

ASHUROV M.S,  
HONKELDIYEVA G.SH,  
SHAKIROVA YU.S,  
PAYAZOV M.M, NAZAMATOV O.S,  
DEHQONOV SH.A

---

# BOSHQARUV PSIXOLOGIIYASI

**DARSLIK**

O'zbekiston Respublikasi oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligi huzuridagi Oliy, o'rta maxsus va professional ta'lim yo'nalishlari bo'yicha o'quv - uslubiy birlashmasi faoliyatini Muvofiqlashtiruvchi kengash tomonidan darslik sifatida tavsiya etilgan

**AL-FERGANUS**



### **Xonkeldieva Guzal Sherovna**

Farg'ona politexnika instituti "Menejment" kafedrasida professori, iqtisodiyot fanlari doktori (Dsc.) lavozimida faoliyat ko'rsatib kelmoqda. So'nggi 5 yil davomida 4 ta ilmiy monografiya, 100 ga yaqin ilmiy maqola va tezislari chop etgan. Ilmiy rahbarligida 2019 yildan hozirgi kungacha 2 ta tadqiqotchi iqtisod fanlari bo'yicha falsafa doktori ilmiy darajasini olgan.



### **Shakirova Yulduzxon Saydalievna**

"Menejment" kafedrasida katta o'qituvchi lavozimida ishlab kelmoqda. 3 ta darslik, 1 ta o'quv qo'llanma yozgan va 2 ta o'quv qo'llanma tarjima qilgan, 30 dan ortiq uslubiy qullanma va ko'rsatmalar tayyorlagan, 4 ta monografiyasi nashr qilingan. Ko'p yillik mehnatlari evaziga 2001 yili "O'zbekiston Respublikasi mustaqilligining 10 yilligi" Ko'krak nishoni bilan taqdirlangan.



### **Payazov Murod Maksudovich**

"Menejment" kafedrasida mudiri lavozimida ishlab kelmoqda. 1 ta o'quv qo'llanma yozgan va 20 dan ortiq uslubiy qullanma va ko'rsatmalar tayyorlagan, 10 ga yaqin xalqaro jurnallarda ilmiy maqolalar, 10 ga yaqin respublika jurnallarida ilmiy maqolalar, 20 ga yaqin respublika va xalqaro konfrentsiyalar to'plamlarida ilmiy maqola tezislari chop etilgan.



### **Ashurov Maxammadjon Sotvoldievich**

"Menejment" kafedrasida dotsenti lavozimida ishlamoqda. Mehnat faoliyati davomida 2 ta o'quv qo'llanma, 1 ta darslik, 20 dan ortiq uslubiy qo'llanmalar, 4 ta monografiyasi nashr qilingan, 12 ta xalqaro jurnallarda ilmiy maqolalar, 12 ta respublika jurnallarida ilmiy maqolalar, 80 dan ortiq respublika va xalqaro konfrentsiyalar to'plamlarida ilmiy maqola tezislari chop etilgan.



### **Nazarmatov Oxunjon Sotvoldievich**

Engil sanoat va to'qimachilik fakultetida o'quv-uslubiy ishlar bo'yicha dekan muovini lavozimida ishlamoqda. Mehnat faoliyati davomida 23 ta ilmiy ish, shu jumladan, O'zbekiston Respublikasi Oliy attestatsiya komissiyasining doktorlik dissertatsiyalari asosiy ilmiy natijalarini chop etish tavsiya etilgan ilmiy nashrlarda 6 ta maqola nashr etilgan.



### **Dexkanov Sherzod Abdumutalibovich**

Farg'ona politexnika instituti rektor yordamchisi lavozimida ishlab kelmoqda. 1 ta o'quv qo'llanma yozgan, 2 marotaba xalqaro jurnallarda ilmiy maqolalar, 2 marotaba respublika jurnallarida ilmiy maqolalar, 10 ga yaqin respublika va xalqaro konfrentsiyalar to'plamlarida ilmiy maqola-tezislari chop etilgan.



**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI OLIY  
VA O‘RTA MAXSUS TA‘LIM VAZIRLIGI  
FARG‘ONA POLITEXNIKA INSTITUTI**

**ASHUROV M.S., HONKELDIYEVA G.SH, SHAKIROVA YU.S.,  
PAYAZOV M.M., NAZARMATOV O. S., DEHQONOV SH.A.**

**BOSHQARUV PSIXOLOGIYASI**

**(darslik)**

**O‘zbekiston Respublikasi oliy va o‘rta maxsus ta‘lim vazirligi huzuridagi  
Oliy, o‘rta maxsus va professional ta‘lim yo‘nalishlari bo‘yicha o‘quv –  
uslubiy birlashmalar faoliyatini Muvofiqlashtiruvchi kengash tomonidan  
darslik sifatida tavsiya etilgan**

**Farg‘ona - AL – FERGANUS - 2021**

65.290-2

88.5

B 89

KBK 65.290-2

88.5

005.32:159.9

B 89

UO'K 005.32:159.9

ISBN: 978-9943-7189-0-6

**Ashurov, M.**

Boshqaruv psixologiyasi: darslik./ M.Ashurov, G. Honkeldiyeva, Yu. Shakirova, M. Payazov, O. Nazarmatov, Sh. Dehqonov. - Farg'ona: AL – FERGANUS, 2021.- 429 bet.

Darslikda boshqaruv psixologiyasi fani metodlari, boshqaruvda liderlik va rahbarlik uslublari, boshqaruvchining faoliyat motivlari va rahbar shaxsi tipologiyasi, rahbar shaxsi psixologiyasi va muloqot madaniyati, kar'yera turlari va bosqichlari, boshqaruv faoliyatida nizolar va ularni bartaraf etish yo'llarining nazariy va amaliy masalalari atroflicha yoritilgan.

Darslik oliy o'quv yurtlarining "Menejment", "Iqtisodiyot" va boshqa turdosh va noturdosh bakalavriat yo'nalishlari talabalari, shuningdek shu sohaning magistr va ilmiy izlanuvchilari uchun mo'ljallangan.

**Taqrizchilar:**

**Yoldoshev N.** - iqtisod fanlari doktori, professor, Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti

**Mo'minova E.** - iqtisod fanlari nomzodi, dotsent, Farg'ona Politexnika instituti

**Farg'ona politexnika instituti Kengashining 2020 yil 29 – oktabrdagi yig'ilishi bilan nashrga tavsiya etilgan (2 – sonli bayonnoma)**

**O'zbekiston Respublikasi oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligi huzuridagi Oliy, o'rta maxsus va professional ta'lim yo'nalishlari bo'yicha o'quv – uslubiy birlashmalar faoliyatini Muvofiqlashtiruvchi kengash tomonidan darslik sifatida nashr etishga tavsiya etilgan. (2021 yil 1 mart № 110 - sonli buyruq)**

ISBN: 978-9943-7189-0-6

© "AL – FERGANUS", 2021 y.

65.290-2  
88.5  
В 89  
ББК 65.290-2  
88.5  
005.32:159.9  
В 89  
УДК 005.32:159.9  
ISBN: 978-9943-7189-0-6

**Ашуров, М.**

Психология управления: учебник. / М. Ашуров, Г. Хонкелдиева, Ю. Шакирова, М. Паязов, О. Назарматов, Ш. Дехконов. - Фергана: AL – FERGANUS, 2021.- 429 с.

В учебнике всесторонне освещены теоретические и практические вопросы, методы психологии управления, лидерство и стили лидерства в управлении, мотивации деятельности менеджера и типология личности руководителя, конфликты в управлении и способы их разрешения, психология личности руководителя и культура общения, виды и этапы карьеры, управление компетенциями

Учебник предназначен для студентов бакалавриата по направлению «Менеджмент», «Экономика» и родственных им направлений магистрантов и научных исследователей в данной области.

**Рецензенты:**

**Йулдашев Н.**- доктор экономических наук, профессор, Ташкентский государственный экономический университет

**Муминова Э.** – кандидат экономических наук, доцент, Ферганский политехнический институт

**Публикуется по решению Совета Ферганского политехнического института Протокол № 2 от 29 октября 2020 года**

*Рекомендуется в качестве учебного пособия Координационным советом по деятельности учебно-методических объединений в сфере высшего, среднего специального и профессионального образования при Министерстве высшего и среднего специального образования Республики Узбекистан. (Приказ № 110 от 01 марта 2021 г.)*

ISBN: 978-9943-7189-0-6

© “AL – FERGANUS”, 2021 г.

88.5  
005.32:159.9  
B 89  
UDK 005.32:159.9  
ISBN: 978-9943-7189-0-6

**Ashurov, M.**

Psychology of management: textbook. / M. Ashurov, G. Xonkeldiyeva, Yu. Shakirova, M. Payazov, O. Nazarmatov, Sh. Dehqonov. - Fergana: Al-Ferganus, 2021.- 429 p.

The textbook covers the methods of management psychology, leadership and leadership techniques in management, managerial motives and typology of managerial personality, managerial psychology and communication culture, types and stages of careers, theoretical and practical issues of conflict management and ways to overcome them.

The textbook is intended for undergraduate students of "Management", "Economics" and other related and non-related disciplines, as well as master's and research students in this field.

**Reviewers:**

**Yuldoshev N.** - Doctor of Economics, Professor, Tashkent State Economic University

**Muminova E.** - Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Fergana Polytechnic Institute

*Recommended for publication by the decision of the Academic Committee of the Fergana Polytechnic Institute Protocol No. 2 dated October 29, 2020*

*It is recommended to publish as a textbook by the Coordination Council for the activities of educational and methodological associations in the field of higher, secondary specialized and professional education under the Ministry of Higher and Secondary Specialized Education of the Republic of Uzbekistan. (Order No. 110 of March 01, 2021)*

ISBN: 978-9943-7189-0-6

© “AL – FERGANUS”, 2021 y.

## KIRISH

Jahon iqtisodiyoti rivojlanishining hozirgi bosqichida sanoatning eng yirik soha korxonalarida xalqaro standartlarga mos ravishda yuqori sifatli mahsulot ishlab chiqarishni tashkil etish va raqobatbardoshligini oshirishga alohida e'tibor qaratilmoqda.

To'qimachilik sanoati jahon mamlakatlari sanoatining eng yirik sohalaridan biri sanaladi. To'qimachilik mahsulotlariga talabning oshishi ushbu sohani jadal rivojlantirishni talab etmoqda. Chunki, «Jahon tovar aylanmasining 5,2 foizini, sanoat mahsulotlari eksportining 6,1 foizini to'qimachilik sanoati mahsulotlari tashkil etadi»<sup>1</sup>. Jahon mamlakatlarida ushbu tarmoqda tayyor kiyim-kechak, to'qimachilik mahsulotlari ishlab chiqarish tezkorlik bilan rivojlanmoqda. Shu bilan birga, to'qimachilik sanoati aholini ish bilan ta'minlashda ayniqsa, ayollarni 85-90 foizi ushbu sohada bandligini oshirishga hamda aholini turmush darajasini yaxshilashga xizmat qilmoqda.

Jahon mamlakatlari to'qimachilik korxonalarining raqobatbardoshligini oshirishga, ip-kalava xomashyosidan qo'shimcha qiymatli mahsulot ishlab chiqarishga, zamonaviy texnologiyalar yordamida raqobatda ustunlikka erishishga e'tibor qaratmoqda. «To'qimachilik mahsulotlarini ishlab chiqarishda Xitoy, Amerika Qo'shma Shtatlari, Hindiston, Meksika, Kanada va Turkiya doimiy rivojlanayotgan raqobatchi davlatlar hisoblanadi. Bular orasida eng kuchli raqobatchi bo'lib Xitoy yetakchi o'rinda turadi, davlatning eksport qiymati 100 mlrd. AQSH dollardan ortiq bo'lib, jahon to'qimachilik sanoati ulushini to'rt dan bir qismini tashkil etadi».<sup>2</sup>

Germaniya, AQSH, Frantsiya kabi rivojlangan mamlakatlarning umumiy sanoatida yengil sanoatning ulushi 6-8 %ni, Italiyada esa 12 %ni tashkil etadi.<sup>3</sup> Koreyada va Yaponiyada bu sanoat avtomobilsozlik sanoatidan keyingi bozorga chiqariladigan mahsulotlar bo'yicha ikkinchi o'rinda turadi. Shuning uchun ushbu mamlakatlarda davlat byudjetidan 20 % mablag' tikuv va to'qimachilik

<sup>1</sup> WTO. International Trade Statistics. 2019. URL: <http://www.wto.org>

<sup>2</sup> <https://medium.com/global-textile-industry-recent-trends-in-the-market-45d2d2b86392>

<sup>3</sup> <http://www.cotton.ru/cgi-bin/vestnik/article.pl?id=30325>

korxonalarini qo‘llab-quvvatlash uchun sarflanadi. Tayyor kiyim, mato, trikotaj mahsulotlarini ishlab chiqarish ushbu mamlakatlarning ichki talabini 75-85 %gacha qondiradi.<sup>4</sup>

Shuning uchun bugungi kunda O‘zbekistonda ham ushbu tarmoqni rivojlantirishga alohida e‘tibor qaratilib kelmoqdaki, to‘qimachilik sanoati iqtisodiyotning tez rivojlanayotgan segmentlaridan biri bo‘libgina qolmay, balki chet el investitsiyalarini jalb qilish, mahsulot eksport qilish borasida yetakchi soha aylanmoqda.

2018 yil yakunlari bo‘yicha to‘qimachilik mahsulotlari, kiyim, teri va unga tegishli mahsulotlar ishlab chiqarishning YaIMdagi ulushi 16,1 foizni tashkil etdi. Tarmoqda ijobiy natijalarga erishildi – paxta tolasining 80%dan ko‘prog‘i va ip kalavaning 45% dan ko‘prog‘i qayta ishlanmoqda, 2018 yilda tayyor mahsulot eksport hajmi esa 1,6 mlrd AQSH dollariga yetdi<sup>5</sup>. Respublika sanoatida band aholining uchdan bir qismi shu sohada jamlangan.

