qizlarning mehnat motivatsiyasi oddiy sharoitdagi ishchilarnikidan farq qildirdi.

Meyo mehnat samaradorligining oshishini xodimning biron guruhga mansubligini his etishi va o'zini jamoaning muhim a'zosi deb hisoblashi bilan asosladi. Bu bilan ijtimoiy ehtiyojlarning qanchalik muhimligi yana bir bor ta'kidlanardi.

Insoniy munosabatlar boshqaruv omili sifatida Elektron uskunalar ishlab

chiqaruvchi bir firmaning kichik bo'limida olti ayol ishlardi va bu yerda maxsus murakkab elektron trubkaning ichki moslamalari yig'ilardi. Yig'ilayotgan trubkalar bir stoldan ikkinchisiga ketma ket ravishda o'tib turardi. Ish jarayonini boshqarish bo'lim ustasiga yuklangan bo'lib, bundan tashqari yana ikki bo'lim ishini o'z nazoratida tutish ham unga yuklatilgan edi.

Bundan tashqari, liniyada bajarilayotgan ishni birinchi stolda o'tirgan bosh operator lavozimidagi xodim ham kuzatib turardi. Ma'lum bo'lishicha, tadqiqotning boshlanish qismida jamoadagi muhit unchalik yaxshi bo'lmay, xodimlarning qo'nimsizligi, ishga kech qolish hollari ko'p uchrardi va sifatsiz tayyor mahsulot miqdori o'rtacha hisobda 27% bo'lib, bir og'iz so'z bilan aytganda brak sanalardi. Bo'limning ish samaradorligi ko'rsatkichi soatiga 28 ta atrofida trubka tayyorlashdan iborat edi. Muxandislar ishda iloji boricha xatoga yo'l qo'yilmasin deb, ish jarayonini olti bo'lakga bo'lib chiqishdi va har bir xodimga taalluqli ish va mas'uliyatni belgilashga, hatto, har bir bo'lakdagi sarflanadigan vaqtning me'yorini tenglashtirishga ham erishishdi.

Lekin, shunga qaramay, u yoki bu operatorning ish joyida hamon turli muammolar uchrab turar edi. Ayollar oldinma-ketin joylapganliklari tufayli ularning o'zaro muloqotda bo'lishlari qiyin edi. Bir xodima faqat chap va o'ng yonidagi boshqa bir sherigi bilan gaplasha olardi, shunda ham stolidagi ish uskunolari solingan quti uni to'sib turgani uchun yoniga engashib qarashga yoki o'rnidan turishga majbur edi.

Holbuki, ish bilan band xodim o'zini bunday «erkin» his etishi, hatto ikki nazoratchi, ya'ni usta va bosh operatorga yoqmasdi. Bo'lim xonasida tanaffus paytlari gaplashish yoki yig'ilish uchun joy yo'q edi, faqat tushlik mahali umumiy ovqatlanish joyida muloqotga sharoit paydo bo'lardi.

Xodimga uning mehnat natijalari haqida deyarli xech narsa aytilmasdi, faqatgina kundalik qisqa yig'ilishlarda usta ulardan iloji boricha braklar sonini kamaytirishni talab qilardi. Kuniga qancha mahsulot ishlab chiqarish to'g'risidagi topshiriq faqat bosh operator tomonidan qabul qilinardi. Agar, moslamani yig'ish sekin borayotgan bo'lsa, operator xodimlar yoniga kelib, sababini aniqlashga urinardi. Bordi-yu, xodim biron narsani uddalay olmayotganini ko'rsa, yordamlashardi, dangasalik qilayotganini sezsa tanbeh berardi.

Xodimning ruhini ko'tarish maqsadida kompaniya xodimlar ish joylariga o'zgarishlar kiritdi va ayollar bir-birlari bilan muloqotda bo'lib turish uchun qulayliklar yaratdi. Uzun stol o'rniga xodimlar, endi, katta davra stol atrofida joy olishadi. Bunday o'zgarishlar oqibatida ishlab chiqarish soatiga 35 trubkaga o'sdi, brak mahsulot chiqarish esa 27% dan 18% ga pasaydi, ishga kelmaslik yoki kechikish ham keskin kamaydi.

Ammo bir necha oydan so'ng yangi muammo paydo bo'di – qizlar yanada murakkab ishni bajarish niyatini bildirdilar va o'z ishlari mukammalligini yanada oshirdilar. Xodimlarning xulqida ham o'zgarishlar paydo bo'ldi. Bosh operator buyrug'i bilan ishga chiqmagan xodimning soddaroq ishini bajarishdan bosh tortish xollari ro'y berdi. Bosh operator va xodimlar o'rtasida ma'lum keskinliklar ko'zga tashlana boshladi, xususan, ular operator tomonidan kiritiluvchi kichik tanaffuslar yuzasidan norozilik bildirdilar.

Endi qizlar smena tugashidan 10-15 min. avval uskunalarini yig'ishtirib qo'yadigan bo'lishdi. Bosh operatorning buyruqlari bajarilmay qoldi va qizlarning

ishdan ertaroq turib ketishdan faqatgina ustaning salobati to'xtatib turardi. Shunga qaramay, ish unumi smena oxiriga kelib pasayib qolardi. Umumiy ishlab chiqarish soatiga 30 trubkagacha kamaydi, brak ko'rsatkichlari esa avvalgisidan ham oshib ketdi. holbuki, sifatsiz ishlarning ko'pchilik qismi qiyin bo'lmagan operatsiyalarni bajarish yuzasidan edi. Ishga kelmaslik kabi mehnat intizomini buzish hollari ham o'zgarishlar boshlangunga qadar bo'lgan ko'rsatkichga yaqinlasha boshladi. Bir necha oydan keyin bosh operator ishdan bo'shadi.

Usta tajriba tariqasida uning o'rniga hech kimni olmadi va yangisini tayinlamadi ham, aksincha ish jarayonini qizlarning o'zi boshqarishiga ruxsat berdi. Endi, ish tezligini belgilash qizlarning o'ziga qoldi. Barcha ishlarni ular mustaqil bajarishardi, mahsulot xajmini esa boshqa bo'limlarga muvofiqlashtirgan holda usta belgilaydi. Shuningdek, uning vakolatida ba'zan paydo bo'lgan nizoni hal etishgina qoldi. Bu o'zgarishlar sodir bo'lgan paytda ishlab chiqarish birdaniga kamaydi va soatiga 26 trubkaga teng bo'lib qoldi, lekin oradan bir oy o'tgach 40 taga yetdi. Brak ko'rsatkichi avvalgiday 18% ga tushdi. Navbatdagi yig'ilishda qizlardan biri har bir smena boshlanishida avvalgi kuni nechta brakka yo'l qo'yilgani va uning sabablarini aytishni ustadan so'radi. Muntazam ma'lumot olish natijasida braklar soni 11% ga kamaydi. Ishga kelmaslik hollari to'xtadi va brigada muntazam ravishda soatiga 40 trubkadan bera boshladi hamda zarurat bo'lib qolsa jamoa unumdorlikni bundan xam oshira olishini ko'rsatdi.

Ushbu hodisa bir qancha psixologik yondoshuvlar uchun yaxshigina tahliliy misol bo'la oladi. Bu voqea misolida jamoadagi kommunikatsiya masalasi ham, boshqaruv uslubining maqbul shakli tanlangani ham, guruhiy qaror qabul qilish va jamoa ehtiyojlarini bosqichma-bosqich rivojlanishi haqidagi Maslou nazariyasi ham tahlil etilishi mumkin. Mana shu oxirgi nazariya nuqtai nazaridan mazkur voqea haqida quyidagilarni aytish mumkin: avvaliga mehnat sharoitlari qizlarning do'stlik va hamkorlik borasidagi ehtiyojlarini qondirmas edi, hatto bunday ehtiyojni qondirishga bo'lgan urinishlar ular ishlab chiqarayotgan mahsulotlar soniga ta'sir etardi. Bu boradagi birinchi o'zgarishlar xodimlarning ijtimoiy muloqotlarini takomillashtirdi va mahsulot xajmi hamda sifatiga ijobiy ta'sir etdi.

Lekin ijtimoiy ehtiyojlar qondirilgandan so'ng yetakchi o'ringa shaxs mustaqilligi, o'z-o'zini hurmat etish va shaxsiy mavqega ega bo'lish ehtiyojlari chiqib qoldi. Qizlarning qiyinroq operatsiyalarni bajarishga moyilliklari, sodda ishlarni bajarishdan voz kechishi, o'zlariga o'zlari kundalik normalar o'rnatishlari va bosh operatorning ko'rsatmalarini qabul qilmaslik shu jumladan edi. Bu bilan ular jamoadagi norasmiy liderlikka oid e'tirozlarini namoyon eta boshladilar. Jamoadagi norasmiy liderlik masalasi bosh operatorning ishdan ketishi bilan hal etildi desa bo'ladi, chunki shundan so'ng jamoa a'zolari kundalik ish me'yorini o'zlari boshqara boshladilar. Tashkilotdagi keyingi o'zgarishlar ehtiyojlar iyeraxiyasining yuksak bosqichiga ko'tarilish holatiga mos keladi, deyishimiz mumkin. Shaxsiy muvaffaqiyati tan olingan, liderlik ehtiyoj va imkoniyati e'tirof etilgan xodimlar mahsulot ishlab chiqarishni yanada takomillashtirishga intildilar, buning uchun kechagi smenada yo'l qo'yilgan braklar haqida ma'lumot olish va xatolarni tuzatishga ehtiyoj paydo bo'ldi. Bu esa o'ziga hurmat va mustaqillikka bo'lgan ehtiyojning qondirilishi bilan o'z-o'zini takomillashtirish ehtiyojining amalga oshishi sifatida ifodalanar edi. o'zini namoyon etish ehtiyoji tashkilot manfaatlariga mos kelishi

ishlab chiqarish unumdorligiga yaxshi ta'sir etdi va mahsulot xajmi oshishida o'z aksini topdi.

Demak, shaxs yoki jamoaning qondirilmagan ehtiyojlari tashkilot manfaatlariga zid bo'lishi mumkin, shuning uchun rahbariyat bunday ehtiyojni iloji boricha ishlab chiqarish sharoitiga muvofiqlashtirib borishi lozim. Qondirilmagan dolzarb ehtiyoj va ishlab chiqarish xususiyatining uyg'unlashuvi mehnat samaradorligiga ijobiy ta'sir etadi. Yuqorida keltirilgan misolda jamoa a'zolarining ehtiyojlarini qondirish tadbirlari ish joylarini takomillashtirishdan boshlangan edi. Ushbu voqea mazmuni psixologik boshqaruv tadbiri naqadar nozik va ko'pqirraligidan dalolat beradi. Bunday tadbir texnologik jarayonlardan farq qilgan holda o'zining kutilmagan va betakror jihatlari bilan ajralib turadi, boshqaruvning doimo takomillashib va mukammallashtirib borishini talab qiladi.

TAKRORLASH UCHUN SAVOLLAR.

- ✓ Majlislar o'tkazish texnologiyasi
- ✓ Vaqtni boshqarish
- ✓ Boshqaruvda nazoratni takomillashtirish
- ✓ Insoniy munosabatlar boshqaruv omili sifatida

Mustaqil ish va referat uchun mavzular.

1. Majlislar o'tkazish texnologiyasi
2. Vaqtni boshqarish
3. Boshqaruvda nazoratni takomillashtirish
4. Insoniy munosabatlar boshqaruv omili sifatida

Mavzu yuzasidan adabiyotlar ro'yxati.

1. Махмудов И.И. Бошқарув психологияси: Уқув қулланма/ Мас’ул муҳаррир: А.Холбеков. - Т.:ДЖКД “Рахбар” маркази, “YUNAKS-PRINT” МChД, 2006.
2. Боймуродов Н. Рахбар психологияси. Олий та’лим, халқ та’лими соғлиқни сақлаш, урта махсус касб-хунар та’лими бошқармаларининг ма’мурий ходимлари учун қулланма,- Т.: “Янги аср авлоди”, 2007.
3. Nazarov A. Boshqaruv psixologiyasi.T. 2021.
4. Jabborov X. Rahbar ma'naviyati.T. 2019.

Qo'shimcha adabiyotlar

5. Mirziyoev Sh.M. Erkin va farovon, demokratik O'zbekiston davlatini birgalikda barpo etamiz. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti lavozimiga kirishish tantanali marosimiga bag'ishlangan Oliy Majlis palatalarining qo'shma majlisidagi nutq. - T.: O'zbekiston, 2016. -56 b.

6. Mirziyoev 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'ruza. 2016 yil 7 dekabr. – T.: O'zbekiston, 2017. – 48 b.

7. Mirziyoev 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.

8. Mirziyoev Sh.M. Buyuk kelajagimizni mard va olijanob xalqimiz bilan birga quramiz. – T.: O‘zbekiston, 2017. – 488 b.

9. Берестова Л. И. Социально-психологическая компетентность как профессиональная характеристика руководителя. М.. 1994.

10. Boymurodov N. Rahbar psixologiyasi. Oliy ta’lim, xalq ta’limi sog‘liqni saqlash, o‘rta maxsus kasb-xunar ta’limi boshqarmalarining ma’muriy xodimlari uchun qo‘llanma.- T.: “Yangi asr avlodi”, 2007.

11. Мескон М.Х., Алберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1992. Петрунин Ю.Ю.. Борисов В.К. Этика бизнеса: Учеб, пособие. М.. 2000.

12. Психология менеджмента / Под ред. проф. Н.С. Никифорова. СПб.. 1997.

13. Секач М.Ф. Психологическая устойчивость руководителя. М.. 1997. Синягин К). В. Руководитель организации и его команда (теоретическая модель). М., 1996.

14. Станкин М. Психология делового человека: Самоучител. М., 2003. Стил человека: психологический анализ / Под ред. А. Либина. М

Internet saytlari

15. [www. ziynet.uz](http://www.ziynet.uz)
16. www.tdpu.uz
17. www.pedagog.uz
18. www.psychology.uz
19. www.nutq.intal.uz
20. www.psychology.net.ru
21. www.gleforg Djordj Lukasning Ta’limning fondi
22. www.newhorizons.org Ta’limning Yangi ufqlari
23. www.rhecherswithoutborders.org Chegarasizo‘qituvchilar
24. www.thelearningweb.net Ta’lim tarmog’i
25. www.inetlibrary.com Internet kutubxona

4- MAVZU. BOSHQARUV MULOQOTINING ILMIY-AMALIY JABHALARI

Reja

- 1) Muomala muloqaot faoliyati sifatida.
- 2) Muomala mazmuni va vazifalari.
- 3) Muomala tomonlari. Muomala tabiati.
- 4) Muomala usullari. Muomalada bir-birini tushunish mexanizmlari. Muomala o'zaro ta'sir sifatida.
- 5) O'zaro ta'sir tuzilishi.
- 6) Dialog muomala faoliyatining tashkiliy tamoyili sifatida. Dialog turlari.

Tayanch tushunchalar: Muomala, muloqaot, o'zaro ta'sir, kommunikatsiya, interaktsiya, pertsepsiya, identifikatsiya, refleksiya, empatiya, verbal, noverbal, kommunikator, respient

Rahbar faoliyatidagi eng muammoli masalalardan biri-bu xodimlar bilan bo'ladigan ziddiyat, nizolar. Ushbu masala bo'yicha taniqli psixologlar Yershov A.A.(Shaxs va jamoa: Jamoadagi shaxslararo nizolarni bartaraf yetish), Kichanov I.M. (Ziddiyatlar: yoqlaydiganlar va qarshilar.), Smolin G.L. (Ziddiyatlarni tadqiq qilish tamoyillari) bir necha ishlarni amalga oshirganlar.

Bizning asosiy maqsadimiz-Rahbarlarda nizoga nisbatan konstruktiv munosabatlarni shakllantirish, ziddiyat xam boshqaruvning asosiy vositasi ekanligini anglatish, nizolarni bartaraf yetilmasa jamoadagi ishni to'g'ri yo'lga solish qiyin ekanligini tushuntirish.

Ayrim Rahbarlar ziddiyatni kelib chiqish mexanizmlarini chuqur o'rganmaydi, bazilari esa ziddiyatdan qochadi, befarq bo'ladi. Bu ikkala qarash noto'g'ri. Befarqlik nizolarning chuqurlashib ketishiga olib keladi. Ziddiyat sabablaridan bazi vaziyatlarni ko'rib chiqish mumkin.

1-vaziyat: Rahbarning honasida majlis bo'lmoqda. Musobaqa natijalari xaqidagi masala ko'rilmogda. 3-oshxonaning faoliyati yaxshi bo'lgani uchun eng birinchi o'rinni ularga berilmogchi bo'lindi. Boshqarma Rahbarlaridan biri esa bu qarorga qarshi fikr bildirib, bu oshxonada tayyorlanadigan ovqatning kaloriyasi(quvvati) pastligini bildirdi. Shunda oshxona boshlig'i o'rnidan turib, qarshi fikr bildirgan Rahbar uning oshxonasiga tez-tez kirib ovqatlanib yurishini, xar doim o'zining ichkari honasida unga sifatli ovqat berishini, ammo bir marta kirganda vaqti yo'qligi uchun umumiy ovqatlanish honasida ovqat berilgani uchun u xozir qarshi bo'layotganini aytib o'tdi. Manaziddiyat. Bu nizoning ildizi shaxsiy adovat natijasidaga borib taqaladi. Ziddiyat bazasi ilgari oshxonaning o'zida paydo bo'lgan, degan hulosaga kelish mumkin. Bu nizoli vaziyat bo'lishi mumkin. Ziddiyatda opponent-baxsda shaxsga nisbatan qarshi fikrlar bildiradigan kishi, xam oshxona boshlig'i, xam unga qarshi fikr bildirgan Rahbar bo'lib xisoblanadi. Lekin ular shaxs sifatida emas, biri oshxona boshlig'i, biri boshqarma azosi sifatida opponentlik rolini o'ynaydi. Ziddiyatli vaziyatlarda kamida ikkita opponent qatnashishi kerak. Ziddiyatni xal qilish uchun opponentlardan biri "kuchli" bo'lishi lozim.

Aniqrog'i, opponent fikri kuchli, asosli, boshqalarni ishontiradigan bo'lishi kerak. Ziddiyat kuchi maqsadning darajasini taqqoslashda aks etadi.

Yuqoridagi vaziyatda boshqarma azosi oshxona xaqida fikrlarini yozma ravishda qoldirib ketsa xam bo'lardi. Shunda yuqoridagi ziddiyat kelib chiqmagan bo'lar edi. Chukni oshxona boshlig'i xam boshqarma azosi xam ish yuzasidan bo'ladigan munosabatlar doirasidan chiqib ketganlar. Ular shaxsiy munosabatlar asosida nizoga duch keldilar. Ziddiyatlar boshqa shaxslarga yuqishi "nasldan naslga o'tishi" mumkin. Masalan, ayrim xollarda ishning kelajagi uchun foydali bo'lishi, ayrim nizoning sababi yo'qolsa xam u qaytadan vujudga kelishi mumkin. Nizoli vaziyat xolda shaxsning o'ziga –sog'lig'iga zarar bo'lishi mumkin. Nizodan so'ng kishining kayfiyati pasayadi, qo'li ishga bormasligi mumkin. Ziddiyatli vaziyatni to'rt qismga bo'lish mumkin: obektiv maqsadga yo'naltirilgan, obektiv maqsadga yo'naltirilmagan, subektiv maqsadga yo'naltirilgan va subektiv maqsadga yo'naltirilmagan.

Yuqoridagi vaziyatda (oshxona boshlig'i bilan boshqarma xodimi o'rtasidagi mojar) obektiv maqsadga yo'naltirilgan vaziyat turi amalga oshirilgan. Obektiv ziddiyat xech qachon subektiv ziddiyatga aylanmasligi kerak.

2-vaziyat: qorhonaning barcha bo'limlaridagi boshliqlar seh boshlig'idan shikoyat qildilar. U barcha bo'limlardan keladigan maxsulotni yashiklarga joylab jo'natishi kerak. Ular ozgina adashsa xammaning ishi bekor bo'ladi. Natijada xech kim mukofot ololmaydi. Lekin tehnik nazorat bo'limi boshlig'i mukofotga aloqasi bo'lmagani uchun nazoratni ko'chaytirmaydi. Keraksiz bo'lib qolgan maxsulot uchun masuliyatni seh boshlig'i o'z zimmasiga olmaydi. Obektiv xolat bo'yicha bu ziddiyat doimo bo'lib keladi. Yuqoridagi bo'limlardagi boshliqlar sehlarida bo'layotgan nizolarini yaxshi tushunmaydilar. Bu ziddiyatni bartaraf qilish uchun tashkiliy jadvalni qaytadan ko'rib chiqish kerak. Nazorat bo'limi markazlashgan tartibda bo'lishi lozim. Kichik-kichik ziddiyatlarga yetibor berilmasa, bartaraf qilinmasa u katta ziddiyatga aylanib, rivojlanib ketishi mumkin.

Tashkiliy-tehnologik, iqtisodiy, mikro- ijtimoiy tizimlar bo'yicha ziddiyatli vaziyatlar kishilar irodasiga bog'liq bo'lmagan xolda yuzaga chiqadi. Tasavvur qiling, sizni boshqa joyga ishga o'tkazishdi. Agar yangi ish joyingiz o'yingizga uzoq bo'lmasa, yeski ishingizga o'hshasa bu sizni qoniqtiradi. Lekin yangi ishingiz yaxshi bo'lgani bilan avvalgi tanishlaringiz bu yerda yo'q, yangi joyda yangi tanishlar bilan muloqotda bo'lishingiz kerak.

Kishilar yangi ishga kirganda u yerdagi xolatni o'rganib chiqadilar. Vaqti kelib u bu joyni tark etadi, uning o'rniga yangi xodim ishga keladi. Bu xolat davom etadi, bu ishchi o'ringa biri kelib, biri ketadi. Agar bosh buhgalter Rahbarning yig'ilishiga kirib ketsa, uni xech kim o'rnida o'tirmaydi demaydi. Xar bir kishi o'z vazifasini bajaraveradi. Ish o'rni tashkilotning tarkibiy qismi xisoblanadi. Xar bir majburiyat xuquq bilan belgilanishi kerak.

Xar bir majburiyat va xuquq bir-biri bilan muvozanatli bo'lishi kerak, yani xar bir majburiyat xuquq asosida taminlangan bo'lishi lozim. Ishlab chiqarishda maxsulotlar yetarli bo'lmasa ziddiyatlar kelib chiqishi mumkin. Ish to'htab qolganda xam nizolar kelib chiqadi. Rahbar buni oldini olish uchun xarakat qilishi kerak. Gurux bo'lib ishlanadigan joylarda bir ishchining ishga kelmasligi butun jamoaga salbiy tasir yetishi mumkin. Kelmagan ishchining o'rniga boshqa ishchi ishlagisi kelmaydi, "nimaga men uni o'rniga ishlashim kerak?" "bu mening majburiyatinga kirmaydi" kabi talablarni qo'yishi mumkin. Bunday xolatda Rahbar bilan ishchi

o'rtasida ziddiyat kelib chiqishi mumkin. Xar bir Rahbar xodimlarning bajargan ishini sifatiga qarab mukofotga tavsiya qilishi kerak. Rag'batlantirish masalasini o'rinbosarlari bilan kelishgan xolda belgilashi lozim. Aks xolda ziddiyat, nizolar kelib chiqishi mumkin. qorhonada tashkiliy masuliyat eng muxim stimo'l (qo'zg'atuvchi) bo'lib hizmat qiladi. Ish o'rinlari o'rtasidagi bog'liqlikni ko'rib chiqadigan bo'lsak, bu aloqalar uchga bo'linadi: texnologik, ahborot, iyerarhik. Tashkiliy -texnologik tizimda texnologik aloqalar ishlab chiqarish jarayoni bilan bog'liq. Texnologik aloqa kishilarning necha yildan buyon ishlayotganiga, hulq-atvor psixologiyasiga, malakasiga bog'liq. ziddiyatni kelib chiqishiga sabab bo'luvchi omillardan biri-bu bitta xodimga bir necha boshliqlarning ko'rsatma berishlaridir. Oqibatda xodim kimni ko'rsatmasini bajarishni bilmay qoladi. Opponentlar bu yerda Rahbarlardir. Jamoada xodimlar qanchalik kam bo'lsa Rahbar ular bilan nizoga bormay ishlay oladi. Jamoa azolari ko'p bo'lsa, Rahbar faqat sharoitni yaratish bilan bog'liq vazifalarnigina bajaradi. Chunki xodimlar bilan bevosita muloqotda bo'lish imkoniyati bo'lmaydi. Rahbar qo'l ostidagi o'rinbosarlar qanchalik ko'p bo'lsa, ularning xar biri boshliqning ko'ziga kamroq ko'rinishga xarakat qiladilar. Chunki Rahbar ularni xaotik (tartibsiz) boshqaradi. Ayrim Rahbarlar barcha ishni, xatto boshqaruvni xam o'rinbosarlariga topshirib qo'yadi. O'zi masuliyatdan qochib yuradi. Lekin bunday usulda ish olib borilsa ziddiyatlar kelib chiqishi mumkin. Ziddiyatning kelib chiqishiga sabab bo'luvchi manbalardan biri- bu boshqaruvda vazifalarning to'g'ri, aniq taqsimlanmaganligidir.

Tashkiliy-texnologik va iqtisodiy hizmatlar o'rtasidagi o'zaro munosabatlarni uchta tipini ajratish mumkin:

1. Tashkiliy-texnologik maqsad ustuvorligi. Masalan, bosh muxandis, direktor o'rinbosari kabi lavozimdagilarda bu ustuvorlik kuchli bo'ladi.

2. Ustuvorlik iqtisodiy tizimda xam bo'ladi. Chunki barcha tashkilotlar iqtisod asosida ko'riladi. Masalan, artellar, ho'so'siy ishlab chiqarish, kooperativlar.

3. Tashkiliy-texnologik va iqtisodiy maqsadlar teng xuquqli bo'lishi kerak. Agar biri(bosh yekonomist) ikkinchisi(bosh muxandis)ning ustidan boshliq bo'lib qolsa ziddiyat kelib chiqishi mumkin. Shuning uchun bu lavozimlar teng xuquqli bo'lishi maqsadga muvofiqdir. Ijtimoiy psixologiyada rasmiy bo'lmagan guruxlar xam mavjud. Bunday guruxdagi kishilar bir-birlari bilan juda uyushgan bo'ladilar. Chunki ularning xarakterlari, qiziqishlari bir-birlariga mos keladi. Bunday norasmiy guruxlar tanaffus paytlarida shakllanadi.

Ular birga choy ichadilar, bir-birlari bilan o'zaro munozara qiladilar, nuqtai nazarlarini bildiradilar, latifalar aytadilar. 7-8 kishidan iborat uyushma muloqot orqali birlashadi. Natijada norasmiy gurux paydo bo'ladi. Shunday guruxlar bayram kontsertlaridan avval, dam olish zonalarida, kechqurun uyda to'planilganda o'z-o'zidan tashkil qilinadi. Insonda xissiy va vaqtinchalik imkoniyat chegaralangan. Shuning uchun kishi faqat 7-8 kishi bilan birgalikda muloqotda bo'la oladi. Shuning uchun katta jamoada Rahbar bilan xodimlar o'rtasida ziddiyatlar tez kelib chiqadi. Norasmiy gurux tashkilotning ijtimoiy-psixologik tarkibining bir qismini tashkil qiladi. Norasmiy gurux azolariga juda kuchli tasir ko'rsatadi.

Norasmiy gurux azosi Rahbardan xam gurux azolaridan xam bir hil xatti-xarakatni kutsa ziddiyat kelib chiqmaydi. Agar Rahbar boshqa talab, gurux azolari boshqa talab qo'ysalar nizolar kelib chiqishi mumkin. Jamoaning ruxiy muxiti

buzilishi mumkin. Psixologik tadqiqotlarning ko'rsatishicha, gurux azolarining ijobiy munosabati eng yaxshi mukofotdan xam yaxshiroq ekan. Ogoxlantirish olganga nisbatan gurux azolarining xurmatidan qolish yomonroq ekan. Gurux qanchalik uyushgan bo'lsa, Rahbar bilan ziddiyatga borish shunchalik uzoqlashadi. Chunki gurux azosini jamoa bir tan bo'lib ximoya qiladi.

Demak, Rahbar aloxida odamni emas, balki bo'tun bir guruxni boshqarishi kerak. Guruxning bilimsiz Rahbar shu jamoani boshqarishi qiyin bo'ladi. Demak, norasmiy guruxlar doimo rivojlanib, chuqurlashib boraveradi. Chunki uni tug'diradigan sharoitlar-bu kishilarning qiziqishlari, qarashlari, bir-birlarini tushunishlaridir. Guruxda kishilarning madaniyat darajasi bir hil bo'lsa, bunday gurux referent (uyushgan) guruxga aylanib boradi. Referent guruxdagi kishilarda bir-birlariga nisbatan attraktsiya (o'ziga jalb qila olish), simpatiya (yoqtirish) tez shakllanadi. Guruxga yangi kelgan shaxsni gurux yaxshi kutib olmasa, qarashlari to'g'ri kelmasa ziddiyat kelib chiqadi. Muloqotni barqarorlashtirish xisobiga guruxdagi nizolar bartaraf qilinadi. Guruxning o'z qonun-qoidalari mavjud bo'ladi. Gurux azolari unga albatta bo'ysunishlari kerak. Aks xolda ziddiyat kelib chiqishi mumkin. Guruxdagi norma va qoidalar shaxsning shu guruxda o'z o'rnini topishiga, mavqeni egallashiga yordam beradi. Hulosa qilib aytganda, Rahbarlar gurux azolarining fikri bilan xisoblashishlari, guruxning fikrini qo'llab-quvvatlashlari lozim. Shundagina jamoada ruxiy muxit yaxshilanadi, ziddiyatlar kamayadi. Xar bir gurux ichidan liderlar(etakchi) yetilib chiqadi.

Rahbar yuqoridan buyruq asosida tasdiqlanadigan administrator bo'lsa, liderlar norasmiy boshliq xisoblanadi. Gurux azolari mana shu norasmiy liderning aytganini qiladi. Undan barcha ishlarga Rahbarlik qilishini, maslaxat berishini kutadi. Shuning uchun jamoaning tayinlangan Rahbari jamoa ichidan yetilib chiqqan lider bilan xamqorlikda ish olib borishi lozim.

Norasmiy liderlar ishda boshqa, baliq ovlagani borganda boshqa, tashkiliy ishlarda boshqa bo'lishi mumkin. Demak, bitta gurux ichida bir necha norasmiy liderlar bo'lishi mumkin. Rahbar mana shu liderlar orqali gurux aolariga tasir qilishi oson bo'ladi. Lider bilan Rahbar doimo birgalikda xarakat qilishlari yaxshi natijalarga olib keladi. Lekin ayrim xollarda lider bilan Rahbarning xamqorligi qarama-qarshi fikrga aylanishi mumkin. Ular uzoq vaqt do'stona munosabatni amalga oshira olmaydilar. Chunki Rahbar doim xam guruxning talabini bajaravermaydi. Yoki aksincha, Rahbarning talabini xar doim gurux azolari bajaravermaydi. Shunda ziddiyatlar kelib chiqadi. Bu nizoni bartaraf qilish uchun yana lider xarakat qilishi lozim. U Rahbar bilan gurux azolarini kelishtirishi kerak.

Ayrim xollarda esa lider mamuriy ishlarga aralashib ketishi, Rahbar gurux azolarining ichki ishlariga aralashib ketishi mumkin. Norasmiy lider gurux azolarining qiziqishlarini ximoya qilsa, Rahbar tashkilotning manfaatini ximoya qiladi. Tashkilot manfaati bilan azolar manfaati xar doim xam to'g'ri kelavermaydi. Tashkiliy-tehnologik va iqtisodiy tizimlar bir-biriga doim xam to'g'ri kelavermaydi. Jamoa azolari birgalikda bajarayotgan ishlarini o'zlarining shaxsiy ishlaridek bajarsalar keyin jamoaning ishi yaxshi samara beradi. Shaxsda tug'iladigan ziddiyat maqsadga to'g'ri yo'naltirilgan bo'lsa o'z samarasini beradi. Maqsadli ziddiyat bir necha bosqichdan iborat bo'ladi. Birinchi bosqichda ziddiyat shaxsiy maqsad asosida kelib chiqadi. Ikkinchi bosqichda ziddiyatli vaziyatning maqsadini tuzatgan xolda

ayrim qismlari taxlil qilinadi. Ziddiyatni keltirib chiqaruvchi tashkilotchisi bo'ladi.

Ziddiyatda maqsadga yo'naltirilgan xatti-xarakatlar tug'iladi. Maqsad ishonchli bo'lmasa u kuchini yo'qotadi. Turli maqsadlar o'zining yutug'i uchun turli usullarni talab qiladi. Shuningdek, ishonchli bo'lmagan maqsad - "deklarativ maqsad" dir. Masalan, bir narsani talab qilib boshqa narsa ko'zda tutiladi. Shaxs nizoni keltirib chiqarayotgan paytda huddi boshqalarni manfaatini ko'zlab xarakat qilayotgandek ko'rsatadi o'zini, aslida esa o'zini manfaatini ko'zlaydi.

Nizodagi xatti-xarakatlar faqat maqsadga qaratilgan bo'lmasdan, realistik tabiatga ega bo'ladi. Intelлект darajasi, ishlab chiqarish muammosi bo'yicha bilim ayni paytdagi ziddiyatni xal qilish uchun vaziyatni to'g'ri ko'rish kafolatini bermaydi. Shaxs ziddiyatga borayotganida anglanilmagan motivlar asosida xatti-xarakat qilishi mumkin. Demak, shaxs nizo tug'ilayotgan paytda o'zining aniq maqsadiga va anglanilgan motivlariga(asosi) ega bo'lishi zarur.