Sohaning eksport salohiyati sezilarli darajada ortdi. 1994 yilda O‘zbekistonning to‘qimachilik va tikuv-trikotaj mahsulotlari eksporti hajmi atigi 7 mln. dollarni tashkil etgan bo‘lsa, 2006 yilda bu ko‘rsatkich 300 mln. dollarni, 2011 yilda 650 mln. dollarni tashkil etdi, 2015 yilda esa bir milliard dollardan oshdi.

Bugungi kunda O‘zbekistonning to‘qimachilik mahsulotlari dunyoning 50 dan ziyod mamlakatlariga eksport qilinadi. Asosiy eksport bozorlari – bu MDH davlatlari, birinchi o‘rinda, Rossiya, shuningdek Lotin Amerikasi davlatlari, YeI, Koreya Respublikasi, Xitoy, Singapur, Eron, Isroil, AQSH va boshqa davlatlar. 2016 yilda yangi sotish bozorlariga chiqishga muvaffaq bo‘lgan davlatlar – Pokiston, Gruziya, Xorvatiya, Nigeriya va qator boshqa davlatlar hisoblanadi. Rossiya va MDH davlatlari O‘zbekiston to‘qimachilik korxonalarining mahsulotlarini eng ko‘p hajmda import qiluvchi davlatlardir. Eksportning 51 foizi aynan shu davlatlarga to‘g‘ri keladi, 21 foizi Janubiy Osiyo mamlakatlariga, 12

---

<sup>4</sup> <http://www.cotton.ru/cgi-bin/vestnik/article.pl?id=33314>

<sup>5</sup> [https://www.norma.uz/qonunchilikda\\_yangi/2020\\_yilda\\_toqimachilik\\_sanoatida\\_yangi\\_soliq\\_imtiyozlari\\_paydo\\_bo\\_ladi](https://www.norma.uz/qonunchilikda_yangi/2020_yilda_toqimachilik_sanoatida_yangi_soliq_imtiyozlari_paydo_bo_ladi)



foizi Yevropaga, 8 foizi Yaqin Sharq va Afrikaga eksport qilinadi. To‘qimachilik va tikuv-trikotaj mahsuloti eksporti ko‘rsatkichlari 2016 yilda 1,2 mlrd. AQSH dollarini tashkil etdi<sup>6</sup>.

To‘qimachilik sanoati rivojlanishini rag‘batlantirish orqali aholi bandligi darajasini oshirish, davlat byudjetini sezilarli darajada to‘ldirish imkonini beribgina qolmay, fuqarolarning ijtimoiy farovonligini ta‘minlashning barqaror omiliga aylanadi.

Shu bilan birgalikda hududlarda to‘qimachilik sohasining ustunligini ta‘minlash, u hududlarning iqtisodiy o‘sish sur‘atlarini sezilarli darajada oshirishning muhim strategik vositasiga aylanmoqda.

Hududlarda to‘qimachilik mahsulotlarini ishlab chiqarish ulushi ham ortib bormoqda.

To‘qimachilik mahsulotlarini ishlab chiqarish bo‘yicha 2018 yilda respublikada eng yuqori ulushga ega bo‘lgan hududlar Farg‘ona viloyati 14,8 %, Toshkent viloyati 11,4 % va Toshkent shahri 9,6 %ni tashkil etgan. Bu raqobatda eng so‘nggi o‘rinlarni Navoiy viloyati 2,3 %, Qoraqolpog‘iston Respublikasi 3,0 % va Sirdaryo viloyati 3,4 % ulush bilan band etdi<sup>7</sup>.

Respublika bo‘yicha to‘qimachilik sanoatida eng yuqori ulushga hamda yirik ishlab chiqarish korxonalariga ega hudud sifatida Farg‘ona viloyati turadi. Farg‘ona viloyati sanoatida to‘qimachilik sanoatining ulushi 30 % ni tashkil etadi. Viloyatda 2018 yil yakuni bo‘yicha 1520 ta to‘qimachilik sanoatining barcha toifasida davlat ro‘yxatidan o‘tgan korxonalar qayd etilgan. Mahsulot turlari bo‘yicha 20 dan ortiq ip kalava ishlab chiqaruvchi korxonalar, 80 ga yaqin gazlama ishlab chiqaruvchilar, 30 ga yaqin trikotaj mato, 10 ga yaqin trikotaj va gazlama mato bo‘yovchi, 90 ga yaqin trikotaj mahsulotlari, 200 dan ortiq tikuv mahsulotlarini ishlab chiqarish korxonalari, 50 dan ortiq paypoq ishlab chiqaruvchi korxonalar va boshqalar tashkil etadi.

---

<sup>6</sup><http://legprom.uz/post/analiticheskaya-zapiska-o-rezultatakh-dyeyatelnosti-ao-zbekengilsanoat-po-itogam-2016-goda>.

<sup>7</sup> O‘zbekiston Respublikasi Davlat Statistika qo‘mitasi ma‘lumotlari

2018 yil davomida to‘qimachilik korxonalarini tomonidan 147,4 ming tonna kalava ip, 71,2 million kvadrat metr ip gazlama, 15,5 ming tonna trikotaj mato va 5,5 million dona tayyor tikuv-trikotaj, 5,4 million juft paypoq mahsulotlari<sup>8</sup> ishlab chiqarildi. To‘qimachilik korxonalarini tomonidan 2018 yil yakuni bo‘yicha 3,3 trln. so‘mga yaqin mahsulotlar ishlab chiqarilib o‘tgan yilning mos davriga nisbatan 106,4 foizga ortgan.

Farg‘ona viloyatidagi to‘qimachilik korxonalarida asosan, kalava – iplar, matolar, gilamlar, halatlar, arqonlar va noto‘qima mahsulotlar ishlab chiqariladi. Korxonalar uzluksiz ish faoliyatlarini tashkil etishlari, zamonaviy texnika-texnologiyalarni olib kirishlari natijasida to‘qimachilik mahsulotlarini ishlab chiqarish hajmi 2018 yilda 3674,5 mlrd. so‘mga yetdi.

Viloyatda to‘qimachilik tolasini tayyorlash va yigirish 2014 yilga nisbatan 2018 yilda 3,6 koeffitsientga yoki 2276,3 mlrd. so‘mga, to‘qimachilik mahsulotlarini ishlab chiqarish 2014 yilga nisbatan 2018 yilda 2,8 koeffitsientga yoki 69,5 mlrd. so‘mga, to‘qimachilik mahsulotlariga ishlov berish 2014 yilga nisbatan 2018 yilda 8,2 koeffitsientga yoki 28,8 mlrd. so‘mga ortgan<sup>9</sup>.

Yuqoridagi ma‘lumotlardan ko‘rinib turibdiki, sohaga oid qabul qilingan me‘yoriy hujjatlar va yaratilgan sharoitlar, sohani modernizatsiya va diversifikatsiya qilish hisobiga mamlakatimizda sanoatning to‘qimachilik sohasi jadal rivojlanmoqda ekan. Umuman sanoat tarmog‘ining hoh u to‘qimachilik sohasi bo‘ladimi, hoh milliy iqtisodiyotning yetakchi tarmoqlarining bugungi kunda iqtisodiy samaradorligi oshishida inson kapitalining asosiy tarkibiy qismini tashkil etuvchi personalning roli kattadir. “Yaponiyaliklarning muvaffaqiyati zamonaviy innovatsion texnologiyalarni faol joriy etishga emas, balki xodimga bo‘lgan alohida munosabatda” deb ta‘kidlaydi Ouchi o‘zining “Amerika biznesi Yaponiya chaqiruviga qanday javob beradi” nomli asarida<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> Farg‘ona viloyati Statistika boshqarmasi ma‘lumotlari

<sup>9</sup> O‘zbekiston Respublikasi Davlat Statistika qo‘mitasi ma‘lumotlari

<sup>10</sup> Theory Z: How American Business Can Meet The Japanese Challenge William Ouchi Basic Books, 1981

Demakki, korxonada personalni samarali boshqarish usullarining joriy etilishi pirovardi maqsadlarga olib keladi. Shuning uchun ham har qanday ishlab chiqarish va boshqaruv tizimida korxonada personalni muhim ahamiyat kasb etar ekan, korxonada rahbarlari ularni boshqarishning maqbul konsepsiyasini to'g'ri tanlay olishi muhim hisoblanadi.

Biroq, bugungi kundagi mamlakatimizdagi ayrim rahbarlarning eng jiddiy xatolaridan biri korxonada personaliga korxonaning pirovard maqsadlariga olib keluvchi eng muhim omil sifatida ahamiyat bermasligi, ularni rivojlantirishga qaratilgan chora – tadbirlarni ishlab chiqish va amaliyotga joriy eta olmaslik, personal bilan ishlay olish qobiliyati va uni shakllantirishga doir bilim va ko'nikmalarining ahamiyatiga u qadar e'tibor bermasligi hisoblanadi.

Shuni unutmaslik kerakki, yuqorida ta'kidlab o'tgan mamlakatimizda amalga oshirilayotgan islohotlarning pirovard natijasi ko'p jihatdan rahbarlarga, ularning boshqaruv sohasidagi professional mahoratiga bog'liq bo'lib, rahbar kadrlarning, korxonada personalni bilan ishlay olish va uni shakllantirish qobiliyati va malakasi muhim ahamiyat kasb etadi. Bunday qobiliyat va malakani esa maxsus ta'lim tizimi, ayniqsa oliy ta'lim tizimi orqaligina rivojlantirish mumkin bo'ladi.

Bugungi kun sharoitida oliy ta'lim tizimida mutaxassislarni tayyorlashda chuqur o'zgarishlarga o'z bilim va tajribalari bilan moslasha oladigan, jaxon andozalariga javob bera oladigan zamonaviy kadrlarni yetkazib berish muhim masala hisoblanadi. Zero, "Boshqaruv psixologiyasi" darsligi bo'lajak mutaxassislarda ana shunday hususiyatlarni qaror toptirish ko'zda tutiladi.

"Boshqaruv psixologiyasi" darsligining maqsadi ushbu fan bo'yicha tahsil olayotgan talabalarga boshqaruv asoslarini, boshqaruvning psixologik jihatlarini makro va mikroiqtsodiy darajada o'rgatish asosida ularning yetuk va yuqori malakali mutaxassis bo'lishlarini hamda olingan bilimlari asosida o'qish va ilmiy izlanishlarini davom ettirishlarini ta'minlashdir.

Ushbu "Boshqaruv psixologiyasi" fanidan tayyorlangan darslik ham yuqoridagi maqsad va vazifalarni amaliyotga joriy etish maqsadida tayyorlandi.

Darslikda boshqaruv psixologiyasining ilmiy nazariy asoslari: boshqaruv psixologiyasi fani metodlari, boshqaruvda liderlik va rahbarlik uslublari, boshqaruvchining faoliyat motivlari va rahbar shaxsi tipologiyasi, boshqaruv psixologiyasining amaliy muammolari: boshqaruv faoliyatida nizolar va ularni bartaraf etish yo'llari, rahbar shaxsi psixologiyasi va muloqot madaniyati, kar'yera turlari va bosqichlari, boshqaruv kompetensiyalariga oid masalalarni imkon qadar kengroq yoritishga harakat qilindi.

Chop etiladigan ushbu darslik yoshlarimizni porloq kelajak sari yetaklaydigan, yosh avlod qalbi va ongiga bebaho ne'mat bo'lmish mustaqillikning beqiyos ahamiyati, ona Vatanga muhabbat va istiqloq sadoqat tuyg'usini chuqur singdirishga ko'maklashishuvchi o'qituvchi va murabbiylar, ma'naviyat va ma'rifat sohasi xodimlari, olimlar va mutaxassislarlarga mo'ljallangan.

Mualliflar darslik kamchiliklardan holi emasligini nazarda tutib, bildirilgan fikr-mulohazalarni mamnuniyat bilan qabul qiladi va kelgusi nashrlarda ularni inobatga oladi.

# **1-MAVZU. BOSHQARUV PSIXOLOGIYASI FANINING PREDMETI, MAQSADI, MOHIYATI VA VAZIFALARI**

## **Reja:**

**1.1.Boshqaruv psixologiyasi – asli “Insoniy munosabatlar” oynasi ekanligi**

**1.2.Boshqaruv vazifasining tuzilishi va turkumlari**

**1.3.Boshqaruvda ob’jekt va sub’jekt munosabatlari**

**1.1.Boshqaruv psixologiyasi – asli “Insoniy munosabatlar” oynasi ekanligi**

Boshqaruv psixologiyasi va nazariyasi turli tashkilot va guruxlarga birlashtirilgan kishilarning o‘zaro ta’sir qonuni va qonuniyatlari to‘g‘risidagi ilmiy bilimlar sohasi hisoblanadi. Inson xulq - atvorining psixologik xususiyatlari, ularning o‘zaro ta’siri va faoliyati to‘g‘risidagi bunday bilimlar har qanday soha mutaxassislarining ham umumiy ham shaxsiy malaka madaniyatining zaruriy tashkil etuvchisi hisoblanadi. Boshqaruvning psixologik masalalari boshqaruvning bosh bo‘g‘ini, ruhiy xususiyatlari o‘zgarmas va umumiy ma’no kasb etadigan inson bo‘lgani uchun, faoliyatning barcha sohalari uchun umumiy ahamiyatga ega.

Boshqaruv psixologiyasi ikkita ilmiy fan - boshqaruv nazariyasi va psixologiyasi asosida rivojlanadi. Bu boshqaruv psixologiyasi fani maqsadini aniqlab, unda tashkiliy tizimlarning ishlashi va uni tuzishning nopsixologik xususiyatlari bilan psixologik bilimlar majmui aks ettiriladi. Boshqaruvni psixologik va nopsixologik o‘lchamlari o‘rtasidagi munosabatni to‘g‘ri aniqlash zarur. Bunday optimal nisbatni izlash boshqaruv faoliyatining muhim psixologik muammolari doirasini tashkil qiladi.

Boshqaruv psixologiyasi boshqaruv va inson xususiyatlariga nisbatan olingan katta miqdordagi statistik va tajribaviy ma’lumotlarni tizimlashtiradi va umumlashtiradi. Bu o‘z navbatida psixologik bilimlarning murakkab sohasi bo‘lib:

- sanoatlashtirilgan jamiyatning aniq ijtimoiy buyurtmasi;

- boshqaruvni samarali qilish zarurati;
- ishlab chiqarishda «inson omili»dan yuqori darajada foydalanish istagi;
- tashkilotni boshqarish tizimini tashkil qilish va optimallashtirish orqali aniqlanadi.

Ta'kidlash lozimki, yuqorida keltirilgan boshqaruv psixologiyasi vazifalari to'la talab qilinadi va erkin jamiyatda amalga oshiriladi. Majburlash-boshqaruv psixologiyasining muhim tashkil etuvchilarini rad etadi. Shuning uchun ham boshqaruv psixologiyasi ishlab chiqarishda psixologik omillardan, boshqaruvda iqtisodiy omillardan foydalanish nazariyasiga asoslanishi maqsadga muvofiq bo'ladi.

Inson va uning ruhiyati psixologiya predmeti (xulq - atvor, muomala, faoliyat, shaxs, ong va b.) hisoblanadi va ayni vaqtda boshqaruv psixologiyasida aks etadi. Shuning uchun:

Boshqaruv psixologiyasi - psixologiyaning bir tarmog'i bo'lib, uning predmeti boshqaruv tizimida o'zaro munosabat hamda insonlar o'rtasidagi o'zaro aloqani amalga oshirish hisoblanadi.

Boshqaruv psixologiyasi quyidagi muammolarni o'rganadi va ko'rib chiqadi:

#### 1. Inson shaxsi, uning rivojlanishi va takomillashuvi.

Boshqaruv psixologiyasida shaxs sifatlari orasida boshqaruv faoliyatini muvaffaqiyatli amalga oshirishga yordam beruvchi sifatlar muhim o'rin tutadi; umuman shaxs emas, boshqaruvchi, tashkilotchi, rahbar shaxsi o'rganiladi. Boshqaruv jarayonlarini optimallashtirish imkonini beruvchi xususiyatlari o'rganiladi, ya'ni «kuchli rahbar» shaxsi shakllantiriladi.

- bo'ysunuvchi shaxslarda rahbar shaxsi xususiyatlari amaliy shakllantiriladi va o'rganiladi;

- rahbar shaxsini o'rganish natijasida nafaqat boshqaruv psixologiyasi va ularning xususiyatlarini tahlil qiladi, taqqoslaydi, shuningdek, samarali boshqaruvchi sifatlarini o'zida maqsadli rivojlantirishga imkon yaratadi.

#### 2. Boshqarish faoliyatini uning samaradorligi nuqtai nazaridan tashkil qilish usullari va shakllari.

Boshqaruv faoliyati quyidagi xususiyatlarga ega bo'lib, boshqa kishilar faoliyatini tashkil qiladi, ham ishlab chiqarish, ham boshqaruv vazifalarini aniqlaydi:

- boshqaruv faoliyati boshqaruv psixologiyasi tadqiqotlari qoidalari bo'yicha tuziladi;

- boshqaruv faoliyati tartibsizlikdan tartibni keltirib chiqarishga qaratilgan;

- samarali boshqaruv tartibni oshiradi va aksincha, samarasiz - pasaytiradi;

Samarali boshqaruvchi asosiy boshqarish ta'sirini biladi, u o'zining faoliyatini tahlil qiladi. U boshqaruv faoliyatining asosiy tashkil etuvchilarini biladi va bu unga rahbarga xos bo'lgan tashkilotchilik xususiyatlarini yetarlicha rivojlanmaganligini to'ldirishga imkon beradi.

3. Boshqaruv faoliyatining kommunikativ tashkil etuvchisi.

Boshqaruvchining kommunikativ sifatlari uning hayoti davomida rivojlanib boradi, shuning uchun ularni maqsadga muvofiq tarzda shakllantirish zarur. Shu sababli boshqaruv psixologiyasi quyidagi psixologik muammolarni yoritadi:

- boshqaruv va muomalaning bog'liqligi;

- kommunikativ madaniyat va boshqaruvchilik mahorati;

- muzokaralar olib borish va insonlar o'rtasidagi o'zaro aloqalarning boshqa shakllari;

- ochiq, ijtimoiy muloqot, notiqlik va boshqalar.

4. Har qanday jamoa, gurux ijtimoiy organizm hisoblanib, undagi gurux a'zolari o'z maqsadlariga erishadi va muammolarni guruxlar ishtirokida va o'zaro ta'sir yordamida hal qiladi. Guruxdagi kishilar bir - birlari bilan murakkab aloqada bog'langan. Gurux tug'iladi, o'sadi va tugaydi. Shuning uchun:

- rahbar guruxning rivojlanish dinamikasini boshqaradi;

- guruxlar munosabatini o'zaro nizoli ta'sir orqali optimallashtiradi.

Boshqaruv psixologiyasining asosiy tushunchalaridan tizimli yondashuv va eng avvalo faoliyat tushunchasi nuqtai nazaridan ko'rib chiqamiz.

Faoliyat asosiy psixologik toifa hisoblanadi. Faoliyat toifasi orqali boshqaruvni uyg'unlashtirish va moslashtirish masalalari hal qilinadi. Vaholanki,

boshqaruv faoliyati qonuniyatlarini o'rganish usuli qiyinchiliklar bilan bog'langan. Bu qiyinchiliklarni aniqlashda har qanday faoliyatning ikki tomoni - tashqi (kuzatiladigan, ko'rinadigan, eksplitsid) va ichki (to'g'ri kuzatishdan yashiringan, implitsid), ob'yektiv va sub'yektiv tomonlari mavjud. Faoliyatning birinchi tomoni yaxshi o'rganilgan va boshqaruv nazariyasining o'rganish predmeti hisoblanadi. U holda ikkinchi, ichki faoliyat-faoliyatni psixologik o'rganish predmetini tashkil qiladi. Ta'kidlash lozimki, boshqaruv faoliyatini uning tashqi va ichki tashkil qiluvchilarisiz ko'rib chiqish mumkin emas.

Uning ob'yektiv mazmunini boshqaruv faoliyatining tashqi-ob'yektiv xususiyati va uning ichki (psixologik) mazmuni xususiyatlarining kelishilgan optimal o'lchami orqali aniqlanadi. Bunday o'lchovni uslubiy nuqtai-nazaridan ikkita fundamental psixologik prinsip orqali aniqlanadi:

- faoliyat va ruhiyat birligi - bu printsipga asosan faoliyatning ichki va tashqi tashkil etuvchilarining yaxlit tizimi aks etadi, ular o'zaro bir - birini aniqlaydi va ma'lum aloqada bo'ladi;

- faoliyatni amalga oshirish bosqichlarini, uning mazmuni va psixologik mexanizmi tahlilini ko'zda tutadi. Uning mazmuni tahlili faoliyatning ob'yektiv tavsifi, psixologik mexanizmi tahlili esa, xususan sub'yektiv, psixologik mazmunni aks ettiradi.

Bu usullar har qanday faoliyatning umumiy yo'nalishini o'rganishga yo'naltiradi. Faoliyat tushunchasi umumiy toifaga ega bo'lib, ular ilmiy tadqiqotlarda o'rganiladi. Biroq jamiyat munosabatlarning o'ziga xos shakli sifatidagi, shaxsning mehnat taqsimotini jamiyat tarkibiga kiritish kabi faoliyatning umumfalsafiy tushunchalari boshqa fanlarda atroflicha o'rganiladi.

Psixologiyada faoliyat deb nimaga aytiladi? Bu qanday mazmunga ega? Boshqaruv psixologiyasi kursini talab darajasida egallashda bu masalalar juda muhim shuning uchun, ularni chuqur o'rganish zarur.

Faoliyat sub'yektning ongli ravishda qo'yilgan maqsadga erishishiga yo'naltirilgan, ijtimoiy mazmunga ega bo'lgan talab va manfaatlariga bo'lgan faol munosabati sifatida aniqlanadi.



Bu ta'rifda e'tibor quyidagilarga qaratilgan:

Birinchi, inson faoliyati ongli xarakterga ega - inson o'zining faolligi maqsadini va unga erishish yo'llarini tushunadi. U maqsadga erishishni rejalashtiradi va natijani oldindan ko'ra oladi;

Ikkinchi, inson faoliyati mehnat qurollarini (eng takomillashganlarini ham) tayyorlash, ulardan foydalanish va saqlash bilan bog'liq;

Uchinchi, inson faoliyati ijtimoiy xarakterga ega bo'lib, u odatda guruxlarda ijtimoiy qonunlar bo'yicha amalga oshiriladi.

Faoliyatda ong va faoliyat birligi usuli amalga oshiriladi, unga mos ravishda ong paydo bo'ladi, shakllanadi va faoliyatda namoyon bo'ladi. Bu usulda ruhiy faoliyat paydo bo'ladigan modelning faol xarakteri aks etadi.

Faoliyatda insonni butun borliqqa, boshqa kishilarga va o'z-o'ziga munosabati aks etadi. Faoliyatda inson shaxsi shakllanadi.

Faoliyat uni amalga oshirishni ta'minlovchi muayyan tuzilishga ega. U quyidagi tashkil etuvchilardan tashkil topgan:

Harakat  $\Rightarrow$  ta'sir  $\Rightarrow$  faoliyatning o'zi

Harakatning asosini fiziologik mexanizmlar aniqlaydi, ular tug'ma (shartsiz) va orttirilgan (shartli refleksli) bo'lishi mumkin. Inson harakatining aksariyati orttirilgan bo'ladi. Harakatni rivojlantirish harakatni shartsiz refleksli boshqarishdan shartli tuzilishga almashtirish bilan bog'liq. Bu jarayonda insonlarning boshqaruv amaliyotida hisobga olinishi zarur bo'lgan o'ziga xos xususiyatlari namoyon bo'ladi. Kishilarning harakatlanish qobiliyatlari turlicha bo'lib, ular harakatga soluvchi qobiliyat bilan chambarchas bog'liq va u insonning harakatlanish qobiliyatini aniqlaydi. Ta'sir harakatlar tuzilishini aks ettirib, faoliyatning o'ziga xos bo'lgan ayrim harakatlarini aniqlaydi. Ta'sir ijtimoiy xarakterga ega va u ham ob'yektga (predmetga), ham sotsiumga qaratilgan. Bu holda ta'sir muomalani shakllantiruvchi harakat bo'ladi. Bundan tashqari ta'sirlar – ma'lum holatlarda faoliyatni amalga oshirish usullari sifatida namoyon bo'ladigan avtomatlashtirilgan va ongsiz ravishda qilinadigan xatti-harakatlarning faol tashkil

etuvchilari ko‘rinishida amalga oshirilishi mumkin. Psixologiyada tashqi (fizik, harakatlantiruvchi, amaliy) va ichki (aqliy, ruhiy) ta’sirlar mavjud.

Psixologiya sohasida olib borilgan tadqiqotlar natijalari ko‘p hollarda ichki ta’sir avvalo tashqi hodisa ko‘rinishida shakllanib, so‘ngra asta - sekin ichki ta’sirga aylanishini ko‘rsatadi. Bu jarayon interiorizatsiya deyiladi.

Tashqi faoliyat ichki faoliyat orqali ishga solinadi va nazorat qilinadi, ichki ta’sirni tashqaridan amalga oshirish esa, eksteorizatsiya deyiladi. Boshqaruv nazariyasi va amaliyotida faoliyatning ayrim turlari alohida ahamiyatga ega. Masalan, nutq faoliyatida ma’no , ishora kabi o‘zgaruvchilar ichki (ichki nutq) va tashqi (tashqi nutq)ga aylanib turadi. Bunday o‘zgarishlar inson xatti -harakatidagi aloqa, o‘zaro ta’sir, anglash va boshqarish natijasidir.

Faoliyatning tashqi tavsifi quyidagi tushunchalar tizimi orqali aniqlanadi:

- faoliyat sub’yekti va ob’yekti;
- faoliyat predmeti -buyum, jarayonlar, hodisalar;
- faoliyat vositalari - faoliyat predmetiga ta’sir ko‘rsatadigan qurollar majmui;
- faoliyat sharti - faoliyatning ijtimoiy, psixologik (ruhiy) va sanitariya - gigienik (tavsif)lari tizimi.

Faoliyatning ichki tavsifi jarayonlar va mexanizmlar, ularni psixologik boshqarish, ularning tarkibi va mazmuni, amalga oshirish vositalari tizimi orqali aniqlanadi.

Faoliyatning asosiy psixologik xususiyatlari faollik, onglilik, aniq maqsadga yo‘naltirilganlik, predmetlilik va uning tuzilishi tartibi hisoblanadi.

Faoliyatning tashkil etuvchilariga maqsad, motivatsiya, informatsion (axborotlar) aloqalari, reja, qaror, dastur qabul qilish, sub’yektning o‘ziga xos psixologik tavsifi, boshqaruv ob’yektining psixologik xususiyatlari, psixologik jarayonlar (bilishga oid, his tuyg‘uga oid, tartibga soluvchi), nazorat, tuzatish, anglash va tartibga solish va boshqa psixologik jarayonlarni kiritish mumkin.

Faoliyat turlarini tasniflashning quyidagi asoslari mavjud:

- bajaradigan funksiyasi tavsifiga ko'ra faoliyat taxminiy, ijrochilik, solishtiruvchi va ijro qiluvchi bo'lishi mumkin;

- ruhiy tashkil etuvchilar ustunligi bo'yicha - bilish, his tuyg'u, erkinlik;

- tashkil qilish darajasi va natijalariga ko'ra - o'yin, o'qish, mehnat;

- predmetli mehnat sohasi bo'yicha - mehnat kasbi va mutaxassisi;

- mohiyatiga ko'ra - intellektual (aqliy) va jismoniy;

- faoliyat predmeti xususiyatiga ko'ra - «Sub'yekt - ob'yekt» turlari - faoliyat predmeti moddiy ob'yekt hisoblanadigan va o'zaro ta'sir predmeti insonlar hisoblanadigan «Sub'yekt - ob'yekt»;

- amalga oshirish shartlariga ko'ra - normal va ekstremal faoliyat va boshqa faoliyat turlari mavjud.