Ziddiyatlarni bartaraf qilish uchun o'z shaxsiy manfaatinigina ko'zlamasdan, bo'tun jamoani manfaatini ko'zlab ish olib borish lozim. Ideal "men"imiz xech qachon real "men"imiz bilan to'g'ri kelavermaydi. Ziddiyatli vaziyatning obektiv rejasini idrok qilish. Ziddiyatni bartaraf qilayotganda chegarani xis qila bilish kerak. Yani "kutish" va "xarakat qilish" orasidagi chegarani aniqlash ko'nikmasi bo'lishi zarur. O'z-o'ziga baxo berishning past bo'lishi passiv bo'lishga olib keladi: aslida u voqealarga faol yondosha olishi, atrofdagilar kutayotgan hulq-atvorni namoyon qila bilishi zarur. Opponent uchun o'ziga yuqori baxo berish ziddiyatli vaziyatni to'g'ri idrok qilaolmaslikka, tez va oson g'alabaga yerishishni kutishga olib kelsa, o'ziga past baxo berish vaziyatning murakkabligini ko'chaytirib idrok qilish, muvaffaqiyatga yerishishga ishonmaslik, ziddiyatdan kelib chiqadigan salbiy oqibatidan ximoyalanishga olib keladi. Ish usullarini tanlash.

O'ziga yuqori baxo beradigan opponent ziddiyatli vaziyatda ishonch bilan, qat'iy turib o'zining nuqtai nazarini bayon qiladi. O'ziga past baxo beradigan opponent esa o'zini ximoya qilishga xarakat qiladi. O'ziga yuqori baxo beradigan opponent yegoistik (lavozimidan ajrab qolishdan qo'rqish, moddiy manfaatdorlik, o'zining xavfsizligini saqlab qolish) motivlarini asosiy o'ringa quygan xolda xarakat qiladi. Uning usullari maqsadga emas, opponent shaxsiga qarshi yo'naltirilgan bo'ladi. Ziddiyatli vaziyatda opponentlarda, ayniqsa o'ziga past baxo beradigan kishida qo'rquv xissi paydo bo'ladi. Natijada u osongina chekinadi. Opponent kasal bo'lib qolishi xam mumkin. Kelishuvchanlik munosabati. Bu so'zning manosi o'zaro chekinishga rozi bo'lish deganidir. Ziddiyatning maqsadiga kelishuvchanlik yo'li bilan qisman yerishish mumkin. Maqsadga yerishish imkoniyatlari to'la yo'qolgan bo'lsa kelishuvchanlik vujudga keladi.

Omadsizlikka munosabat. Bunday xolat ziddiyatni bartaraf qilayotganda tug'ilishi mumkin. O'ziga past baxo beradigan opponentda bunday xolat sodir bo'lishi mumkin. Omadsizlikka konstruktiv munosabat xatolarni tan olish, o'zining kuchsiz tomonlarini xis qilishda ko'rinadi.

O'ziga yuqori baxo beradigan opponent yutqazsa xam aybni boshqa qatnashchilarga qo'yadi. Past baxo beradigan opponent esa o'zidan ayb qidiradi. Ziddiyatga borayotgan opponentlar oldindan o'ylab, suxbatga tayyorgarlik ko'rib xarakat qilishlari lozim. Aks xolda obro'larini yo'qotib qo'yishlari mumkin. Nizoga borayotganda nima uchun bu nizo kelib chiqqanligi, oqibati nimalarga olib kelishi,

qanday yutuqlarga yerishish mumkinligini o'ylab xarakat qilish lozim. Tashkilotlardagi ziddiyatlar turli xollarda vujudga kelishi mumkin. Masalan, xodimlar quyidan kayfiyatlari buzilib kelsa, boshqa xamkasbi bilan xam nizoga borib qolishi mumkin. Ishga masuliyatsizlik bilan yondoshilsa xam ziddiyat kelib chiqishi mumkin. Shaxslararo ziddiyatlar vujudga kelishi bilan bartaraf qilinmasa u jamoaning barcha azosiga tasir qilishi mumkin. Nizoning bir turi faqat tashkilotgagina taalluqli bo'lishi mumkin.

Ziddiyatlarning vazifasi tadqiqotchilarning diqqat markazida turadi. Xozirgi kunda kishilar o'rtasida umumiy ziddiyatlar kelib chiqishining oldini olishga xarakat qilish lozim. Chunki turli buzgunchi g'oyalar asosida “islom”dinini niqob qilib olgan akidaparastlar, yesktremistlar kishilarimiz o'rtasida adovat urug'ini sochishga xarakat qilmoqdalar. Xar bir tashkilotdagi Rahbar xodimlarini turli buzg'unchi g'oyalarga ishonmasligiga xarakat qilishi lozim. Tashkilotdagi faoliyatni chumolilar, asalarilar xarakatiga o'hshatish mumkin.

Lekin inson ongli mavjudot bo'lgani uchun xar bir qiladigan xarakatini avvaldan o'ylab, aniq bir maqsad asosida faollik ko'rsatadi. Ziddiyatlar bo'tunlay yo'q bo'lib ketmaydi, balki u davom yetishi, shaxslararo munosabatlarga aylanib ketishi mumkin. Ammo kishilar tashkilotning qonunqoidalariga albatta rioya qilishlari kerak. Aks xolda nizolar kelib chiqishi mumkin. Shuning uchun jamoada Rahbar intizomni yo'lga qo'yishi lozim. Tashkilotda ichki ziddiyatlarning kelib chiqishiga avvalo Rahbar sababchi bo'ladi. U xar bir xodimni xurmat qilishi, barcha xodimni teng ko'rishi, to'g'ri munosabatda bo'lishi zarur. Rahbar demokratik usulda jamoani boshqara olsa, bu jamoada ziddiyatlar kam paydo bo'ladi. Xodimlar o'rtasidagi chaqimchilik, bir xabarni boshqacha talqinda yetkazish, vahima tarqatish orqali xam ziddiyatlar kelib chiqishi mumkin.

Ziddiyat-bu faoliyat. Kishilar ziddiyat orqali faoliyatda bo'ladilar. (nutq orqali, verbal va noverbal muloqot orqali). Demak, barcha tug'iladigan ziddiyatlarning oldini olish, uni tezroq bartaraf qilish mumkin. Buning uchun Rahbarda tashkilotchilik qobiliyati yaxshi shakllangan bo'lishi kerak.

Xar bir normal kishi o'zgalarni tinglashga, o'z fikrini birovlariga yetkazishga, yani gapirishga, fikrlarini bazan yozma tarzda bayon yetishga tug'ma qobiliyatliday o'zini tasavvur qiladi. Lekin aslida ana shu birovlarni tushunish va o'z fikrlarimiz, o'ylarimizni birovlariga yetkaza olish qobiliyati bizning insoniy munosabatlar tizimida ekanligimizni, xar birimiz o'zimizga o'xshash inson jamiyatisiz mavjud bo'la olmasligimizni bildiradi. Muloqotning turi va shakllari turlichadir.

Masalan, bu faoliyat bevosita “yuzma-yuz” bo'lishi u yoki bu tehnik vositalar (telefon, telegraf va boshqalar) orqali amalga oshiriladigan; biror professional faoliyat jarayonidagi amaliy yoki do'stona bo'lishi; subekt-subekt tipli (dialogik, sheriklik) yoki subekt-obektli (monologik) bo'lishi mumkinligini professor V.Karimova takidlaydi. Insoniy munosabatlar o'zaro shunday tasir jarayonlariki, unda shaxslararo munosabatlar shakllanadi va namoyon bo'ladi. Bunday jarayon dastlab kishilar o'rtasida ro'y beradigan fikrlar, xis-kechinmalar, tashvishuquvonchlar almashinuvini nazarda tutadi.

Kishilar muloqotda bo'lgani sari ular o'rtasida umumiylik, o'xshashlik va o'yg'unlik kabi sifatlar paydo bo'ladiki, ular bir-birlarini bir qarashda tushunadigan yoki “yarimta jumladan”xam fikr ayon bo'ladigan bo'lib qoladi, ayrim xollarda esa

ana shunday muloqotning tig'izligi teskari reaksiyalarni-bir-biridan charchash, gapiradigan gapning qolmasligi kabi vaziyatni keltirib chiqaradi. Masalan, oila muxiti va undagi munosabatlar ana shunday tig'iz munosabatlarga kiradi. Faqat bunday tig'izlik oilaning barcha azolari o'rtasida emas, uning ayrim azolari o'rtasida bo'lishi mumkin.(ota-ona, qaynona-kelin). O'zaro munosabatlarga kirishayotgan tomonlar munosabatdan ko'zlaydigan asosiy maqsadlari- o'zaro til topishish, bir-birini tushunishdir. Xar qanday faoliyatdan zerikish, charchash mumkin, faqat kishi muloqotdan, ayniqsa uning norasmiy, samimiy, bevosita shaklidan charchamaydi, yaxshi suxbatdoshlar doimo manaviy jixatdan rag'batlantiriladilar.

HHI asr bo'sag'asida kishining eng tabiiy bo'lgan muloqotga bo'lgan yextiyoji, uning sirlaridan xabardor bo'lish va o'zgalarga samarali tasir yeta olishga bo'lgan intilishi yanada oshdi va buning bir qator sabablari bor. Birinchidan, ahborotlarni ko'pligi aynan inson manfaatiga aloqador malumotlarni saralash, u bilan to'g'ri munosabatda bo'lishni taqozo qiladi.

Ahborot HH1 asrda eng nodir kapitalga aylanadi va bu o'z navbatida insonlarga zarur ahborotlar o'zatilishi tezligi va tempini o'zgartiradi. Ikkinchidan, turli kasb-faoliyat soxasida ishlayotgan kishilar guruxining ko'payishi, ular o'rtasida munosabatlar va aloqaning dolzarbligi ahborotlar tig'iz sharoitda oddiygina muloqotni emas, balki professional, bilimdonlik asosidagi muloqotni talab qiladi. Uchinchidan, ohirgi paytlarda shunday kasb-hunarlar soni ortdiki, ular sotsionomik gurux kasblar deb atalib, ularda "odam-odam" dialogi faoliyatning samarasini belgilaydi. Jumladan, pedagogik faoliyat, boshqaruv tizimi, turli hil hizmatlar, marketing va boshqalar. (Karimova V. Psixologiya.2002. 160-161 betlar).

Xar bir insonning ijtimoiy tajribasi, uning insoniy qiyofasi, fazilatlari, xatto nuqsonlari xam muloqot jarayonining maxsulidir. Xar qanday muloqotning eng sodda vazifasi-suxbatdoshlarning o'zaro birbirlarini tushunishlarini taminlashdir. Bu o'zbeklarda samimiy salom-alik, suxbatdoshni ochiq yuz bilan kutib olishdan boshlanadi. Bu jixat milliy o'ziga hoslikka ega. Yana bir muxim vazifasi ijtimoiy tajribaga asos solish, bo'lib, odam bolasi faqat odamlar orasida ijtimoiylashadi, o'ziga zarur insoniy xususiyatlarni shakllantiradi.

Muloqotning yana bir muxim vazifasi-u odamni u yoki bu faoliyatga xozirlaydi, ruhlantiradi. Kishilar guruxidan uzoqlashgan, ular nazaridan qolgan kishining qo'li ishga bormaydi. Xar qanday yolg'izlik va muloqotning yetishmasligi odamda muvozanatsizlik, xissiyotga beriluvchanlik, xadiksirash, xavotirlanish, o'ziga ishonchsizlik, tashvish xislarini keltirib chiqaradi. Shaxsning muloqotga bo'lgan yextiyojining to'la qondirilishi uning ish faoliyatiga tasir ko'rsatadi. Kishilar, ularning borligi, shu muxitda o'zaro gaplashish imkoniyatining mavjudligi fakti ko'pincha odamning ishlash qobiliyatini oshirarkan, ayniqsa, gaplashib o'tirib qilinadigan ishlar odamlar o'z oldida turgan xamkasbiga qarab ko'proq, tezroq ishlashga kuch va qushimcha iroda topadi. Bu xamqorlikda o'sha yonidagi odam unga yoqsa, ular o'rtasida o'zaro simpatiya xissi bo'lsa, unda odam ishga "bayramga kelganday" keladigan bo'lib qoladi. Shuning uchun amerikalik olim Dj.Moreno sotsiometrik metodni ishlab chiqqan edi.

Demak, muloqot kishilarning jamiyatda o'zaro xamqorlikdagi faoliyatlarining ichki psixologik mexanizmini tashkil etadi. Kishilarning muloqot madaniyati va muloqot texnikasi mexnat unumdorligi va samaradorligining muxim omillaridan

bo'lib xisoblanadi.

Insoniy munosabatlar psixologiyasi. Insoniy munosabatlar Shunday o'zaro ta'sir jarayonlariki, unda Shaxslaro munosabatlar Shakllanadi va namoyon bo'ladi. Bunday jarayon dastlab odamlar o'rtasida ro'y beradigan fikrlar, xis - kedinmalar, taShvishu - quvondlar almaShinuvini nazarda tutadi. Odamlar muloqatda bo'lishgani sari, ular o'rtasidagi munosabatlar tajribasi ortgan sari ular o'rtasida umumiylik, o'xShaShlik va uyğunlik kabi sifatlar paydo bo'ladiki, ular bir - birlarini bir qaraShda tuShunadigan yoki "yarimta jumladan" ham fikr ayon bo'ladigan bo'lib qoladi, ayrim xollarda esa ana Shunday muloqotning tig'izligi teskari reaksiyalarni - bir - biridan dardaSh, gapiradigan gapning qolmasligi kabi vaziyatni keltirib chiqaradi. Masalan, oila muhiti va undagi munosabatlar ana Shunday tig'iz munosabatlarga kiradi. Faqat bunday tiħizlik oilaning barda a'zolari o'rtasida emas, uning ayrim a'zolari o'rtasida bo'lishi mumkin (ona - bola, qaynona - kelin va x-zo).

O'zaro munosabatlarga kirishayotgan tomonlar munosabatdan ko'zlaydigan asosiy maqsadlari - o'zaro til topishish, bir - birini tuShunishdir. Bu jarayonning murakkabligi, kerak bo'lsa, "jozibasi", betakrorligi Shundaki, o'zaro bir xil til topishish yoki tomonlarning aynan bir xil o'ylaShlari va gapirishlari mumkin emas. Agar ana Shunday vaziyatni tasavvur qiladigan bo'lsak, bunday muloqot eng samarasiz, eng beta'sir bo'lgan bo'lar edi. Masalan, tasavvur qiling, uzoq vaqt ko'rishmay qolgan do'stingizni ko'rib qoldingiz . Siz undan xol - ahvol so'radigiz, lekin u taShabbusni sizga berib, nimaiki demang, sizni ma'qullab, gapingizni qaytarib turibdi. Bunday muloqat juda bemaza bo'lgan va siz ikkindi marta o'Sha odam bilan iloji borida rasman salom - alikni bajo keltirib o'tib ketavergan bo'lardingiz. Ya'ni, muloqot faoliyati Shunday Shart - Sharoitki, unda har bir Shaxsning individualligi, betakrorligi, bilimlar va tasavvurlarning xilma - xilligi namoyon bo'ladi va Shunisi bilan u insoniyatni asrlar davomida o'ziga jalb etadi.

Har qanday faoliyatdan zerikish, dardaSh mumkin, faqat odam muloqotdan, ayniqsa, uning norasmiy samimiy, bevosita Shaklidan dardamaydi, yaxShi suhbatdoShlar doimo ma'naviy jihatdan rag'batlantiriladilar.

XX1 asr bo'sag'asida odamning eng tabiiy bo'lgan muloqotga ehtiyoji, uning sirlaridan xabardor bo'lish va o'zgalarga samarali ta'sir eta olishga bo'lgan intilishi yanada oShdi va buning qator sabablari bor.

Birindidan, industrial jamiyatdan axborotlar jamiyatiga o'tib bormoqdamiz. Axborotlarning ko'pligi aynan inson manfaatiga aloqador ma'lumotlarni saralaSh, u bilan to'g'ri munosabatda bo'lishni taqozo etdi. Axborot XX1 asrda eng nodir kapitalga aylanadi va bu o'z navbatida insonlarga zarur axborotlar uzatilishi tezligi va tempini o'zgartiradi.

Ikkindidan, turli kasb - faoliyat sohasida ishlayotgan odamlar guruhining ko'payishi, ular o'rtasida munosabatlar va aloqaning dolzarbligi axborotlar tig'iz Sharoitda oddiygina muloqotni emas, balki professional, bilimdonlik asosidagi muloqotni talab qiladi. Umuman, XX1 asrning korporatsiyalar asri bo'ladi, deb baShorat qilayotgan iqtisoddilar ham bu korporatsiya insonlarning o'zaro til topishlariga qaratilgan malakalarning rivojlangan, mukammal bo'lishi haqida gapirmoqdalar. Undan taShqari, bu kabi korporativ aloqa ko'p xollarda bevosita yuzma - yuz emas, balki zamonaviy texnik vositalar - uyali aloqa, fakslar, elektron podta, Internet kabilar yordamida aniq va lo'nda fikrlarni uzatishni nazarda tutadi. Bu

ham o'ziga xos muloqot malakalarining ataylab Shakllantirilishini taqozo etadi.

Udindidan, oxirgi paytlarda Shunday kasb - xunarlar soni ortdiki, ular sotsionomik guruh kasblar deb atalib, ularda "odam - odam" dialogi faoliyatning samarasini belgilaydi. Masalan, pedagogik faoliyat, boShqaruv tizimi, turli xil xizmatlar (servis), marketing va boShqalar Shular jumlasidandir. Bunday Sharoitlarda odamlarning ataylab muloqot bilimdonligining oShirilishi mehnat mahsulini belgilaydi.

Shuning uchun ham muloqot, uning tabiati, texnikasi va strategiyasi, muloqotga o'rgatish (sotsial psixologik trening) masalalari bilan Shug'ullanuvdi fanlarning ham jamiyatdagi o'rni va salohiyati keskin oShdi.

Shaxslararo muomalaning Shaxs taraqqiyotidagi o'rni. Aslida har bir insonning ijtimoiy tajribasi, uning insoniy qiyofasi, fazilatlar, xattoki, nuqsonlari ham muloqot jarayonlarining mahsulidir. Jamiyatdan ajralgan, muloqotda bo'lish imkoniyatidan mahrum bo'lgan odam o'zida individ sifatlarini saqlab qolishi mumkin, lekin u Shaxs bo'lolmaydi. Shuning uchun muloqotning Shaxs taraqqiyotidagi ahamiyatini tasavvur qilish uchun uning funksiyalarini taxlil qilamiz.

Har qanday muloqotning eng elementar funksiyasi - suhbatdoShlarning o'zaro bir - birini *tuShunishlarini* ta'minlaShdir. Bu o'zbeklarda samimiy salom - alik, odig yuz bilan kutib olishdan boShlanadi. O'zbek xalqining eng nodir va buyuk xislatlaridan biri ham Shuki, uyiga birov kirib kelsa, albatta odig yuz bilan kutib oladi, ko'rishadi, so'raShadi, xol - ahvol so'raydi. Shunisi xarakterliki, ta'ziyaga borgan dog'da ham ana Shunday samimiyatli qabulni xis qilamiz. Bu kabi birlamdi kontakt usullari boShqa millat va xalqlarda ham bor, ya'ni bu jihat milliy o'ziga xoslikka ega.

Uning **ikkindi** muhim funksiyasi ijtimoiy tajribaga asos solishdir. Odam bolasi faqat odamlar davrasida ijtimoiylaShadi, o'ziga zarur insoniy xususiyatlarni Shakllantiradi. Odam bolasining yirtqid hayvonlar tomonidan o'g'rilanib ketilishi, so'ng ma'lum muddatdan keyin yana odamlar orasida paydo bo'lishi faktlari Shuni ko'rsatganki, "mauglilar" biologik mavjudot sifatida rivojlanaveradi, lekin ijtimoiylaShuvda ortda qolib ketadi. Bundan taShqari, bunday xolat boladagi bilish qobiliyatlarini ham deklaShi ko'plab psixologik eksperimentlarda o'z isbotini topdi.

Muloqotning yana bir muhim vazifasi - u odamni u yoki bu faoliyatga hozirlaydi, ruhlantiradi. Odamlar guruhidan uzoqlaShgan, ular nazaridan qolgan odamning qo'li ishga ham bormaydi, borsa ham jamiyatga emas, balki faqat o'zigagina manfaat keltiradigan ishlarni qilishi mumkin. Masalan, ko'plab tadqiqotlarda izolyatsiya, ya'ni odamni yolgizlatib qo'yishning uning ruhiyatiga ta'siri o'rganilgan. Masalan, uzoq vaqt termokamerada bo'lgan odamda idrok, tafakkur, xotira, xissiy xolatlarning buzilishi qayd etilgan. Lekin ataylab emas, taqdir taqozosi bilan yolg'izlikka mahkum etilgan odamlarning maqsadli faoliyatlar bilan o'zlarini band etishlari u qadar katta salbiy o'zgarishlarga olib kelmasligini ham olimlar o'rganishgan. Lekin baribir har qanday yolg'izlik va muloqotning yetishmasligi odamda muvozanatsizlik, xissiyotga beriluvdanlik, xadiksiraSh, havotirlanish, o'ziga ishondsizlik, qayg'u, taShvish xislarini keltirib chiqaradi. Shunisi qiziqki, yolg'izlikka mahkum bo'lganlar ma'lum vaqt o'tgach ovoz chiqarib, gapira boShlaSharkan. Bu avval biror ko'rgan yoki his qilayotgan narsasi xususidagi gaplar bo'lsa, keyindalik nimagachir qarab gapiraverish ehtiyoji paydo bo'lar ekan.

Masalan, bir M.Sifr degan olim ilmiy maqsadlarini amalga oShirish uchun 63 kun g'or idida yaShagan ekan. Uning keyindalik yozishida, bir neda kun o'tgach, u turgan yerda bir o'rgimdakni uShlab oladi va u bilan dialog boShlanadi. "Biz, deb yozadi u, Shu hayotsiz g'or ididagi tanho tirik mavjudotlar edik. Men o'rgimdak bilan gaplaSha boShladim, uning taqdiri uchun qayg'ura boShladim..."

Shaxsning muloqotga bo'lgan ehtiyojining to'la qondirilishi uning ish faoliyatiga ham ta'sir ko'rsatadi. Odamlar, ularning borligi, Shu muhitda o'zaro gaplaShish imkoniyatining mavjudligi fakti ko'pinda odamni ishlaSh qobiliyatini ham oShirarkan, ayniqsa, gaplaShib o'tirib qilinadigan ishlar, birgalikda yonma - yon turib bajariladigan operatsiyalarda odamlar o'z oldida turgan hamkasbiga qarab ko'proq, tezroq ishlaShga kud va qo'Shimda iroda topadi. To'g'ri, bu hamkorlikda o'Sha yonidagi odam unga yoqsa, ular o'rtasida o'zaro simpatiya hissi bo'lsa, unda odam ishga "bayramga kelganday" keladigan bo'lib qoladi. Shuning uchun ham amerikalik sotsiolog hamda psixolog Jon Moreno asrimiz boShidayoq ana Shu omilning unumdorlikka bevosita ta'sirini o'rganib, sotsiometrik texnologiyani, ya'ni so'rovnoma asosida bir - birini yoqtirgan va bir - birini inkor qiluvdilarini aniqlagan va sotsiometriya metodikasiga asos solgan edi.

Shunday qilib, muloqot odamlarning jamiyatda o'zaro hamkorlikdagi faoliyatlarining idki psixologik mexanizmini taShkil etadi. Qolaversa, hozirgi yangi demokratik munosabatlar Sharoitida turli ishlab chiqarish qarorlarini yakka tartibda emas, balki kollegial - birgalikda chiqarish ehtiyoji paydo bo'lganligini hisobga olsak, odamlarning muomala madaniyati va muloqat texnikasi mehnat unumdorligi va samaradorlikning muhim omillaridandir.

Insoniy muomala va muloqotning psixologik vositalari. Odamlar bir - birlari bilan muomalaga kirishar ekan, ularning asosiy ko'zlagan maqsadlaridan biri - o'zaro bir - birlariga ta'sir ko'rsatish, ya'ni fikr - g'oyalariga ko'ndirish, xarakatga dorlaSh, ustanovkalarni o'zgartirish va yaxshi taassurot qoldirishdir. *Psixologik ta'sir* - bu turli vositalar yordamida insonlarning fikrlari, hissiyotlari va xatti - harakatlariga ta'sir ko'rsata olishdir.

Ijtimoiy psixologiyada psixologik ta'sirning asosan ud vositasi farqlanadi.

Verbal ta'sir - bu so'z va nutqimiz orqali ko'rsatadigan ta'sirimizdir. Bundagi asosiy vositalar so'zlardir. Ma'lumki, nutq - bu so'zlaShuv, o'zaro muomala jarayoni bo'lib, uning vositasi - so'zlar hisoblanadi. Monologik nutqda ham, dialogik nutqda ham odam o'zidagi barda so'zlar zahirasiidan foydalanib, eng ta'sirdan so'zlarni topib, Sherigiga ta'sir ko'rsatishni hoxlaydi.

Paralingvistik ta'sir - bu nutqning atrofida nutqni bezovdi, uni kudaytiruvdi yoki susaytiruvdi omillar. Bunga nutqning baland yoki past tovuShda ifodalanayotganligi, artikulyatsiya, tovuShlar, to'xtaShlar, duduqlanish, yo'tal, til bilan amalga oShiriladigan xarakatlar, nidolar kiradi. Shunga qarab, masalan, do'stimiz bizga biror narsani va'da berayotgan bo'lsa, biz uning qay darajada samimiyligini bilib olamiz. Kuyib - pishib, odig yuz va dadil ovoz bilan "Albatta bajaraman!", desa ishonamiz, albatta.

Noverbal ta'sirning ma'nosi "nutqsiz"dir. Bunga suhbatdoShlarning fazoda bir - birlariga nisbatan tutgan o'rinlari, xolatlari (yaqin, uzoq, intim), qiliqlari, mimika, pantomimika, qaraShlar, bir - birini bevosita xis qilishlar, taShqi qiyofa, undan diqayotgan turli signallar (Shovqin, hidlar) kiradi. Ularning bardasi muloqot

jarayonini yanada kuydaytirib, suhbatdoShlarning bir - birlarini yaxShiroq bilib olishlariga yordam beradi. Masalan, agar udraShuvning dastlabki daqiqalarida o'rtog'ingiz sizga qaramay, atrofga alanglab, "Ko'rganimdan biram xursandman", desa, ishonasizmi?

Muloqot jarayonidagi xarakterli narsa Shundaki, suhbatdoShlar bir - birlariga ta'sir ko'rsatmoqdi bo'lishganda, dastavval nima deyish, qanday so'zlar vositasida ta'sir etishni o'ylar ekan. Aslida esa, o'Sha so'zlar va ular atrofidagi xarakatlar muhim roli o'ynarkan. Masalan, maShhur amerikalik olim Megrabyan formulasiga ko'ra, birindi marta ko'rishib turgan suhbatdoShlardagi taassurotlarning ijobiy bo'lishiga gapirgan gaplari 7%, paralingvistik omillar 38%, va noverbal xarakatlar 58% gacha ta'sir qilarkan. Keyindalik bu munosabat o'zgarishi mumkin albatta, lekin xalq idida yurgan bir maqol to'g'ri : "Ust - boShga qarab kutib olishadi, aqlga qarab kuzatishadi".

Muloqotning qanday kedishi va kimning ko'proq ta'sirga ega bo'lishi Sheriklarning rollariga ham bog'liq. Ta'sirning taShabbuskori - bu Shunday Sherikki, unda ataylab ta'sir ko'rsatish maqsadi bo'ladi va u bu maqsadni amalga oShirish uchun barda yuqorida ta'kidlangan vositalardan foydaladi. Agar boShliq ishi tuShib, biror xodimni xonasiga taklif etsa, u o'rnidan turib kutib oladi, iltifot ko'rsatadi, xol - ahvolni ham quyuqroq so'raydi va so'ngra gapning asosiy qismiga o'tadi.

Ta'sirning adresati - ta'sir yo'naltirilgan Shaxs. Lekin taShabbuskorning suhbatga tayyorgarligi yaxshi bo'lmasa, yoki adresat tajribaliroq Sherik bo'lsa, u taShabbusni o'z qo'liga olishi va ta'sir kudini qayta egasiga qaytarishi mumkin bo'ladi.

Muloqot va o'rganish muammolari. Oxirgi yillarda "professionalizm" tuShundasi tez - tez ishaltiladigan bo'lib qoldi. ×unki jamiyatda tub islohotlarni amalga oShirish, mehnat unumdorligini "inson omili"ni takomillaShtirish hisobiga oShirish davr talabi bo'lib qoldi. Ayniqsa, odamlarni boShqarish sohasidagi professionalizmga katta e'tibor qaratilmoqda. Juda ko'pdilik mutaxassislar barda bajaradigan funksiyalari orasida odamlar bilan til topishish, ularga ta'sir ko'rsatish, ular faoliyatini to'g'ri taShkil qilish va boShqarish eng murakkablaridan ekanligini e'tirof etmoqdalar. Odamlar bilan normal munosabatlarni o'rnata olmaslik, ayniqsa, biznes sohasida amaliy Sheriklarning xolatlari , kutishlarini aniqlay olmaslik, o'z nuqtai nazariga o'zgalarni professional tarzda ko'ndira olmaslik, "birov"ni, uning idki kedinmalari va o'ziga bo'lgan munosabatini aniq tasavvur qila olmaslik amaliy psixologiyada *kommunikativ uquvsizlik*, yoki *diskommunikatsiya* xolatini keltirib chiqaradi. Bunda odamlar oddiy til bilan aytganda, bir - birlarini tuShunolmay qoladilar, Shuning oqibatida pishib turgan loyiha yoki yaxshi reja amalga oShmasligi , bir neda oylarga do'zilib ketishi mumkin.

Shuning uchun ham hozirgi zamon ijtimoiy psixologiyasining tadbqiqiy yo'nalishida, boShqaruv psixologiyasida katta yoShli odamlarni kommunikativ bilimdonlikka o'rgatish, ularda zarur kommunikativ malakalarni hosil qilishga katta ahamiyat berilmoqda. Har bir korxona, xususiy firma yoki davlat muassasasini boShqaruvdi menedjer, rahbar tayyorlaSh muammosi ana Shu rahbarlarni, boShqaruvdilarni psixologik jihatdan odamlar bilan ishlaShga o'rgatish muammosini detlab o'tolmaydi. Umuman, hozirgi davrda har qanday mutaxassis - vrad, muxandis, o'qituvchi, iqtisoddi, agronom, quruvdi, jurnalist, madaniyatShunos yoki boShqalar

ham kommunikativ malakalarga ega bo'lmagunda, bozor munosabatlari Sharoitida tezda jamoaga kirishib, ko'pdilik bilan til topishib, o'z professoinal mahoratini ko'rsata olmaydi. Har bir ziyoli inson boShqalar bilan hamkorlik qilish mahorati va san'atiga ega bo'lishi kerak.

Bu vazifa odamlarni muomala va muloqot etikasiga o'rgatishni har qadongidan ham dolzarb qilib qo'ymoqda. To'g'ri, muloqotga kirishish - ijtimoiylaShuv jarayonida barda sifatlardan oldinroq Shakllanadigan qobiliyatlardan, u tabiiy va hayotiy narsa. Bola tili juda yaxshi diqib ulgurmay, atrofidadilar bilan aktiv muloqotga kirisha boShlaydi. Lekin masalaning paradoksal tomoni ham Shundaki, yillar o'tgan sari ongli, aqlli odam har bir gapini o'ylab gapiradigan, har bir qadamini o'ylab bosadigan bo'lib qoladi, bu uning jamiyatdagi mavqesini belgilovdi vositadir. Bu muloqotga kirishishga ruhan tayyorlanishning ahamiyatini ham odam anglaShini taqozo etadi. Shunday qilib, ana Shu eng tabiiy va bir qaraShda oddiy inson faoliyati Shu qadar murakkab va serqirraki, uning mexanizmlarini o'rganish, guruhlarda to'g'ri munosabatlarni taShkil etish va odamlarni samarali muloqotga o'rgatish muammosi bugungi ijtimoiy psixologiyaniing muhim masalalaridandir.

Ma'lumki, gaplaShayotgan odamlar biri gapiradi, ikkindisi tinglaydi, eShitadi. Muloqotning samaradorligi ana Shu ikki qirraning qandalik o'zaro mosligi, bir - birini to'ldirishiga bog'liq ekan. Noto'g'ri tasavvurlardan biri Shuki, odamni muomala yoki muloqotga o'rgatganda, uni faqat gapirishga, mantiqan asoslangan so'zlardan foydalanib, ta'sirdan gapirishga o'rgatishadi. Uning ikkindi tomoni - tinglaSh qobiliyatiga deyarli e'tibor berilmaydi. MaShhur amerikalik notiq, psixolog Deyl Karnegi "Yaxshi suhbatdoSh - yaxshi gapirishni biladigan emas, balki yaxshi tinglaShni biladigan suhbatdoShdir" deganda aynan Shu qobiliyatlarning insonlarda rivojlangan bo'lishini nazarda tutgan edi.

Mutaxassislarning aniqlaShlarida, ishlayotgan odamlar vaqtining 45%i tinglaSh jarayoniga ketar ekan, odamlar bilan doimiy muloqotda bo'ladiganlar 35 - 40 % oylik maoshlarini odamlarni "tinglaganlari" uchun olarkanlar. Bundan Shunday xulosa kelib diqadiki, kommunikatsiyaning eng qiyin sohalaridan hisoblangan tinglaSh qobiliyati odamga ko'proq foyda keltirarkan.

Shuning uchun bo'lsa kerak, nemis faylasufi A. Shopengauer "Odamlarni o'zingiz to'g'ringizda yaxshi fikrga ega bo'lishlarini xohlasangiz, ularni tinglang" deb yozgan ekan. Darhaqiqat, agar siz kuyunib gapirsangizu, suhbatdoShingiz sizni tinglamasa, boShqa narsa bilan ovora bo'laversa, undan ranjiysiz, nafaqat ranjiysiz, balki u bilan aloqani ham uzasiz. O'qituvchi gapirayotgan paytda uni tinglamaslik odobsizlikning eng keng tarqalgan ko'rinishi deb baholanishini bilasizmi?