Psixologiyada faoliyatni tasniflash asosini yakka tartibdagi va guruxli usul tashkil etadi. Bunday asoslash bo'yicha yakka va birgalikdagi faoliyatga ajratilishi boshqaruv faoliyatining psixologik xususiyatini aniqlaydi. Boshqaruv faoliyati bir vaqtning o'zida yakka va birgalikda bo'lishi faoliyatning o'ziga xos turini aks ettiradi. Birgalikdagi faoliyatga «boshqaruvchi sub'yekt» nuqtai nazaridan, yakka faoliyatga esa, psixologik hodisalarni boshqarishni amalga oshirish nuqtai nazaridan qaraladi. Shuning uchun psixologiyadagi boshqaruv faoliyati murakkab hisoblanadi, yakka va birgalikdagi faoliyatni umumlashtiradi. Bu boshqaruv faoliyatining bir qator psixologik xususiyatlariga bog'liq. A.V.Karpov boshqaruv faoliyatining quyidagi xususiyatlarini belgilaydi:

- boshqaruv faoliyati u yoki bu boshqaruv tizimining amal qilishi natijasi bilan bog'liqlikni bevosita aks ettiradi. Boshqaruvchilik faoliyati ijrochilik faoliyatidan ajratib olinadi va uning noijrochilik funksiyasi atrofida jamlanish darajasi qancha yuqori bo'lsa va ijrochilik mehnatidan ozod qilinsa, uning samaradorligi shuncha yuqori bo'ladi;

- boshqaruv faoliyati o'zining predmetiga ko'ra o'ziga xos xususiyatlarga ega. Boshqa kishilarga birgalikda faoliyat ko'rsatishni tashkil qilish maqsadida ta'sir qilishni ko'zda tutadi. Buning xususiyati shundaki, ta'sir ko'rsatish ob'yekti va

predmeti sub'yekt bo'lib u boshqa faoliyat turiga nisbatan boshqacha bo'lgan sifat ko'rsatkichi bilan belgilanadi. Boshqaruv faoliyatida sub'yekt va ob'yekt tashkiliy murakkabligi bo'yicha bir xil va psixologik xususiyatlari bo'yicha aynan o'xshash. Shuning uchun boshqaruv faoliyatini sub'yekt - ob'yekt turiga nisbatan ancha murakkab bo'lgan sub'yekt - sub'yekt faoliyat turiga kiritiladi;

- boshqaruv faoliyati jarayoniga ko'ra o'ziga xosligi. Uning mohiyati - boshqa kishilar faoliyatini tashkil qilish, «Faoliyatni tashkil qilish bo'yicha faoliyat»ning o'ziga xosligi - ikkinchi tartibli faoliyat;

- boshqaruv faoliyati mazmuniga ko'ra rejalashtirish, bashorat qilish, rag'batlantirish, qaror qabul qilish, nazorat va boshqa universal boshqaruv funksiyalarini amalga oshirishni aks ettiradi. Bunday funksiyalar boshqaruv faoliyatining barcha turlariga xosdir. Ularning o'ziga xos variantlari boshqaruv faoliyatining yana bir asosiy xususiyatidir;

- boshqaruv faoliyati sotsiotexnik tizimning maxsus turiga mansub bo'lib, ba'zi tashkiliy tizimlarning samarali faoliyat ko'rsatishini ta'minlaydi. Bunday faoliyatda boshqaruv boshqariluvchi tizim ishlashining texnologik jarayonlari va boshqaruv sub'yektlarining shaxslar o'rtasidagi o'zaro ta'siri bilan bog'liq. Boshqaruv faoliyati ikki yo'nalishda amalga oshiriladi.

Birinchi jihatini boshqaruvning instrumental shakli - ikkinchisi boshqaruvning ekspressiv shakli tushunchasi bilan belgilashga qaror qilingan. Boshqaruvning bunday shakllarini boshqaruv faoliyati jarayonlarida tashkil etuvchilar qarama - qarshiligi bo'lmasligi uchun moslashtirish zarur. Bu boshqaruv faoliyati murakkabligining umumiy darajasini oshiradi;

- boshqaruv faoliyati uning sub'yekti - rahbarining tashkiliy strukturasi ko'ra o'ziga xos va u ikki tomonlama tavsifga ega. Rahbar bir vaqtning o'zida tashkilot a'zosi hisoblanishi ham, hisoblanmasligi ham mumkin. O'zining yuqori ierarxik holatiga ko'ra undan yuqori turadi. Psixologiya sohasida olib borilgan tadqiqotlar natijalari shuni ko'rsatadiki, tashkilot faoliyatining samaradorligi boshqaruvchida rasmiy rahbar va norasmiy yetakchi funksiyalarining bo'lishga to'g'ridan - to'g'ri bog'liq. Bu bir vaqtning o'zida boshqarishning ikki usulini -

ierarxik (o'zidan kattaga bo'ysunish, tashqi, ijtimoiy farmoyish, buyruq) va kelishilgan va kollegial (koordinatsion, ichki, tashkilotda norasmiy aloqalardan foydalanuvchi) birgalikda olib borishni taqozo qiladi. Boshqaruvni bunday variantda olib borish ham tashkilotning, ham uning har bir a'zosining maqsadi va vazifalari uchun juda qulaydir. Rahbarning tashkilotchilik mavqei bilan bog'liq bo'lgan xususiyatlarini ham ta'kidlab o'tish zarur:

- rahbarning ikki tomonga aloqadorligi, bir vaqtda tashkilot tarkibiga va yuqori tartibdagi boshqaruv organi tarkibiga kirishi;

- rahbar tashkilotning biror bir bo'limi emas, balki butun tashkilot faoliyati uchun javobgar;

- rahbar mavqei tashkilotning boshqa a'zolariga qaraganda tashkilot faoliyatiga to'la ta'sir qilish imkoniyati bilan bog'liq;

- boshqaruv jarayonida rahbarning shaxsiy rejalari mavjud. Boshqaruv faoliyati ierarxiasida rahbar mavqei qancha yuqori bo'lsa, bunday proyeksiya ahamiyati shuncha yuqori bo'ladi.

Boshqaruv faoliyatini quyidagi darajalari mavjud:

1. Texnik daraja - tashkilotning quyi bo'g'inlarini boshqarish amalga oshiriladi. Bunda rahbar bevosita faoliyatning boshqarilmaydigan turlarini amalga oshiruvchi ijrochilar ustidan rahbarlik qiladi. Bularga birinchi bo'g'in rahbarlari, «kichik boshliqlar», ishlab chiqarishdagi ustalar, operatsiyalar bo'yicha rahbarlar, bo'lim boshliqlari va boshqalar kiradi.

2. Boshqaruvchilik darajasi - quyi bo'in rahbarlari faoliyati nazorat qilinadigan o'rta bo'g'inli boshqarish amalga oshiriladi. Bunday boshqaruvchilik darajasiga ishlab chiqarishda sex boshlig'i, universitetda dekan, filialda direktor faoliyati misol bo'ladi;

3. Institutsional daraja. Bu yuqori bo'inni boshqarish darajasi bo'lib, yirik ishlab chiqarish korxonalari, ijtimoiy, davlat tashkilotlari boshqariladi. Bunday boshqaruv faoliyati mahsuloti siyosiy va ijtimoiy ma-salalarni o'z ichiga olgan, asosli strategik qarorlardir. Agar avvalgi ikki bo'g'in rahbarlari ko'pchilikni tashkil qilsa, institutsional darajadagi rahbarlar ancha kam bo'ladi. Bu tashkilotning

rahbarga bo'lgan ierarxik talabi va jamiyatning ijtimoiy, siyosiy, iqtisodiy tashkil qilish xususiyatlari bilan bog'liq.

Boshqaruv faoliyatining amal qilish shartlari bo'yicha o'ziga xosligi. Boshqaruv faoliyatining tashqi shartlari vaqt bo'yicha qisman qattiq cheklangan bo'ladi, gohida ko'proq axborot noaniqliklari, faoliyatning oxirgi natijasi, faoliyat resurslarining yetishmasligi va uni qidirib topish, ekstremal va stress holatlari va boshqalar bo'yicha yuqori javobgarlikdan tashkil topadi. Boshqaruv faoliyati ichki shartlari bo'yicha xususiyatini bir vaqtning o'zida turlicha xatti-harakatlar majmuini bajarish zaruriyati; me'yoriy ko'rsatmalarning qarama - qarshiligi, noaniqligi, ba'zi hollarda esa, umuman yo'qligi; faoliyat samaradorligini baholash mezonlarining mukammal emasligi; bitta boshqariluvchi tizim doirasida turli darajadagi rahbarlarning teng huquqli bo'lishi; boshqaruv faoliyati algoritmi darajasining pastligi va boshqalar aniqlaydi.

Boshqaruvchilik faoliyatining barcha alomatlari va tavsifi boshqaruv faoliyatining psixologik xususiyatlari majmui bilan birgalikda boshqaruv faoliyatining maxsus turi - kasbiy boshqaruv faoliyatini tashkil qiladi.

Kasbiy boshqaruv faoliyati:

- boshqarish texnikasi - boshqarishga oid masalalarni hal qilishda o'quv va ko'nikmalar jamlanmasi;

- boshqarish madaniyati - faoliyat, tashkilot yoki boshqa ijtimoiy birlashmadagi har bir ishlovchining ijodiy salohiyati va qobiliyatini to'la ochib bera oladigan boshqa kishilar faoliyatini tashkil qilish tizimiga ega;

- boshqarish sanoati - noaniqlik holatlarida boshqaruv o'quvi va ko'nikmalaridan ijodiy foydalana olishni nazarda tutadi.

Boshqaruv psixologiyasi kontekstida tashkilotlarning ishlash samaradorligi masalalari hal etiladi. Bu foydalanilayotgan boshqarish usullari samaradorlikni psixologik ta'minlash bilan bog'liq:

Tashkiliy usullar boshqarish texnologiyasini, marketingni, boshqarish faoliyatini xulosaviy ma'lumotlar bilan ta'minlash kabilarni takomillashtirish masalalarini o'z ichiga oladi.

Moliyaviy usullar tashkilot faoliyatini rag'batlantirish bo'yicha chora-tadbirlar majmuini amalga oshiradi.

Ilmiy-texnik usullar yangi texnologiyalarning avtomatlashtirilgan boshqaruv tizimidan foydalanish, mehnatni ilmiy tashkil qilishni nazarda tutadi.

Psixologik usullar bevosita bajaruvchi shaxs, rahbar, ijrochining kasbiga tegishli ruhiy holatlarning ahamiyatini, psixologik tavsifi va boshqarish tizimi xususiyatlarini o'z ichiga oladi.

Ta'kidlash joizki, boshqarishning barcha usullari psixologik ta'sir ko'rsatish va tartibga solishning ichki mexanizmini o'z ichiga oladi. Ularga motivatsiya, bilish, anglash, hissiyot (emotsiya) va boshqalarni kiritish mumkin.

## **1.2.Boshqaruv vazifasining tuzilishi va turkumlari**

Bizni o'rab turgan atrof - muhitni o'zaro bog'liqlikni ta'minlab beradigan turli tizimlar ko'rinishida tasavvur etish mumkin. Bunday tizimlarning murakkablik, umumlashtirilganlik, yo'naltirilganlik darajasi tizimli ishlash jarayoniga ta'sir qiluvchi ko'plab sabablarga bog'liq. Boshqarishni boshqarish ob'yekti tizimlari va tizimni tashkil qilishga nisbatan bo'ladigan ta'sir sifatida tushunish mumkin. Amaldagi tizimli tashkillashga misol tariqasida kishilarning ijtimoiy jamiyatga birlashish shakli - kichik guruxlardan boshqaruvga muhtoj bo'lgan katta ijtimoiy jamiyatga birlashishi va bir vaqtning o'zida boshqaruv ishining ta'siri natijasi sifatida ko'rib chiqish mumkin.

Boshqarish jarayoni boshqaruv ta'siri tizimi sifatida quyidagi asosiy holatlarga mos keladi:

- boshqarilayotgan ob'yektga aniq maqsad bilan ta'sir etish;
- ta'sir etishni tarkib, tashkilot mavjud bo'lgan biror tizimda amalga oshishi;
- ta'sir etish informatsion xususiyatga ega ekanligi - ma'lumotlar tizimning tashkil etuvchilari o'rtasida amal qilishi; shu bilan birga tizim ichidagi va tashqi aloqani ta'minlashi;
- amaldagi ma'lumotlar miqdori va sifati tizimning tashkiliy darajasini aniqlab berishi;

- tizimdagi va tizimlararo aloqa boshqaruv tizimining mavjudligini ko'rsatib berishi.

Boshqacha qilib aytganda, boshqaruvga tizimli yondashuv ma'lum tizim doirasida boshqaruv ob'yektiga boshqaruv sub'yektining aniq maqsadga yo'naltirilgan ta'siri jarayonlari hisoblanadi. Boshqaruv jarayoni, boshqaruv tizimi esa, bu jarayonni ta'minlovchi mexanizmdir. Boshqaruv tizimidagi boshqaruv sub'yekti deyilganda tizimning ta'sir ko'rsatuvchi, axborot yig'uvchi va yetkazib beruvchi tashkil etuvchilari tushuniladi. Boshqaruv ob'yekti axborotlarni qabul qiladi, turli usullar bilan ichki va tashqi holatlarini o'zgartirgan holda moslashtirib beradi.