Nima uchun biz ko'pinda yaxshi gapiruvdi, so'zlovdi bo'la olamiz-u, yaxshi tinglovdi bo'la olmaymiz? Psixologlarning fikrida, asosiy xalaqit beruvdi narsa - bu bizning o'z fikr - o'ylarimiz va xohishlarimiz og'uShida bo'lib qolishimizdir. Shuning uchun ham ba'zan rasman Sherigimizni tinglayotganday bo'lamiz, lekin aslida hayolimiz boShqa yerda bo'ladi. TinglaShning ham xuddi gapirishga o'hShaSh texnikasi, usullari mavjud. Ularning turi ham ko'p, lekin asosan biz kundalik hayotda uning ikki usulini qo'llaymiz: *so'zma - so'z qaytarish* va *boShqada talqin etish*. Birindisi, suhbatdoSh so'zlarining bir qismini yoki yaxlitida qaytarish orqali, Sherikni qo'llab - quvvatlaShni bildiradi. Ikkindi usul esa - Sherigimiz so'zlarini tinglab, undagi asosiy g'oyani muxtasar, o'zimizning talqinimizda ifoda etish. Ikkala

usul ham Sherik uchun muhim, dunki u sizning tinglayotganingizni, xattoki, undagi g'oyalarga qarshi emasligingizni bildiradi. Bunday taShqari, biz yaxshi tinglayotgan bo'lib, "Yo'g'-e?", "Nahotki?", "Qara-ya?", "YaSha!" luqmalari bilan ham suhbatdoShimizni gapirishga, yanayam o'z fikrlarini oydinlaShtirishga daqirib turamiz.

Demak, aslida bizdagi gapirayotgan Shaxs yetakdi, u so'hatning mutloq xokimi, degan tasavvur undalik to'g'ri emas. Yaxshi tinglaShda ham Shunday kud borki, u so'hatdoShni Sizga juda yaqinlaShtiradi, ishondni tug'diradi. ×unki muloqot jarayonidagi eng qimmatli narsa - bu axborotning o'zi. Tinglayotgan odam ma'nili, yaxshi dialogdan faqat yaxshi, foydali ma'lumot oladi. Gapirgan esa aksinda, o'zidagi borini berib, gapirmaydigan so'hatdoShdan "teskari aloqani" olib ulgurmay, hed narsasiz qolishi ham mumkin. Shuning uchun muloqotga o'rgatishning muhim yo'nalishlaridan biri - odamlarni faol tinglaShga, bunda barda paralingvistik va noverbal omillardan o'rinli foydalanishga o'rgatishdir.

Professional tinglaSh texnikasiga quyidagilar kiradi:

■ *aktiv xolat*. Bu - agar kreslo yoki divan kabi mebelü bo'lsa, unga bemalol yastanib yoki yotib olmaslik, suhbatdoShning yuzidan taShqari joylariga qaramaslik, mimika, boSh dayqaSh kabi xarakterlar bilan uning har bir so'ziga qiziqayotganligingizni bildirishni nazarda tutadi;

■ *suhbatdoShga samimiy qiziqish bildirish*. Bu nafaqat suhbatdoShni o'ziga jalb qilib, balki keyin navbat kelganda o'zining har bir so'ziga uni ham ko'ndirishning samarali yo'lidir.

■ *o'ydin jimlik*. Bu suhbatdoSh gapirayotgan paytda yuzda mas'uliyat bilan tinglayotganday tasavvur qoldirish orqali o'zingizning suhbatdan manfaatdorligingizni bildirish yo'li.

Agar biz suhbatdoShimizni yaxshi, diqqat bilan tinglasak, bu bilan biz unda o'z - o'ziga xurmatni ham tarbiyalaymiz. Demak, tinglaSh jarayoni ko'pdilik tasavvur qilgani kabi undalik passiv jarayon emas ekan. Uning muloqotning samarali bo'lishidagi ahamiyati nihoyatda katta. ×unki tinglaSh qobiliyati gapiruvdini ilhomlantiradi, uni ruhlantiradi, yangi fikrlar, g'oyalarning Shakllanishiga Sharoit yaratadi. Shuning uchun ma'ruzadi professorning har bir diqishi va ma'ruzasi agar talabalar tomonidan diqqat bilan tinglansa, bu pedagogik muloqotdan ikkala tomon ham teng yutadi.

Agar muloqot jarayonida ishtirok etuvdi ikki jarayon - gapirish va tinglaShning faol o'zaro ta'sir uchun teng ahamiyatini nazarda tutsak, bu jarayon qatnaShdilarining psixologik savodxonligi va muloqot texnikasini egallaShining ahamiyatini anglaSh qiyin bo'lmaydi. Shuning uchun ham ijtimoiy psixologiyada odamlarni samarali muloqotga ataylab o'rgatishga juda katta e'tibor beriladi. Bu boradagi fanning o'z uslubi bo'lib, uning nomi **ijtimoiy psixologik trening** (IPT) deb ataladi. IPT - muloqot jarayoniga odamlarni psixologik jihatdan hozirlaSh, ularda zarur kommunikativ malakalarni maxsus dasturlar doirasida qisqa fursatda Shakllantirishdir. Eng muhimi IPT mobaynida odamlarning muloqot borasidagi bilimdonligi ortadi.

Amaliy muloqot treningi - IPTning bir ko'rinishi bo'lib, u yoki bu professional faoliyatni amalga oShirish jarayonida zarur bo'ladigan kommunikativ malaka, ko'nikma va bilimlarni hosil qilishga qaratilgan tadbir. Guruh va jamoalarda

muloqot treningi vositasida muzokaralar olib borish , ish yuzasidan hamkorlik qilish yo‘l - yo‘riqlarini birgalikda topish, katta auditoriya oldida so‘zlashga o‘rgatish, majlislar o‘tkazish, janjalli, konfliktli xolatlarda o‘zini to‘g‘ri tutish malakalari hosil qilinadi. Bunday asosiy narsa - trening qatnashdilarining ongiga birovlarini tushunish, o‘zini o‘zga o‘rniga qo‘ya olish, boshqalar manfaatlarini bilan o‘zini uyg‘unlashtira olish g‘oyasini singdirishdir. Treninglar mobaynida *guruhiy munozaralar, roli o‘yinlarning* eng optimal variantlari sinab, mashq qilinadi.

TAKRORLASH UCHUN SAVOLLAR.

- Muomala muloqot faoliyati sifatida.
- Muomala mazmuni va vazifalari.
- Muomala tomonlari. Muomala tabiati.
- Muomala usullari. Muomalada bir-birini tushunish mexanizmlari. Muomala o‘zaro ta‘sir sifatida.
- O‘zaro ta‘sir tuzilishi.
- Dialog muomala faoliyatining tashkiliy tamoyili sifatida. Dialog turlari.

Mustaqil ish va referat uchun mavzular.

1. Muomala muloqot faoliyati sifatida.
- 2) Muomala mazmuni va vazifalari.
- 3) Muomala tomonlari. Muomala tabiati.
- 4) Muomala usullari. Muomalada bir-birini tushunish mexanizmlari. Muomala o‘zaro ta‘sir sifatida.
- 5) O‘zaro ta‘sir tuzilishi.
- 6) Dialog muomala faoliyatining tashkiliy tamoyili sifatida. Dialog turlari.

Mavzu yuzasidan adabiyotlar ro‘yxati.

1. Махмудов И.И. Бошқарув психологияси: Уқув қулланма/ Мас’ул муҳаррир: А.Холбеков. - Т.:ДЖКД “Рахбар” маркази, “YUNAKS-PRINT” МЧД, 2006.
2. Боймуродов Н. Рахбар психологияси. Олий та’лим, халқ та’лими соғлиқни сақлаш, урта махсус касб-хунар та’лими бошқармаларининг ма’мурий ходимлари учун қулланма,- Т.: “Янги аср авлоди”, 2007.
3. Nazarov A. Boshqaruv psixologiyasi.T. 2021.
4. Jabborov X. Rahbar ma’naviyati.T. 2019.
5. **Qo‘shimcha adabiyotlar**
6. Mirziyoev Sh.M. Erkin va farovon, demokratik O‘zbekiston davlatini birgalikda barpo etamiz. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti lavozimiga kirishish tantanali marosimiga bag‘ishlangan Oliy Majlis palatalarining qo‘shma majlisidagi nutq. - T.: O‘zbekiston, 2016. -56 b.
7. Mirziyoev 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'ruza. 2016 yil 7 dekabr. – T.: O'zbekiston, 2017. – 48 b.
8. Mirziyoev 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.
 9. Mirziyoev Sh.M. Buyuk kelajagimizni mard va olijanob xalqimiz bilan birga quramiz. – T.: O'zbekiston, 2017. – 488 b.
 10. Берестова Л. И. Социально-психологическая компетентность как профессиональная характеристика руководителя. М.. 1994.
 11. Boymurodov N. Rahbar psixologiyasi. Oliy ta'lim, xalq ta'limi sog'liqni saqlash, o'rta maxsus kasb-xunar ta'limi boshqarmalarining ma'muriy xodimlari uchun qo'llanma.- T.: "Yangi asr avlodi", 2007.
 12. Мескон М.Х., Алберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1992. Петрунин Ю.Ю.. Борисов В.К. Этика бизнеса: Учеб, пособие. М.. 2000.
 13. Психология менеджмента / Под ред. проф. Н.С. Никифорова. СПб.. 1997.
 14. Секач М.Ф. Психологическая устойчивость руководителя. М.. 1997. Синягин К). В. Руководитель организации и его команда (теоретическая модель). М., 1996.
 15. Станкин М. Психология делового человека: Самоучител. М., 2003. Стил человека: психологический анализ / Под ред. А. Либина. М
- 16. Internet saytlari**
17. www.ziyonet.uz
 18. www.tdpu.uz
 19. www.pedagog.uz
 20. www.psychology.uz
 21. www.nutq.intal.uz
 22. www.psychology.net.ru
 23. www.gleforg Djordj Lukasning Ta'limning fondi
 24. www.newhorizons.org Ta'limning Yangi ufqlari
 25. www.rhecherswithoutborders.org Chegarasizo'qituvchilar
 26. www.thelearningweb.net Ta'lim tarmog'i
 27. www.inetlibrary.com Internet kutubxona

5- MAVZU. BOSHQARUV QARORLARINI QABUL QILISH

Reja:

1. Boshqaruv qarorlarni qabul qilish
2. Muzokaralar olib borishning psixologik jihatlari
3. Rahbar va oila

Tayanch tushunchalar: Boshqaruv qarorlari, muzokaralar, rahbar va oila, fikr, tafakkur, kreativlik

Boshqaruv qarorlarini qabul qilish

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

1. Qaror qabul qilish.
2. Qarorni bajarish uchun uni topshiriq sifatida yo'llash.
3. Xodimlarni ijroga undovchi sharoitni yaratish.

4. Nazoratni amalga oshirish. Odatda tashkilot rahbari tomonidan qabul qilinuvchi qarorlar turlicha bo'lib, ularning yakkahokimlik, kollegial va jamoaviy turlarini farqlash mumkin. Kollegial tarzda qabul qilish, muammoni mutaxassislar bilan muhokama etish natijasida, taklif etilgan g'oyalar ichida eng maqbulini rahbar tomonidan qabul qilinishida ifodalandi. Bu qarorning natijasi va amalga oshirish mas'uliyatini ham rahbar o'z bo'yniga oladi. Jamoaviy qaror qabul qilishda esa qaror umumiy muhokama va ovoz berish orqali guruh a'zolari tomonidan qabul qilinadi, uning natijasiga mas'ul bo'lib butun jamoa hisoblanadi.

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

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

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

Moslashuvchan darajadagi qaror qabul qilish bir muncha murakkab bo'lib, bunda rahbar tanish muammoga yangicha yechim topishi talab etiladi. Bunda u mavjud muammoga eskicha yondoshishdan voz kechishi va ijodiy qarorga kelishi

lozim. Ayni sharoitda rahbar muvaffaqiyati, uning shaxsiy tashabbusi va noma'lumlikka shaxdam qadam qo'ya olishi bilan asoslanadi.

Innovatsion, ya'ni yangiliklarni joriy etish bilan bog'liq qarorlar ancha murakkab hisoblanadi. Noaniq vaziyatda rahbarning yangicha yondoshuv uslublaridan, boshqa mutaxassislarning ijodiy g'oyalaridan foylana olishi talab etiladi. Rahbar muammoli vaziyat bilan to'qnash kelib, ma'lum qarorni qabul qilishi zaruratida bo'lar ekan, avvalambor, ushbu vaziyat va undan kutilayotgan yechimni yuqorida sanab o'tilgan qarorlar guruhiga taqqoslashi va taxminan bo'lsa ham, qaysi toifaga kirishini aniqlab olishi lozim. Bunday harakat rahbarga ayni muammo yechimi nimada ifodalanishini, qay shaklda namoyon bo'lishini qisman bo'lsa ham oldindan tasavvur etish imkonini beradi. Bu esa tanlangan yo'l qanchalik to'g'ri yoki noto'g'riligi haqidagi ma'lumot bilan birga, zarur bo'lgan taqdirda harakat uslubini o'zgartirishga asos yaratadi. Harqalay, qarorning o'ylab qabul qilinganligi uni biron-bir toifaga kiritishdan, va natijani qisman bo'lsa ham oldindan tasavvur etgan holda talabdagi namuna bilan taqqoslashdan iboratdir.

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

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

- 1 – muammoni o'rganish;
- 2 – g'oyalar ishlab chiqish;
- 3 – ma'qul keluvchi g'oyalarni ajratib olish;
- 4 – yangilikni joriy etishni rejalashtirish;

5 – qayta aloqa va tahlil. Endi sanab o'tilgan har bir bosqichni ko'rib chiqsak. Qaror qabul qilishning birinchi «Muammoni o'rganish» bosqichida ham quyidagi ketma-ket vazifalar belgilanadi:

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

1. **Muammo tabiatini, undagi qiyinchilikni anglash.**
2. **Muammo yechimi orqali qanday maqsadga erishish lozimligini aniqlash.**
3. **Maqsadga erishilgan taqdirda qanday belgilar, ko'rsatkichlar mavjud bo'lishini aniqlab olish.**

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

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

3 – vazifa: ma'lumotlar yig'ish, muammoli vaziyatning informatsion modelini yaratish. Bunda nafaqat «o'zining» ma'lumotlari, balki, muxoliflar, raqobatdosh tomonlarning ham ma'lumotini hisobga olish lozim. Ba'zi bir paytda muxoliflar, ular bergan ma'lumot kamsitiladi, inkor etiladi va unga e'tibor berilmaydi. Bu esa mutlaqo xatodir. Ma'lumot yig'ishda unga mas'ul shaxs, ushbu muammo yuzasidan chuqur bilimga ega ekspertlar fikrini o'rganishi o'ta muhimdir.

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

II - bosqich - g'oya yaratish. Masala yechimiga oid g'oyani yaratishning turli usullari bo'lib, ular ichida eng samaralisi «aqliy hujum» uslubidir. Bu uslubning asosiy tamoyillari quyidagilar:

- ☐ turli kasbga mansub 5-10 ta mutaxassislardan iborat guruh ishlaydi;
- ☐ ushbu guruh a'zolari iloji boricha ruhiy va jismoniy jihatdan o'zlarini erkin sezishlari lozim;
- ☐ yechimga oid taklif etilayotgan g'oyalarni tanqid qilish ta'qiqlanadi. Boshqalar berayotgan g'oyani faqatgina rivojlantirish, maqtash mumkin yoki uning o'rniga o'z g'oyasini taklif etish lozim;
- ☐ har qaysi g'oya, garchand u g'aroyib va ma'qul kelmasligiga qaramay «aqliy hujum»ning boshlang'ich davrida unga baho berilmaydi va hamma fikrlar yozib boriladi;
- ☐ g'oya muallifi ko'rsatilmaydi;
- ☐ ish tugagandan so'ng hamma taklif etilgan g'oyalar mantiqiy tarzda tartibga keltiriladi va ekspertlardan iborat guruhda muhokama etiladi.

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

IV – bosqich: yangi qarorni rejalashtirish va amalga oshirishdan iboratdir. Bunda qaysi ish, qanday muddatda va kimning ishtirokida bajarilishi kerak, degan savollarga javob olinadi. Qarorni amalga oshirishga jalb etiluvchi ishchi guruhi, umumiy rejani va unga oid amaliy harakatlarni aniq tasavvur eta olishi lozim.

V – bosqich quyidagi amaliy tadbirlarni o'z ichiga oladi:

- 1) qabul qilingan qarorni, reja va harakatni amalga oshirish;
- 2) amalga oshirilgan harakat va natijalarni yanada yaxshilash maqsadida nazorat etish;

3) zarur bo'lgan taqdirda qarorni takomillashtirish, ya'ni «muammoni o'rganish» bosqichiga yoki g'oya yaratish va boshqa oraliq bosqichga qaytish. Qaror qabul qilish – psixologik jarayon sifatida. Qaror qabul qilish jarayonining psixologik jihatini bilish mavjud bosqichlarni yanada samarali amalga oshirish imkonini beradi. Gap shundaki, to'g'ri qaror qabul qilish va uni samarali ravishda joriy etish uchun rahbar psixologik jihatdan ham ma'lum amallarga rioya qilishi kerak. Bu tadbirning asosiy mazmuni shundan iboratki, rahbar muammoli vaziyat haqida ma'lumot yig'ar ekan, muammo haqida birlamchi tasavvur - informatsion model yarata boshlaydi. Bu modelning haqiqatga va mavjud vaziyatga qanchalik mosligi olinayotgan ma'lumotning to'la-to'kisligi, har tomonlamaligiga bog'liq.

Muzokaralar olib borishning psixologik jihatlar

Muzokara – bu, biron-bir masala yuzasidan kelishuv jarayonidir. Bu jarayonda, odatda, kamida ikki tomon ishtirok etadi va har qaysi tomon, o'z manfaatini amalga oshirishni ko'zlaydi. Manfaatlari turlisha bo'lishiga qaramay, umumiy faoliyat olib boruvshi tomonlar ma'lum qoidalar doirasida harakat qilib, o'zaro qoniqtiruvshi va hamma tomonga ma'qul yeshim ustida ish olib boradilar. Aynan shu umumiy faoliyatning mavjudligi manfaat va maqsadlarni muvofiqlashtirish imkoniyatini tug'diradi. Shuning ushuni ham, muzokara orqali maqsadga erishishni hohlovshi rahbar bu jarayonga xos tomonlarni, qolaversa, xususiyatlarni bilishi va kezi kelganda ularni boshqara olishi lozim.

Rahbar faoliyatida muzokara. Muzokara olib borish ko'lami juda keng bo'lib, bu soha tashkilotdagi ayrim ziddiyatli holatni ijobiy yo'nalishda hal etishdan boshlab, toki sarmoya jalb etishdagi qulay pozitsiyani qo'lga kiritishga va hatto ziddiyatdagi tomonlarni yarashtirish yo'lida vositashilik vazifasini bajarish maqsadida ham qo'llaniladi. Shu bois, rahbar muzokara olib borishga oid asosiy qonun va qoidalarini bilishi, ulardan amaliy tarzda foydalana olishi lozim. Muzokara bu, nafaqat biron masala yuzasidan fikr almashish, balki muzokara ishtirokchisi bo'lmish rahbar orqali uning tashkiloti haqida xulosa shiqarish manbai hamdir.

Demak, muzokara olib borish mahoratiga ega rahbar hatto o'rtame'yona tashkilotni ham boshqa raqobatdosh tashkilotga nisbatan afzallik tomonini namoyon etish qobiliyatiga ham ega. Ushbu jumalarni o'qigan o'quvshida muzokara bu, yo'q narsani bor qilib ko'rsatish mahorati emasmikan, degan fikr tug'ilishining mutlaqo tarafdori emasmiz.

Rahbar o'z tashkiloti imkoniyatlari, uning kushli tomonlarini yaxshi tasavvur qila olishi va bu xususiyatlarni yanada ijobiy tarzda taqdim eta bilishi lozim. Bu jarayon rahbardan nafaqat o'ziga, balki, tashkilot xodimlariga ishonshni, kelajakka katta umid bilan qarashni va shaxsning muvaffaqiyatga yo'nalishini ifodalaydi.

Muzokaralar turli sharoit va tomonlar ishtirokida o'tadi. Bu esa, muzokaraning oson keshmasligini, bu jarayon davomida turli-tuman kutilmagan omillar ta'siri mavjudligini asoslaydi. Odatda muzokara har qanday murakkab tuzilma singari bir nisha asosiy bo'laklardan iborat: muzokara mazmuni, muloqot, munosabatlar, tadbirlar (qoidalar, muhokama tartibi, protokol). Muzokaraning jarayon sifatida murakkabligi shundaki, ushbu sanab o'tilgan har bir qism dolzarb ahamiyat kasb etadi va muzokara natijasining hal etishga o'z ulushini qo'shadi. Masalan, muzokaraga oldindan tayyorlanish, hamma xujjatlarni batafsil o'rganib, mulozamat qoidalarini o'rniga qo'yib ijro etish mumkin, lekin hamsuhbatimiz milliy

xususiyatiga oid ba'zi jihatlarga e'tiborsizligimiz butun urinishimizni zoue ketkazishi mumkin. Bu jihatlarni muzokaraning tashqi tomoni, ro'stlog'i deb atash mumkin. Lekin bu jarauonning ishki tomoni ham borki, unda muzokaraga tauuorlangan tomondan qator vazifalarni amalga oshirish talab yetiladi. Bu vazifalarga qatorida quuidagilarni sanab o'tish mumkin: ☐ o'zga tomonda qiziqish uyg'otish; ☐ masalaga uuzasidan o'z nuqtai nazarini to'g'ri tushuntirishga yerishish va shu bilan birga o'zganing qarashi haqida to'la-to'kis tasavvurga yega bo'lish; ☐ o'zga tomonda xaurixohlik harakatlarini uyg'otish; ☐ birgalikdagi faoliyatni amalga oshirish va o'zgada mas'uliyat uyg'otish. Ushbu vazifalarni amalga oshirish muzokaraning muvaffaqiyatini ta'minlovshi asosdir. Rahbar vakolatidagi imkoniyatlardan kelib shiqqan holda autish mumkinki, tashkilot rahbari olib boradigan muzokaralar ishki uoki tashqi turlarga bo'linishi mumkin. Ishki muzokaralar – tashkilot ishidagi muammoga uo'nalgan bo'lib, ushbu muzokarani qo'llash zarurati mazkur sharoitda boshqaruvning odati uslublari o'z kushini uo'qotganligi bilan asoslanadi. Bundan tashqari tashqi muzokara ham mavjud va u o'z navbatida bir nesha darajaga bo'linishi mumkin: mamlakat doirasidagi sohada, sohalararo va xalqaro muzokaralar. qaud yetilgan rog'onalariga qanshalik uuqori ko'tarilsak, bunda amalga oshuvshi muzokaraning ahamiyati ham shunshalik oshib boraveradi. Xo'sh, qandau holda muzokaraga murojaat yetiladi va qau sharoitda muzokarasiz ham ish ko'rish mumkin. Muzokaraga murojaat yetish hollari quuidagisha: bir tomonlama harakat natija bermaudi; masalaning ueshimi qonun bilan belgilanmagan; masalani sudgasha hal yetish samaraliroq bo'lgan taqdirda va shu kabi nostandart vaziyatlarda. Odatda muzokaralarning tashkiliu, huququu, axloqu tomonlari farqlanadi va ular muzokara shakliga ko'ra turlisha mazmunga yega. Masalan, xalqaro munosabatlar sohasidagi muzokaralar aniq qaud yetilgan qoida va me'uriu tomonlariga yega bo'lsa, xo'jaliklararo ushrashuvlar doirasidagi ko'rgina ushrashuvlar tomonlarning qo'l siqishi orqali ham tasdiqlanib ketaveradi. Lekin muzokara qau darajada amalga oshirilmasin uning natijasi kelishuvdan va ushbu kelishuvni u uoki bu shaklda qaud yetishdan iboratdir.

Muzokara olib borish bosqichlari. Muzokaraning samarali o'tishi ko'p jihatdan amalga oshirilgan tayyorgarlik jarayonining puxtaligiga bog'liq. Bu xususida tadqiqotchi R.I. Mokshanov quyidagi tadbirlarni amalga oshirish dasturini taklif yetadi1:

1. Muzokara maqsadini aniq ifodalay bilish.
2. Ushbu maqsadga erishishga yordam beruvchi vazifalarni aniqlash (ya'ni maqsadga erishish yo'lida qanday kadamlarni bosib o'tish lozim).
3. Muzokaralarning tashkiliy qismini aniqlashtirish:
 - ☐ o'tkazish muddati
 - ☐ o'tkazish joyi
 - ☐ joyni tayyorlash
 - ☐ juzokara jarayoni uchun xavflarni bartaraf etish
 - ☐ delegatsiya tarkibi
 - ☐ muzokaralarni moliyalashtirish manbaalari
 - ☐ muzokara ishtirokchilariga sarf-harajatlar (kantselyariya anjomlari, video va audio moslamalar mavjudligi, tarnsport, aloqa, oziqovqat ta'minoti, tanaffus va kofe-breyklar)

- ☐ o'zga tomon delegatsiyasini kutib olish va joylashtirish
 - ☐ madaniy dam olish dasturini ishlab chiqish
 - ☐ sovg'a-salom va yodgorliklar
 - ☐ yakuniy ziyofat
 - ☐ delegatsiyalarni kuzatish.
4. Muzokara asosidagi manfaatning turli darajalarini bilish.
 5. O'zga tomonning manfaatlarini iloji boricha batafsil tasavvur etish.
 6. Muzokaraning quyidagi jihatlari bo'yicha ma'lumot to'plashga erishish:
 - ☐ muhokama masalasining tarixi, hozirgi holati va ko'rsatkichlari:
 - ☐ muzokarada ishtirok etuvchi delegatsiya vakillari haqida ma'lumot (yoshi, kasbi, shu sohada tajribasi, qiziqishlari, xarakter xislatlari, ularning sheriklari kimlari, raqiblari kimlar, ular orasida ikkilanuvchilar bormi va x.k.).
 7. Iqtisodiy, siyosiy, huquqiy, psixologik sohalarda maslahatchilarga bo'lgan ehtiyojni aniqlash.
 8. Muzokara jarayonining umumiy strategiyasini aniqlash.
 9. Vaziyatga qarab qanday harakatni amalga oshirish taktikasini belgilash.
 10. Muhokama etilajak muammoning mavjud yechimlarini aniqlab qo'yish.
 11. Agar muzokara uzilsa, qay tarzda maqsadga erishish yo'lini belgilash.
 12. Muzokaralar o'tayotgani va natija haqidagi ma'lumotlarni qay tarzda yoritish masalasini o'ylab qo'yish (masalan, ommaviy axborot vositalarida).

Ko'rinib turganidek, muzokaraga tayyorlanish bu jarayonni boshidan oxirigacha puxta rejalashtirish demakdir. Muzokarani tadqiq etish sohasidagi ko'pgina olimlar fikricha, uchrashuv natijasi, maqsadga erishishning asosiy sharti muzokara olib boruvchi shaxsning psixologik jihatlarga kelib taqaladi. Bu jihatlarni qatorida quyidagilarni sanab o'tish mumkin: muzokara olib boruvchining maqsadni aniq bilishi va unga intilishi, ko'p sohalarda parallel tarzda fikrlashiga qaramay maqsadni ko'zdan yo'qotmaslik, qay vaziyatda va vaqtda qancha ma'lumot berishni bilish, o'z nufuzi va mavqeiga oid hissiyotning ijobiyligi, muzokara vaziyatida diqqatni jamlash va bir nechta yo'nalishga diqqatni jalb etish kabi qator psixologik omillar muzokara olib boruvchi shaxsning o'ta qiyin vaziyatda to'g'ri yo'l topa olishi uchun asosiy shartlardir.

Samarali muzokarani amalga oshiruvchi asosiy omillardan biri – muzokara guruhidir. Oqilona tashkil etilgan muzokarada kamida uch kishi qatnashishi o'rinli. Muzokaradagi birinchi shaxs rahbar bo'lib, suhbat davomida asosiy faoliyatni o'z qo'lga oladi. Ikkinchi ishtirokchi esa o'zga tomon vakillarining psixologik holatini talqin qiladi, ularning manfaatlarini o'rganadi, ular nimani ta'kidlashyapti-yu, nimada o'z so'zlariga qarshi chiqishayotganini aniqlaydi va x.k.

Umuman olganda, kuzatuvchilik vazifasini o'tayotgan xodimning vazifasi o'zga tomon vakillarining qanchalik samimiyligi darajasini aniqlashdan iborat. Kuzatuvchi bergan ma'lumotlar nafaqat o'zga tomon, balki rahbarning aniq-noaniq harakatlari borasida ham bo'lishi maqsadga muvofiq, ya'ni rahbar kuzatuvchidan o'z xatti-harakati o'rinniligi yoki asosiy maqsadga zid borayotgani haqida ma'lumot olib turadi. Guruh rahbari oradagi tanaffusdan foydalanib kuzatuvchidan ma'lumot oladi va muzokara jarayonini o'zgartirish yoki takomillashtirish uchun asos yaratadi. Guruhning uchinchi a'zosi esa muzokara jarayonidagi ahamiyatli qismlarni yozma qayd etadi, protokol olib boradi. Ikki yordamchi bergan ma'lumot asosida rahbar eng

maqbul qaror qabul qilish imkoniyatiga ega bo'ladi.

Ma'lumki, har qanday muzokara tanishish, kontakt o'rnatishdan boshlanadi. Muzokara jarayonining boshlanishidayoq o'rnatilgan hissiy muhit ko'p jihatdan uning keyingi bosqichlarida o'z aksini topadi va har bir tomon ushbu muhitni ijobiylashtirishga alohida e'tibor berishi lozim. Axir, muzokaraning buzilishi ko'rsatkichlaridan biri ayni shu muhitning sovuqlashuvi bilan ifodalanadi.

Muzokara qiyin o'tayotgan vaziyatdagi asosiy shartlardan biri – keyingi uchrashuv uchun ham «oq yo'l» qoldirishdir. hatto o'ylangan natijaga erishilmagan taqdirda ham, bizdan keyingi delegatsiya muzokara olib borishi uchun imkoniyat qoldirishimiz zarur. Muzokarlarni ta'minlovchi muhit haqida o'ylar ekanmiz, o'zga tomon vakillariga xos bo'lgan xususiyatlar haqida iloji boricha to'la ma'lumotga ega bo'lish lozim. Ma'lumki, turli millat yoki jins, yoki yosh vakillari o'ziga xos xususiyatga ega bo'lib, bu xususiyatlarni muzokara oldidan bir bor qayd etish suhbatni ko'zlangan maromda olib borish imkonini beradi. hozirga kelib, xalqaro munosabatlar mavzusiga tegishli adabiyotlarda turli xalqlarga xos bo'lgan milliy psixologik xususiyatlar haqida ko'plab ma'lumotlar yozilgan. Bunday manbaalar bilan tanishish, yoki o'zga guruhga oid yosh, jins, kasb mavzusidagi psixologik bilimlarni qayd etish muzokara boshlanishi chog'idayok ijobiy muhitni yaratishga katta ko'mak bo'ladi.

Muzokara yakuniga salbiy ta'sir etuvchi psixologik omillar. Qaror qabul qilish jarayoniga salbiy ta'sir o'tkazuvchi psixologik omil sifatida quyidagilarni sanab o'tish mumkin:

Yuzaga kelishi kutilayotgan noma'lum sharoitdan qo'rqish. Kelajakda nima bo'lishini bilmaslik va bunday noma'lumlikni qanday qilib hal etish muammosi to'g'ri yechimni kechikib qabul qilishga olib keladi. Ayni sharoitda eng maqbul vositalardan biri kutilayotgan muzokarga ijobiy munosabatda bo'lishdir. Notanish vaziyatda ishonch bilan harakat qilishning asosiy usuli - ijobiy tarzda fikr yuritishdir.

O'zga tomonning tasodifan qarshilik ko'rsatishi. Bir qaraganda tekis o'tayotgan muzokara ishtirokchisi uchrashuv oxirlagan paytda yana qarshilik ko'rsatishi har qanday odamni g'azabga, ham sarosimaga soladi. Bunday vaziyatda davomli pauza saqlash orqali munosabatga bir oz masofa kiritish maslahat beriladi. Chuqur nafas olib, xotirjam holatda sabru toqatda ba'zi iboralarni takrorlash orqali («Men xotirjamman», «O'zimni o'z qo'limda ushlab turibman», «Vaziyatni to'la-to'kis boshqarayapman») nafaqat o'zimizni, balki xavotirda turgan o'zga tomonning kayfiyatida ham o'zgarish paydo qilolamiz va suhbatni davom ettirish poydevorini qayta tiklaymiz. Vaziyat bir oz osoyishtalanib, ruhiy ishonch qaytgandan so'ng o'zga tomonga uni nima bezovta qilayotgani, nega kayfiyati birdaniga o'zgargani haqida savol bilan murojaat etish mumkin. Aynan shu uslub orqali mavjud zo'riqish sababini aniqlash va uni bartaraf qilish imkoniyati tug'iladi.

Kutilmagan fikr va takliflar. Odatda tomonlar muzokaraga tayyorlanar ekan, yuzaga kelishi mumkin bo'lgan hamma yechim variantlarini ko'rib chiqadilar. Bu jarayonda o'zga tomon ayni yechimga qanday munosabatda bo'lishi haqida bosh qotiriladi. Lekin, bu taxminlar doim ham muzokara ishtirokchisini qoniqtirmasligi aniq va aksincha, ba'zan muzokara mantig'iga mutlaqo to'g'ri kelmaydigan fikr va taklif bilan chiqish hollari ham uchrab qoladi. Bunday vaziyatda muzokara ishtirokchisidan o'zga tomonni to'laroq tushunishga, yangi yechim tafsilotini

aniqlashga intilish kuzatilgani ma'qul. Bizning tafakkurimiz odatda, noan'anaviy va tasodifiy yechimlarga darhol o'z tug'yonini namoyish qiladi. Psixikaning bunday xususiyatini bilish, kezi kelganda uchragan qiyinchilikni tezda yengib o'tish va faollikni yanada oshirish imkonini beradi. Demak, kutilmagan taklifni iloji boricha puxta o'rganish va uni asoslovchi dalillarni talab etish lozim. Bunday vaziyatdan qutulish imkonini beradigan yana bir usul qat'iyyatdir. Bu uslub, o'zga tomonning ba'zi kamchiligi tufayli uzilib qolishi kutilayotgan muzokarani oxiriga yetkazishga va hatto muvaffaqiyatli yakunlashga asos bo'ladi.