Boshqaruv tizimi voqelikdan borliqqa, bir turdagi borliqdan ikkinchi turdagi borliqqa o'tish jarayonini bilishning yuqori darajasida paydo bo'ladigan qonuniyatlar asosida amal qiladi. Boshqaruv qonunlari tushuncha va toifalarni tartiblashtirilgan tizimga boshqaruv jarayonida foydalaniladigan qonunlarni tushunuvchi apparatlarga birlashtirish imkonini beradi. Boshqarish tizimini turli aloqalar orqali o'zaro bog'langan boshqaruvni tashkil etuvchilari tashkil qiladi. Ularning miqdori doimo cheklangan bo'lib, ular umumiylikni tashkil qiladi, boshqarish tizimi xususiyati esa, ularning sifati, o'zaro ta'siri xususiyatlariga bog'liq bo'ladi. Ularning O. T. Lebedev va A. R. Kanpkovskayalar taklif etgan bir necha turlarini ko'rib chiqamiz.

Boshqarish tizimlarining asosiy xususiyatlariga quyidagilarni kiritish mumkin:

Mos kelmaslik. Bu tushuncha orqali tizim ichki birikmasining uning tarkibiy qismlari summasi bilan mos kelmasligi tushuniladi. Tashkilotni tizim sifatida ko'rib chiqilayotganda unga ayrim bo'linmalar jamlanmasi nuqtai nazaridan qarash mumkin emas. Mos kelmaslik xususiyati bo'linmalar jamg'armasi emas, balki to'liq tizim bo'yicha belgilanadi. Tizim tarqatilganda uning axborot aloqalari, tizim sifati yo'qoladi, turli xildagi qayta dasturlash ishlari amalga oshiriladi va natijada yangi xususiyatlar paydo bo'ladi.



Favqulodda holatlar. Tizimning bir butunligiga qaratilgan maqsadli vazifalar, uning tarkibiy qismlari maqsadli vazifalari bilan mos kelmay qolishi bilan izohlanadigan holatlardir. Bunda ko‘zlangan maqsadning to‘la ma’noda namoyon bo‘lishi tarkibiy qismlarning o‘zaro munosabatlari natijasiga bog‘liq bo‘lib qoladi. Bunga katta ishlab chiqarish tizimi, savdo, iqtisodiy mavqe (rejalashtirish) kabi bir - biridan farq qiluvchi vazifalarni amalga oshirilishini misol qilib keltirish mumkin.

Harakatlarni muvofiqlashtirish. Turli faoliyat va tadbirlarning tizimga nisbatan ko‘zlangan natijalarni kuchayishiga olib keladigan holatda yo‘naltirilganligi. U sinergetika deb ataladi va tizimning tarkibiy qismlari orasidagi faol quvvat almashinuvi, modda almashinuvi, tizimning ichki va tashqi muhit bilan axborot almashinuvi jarayonlaridagi bog‘liqlikni o‘rganadi. Tarkibiy qismlar o‘zaro yaxshi muvofiqlashgan bo‘lsa tizimdagi tartib yaxshilanadi, uning muvofiqlik darajasi ko‘tariladi. Bunga ko‘zlanayotgan maqsadi turli bo‘limlar faoliyatining yuqori darajada moslashtirilganligi bilan aniqlanadigan qurolli kuchlar tizimini misol qilib keltirish mumkin. Bunday natija ijobiy muvofiqlik holatida kuzatiladi. Salbiy ma’no dagi muvofiqlik esa, tizimning faoliyati buzilishiga olib keladi. Menejment (boshqarish) tizimida muhim bo‘lgan muvofiqlik kasb madaniyati, psixologiya, odob - ahloq, fiziologiya, bozor, boshqarishning iqtisodiy asoslari, huquqiy va me’yoriy hujjatlar va shu kasb tarkibiy qismlariga oid bilimlarning o‘zaro muvofiqlashtirilganligidir.

Ko‘payuvchanlik. Bu xususiyat tizimni tashkil etuvchilarining o‘zaro ta’sirida namoyon bo‘ladi (ham ijobiy, ham salbiy ma’no da) va ko‘p hollarda qo‘shuvchi emas ko‘paytiruvchi (hatto darajaga ko‘taruvchi) xususiyatga ega bo‘ladi. Agar bu xususiyat boshqaruvning ijobiy holatida bo‘lsa masalan, shuni ta’kidlash lozimki, salbiy - destruktiv jarayonlarda ko‘payuvchanlik o‘z-o‘zini yemirish tendensiyasini yaqqol namoyon qiladi. «Agar ko‘ngilsiz holatlar yuz berishi mumkin bo‘lsa, u albatta bo‘ladi».

Yaxlitlik . Tashkiliy - funksional tizim shaklidagi tizimning shunday xususiyatlarini aks ettiradi-ki, unga mos holda tizimning har bir tashkil etuvchisi

ma'lum bir vazifani bajaradi. Yaxlitlik zarur bo'lgan eng kam resurslar va eng kichik tizimli murakkablikdagi tizimning ishlashga chidamliligini belgilovchi xususiyat sifatida aniqlanishi mumkin. Yaxlitlik orqali tizimni yaxshilash jarayoni aniqlanadi.

O'ziga xoslik. Tizimning boshqalarga nisbatan ajralib turishi, alohida bo'lishni anglatadi. Bu xususiyatlar tizimning tashkil etuvchilari orasidagi majburiyat chegaralarini aniqlash, tarkibiy qismlarni ajratish davomida yuzaga chiqadi. Amalda boshqarishning hududiy tizimi doirasida (markaz va hududlar vakolatini federal - hududiy - mahalliy kabi shaklda ajratish) qo'llaniladi.

Markazlashtirish. Tizimdagi va jarayonlardagi tashkil etuvchilarni boshqarishning markazlashgan - markazlashmagan nisbatini aniqlovchi xususiyat. Murakkab jonli tizimlarda markazlashgan funksiyani markaziy nerv tizimi, guruxlarda esa - yetakchi, rahbar, ish yurituvchi va boshqalar bajaradi. Siyosiy tizimda markazlashtirish xususiyati taraqqiyot darajasi va boshqarishning demokratik tashkil etuvchilari e'tiborga olinishiga bog'liq.

Moslashuvchanlik. Tashqi muhit omillarining noxush ta'siri yoki smenalararo to'siqlar paydo bo'lgan hollarda ham tizimning samarali va uzluksiz ishlash qobiliyatidir. O'z-o'zini tartibga solish va ishonchlilikda namoyon bo'ladi. Agar tizim yaxshi tartibga ega bo'lsa, tashkil etuvchilar (tashkilot) o'rtasidagi aloqa yuqori darajada tartibga solingan, resurslar bilan yaxshi ta'minlangan, mutanosib boshqaruvga ega bo'lsa, u holda u juda yaxshi moslashuvchan bo'ladi. Bu o'zgaruvchilar tavsifi salbiy bo'lsa, u holda moslashuvchanlik darajasi past bo'ladi. Bu xususiyat ko'proq biologik (ekologik) tizimlarda yaqqol ko'zga tashlanadi.

Moslik. Tizim tashkil etuvchilari tarkibida o'zaro moslik va moslashuvchanlik xususiyati. Bunga boshqaruv tizimida guruxlar o'rtasidagi optimal ijtimoiy - psixologik muhit misol bo'la oladi.

Teskari aloqa. Qarama - qarshi axborot oqimlarining tizimdan chiqish qutbidan qarshi qutbga yo'nalishini aniqlovchi axborot almashinuvi xususiyati. Teskari aloqa tizimlari javobgarligi yuqori (yadro energetikasi tizimini boshqarish)

bo‘lib, diqqat-e’tibor bilan ishlashga ko‘proq moslashtirilgan. Tizimning ishlashi, qoidalarni oldindan aytish imkoniyatiga ega bo‘lgan taqdirdagina teskari aloqani samarali amalga oshirish mumkin. Ko‘rib o‘tilgan xususiyatlar birlamchi va asosiy hisoblanadi. Ular asosida turli birikish va qayta birikishlar amalga oshirilib boshqacha alohida, hosila tizimlari va ularga mos holda katta va kichik boshqaruv tizimlari xususiyatlarini hosil qilish mumkin.

Endi tabiatda mavjud bo‘lgan turli tizimlarga to‘xtalib o‘tamiz va ularni asosiy tavsifi va ba’zi xususiyatlarini ko‘rib chiqamiz.

O.T.Lebedev va A.R.Kanpkovskayalar amalga oshirgan keng tarqalgan tizimlar tasnifini misol tariqasida keltirishimiz mumkin. Ular tizimlarni quyidagi xususiyatlariga ko‘ra ajratishgan:

- kelib chiqishi;
- mazmuni, mohiyati;
- paydo bo‘lishining ob’yektiv sabablari;
- tashqi muhit bilan bog‘lanish darajasi;
- vaqtga bog‘liqlik omili;
- harakatlarining bir-biriga bog‘liqligi;
- tizim ierarxiyasidagi o‘rni.

Tizimlarning barcha turlarini jumladan, axborot xususiyatlari nuqtai nazaridan ko‘rib chiqish mumkin. Axborot xususiyatlarini tizimning tashkil etuvchisi sifatida qaralsa, bu tizimni boshqaruv tizimi deb atash mumkin.

Yuqorida keltirilgan tasnifning asosiy holatlarini ko‘rib chiqamiz.

Paydo bo‘lishiga ko‘ra tizimlar quyidagi turlarga bo‘linadi:

a) tabiiy - bularga to‘g‘ridan-to‘g‘ri quyosh tizimi, yulduzlar, planetalar, materiklar, okeanlar va boshqalarni kiritish mumkin;

b) sun’iy - o‘zlarining kelib chiqishiga ko‘ra ular inson faoliyatiga va bu faoliyat natijalari (shahar, korxonalar, mexanizm va boshqalar) ga javobgardirlar.

Masalan, mualliflarning ta’kidlashiga ko‘ra: «bizning sayyoramizda barcha tabiiy tizimlar inson ta’siri natijasida buzilgan. Buning oqibatida resurslardan

samarasiz foydalanish, atrof-muhitning ifloslanishi, biologik, termik mavjudot sifatidagi insonning yashash sharoitlari yomonlashishi, atrof-muhitning buzilishi ro'y beradi».

Sun'iy tizimlar, ya'ni antropogen tizimlar, xossalari ko'ra quyidagi tizimlarga bo'linadi:

- texnik;
- texnologik;
- axborot;
- ijtimoiy;
- iqtisodiy va boshqalar.

Paydo bo'lishining ob'yektiv sabablariga ko'ra tizimlar quyidagicha bo'ladi:

a) moddiy (inson ongiga bog'liq bo'lmagan ob'yektiv borliq);

b) ideal - bunday tizimlar inson ongining mahsuli sifatida paydo bo'lgan ilmiy taxminlar, obrazlar, tasavvurlar bo'lishi mumkin. Bularning barchasi - formula, tenglama, belgili sxema, musiqali va ko'radigan konstruksiyalar va boshqa tizimlar bo'lishi mumkin.

Tashqi muhit bilan bog'langanlik darajasiga ko'ra tizimlar quyidagi ko'rinishlarda bo'lishi mumkin:

- a) ochiq;
- b) nisbatan ajratilgan (yarim ochiq);
- v) yopiq;
- g) ajratilgan;

Ochiq tizimlar qat'iy amal qiladi, sababi muhit bilan doimiy aloqa almashinuvi mavjud bo'lib, buning natijasida uning ichki gomeostazis - ichki, axborot, energetik, xom-ashyoviy, moddiy barqarorligi saqlanib turadi. Tizim gomeostazis o'zgarishi bilan tashqi muhit o'lchamlari o'zgarishiga bog'liq.

Yopiq va ajratilgan tizimlar faqat gipoteza yoki ma'lum vaqt o'zining gomeostazis resursini ishlab chiqaradigan ochiq tizim variantining bir qismi sifatida mavjud bo'ladi.

Bunday tizimlarning mavjud bo'lishi mumkin emas, sabab energiya almashishi jarayonlarida ham tizim mavjud, lekin ularning chegarasi yo'q. Quvvat hamma yerda bor, uning tizimdagi axborot miqdorini kamayishi esa tizim holatidagi o'zgarishlar, uning navbatma-navbat bir holatdan boshqa holatga son-sanoqsiz o'tib turishini isbotlaydi. Shuning uchun cheklangan vaqt davomida amalga oshiriladigan yopiq va ajratilgan tizimlar vaqt o'tishi bilan (yarim ochiq) tizimga aylanadi yoki tuzilmaning buzilishi jarayonida boshqa tizimlar ko'rinishida paydo bo'ladi. Tizimning tuzilmasi buzilishi axborot, energiya, moddalarning tizimga nisbatan tashqi muhit bilan almashinish jarayonlari qaytadan boshlanmaguncha qisman sodir bo'lib turadi, tizimning o'zi esa, murakkab tizimni tashkil qiluvchi bir qator kichik tizimlarga aylanishi mumkin.

Tizimlar vaqt o'lchamlariga ko'ra quyidagi ko'rinishlarda bo'lishi mumkin:

a) o'zgaruvchan - ularning o'lchamlari vaqt funksiyasi bo'lib, vaqtga bog'liq bo'ladi;

b) o'zgarmas - bunday tizim o'lchovlari vaqtga bog'liq bo'lmaydigan tizimlar bo'lishi mumkin.

Shuni ta'kidlash lozimki, real o'zgarmas tizimlar mavjud emas. Barcha tizimlar harakatlanuvchi, o'zgaruvchan bo'lib, ular doim o'zlarining qiymatlari, energetik, axborot holatlarini o'zgartirib turadi. Ma'lumki, dunyoda mutlaq harakatsizlik mavjud emas, barcha tizimlar har doim harakatda bo'ladi. Bu esa vaqt funksiyasini aniqlaydi.

Harakat va ta'sirlarga bog'liq bo'lgan tizimlar:

a) bu tizimlarda ularning tashkil etuvchilari o'rtasidagi aniqlab chiqilgan o'zaro muvofiqlik va to'g'ri bashorat qilingan bir xil qiymatdagi natija aks etadi.

b) ehtimollik tizimlari. Ularning rivojlanishi va amal qilishi tizim tashkil etuvchilari o'rtasida o'zaro o'xshash mutanosiblik bo'lmagan, harakatlar natijasi esa, hodisalarning ketma-ket almashishi ehtimoliga ega bo'lgan ehtimollik modeli bo'yicha ro'y beradi. Bunday tizimlarga misol qilib kishilarning har qanday guruxi, ekologik, bashorat qilish va boshqa tizimlarni ko'rsatish mumkin. Aslida

esa, ehtimollik tizimlari ustun turadi, ehtimollik modellari esa, aksariyat tabiiy hodisalarning ichki asosida yotadi.

Tizimdagi o'zni bo'yicha tizimlar quyidagicha bo'lishi mumkin (murakkabligi va miqdoriy belgilariga ko'ra):

- a) oliy tizimlar;
- b) katta tizimlar;
- v) kichik tizimlar;
- g) tashkil etuvchilar.

Tashkil etuvchi bo'laklar - atomlar - molekulalar - moddalar - sayyora - quyosh tizimi - galaktika - megagalaktika - koinot bunday ierarxiyaga misol bo'ladi.

Yuqorida keltirilgan va ko'rib chiqilgan tizimlar tasnifi mavjud imkoniyatlardan biri xolos. Bu tasnif imkon qadar umumlashtirilgan bo'lib, u eng ko'p tarqalgan belgilari bo'yicha amalga oshgan. Tizimlarni tadqiqot maqsadi, shartlari va amaliyotiga ko'ra yana boshqa ko'plab usullarda tasniflash mumkin.

Shuningdek, moddiy – texnika, ishlab chiqarish, intellektual, gumanitar mahsulot yaratuvchi sohalar bilan bog'liq bo'lgan har qanday ijtimoiy tizimni ijtimoiy-iqtisodiy tizim sifatida ko'rib chiqish mumkin. U murakkab, katta, ochiq, ehtimolli, sun'iy, o'zgaruvchan tizimdir. Ijtimoiy-dinamik tizimlar dinamik tizimlar kabi vaqt bo'yicha o'zgaradi: yaratiladi, rivojlanadi, eskiradi, taraqqiy etadi, inqirozga uchraydi, ajraladi, qo'shiladi. Bu jarayonlarning barchasini Rossiya va rivojlangan Yevropa jamiyatlarida kuzatishimiz mumkin. Hozirgi kunda Rossiya iqtisodiy tizimi bozor iqtisodiyoti asosida faoliyat ko'rsatgani haqiqatga aylandi. Unda mehnat, kapital, xizmat bozorlari, erkin raqobatni tashkil etuvchilari, xususiy mulk institutlari mavjud. Demak, bunday tizimni bozor iqtisodiyoti bo'yicha boshqarish ishchilarning tadbirkorligini rag'batlantiradi, mehnat unumdorligining yuqori bo'lishiga undaydi, texnik taraqqiyotni rivojlantiradi va mahsulot sifatini yaxshilashni ta'minlaydi. 90-yillardagi ma'muriy-buyruqbozlik boshqaruvi amaliyotidan voz kechish ijtimoiy-iqtisodiy tizimni o'zgartirishga, ekstensiv usullarni ishga solish va moslashtirish, shartli

markazlashtirilgan, gumanitar tashkil etuvchilarni birinchi o‘rinda almashtirish va rivojlantirish imkonini berdi.

Ijtimoiy-iqtisodiy tizimni miqdor nuqtai-nazaridan ikkita katta tizim - bozor iqtisodiyoti va ma‘muriy buyruqbozlik tizimini ko‘rib chiqamiz.

Ma‘muriy - buyruqbozlik iqtisodiy tizimi. Uning asosiy tashkil etuvchilari: mulkka munosabat, sub‘yekt, maqsad, prinsip, tashkil etish, uslublar va usullar, texnika, texnologiya, boshqaruvdir.

a) mulkchilik davlat monopoliyasiga asoslanganligi tufayli iqtisodiyot davlat tomonidan boshqariladi;

b) maqsad ma‘muriy-buyruqbozlikka asoslangan rejalarni amalga oshirishga qaratiladi;

s) boshqaruvning asosiy tamoili - vertikal bo‘yicha o‘zaro ta‘sir (kommunikatsiya yo‘llari): quyidan yuqoriga bo‘ysunish – vakolat yuqoridan pastga yo‘naltirilgani; gorizontaal (shariklik) aloqalar yaxshi rivojlanmagan;

d) boshqaruv funksiyasi asosan taqsimlash, boshqaruv uslublari esa - tashkiliy taqsimlovchidir, ta‘sir vositalari orasida ko‘rsatmalar (yo‘riqnomalar), buyruqlar, intizomiy va taraqqiy etgan vositalar hukmron bo‘ladi.

e) boshqaruv uslubi - majburiy, avtoritar;

f) boshqaruv sub‘yekti – partiya, davlat, xo‘jalik xodimlari va ularning apparati. Boshqaruv ob‘yekti – ko‘p sonli mehnatkashlardir.

Bozor iqtisodiyoti tizimi. Bu tizimning normal faoliyat ko‘rsatishi uchun iqtisodiy, siyosiy va ma‘naviy tushunchalar mavjud bo‘lishi kerak:

- iqtisodiy hokimiyatni markazlashmagan holda tashkil etish - xususiyashtirish, davlat mulkini monopoliyadan chiqarish;

- raqobat uchun shart - sharoitlarni yaratish (huquqiy, iqtisodiy, ma‘naviy);

- barcha iqtisodiy sub‘yektlarni o‘zaro iqtisodiy aloqa qilishi uchun bozor infratuzilmasini (savdo tashkilotlari, birja, vositachilik tashkilotlari, kim oshdi savdolari, reklama, sug‘urta, aloqa, banklar, transport) tashkil qilish kerak.

a) xususiy mulkning davlat mulki bilan teng huquqliligi. Bu boshqaruv tizimini qayta moslashtiradi.

b) maqsad - ishlab chiqarish, boshqarish, sotish va isteomol qilish, foyda olish samaradorligini oshirish;

s) boshqaruvning asosiy tamoili–o‘zaro muvofiqlik, gorizontal va vertikal boshqaruv munosabati o‘zgarib turadi. Asosiy bo‘g‘in - korxonalar - amaldagi qonunlar doirasida boshqaruv qarorlarini qabul qilishda ishtirok etish imkoniyatiga ega. Iqtisodiy markaz korxonani to‘g‘ri boshqarish uchun sharoit yaratadi. Markaz korxonaning tezkor - xo‘jalik faoliyatiga aralashmaydi, lekin makroiqtisodiy tartibga solishda kafillikni oladi;

d) boshqaruv funksiyasi - asosiy bo‘g‘inni o‘z-o‘zini boshqarish va uni markazdan turib kafolatlash;

e) boshqaruv usuli - demokratik;

f) boshqaruv sub’yekti - mulkdor, menejer, ishchilar.

Alohida ta’kidlash lozimki, bozor boshqaruvi tizimi sharoitida bu jarayonlarning shaxsiy mulkka asoslangan ijtimoiy-psixologik boshqaruvning ahamiyati ancha kuchaytiriladi. Bozor iqtisodiyotida korxonalar nafaqat ishlab chiqaruvchi, balki o‘ziga xos ijtimoiy jamiyatdir. Inson resurslari (kapitali) imkoniyatlari qiymati oshib boradi - kasb mahorati masalasi kuchaytiriladi. Buning natijasi sifatida:

- shaxs erkin bo‘ladi, demak uning ijodiy salohiyati ortib boradi;
- shaxsning ijtimoiy majburiyati ortadi;
- shaxsning o‘zaro kelishuvi, ijtimoiy munosiblikka moyilligi ortib boradi.

O‘z navbatida bozorni tartibga solish tizimini muhim tashkil etuvchi - bozorning o‘ziga xos xususiyatlari tizimi sifatida ko‘rib chiqish mumkin.

Quyida K. Xovard va E. Korotkov tomonidan ko‘rsatib o‘tilgan eng muhim tashkil etuvchilarni sanab o‘tamiz:

1. Bahoning erkin harakati.
2. Iqtisodiy holat (erkin raqobatga asoslangan)ga bog‘liq holda pasayish yoki ko‘tarilish imkoniyatlarini tahlil qiladi.
3. Yetkazib berishga majburlashning yo‘qligi.
4. Bozor jarayonlari holati to‘g‘risida aynan bir xil axborot.



5. Ekologiya, ijtimoiy himoya, mehnatni muhofaza qilish, jamiyat manfaatlarini himoya qilish bilan bog'liq bo'lgan davlat tomonidan cheklashlarning me'yori mavjudligi.

6. Resurslardan muqobil foydalanish.

Tanlov imkoniyatining kengligi (mahsulot, mahsulotning foydaliligi, uning bahosi). Keltirilgan «bozor» tizimi tashkil etuvchilarini yana davom ettirish mumkin. Yuqoridagi o'xshashliklardan foydalanib, aytish mumkinki, «bozor» tizimi bozor boshqaruvi tizimining tashkil etuvchisi bo'lishi bilan birga, ikkala tizim tashkil etuvchisi, «menejment» tizimini ko'rib chiqish mumkin va uning tashkil etuvchisi sifatida: aqliy salohiyat, shaxsiy sifatlar; malaka, marketing, monitoring, reklama, turli darajadagi boshqaruv, rejalashtirish, motivatsiya, nazorat, bashorat va boshqalarni kiritish mumkin.

Menejment boshqaruv tizimida sub'yektning o'rni ishlab chiqarish, tashkiliy, sharoit va boshqa boshqaruv shartlari hamda o'ziga xos umumsiyosat holatlariga bog'liq. Jahon tajribalarida to'plangan boshqaruvning zamonaviy shartlari tahliliga asoslangan holda va tizimlarning asosiy amaliy xususiyatlaridan kelib chiqib, nafaqat tizim tashkil etuvchilarini, jumladan menejmentni istiqbolli boshqarish mumkin, balki uni rivojlantirish natijalarini, o'zgarishlar dinamikasini bashorat qilish mumkin. Bunga U Breddik<sup>11</sup> tomonidan olib borilgan tahlilni misol qilib keltirish mumkin. U menejment tizimining yaqin kelajakdagi xususiyatlari va o'zgarishlar tasnifini bashorat qilgan. U menejmentning quyidagi tashkil etuvchilarini kuchaytirish lozimligini ta'kidlaydi:

- strategik rejalashtirish. Unga bo'lgan talab va uning salmog'i bu sharoitda sezilarli darajada oshadi;

- bozor xususiyatlari milliylikdan jahon bozoridagiga almashadi. Bunga misol qilib 1992 yildan buyon faoliyat ko'rsatayotgan Umumevropa bozorini ko'rsatish mumkin;

---

<sup>11</sup> Бреддик У. Менеджмент в организации. - М.: «ИНФРА-М», 1997

•mutaxassislar tayyorlash va kadrlarning maxsus tayyorgarligi sifatiga boʻlgan talab yanada kuchaytiriladi. Bu esa toʻgʻridan-toʻgʻri axborot texnologiyasi, bilim almashish majmui tezligi, texnologik oʻzgarishlar va boshqalar bilan bogʻliq holda boʻlishini taʼminlaydi va ayni vaqtda talab etadi.;

•boshqaruvning ijtimoiy javobgarligini tashkil etuvchilari kuchaytiriladi, qarorlar qabul qilish jarayonida hal qiluvchi omil jamoa fikri boʻladi;

•ishlab chiqarish va boshqaruv maqsadi monitoringi murakkablashadi. Shu kundan boshlab doimiy ravishda maqsadning barcha turlarini kuzatish, tahlil qilish muvofiqlashtirishga toʻgʻri keladi.

Koʻrinib turibdiki, bunday bashorat «tizimli aylanma»ga shaxsga oid, psixologik kapitalni kiritishni tahmin qiladi. Rossiyada «inson omili» toʻgʻrisida 80-yillarning oʻrtalaridan boshlab soʻz yuritila boshlandi. Amerikalik mutaxassis M. Louri fikricha Rossiyada kishilarning tadbirkorlikka nisbatan fikrlash tarzini oʻzgartirgan taqdirdagina iqtisodiy jihatdan gullab-yashnaydi. Bunday oʻzgarish bir kunda paydo boʻlmaydi, bu masala kelajakka qaratilgan.

VTSIOM maʼlumotlariga (1994 yil) koʻra Rossiyaning 80% dan ortiq mehnatga yaroqli aholisi mehnatni inqirozga uchrayapti deb biladi.

Mehnat faoliyatini tushunish mohiyati kam va sifatsiz mehnat sarf qilib kafolatlangan ish haqiga ega boʻlish edi. Bu haqiqat maʼmuriy-buyruqbozlikka asoslangan boshqarish tizimidagi ijtimoiy boqimandalik ideologiyasi boʻlib, ishlovchi kishilar oʻzi topish oʻrniga rahbariyat va davlatdan olishga oʻrganganligini bildiradi. Bunday tushunchalar mehnat faoliyatini buzib, eskilikni yoqlashni, yangiliklarni tan olmaslik, malaka oshirish va yangi bilimlarni egallashni xohlamaslikni shakllantiradi. Boshqaruv faoliyatida bunday holatlar strategik ahamiyatga ega boʻlgan qarorlarni qabul qilishni istamaslik; majburiyatni bajarishga noqobillik; ijtimoiy yalqovlik; boshqaruvning turli maʼnaviy-ahloqiy asosini; muomala, mehnat faoliyati, xodimlarni boshqarishdagi qiyinchiliklarni keltirib chiqaradi.

Ko'rsatib o'tilgan xususiyatlar birinchi navbatda, bevosita ijrochilar, mutaxassislar, o'rta bo'g'in boshqaruvchilari kabi boshqaruv tizimi tashkil etuvchi bo'g'inlariga taalluqlidir.

Boshqaruv tizimida boshqaruvchi tizimni tashkil qiluvchi, ya'ni uning amaliy tashkil qiluvchisi bo'ladi. Pastki pog'onadagi boshqaruvchi (usta, brigadir va boshqalar) - kichik gurux, brigada, bo'lim kabi boshqaruv tizimi tashkil etuvchilarini o'z ichiga oladi.