Kutilmagan hamkorlik. Ba'zan o'zga tomon biz kutganimizdan ertaroq shartimizni qabul qilishi, hamda biz bilan hamkorlik qilishga tayyorligini namoyon etishi mumkin. Ayni paytda ortiqcha shubha va ishonchsizlik qaror qabul qilishimiz yo'lidagi to'siqqa aylanadi. Mazkur vaziyatga shubha bilan qarash qulay imkoniyatni boy berishga olib kelishi mumkin. Ammo, kutilmagan rozilik ortida yashirin niyatning borligi ehtimoli ham yo'q emas. Bunday vaziyatda yuzaga kelgan shubhani va o'zga tomonning samimiylilik darajasini aniqlash lozim. Samimiyatni aniqlash muzokara jarayonidagi ancha murakkab holat hisoblanadi. Mavjud imkoniyatlardan biri o'zga tomon harakatidagi noverbal signallarni tahlil etish orqali yashirin, yuzaga chiqolmayotgan ma'lumotlarni olishdir.

Haqqoniy yechim topish yo'lida. Masalani hal etish davrida asosiy e'tibor tomonlar manfaatini qondiruvchi yechimga qaratiladi. To'g'ri tushunilgan ehtiyojlar yechimni topishni yengillashtiradi. Yechim izlashda odatda ikki tomon ham o'z fikrini aytadi va taklif etilayotgan mulohaza qanchalik ularning manfaatiga mos kelishi tahlil etiladi. Biron yechimga kelish oson emas, har bir tomonning yechimi o'zi uchun to'g'ri va tushunarli. Ayni sharoitda yechimning to'g'ri va maqbulligini aniqlash maqsadida ob'ektivlik mezonlaridan foydalaniladi. Bunday mezonlar sifatida samimiylilik, haqqoniylik, qonuniylilik va amaliyot tamoyillari taklif etilishi mumkin. Ushbu mezonlarni tomonlar qabul qilar ekan, ularning amaliy jihati ham bir xil tarzda qo'llanishi kerak. Agar yechim ikkala tomon uchun bir xil ishlay olsa, demak, u hayotiy va ob'ektivdir. Mabodo muzokarada bir tomonning manfaati ustun qo'yilsa, uchrashuv chog'ida g'urur va «past ketmaslik» kabi g'ayritabiyy hislar namoyon bo'lsa, tamoyillar ishlaymaydi. Agar bir tomon o'z yechimida qattiq tursa-yu, o'zga tomonni eshitishni hohlamasa, demak muzokara muddatidan avval tugashi tabiiy.

Muzokara davomida yolg'on ishlatish. Muzokara davomida yolg'on ma'lumot berish ob'ektiv mezonga zid keluvchi, lekin shunga qaramay, ko'p uchrab turadigan holdir. Muzokaradagi u yoki bu tomonning yolg'on ishlatish sabablarini tahlil etmagan holda, yolg'onga berilmaslik va unga qarshi turish imkoniyatlari haqida to'xtalib o'tamiz. Yolg'ondan samarali foydalanish ko'pgina sotuv shartnomalariga oid muzokaralarda, qisqa muddatli shartnomani imzolashda ko'p uchraydi. Avvalambor, shuni aytish lozimki, aldovning samarasi ikkala tomoning ishtirokini taqozo etadi, aldovchi jarayonga qanchalik tayyorlangan bo'lsa, o'zga tomon ham har qanday aldovga qarshi tura olish malakasiga ega bo'lishi lozim. Umuman olganda, odam ikki holda ko'proq aldanadi – birinchidan, ushbu muammoni tezroq hal qilish maqsadida shoshilganda, aniqrog'i uning ijobiy natijasini juda xohlaganda, kkinchidan esa, masala haqida yetarlicha ma'lumotga ega bo'lmagan paytda. Shuning uchun, muzokara olib boruvchidan doimo vaziyatni aniq tasavvur etish va o'z orzusi qurboni bo'lib qolmaslik hamda bo'lajak muzokara mavzusi haqida ko'proq ma'lumot

yig'ish lozim. Bundan tashqari, ma'lum psixologik qonunlar mavjudki, ularning inson ruhiyatida amal qilishi yolg'onga berilish ehtimolini kuchaytiradi. Jumladan, quyidagilarni kiritish mumkin:

- ☐ Obro'-e'tiborga ega shaxs bilan muloqotda unga shubhasiz ishona boshlaymiz.
- ☐ O'zga shaxs bizga qanchalik yoqimli bo'lsa, uning ma'lumotini shunchalik ishonch bilan qabul qilamiz va aksincha, biz yoqtirmagan kimsaning ma'lumotini shubha ostiga olamiz va ishonqiramay qaraymiz.
- ☐ Odamning bilim saviyasi va aqliy salohiyati qanchalik yuqori bo'lsa, u hayotga shunchalik ishonch bilan qaraydi, u mushohadaga moyil, vaziyatlarni mustaqil ravishda tahlil qila oladi va yolg'on ta'siriga kamroq beriladi.

Quyida keltirilgan belgilar suhbatdoshimiz yolg'on gapirayotganligini aniqlash uchun axborot manbai bo'lib xizmat qilishi mumkin:

- ☐ Ko'p gapirish, aniq matnning kuzatilmasligi.
- ☐ Javob berishdan avval uzoq sukut saqlanishi.
- ☐ Cho'zib va past tovushda gapirish.
- ☐ Ichki zo'riqish. ☐ Nomunosib qo'l xatti-harakatlari.
- ☐ Tabiiy bo'lmagan yuz ifodasi.
- ☐ Yuzning notabiiy qizarishi yoki oqarishi.
- ☐ Ko'z qorachig'ining nihoyatda kengayishi.
- ☐ Ko'zni suhbatdoshdan olib qochish.
- ☐ Tez-tez kiprik qoqish.
- ☐ Ishonchsizlikni ifodalovchi qo'l harakatlari (dahanni, burunni, qoshni qashish).
- ☐ Chakkani qashish.
- ☐ Miyig'ida kulish, sun'iy yuz ifodalari.

Rahbar va oila

Rahbar va oila muammosi. 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.

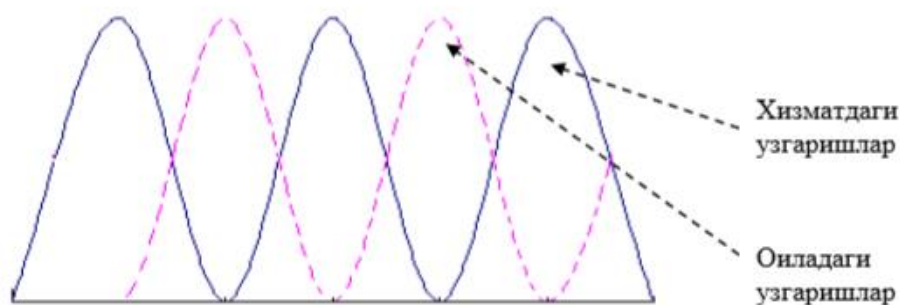
Albatta, ishlab chiqarishni jadallashtirish va korxona oldidagi vazifalarni

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 betoblighi yoxud yirik oilaviy marosimlar taraddudi kabi omillar xodimning xizmat pog'onasidagi o'zgarishlar bilan mos kelib kolmasligi lozim. Ushbu mazmunga quyidagi tasvir o'rinli kelishi mumkin:



2.7.1. Хизмат ва оиладаги ўзгаришларнинг ўзаро мослиги

Uzilmas chiziq bilan xodimning ishxonadagi xizmat o'zgarishlari tasvirlangan, uzuq chiziq bilan esa uning oilaviy hayotidagi o'zgarishlar belgilangan. Har bir chiziqning yuqori cho'qqisida tegishli o'zgarishlar sodir bo'ladi. Shu ma'noda tasvirdagi ikki chiziqning 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.

Oilaviy muhit va shaxs shakllanishi. Oila kichik guruh sifatida shaxsning shakllanishidagi asosiy omillardan biri bo'lib hisoblanadi. Oilaviy muhit, ota-onaning farzand tarbiyasidagi ishtiroki ulg'aygan shaxs xarakterida o'z aksini topadi. Rahbar o'zining boshqaruv faoliyatidagi xatti-harakati, xodimlar bilan munosabatini tahlil qila turib, ko'pgina xususiyatlarning ildizini aynan o'zi yashab ulg'aygan oilaviy muhitdan topishi ajablanarli emas. Rahbar o'z itoatidagi xodimlar bilan munosabatini takomillashtirib borar ekan, o'zining ba'zi bir odatlaridan voz kechishga va yangi xislatlarni o'zida shakllantirishga intiladi. Mana shunday jarayonda u «Nega xodimlar bilan munosabat qurishda aynan shu uslubni qo'llayman?», «Nega yana shu odatimdan voz kecholmayapman?» kabi savollar bilan o'z-o'ziga murojaat etadi. Insonning o'z-o'zini tahlil etishga moyillik tabiiy holdir. Psixologiya fanida taniqli olim 3. Freyd davridan aniqlangan haqiqat shundan iboratki, inson o'zidagi u yoki bu xislatni o'zgartirishi uchun avalambor bu xalaqit beruvchi holatning ildizini anglab yetishi lozim. Afsuski, bizning ko'pgina shaxsiy xislatlarimiz shakllanishiga sabab bo'luvchi oilaviy muhit, oiladagi turli munosabatlar ta'siri shunchalik ilk davrda ro'y beradiki, ularni eslashimiz va asl sababini xotiramizda qayta tiklashimiz juda mushkul. 3. Freyd mana shunday xotiralarni qayta tiklash va shaxs tomonidan anglanishi uchun maxsus uslublardan, shu jumladan, gipnozdan ham foydalangan. Quyida bayon etiladigan oilaviy hayot modellari tahlili o'quvchiga o'z o'tmishiga bir qadar nazar solishga va shu orqali o'zining hozirgi mehnat uslubi hamda xodimlar bilan yuzaga kelayotgan munosabatining sabablarini anglab yetishiga yordam berishi mumkin. Bundan tashqari, oilaviy hayot xususiyatlari, kichik guruh sifatida unga xos qonuniyatlarni bilish qo'l ostidagi xodimlar hulqidagi u yoki bu holatlar sababini aniqlashga, kezi kelganda hatto, ularning hayotidagi muammolarni hal etishda ko'mak beradi.

Oilaviy munosabatlar modellari. Oilaviy munosabatlarni uch asosiy namunaga toifalash mumkin: “Biz”, “Biz+Men+Men”, “Men+Men”.

“Biz” namunasiga ko'ra yashaydigan oilada a'zolar doimo birga bo'lishga intilishadi. Bunday munosabatlar faqatgina er-xotin hamjihatligida emas, balki farzandlarga bo'lgan munosabatni ham o'z ichiga oladi. Vaqt o'tishi bilan, hatto er-xotin ham ko'rinishi, ham ichki dunyosiga ko'ra bir-birlariga o'xshab ketishadi. Bunday muhitda shakllanayotgan farzand o'z munosabatida iloji boricha ochiqlikka, o'zgalar bilan hamkorlik munosabatlarini o'rnatishga intiladi. Mehnat faoliyatida esa u yoki bu vazifalarni boshqa xodimlar bilan birgalikda bajarishga moyil, yakka tartibda bajariluvchi faoliyatni uncha xush ko'rmaydi. Uning uchun jamoadagi ijobiy va sog'lom muhit, insoniy munosabatlar yetakchi o'ringa chiqa boshlaydi. Bunday oilaviy muhitda shakllangan shaxs rahbarlik faoliyatini bajarar ekan, har bir masalani xodimlar ishtirokida hal etishga intiladi va hatto yakki o'zi qaror qabul qiladigan sharoitlarda qiyinchilik sezishi mumkin.

“Biz, Men+Men” namuna. Bunday oilada ayrim sohalarda er va xotin birgalikda harakat qilishiga qaramay, ba'zi bir masalalarni alohida hal etishga intiladilar. Masalan, uyda mehmon kutayotganda, qarindoshlar davrasida birga bo'lish, lekin o'z do'st-birodarlari bilan alohida-alohida munosabatlar qurish. Oilaviy hayotga tegishli

masalalarni birgalida hal etish, shaxsiy muammolarda esa mustaqillikka intilish. Bunday ota-ona munosabatlari muhitida ulg'aygan farzand ham ko'pdan-ko'p oilaviy hayot lavhalarini o'zlashtirib boradi.

Hatto ota bilan bir masalani, ona bilan esa boshqa masalalarni hal etish haqidagi qoidani o'zlashtiradi. Bunday farzand ulg'ayib mehnat jamoasida faoliyat yuritarkan, hamkasabalar va xodimlar bilan bo'lgan umumiy va xususiylikni tez anglab oladi, qaysi masalani guruh bilan hal qilish mumkin-u, qaysinisini o'zgalardan sir tutish kerak, degan savolga tez javob topa oladi. Kezi kelganda mustaqil ravishda ish yuritadi va o'z qobiliyatiga ishonadi.

Oila tarkibi va shaxs xislatlari. Oila kichik guruh sifatida millat va hududga xos xususiyatlarni o'zida aks ettiradi. O'zbek oilalariga xos xususiyatlardan biri – uning ko'pfarzandlilik va ko'p tabaqaligidir. Ko'p tabaqalilik deganda bir oilada bir necha avlod vakillarining birgalikda hayoti nazarda tutiladi. Masalan, ota-ona, farzand va nevaraevaralarning birga yashashi. Oilaning bunday tarkibi bola ulg'ayishida, farzandning ijtimoiy muhit bilan munosabatlar qurishida o'ziga xos tarzda ta'sir etadi. Xususan, ko'p avlodli oilalarda ulg'ayuvchi farzandlarda kattalarga izzat, e'tibor shakllanishi uchun qulay omillar mavjud. Bunday oilalarda bola iyerarxik munosabatlar tizimini tez o'zlashtiradi. Bunday muhit guruh ishtirokchilarining yoshiga qarab munosabat qurishda, shaxsning guruhdagi ijtimoiy mavqeini tez ilg'ash va shunga muvofiq munosabat qurishga kuchli ta'sir etadi. Oiladagi farzandlar soni ham bola xarakterida o'z aksini topadi. Tahlilimizni uch farzandli oila misolida davom ettirishimiz qulay. Odatda to'ng'ich farzandga oiladagi tashkiliy masalalar yuklatiladi va bunday vaziyat bolada mas'uliyat hissi erta shakllanishiga imkon yaratadi. Odatda, oiladagi to'ng'ich farzand uka-singillarga bosh, ota-onaning o'rniga mas'ul va kezi kelganda ota-ona topshirig'iga binoan kichiklarga yetakchilik qiladi. Bunday sharoit bolada tashkilotchilik qobiliyatining erta shakllanishiga asos bo'lib xizmat qiladi. Oiladagi o'rtancha farzandning mavqei o'zgacha. Odatda ota-ona unga birinchi farzand kabi e'tibor ajratisha olmaydi. Oilalarni o'rganish davomida to'ng'ich va o'rtancha farzand o'rtasidagi munosabatlarda kelishmovchilik hollari ko'p uchrashi kuzatilgan. Bunday muhitda esa, o'rtancha farzandda nizoga moyillik shakllanishining ehtimoli ko'payadi. Oilada kenja farzandning mavjudligi vaziyatni yanada keskinlashtiradi. Odatda oilaning erkatoyi bo'lmish kichik farzand ota-onaning e'tiborini o'ziga tortadi, katta aka va opalardan esa unga deyarli o'yindan boshqa yumush qolmaydi. Bunday muhit kenja farzandda atrofmuhitga bir oz yengilroq, xatto o'yinomuz munosabatda bo'lishga asos yaratishi mumkin. Albatta, ushbu tavsiflarni mutlaqo haqiqatga yo'yish xato bo'lardi. Lekin, ko'p farzandli oilaga xos bo'lgan ichki guruh dinamikasi bolada u yoki bu xarakter xislati shakllanishi ehtimolini oshiradi. Ko'p farzandli oilaviy muhitda shakllangan xislatlar esa albatta shaxslararo munosabatlarda o'z aksini topmay qo'ymaydi va inson mehnat faoliyatiga qadam qo'yganda jamoa a'zolari bilan bo'ladigan munosabatlarni shakllantirishda o'z aksini topadi. Amerikadagi bir qancha ilg'or tadbirkorlar biografiyasini o'rganish natijasida ularning ko'pchiligi oilada to'ng'ich farzand ekanliklari haqida ma'lumotlar mavjud.

Ota-ona va farzand munosabati modellari. Ota-ona o'z farzandiga bo'lgan munosabati bola ulg'ayishi bilan o'zgarib boruvchi jarayondir. Farzand ulg'ayishi va ijtimoiy ko'nikmalarga ega bo'lishi bilan ota-ona uni o'zlari kabi inson sifatida idrok

qila boshlaydilar, unga jamiyatning mas'ul fuqarosi sifatida murojaat etadilar. Shaklan shunday amalga oshuvchi munosabatlar asosida mazmunan chuqur psixologik muammolar ham o'rin olishi mumkin. Farzand ulg'aygan sari unga mustaqil tanlovni amalga oshirish imkonini bermayotgan, farzandining ulg'ayganini payqamay haligacha «yo'rgak»lashga urinadigan ota-onalarni uchratish qiyin emas. Ularning nazdida farzandlari hali ham ularning yordamiga muxtoj, mustaqil hayotdan kuchli dakki yeb qoladiganday va hatto bee'tibor qoldirilsa yeyishga non topolmaydi, degan ta'kidni ham eshitish mumkin.

TAKRORLASH UCHUN SAVOLLAR.

- ✓ Boshqaruv qarorlarni qabul qilish
- ✓ Muzokaralar olib borishning psixologik jihatlar
- ✓ Rahbar va oila
- ✓ Oila modeli
- ✓ Muzokaralar shakllari
- ✓ Qarorlarni qabul qilish yo'llari

Mustaqil ish va referat uchun mavzular.

1. Boshqaruv qarorlarni qabul qilish
2. Muzokaralar olib borishning psixologik jihatlar
3. Rahbar va oila
4. Oila modeli
5. Muzokaralar shakllari
6. Qarorlarni qabul qilish yo'llari

Mavzu yuzasidan adabiyotlar ro'yxati.

1. Махмудов И.И. Бошқарув психологияси: Укув кулланма/ Мас'ул мухаррир: А.Холбеков. - Т.:ДЖКД “Рахбар” маркази, “YUNAKS-PRINT” MChD, 2006.
2. Боймуродов Н. Рахбар психологияси. Олий та'лим, халқ та'лими соғлиқни сақлаш, урта махсус касб-хунар та'лими бошқармаларининг ма'мурий ходимлари учун кулланма,- Т.: “Янги аср авлоди”, 2007.
3. Nazarov A. Boshqaruv psixologiyasi. T. 2021.
4. Jabborov X. Rahbar ma'naviyati. T. 2019.

Qo'shimcha adabiyotlar

5. Mirziyoev Sh.M. Erkin va farovon, demokratik O'zbekiston davlatini birgalikda barpo etamiz. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti lavozimiga kirishish tantanali marosimiga bag'ishlangan Oliy Majlis palatalarining qo'shma majlisidagi nutq. - T.: O'zbekiston, 2016. -56 b.
6. Mirziyoev 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'ruza. 2016 yil 7 dekabr. – T.: O'zbekiston, 2017. – 48 b.

7. Mirziyoev 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.

8. Mirziyoev Sh.M. Buyuk kelajagimizni mard va olijanob xalqimiz bilan birga quramiz. – T.: O'zbekiston, 2017. – 488 b.

9. Берестова Л. И. Социально-психологическая компетентность как профессиональная характеристика руководителя. М.. 1994.

10. Boymurodov N. Rahbar psixologiyasi. Oliy ta'lim, xalq ta'limi sog'liqni saqlash, o'rta maxsus kasb-xunar ta'limi boshqarmalarining ma'muriy xodimlari uchun qo'llanma.- T.: "Yangi asr avlodi", 2007.

11. Мескон М.Х., Алберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1992. Петрунин Ю.Ю.. Борисов В.К. Этика бизнеса: Учеб, пособие. М.. 2000.

12. Психология менеджмента / Под ред. проф. Н.С. Никифорова. СПб.. 1997.

13. Секач М.Ф. Психологическая устойчивость руководителя. М.. 1997. Синягин К). В. Руководитель организации и его команда (теоретическая модель). М., 1996.

14. Станкин М. Психология делового человека: Самоучител. М., 2003. Стил человека: психологический анализ / Под ред. А. Либина. М

Internet saytlari

15. www.ziyonet.uz

16. www.tdpu.uz

17. www.pedagog.uz

18. www.psychology.uz

19. www.nutq.intal.uz

20. www.psychology.net.ru

21. www.gleforg Djordj Lukasning Ta'limning fondi

22. www.newhorizons.org Ta'limning Yangi ufqlari

23. www.rhecherswithoutborders.org Chegarasizo'qituvchilar

24. www.thelearningweb.net Ta'lim tarmog'i

25. www.inetlibrary.com Internet kutubxona

6-MAVZU. BOSHQARUV FAOLIYATIDAGI NIZOLAR VA MUZOKARALAR OLIB BORISHNING PSIXOLOGIK JIHATLARI. TAIYM-MENEJMENT VA STRESS-MENEJMENT

Reja

1. Tashkilotdagi nizolarni boshqarish
2. Konstruktiv va destruktiv nizolar.
3. Destruktiv nizo
4. Nizo turlari.
5. Nizolarni boshqarish
6. Taiym-menejment va stress-menejment

Tayanch tushunchalar: tashkilotdagi nizolarni boshqarish, konstruktiv va destruktiv nizolar, destruktiv nizo, nizo turlari, nizolarni boshqarish

Tashkilotdagi nizolarni boshqarish

Nizo tabiati. Odatda, nizo deb, qarama-qarshi yo'nalgan qarashlarga, noxush hissiy kechinmalar bilan bog'liq guruhlararo yoki shaxslararo munosabatlar orkali ifodalanuvchi to'qnashuvlarga aytiladi¹. Psixologik nuqtai nazardan qaraganda, odamlarga halokatli ta'sir etadigan xolat nizolarning o'zi emas, balki ularning oqibatidir. Nizolar oqibatida inson ruhiyatida qo'rqinch, vahima, adovat kabi salbiy xislar 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 xolatlar shaxsning hissiyoti, hattiharakatlari, tafakkur va hatto xarakterida ma'lum o'zgarishlar sodir etadi. Bu o'zgarishlar shaxsning xulq-atvorida namoyon bo'lib, mazkur sub'ekt 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 resuslarining 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.

Konstruktiv va destruktiv nizolar. Fikrlar qarama-qarshiligi namoyon bo'layotganda ziddiyat manbai yashirinmagan bo'lsa, nizo jamoa hayotida ijobiy rol o'ynashi mumkin. Nizoning aynan shu xususiyatini olimlar «nizoning konstruktivligi» deb atashadi.

Tashkilotda konstruktiv nizolar, dastavval, mehnat faoliyatidan kelib chiquvchi printsiptial muammolar yuzasidan paydo bo'ladi. Manfaatlar qarshiligi yuz berar ekan, kim uchundir ish joyi ahamiyatli bo'lib, bajarayotgan mehnati katta mavqega ega.

Ayni paytda boshqa bir xodim esa ish bilan bog'liq bo'lmagan shaxsiy niyatlarini asosiy masala deb qaraydi. Mazkur vaziyatda mavjud qaramaqarshilikni yuzaga

keltirgan muammo yechilsa ushbu nizo ham yo'qoladi. Lekin, biron ish yuzasidan paydo bo'lgan nizo insonning hissiyot sohasiga kuchli ta'sir etishi va o'zining destruktiv xususiyatini namoyon etishi mumkin.

Destruktiv nizo salbiy kuchga ega va guruh ishining samaradorligini susaytiradi.

Konstruktiv nizo doimo ushbu ziddiyat manbaini aniqlash va uni iloji boricha tomonlar manfaati yo'lida o'zgartirishga qaratilgan. Destruktiv nizoda esa tomonlar ikkinchi darajali masalalarni, masalan shaxsiy g'urularini diqqat markaziga qo'yadilar va nizoning asl sababi chetda qolib ketadi. Shu bois, konstruktiv nizolar funktsional mohiyatga ega va ular tashkilotning olg'a siljishiga madad beradi. Nizolar tashkilot miqyosida yuzaga kelayotgan muamolarni hal etish zaruratini qo'yar ekan, konstruktiv nizoda qarama-qarshilik ijobiy natijaga yo'naladi, asoslangan qarorlar qabul qilishga yordam beradi va jamoadagi o'zaro munosabatlarni rivojlantiradi.

Nizo turlari. Nizoning quyidagi asosiy turlari farqlanadi:

- ☐ Shaxsiy;
- ☐ Shaxslararo;
- ☐ Shaxs bilan guruh o'rtasidagi;
- ☐ Guruhlararo; ☐ Ijtimoiy.

Raxhar o'zining boshqaruv faoliyatida sanab o'tilgan inzolarning har biri bilan to'qnash keladi. Shu munosabat bilan quyida ular yuzasidan ma'lumot berib utamiz. Shaxsiy nizolar.

Nizoning bu turi ayrim paytda ichki nizo deb ham nomlanadi. Nizoning bu ko'rinishiga shaxsning ichki ziddiyatlari sabab bulib, 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 shoshiltiryapti. 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 xam 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'ektiv sabablar yotar ekan. Bulardan biri tashkilotdagi resurslarning cheklanganligidir. Masalan, ishlab chiqarish vositalaridan foydalanish, ularga egalik kilish, 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 kelaganda esa, xodim o'ziga

ajratilayotgan ish xajmini adolatsiz deb hisoblashi, rahbar esa xodim ishga sovuqqonlik bilan qarayapti degan fikrda bo'lishi mumkin.

Shaxs bilan guruh o'rtasidagi nizo. Har kanday 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 muxtoj bo'ladi. Guruhlararo nizo. Mazkur nizo manbalaridan biri - jamoadagi rasmiy va norasmiy guruhlar o'rtasidagi mavjud muamolardan 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. Nizo jarayonining dinamikasi.

Nizolarni hal etish ularning ichki qonuniyatlarini aniqlash va tahlil etish zaruratini qo'yadi. O'zaro ziddiyatlarning yuzaga kelish va rivojlanish xususiyatini bilgan holdagina unga aralashish va demak boshqarish imkoniyatini topish mumkin. Bu masala nizo rivojlanishidagi quyidagi bosqichlarni farqlash zaruratini qo'yadi:

1. O'rtadagi mavjud ziddiyatni anglash
2. Nizoli vaziyatni anglash;
3. Nizoli xatti-harakatni amalga oshirish. Bu bosqichda o'zaro zid yo'nalgan va hissiy ko'rinishga ega bo'lgan harakatlar sodir etiladi;
4. Nizoning tugashi va nizo ishtirokchilari tomonidan bo'lib o'tgan voqeani baholash

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.

Tashkilot doirasida nizolarni hal etishda qo'llanuvchi uslublarni quyidagi uch guruhga kiritish⁶ 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 xam ishlab chiqilgan.

Bularga tashkilot miqyosida amalga oshiriluvchi quyidagi tadbirlar kiradi:

□ Talabning aniq bayon etilishi. Disfunksional nizoning oldini 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.

Pedagogik choralar: Bu turkum choralarning asosiy maqsadi jamoa a'zosida maqbul dunyoqarash va e'tiqodni shakllantirishga qaratilgan. Tashkilot rahbariyati bu yo'nalishdagi tadbirlar orqali guruhni yanada ahillashtirishga, uning ma'naviy-axloqiy

jihatini kuchaytirishga erishadi. Nizo ishtirokchilari bilan tarbiyaviy ishlar olib borish, ularni ishontirish orqali nizo vaziyatini haqqoniy idrok etishga, u yoki bu harakatlarni axloqiy jihatdan baholashga undash mazkur choralar ichida keng tarqalgan. Ishontirish uslubi qo'llanganda o'zganing fikrlash doirasiga ta'sir ko'rsatiladi va maqbul hissiyotlar uyg'otishga erishiladi. Natijada kimsada irodaviy zo'riqish uyg'onishi, uning qaror qabul qilish va xatti-harakatlar sohasida ham o'zgartirishlar paydo bo'lishiga erishiladi. Ishontirish orqali muvaffaqiyatga erishishning asosiy garovi rahbarning jamoa a'zolari orasida obro'-hurmatga egaligidir.

Agar jamoada rahbarga hurmat bo'lmasa, xodimlar uni tan olishmasa, u holda xodimlarga ishontirish orqali ta'sir etish mumkin emas. Jamoadagi nizolarni hal etar ekan, rahbar o'zaro ziddiyatdagi tomonlarga ixtilofning salbiy oqibatlarini ko'rsata olishi, xodimlarda taalluqli hissiyot va munosabatni uyg'ota olishi kerak. Buning uchun esa rahbardan so'z boyligiga asoslangan yaxshi nutq malakasi ham talab etiladi. Nizoli vaziyatni yumshatishning asosiy sharti - tomonlar bilan munosabat o'rnatishda axloq va madaniyat normalariga rioya qilishdir. Rahbarning muloyim, xotirjam va sokin xulqi tomonlarga o'z ta'sirini o'tkazmay qo'ymaydi. Ma'muriy choralar:

Nizolarni hal etishda rahbar qo'l ostida bir qancha imkoniyatlar mavjud. Shunday imkoniyatlardan biri – nizoni hal etish davomida ushbu jamoadagi muhit, undagi odamlarga xos xarakter xislatlari, guruhdagi ko'zga ko'rinmas aloqalarni ilg'ab olishdir. Hatto xodimning nizo vaziyatini hal etish chog'idagi xulqi, vaziyatga munosabati ham ko'p narsadan ma'lumot beradi.

Ammo, boshqaruv jarayonida shunday vaziyatlar bo'ladiki, rahbar o'z mavqei va vakolatidan foydalangan holda nizoni ma'muriy yo'l bilan uzil-kesil hal etishi lozim. Bunday chora qo'llanganda tomonlar tezda o'z hissiy hovuridan tushishadi, mehnat yana maromiga tushadi, tashqi sokinlik ostida esa hislar tug'yoni o'z qonuni asosida rivojlanaveradi. Ayrim paytlarda rahbar shu uslubni qo'llashi lozim va majbur. Ma'muriy yo'l bilan nizoni hal etish zarurati vaqt tanqisligi sharoitida, adolat tomoyillari ustuvorligini namoyish etishda, biron nizo takrorlanavergan taqdirda qo'llanishi mumkin.

Vaqtни boshqarish Ish jarayonida aksariyat holdagi muvaffaqiyatlar biron ishni to'g'ri bajarish evaziga emas, balki shu ishni o'z vaqtida bajarish oqibatida erishiladi. Shuning uchun vaqtdan ratsional foydalanish – kasbiy va ish sohalaridagi muvaffaqiyatning asosiy omilidir. Albatta, vaqt kaytarib bulmas boylik va uni uzaytirib ham bo'lmaydi. Shuning uchun inson ixtiyoridagi yagona imkoniyat vaqtdan to'g'ri va unumli foydalanishdir. Zamonaviy rahbar uchun eng muammoli masalalardan biri vaqtни yetkaza olishdir. «qani endi sutkada 24 emas, 34 soat bo'lsa» degan rahbarlar kam emas. Vaqtdan unumli foydalanish yo'lida bir nechta tashkiliy uslublar bo'lib, ularga rioya qilish vaqtimizni tejashga va ma'lum vaqt oralig'ida oldingiga nisbatan ko'proq ish bajarishga erishish imkonini beradi. Bundan tashqari, kator psixologik omillar xam borki, ularni hisobga olish va balki ular ustida ishlash vaqtdan unumli foydalanish uchun asos yaratadi. Shunday qilib, vaqtdan unumli foydalanish masalasini muhokama etishda ikki asosiy jihatni – tashkiliy va psixologik tomonlarni tahlil etish mumkin. Tashkiliy tomonlar deganda bajarilayotgan ishni rejalashtirish, saralash, hisobga olish kabi tadbirlar nazarda

tutiladi. Ish kunini unumli tashkil etishdagi birinchi qadam mavjud vaqtni yetarli emasligi sabablarini aniqlashdan iboratdir. Buning uchun bir qog'oz olib unga ustun tarzida vaqtingiz tanqisligi sabablarini yozib chiqing. Bu sabablar nimaning oqibati ekanligini tahlil eting. Bu sabablarni keltirib chiqaruvchi muammolarni hal etish yo'llarini izlang. Vaqtni to'g'ri taqsimlashdagi eng asosiy masalalardan biri kundalik vazifalarni to'g'ri taqsimlashdir. Rahbar o'z ixtiyoridagi vazifalarni turli belgilar va usullarga ko'ra taqsimlashi mumkin. Bular ichida eng samaralisi, bajarilishi lozim bo'lgan vazifaning ahamiyat va tezkorlik mezonlari bo'yicha taqsimlashdir. Mazkur uslubga binoan tashkilot rahbari ixtiyorida bo'lgan vazifalar quyidagi 4 katakka joylashtiriladi.

Tashkilot miqyosida amalga oshiriladigan vazifalarning hammasini shu to'rt katakka joylashtirish mumkin. Endi, ushbu katakda ko'rsatilgan ta'riflarni diqqat bilan o'qib chiqing va rahbar sifatida qaysi katakdagi ishlar bilan ko'proq shug'ullanishingizni ayting. Boshqaruv sohasidagi yetakchi mutaxassislar fikricha ushbu kataklardagi vazifalar taqsimoti rahbar lavozimiga qarab quyidagicha ko'rinishga ega bo'lishi mumkin: Birinchi katak korxona menejeri lavozimida ishlovchi xodim mas'uliyatidan kelib chiqib bajariladigan vazifalar. Albatta, boshqaruv tajribamizga endigina kirib kelayotgan menejer so'zi bizda mavjud bo'lim boshliqlari, uchastka boshliqlari kabi lavozimlarda ishlovchi mutaxassisliklarga mos keladi. Shu jihatdan olganda, menejer ishlab chiqarish jarayonining uzluksizligini ta'minlovchi xodimdir. Ikkinchi katak tashkilot rahbari zimmasiga yuklatiladigan vazifalar majmuidir. Rahbar o'zining asosiy e'tiborini strategik rejalar qurishga, istiqbolda tashkilotni kutayotgan maqsadlarni tanlash ustida bosh qotirishi lozim. To'g'ri, hozirgi zamon o'tish davriga xos iqtisodiyotimiz o'zining ko'p jihatlari bilan rahbar mas'uliyati doirasidagi ushbu ta'riflarga mos kelmasligi mumkin. Lekin, rahbar iloji boricha kundalik tezkor vazifalarni o'zidan ozod etishi va iloji boricha ertangi kun haqida qayg'urishi uning lavozimiga qo'yiluvchi talabdir. Yuqorida keltirilgan vazifalar taqsimotiga binoan uchinchi katakka xos bo'lgan vazifalar doimo rahbar yordamchisi va kotiba orqali bajarilishi lozim. Rahbar bu kabi ishlarga vaqt sarflashi mutlaqo o'rinsiz. Va nihoyat, to'rtinchi katak nafaqat rahbar, balki tashkilot xodimlarining qanchalik ish bilan bandligi, vaqtini behuda sarflayotgani ko'rsatkichi bo'lishi mumkin. Demak, har bir rahbar o'z vaqtdan unumli foydalanishi uchun o'z vakolati va zimmasidagi mas'uliyatdan kelib chiqqan holda vazifalarni saralab olishi, o'z mavqei uchun ahamiyatli va ahamiyatsiz ishlarni bir-biridan ajratib olishi lozim. Keyingi tashkiliy imkoniyatlardan yana biri – bajarilishi lozim bo'lgan vazifani iloji boricha yordamchilar zimmasiga o'tkazishdir. Rahbar bajarayotgan ishning doimo shunday qismi mavjudki, uni bevosita rahbarning o'zi bajarishi shart emas. Mavjud ishni tarkibiy qismlarga bo'lish va ularni bajarish vakolatini xodimlarga o'tkazish rahbar vaqtini tejashdagi asosiy usullardan biri. Xatto rahbar ba'zida o'ziga «Shu ishni bajarishim shartmi, bajarmasam nima bo'ladi?» degan savolni berib turishi ham ikkinchi darajali ishlarni asosiylaridan ajratib olish imkonini beradi. Boshqaruv vazifalarini taqsimlay olmaslik, rahbarning o'z vakolatlari ma'lum qismini qo'l ostidagilarga topshira olmaslik xodimlarga ishonmaslik belgisidir va bunday holat jamoada salbiy muhit shakllanishiga olib keladi. Chet el biznes boshqaruviga oid adabiyotlarda ko'rsatilishicha istiqboldagi maqsadlarga yo'nalganlik tashkilotning turli bo'g'in rahbarlarida quyidagicha taqsimlanishi lozim ekan: masalan, korporatsiya

boshqaruvi raisi 20 yil oldinga qarab tashkilot ishini rejalashtirsa, boshqaruv a'zolari 12-15 yillik istiqbolni ko'ra olishlari kerak va biron soha yo'nalishidagi rahbar, ya'ni menejerlar esa 7 yillik istiqbolni prognoz qilishlari lozim. Sotsiologik tadqiqotlar natijalariga ko'ra menejerning ish vaqti taqsimoti quyidagi tartibga to'g'ri kelar ekan:

- Ishdagi odatiy va kunda qaytarilib turadigan muammolarni yechishga 80% vaqt ketadi va bu sarfalangan vaqt 20% muvaffaqiyatni keltiradi.
- Muhim va strategik muammolarni hal etishga 20% vaqt ketadi, lekin bu mehnat evaziga korxonaning 80% muvaffaqiyatiga erishiladi.

Rahbarning vaqtni boshqarishi muammoni malakali tarzda aniqlay olish, maqsad va vazifani to'g'ri belgilash, xodimlar o'rtasida ishni taqsimlay olish qobiliyatlariga asoslanadi. Yuqorida sanab o'tilgan tadbirlar ko'proq texnologik mazmunga ega bo'lib, vaqt yetishmasligining psixologik sabablari xam mavjud. Kuyida sanab o'tiladigan shaxs psixologik muammolarini malakali hal etish orqali rahbar o'z vaqtdan yanada unumli foydalanishda qo'shimcha imkoniyatlarga ega bo'lishi mumkin:

1. Doimiy shoshilish. Shoshilinch holatdagi kimsa biron masala ustida to'xtab, batafsil mulohaza yurit olmaydi, manzur qaror qabul qila olmaydi va ko'p hollarda uchraganidek, ushbu masalaga yana va yana qaytish zarurati tug'iladi.
2. Charchash. Doimiy shoshilinch sharoitida uzoq vaqt ishlash natijasida yuzaga keladigan holat.
3. Haddan tashqari ko'p vazifalarni o'z zimmasiga olish.
4. Pala-partishlik. Ishni yomon tashkil etish, rejalashtirmaslik natijasidir. Ba'zi hollarda inson o'z hissiyotini boshqara olmaslik oqibatida xam namoyon bo'ladi.
5. Doimo uyga ish olish. Jismoniy va ruhiy charchoq paydo bo'lishi va natijada ish vaqtida mehnat qilish qobiliyatining susayishida namoyon bo'ladi.
6. Ishni rejalashtirmaslik. Ko'p hollarda bu xislat alohida shaxs emas, balki u ishlaydigan tashkilot muammosi hamdir.
7. Mehnat qilishga bo'lgan motivatsiyaning sustligi. Bu omil ish unumdorligining pastligiga va natijada me'yordagi vazifalarni vaqtida bajara olmaslikka sabab bo'ladi.
8. Iroda sustligi. Diqqatni jamlay olmaslikda, beqarorlikda namoyon bo'ladi. qaror qabul qilishning qiyinligi uning ijrosini ham orqaga cho'zib yuboradi.
9. Ishni bajarishda kasbiy mohirlik – professionalizmning yetishmasligi. Vaqtdan unumli foydalanishga salbiy ta'sir etuvchi shunday omillar ham borki, ular ko'proq ijtimoiy -psixologik mazmun kasb etadi:

- jamoada ijobiy o'zaro munosabatlarni saqlash va rivojlantirishga vazifadan ko'ra ko'proq e'tibor beriladi;
- hamkorlikdan ko'ra musobaqa/qarama-qarshi turish siyosati ustunroq turadi.
- Vazifani muvaffaqiyatli hal etishga ishonchning yo'qligi yoki kamligi
- Vaziyatni qanday hal etish haqida bironing ko'rsatmasini tazyiq ostida qabul qilish
- Vazifani qanday hal etish bo'yicha rahbarlikning, yo'riqnomaning shakllanmaganligi

Demak, vaqtni to'g'ri taqsimlash va ajratilgan vaqtdan unumli foydalanish insondan ma'lum psixologik bilimlarni bilishni talab qilish bilan birga ushbu muammolar bo'yicha shaxsning o'z ustida muntazam ish olib borishi orqali hal etish imkoniyatini beradi. Yuqorida taklif etilganidek, qog'oz va qalam olib qaysi muammolar tufayli vaqt yo'qolishi sabablarini aniqlang va shu sababni bartaraf etish bo'yicha yangi xulq shakllarini o'zingizda rivojlantiring. Bu tadbirni amalga oshirishda kichik bir psixologik mashq taklif etishimiz mumkin. U yoki bu tadbirga kirishar ekansiz, masalan, tez qaror qabul qilmokchisiz va qabul qilingan qarorga

boshqa qaytmoqchi emassiz. hayotingizda ishonchli va tez qaror qabul qilgan biron vaziyatni eslang. Shu vaziyatni eslash orqali o'sha paytdagi holatni qayta paydo qilishga harakat qiling. Ishonchli qaror qabul qilganingizda qanday vaziyatda edingiz, atrofingizda qanday odamlar bor edi, turgan joyingizni ko'z odingizga keltiring, qanday tovushlar kelayotganini eslang va jonlantiring. o'sha vaziyatdagi atrof muhit va tasavvurlarni maksimal darajada qayta tiklash natijasida shu vaziyatga xos bo'lgan hislar yana tiklana boshlaydi. Mana shu qayta tiklangan ishonch hissi bilan mavjud muammoga qarang va yechim o'z-o'zidan, tez kelganini his etasiz. Ushbu mavzuni yakunlar ekanmiz, vaqtni samarali boshqarish bo'yicha har bir rahbar va xodim yodda tutishi lozim bo'lgan qoidalarini eslatib o'tmoqchimiz: 1. Vaqtingizni haqiqatan ham juda muhim vazifalarni hal etishga sarflang 2. Kuningizni rejalar bilan to'ldirib yubormang, belgilangan ishlaringiz orasida tasodifiy va tezkor ishlar uchun oraliqlar qoldiring 3. Muhim (3 tagacha) va ikkinchi darajali (5 tagacha) ishlarni rejalashtiring 4. Kuningizni qiyin, muhim va yoqimsizroq ishlardan boshlang va yakunlashda oddiyroq, yoqimliroq ishlarga o'ting 5. Vaqtni shoshiltirmang. Ish vaqtdan keragidan ortig'ini siqib chiqarishga harakat qilmang 6. Agar vaqtingiz bo'lsa vazifani hal etishga bugunoq kirishaqoling. Muammoni tezroq va batafsilroq hal etishga kirishing. qolgan vaqtni dam olish yoki boshqa ishlarni hal etishga sarflaysiz. 7. Vazifani yoki uning bir qismini xodimlarga bo'lib berish imkoniyatini izlang 8. Eski ishni tugallab keyin yangisiga kiriishing. Yangi ishni boshlar ekansiz, har qanday sharoitda uni tugatishga ishonchingiz komil bo'lsin. 9. Vaqtingizni oladigan yoki o'z vaqtini sizning hisobingizga tejaydigan kimsalardan uzoqroq bo'ling. 10. Vaqtni boshqarishga oid qobiliyatlaringizni tahlil qilishga o'rganing 11. Vaqtning hatto eng kichik bo'laklarini ham tejang. 12. O'zingizni «harakatsizlikda» ayblayvermang. Rahbar faoliyatida ijodiy tanaffuslar bo'lib turishi kerak.

TAKRORLASH UCHUN SAVOLLAR.

- ✓ Tashkilotdagi nizolarni boshqarish
- ✓ Konstruktiv va destruktiv nizolar.
- ✓ Destruktiv nizo
- ✓ Nizo turlari.
- ✓ Nizolarni boshqarish
- ✓ Taiym-menejment va stress-menejment

Mustaqil ish va referat uchun mavzular.

1. Tashkilotdagi nizolarni boshqarish
2. Konstruktiv va destruktiv nizolar.
3. Destruktiv nizo
4. Nizo turlari.
5. Nizolarni boshqarish
6. Taiym-menejment va stress-menejment

Mavzu yuzasidan adabiyotlar ro'yxati.

1. Махмудов И.И. Бошқарув психологияси: Уқув кулланма/ Мас’ул муҳаррир: А.Холбеков. - Т.:ДЖКД “Рахбар” маркази, “YUNAKS-PRINT” МChД, 2006.
2. Боймуродов Н. Рахбар психологияси. Олий та’лим, халқ та’лими соғлиқни сақлаш, урта махсус касб-хунар та’лими бошқдрмаларининг ма’мурий ходимлари учун кулланма,- Т.: “Янги аср авлоди”, 2007.

3. Nazarov A. Boshqaruv psixologiyasi.T. 2021.
4. Jabborov X. Rahbar ma'naviyati.T. 2019.

Qo'shimcha adabiyotlar

5. Mirziyoev Sh.M. Erkin va farovon, demokratik O'zbekiston davlatini birgalikda barpo etamiz. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti lavozimiga kirishish tantanali marosimiga bag'ishlangan Oliy Majlis palatalarining qo'shma majlisidagi nutq. - T.: O'zbekiston, 2016. -56 b.
6. Mirziyoev 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'ruza. 2016 yil 7 dekabr. – T.: O'zbekiston, 2017. – 48 b.
7. Mirziyoev 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.
8. Mirziyoev Sh.M. Buyuk kelajagimizni mard va olijanob xalqimiz bilan birga quramiz. – T.: O'zbekiston, 2017. – 488 b.
9. Берестова Л. И. Социально-психологическая компетентност как профессиональная характеристика руководителя. М.. 1994.
- 10.Boymurodov N. Rahbar psixologiyasi. Oliy ta'lim, xalq ta'limi sog'liqni saqlash, o'rta maxsus kasb-xunar ta'limi boshqarmalarining ma'muriy xodimlari uchun qo'llanma.- T.: “Yangi asr avlodi”, 2007.
- 11.Мескон М.Х., Алберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1992. Петрунин Ю.Ю.. Борисов В.К. Этика бизнеса: Учеб, пособие. М.. 2000.
- 12.Психология менеджмента / Под ред. проф. Н.С. Никифорова. СПб.. 1997.
- 13.Секач М.Ф. Психологическая устойчивость руководителя. М.. 1997. Синягин К). В. Руководитель организации и его команда (теоретическая модель). М., 1996.
- 14.Станкин М. Психология делового человека: Самоучител. М., 2003. Стил человека: психологический анализ / Под ред. А. Либина. М

Internet saytlari

- 15.www. ziyonet.uz
- 16.www.tdpu.uz
- 17.www.pedagog.uz
- 18.www.psychology.uz
- 19.www.nutq.intal.uz
- 20.www.psychology.net.ru
- 21.www.gleforg Djordj Lukasning Ta'limning fondi
- 22.www.newhorizons.org Ta'limning Yangi ufqlari
- 23.www.rhecherswithoutborders.org Chegarasizo'qituvchilar
- 24.www.thelearningweb.net Ta'lim tarmog'i
- 25.www.inetlibrary.com Internet kutubxona

BOSHQARUV PSIXOLOGIYASI BO'YICHA QO'SHIMCHA MATERIAL

Oxirgi yillarda inson omiliga ehtiborning 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 birgalikdagi faoliyatni amalga oShirishning psixologik mexanizmlarini o'rganadi.

BoShqarish muammolari ham bir qancha fanlar tomonidan o'rganiladi, jumladan falsafa, tarix, iqtisod, xuquqShunoslik va psixologiya uning o'ziga xos tomonlarini ochish bilan Shug'ullanadi. Psixologiya boShqarishni ham obhekti, ham subhektini o'rganadi. Psixologik tadqiqotlarda o'rganiladigan olimlar jamoasi, alohida Shaxs, ularning psixologik holatlari, ulardagi ayrim jarayonlar va vazifalari boShqaruv obhekti deb atiladi.

BoShqaruvning subhekti o'rganilganda esa odatda boShqaruvchi Shaxs yoki odamlar guruhi nazarda tutiladi. Psixologiya ko'proq boShqaruvchi Shaxs faoliyatining psixologik asoslarini o'rganadi va Shu asosda xodimlar ishlarini samarali taShkil etish, aniq va to'g'ri qarorlar chiqarish uchun qanday psixologik holat va jarayonlarni o'zida tarbiyalaSh lozimligi kabi qator muammolarni yechadi. Masalan, konkret hayotiy Sharoitlarda agar boShliq majlis olib borayotgan bo'lsa, har bir so'zga chiquvchilarning fikrlari, mahruzalari va hokazolar orqali ularning psixologik holatlari aniqlanadi, yangi ish dasturlari ishlab chiqariladi, qabul qilingan qararlarga ko'ra boShliqning va xodimlarning har biriga alohida ilmiy ko'rsatmalar va maslahatlar beriladi.

BoShqaruv psixologiyasi boShliq faoliyatini analiz qilganda asosiy diqqatni boShqarish uning ehtiyoji yoki qobiliyatlariga mos yoki mos emasligi, qaysi individual xususiyatlariga ko'ra u boShliq darajasiga ko'tarildi, ishni muvaffaqiyatli amalga oShirish uchun u boShqaruvning qay usullaridan foydalanyapti, xodimlarga psixologik tahsir ko'rsatish maqsadida u qanday tahsir uslublarini qo'llayapti kabi qator masalalarga qaratadi. BoShliq bo'lish ishiga turli Shaxslarning munosabatlari har-xil: kimdir boShliqda bo'lgan imtiyozlarga qiziqadi, kimdir unga berilajak xuquqlarni afzal ko'radi, kimgadir yuksak mahsuliyatlarni bo'yniga olish mahqul keladi. SHaxsning boShliq vazifalari haqidagi tasavvurlari qanchalik xilma-xil bo'lmasin, boShliq real Sharoitlarda odamlar guruhini aniq maqsad asosida faoliyatga yo'llaSh, ularga ularga boSh bo'lish, turli tadbirlarni amalga oShirish, obro'ga ega bo'lish, har bir qilingan ish uchun javobgarlik o'z bo'yniga olish kabi ko'plab sifatlarining talab qilinadi.

Ayniqsa, boShliq uchun turli guruhlardagi, ko'p holda bir boShliq uchun bir vaqtning o'zida bir qancha guruhlardagi Shaxslararo munosabatlarning xarakteriga javobgar bo'lish qiyinchiliklar tug'diradi, chunki o'Sha guruhlarini taShkil etgan har bir Shaxsning o'ziga xos individualligi boShqaruvchi haqidagi ular tasavvurining har xilligi va guruhlarda norasmiy liderlarning borligi boShliqdan odamlar bilan ishlaSh borasida ham tajribaning, ham psixologik fahm- farosatning va sabr qanoatning bo'lishini talab qiladi. SHuning uchun ham kundalik hayotimizda ham ilmiy

adabiyotlarda tez-tez yonma-yon ishlatiladigan “lider” va “boShliq” tushunchalarining psixologik mazmunlarini tahlil qilib chiqish maqsadga muvofiqdir.

Guruhlarda rahbarlik va liderlik. Guruhlardagi o'zaro munosabatlar yuqoridan pastga yoki aksincha bo'lib, guruh ahzolarining konkret mavqelari, boShliq bilan bo'ysunuvchilar o'rtasidagi munosabatlarni o'z ichiga oladi. Bu borada “lider” va “boShliq” tushunchalari o'rtasidagi farqlar haqida gapirish lozim. B.D. Parigin bu ikki tushunchani farqlab Shunday yozadi:

1) lider asosan guruhdagi Shaxslararo munosabatlarni boShqarsa, rahbar – Shu guruhdagi rasmiy munosabatlarni boShqaradi;

2) liderlik kichik guruhlargagina xos bo'lgan hodisa bo'lsa, rahbarlikning haq-huquqlari katta guruhlar doirasida ham sodir bo'lishi, amalga oShirilishi mumkin;

3) agar liderlik stixiyali, betartib jarayon bo'lsa, rahbarlik maqsadga qaratilgan jamiyatda ishlab chiqilgan normalar tartiblar asosida saylovlar oqibatida sodir bo'ladigan hodisadir;

4) liderlik rahbarlikka nisbatan vaqtinchalik hodisa bo'lib guruh ahzolarining kutishlari, ularning kayfiyatlari, faoliyat yo'nalishiga qarab, uzoqroq muddatda yoki qiqqa muddatda ro'y beradi.

5) rahbarning liderdan farqi yana Shundaki, u liderda yo'q bo'lgan jazolaSh va rag'batlantirish tizimiga ega bo'lib, Shu asosda xodimlariga o'z tahsirini o'tkazish mumkin;

6) lider guruhda u yoki bu qarorlar, ko'rsatmalar taShabbuslarni o'z ixtiyoricha bevosita chiqarishi mumkin, rahbarda esa bu yo'nalishda ko'plab ko'rsatmalar, rejalar, normalar, buyruqlar mavjudki, rahbar ular doirasidan chiqib ketishi, o'zboShimchalik qilishi qiyin.

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

Lider hech qachon yolg'iz bo'lmaydi, u doimo guruh ahzolari davrasida qaraladi, Shu guruh ahzolarini u yoki bu harakatlarga chorlaydi. CHunki lider Shu guruh ahzolarining psixologiyasi, ularning kayfiyatlari, intilishlari, qiziqishlari va hakovolarini hammadan yaxShi biladi, ularning ichida eng taShabbuskoridir. Agar sinf doirasida qaraladigan bo'lsa, turli xil lider borligini aniqlaSh mumkin. Masalan, guruh ahzolari ichida eng bilag'oni, aql o'rgatuvchi, topqir *intellektual lider*, bolalar ichida hazilkaSh, dilgir, xuShchaqchaq, ko'ngil so'rovchi, o'zgalarni tuShuna oladigan - *emotsional lider*, guruhni ish faoliyatga chorlay oladigan, dadil, qathiyatli, irodali - *irodaviy liderlar* bo'lishi mumkin. Ular ayni vaziyatlarda vaziyat talabiga ko'ra paydo bo'ladilar hamda bolalar ongida o'z sifatlariga ko'ra obro' qozonadilar. Lider sifatleri ichida yaxShi va yomonlar ham bo'lishi mumkin, lekin guruh liderga erishganda, uni ibrat sifatida tanqidsiz qabul qiladi va Shuning uchun ham barcha ishlariga ergaShib, ko'rsatmalariga amal qiladi. Maktabda bolalar ichida xulqi maktab normalariga to'g'ri kelmaydigan liderlarning borligi, ular mahlum guruh ichida so'zsiz obro'ga ega ekanligi ham Shu bilan tuShuntiriladi. Masalan, lider “ketdik” deb ko'rsatma bersa, unga ergaShganlarning darsni ham taShlab keta olishi Shu bilan tuShuntiriladi. SHuning uchun ham sinf rahbari o'z sinfidagi rasmiy liderlar bilan ishlaSh bilan cheklanmaydi, balki norasmiy liderlarni ham aniqlay

bilishi, ular bilan hamkorlikda ishlaShi zarur. To'g'ri, bahzi hollarida rasmiy va norasmiy lider bir Shaxs bo'lishi mumkin. Bu juda qulay, lekin liderlik vaziyatga bog'liq bo'lgani uchun ham ularning o'zgarib turishini hisobga oladigan bo'lsak, o'qituvchining boShqarish mahorati yoki sahati uning norasmiy liderlar bilan samarali ishlaSh usulidir.

SHunday qilib, har qanday lider obro'ga ega. Obro'lilik Shaxsning SHunday xususiyatiki, u boShqa Shaxslarga ham hissiy - emotsional, ham irodaviy tahsir ko'rsata olish qobiliyatiga egadir. Norasmiy obro'lilik, yahni Shaxslararo munosabatlar mahsuli sifatida orttirilgan obro' samaralidir. Odamlar ko'ngliga yo'l topish, ularni turli vaziyatlarda tuShuna olish, ishonch va Shunga o'xShaShlar obro' orttirish mehzonlaridandir.

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

Birinchisi **“liderlik sifatleri nazariyasi”**dir yoki xarizmatik nazariya. Uning mohiyati Shuki, hamma ham lider bo'la olmaydi, ayrim Shaxslarda SHunday sifatlar yig'indisi tug'ma mavjud bo'lib, bu sifatlar majmui uning guruhda lider bo'lishini tahminlaydi. Masalan 1940 yilda amerikalik K. Berd 79 sifatdan iborat bo'lgan liderlik qirralari ro'yxatini tuzdi. Bu ro'yxatda, jumladan, taShabbuskorlik, muloqotga kirisha olish, yumor hissi, o'ziga ishonch, tez va aniq qarorlar qabul qila olish, taShkilotchilik kabi sifatlar bor edi. Lekin bu nazariyaning xatoligi SHunda ediki, birinchidan, u yuqoridagi sifatlar qanday qilib namoyon bo'ladi-yu, qanday Shakllanishi tuShuntirib bera olmadi, ikkinchidan, so'roqlar mobaynida birorta sifat ham mutlaq ko'p marta qayd etilmadi. Tadqiqot nihoyasida o'Sha boShida taklif etilgan sifatleraning atigi 5 foizigina aksariyat rempondentlar javobida qayd etildi. Bu liderlik modelini yaratish oson emasligi to'g'risida xulosaga kelishni taqozo etdi.

Ikkinchi nazariya **liderlikning vaziyatga bog'liqligi nazariyasi**dir. Bu yerdagi asosiy g'oya – lider vaziyatning mahsuli degan g'oyadir. Har bir odamda liderlik sifatleri bor, lekin ayrim vaziyatlar ayrim Shaxslarning o'zlarini ko'rsatishlari, lider bo'lishlari uchun qulay hisoblanadi.

Yuqoridagi ikki nazariyani tanqid qilish natijasida paydo bo'lgan uchinchi nazariya **liderlikning sintetik nazariyasi**dir. Bu nazariya liderning guruhiiy munosabatlarinig bevosita mahsuli deb qaraydi, liderning ro'yobga chiqishida guruhning birlamchi rolini ilgari suradi.

Ko'plab olimlar, jumladan, rossiyalik ijtimoiy psixologlar oxirgi yillarda rus psixologi A.N.Leontg'evning faoliyat kontseptsiyasiga tayangan holda, liderlikni faoliyat mahsuli, guruhning uShbu faoliyatga munosabati va guruhda qabul qilingan normalar va ijtimoiy kutuvlarga kim ko'proq javob berishiga qarab liderni aniqlaSh mumkin, deb hisoblaShmoqda. Bundan taShqari, ijtimoiy kutuvlar nazariyasi hozirda ko'pchilik tomonidan mahqul yondoShishlardan biri deb qabul qilinmoqda.

SHuni alohida tahkidlaSh joizki, butun dunyoda ishlab chiqarish va uni boShqarish borasida modernizatsiya siyosatining tan olinishi, barcha davlatlarning o'ziga xos demokratiya tamoyillari asosida jamiyatni, xususan, mehnat jamoalarini boShqarish siyosatiga o'tishi munosabati bilan boShqaruv masalalariga ham munosabat o'zgardi. Jumladan, mustaqil O'zbekistonda ham erkin fuqarolik jamiyati qurish tamoyillarining yangidan belgilanganligi, Prezidentimiz I.A. Karimov

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

Liderlik uslublari haqida tushuncha Har bir lider yoki boshliq o'zicha individual va qaytarilmasdir. Buning boisi har bir boshliq o'z ish faoliyatini o'ziga xos tarzda tashkil etishidir. Ijtimoiy psixologiyada batafsil o'rganilgan muammolardan biri – turli boshqaruv uslublari. Bu sohada nemis olimlari G.Gibsh va M.Forverg, rus olimlari V.D.Parigin, L.N.Uminskiy, M.Yu.Jukov va boshqalarning ishlari ayniqsa diqqatga sazovordir. Barcha ilmiy tadqiqolarni umumlashtirgan holda ijtimoiy psixologiyada qabul qilingan uch asosiy boshqarish uslublarga tavsif berib chiqamiz. Bu uch uslub - avtoritar, demokratik va liberal boshqaruv uslublari.

Avtoritar rahbar barcha ko'rsatmalarni ishchanlik ruhida, aniq ravshan, keskin ohangda xodimlarga yetkazadi. Muloqot jarayonida ham xodimlarga nisbatan do'q – po'pisa, keskin taqiqlash kabi qathiy ohanglardan foydalanadi. Uning asosiy maqsadlaridan biri – nima yo'l bilan bo'lsa-da, o'z hukmini xodimlarga yetkazish, kerak bo'lsa, tayziq o'tkazishdir. Uning nutqi ham hamisha aniq va ravon, doimo jiddiy tusda bo'ladi. Biror ish yuzasidan xodimlarni maqtash yoki ularga jazo berish, tanqid qilish sof obhektiv bo'lib, bu narsa boshliqning kayfiyatiga va o'zga shaxslarga nisbatan munosabatiga bog'liq. Jamoa ahzolarining tilak istaklari, ularning fikrlari va maslahatlari juda kam hollardagina inobatga olinadi, aksariyat hollarda bunday istaklar va ko'rsatmalar to'g'ridan-to'g'ri do'q-pupisa, kamsitish yoki mahnaviy jazolaSh yo'li bilan cheklanadi yoki qoniqtirilmaydi. Bunday rahbar o'z ish uslublari, kelajak rejalari, biror aniq ishni, operatsiyani qanday amalga oshirmoqchiligini odatda, jamoadan sir tutadi, uning fikricha, bu uning obro'yiga salbiy tahsir etishi mumkin. Guruhdagi ijtimoiy fazoviy munosabatlardagi o'zni jihatdan, u "jamoadan chetda", avtonomdir.

Avtoritar rahbarda har bir jamoa ahzolarining qobiliyatlari, ishga munosabatlari, mavqelariga ko'ra tutgan o'rinlari haqida tasavvurlar borki, shunga ko'ra, u har bir xodimning ish harakatlarini maksimal tarzda dasturlashtirib qo'ygan, unda har qanday cheklashlar uning ochiq g'azabini keltiradi va buning uchun unda jazolaShning turli uslublari mavjud. Yahni, bunday jamoalarda hokimiyat markazlashtirilgan, jamoa rahbari ushbu markazning yakka hokimi – shuning uchun ham bu yerda "mening odamlarim", "mening ishim", "mening fikrim bo'yicha" kabi iboralar tez-tez ishlatiladi. Bunday rahbarlarda ishga nisbatan shunday fidoyilik borki, ular o'zlarini ayni shu professional kasblarisiz, odamlar ustidan rahbarlik qilishdek mas'uliyatsiz tasavvur qila olmaydilar, yahni ish ularning "butun vujudini qamrab olgan". Shu sabab bo'lsa kerak, bunday rahbar har bir odamning kundalik ish faoliyatini, uning natijalarini juda yaxshi biladi. Lekin,

aslida, uni ishning mazmunidan ko'ra, o'zining o'Sha yerdagi yetakchilik roli, boShliqligi ko'proq qiziqtiradi va o'ziga o'Sha sifatlarga qarab baho beradi. Bu sifat, tabiiyki, ishning sifatiga ham tahsir qilgani uchun jamoa oldiga qo'yilgan topShiriqlar bajarilmay qolmaydi ("temir rahbar"). Bunday jamoalarda tanqid ishi juda sust, chunki o'zini ham, boShqalarni ham tanqid qilishlariga yo'l qo'ymaydi. Tanqid qilishga uning fikricha faqat undan yuqori turadigan boShliq xaqli. Yig'ilishlarda so'zni o'zi boShlab, taShhabbusni oxirigacha boShqalarga bermaydi, odamlarning takliflari, ularning hissiyotlari ehtiborga olinmaydi.

GibSh va M.Forverglarning tahlil qilishlaricha, avtoritar lider boSh bo'lgan ishlarning samaradorligi yuqori bo'lib, ishlab chiqarish ko'satkichlari ham yuqori bo'lar ekan. Lekin jamoadagi ruhiy –mahnaviy muhit og'ir, tang bo'lib, bu narsa odamlarning jamoadan, ishdan qoniqmasliklariga olib keladi. Bunday rahbarlar boShchilik qilgan mehnat jamoalarida ishlaydiganlar o'z kasblari, ish joylarini osonlikcha almaShtirishlari mumkin.

D e m o k r a t i k rahbar, aksincha, xodimlariga mustaqillik, erk berish tarafdori. Ish mobaynida xodimlarga topShiriqlar berganda ularning Shaxsiy qobiliyatlarini hisobga olgan holda taqsimlaydi. Bunda u xodimlarning Shaxsiy moyilliklarini, hoxish va istaklarini ham hisobga oladi. Buyruq yoki topShiriqlar odatda, taklif mahnosida beriladi. Nutqi oddiy, doimo osoyishta, sokin, unda o'rtoqlarcha, do'stona munosabat, samimiyat sezilib turadi. Biror kishini maqtaSh, uning lavozimini oShirish yoki ishdagi kamchilikka ko'ra ishiga baho berish doimo jamoa ahzolarinig fikri bilan kelishilgan holda amalga oShiriladi. Tanqid ko'pincha taklif, istak Shaklida, amalga oShirilgan ishlarnig mazmuniga baho berish xolda egasiga yetkaziladi. Har bir yangi ish jamoa maslahatisiz boShlanmaydi. SHuning uchun ham uning fazoviy –ijtimoiy holati "jamoada ichida"dir.

Jamoadada tanqid va o'z-o'zini tanqid Shunday yo'lga qo'ilganki, uning oqibatida hech kim aziyat chekmaydi. CHunki ko'proq boShliq emas, balki jamoaning boShqa faollari – norasmiy liderlar kimdir ishdagi kamchilikka yo'l qo'ygan bo'lsa, uning faoliyatini tanqid qiladilar. BoShliq yo'l qo'gan xato-kamchiliklarini jamoatchilik oldida bo'yniga olishdan qo'rqmaydi. CHunki undagi mahsuliyat hissi nafaqat yuqori boShqaruv taShkilotlari ahzolari bilan muloqot paytida, balki xodimlar bilan muloqotda ham sezilib turadi va qo'yilgan topShiriqlar yuzasidan mahsuliyatni boShqalarga ham bo'lib berishni yaxshi ko'radi. BoShliqning xodimlaridan siri yo'q, Shuning uchun ham majlislarda ko'proq u emas, balki barcha xodimlar gapiradilar, oxirgi qaror chiqarish va so'zlarni yaknlaSh, umumlaShtirish huquqidan u to'liq foydalanadi.

GibSh va Forverglarning tahliliga ko'ra, bunday boShliq rahbarlik qilgan jamolarda mahnaviy –ruhiy muhit juda yaxshi, ishchilar jamoadan, ishdan qoniqish hosil qilganlar, ishdan ketish hollari kam ekan-u, lekin ishlab chiqarish zo'rg'a norma xolatida bo'lar ekan, chunki bunday rahbardan tabiatan dangasa xodimlar foydalanadilar.

L i b y e r a l (loqayd) uslubda ishlaydigan rahbarning kayfiyatini, ishga munosabatini, ishdan mamnun yoki mamnun emasligini bilish qiyin. Unda taqiqlaSh, po'pisa bo'lmaydi, uning o'rniga ishning oxirgi oqibati bilan ttanishish bilan cheklanadi, xolos. Jamoadada hamkorlik yo'q, boShliq jamoaning muammolari ishning baland – pasti bilan qiziqmaydiganday, go'yoki "koiinotda" yurganga

o'xShaydi, Aniq ko'rsatmalar bermaydi, uning o'rniga norasmiy liderlar yoki o'ziga yaqin kishilar orqali qilinishi lozim bo'lgan topShiriqlar xodimlarga yetkaziladi. Uning asosiy vazifasi, uning nazarida, xodimlar uchun ish Sharoitini yaratish, ishdagi kamchiliklarni bartaraf etish, kerakli mahsulot, xom-aShyo kabilarni topib kelish, majlislarda qatnaShish. Xodimlar bilan muloqotda bo'lishga to'g'ri kelganda, u doimo xuShmuomala bo'lib, odob, ahloq normalarini buzmaslikka harakat qiladi, lekin hech qachon ular bilan tortishmaydi. Majlislarda agar biror muammo munozarani keltirib chiqarsa, u bevosita jarayonga aralaShmay oxirgi so'zni o'ziga qoldiradi. SHunday qilib, xodimlarga fikrlaSh va hatti-harakatlar erkinligi berib qo'yilgan. SHu erkin harakatlar yuzasidan boShliqning fikri so'ralgan taqdirda ham, undan aniq gap chiqmaydi, chunki u xodimlarni yaxShi bilmaydi, qolaversa, ularni xafa qilib qo'yishdan qo'rqadi. Uning fazoviy psixologik holati – “guruh taShqarisida”.