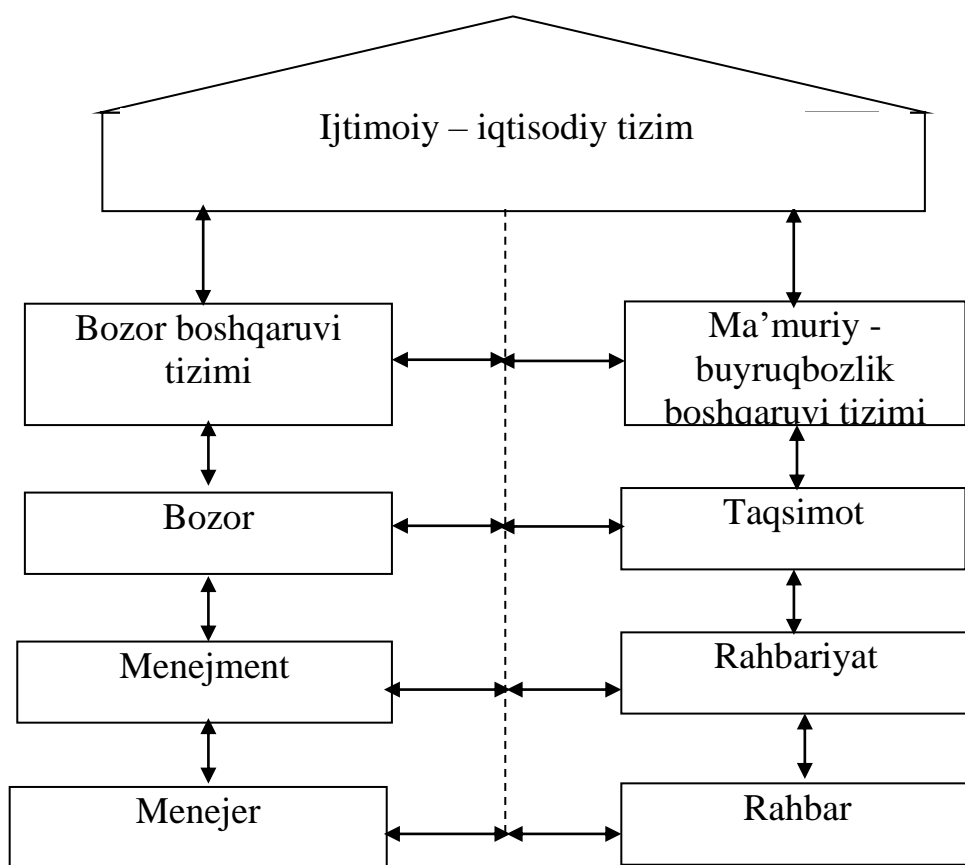
O'rta bo'g'in boshqaruvida (sex boshlig'i, taqsimot bo'limi boshliqlari) chiziqli - bo'lim kishilariga to'la javobgarlik va amaliy - faqat ma'lum ishga javobgarlik holatlari kuzatiladi. Yuqori darajadagi rahbarlar (prezident, vitse-prezident, direktorlar) tashkilotni to'la boshqarishni amalga oshiradi. Ular iqtisodiy, ilmiy, texnologik jarayonlarni, ijtimoiy dinamikaning o'sish an'analarini bilishlari shart. Boshqaruvchilarni (ayniqsa yuqori darajadagi) o'qitish, o'rgatish, qayta tayyorlashning ahamiyati erkin, raqobatli bozor iqtisodiyoti sharoitida boshqaruvga bo'lgan ob'yektiv talablardan kelib chiqqan holda doimiy ravishda ortib boradi. Shu bilan birga bunday tayyorgarlik ham ijtimoiy, ham iqtisodiy jihatdan asoslangan yuqori darajada foyda beradigan qo'yilmalarni aks ettiradi. Boshqaruvchi o'zining faoliyatini yaxshi tushunmasa, korxonani samarali boshqara olmaydi. Uning mehnati natijasi ijtimoiy, iqtisodiy, madaniy, siyosiy sohalarda maqsadga erishish uchun boshqaruv tizimining ishonchli ishlashida namoyon bo'ladi.

Boshqaruv tizimining ba'zi tashkil etuvchilari xususiyatlarini ko'rib chiqamiz (1.1-rasm). Rahbarni tutgan o'rniga ko'ra boshqaruv xususiyatlari 3.1-bo'limda to'la yoritiladi.

Har bir boshqaruv tizimi boshqaruv tarkibi bilan xarakterlanadi. U funksiyalarni ajratish va ixtisoslashtirish asosida yaratiladi. Bu o'ziga xos boshqaruv apparati bo'lib, boshqariluvchi va boshqaruvchi kichik tizim (ob'yekt-sub'yekt, sub'yekt - sub'yekt munosabatlari) o'rtasida axborot oqimlarini aloqalar almashinishi hisobiga tizimni ishonchli ishlashi va uni tashkil etuvchilarni birligi va barqarorligini ta'minlaydi.

Aloqalar axborot, mehnat, moliyaviy, boshqaruv va shu kabi ko‘rinishlarda bo‘lishi mumkin.

“Boshqaruv tizimi barcha tashkil etuvchilarining yaxlitligi va tashkil etuvchilari, ular o‘rtasida o‘rnatilgan amaliy aloqalar majmui boshqaruvning tashkiliy tuzilmasi deyiladi. Tizimdagi tashkil etuvchilar va aloqalarni qamrab olish darajasiga ko‘ra, boshqaruvning tashkiliy tizimlari sex, korxonalar, tarmoq, hudud va hakazo darajada farqlanadi.



**1.1-rasm. Katta ijtimoiy-iqtisodiy tizimdagi tarkibiy funksional ierarxiya (teskari aloqa ishoraviy chiziqlar bilan ko‘rsatilgan).**

Tashkil etuvchilarning o‘zaro almashinish darajasi va ular o‘rtasidagi aloqalarning funksional moslashuvchanligiga ko‘ra ular to‘rt turga bo‘linadi:

- boshqaruvning chiziqli tuzilmasi;
- chiziqli - funksional;
- chiziqli - shtabli (chiziqli - funksional shtabli);
- asosli.

U yoki bu tashkiliy tarkibni tanlash bozor, ishlab chiqarish, maqsad, vazifa va hatto ijtimoiy-iqtisodiy, xo'jalik faoliyatining aniq shart-sharoitlarida rahbarning amalga oshirish uslubi talablariga javob bera olish imkoniyatlariga bog'liq. Yaratilgan boshqaruv tizimi tarkibining optimalligi uning samaradorligi bilan baholanadi.

Boshqarish faoliyatini amalga oshirishning umumiy sharti ma'lum tarzda tashkil etilgan boshqaruv muhiti hisoblanadi. Bunday muhit o'zaro doimiy aloqa va mutanosiblik mavjud bo'lgan tizim bo'g'inlari va tashkil etuvchilari majmuidan iborat tarkibga ega bo'lgan tashkilotdir. Tashkiliy tarkib xususiyatlari shu tizimdagi rahbarning o'rniga ham bog'liq bo'lgan boshqaruv faoliyati o'lchamlari aniqlaydi. Shunday qilib, tashkilot tushunchasi ikkita muhim holatni o'zida mujassamlashtirgan:

Bu umumgurux maqsadlariga erishish jarayonidagi ko'plab yakka faoliyatlar tizimi ya'ni, boshqaruv faoliyatidir;

Tashkilot - bu bir vaqtning o'zida mahlum bir tarkib bo'lib, u turli tashkil etuvchilardan tashkil topgan va ular o'rtasida mustahkam aloqa mavjud. Shu nuqtai nazardan tashkilot boshqaruv faoliyati natijasi va bir vaqtning o'zida uni amalga oshirish muhiti hisoblanadi.

Keltirilgan har ikkala xususiyat boshqaruvning tashkiliy tarkibi (BTT) ni ifodalaydi.

Boshqaruv tizimi strukturasi va amaliy aloqalarida uning mos holda ishlashi va rivojlanishiga imkoniyat yaratuvchi ichki qarama-qashilik ziddiyat mavjud. Bir tomondan, tizimning ishlashi uchun uning tashkil etuvchilari o'rtasida barqaror aloqalar bo'lishi zarur. Ikkinchi tomondan esa, bunday tizim amaliy moslashuvchanlik, aloqalarning, boshqaruvning, ijodiy, evristik shakllarini ifodalovchi yangi tashkil etuvchilar, boshqaruv jihatlari, yangi omillarsiz ishlay olmaydi. Shuning uchun tashkilot boshqaruvning tashkiliy tizimi kabi ikkita muhim - ierarxik (subordinatsion) va kordinatsion (gorizontal) usullardan tuzilgan yarimochiq tizim hisoblanadi. Boshqaruv faoliyati ko'p jihatdan BTT tuzish usullariga bog'liq. Birinchi usul rahbarga xos xususiyatlar - rahbarning ustunligi va

vazifalari, vazifalarining yuzaga chiqish darajasi, bo‘limlar bilan o‘zaro munosabati xususiyatlari, boshqaruv faoliyati mazmuni xususiyatlarini ifodalaydi. Ikkinchi usul - koordinatsion-birgalikda faoliyat yuritishdagi mehnat taqsimotining amaliy xususiyatlarini aniqlaydi. Amaliy taqsimot tizimidagi mansab majburiyatlari va rahbar ko‘rsatmalarini biriktiradi. Bunda, asosan, tashkilotning umumiy kommunikatsion doirasi aniqlanadi, chunki tahlilsiz tashkilotdagi shakliy va betartib tarkibdagi kommunikatsiyalar tizimini tushunib bo‘lmaydi.

Nemis psixologi M. Veber tomonidan taklif qilingan «ideal byurokratiya» konsepsiyasi ideal tuzilgan tashkilot modelini quyidagi usullar bo‘yicha aks ettiradi:

- mehnatning aniq taqsimoti va buning natijasida shu sohaga mos keladigan yuqori malakali mutaxassislarning paydo bo‘lishi;

- boshqaruvni ierarxik darajasi, bunda har bir quyi bo‘g‘in yuqori bo‘g‘in tomonidan nazorat qilinadi va unga bo‘ysunadi;

- tashkilot a‘zolari tomonidan o‘zlarining majburiyatlarini bajarishlari uchun yo‘naltirilgan, standartlashtirilgan va falsafiy lashtirilgan foyda va standartlar tizimining mavjudligi;

- mansab majburiyatlaridan kelib chiqqan holda malaka talablari asosidagi ijrochilarni tanlash.

«Byurokratiya - bu eng avvalo tartib» - demakdir. Lekin shu bilan birga uning quyidagicha bir qator kamchiliklarini ham aytib o‘tish kerak: standartlar, me‘yorlar, qoidalar, tadbirlarning me‘yordan ortiqchaliligi; paydo bo‘ladigan muammolarni hal qilishning ishlab chiqarish tahliliga emas balki o‘tmish tajribalariga asoslangan an‘analari; qaror qabul qilish va rejalarni muvofiqlashtirishdagi qo‘pollik va turg‘unlik; boshqarishning tashqi va ichki vositalari o‘zgarishiga nisbatan moslashuvchanlik darajasining pastligi; yangiliklar kiritishga qarshi chiqish; o‘z-o‘zini rivojlantirish va takomillashtirish ko‘nikmasining kuchsizligi.

Boshqaruv amaliyotida doimo samaraliroq va nisbatan oqilona BTT yaratish zarurati bo'lgan. Bu BTT avvaldan mavjud bo'lgan imkoniyatlardan to'la foydalanish bilan bog'liq.

Bunga eng avvalo, ierarxik, chiziqli, chiziqli-shtabli, chiziqli-funksional tizimni kiritish mumkin.

Bunda BTTning boshqaruv funksional belgilari tarkib ichidagi ixtisoslashtirish bo'yicha ajratiladi. Bunday tarkib aniq bir xillikdagi bog'lanishlar bilan ajralib turadi, unda har bir xodim o'zidan yuqori turgan rahbarga bo'ysunadi. U belgilangan ishlarning vertikal taqsimotini amalga oshirish uchun vakolatlarni ishga solish orqali tashkil etilgan boshqaruv darajasi ierarxiyasidir.

Chiziqli (bo'lingan) boshqaruv tizimining (BTT) asosiy afzalliklari quyidagilardan iborat:

- har bir boshqaruv darajasiga mos keladigan rahbarni tanlash qulayligi;
- boshqaruv qarorlarini qabul qilish va amalga oshirishning tezkor (operativ)ligi;
- boshqaruv funksiyalarni amalga oshirishning nisbatan qulayligi;
- chiziqli boshqaruv tizimining asosiy kamchiliklari:
- boshqaruv tizimlarida gorizontaal aloqalarning tarqoqligi (ayniqsa, bu ishlab chiqarishni boshqarish tizimlarida yaqqol seziladi);
- boshqaruvda ortiqcha qattiqqo'llikni qo'llash imkoniyati;
- qaror qabul qilishning uzoq davom etishi.

Boshqaruv tizimini diversifikatsiyalash sharoitida yaroqlilikning cheklanganligi (tizimdagi aloqalar sonining ortishi, ularni tizim ichida qo'llash usullari va turlarining xilma-xillik darajasi hamda ularni tanlash erkinligi).

BTT xodimlar soni 300 - 500 kishidan ortiq, texnologik va buyumli ixtisoslashtirish darajasi yuqori bo'lgan tashkilotlarda qo'llaniladi.

Chiziqli tashkiliy tarkiblardagi boshqaruv ulardagi kommunikatsiya shakli va munosabatlarni amalga oshirish usullari orqali belgilanadigan psixologik xususiyatlarga ega. Bunday tizimlar uchun odatda, xizmatlardagi noaniqlik

oqibatida yuqori bo'g'in bilan o'zaro munosabatda yetarlicha himoyalanganlik xosdir. Bu chiziqli boshqaruvchilar faoliyatini qayta tuzish asosini tashkil etadi. Bunday holat faoliyat yo'nalishini shakllantirish jarayonida, tashkiliy maqsadlarga va zarur bo'lgan ishlarni bexatar amalga oshirish hamda faoliyatning institutsional asoslarini obro'sizlantirishni kuchaytiradigan bir-biriga zid bo'lgan ko'rsatmalarda namoyon bo'ladi. Xizmatlardagi bunday noaniqlik faoliyatlarning aniq maqsadga yo'naltirilganligi va sub'yektlar faoliyatining faollik darajasiga ta'sir etuvchi noqulay vaziyatni keltirib chiqaradi. Bunday holatni boshqaruv tizimining boshqa ishlarida ham ko'rish mumkin, ammo u ko'proq tizimli boshqaruv faoliyatida aniqroq va ko'proq yuzaga chiqadi.