Olimlar fikricha, bunday rahbar ishini olib borgan jamoalarda barcha ko'rsatkichlar doimo orqada, xodimlar qo'nimi ham yo'q. Liberal rahbar ishda anarxiyani keltirib chiqarib qo'yib, ko'p turmay boShqa yerdan ish qidirishga harakat qiladi.

Yuqorida baho berilgan boShqarish uslublari ko'proq liderlikka emas, rahbarlikka taalluqli. Ilmiy adabiyotlarda bu ikkala ibora ko'pincha, aslida, eng yaxShi rahbar barcha liderlik sifatlarini ham mujassamlaShtirgan bo'ladi. CHunki, sof ijtimoiy psixologik liderning turlari turli Sharoitlarda o'zida ko'proq namoyon etadigan Shaxsiy sifatlarga tabaqalanadi. Masalan, *lider taShkilotchi, lider taShabbuskor, lider erudit, jamoa hissiy emotsional holatini boShqaruvchi lider, lider bilag'on*. YaxShi rahbar ana Shu lider sifatlarini bilgan holda ularni o'zida tarbiyalaShi va jamoasidagi liderlar bilan hamkorlikda ishlay olishi kerak. Oxirgi yillarda Moskva va boShqa yirik markazlarda o'tkazilgan tadqiqotlar natijasida SHunday xulosaga kelindiki, aslida hayotda sof demokrat, avtoritar rahbarni uchratish qiyin, lekin uchragan paytda ham ular bir jamoani uzoq muddat boShqara olmasligi mahlum bo'ldi. SHuning uchun ham ular vaziyatga bog'liq. Konkret jamoa, undagi qabul qilingan hatti-harakat normalari Shaxslararo munosabatlar tipi liderning ham rahbarning ham ish taktikasi va uslubini belgilaydi degan g'oya qabul qilinmoqda. Lekin rahbarlik uslublarning psixologik mazmun va mohiyatini bilishning amaliy ahamiyati SHundaki, har bir uslubda o'ziga xos ijobiy tomon bor. Mohir rahbar o'zini-o'zi tarbiyalar ekan, o'Shalarining eng maqbuli, ayniqsa, o'zi rahbarlik qilayotgan jamoaga moslarini tarbiyalaShi maqsadga muvofiqdir.

SUPERLIDERLIK FENOMENI. XXI asrda ko'plab qadriyatlarga munosabat o'zgargani sir emas. SHular qatorida insoniy munosabatlar, odamlar faoliyatini demokratik o'zgarishlar Sharoitida boShqarish masalalariga nisbatan ham qaraShlar birmuncha o'zgardi. Ijtimoiy psixologiya, boShqaruv asoslari, menejment sohasida chop etilayotgan yangi davr adabiyotida rahbarlik sanhati va mahoratiga biznes manfaatlar nuqtai nazaridan yonlaShish anhanaga aylangan. Mahlumki, xorijiy mamlakatlarda boShqaruv ishlariga maShul bo'lgan kishilarni yuqorida tahkidlaganimizday «lider» deb ataShadi. Aynan Shu atama odamlar orasida yurib, obro' topgan, gapi, fikrlaShi, ish tutishi va o'zgalarga tahsir ko'rsata olishi bilan ajralib chiqqan Shaxs uchun ham qo'llaniladi. SHu mahnoda Amerika Prezidenti ham lider, atrofiga bir norasmiy guruh to'plagan xali hech qanday rasmiy maqomi

yo'q kimsa ham o'Sha unga ergaShuvchilar uchun lider hisoblanadi. Lekin amerikalik olim Linda Juellning «Industrialg'no-organizatsionnaya psixologiya» nomli kitobida boShqa bir olimlar Mants va Simslar tomonidan ishlatilgan yana bir tushunchada liderlik fenomeni yuqoriroq bosqichda o'rganilgan. Bu – «superlider» tushunchasidir.

Superlider kim va qachon oddiy lider superga aylanadi? Mants va Simslarning fikricha, eng yaxshi lider – bu «superliderdir». Bu Shunday Shaxski, u o'z xodimlarining aksariyatini liderlarga, birinchi navbatda o'zlari uchun liderlarga aylantira oladi. Bunday asosiy g'oya Shundan iboratki, agar odam eng **avvalo o'zi uchun lider bo'la** olsagina, o'zidagi bu malaka yoki mahoratni boShqalarga yetkaza olsagina, bu odam vaqti-saoti kelib o'zi boShqarayotgan jamoani o'zi mustaqil ishlaydigan, bevosita tepasida turib boShqarib turadigan insonga muhtoj bo'lmaydigan mexanizmga aylantiradi. Bu jarayonning subhekti - superliderdir.

Olimlar oddiy rahbar yoki liderning superliderga aylanishini bir necha bosqichlarda kechaShini tahkidlaydilar:

I – bosqich: dastlab inson, yahni, bu o'rinda lider-rahbar o'zi uchun lider bo'lishi, yahni Shaxsiy maqsad va maslaklar, o'zini o'zi kuzatish, o'zini o'zi rag'batlantirish, hayoliy maShqlar va kognitiv tahlillar orqali o'zining mustaqil inson, Shaxs ekanligini, o'zida boShqalarga o'rnak bo'luvchi sifatlar borligini anglaShi va kamchiliklarini bartaraf eishga qodir bo'la boradi;

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

III – bosqich: xodimlariga o'zlarida taShabbus va o'ziga ishonchni namoyon etish uchun Sharoit yaratadi, taShabbuslar ko'rsatilishini tinimsiz rag'batlantiradi;

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

V – bosqich: o'z-o'zini boShqarishga asoslangan ijtimoiy faoliyatni taShkil etish va ishlarga xadeb aralaShaverishdan o'zini tiyish yo'lining afzalliklariga o'zini ishontiradi.

Demak, yuqoridagilardan kelib chiqib tahkidlaSh mumkinki, samarali boShqaruv – aslida ijtimoiy tahsirni amalga oShirishning eng namoyishkorona ko'rinishidir. SHu mahnoda, liderlik – avval Shaxsning o'ziga, so'ngra o'zgalarga bera oladigan tahsirida ko'rinadigan fazilatlar majmuidir, deb tahriflanadi.

Demak, superliderlik g'oyasining asosida yotgan muhim fazilat – bu rahbarning o'zgalarga taShabbuslarni namoyish etishlariga imkoniyat yaratishdir. TaShabbuslar ko'rsata olish va unga yaratilgan imokniyatlar haqida ham ilmiy adabiyotlarda ko'p yozilgan. Masalan, amerikalik maShhur psixolog Deyl Karnegining tahkidlaShicha, asr boShida amerika dollarida hisoblaganda yiliga bir milliondan ortiq daromadli boShqaruvchilar ikki kishi bo'lgan. Ulardan biri Uolter Kraysler va ikkinchisi – CHarlg'z SHveblardir. Amerika cho'yan quyish industriyasining yetakchilaridan bo'lgan Erdryu Karnegi SHvebga odamlarni yaxshi ishlatib, korxona daromadini keskin oShirib yuborganligi uchun kuniga uch ming dollar, yiliga bir million dollar to'lar ekan. Lekin ana Shu millionerning o'z esdaliklarida qoldirgan so'zlari ehtiborga loyiqdir: «Men cho'yan quyish borasida eng oddiy ishchidan ham no'noq edim, asosiy yutug'im – men o'zgalarni

boShqarishni bilganman. Mendagi eng noyob sifat – **odamlarda taShabbusni uyg'otish** qobiliyati edi. CHunki insondagi eng noyob, qimmatli narsani tan olish – uning taShabbusini qo'zg'atishdir». Endryu Karnegi esa umrining oxirida o'zining qabr toShiga «Bu yerda bir umr o'zidan aqlliyoq bo'lganlarni o'ziga bo'ysundira olgan inson yotibdi» deb yozib qo'yinglar deb vasiyat etgan. Demak, SHvebning rahbari ham o'z yo'lida xodimlar psixologiyasini yaxshi bilgan va ularga o'z vaqtida taShabbus ko'rsatish imkonini bera olgan kamtar Shaxs bo'lgan.

Demak, bozor iqtisodiyoti Sharoitida odamlar nima hisobiga samaraga erishish mumkinligi-yu, o'zidan nima talab qilinishini aniq bilsa, ular uchun mustaqil ishlaSh, ishga ijodiy yondaShish imkoniyati ko'proq bo'ladi va yangi asr odami o'zi uchun erkin faoliyat qonunan kafolatlanishini mahqul ko'radi.

SHu o'rinda barcha liderlarga xos bo'lgan yana bir xislatni tahkidlaSh joiz. Bu ham bo'lsa, liderning obro'si yoki bahzan tarjimasiz ishlatiladigan ibora bor – avtoriteti. Liderning avtoriteti – bu kerak bo'lsa, qobiliyat. CHunki avtoritet unga mahlum amalda o'tirgani, mahlum sanktsiyalar, imtiyozlar, imkoniyatlarga ega bo'lgani uchun rasman berilgan bo'lishi mumkin. SHunisi borki, rahbar avtoriteti hamisha bir Shaxsning ikkinchi Shaxsga nisbatan hissiy-irodaviy tahsirini nazarda tutadi. Eng yomoni agar odamdagi taShabbus bo'g'ilsa, u o'z oldiga maqsadlar qo'ymaslikka o'rganib qolsa, u nafaqat xalq uchun qayg'urmaydigan, balki o'zining oilasi, yaqinlari, farzandlari uchun ham qayg'urmaydigan, ular taShvishlarini o'ylamaydigan bo'lib qoladi. Bugungi yangilanishlar Sharoitida milliy-madaniy anhanalarimizni hisobga olganda ham boShqaruvda gumanistik tamoyillarga keng yo'l ochish orqali fuqarolarda mustaqil fikr, fuqarolik pozitsiyasi, taShabbuskorlikning bo'lishi qanchalik ahamiyatli ekanligini yaxshi bilamiz. SHuning uchun ham yangi avlod rahbarlariga, boShqaruvchilariga qo'yiladigan talablar, ular xulqidan kutiladigan sifatlar jamiyatda sog'lom insoniy munosabatlarning barqarorlaShuvi, sog'lom raqobat va o'zaro bag'rikenglik, lekin ishda o'ziga va hamkasblariga nisbatan talabchanlikni taqozo etadi.

Rahbarlik sifatleri. Yuqorida aytib o'tilganidek, rahbarda tug'ma qobiliyat bo'ladi, deb ham aytib bo'lmaydi, ikkinchi tomondan, rahbar vaziyatga qarab, stixiyali tarzda tarbiyalanib ketaveradi, deb ham bo'lmaydi. Minglab Shaxs sifatleri ichida ko'plari rahbarlik uchun qulay va mahqukdir. A.V.Petrovskiy ana Shunday ijobiy sifatlardan bir yarim mingini sanab chiqqan. Lekin ularning barchasini umumlaShtiradigan, albatta, bo'lishi lozim bo'lgan ayrim sifat qobiliyatlar borki, o'Shalar haqida qisqacha to'xtalib, o'tmoq lozim.

Avvalo, har qanday rahbarda **intellekt** - aql-zakovatning mahlum normasi bo'lishi kerak. Bu norma yaxshi rahbar uchun o'rtadan yuqori bo'lmog'i maqsadga muvofiqdir, chunki geniy darajasidagi intellektga ega bo'lgan rahbar bilan ishlaSh xodimlari uchun qator noqulayliklarni keltirib chiqarishini, bunday aql-zakovat qolganlarning ijobiy rivojlanishiga psixologik to'siq bo'lishini amaliyot va hayot ko'rsatdi. Rahbardagi o'rtadan yuqori intellektni qoplab ketadigan boShqa yana muhim sifatlar borki, ular boShqarish ishining samarasiga ijobiy tahsir ko'rsatadi.

Masalan, rahbarning mustaqil fikrlilik, topqirlik taShabbuskorlik sifatleri. CHunki ayrim hollarda xato qilsa ham, rahbar orginal fikrlar aytib, yo'l-yo'riqlar ko'rsata olishi, har bir aytilgan fikr, qilingan ishga mustaqil baho bera olishi zarur.

Mustaqillik Shaxs qiyofasini belgilovchi muhim psixologik xususiyatdir.

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

Har qanday rahbar uchun universal lozim bo'lgan xislatlardan yana biri uning tom mahnoda "ziyoli" bo'lishi yoki, boShqacha qilib aytganda, madaniyatli bo'lishdir. BoShliq o'zidagi madaniyatni avvalo, muomalada, odamlar bilan bo'ladigan kundalik muloqotlarda namoyon etmog'i lozim. **Muomala madaniyati** – bu o'rinli, aniq, qisqa, samimiy gapirish sanhati va ikkinchi tomondan, suhbatdoShni tinglash qobiliyatidir. Chunki, boShliq bilan xodimlar o'rtasida kelib chiqadigan shaxsiy ziddiyatlarning asosida yo tinglay olmaslik yoki gapni to'g'ri yo'sinda gapira olmaslik yotadi. O'zganing o'rniga tura olish, uning his-kechinmalariga shirik bo'lish, empatiya hissining borligi, dialoglarda sabr-toqatlilik va boShqalar muloqot madaniyatining muhim tomonlaridir.

Jamoa faoliyatini va o'z faoliyatini **rejalaShtirish** qobiliyati rahbar uchun muhim bo'lgan talablardan biridir. Chunki rejalaShtirish asosida o'z-o'zini boShqara olish va boShqalarni taShqi faoliyatini maqsadga muvofiq tarzda boShqara olishni tahminlovchi muhim psixologik xususiyat yotadi. RejalaShtirish – bu o'ziga xos kelajakni ko'ra olish qobiliyati, kelajak obrazi bo'lib, bu narsa shaxsning qanchalik kamol topganligi va maqsadga intiluvchanliligining muhim belgisidir. Bu juda murakkab psixologik jarayon bo'lib, u shaxsning o'z diqqatini qanchalik omil tarzda boShqarishi, uni faqat muhim narsalarga qarata olishi, vaqtdan tez foydalana olish, ortiqcha ishlardan o'zini tiyish, qo'l ostidagilarga, imkoni boricha, ularning qobiliyatlariga qarab ish buyura olish va nihoyat, buyurgan ishni o'z vaqtida nazorat qilib, so'rab olish imkoniyati bilan bog'liq. O'z ishini puxta rejalaShtirish qobiliyatiga ega bo'lgan rahbar **realistik tafakkurga** ega bo'lmog'i, ya'ni har qanday sharoitlarda ham o'sha muammo yoki ishga taalluqli barcha al'ternativ variantlardan eng to'g'risi va maqsadga muvofiq'ini tanlay oladigan, ishni to'g'ri taShkil eta bilgan, ya'ni eng kam kuch va vaqt sarflab ishni uddalay olgan, noaniq yoki tasodifiy vaziyatlarda ham ish taktikaksini to'g'ri yo'raltira oladigan odam bo'lishi kerak. Bundan taShqari, yaxshi rag'bar uchun oldida turgan ishning har bir alohida detallarigacha tasavvur qilib, uni amalga oShirishning barcha bosqichlari va vositalarini oldindan ko'ra bilish qobiliyati ham zarur. SHunday taqdirdagina u ishga dadil kirishishi, o'zgalarni o'z ortidan ergaShtirishi va ishlab chiqarishda yuksak ko'rsatkichlarga erishishi mumkin.

Yuqorida aytib o'tilgan rahbarlik sifatleri ichida eng muhimi, tabiiyki, psixologik mahoratni talab etgan – **odamlar bilan ishlaSh mahoratidir**. Jamoa ahzolari bilan samarali ishlaSh uchun boShliq ularning psixologiyasini, har bir ahzo psixologiyasini va guruh psixologiyasini yaxshi bilishi zarur, chunki "o'zgalar psixologiyasini bilish ular ustidan hukmronlikning yagona yo'lidir",- deb yozishgan edi ingliz olimlari. Ijtimoiy psixologiyaning bu borada ham yaxshi vositasi – ijtimoiy psixologik trening uslubi borki, uning yordamida odamlar bilan ishlovchilar jamoani boShqarishning turli usullariga muvaffaqiyatli tarzda tayyorlanmoqdalar.

Ijtimoiy hayotda, shaxslararo munosabatlarda ayrim alohida nizolar, o'zaro

kelishmovchiliklarni bo'lib turishi muqarrar. SHuning uchun bahzan olimlar ziddiyat yoki nizolarning nafaqat salbiy, balki ijobiy tomonlari ham bo'lishi mumkinligini ochiq ehtirol etadilar. Masalan, G. Andreeva ayrim ziddiyatlarning konstruktiv oqibatlari to'g'risida yozadi. Uning fikricha, bahzan ikki Shaxs o'rtasida kelib chiqqan nizo ularning istiqbolda to'g'ri xulosa chiqarib, Shunday harakatni boShqa qaytarmaslikka, omilkorlikka, xuShyorlikka undaydi. Yoki bir qaraShda tanbehga assolangan Shaxslararo ziddiyat Shaxsni o'z ustida muttasil ishlaShga, o'z xulqini o'zi tuzatishiga sabab bo'ladi. Bunday nizolar oqibatida ko'ra **konstruktiv** deb ataladi. **Destruktiv** nizoning oqibati esa ko'pincha salbiy bo'lib, u Shaxslararo antogonizmni keltirib chiqaradi, tomonlarning asablari charchaydi, ular xastalanib qolishi ham mumkin. Yoki er va xotin o'rtasida, yohud qaynona va kelin o'rtasidagi nizo oila ajrimiga sabab bo'lishi va bir butun oila buzilib ketishi mumkin.

Ho'Sh, ijtimoiy psixologik fenomen sifatida nizo yoki ziddiyatga qanday tahrif berish mumkin?

Konflikt, nizo yoki ziddiyat – bu ayrim alohida olingan Shaxs ongida, yoki Shaxslararo muloqot jarayonida, guruh doirasida yoki guruhlararo o'zaro muloqot va tahsir paytlarida biror muammo, masala yoki qaraShlar borasida bir-biriga to'g'ri kelmaydigan, qarama-qarShi fikr, qaraSh va pozitsiyalarning to'qnaShuvi oqibati paydo bo'lgan salbiy hissiyotlarga to'la munosabatlar maromini bildiruvchi ijtimoiy psixologik xodisadir.

Konfliktni keltirib chiqaruvchi omillar, sabablar nihoyatda ko'p, lekin ularni 5 asosiy guruhga bo'lib o'rganish mumkin:

1. **Informatsion-axborot omillari:** muloqot jarayonida Sheriklarga noto'g'ri tarzda yetib keladigan noto'liq, noaniq faktlar, mish-mishlar; Shubhalar, to'la aniqlik kiritilmagan ataylab yoki bilmay turib deyarli xufyona tarzda yetkazilayotgan mahlumotlar; axborot manbaiga nisbatan ishonchning yo'qligi; ayrim xodisa, voqealarga aloqador bo'lgan tortishuv va klishmoqchiliklarga sabab bo'lgan qoidalar, aqidalar, chaqiriqlar, qonun normalari va boShqalar ham Shaxslararo yoki guruhlararo ziddiyatlarning omili bo'lishi mumkin.

2. **Jamiyat miqyosidagi ayrim tizimlarning faoliyatiga bog'liq omillar:** mulkchilikka oid muammolar, ijtimoiy maqom talaShish, xokimiyat yo'nalishidagi amal va xisobotlarga oid janjallar, turli ijtimoiy normalar, anhanalar, standartlar, xavfsizlik masalalaridagi qarama-qarShiliklar, rag'batlantirish va jazolaSh, uy-joy, mulk tortishuvlari, resurslar, tovar, xizmat va foydalar taqsimoti jarayonlarida kuzatiladigan nizolar;

3. **Qadriyatlarga aloqador omillar** (o'zimiz ehtirol etgan yoki rad etgan tamoyillar): jamoaviy, gruppaviy yoki Shaxsiy ehtirol, ishonmagan va ishongan qadriyatlarimiz va ularning xulqda namoyon bo'lishi, mafkuraviy, madaniy, diniy, axloqqa oid, siyosiy, professional qadriyatlar va ehtiyojlar borasida kelib chiqishi mumkin bo'lgan nizolar;

4. **Munosabatlar omili:** bunday omillar bevosita o'zaro aloqalar va muloqotdan insonning qoniqishi yoki nomahqul, deb ehtirol etishidan kelib chiqadi. SHaxslararo o'zaro munosabatlarda ko'proq bir Shaxsning kutishlariga boShqa bir insonning yoki odamlarning muomalasi mos kelmasligi xolatlarida Shaxsiy nizolar kelib chiqadiki, ularning bartaraf bo'lishi turli vaziyatlarda turlicha tus olishi, cho'zilib ketganda, battar "gazzak" otishi, qisqa fursatda xal etilsa, muammo xal bo'lishi ham mumkin.

SHaxsiy muloqotdagi nizolar Shaxsning hayotiy tajribasi, mahlumotlilik darajasi, professional mahoratiga bog'liq ravishda turli ko'rinishlarda o'z yechimini topishi mumkin;

5. Xulq-atvor bilan bog'liq omillar: manfaatlar, qiziqishlar, o'ziga bo'lgan bahoga zid keladigan yoki xavf-xatar tug'diruvchi vaziyat paydo bo'lishi bilan go'yoki, himoya vositasi sifatida paydo bo'luvchi omillar turkumi bo'lib, bu ikkinchi tomonning xudbinligi, adolatsizligi, maShuliyatsizligi yoki loqaydlik, beparvolik oqibatida kelib chiqadi. NizokaShlar bunday Sharoitda o'zlariga nisbatan bo'layotgan salbiy munosabatni xatti-harakatda ko'rib, sezib turganlari bois xaqagarchilik kelib chiqadi va bu konflikt bilan tugaydi.

Konflikt yoki nizolar o'zaro munosabatlardagi odamlarning subhektiv xatolari sababli ham kelib chiqishi mumkinki, Shu nuqtai nazardan ham konfliktlarning turlari farqlanadi:

Shaxsning o'ziga aloqador bo'lgan ichki nizolar – odatda bevosita ijtimoiy psixologiya tomonidan o'rganilmaydi, bu kabi nizolar umumiy, pedagogik hamda patopsixologiyaning predmeti bo'lib, u asosan bir inson qalbidagi turli his-kechinmalar, istak-hoxishlar va motivlarning bir biriga zid kelishi, qarama-qarshi fikrlarning paydo bo'lishi oqibatida yuzaga keladi. Bunday nizo Shaxsgagina mahlum bo'ldai, bahzan esa odam qilib qo'ygan ishining aynan o'zining ichki nizolari oqibati ekanligini anglamaganda unga pisxoanalitik yoki patopsixolg yordamga keladi.

Shaxs va guruh o'rtasida sodir bo'ladigan nizolar odatda bir Shaxs qaraShlari, hatti-harakatining u mansub bo'lgan yoki ishi tuShgan guruhning normalari, xulq-atvor maromlariga zid kelishi, Shaxs kutishlarining guruh normalaridan og'ishi oqibatida kelib chiqadi. Agar bu mehnat jamoasida ro'y bersa, bu guruh ahzolarining malakasizligi yoki rahbarning odamlarni boShqarishdagi uquvsizligi natijasida kelib chiqishi mumkin. Demak, bunday jamoada psixologik, mahnaviy muhit nosog'lom bo'ladiki, Shaxs bilan boShqa Shaxslar o'rtasida kelishmovchilikka olib keladi.

Guruhlararo ziddiyat yoki nizo - ikki yoki undan ortiq guruhlarining bir-birlari bilan murosaga kelisholmay qolgan taqdirda ro'y beradi va bunda ularning o'z maqsadlari erishishlariga bir-birlarining halaqit berishlari asosiy omillardan hiosblanadi. Ko'pincha muayyan formal, rasmiy guruh ahzolari guruhbozlikka berilib, har bir kichik guruh manfaatlari bir-biriga mos kelmay qolganda ham nizo kelib chiqadi. "Guruhbozlik" deb atalmish bunday xolat ham ijtimoiy psixologik nuqtai nazaridan zararli bo'lib, bu yaxlit jamoadagi mahnaviy muhitga jiddiy salbiy tahsir ko'rsatadi. Bahzan bir jamoa rahbariyati va rasmiy tizimi bilan guruh ichidagi norasmiy tuzilma o'rtasida ham nizo kelib chiqadi. Lekin bu holatlarni sog'lom raqobatga asoslangan manfaatlar kelishmovchiligi, masalan, siyosiy partiyalar o'rtasidagi raqobatdan farqlaSh lozim.

SHaxslararo nizo – bir yoki bir necha konkret Shaxslarning o'zaro yoki guruh doirasidagi ziddiyatidir. Bu keng tahrifalغان nizolardan biri bo'lib, bunday nizolar rasmiy jamoalarda ham norasmiy muloqotlar oqibatida ham yuzaga kelishi mumkin. Bunday nizolar odamlarning fehl-atvoriga ham, konkret vaziyatlarga ham bog'liq tarzda kelib chiqishi va vaziyatning xarakteriga bog'liq xolda turlicha kechishi mumkin. Keng tarqalgan Shaxslararo nizolardan biri – bu er va xotin, ota-ona va

farzandlar, qaynona-kelin o'rtasidagi nizolar hisoblanadi. Ularning tabiati ham, davom etish muddati ham, xal bo'lish yo'llari ham turlicha bo'lib, har qanday ko'rinishda ham baribir bunday nizo ikki va undan ortiq Shaxslar o'rtasidagi psixologik masofani tobora uzoqlashtiradi, samimiyatning kamayishiga olib keladi.

SHaxslararo nizolarning kelib chiqishi quyidagi xolatlariga bog'liq bo'ladi:

- mehnat jarayonlari va ishlab chiqarish vaziyatlariga;
 - jamoa a'zolarining Shaxsiy xususiyatlariga;
 - turli vaziyatlarga Shaxsning subhektiv munosabatiga;
 - SHaxslararo munosabatlarning turli vaziyatlardagi turlicha namoyon bo'lishiga.
- SHaxslararo nizo ochiq yoki yaShirish tarzida namoyon bo'lishi mumkin.

Ochiqdan ochiq yuz beradigan nizolar odatda tortishib qolgan Shaxslarning to'g'ridan-to'g'ri, bevosita xatti-harakatlari tarzida namoyon bo'ladi. Bunday nizoni kuzatish, qayd etish va unga kerak bo'lsa, aralashtirish ham mumkin bo'ladi. YaShirin nizo esa ochiq namoyon bo'lmaydi, balki u turli xufyona usullar bilan amalga oshiriladi. TaShqaridan qaragan odam bunday nizoning mavjudligini sezmaydi.

Bahzan nizolar obhektiv sabablar, Shart-Sharoitlar bois vujudga keladi. Masalan, agar bu ishlab chiqarishda bo'lsa – ish Sharaitlarining yomonligi, xizmat vazifalarining no'rin taqsimlanganligi, kadrlar salohiyatiga beehtiborlilik, mehnatni rag'batlantirishdagi adolatsizlik kabilar odamlar o'rtasida muayyan tangliklarni keltirib chiqaradiki, bu SHaxslararo o'zaro munosabatlarda o'z aksini topib, ularning o'zaro va xodimlarning rahbarlar bilan urushib qolishiga, yaShirin yoki ochiq konfrontatsiyaga olib keladi. Bu kabi nizolarni bartaraf etish uchun uni keltirib chiqargan obhektiv Shart-Sharoitlarni o'zgartirish yoki kamchiliklarni yo'qotish orqaligina amalga oshiriladi. Chunki jamoadagi bunday nizolar o'ziga xos signal vazifasini bajaradiki, u orqali rahbarlar mehnat jamoasida nomahqul psixologik muhit paydo bo'layotganligidan xabardor bo'ladilar.

Subhektiv sabablar yoki omillar tufayli kelib chiqadigan nizolarga aksariyat xolatlarida odamlarning o'zlari, ularning Shaxsiy xususiyatlari, ulardagi ehtiyoj, istak va maslamlarning nomutanosibligi asos bo'ladi. Bunda qaror qabul qiluvchining qarori boShqalarga nomahqul bo'lishi, ular mehnati adolatsiz baholanishi, ayrim SHaxslarning esa ochiq tabiatan janjalkash ekanligi sabab bo'ladi.

Bundan taShqari, nizolar quyidagicha toifalanadi:

- **gorizontal** – bir-biriga bo'ysunmaydigan, tobe bo'lmagan oddiy xodimlar o'rtasida;

- **vertikal** – o'zaro bir-biridan amal pog'onasi bo'yicha farq qiluvchilar, masalan, rahbar bilan xodim o'rtasida;

- **aralash** - SHaxslararo munosabatlarda u va bu xolat uyg'un kelganda. Odatda ishlab chiqarish faoliyatida eng ko'p tarqalgan nizo turi vertikal va aralash bo'lib, ular jami nizolarning 70-80 foizini tashkil etadi.

Nizolarning oldini olish yoki u paydo bo'lgan bo'lsa, bartaraf etish uchun uning kelib chiqish sababini, asosiy aybdorlarni yoki obhektiv sabablarni aniqlash lozim. Mutaxassislar nizolarni bartaraf etishning ko'plab usullari va yo'llari borasida tavsiyalar ishlab chiqqanlar. Masalan, X. Kornelius va SH. Feyerlar uni xal qilish uchun **nizo xaritasini** tuzishni taklif etadi. Unga ko'ra, nizoli vaziyatni aniqlash uchun quyidagilar inobatga olinishi lozim:

1) nizoni keltirib chiqqan muammoning umumiy qirralarini ochish, masalan, agar

ishlab chiqarishdagi nizo ish xajmining to'la bajarilmaganligi sababli kelib chiqqan bo'lsa, avvalo ish taqsimoti diagrammasini tuzish kerak;

2) nizoning asl sababini aniqlash, zero, aynan shu ish odatda eng muShkul ish hisoblanadi;

3) nizoning haqiqiy ishtirokchilarini aniqlash – alohida shaxsmi, guruhmi yoki uyushmami;

4) nizoga sabab bo'lgan shaxsiy xohish, istaklar, nizokashlarning aynan nimani istayotganligini aniqlash;

5) nizoga qadar nizokashlarning o'zaro munosabatlari qanday bo'lganligini bilish;

6) bevosita nizoda ishtirok etmagan, lekin uning ijobiy xal etilishidan manfaatdor bo'lgan shaxslarning nizoga munosabati.

Bu kabi strategiya avvalo nizoning chuqurlashib ketmasligi, unga yana ko'plab shaxslarning aralashib ketmasligini tahminlaydi.

Tabiiy, mutaxassislar va olimlarni shaxslararo munosabatlar jarayonida turli vaziyatlarda paydo bo'ladigan nizolarni baratarf etish masalasi qiziqtiradi. Rus olim G.N Smirnov turli nizolarni bartaraf etishga imkon beruvchi ikki guruh usullarni taklif etadi – tizimiy hamda shaxslararo.

Nizolarni xal qilishga bog'liq bo'lgan tizimiy usullarga u quyidagilarni kiritadi:

1) *ishga nisbatan qo'llaniladigan talablarni tushuntirish*, masalan, ishchi yoki xodim o'z xizmat vazifasini to'laqonli ado etolmaganligi sababli u bilan rahbar o'rtasida nizo kelib chiqqan bo'lsa, nizoni barataraf etishga axd qilgan ikmsa shu xizmat lavozimiga qo'yiladigan talablar, xodimning mehnat huquqlari bilan qatorda uning burch va maShuliyatini ham yana bir marotaba uqtirib qo'yadi;

2) *muvofiglaShtiruvchi va birlaShtirish usullari*. Odatda bir xodimning ish samarasi boShqa bir xodimga yoki xodimlarga, qolaversa, boShqa tuzilmalarning aniq va yaxshi ishlaShiga bog'liq bo'ladi. SHuning uchun bir xodim yoki xodimlar guruhida nizoli vaziyatning paydo bo'lishiga boShqa bir tuzilma ishidagi nomuvofiqliklar sabab bo'lishi mumkin. Bunday Sharoitda rahbar nizoni barataraf etish uchun o'Sha boShqa aybdor tuzilmaning faoliyatini aniq yo'lga qo'yishi, yoki xodimlar o'rtasida murosab bo'lishi uchun boShqa bir qo'Shimcha muvofiglaShtiruvchi bir bo'g'inni ishlab chiqarishda joriy etishi mumkin. Masalan, ishlab chiqarish nizosining sababi – xom aShyoning vaqtida yetkazib berilmayotganligi bo'lsa, rahbar tahminotchilar ishini muvofiglaShtiradi, ular faoliyati bilan ishlab chiqaruvchilar o'rtasida birlik va hamjihatlik bo'lishiga erishish yo'lida aniq yo'nalishlarni belgilaydi;

3) *barcha ishlab chiqarish subhektlari faolyaitini yagona maqsad atrofida birlaShtrish* ham ishlab chiqarish jarayonlarida nizolarning sodir etilmasligini kafolatlaydi. Bunday Sharoitda rahbarlar va guruh liderlarining roli katta bo'ladi;

4) *rag'batlantirish tizimini joriy etish* samarali ish usullaridan hisoblanadi. Bunday Sharoitda odamlarning xulq-atvoriga tahsir etish, paydo bo'lishi mumkin bo'lgan nizoli vaziyatlarga barham berish yoki sodir bo'lgan bo'lsa, uni baratarf etish uchun taShakkur bildirish, mukofotlaSh, xizmat lavozimni ko'tarish kabilarni qo'llaSh ijobiy samara berishi mumkin.

Nizolarni bartaraf etishning **shaxslaro munosabatlarga aloqador usullariga** quyidagilar kiradi:

1) *bosh tortish* – nizoga nisbatan shunday reaksiyaki, bunda nizoga guvoh bo'lganlar aslida uning mavjudligini tan olmaydilar, unga aralaShishdan boSh tortadilar. Odatda bunday sharoitda rahbar yo ayni paytda vaqti yo'qligini, imkoniyat yo'qligini, nizoning sababi arziyas xolat ekanligini vaj qilib, uni xal qilishga aralaShishdan boSh tortadi. Yoki u vaziyat taqozosi bilan paydo bo'lgan nizo vaqt o'tishi bilan o'z o'zidan yechimini topadi, odamlar insofga kelib qolishiga umid qiladi;

2) *tekislash* – bu nizolashuvchi tomonlardan birini mavjud xolatga “ko'ndirish”, moslashtirish va Shu yo'l bilan o'zining ham muayyan manfaatlarini himoya qilishdir. “Mayli men yutqazsam ham, sening ishing bitib keta qolsin” degan naqlda nizoga aralaShgan Shaxs vaziyatni yumshatishga erishadi, go'yoki “o'zni qurbon qilib” bo'lsa ham tomonlarning yarashib ketishi uchun barcha imkoniyatni yaratadi;

3) *kompromiss* – bu ochiq muloqot va vaziyatni, nizokaShlarning xulq-atvori va fikrlarini muhokama qilish yo'li bilan ikkala tomon uchun ham mahqul bo'lgan yechimni qidirishdir. Bu usulning samaradorligi shundaki, nizoga aralashgan Shaxs ikkala tomonning ham aybini, ular tomonidan yo'l qo'yilgan xatolarni ochiq, xolis o'rta taShlaydi va eng mahquli – o'ar bir Shaxs o'z burch va maShuliyatlarini taroziga solib olishlari ekanligini uqtiradi. Natijada ikkala tomonda xosil bo'lgan tanglik mahlum mahnoda yumShaydi va oqilona qarorlar qabul qilish imkoniyati tug'iladi. NizokaShlar janjal bo'lgandan ko'ra yomon bo'lsa ham bir qarorga kelinganligidan xursand bo'lib, o'z fikrlaridan mahlum mahnoda qaytadilar, vaqt o'tgach esa vaziyat umuman yumShab, tomonlar yaraShib ketishi mumkin. Odatda oilaviy nizolarda kompromiss yo'lini tutgan oilaning katta ahzosi yoki erkak kishi nizoning oldini olishga erishadi, bunda biror tomonning “bir gapdan qolishi” katta rolg' o'ynaydi;

4) *raqobat* – odatda bir tomonning ikkinchisi ustidan ustun kelishi hisobiga boShqasining batamomo yengilishini nazarda tutadi. Vahni, bunda “Men yutishim uchun sen mutloq yengilishing Shart” degan tamoyil ustivor bo'ladi. Bunday usul albatta, psixologik nuqtai nazardan samarasiz va noto'g'ri bo'lsa ham, ayrim xolatlarda masalaning aynan Shu tarzda yechilishi boShqalarning iqtidori yoki irodasining kuchayishiga sabab bo'lishi mumkin. Masadan, oilaviy majoroda kelin agar nohaq bo'lib, yoShligi tufayli arazlab, barchaning dilini xira qilishi va uShbu vaziyatda baribir qaynonaning sabr bilan ustun kelishi, baribir aytganini qildirishi yoSh kelinchakning kelgusini Shu kabi xatti-harakatni boShqa qaytarmasligi uchun saboq bo'lishi mumkin;

5) *hamkorlik* – bu nizoni xal qilishning Shunday usuliki, bunda ikkala tomonning Shaxsiy manfaatlari nizoni keltirib chiqaragan muammodan ustun qo'yiladi. Bunday xolatlarda nizokaShlar bir tomon manfaatining inobatga olinmasligi, ikkinchi tomonning boShqa manfaatini yerga urishini tuShungani uchun ham murosa yo'li to'g'ri ekanligi, yaxShisi mavjud muammmoni yechishga teng kirishish lozimligi fikriga kelib to'xtaydilar.

SHunday qilib, real hayotda nizoning kelib chiqishi, uning qanday kechishi va yechimi uni keltirib chiqargan vaziyatdan ham ko'ra, uShbu vaziyatda ishtirok etayotgan insonlarning unga nisbatan subhektiv munosabatlariga bog'liq bo'ladi. SHuning uchun ham har qanday nizoli, ziddiyatli xolatlarda unga aloqador bo'lib qolgan insonlar quyidagi qoidalarini yodda tutishlari lozim:

1. Nizoli vaziyatda aql emas, balki hissiyotlar ustun bo'lishini unutmang, hissiyotlar esa odamning jahli chiqib, aqli ketib qolishiga turtki bo'ladi va u o'z xatti-harakatlari va gapirayotgan so'zlarini nazorat qilish qobiliyatidan mahrum bo'ladi. Vaqt o'tishi bilan Shu qilgan ishingiz uchun o'zingiz qattiq aziyat chekib, xijolat bo'lib qolishingiz mumkin. SHu bois ham ishdami, oiladami yoki jamoatchilik joylaridami odamlar bilan muloqot qilganda, ularning insoniy nafsoniyatiga tegadigan, Shahni va oriyatiga tegib ketadigan mulohazalardan o'zingizni saqlang, o'zingizni o'zgalardan ustun qo'yishdan ehtiyot bo'ling, kamtarlik Shioringiz bo'lsin.

2. O'zgalalar bilan muomalada ularning hurmatini joyiga qo'yib, so'zlaShishning yumShoq maromini tanlang. Masalan, "Kechirasiz..", "Sizdan minnatdor bo'lardim, agar...", "Sizga malol kelmaydimi?" kabi iboralarni ishlatish odatga sizga nima sababdandir yomon munosabatda bo'layotgan insonni ham yumShatadi, undagi salbiy hislarning junbuShga kelishiga yo'l qo'ymaydi.

3. Ish faoliyat bilan bog'liq munozaralarda agar suhbat taranglaShib borayotgan bo'lsa, ikkala tomonning manfaati to'g'risida emas, asl masalaning, muammoning mohiyati xususida kechishiga ehtibor berib, xolis faktlarga ko'proq urg'u bering. Imkon boricha suhbatdoShni tinglaShga intiling, zero, tinglaSh olish mahorati sizning yaxshi suhbatdoSh ekanligingizning muhim ko'rsatgichidir. Bu o'rinda Deyl Karnegi kabi muloqot ustalarining tajribasini eslang.

4. Har qanday masala xususida uning yechimi yagona bo'lmasligini unutmang, chunki barcha xolatlarda qiyin vaziyatdan chiqishning bir qator usullari, yo'llari bo'lishi tabiiy. SHuning uchun Sizning fikringizga zidroq kelayotgan fikrni suhbatdoShdan eShitganingizda, "Balki men xato qilayotgandirman" deb uning fikrlaSh tarzidagi to'g'ri mulohazalarni tahlil qiling, uning fikridagi ijobiy va salbiy jihatlarni ajrating, ularning real oqibatlariga baho berib ko'ring. Bunday xolatlarda hech bo'lmaganda "Men Sizning fikringizga to'liq qo'Shilmasamda, bergan taklifingizni albatta o'ylab ko'raman, menga biroz imkon bering" desangiz olam guliston!

5. Nizoli vaziyatning xal bo'lishining o'zingiz uchun manfaatli tomonlarini anglang va o'zingizga Shunday savol bering: "Agar yechim topilmasa, nima bo'ladi?". Bunday munosabat nizoni Shaxslararo munosabatlardan muammoning yechimiga turtki bo'ladi.

6. Agar suhbatdoSh ikkalangiz ham achchiqlanib turgan bo'lsangiz va ish uruShib qolishgacha borib yetayotganligini anglasangiz, o'zingizdagi ichki tanglikni, "zarda"ni chiqarib yuborishga harakat qiling. CHunki agar achchig'ingizni taShqariga chiqarsangiz, bu u tomonning ham qaynab ketishiga sabab bo'lib, vaziyatni nazorat qilib bo'lmay qoladi. Eng yaxShisi, o'zingizni tiyib, gapirishdan to'xtang, mayli suhbatdoShingiz ichidagi to'kib solaversin, undagi jahl va salbiy hissiyotlarni betiga aytishdan o'zingizni tiying, kelgusida uning Shunday vajohatga tuShishi mumkinligini unutmang.

7. Siz bilan uruShib qolgan odamning ham qandaydir fazilatlari, yaxshi sifatleri borligini unutmang va diqqatingizni ana Shu jihatlarga qarating. Masalan, er va xotin uruShib qolgan paytda ayol qanchalik baland ovozda o'z dardini to'kib solayotganligiga qaramay, uning farzandlarning onasi, mehribon ekanligini, ularga Shunady qiliqlar qilmasligini er yoddan chiqarmasa bas.

8. SuhbatdoShingizga sizning o'rningizga turib, masalani xal qilish yo'lini

o'ylaShga chorlang, masalan, unga taxminan Shunday murojaat qiling: "Meni o'rnimda bo'lganingizda siz nima qilgan bo'lar edingiz?" Bunday murojaat suhbatdoShni hissiyotlardan real vaziyatni xolis baholaSh maqomiga o'tishiga asos bo'ladi va unda tanqidiy ruhni biroz bo'lsa-da, yumShatadi.

9. SuhbatdoSh oldidagi afzalliklaringiz, xizmatlarinigizni minnat qilib, xaspo'Shlamang. Sodir bo'lgan nizoli vaziyat va voqeaning sababchisi faqat suhbatdoShingiz ekanligi fikridan qayting.

10. Paydo bo'lgan ziddiyat qanday hal bo'lishidan qathiy nazar, Shu inson bilan batamom munosabatlarni uzil-kesil uzib taShlamang. Masalan, agar bu er va xotin o'rtasidagi ixtilof bo'lib, u ajrim bilan tugagan taqdirda ham o'rtada farzand borligini, baribir hayot so'qmoqlarida bir kun bo'lmasa bir kun uchraShib, qandaydir yangi bir muammoni birgalikda xal qilishga to'g'ri kelishini sira unutmang.

SHu kabi vaziyatlar turli faoliyat jabhalarida uchraShi mumkin, yuqoridagi qoidalarni unutmaslik insonning o'ziga, salomatligiga, odamlar orasidagi obro'siga bevosita aloqador ekanligini, yaShaSh bahzan ziddiyat va nizolar bilan yanada yaxshi bo'lishini hech kim unutmasligi kerak.

BOSHQARUV PSIXOLOGIYA FANIDAN GLOSSARIY

Affekt (latince affectus – ruhiy hayajonlanish, qiziqish) qisqa muddatda va Shiddat bilan sodir bo‘ladigan hissiy, hayajonli jarayon: hulq-atvor, hatti-harakat ustidan nazoratning susayishi tufayli ro‘y beradigan kuchli his-tuyg‘u (g‘azablanish, qo‘rqish, nafratlanish, Shodlanish). Mutaxassislar normal va ‘atologik affektlar borligini, Shuningdek, affektiv reaksiyalarga ozroq yoki ko‘‘roq moyil bo‘ladigan Shaxslar ham bo‘lishini ta’kidlaShadi. O‘zida affektiv reaksiyaga nisbatan hislarga erk bermaslik insondagi normal ‘sixik holat hisoblanadi. Affektlar ta'siriga beriluvchi kishilar odatda olomon orasida sarosimalik uyg‘otishga moyil bo‘ladilar.

Anglash – ‘sixik mazmunni ongsizlikdan aktiv belgi Shakliga ko‘chirishdan iborat ‘sixik jarayoni bo‘lib, bu mazmunni boShqa kishilarga etkazib berish imkonini beradi. Anglamoq o‘ziga xabar bermoq, o‘z tajribasi hisiyoti, ehtiyoji, qiziqishi va b. to‘g‘risida o‘ziga tuShuntirish demakdir. AnglaSh demak nimadir to‘g‘risida o‘z-o‘ziga hisob berishdir. Sub'ektiv holda u yoki bu vaziyat, kechinma va boShqalarni aniq-ravshan va nazorat qilinadigan in'ikosidir.

Amaliy psixologiya – ijtimoiy amaliyotning turli sohalaridagi amaliy vazifalarni hal qilishda foydalaniladigan amaliy bilimlar va texnologiyalar majmuasidir. Amaliy psixologiyaning muhim xususiyati Shundaki, u yoki bu vazifalar ularning manfaatlari uchun hal etilayotgan iste'molchi yoki buyurtmachini hamisha ko‘rsatish mumkin.

Aql – insonning ma'naviy va ruhiy faoliyatida barcha oliy narsalar xodiaslarni qanday bo‘lsa, aynan Shunday xolda bilish qobiliyati, mavxum fikrlaSh va tushunchalar yaratish xususiyati.

Ahloq - ijtimoiy ong Shakllaridan biridir. Kishilarning tarixan tarkib to‘gan hulq – atvori, yurish – turish, ijtimoiy va Shaxsiy xayotga o‘zaro, Shuningdek jamiyatga bo‘lgan munosabatlarini tartibga solib turuvchi barqarormuayyan norma va qoidalar yig‘indisi.

Attraktsiya – (lotince so‘z – attrahere –yoqtirish, o‘ziga jalb etish) – bu bir insonning boShqa bir insonga ijobiy munosabati asosida yoqishi va yoqtirish, o‘zaro mobillikni tuShuntiruvchi emotsional hisdir.

Aloqa – makon yo vaqtda bir – biridan muayyan masofada uzoqlikda joylaShgan ikki yoki bir necha hodisa yo ob'ektning o‘zaro bog‘lanish xodisasi.

Agleratsiya – olomon

Bilish – olamning inson ongidagi in'ikos etish jarayoni . inson o‘zini qamrab olgan atrof – muxit to‘g‘risida bilish va tasavvurga ega bo‘lmay turib, faoliyatning biron bir turi bilan Shug‘ullana olmaydi. Bilishning maxsuli natijasi bilim bo‘lib, xar qanday kasbni egallaSh faqat bilim orqali ro‘y beradi.

Boshqarish (iktisodiyotda) — xo‘jalik ob‘yektining iqtisodiy tizimi holatini tartibga solish va yo‘naltirish jarayoni; sub‘yektlar, idoralar tomonidan kishilar va iqtisodiy ob‘yektlarga ongli maqsadga muvofiq ta’sir ko‘rsatishni bildiradi, ularning faoliyatini yo‘naltirish va ko‘zlangan natijalarga erishish maqsadlarida amalga oshiriladi. B. usullari boshqariladigan ob‘yektning o‘ziga xos xususiyatlariga bog‘liq, lekin hamisha boshqaruv qarori tatbiq etiladigan davrni ajratib olishni nazarda tutadi. B. xo‘jalik faoliyati davrlari uchun ishlab chiqiladigan rejalarga muvofiq holda olib boriladi. B.ning iqtisodiy, ma’muriy va ijtimoiyruxiy usullari mavjud. B.ning

iqtisodiy usulidakutilganmaqsadlarga erishish uchun iqtisodiy vositalardan foydalaniladi. Bu vositalar (rejalashtirish, texnikiqtisodiy taxlil, foyda, rentabellik, narx, kredit, moddiy rag'batlantirish, soliq va boshqa dastaklar)dan to'g'ri foydalanish muhim o'rin tutadi, ishlab chiqarish jamoasini tashkil etadigan kishilarning shaxsiy va guruhiy manfaatlarini yuzaga chiqarish orqali ularning samarali ishlashi ta'minlanadi (mas, ishchilarga qo'shimcha ish haqi to'lash, mukofotlar berish, bir yo'la katta pul bilan takdirlash va boshqa rag'batlantirish choralari). B.ning ma'muriy usuli buyruq va farmoyishlar asosida olib boriladi. Ma'muriyat o'z xo'jaligi doirasida bo'limlar, guruhlarini, shuningdek xodimlarni tabaqalashtirib, ularning vazifalari, mas'uliyati va huquqini belgilaydi. Unda rejalashtirish, resurslarni, foydani, tayyor mahsulotni taqsimlash, mablag'lardan foydalanish markazlashtirilgan tartibda olib boriladi. Ijtimoiyruhiy usuldagi B. ijtimoiyma'naviy vaziyatga ta'sir etish orqali kishilarning fe'latvori, ruhiyatini hisobga olib, ularning ijtimoiy talabini qondirish yordamida olib boriladi.

Vijdon – ijtimoiy xodisa bo'lib, kishining xayotida sodir bo'layotgan ijobiy va salbiy xodisalarga munosabatida ifodalanadi. Vijdon kishining ma'naviy etukligiga bog'liq.

Guruhlarning tuzilishi – guruh qismlarining kichik guruhlariga nisbatan barqaror bo'linishi, guruhga kiruvchi kishilar o'rtasida guruh vazifalarining taqsim qilinishi.

Gallyutsinatsiyalar (lat. hallucinatio - alahsiraSh, ko'zga ko'rinish) insonda kasal 'aytidagi 'sixikasiga ta'sir etishi natijasida hosil bo'ladigan mavjud bo'lmagan, fantastik, xayoliy, uydirma obrazlar.

Guruh dinamikasi (grekcha dynamis – kuch) – bu guruhning o'z holatini o'zgartiradigan, rivojlantiradigan yoki buzadigan kuchlarning hamkorlikdagi jarayonidir. U asosan ikki xil yo'nalishdagi jarayonlarda ko'zga taShlanadi: guruh a'zolarining birlaShuvi va aksincha, keskinlaShuvi.

Guruh munosabatlari – a) guruh faoliyatining xarakter iva mazmuni; b) guruhning umuman strukturadagi o'rni, qadriyatli birligi va b. xarakteristikasi; v) guruh a'zolarining sotsial individ sifatidagi o'zaro Shaxsiy munosabatlari; g) bu munosabatlarga jalb qilingan kishilarning individual 'ozitsiyalariga ko'ra guruhda uning a'zolari o'rtasida qaror to'adigan munosabatlardir.

Guruh roli (o'rni) – guruh uchun bajaradigan vazifasiga ko'ra insonning Shu guruhdagi barqaror, mustahkam holati (o'rni, 'ozitsiyasi).

Guruh – umumiy bo'lgan bir yoki bir necha belgilarga ko'ra birlaShgan kishilar yig'indisidir.

Guruhning birdamligi - fikrlar birligi, e'tiqodlar, anhanalar birligida, Shaxslararo munosabatlar, kayfiyatlarning ijobiy xarakterida va guruh 'sixikasining boShqa belgilarida, Shuningdek, hamkorlikdagi amaliy faoliyatning birligida namoyon bo'ladigan guruh a'zolari birligining psixologik xarakteristikasidir.

Gi'oteza – o'rganilayotgan zxodisaning sabablari va xususiyatlarini tuShuntiradigan asosli tahmin tarzidagi bilim Shakli.

Guruhda kuchlarning munosabati – bu guruhiy jarayonlarni hamda guruh a'zolarining hulq-atvorini nazorat qilish imkoniyatlarining guruh ob'ektlari o'rtasida taqsimlanishidir. Liderlik tushunchasida, guruh dinamikasi va Sh.k. larda namoyon bo'ladi.

Geniy – bu yangiliklarni yaratuvchi va kaShf qiluvchi Shaxs.

Dunyo obrazi - insonga dunyoda harakatlana olish uchun mo'ljallab bo'lib xizmat qiladigan olam to'g'risidagi, boShqa kishilar, o'zi va o'z faoliyati to'g'risidagi bir butun, yaxlit ko'chma darajali tasavvurlari tizimidir. Bu sub'ektiv kechinmalar tilida yaratilgan taShqi dunyoning ichki modelidir. Ta'kidlash lozimki, bu olamni idrok qilish natijasida hosil bo'lgan, ichki rejaga noavtomatik tarzda ko'chirilgan obrazlar emas, balki hayotiy faollikning har biri keyingi momentidagi hodisalarni baShorat qila oladigan, chuqur anglanmagan taxminlar asosida aktiv qurilgan tizimdir. O'zini va taShqi olamni faol o'zlashtirish davomidagi tekshirish usullari bilan (sinov va xatolar) yaratiladi.

Diqqat – ongning muayyan ob'ektlar to'g'risida, jarayonlarga (taShqi yoki 'sixikaga bog'liq) tanlangan holda yo'naltirilishidir. Ba'zan nazorat va o'z-o'zini nazoratni ham diqqatga kiritishadi.

Dunyoqarash – tartibga solingan, aqliy ongli tizimga aylantirilgan bilim, taasvurlar va g'oyalar majmui bo'lib, u Shaxsni ma'lum bir qoli'da, o'z Shaxsiy qiyofasiga ega tarzda munosib o'rin egallaShga chorlaydi.

Dil- jon,qalb,yurak,ko'ngil markaziy osiyo falsafiy tafakkurida uShbu tushunchalar deyarli bir xil ma'noda ifodalanib borliqning nomoddiy asosida hamda insonning tub mohiyatini ifodalash uchun xizmat qilib kelgan.

Deviant xulq – atvor – ijtimoiy deviantlikni kiritib chiqaruvchi xulq – atvor

Dadillik – kishining xayot va omonligi uchun omon bo'lgan kishilarni engishda ko'rinadigan iroda kuchidir.

Do'stlik – o'zaro bir- birini tushunuvchi 2 inson o'rtasida yuzaga keluvchi emotsional ijobiy xisdirodatda bir jins vakillari orasida yuzaga keladi.

Jamiyat – tabiatning bir qismi, borliqning aloxida Shaklini ifodalaydigan falsafiy tushuncha odamlar uyuShmasining maxsus Shakli kishilar o'rtasida amal qiladigan ko'chma munosabatlar majmuasidir.

Individ – odamzodning vakili, o'ziga xos takrorlanmas xususiyatlar egasi hisoblanish odam.

Innovatsiya – ijtimoiy amaliyotda sezilarli o'zgarishlar tug'diradigan turli xil yangiliklar yaratish va tadbiq etish.

Idrok – sub'ekt tomonidan uning ongiga nisbatan taShqi dunyodan ajratib olinadigan ba'zi butunlik va yaxlitliklarning bilish jarayoni va harakatlari davomida ongda aks ettirilishidir (bunga boShqa kishilar va inson o'z tanasini aks ettirish ham kiradi). Aytaylik, insonning o'z tanasining sog'ligi yoki nosog'lomligi to'g'risidagi ichki a'zolaridan kelayotgan signal natijasida Shakllanadigan obrazni idrok etish ham, etmaslik ham mumkin. Ko'rincha esa idrok deganda tabiiy va sotsial dunyodagi 'redmetlarni in'ikos ettirish tushuniladi. Ob'ekt bo'lsa taShqi muhitda tayyor holda bo'ladi-yu, u insonga ta'sir qiladi va natijada u inson tomonidan avtomatik tarzda aks ettiriladi, anglanadi, desak, unchalik to'g'ri emas. Aksincha, inson tartibsiz holdagi kechinma va tasavvurlar orasidan ba'zi ob'ektlarni ajratib oladi va bu bilan go'yoki uShbu tartibsizliklarni tartibga keltiradi. Inson sezgi a'zolariga ta'sir qilish uchun biron narsa idrok etildi, anglandi deyishga hali erta. 'redmet yoki 'redmet emas deb hisoblash insonning o'ziga bog'liq: kim uchundir taShqi muhitda musiqaviy ovoz va Shovqinlar, ularda uyg'unlashmaganlik (dissonans) va uyg'unlik (konsonans); kimgadir esa maShinaning ishlatishidan darak beruvchi Shovqin yoki hayvonlar

tomonidan chiqarilayotgan ovozlar, kim uchundir suhbatdoShning nutqidagi mantiqiy urg'u berishlar, kimgadir turar joylarni muvaffaqiyatli yoki muvaffaqiyatsiz rejalaShtirish va boShqalar. Kimlar uchundir esa, agar u bunday narsalarni bilmasa, ular go'yoki yo'qdek «zo'r berib eShitmaslik va ko'rmaslik» 'ayida bo'ladi.

Iroda – insonning o'z 'sixikasi va hatti-harakatlarini ongli ravishda boShqara olishida namoyon bo'ladigan xususiyati (holati) dir. Iroda ongli tarzda o'z oldiga qo'ygan maqsadiga erishishi yo'lida ro'y beradigan to'siqlarni engib o'tish davomida namoyon bo'ladi. Uni o'z-o'zini zo'rlab qiynaSh bilan tenglaShtirmaslik kerak. Iroda hamma vaqt ham o'z-o'zini majburlaSh bilan bog'liq emas. Bu baribir o'z maqsadiga erishishishi yo'lida ishonch, kelishish, ayyorlik, o'rgatish, o'z xususiyatlaridan mohirona foydalanish (odatlar, standart reaksiyalar, zaifliklardan) bo'lishi mumkin.

Ijtimoiy norma – Shaxs xaytida Shunday kategoriyaki, u jamiyatning o'z a'zolarixulq – atvoriga nasbatan ishlab chiqqan va ko'chilik tomonidan e'tirof etilgan xarakatlar talabi.

Ijtimoiy sanktsiya – normalarning Shaxs xulqida nomoyon bo'lishni nazorat qiluvchi jazo va rag'batlantirish mexanizmi.

Iste'dod nishonalari – qobiliyatni o'stirishning tabiiy zaminlari (ularning biologik asosi). Ular tug'ma yoki egallangan bo'lishi mumkin. Ularni ro'yobga chiqmagan qobiliyatlardan ham farqlaSh lozim. Farq Shundaki, iste'dod nishonalari inson xususiyatlari va fazilatlaridagi Shunday biologik jihatlariki, ular keyinchalik u yoki bu qobiliyatga uning kom'onenti bo'lib qo'Shiladi. Bir xil biologik jihat bir qancha qobiliyatlar tarkibiga kirishi mumkin va Shunday tarkibda iste'dod nishonalari rolini bajara oladi.

Individuallik - insonning individ, faoliyat sub'ekti va Shaxs sifatidagi betakror xususiyatlari tizimidir. Individuallikning mavjud bo'lishi insonning ta'lim, tarbiya, u bilan faol munosabatidagi individual yondaShuvining asosi hisoblanadi. «Har bir kishigacha etib borish» - bunday yondaShuvning idealidir. Individuallikni inkor etish (nodonlik, ishonch yoki kam anglangan harakat tufayli, masalan, texnik yoki umumilmiy g'oyalarning oddiy formulalariga sig'inish oqibatida) zaruriy tarzda bir qator salbiy oqibatlarga olib keladi (Shaxslararo va Shaxslar ichidagi keskinlik, ixtirolar, ruhiy jarohatlar, nizolar ishtirok etganlarning asabiy holatlari va ta'lim, tarbiya, mehnatdagi 'ast samaradorlik natijalari sifatida).

Intellekt, aql – inson hayoti davomida bilish faolligiga tegishli bo'lgan barqaror o'ziga xos va rivojlanib boruvchi xususiyatlar va sifatlar tizimi, uning ichki va taShqi hayotiy holatlar, jumladan, ijtimoiy muhitda ham oqilona mo'ljal ola bilishdir. Odatda sub'ektning faoliyat sohasiga bog'liq holda sotsial intellekt, texnik intellekt, gumanitar intellekt, verbal, ya'ni og'zaki, noverbal intellektlarni farqlaShadi.

Ilmiy psixologiya – inson va hayvon 'sixikasi taraqqiyoti, 'aydo bo'lish va mavjud bo'lishi qonuniyatlarini aniqlaShda foydalaniladigan texnologiya va murakkab tarmoqlangan belgilar tizimidir. Ilmiy psixologiyaning asosiy vazifasi – yangilikni aniqlaSh emas, balki bir tomondan ishonarli bilimlari egallaSh, boShqa tomondan esa, qaysi o'rinda ular ishonarli, qay holda esa yolg'on va noaniq ekanligini ayniqlaShdan iboratdir.

Ijtimoiy ustanovka - Shaxsning atrof muhitida sodir bo'layotgan ijtimoiy xodisalarni, ob'ektlarni, idtimoiy guruxlarga ma'lum tarzda idrok etish, qabul qilish va ular bilan munosabatlar o'rnatishga ruxiy ichki hozirlik sifatida odamlardagi

dunyoqaraShni ham o'zgartirishga aloqador kategoriya.

Inson – tushunchasiga aniq tarif berish uchun olamda mavjud bo'lgan boShqa biologik mavjudodlardag ajralib turuvchi eng muxim xususiyatlarni aniqlaSh zarur.

Inson'orvarlik – gumanizm odamlarga mehr – muxabbat bilan qaraSh, ularni xurmat qilish, insonning moddiy farovonligini yuksaltirish va kishilardayuksak ma'naviy fazilatlarni rivojlantirishga g'amxo'rlik qilish g'oyalari bilan sug'orilgan dunyoqaraSh.

Insof – insonning muayyan jamiyatda amal qilayotgan axloq me'yorini nazorat qilish va axloqiy baxolaSh.

Ideal – orzu intilishning oliy maqsadi. Tor ma'noda: Shaxs qobiliyatlarini ifodalovchi namuna.

Illyuziya – tana azolarimizga bevosita ta'sir etib turgan narsa va hodisalarni noto'g'ri (noadekvat) idrok qilishdan iborat bilish jarayonining hodisasi.

Insayt – oydinlaShuv. Muammoning echimi, ba'zan birdan yorqin yulduzday yalt etib 'aydo bo'ladi. Bunday psixologik xolat psixologiyada insay – oydinlaShuv deyiladi.

Ijtimoiylashuv – inson tomonidan ijtimoiy tajribani egallaSh va xayot faoliyat jarayonida uni faol tarzdao'zaShtirish jarayoni.

Image – obraz

Konformizm (lat. conformis – o'hShaSh, mos keladigan) – inson tomonidan o'zining haqligiga ichidan Shubhalanmaydigan fikridan nosamimiy ravishda qaytish tufayli boShqalarning fikrlarini (ehtimol, noto'g'ri bo'lsa ham) tanqidsiz qabul qilish.

Kundalik ong - kishilarning bevosita kundalik tajribasiga asoslanadigan va ular mansub bo'lgan sotsial jamoalarda hukmronlik qiluvchi tasavvurlar, bilimlar, tushunchalar va harakatlarning yig'indisidir.

Kayfiyat – insonning 'sixik hayotida namoyon bo'ladigan, o'rtamiyona yoki zaif samaradorlikning nisbatan davomiy, barqaror, emotsional holati bo'lib, u yoki bu hissiyotning ustunligi bilan xarakterlanadi.

Kichik guruh – umumiy ishni bajaradigan va bir-birlari bilan bevosita Shaxsiy aloqada bo'lgan, 3 tadan 20-30 tagacha kishidan tarkib to'gan, unchalik katta bo'lmagan kishilar to'lamidir. U guruh a'zolarining hamdard bo'lishi, «biz» ekanligini his etishi bilan bog'liq xususiyatlarga ega.

Liderlik – guruhdagi Shaxslararo munosabatlar tizimida hukmronlik va bo'ysunuvchanlik, hokimlik va qaramlik munosabatlaridir.

Malaka – faoliyatning avtomatlaShtirilgan ko'nikmasi, mustahkam mahoratidir. Boshda ongni nazorat qilinadigan va bir me'yordagi harakat bo'lgan narsa har bir kishiga turmuSh tajribasiga ko'ra avtomatlaShtirishi mumkin. Ko'nikmalar faqat oson 'ayqaSh mumkin bo'lgan harakatchan bo'lmaydi, balki fikrlovchi, sotsial-kirishuvchan, taShkilotchi va boShqacha ham bo'ladi. Avtomatizmdan iborat bo'lgani holda ko'nikmalar ayni 'aytda ishda ijodning zaruriy Sharti hisoblanadi (bunga tuShunarli misol quyidagicha: Shu sozanda o'z asbobida musiqa chalishning zarur texnikasi, ko'nikmasini hosil qilgunga qadar u ijodkor bo'la olmaydi, chunki u hali «musiqiy» asboblari klavishalarini, 'ozitsiyalar va b. ni chalkaShtirib qo'yishdan qo'rqadi).

Muloqotdagi konstruktivlik – hamkorlarning aloqasi davomida ularning ehtiyojlarini qondirishni ta'minlaydigan, birgalikda hal qilinayotgan masalalarning

ijobiy echim to'ishiga yordam beradigan, ularning individual betakrorligini saqlab qoladigan muloqotdir. Muloqotdagi konstruktivlik (yaratuvchanlik) tushunchasi kishilarning muloqot davomida o'z salohiyatini o'stirish, Shaxsiy o'sishi, sotsial etuklikning Shakllanishi tomon harakatlanishi yo'nalishini ko'rsatadi.

Munosabatning o'zgarishi (deformatsiya) – bu munosabatlardagi Shunday o'zgarishlarki (buzilish, qiyinchiliklar, yanglishishlar), ular munosabatdagi samaradorlikning 'asayishi yoki buzilishiga, hamkorliklarning sog'lig'iga, ularning obro'siga yoki ruhiy osoyishtaligiga, moddiy qadriyatlariga va boShqalarga 'utur etkazadi. O'zgarishlarni ularning turiga qarab turlicha tuShunish mumkin: mas., mening ustimdan kulishayotgani uchun bizning begona ekanligimizni, bizning do'st emasligimiz, bir-birimizni tuShuna olmasligimizni, meni masxara qilishayotganligi va ko'lab boShqa narsalarni anglay boShladim.

Mazmun – bevosita hissiy kechinmalar davomida yoki ongda aks etuvchi qandaydir ob'ekt o'rtasidagi munosabatni xira bo'lsada anglaSh va sub'ekt hohishlariga ko'ra 'aydo bo'ladigan 'sixik yaxlitlikdir. Bir narsa men uchun kerak, ehtiyoji bor, boShqasi esa – yuq, kerakmasligini e'tiborga olib, aytishadiki, «bu men uchun mazmunga ega» yoki «buning men uchun mazmuni yo'q» taShqaridan qaraganda bir narsa bo'lib tuyulgan yumuSh (o'ra qazish) yollangan er qazuvchi uchun daromad qilish mazmuniga ega, arxeolog uchun qandaydir buyuk tarixiy muammoni echish, tasodifiy yo'lovchi uchun esa 'iyodalar yo'lining buzilayotganligi unga qandaydir buzg'unchilik mazmuniga ega bo'lib tuyuladi.

Me'yor – ob'ektning sifat va miqdoriy jixatlari o'zaro bog'liqligini anglatadigan, mazmukn va Shakl imkoniyat va voqeilik o'rtasidagi zaruriy uyg'unlik ta'minlanishini ifodalaydigan falsafiy tushuncha.

Moslik – kishilardan harakat qilish kelishuvini va yaxshi o'zaro bir-birini tuShunishini talab qiladigan birgalikda ishlaSh, vazifalarni muvaffaqiyatli hal etish qobiliyati.

Motivatsiya – inson hulq – atvori, uning bog'lanishi va faolligini tuShuntirib beruvchi psixologik sabablar majmuini bildiradi.

Mentalitet – individ yoki ijtimoiy guruxning millatning o'ziga xos tafakkur tarzi, voqelikni ma'lum bir tarzda tuShunishi va va birlikda xarakat qilishga tayyorligi va moyilligi.

Motiv – Shaxsdagi u yoki bu xulq – atvorga nisbatan turgan moyillik.

Mardlik – o'zini 'uxta bilish dadillik, qatiatlik, chidam va toqat 'aytlarida namoyon bo'ladigan kuchli iroda.

Nutq – ovoz berilgan til, u yoki bu til belgilarini anglatuvchi ovoz signallarining inson tomonidan qo'llaniladigan tizimidir.

Ong – hayvonlar 'sixikasidan farqli ravishda butun inson 'sixikasini ifodalaShda foydalaniladigan termin. Inson 'sixikasi (ong) belgililik (ong «hujayrasi» belgilarning murakkab tizimini hosil qiladi), qurollilik (istagan ong birligi 'redmetlar dunyosini aks ettirish vositasi sifatida foydalaniladi), 'redmetlilik (taShqi dunyo elementlari bilan mutanosibli va qat'iy uyuShganlik (belgilar va qurollar tizimi ko'lab o'zaro mutanosib kategoriyalarni vujudga keltiradi) xususiyatlari bilan xarakterlanadi.

Ongsizlik anglab bo'lmaydigan – aniq, ravShan anglaSh nazorati uchun 'redmet bo'la olmaydigan ko'lab 'sixik hodisalar to'lami. Ongda har bir daqiqada bir vaqtning o'zida cheklangan miqdordagi tasavvurlar bo'lishi mumkin (o'rtacha

taxmin qilishlaricha 7Q2). Bunda uShbu damdagi anglanmagan tasavvurlarni biz aniq ong zonasiga oson «chaqirishimiz» mumkin («hohlaganing uchun eslading»), lekin juda ko‘‘lab ‘sixik boShqarib turuvchilar (regulyatorlar) Shunday ishlaydiki, bunda inson na faqat o‘z-o‘ziga hisob bermasligi mumkin, balki buni u hattoki hohlagan taqdirda ham uni qila olmaydi. Masalan, soatning aylana Shakldagi siferblatini idrok qilayotganda bizning ko‘z qobig‘imizda aylana emas, balki elli’s (agar soatga yondan qarasak) hosil bo‘lishi mumkin, biroq soat qanday holda tursa ham biz siferblatni «aylana» sifatida idrok qilamiz. Na faqat sub'ekt idroki tomonidan anglana olmaydigan, balki psixologiyada yangi Shug‘ullanayotgan kishi uchun ham tuShunarsiz bo‘lgan bu geometrik ma'nodagi hol ‘sixika mexanizmlari tufayli ro‘y beradi (qarang: doimiylik idrok xossasi sifatida) hissiyotlarning ba'zi qismlari («yaxShi», «madaniyatlilik» bilan sig‘isha olmaydiganlarini) ongdan siqib chiqariladi, lekin Z.Freyd ta'limotiga ko‘ra, ular hatti-harakatni sezilarli holda boShqarishda davom etaveradi va hattoki ichki ziddiyatlarga va asab kasallariklarini ham keltirib chiqaradi. ‘sixoanalizning (bu termin freydizm tomonidan mustahkam o‘rnaShib qolgan, Shuning uchun har qanday ‘sixika tahlilini (analizini) ‘sixoanaliz deb atamaslik kerak) ‘sixotera’evtik amaliyoti Shunga asoslanganki, siqib chiqarilgan hissiyotlarni to‘ib anglaSh ‘redmetiga aylantirish lozim. Bu ‘sixoanalitikdan juda katta va o‘tkir mahoratni talab qiladi (o‘zini Shunday deb hisolaydiganning ko‘‘chiligi, afsuski, nafaqa bu borada malakasiz, balki manfaat‘arast hamdir).

Orzular – insonning kelajak to‘g‘risidagi, xayoliga kelgan va u uchun muhimroq ehtiyojlar va qiziqishlarni ro‘yobga chiqarish borasidagi rejalaridir.

O‘tatsiya –(lotincha so‘z – ortatio – xoxish, tanlov) tanlov bosqichi. Odam tomonidan ‘rofessional taraqqiyotning bosqichi tanlanishidir deb e'tirof etiladi. 11-12 yoShlar, 14-18 yoSh davrlarni o‘z ichiga oladi.

O‘timizm – kechayotgan voqea va xodisalar jarayoniga nisbatan bildirilgan ikki xil qarama – qarShi fikrlar yoki munosabatlarni yaxShilikka yo‘yish.

Panelog – gurux ichidagi munozaradir

Psixodiagnostika (grekcha ‘syche – ruh va diagnostikos – bilishga qodir) – psixologik fan sohasi bo‘lib, Shaxsning individual – ‘sixik xususiyatlarini o‘lchaSh va aniqlaSh usullarini ishlab chiqadi.

Psixoterapiya (grekcha therapeia – ‘arvarish qilish, davolaSh) – ko‘‘lab ‘sixik, asabiy va ‘sixosomatik xafagarchiliklarda inson hissiyoti, fikrlari, o‘z-o‘zini anglaShiga kom‘leks davolovchi ta'sirdir (asosan nutq yordamida, biroq faqat uning yordamida emas). Shartli ravishda asosan mavjud alomatlarini yo‘qotish yoki yumShatishga qaratilgan klinik maqsadli ‘sixotera’iya va insonga uning sotsial muhiti va o‘z Shaxsiga nisbatan munosabatini o‘zgartirishga yordam berishni vazifa qilib olgan Shaxsiy maqsadli ‘sixotera’iya mavjudligi e'tirof qilinadi.

‘sixo analiz – ruhiy xastalikni davolaSh usuli va psixologik ta'limot.

‘sixotexnika (grekcha techne – san'at, mahorat) – ‘sixik jarayonlarni sodir bo‘lish xarakteristikasini yaxShilaSh, mavjud ‘sixik qobiliyatlarni o‘stirish va yangilarini Shakllantirishda qo‘llaniladigan konkret metodik usullar yoki usullar tizimidir.

‘redikatlar mantig‘i – muhokama yuritish jarayonlarining muloxazalarning ichki strukturasidan kelib chiqib tahlil qiladigan mantiqiy sistema. U muloxg‘azalar mantig‘ini o‘z ichiga oladi. ‘redikatlar mantig‘i tili muloxazalar mantig‘i tiliga

qo‘Shimcha simvollar kiritish yordamida hosil qilinadi.

Re‘roduktiv – fikrlaShni bir turi.

Referent guruh (lot. referens – xabar beruvchi) – kishi uchun e‘tiborli bo‘lgan, qadriyatlari, fikrlaSh hulq-atvor, normalari va qoidalarini so‘zsiz tan oluvchi va ularni o‘zi uchun qabul qiluvchi kishilar guruhidir.

Refleksiya – aynan o‘ziga o‘xShaSh odamlar obrazi orqali o‘zi to‘g‘risidagi obrazni Shakllantirish, jonlantirish.

Rol – Shaxsga nisbatan Shunday tushunchaki, uning konkret hayotiy vaziyatidagi huquq va burchlaridan iborat.

Sezgi – qo‘zg‘atuvchilarning idrok a‘zolari retse‘torlaritga ta’siri tufayli vujudga keladigan, ob’ektiv dunyo xossalarining sub’ektiv in’ikosidir.

Sotsial individ – barcha kishilar uchun umumiy bo‘lgan, belgilar, qurollar bilan ishlaShda bog‘liq bo‘lgan maxsus insoniy tavsiflarni aks ettirish, jamiyatda qabul qilingan norma va qoidalarni hisobga olish, sotsial vazifalarni bajarishdir. Ga‘ Shaxsiy yoki individual jihatlar to‘g‘risida ketayotgani yo‘q.

Sotsial muhit – insonning aniq maqsadlar rejalar asosida faoliyat ko‘rsatadigan dunyosi.

Sevgi – bu nafaqat xissiyot, balki boShqalarni seva olish qobiliyati va sevilish uning asosiy mezon – “insoniy fazilatlar” hisoblanadi.

Sim‘atiya – o‘zaro yoqtirib qolish, bu sevgining ilk bosqichi hisoblanadi. Bunda asosan sevgi ob’ektning taShqi jozibasi rol o‘ynaydi.

Talant (grekcha talanron – dastlab o‘lchov, mezon, keyin esa ko‘chma ma’noda – qobiliyatlar darajasi) – inson qobiliyatlarining, eng avvalo u yoki bu turdagi faoliyatda ulkan yutuqlarga erishishini ta‘minlovchi maxsus yuksak rivojlanish darajasi.

TaShabbuskorlik – xarakterning qimmatli xislati bo‘lib, bu xislat ko‘chilik kishilarda ommaviy tus olgandir.

Tem‘erament (lot. temreramentum – qismlarning tegishli muvofiqligi, mutanosibligi) – inson hulq-atvori va ‘sixik jarayonlarining dinamik xarakteristikasi bo‘lib, ularning tezligi, o‘zgaruvchanligi, samaradorligi, ishchanligi va boShqalarda namoyon bo‘ladi.

Tafakkur – turli masalalarni (nazariy va amaliy) echishga qaratilgan va bu yumuShni ado etishni (javob to‘ishni) ta‘minlaydigan ko‘lab ‘sixik jarayonlar, harakatlar, holatlardir. Tafakkurni funktsional tizim sifatida jalb qilish qisman ongli, qisman odatlar, malakalar va asab tizimi tomonidan yuzaga keltirilgan insonning ilgarigi taraqqiyoti, tarbiyasi, o‘z-o‘zini Shakllantirishdan iborat beixtiyor harakatlari tufayli amalga oShiriladi.

Til – inson aloqalari, tafakkuri uchun axborotni asraSh va avloddan avlodga etkazib berish vositasi bo‘lib xizmat qiladigan belgilar tizimidir.

Unutish – eslaSh va yod bo‘lib qolgan yoki o‘zlaShtirilgan materialni qayta xotirlaSh imkoniyatining asta-sekin so‘nib borishini aks ettiruvchi jarayondir.

Fantaziya – hayolning borliqdan, haqiqatdan biroz uzoqlaShuv jarayonidir.

Fizionomika – odam yuz qirralari va ularning nisbati orqali odamning xususiyatlarini o‘rganish.

Faoliyat – insonning voqeilikni, o‘zini o‘zi ijodiy o‘zgartirish, takomillaShtirish, mukammallaShtirishga yo‘naltirilgan faolligi. psixologik jihatdan ichki ehtiyojni

qondirish deya talqin etiladi.

Xarakter (grekcha karakter – bosish, zarb qilish) – insonning faoliyati va munosabati tufayli Shakllanadigan va namoyon bo‘ladigan barqaror individual xususiyatlari yig‘indisi bo‘lib, unga xos bo‘lgan hulq-atvor va hayotiy holatlarga javob berish usullarini belgilaydi. Xarakterda inson uchun xos bo‘lgan, standart vaziyatlarda qo‘llaniladigan, hayotiy vazifalarni qo‘yish va echish usullari o‘z ifodasini to‘adi.

His-tuyg‘u – insonning nisbatan barqarorligi, umumiyliigi, uning Shaxs sifatidagi taraqqiyoti davomida Shakllangan ehtiyojlari va (xususan) qadriyatlariga mosligi bilan farq qiladigan yuksak o‘zaro madaniy bog‘langan hissiyotlaridir.

Hayajonlanish – (lot. emoveo – hayratga solmoq, hayajonga solamoq) – ‘sixik hodisalarning alohida toifasi bo‘lib, sub'ekt tomonidan bu hodisalar, ‘redmetlar va vaziyatlar insonning o‘z ehtiyojlarini qondirish uchun bevosita qiziqqon kechinmalari ko‘rinishida namoyon bo‘ladi.

Xayol – insonning sub'ekt sifatidagi ongidan butun holda idrok qilinmagan yoki sezgi a'zolari yordamida idrok etila olmaydigan ob'ektlarning in'ikosining (tasavvurlar, sxemalar va boShqa obraz-modellarning) yoki jo‘rttaga ‘aydo bo‘lishiga yoxud ataylab qurilishiga olib keluvchi bilish faolligidir. (mas., kelajakni mo‘ljallagan tarix hodisalari idrok etila olmaydigan yoki umuman mavjud bo‘lmagan dunyoning voqealari – miflar va ertaklardagi hayri-tabiiy ‘ersonajlar va b.)

Hayotiy ma'nolar – bu inson uchun uning borliq bilan befarq bo‘lmagan Shunday aloqalari majmuasiki, ularda insonning uni o‘rab olgan voqeilikdan ob'ektiv bog‘liqligi sifatida ham, uning ehtiyojlari va intilishlari ko‘rinishida ham o‘z aksini to‘adi. Biz kundalik hayotimiz davomida hattoki, ko‘‘ hollarda o‘zimizning turmuSh psixologi ekanligimizni ham unutgan holda ulardan juda ko‘‘ foydalanamiz. Bu o‘rinda «turmuSh» so‘zidan taShqari «kundalik psixologiya» yoki «odatiy psixologiya» deyish ham mumkin. TurmuSh (odatiy) psixologiyasi kundalik ong tarkibiga kiradi.

Xotira – insonning o‘tmishi tajribasini eslab qolish, fikriy taShkil qilish, saqlaSh va qayta eslaShga yo‘naltirilgan ko‘‘lab ‘sixik jarayonlari, hatti-harakatlari, holatlaridir.

Qayta hosil qilish – kuzatish mumkin bo‘lgan u yoki bu belgilar Shaklidagi faollaShgan mazmunning qayta tiklanishi va qayta qurilishidan iborat bo‘lgan aqliy hodisadir.

O‘ylar – insonning hayotidagi kelajak hayot manzaralarini aks ettiradigan Shirin tasavvurlari, fantaziya va orzu-niyatlaridir.

Shaxsiy kontakt – o‘zaro hamkorlarni yagona sotsial butunlikka (ikki, uch yoki ko‘‘roq kishilardan iborat) birlaShuv darajasini anglatuvchi Shaxsiy munosabat tavsifidir.

Shaxs erkinligi – insonlarning o‘z xayoti va faoliyatini amalga oShirish, ozod Shaxs sifatida mehnat qilish, bilim olish, o‘zi istagan kasb, hunarli, diniy e’tiqod va boShqalar ixtiyoriy tanlaSh.

Shaxs – inson aktivligiga xos ‘sixik boShqaruvchilarning maxsus insoniy tizimi, ‘sixikadagi Shunday barqaror funktsional tizimki, uning yordamida inson o‘zi istiqomat qiladigan muhitda taShabbuskor, maqsad sari intiluvchan bo‘libgina qolmasdan, balki yaxShilaShga ham qodir bo‘ladi. Inson Shaxs sifatidagi fazilatlarini

egallaganligining asosiy belgisi uning turli hatti-harakatlarni sodir qila olish qobiliyati, ya'ni bir-birini inkor etuvchi imkoniyatlarni tanlaSh, o'z hayoti hamda o'zgalar hayoti bilan ham bog'liq bo'lgan ko'lab muhim momentlarni sarhisob qila olishi, o'z hatti-harakatlari uchun ma'suliyatni o'z zimmasiga ola bilishi kabilardir.

Shaxsiy aloqadorlik – bu bog'liqlikning dinamik jihati bo'lib, hamkorlar o'rtasidagi maqsadga erishishda qo'llaniladigan vositalarni kelishi, ulardan har birining qo'llaydigan strategiyasini koordinatsiya qilishni ta'minlaydi. Aloqadorlik bog'liqlikni ishtirokchilar manfaatiga moslaShtirishning tez moslaShuvchan mexanizmidan iborat. U kelishuv o'zaro hamkorlik yoki kuraShga, har bir tomonning o'z maqsadiga erishishi uchun undaShi, muammo va vazifalarni o'zicha tasavvur qilishi, ularni hal qilishning o'z usul va vositalaridan iborat bo'lishi mumkin.

Shaxsiy munosabat – bu hamkorlikdagi faoliyatning ehtiyojlari tufayli yuzaga keladigan va o'zaro aloqadorlikdagi strategiyalar kelishuvini kontaktlar o'rnatilishi va rivojlantirilishining murakkab va serqirra jarayoni, ular o'rtasidagi munosabatlarning o'rnatilishi va saqlab turilishidir. Kontakt, o'zaro aloqadorlik, munosabatlar, kommunikatsiya va idrok Shaxsiy munosabatning kom'onentlari hisoblanadi.

DESTRUKTIV -nizolarning bir turi bo'lib, ajratuvchi mahnosini bildiruvchi atama.

KONSTRUKTIV – nizolarning bir turi bo'lib, biriktiruvchi mahnosini bildiruvchi atama.

KOM'ROMISS– bu ochiq muloqot va vaziyatni, nizokaShlarning xulq-atvori va fikrlarini muhokama qilish yo'li bilan ikkala tomon uchun ham mahqul bo'lgan yechimni qidirishdir.

NIKOH– arabcha “qo'Shilish” (turmuSh qurish, uylanish) mahnosini bildirib, erka va ayol o'rtasidagi muayyan ittifoq.

NIZO – bu ayrim alohida olingan Shaxs ongida, yoki Shaxslararo muloqot jarayonida, guruh doirasida yoki guruhlararo o'zaro muloqot va tahsir 'aytlarida biror muammo, masala yoki qaraShlar borasida bir-biriga to'g'ri kelmaydigan, qarama-qarShi fikr, qaraSh va 'ozitsiyalarning to'qnaShuvi oqibati 'aydo bo'lgan salbiy hissiyotlarga to'la munosabatlar maromini bildiruvchi ijtimoiy psixologik xodisadir.

OILA- qon-qrindoShlik rishtalari bilan bog'langan kishilar guruhi.

OILA KODEKSI – oilaviy munosabatlarni tartibga soluvchi huquqiy-mehyoriy hujjat SHAXS – ijtimoiy zot bo'lgan odamdir; bu ijtimoiy zot hayot 'rotsessida dunyoni bilib oladi, uni o'zgartiradi va qayta quradi.

KONS'EKT

Bironta maqola, kitob, nutq va Shu singari boShqa ishlarning qisqacha mazmunini bayon qilish degan ma'noni anglatadi. Reja, ko'chirib olingan matn va tezislarni birlaShtirish tuShuniladi, ifodaning ichki mantiqini ko'rsatadi.

Kons'ekt turlari:

Rejali – dastlabki reja yordamida tuziladi: uning xar bir qismiga kons'ektning ma'lum bir qismi mos keladi.

Matnli- mantiqiy o'tishlarga boqlangan iqtiboslardan tuziladi.

Erkin- ko'chirmalar, iqtiboslar, ayrim xollarda tezislarni birlaShtirilishni o'zida mujassam etadi.

Tematik – matnning barcha mazmunini qamrab olmaydi, aniq, muayyan mavzuni qayta ishlaydi, quyilgan savolga javob beradi.

Xronologik – xodisalarni ko'rsatish bilan ularning xronologik ketma-ketligini aks ettiradi.

Sharxli – bir kancha mablaqlardan foydalangan xolda aniq mavzu mohiyati ochib beriladi.

REFERAT

Mavjud matn yoki bir qancha matnlarni izoxlovchi Shakllaridan biri sanaladi. Shu boisdan, kons'ektdan farkli o'laroq, referat yangi, muallif matn sanaladi. UShbu xolatda yangilik yangicha takdim etish, materiallarni tartiblaShtirish, xar-xil nuqtai nazarlarni o'zaro solishtirishda aloxida mualliflik yondoShuvi tuShuniladi.

Shunday qilib, referatlaShtirish o'zida bir yoki bir qancha manbalarni turlaShtirish, umumlaShtirish, taxlil va sintez qilishga asosanib ma'lum bir savolni ifoda etishni mujassam etadi.

Referat turlari:

1. Ifodalanish to'liqligiga ko'ra
 - informativ (referatlar, kons'ektlar).
 - indikativ (referatlar-rezyume (qisqacha mazmun)).
2. ReferatlaShtiriladigan manbalar soniga ko'ra.
 - monografik,
 - Sharx Shaklida.

ILOVALAR

Test - “O‘zgalarni tinglay olasizmi?”

Quyida berilgan savollarga berilgan javoblarning o‘zingizga mosini tanlab belgilang.

1. Sizningda suhbatlaShishdan maqsad nima?
 - a) SuhbatdoShni yaxShiroq o‘rganish
 - b) Biror masala bo‘yida o‘z fikrini bildirish
 - v) fikr almaShinish va muhokama qilish.
2. Sizga bolalar “Bulutlar qaerda uxlaydi?”, “Buvilar kidkina bo‘lishganmi? ” tarzida savollar berishadimi?
 - a) ha, tez-tez.
 - b) ☐ ed qadon.
 - v) Ba‘zan
3. Ertalab ishga yoki o‘qishga ketayotib, qo‘Shiq xirgoyi qilasizmi?
 - a) ha, doimo bir xil aShulani
 - b) ha, odatda har xil aShulani
 - v) yo‘q, hed qadon
4. Yig‘ilish oxirida ma‘ruzadiga savollar berasizmi?
 - a) ha, doimo nimanidir so‘raShga to‘g‘ri keladi
 - b) ba‘zan, uning fikri bilan qo‘Shilmaganimda
 - v) hed qadon
5. Do‘stingiz yoki kasbdoShingiz bilan suhbatlaShgandan so‘ng o‘sha muammo yuzasidan o‘z qarashlaringizni o‘zgartirganmisiz?
 - a) ko‘pinda shunday bo‘ladi
 - b) ba‘zan
 - v) hed qadon
6. Kim bilandir suhbatlaShayotganda:
 - a) ko‘proq siz gapirasiz
 - b) ko‘proq suhbatdoShingiz gapiradi
 - v) ikkalangiz teng gapirasiz
7. Narxi bir xil bo‘lganda siz nimani xarid qilishni afzal ko‘rasiz?
 - a) kitobni
 - b) gramplastinkani
 - v) kinoga pattani
8. Sherigingiz Sizga aloqasi bo‘lmagan o‘z muammosi xususida gaplaShmoqdi. Siz nima deb o‘ylaysiz?
 - a) “qimmatli vaqtini yo‘qotdim-a”
 - b) “endi unga ta’sirim kudliroq bo‘ladi”
 - v) “unga yordam beryapman”
9. Quyidagi jumlalarning qay biri sizning nuqtai nazaringizga to‘g‘ri keladi?
 - a) ayni muammo yuzasidan mutaxassisgina aniq fikrga ega bo‘lishi mumkin;
 - b) diroyli gapirishni bilgan odam xoxlagan mavzusida ham gapirishi mumkin.
 - v) ko‘pinda mutaxassislarga o‘z muammolari va g‘oyalarini bayon etish uchun notiqlik malakasi yetishmaydi.

10. Suhbat dog'ida xayolingiz dalg'ib ketsa, nima qilasz?
- a) gapirayotganni to'xtatib, o'Sha yerni qaytarishni so'rayman
 - b) suhbat oxirida so'raSh uchun o'zim uchun noaniq joyni eslab qolaman
 - v) umuman menga hamma narsa ayon.
11. Ertalab radio orqali eShitgan axborot yoki qo'Shiqni qaytara olasizmi?
- a) ha, doimo
 - b) ha, lekin esga tuShirish uchun vaqt kerak
 - v) eslay olmayman
12. Estrada qo'Shiqdisida sizga ko'proq nima yoqadi?
- a) ovozi
 - b) taShqi ko'rinishi
 - v) sahnada o'zini tutishi
13. Konsertlarga tuShish siz uchun:
- a) qoniqish hosil qiladigan xodisa
 - b) ko'p qatori bo'lish
 - v) yaxshi ko'rgan xonanda bilan udraShuv
14. Siz mehmondasiz, u yerda sizdan boShqa yana 5-6 kishi bor. Siz gap boShlaganingizda, ko'pinda:
- a) sizni hed kim tinglamaydi
 - b) hamma sizga mahliyo bo'ladi
 - v) siz suhbatning taShabbuskori emassiz.
15. Siz jamiyatda ro'y berayotgan barda xodisalardan xabardorsiz. xunki siz:
- a) muntazam televizor ko'rasiz
 - b) radio eShitasiz
 - v) gazeta o'qiysz.

Ballarni hisoblaSh:

Savollar	Javoblar			Savollar	Javoblar		
	a	b	v		a	b	v
1	2	1	3	9	1	2	3
2	3	1	2	10	3	3	1
3	2	3	1	11	3	2	1
4	2	3	1	12	3	1	2
5	2	3	1	13	3	1	2
6	1	2	3	14	2	3	1
7	3	1	2	15	3	3	1
8	1	2	3				

Ballarni qo‘Shib chiqing.

15-20 ball. Siz o‘zgalarni tinglamaysiz. Balki siz o‘zgalarni tinglaShdan oladigan foydaning qadrini bilmassiz, lekin siz bilim va tajriba uchun bu ishning foydasini bilishingiz zarur.

25-30 ball. Siz o‘rtada tinglovdisiz. Siz uchun suhbat ma‘lumot manbai va muloqot uchun yetarli asos emas. Sizdan ko‘p narsani o‘rganish mumkin, lekin o‘zingiz ham boShqalarda ko‘p narsa olishingiz mumkinligini, tanqid va e’tirozlar ham foydali ekanligini unutmang, ko‘proq boShqalarni tinglang.

35-45 ball. Sizda noyob sifat - o‘zgalarni tinglaSh va meyorida gapirish bor. Siz bilan suhbatlaShish juda yaxshi, dunki suhbatdoSh sizdan doimo naf oladi. Siz o‘zgalarning xolatlarini tuShunishga ham moyilsiz, ana Shu noyob sifatni saqlang.

Test. “Muloqotga kirishuvdanlik”.

Quyida berilgan 16 savolga “ha”, “yo‘q”, “ba‘zan” deb javob bering:

1. Sizni amaliy udraShuv kutmoqda. Uni betoqatlik bilan kutasizmi?
2. Sizni biror kasallik xoldan toydirmagunda, vradning oldiga borishni orqaga suravermaysizmi?
3. Sizni biror mavzudagi axborot bilan yig‘ilish, majlis va Shunga o‘xShaSh tadbirda ma‘ruza bilan diqish topShirig‘i xavotirga soladimi?
4. Sizga ilgari bormagan Shahringizga safarga borib kelishni taklif etishdi. Shu safarga bormaslik uchun bor imkoniyatni ishga solasizmi?
5. O‘zingizdagi hissiy kedinmalar bilan kimlar bilandir o‘rtoqlaShishni yaxshi ko‘rasizmi?
6. Ko‘dada sizga notanish odam biror iltimos bilan murojaat qilsa, sizning g‘aShingiz keladimi?
7. Siz “Otalar va bolalar” muammosi borligi va turli avlod vakillarining bir - birlarini tuShunishlari qiyinligiga ishonasizmi?
8. Tanishingizga bir neda oy avval olgan qarz pulini eslatishga uyalasizmi?
9. OShxona yoki restoranda sizga yoqmaydigan taom berishdi, idishni detga surib, addig‘ingiz kelganini yaShira olasizmi?
10. Begona odam bilan yolg‘iz qolganingizda, u birindi bo‘lib gap boShlasa, Sizga javob qaytarish malol keladimi?
11. Siz turli yerlarda odamlarning uzun navbatda turishganini ko‘rsangiz, toqatingiz toq bo‘ladimi. Navbatda turib kutishdan ko‘ra, o‘z niyatingizdan voz kedishni afzal ko‘rasizmi?
12. Biror janjalli vaziyatni muhokama qilishi kerak bo‘lgan komissiyaning a‘zosi bo‘lishdan qo‘rqasizmi?
13. Sizda biror adabiyot, san‘at va madaniyat asarlarini baholaShning sof individual mezonlari bor va bu borada boShqalarning fikrini qabul qilmaysiz. Shundaymi?
14. Sizga juda tanish bo‘lgan masala bo‘yida boShqalarning noto‘g‘ri fikrlarini tasodifan eShitib qolsangiz, indamay qo‘ya qolasizmi?
15. U yoki bu masalada yordam berishingizni so‘raShsa, siz bundan og‘rinasizmi?
16. O‘z nuqtai nazaringizni og‘zaki bayon etgandan ko‘ra, uni yozma tarzda ifodalaShni afzal ko‘rasizmi?

Endi ballarni xisoblang:

“ha” - 2 ball, “ba’zan” - 1 ball, “yo‘q” - 0. Shu tarzda ballarni qo‘Shib diqqad, odamlarning qaysi toifasiga kirishingizni bilib olasiz.

14-18 ball. Sizning muloqatga kirishuvdanligingiz yaxshi, o‘rtada. Siz ko‘p narsaga qiziqasiz, boShqalarni bajonidil tinglaysiz, o‘zgalar fikriga sabr-toqatlisiz, o‘z fikringizni bosiqlik bilan izhor etasiz. Begonalar bilan udraShuvga borish siz uchun undalik noxush emas, lekin Shovqin-suronli davrani yoqtirmaysiz, odamlarning sergapi sizga yoqmaydi.

9-13 ball. Siz muloqatga kirishuvdانسiz. Qiziquvdan, sergap, turli masalalarda o‘zgalar bilan gaplaShishni yaxshi ko‘rasiz. Yangi odamlar bilan tanishish, davraning diqqat markazida bo‘lishni yoqtirasiz. O‘zgalarning iltimoslarini bajarmasangiz ham qabul qilaverasiz. Addig‘ingiz tez, lekin tez soviysiz. Sizga sabr-toqat, qiyindiliklar bilan to‘qnaShganda jasorat yetishmaydi. Lekin astoydil xoxlasangiz, o‘zingizni yon bermaslikka ko‘ndirishingiz mumkin.

4-8 ball. Sizning muloqat malakangiz yomon emas, siz barda ishlarning guvohi bo‘lib yurasiz. Munozaralarda qatnaShishni yaxshi ko‘rasiz, biror masala yuzasidan yuzaki tasavvurga ega bo‘lsangiz ham, o‘z fikringizni aytishni xoxlaysiz. Ishni oxiriga olib bora olmasangiz ham har qanday ishni boShlayverasiz. Shuning uchun ham rahbarlaringiz va kasbdoShlaringiz sizdan xavotirda bo‘lishadi. Bu xaqda o‘ylab ko‘ring.

3 va undan kam ball. Sizning kommunikativ malakalaringiz yaxshi emas, siz sergapsiz, har narsaga aralaShaverasiz. O‘zingiz umuman bexabar bo‘lgan narsalar xususida ham fikr yuritaverasiz. Ixtiyorsiz tarzda turli ziddiyatlar va janjallarning ishtirokdisiga aylanib qolasiz. Jizzaki, salga hafa bo‘ladigan odatingiz bor, Shuning uchun odamlar siz bilan diqisha olmaydilar. O‘zingizni tutish, sabr-toqatli bo‘lish uchun odamlarga hurmat bilan qaraShga o‘rganing. Qolaversa, o‘z sog‘lig‘ingiz haqida qayg‘uring, dunki bunday hayot tarzi izziz bo‘lmaydi, asablaringiz dardab qolishi mumkin.

BOSHQARUV PSIXOLOGIYA FANIDAN TAVSIYA ETILADIGAN DARSLIK VA O‘QUV QO‘LLANMALARI R O‘UXATI:

1. Махмудов И.И. Бошқарув психологияси: Уқув қулланма/ Мас’ул муҳаррир: А.Холбеков. - Т.:ДЖКД “Рахбар” маркази, “YUNAKS-PRINT” МChД, 2006.

2. Боймуродов Н. Рахбар психологияси. Олий та’лим, халқ та’лими соғлиқни сақлаш, урта махсус касб-хунар та’лими бошқармаларининг ма’мурий ходимлари учун қулланма,- Т.: “Янги аср авлоди”, 2007.

3. Nazarov A. Boshqaruv psixologiyasi.T. 2021.

4. Jabborov X. Rahbar ma’naviyati.T. 2019.

Qo'shimcha adabiyotlar

1. Mirziyoev Sh.M. Erkin va farovon, demokratik O'zbekiston davlatini birgalikda barpo etamiz. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti lavozimiga kirishish tantanali marosimiga bag'ishlangan Oliy Majlis palatalarining qo'shma majlisidagi nutq. - T.: O'zbekiston, 2016. -56 b.
2. Mirziyoev 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'ruza. 2016 yil 7 dekabr. – T.: O'zbekiston, 2017. – 48 b.
2. Mirziyoev 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.
3. Mirziyoev Sh.M. Buyuk kelajagimizni mard va olijanob xalqimiz bilan birga quramiz. – T.: O'zbekiston, 2017. – 488 b.
4. Берестова Л. И. Социально-психологическая компетентность как профессиональная характеристика руководителя. М.. 1994.
5. Boymurodov N. Rahbar psixologiyasi. Oliy ta'lim, xalq ta'limi sog'liqni saqlash, o'rta maxsus kasb-xunar ta'limi boshqarmalarining ma'muriy xodimlari uchun qo'llanma.- T.: “Yangi asr avlodi”, 2007.
6. Мескон М.Х., Алберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1992. Петрунин Ю.Ю.. Борисов В.К. Этика бизнеса: Учеб, пособие. М.. 2000.
7. Психология менеджмента / Под ред. проф. Н.С. Никифорова. СПб.. 1997.
8. Секач М.Ф. Психологическая устойчивость руководителя. М.. 1997. Синягин К). В. Руководитель организации и его команда (теоретическая модель). М., 1996.
9. Станкин М. Психология делового человека: Самоучител. М., 2003. Стил человека: психологический анализ / Под ред. А. Либина. М

Internet saytlari

1. www.ziyonet.uz
2. www.tdpu.uz
3. www.pedagog.uz
4. www.psychology.uz
5. www.nutq.intal.uz
6. www.psychology.net.ru
7. www.gleforg Djordj Lukasning Ta'limning fondi
8. www.newhorizons.org Ta'limning Yangi ufqlari
9. www.rhecherswithoutborders.org Chegarasizo'qituvchilar
10. www.thelearningweb.net Ta'lim tarmog'i
11. www.inetlibrary.com Internet kutubxona