Chiziqli - funksional boshqaruv tizimi (BT). Bunday tizimli boshqaruv usullaridan tashqari kelgusida mehnatni ixtisoslashtirish, boshqaruvning yangi funksiyalarini kiritishi bilan bog'liq bo'lgan usullari ham qo'llaniladi.

Bunday tuzilmalarda rahbarlarning - bir yoki bir nechta funksiyalar bo'yicha va boshqaruv ob'yektlaridagi barcha boshqaruv funksiyalari bo'yicha boshqaruvni amalga oshiruvchi ikki turi mavjud.

Chiziqli – funksional boshqaruv tizimining asosiy afzalliklari:

- aniq bir sohalardagi boshqaruv faoliyatini ixtisoslashtirishning yuqori darajadali. Bu qabul qilingan ixtisoslashtirilgan boshqaruv qarorlarining yuqori sifati va samaradorligini ta'minlaydi;

- boshqaruvning barcha sohasida yetarli ma'lumot qamrab olinishi;
- BTS diversifikatsiyalash shartlari va turli talablariga yaxshi moslashish;
- boshqaruv faoliyatining ixtisoslashgan sohasini boshqarish uchun rahbarlar tanlashning nisbatan osonligi.

Chiziqli – funksional boshqaruv tizimining asosiy kamchiliklari:

- yakkaboshlik usulining buzilishi;
- boshqaruv qarorlarini qabul qilish va muvofiqlashtirish, to'raligini ta'minlash qiyinligi;
- boshqaruvning yuqori darajasi rahbarlarini tanlash murakkabligi.



BTS qoidasiga ko'ra o'rta va yirik sanoat korxonalari, ilmiy – tekshirish, o'quv va ishlab chiqarish tashkilotlarini qamrab oladi.

Boshqaruvning funksional tashkiliy strukturadagi psixologik xususiyatlari rahbarlarni tanlash va tayyorlashning nisbatan osonligi bilan xarakterlanadi. Biroq, turli rahbarlarning ayni bitta masalada to'xtalmaydigan tarzda huquq va burchlarini chegaralash qiyin. Shuning uchun bunday boshqaruvda nomutanosiblik bo'lishi mumkin, funksional rahbarlar faoliyati, odatda chiziqli rahbarlar faoliyati bilan uyg'unlashib ketadi va oqibatda funksional bo'limlardagi ishlar natijasiga javobgarlik bir muncha soqit qilinadi. Shunday qilib, boshqaruvning funksional tizimi asosiy muammolari vakolatlar doirasini chegaralash zaruriyati bilan bog'liq. Tashkiliy nuqtai nazardan bu funksiyalarni ajratish muammosi bo'lsa, psixologik nuqtai nazardan majburiyatlar tizimini noaniq ierarxialashtirish natijasidagi xizmatlar noaniqligi muammosidir.

Chiziqli - shtabli boshqaruv tizimlari. Bunday tizimda qo'shimcha tarkibiy tashkil etuvchilar sifatida tashkilot rahbarlari vakolatidan past turuvchi ma'lum huquq va vakolatlarni taqsimlovchi shtabning mavjudligidir. Shtabga operativ bo'ysunuvchi xodimlar guruxi birlashtiriladi.

Shtabli tuzilmalar kutilmagan holatlar keltirib chiqargan oqibatlarni yo'qotish; yangi mahsulot, texnologiyani o'zlashtirish; nostandart, oddiy bo'lmagan masalalarni hal qilish davomida tashkil qilinadi. Boshqaruvning shtabli organi vaziyatli va vaqtinchalik xususiyatga ega.

Chiziqli - shtabli boshqaruv tizimining muhim afzalliklari:

- ishlab chiqarish va boshqaruv salohiyatidan o'ta murakkab muammolarni hal qilishda samarali foydalanish;
- operativ masalalarni yangi tashkiliy tuzilmalarsiz samarali hal qilishdir.
- chiziqli - shtabli boshqaruvning asosiy kamchiliklari:
- yakkaboshchilik usuli buziladi;
- boshqaruv qarorlarining kelishishi murakkabligi va kelishilgan boshqaruv vaziyatini ishlab chiqish vaqti ortadi;

- tashkilotda psixologik muhitning beqarorlik darajasi ortadi.

Boshqaruvning tashkiliy-boshqaruvchilik usullari iqtisodiy usullari ustidan ustunligi tashkilotdagi dastlabki munosabatlarni o'zgartiradi.

Tashkilotlarda shtabli strukturadagi boshqaruvning psixologik xususiyatlari shtabli bo'linmalar mutaxassislariga bir yoki bir necha asosiy boshqaruv funksiyalarini amalga oshirish vakolatini berish hisobiga ularning xizmat doirasini kengaytirishning ob'yektiv zaruriyatidan iborat. Bunday zaruriy boshqaruv munosabatlarda qarama-qarshiliklarning paydo bo'lishiga olib keladi, bu esa, o'z navbatida tashkilotdagi psixologik muhitning yomonlashuviga hamda nizolarning kelib chiqishiga asos bo'ladi.

Boshqa tomondan, shtabning boshqaruvdagi hissasini e'tiborga olmaslik, tavsiyalarni amalga oshirishdagi javobgarlikni yo'qotishi shtabli bo'linma xodimlari uchun qilayotgan harakatlarining maqsadga muvofiqligini baholashdagi noaniqliklarga zamin yaratadi, ular faoliyatini mantiqsizlantiradi va ahamiyatini pasaytiradi. Bu o'z navbatida ishchanlik qobiliyati va javobgarlikning pasayishiga sabab bo'ladi.

Boshqaruvning adxokratik tashkiliy strukturasi (lotin tilidan olingan bo'lib, adhos - ayni vaziyat uchun maxsus mo'ljallangan degan ma'no ni bildiradi):

- loyihalash tashkilotlari - asosli struktura;
- konglomerat tipidagi tashkilotlar;
- tashkiliy strukturaga tavsiya etilgan. Boshqaruvning ierarxik «qattiq», «mexanizm usullariga asoslangan», «moslashmagan» strukturasi bilan farqi shuki, adxokratik struktura moslashuvchan bo'ladi.

Loyihalash tashkiloti - vaqtinchalik struktura bo'lib, aniq masalalarni yechish uchun tashkil qilinadi. U qo'yilgan masalalarni samarali hal qilish uchun tashkilotning eng malakali mutaxassislarini birlashtiradi. U tashkilotning tarkibiy qismi hisoblanmaydi, lekin tashkiliy faoliyatiga to'la ta'sir ko'rsatadi.

Asosli tashkilot - yuqori moslashuvchanlikka ega bo'lgan tashkilotning eng ko'p tarqalgan variantidir. Boshqaruvni asosiy tashkil etishga xos xususiyat - tashkiliy tashkil etuvchilarning loyiha rahbariga va funksional bo'limlariga mos

keluvchi rahbarlarga ikki tomonlama bo'ysunishidir. Bu vakolatlar muvozanatini tashkiliy yoki boshqaruv vazifalarining xususiyatiga ko'ra o'zgartirish mumkin.

Asosli boshqaruv strukturasi yuqori moslashuvchan bo'lishi bilan birga funksional va chiziqli struktura afzalligini erkin struktura afzalligi bilan qo'shib foydalanish imkonini beruvchi moslashuvchanlikka ega. Bu tashkilot faoliyatini muvofiqlashtirish, ishlash va rivojlanishi, dinamikasini hamda tashqi muhit, to'siqlarga chidamliligini oshirish imkonini beradi.

Bu strukturaning kamchiligi uning murakkabligi, boshqaruvning gorizontal va vertikal ko'rinishdagi boshqaruv idoralarida qo'llanilishi, rahbarlar vakolatlarini amalga oshirishning qiyinligidir. Loyiha guruxi a'zolari bo'lmish chiziqli va loyiha rahbarlari o'rtasida nizoli vaziyatlar paydo bo'ladi, har bir ijrochi faoliyati natijalarini baholash tizimlari buziladi.

Asosli tashkiliy strukturalarda boshqaruvning psixologik xususiyatlari chiziqli - funksional strukturalardagi psixologik murakkabliklar kabidir. Asosli tashkil qilish ayrim loyihalar majmuini boshqarishda chiziqli - funksional bo'ysunishini aks ettiradi va unda ierarxik vaziyat juda kam bo'ladi.

Konglomerat tipidagi tashkilot yuqorida ko'rib o'tilgan strukturalarning ikki va undan ortiq turini birlashtiradi. Tashkilot bir vaqtning o'zida chiziqli, chiziqli-funksional va asosli boshqaruv tizimidan foydalanishi mumkin.

Boshqaruv tizimining erkin tuzilmasi tashkilotning eng zamonaviy turi hisoblanadi. U mustaxkam va barqaror tuzilishga ega, uning ahamiyati esa, asosiy masalalarga va o'zgaruvchan shartlarga yuqori darajada mosligidir. Erkin tizimlar ierarxik bo'y sunish va rasmiyatchilik darajasining pastligi bilan tavsiflanadi; ularda qarorlar qabul qilish eng yuqori darajada markazlashtirilgan; asosiy e'tibor kasbiy mahorat, tashabbus, o'z-o'zini boshqarishga qaratiladi. Shuning uchun boshqaruvda bunday tuzilmaning psixologik tashkil etuvchilari BTTning ahamiyati katta.

Boshqaruv tizimi erkin strukturasi va vazifasi o'zgaruvchan shartlarga juda tez moslashuvchanlikdir.

Boshqaruv tizimi erkin strukturasi kamchiligi - ma'muriy boshqaruvning sustligidir.

### **1.3. Boshqaruvda ob'yekt va sub'yekt munosabatlari**

Psixologiyada pertseptsiya deb, odam psixologiyasida paydo bo'ladigan ob'yektiv reallik modeli - obrazni hosil qiluvchi sezgiga aytiladi. Qaysi analizator (sezgi a'zolari) muhim rol o'ynashiga qarab sezish turlari farqlanadi - ko'rish, eshitish, hid sezish, terining sezishi, harakatlanish, taom bilish va boshqalar. Idrokning yana boshqa muhim turlari ham mavjud: fazoni, vaqtni, yo'nalishni, miqdor va shu kabilarni sezish. Idrok qilish asoslarida qator qonuniyatlar mavjud. Bu qonuniyatlar boshqaruv faoliyatida ham saqlanib qolib, boshqaruv vaziyatiga baho berishda muhim rol o'ynaydi.

Boshqaruv faoliyatida idrokning o'ziga xos uslubiy farqlari muhim o'rin tutadi. Boshqaruv sub'yektlari va uning ob'yektlari bo'lgan insonlar shunday xarakterlanadi.

Bunda eng avvalo quyidagilarni belgilash lozim:

a) idrok bir-birini almashtirib turuvchi quyidagi davrlar (idrok etish bosqichlari)dan tashkil topadi: aniqlash, farqlash, identifikatsiyalash (aynan o'xshatish, tenglashtirish), turini aniqlash, tanish, bilish; qisqa qilib aytganda, idrok - har bir insonga xos, takrorlanmas xususiyatdir. Bu haqiqatni boshqaruv tajribasida esdan chiqarmaslik kerak, ya'ni har bir odam borliqni o'zicha ko'radi va idrok etadi.

b) idrok quyidagi asosiy xususiyatlarga ega - predmetlilik, yaxlitlik, strukturalilik, ma'nolilik, Ta'kidlanganlik, apperseptivlilik va boshqalar. Bu xususiyatlar davriylik kabi har bir insonning betakrorligi, o'ziga xosligini aniqlaydi.

v) materialni qabul qilish, fahmlash darajasiga qarab idrok - ixtiyoriy (erkin) faomlangan va ixtiyorsiz faomlanmaydigan bo'lishi mumkin.

Boshqaruv faoliyatida idrokning o'ziga xos uslubiy farqlari boshqarish faoliyati usullarining asosiy yo'nalishlarida amalga oshadi. Unda quyidagi uslublar farqlanadi:

a) analitik uslub - boshqaruvchi idrok qilishda butunning bir qismini, tafsilotlarni ajratish mayliga ega;

b) sintetik uslub - ko'rinishlarni umumiy holda qabul qilish va umumiy tomonlarni ajratib olish, ularning asosiy ma'nosini aniqlashga asoslangan;

s) analitik - sintetik uslub - yuqoridagilarning umumlashtirilgan shakli;

d) hissiy uslub - vaziyatga hissiyotga berilgan holda (reaksiya qilish) javob berish.

Shubhasiz, boshqaruv faoliyatida analitik - sintetik uslub qo'llanishi ma'qulroq. Idrokning bunday uslubiga misol qilib odam psixologiyasining muhim xususiyati bo'lgan rivojlanishning yuqori darajasini keltirishimiz mumkin.

Boshqaruv faoliyatida pertseptiv jarayonlar qanday namoyon bo'ladi va nimani aniqlaydi?

Yuqorida aytilgan xususiyatlardan tashqari, pertseptiv jarayonlar boshqaruv faoliyatini ikki muhim tomonlarni hisobga olgan holda aniqlaydi: boshqaruvchi va shaxsning kognetiv munosabatlari va ijtimoiy ong nuqtai nazaridan.

Bularning birinchisi boshqarish faoliyatida bilish barcha ruhiy jarayonlarning ishtirokini talab qiladigan yuqori darajadagi murakkab holat ekanini bildiradi. Ikkinchisi esa boshqarish faoliyatida uning xususiyatlari to'laligicha ochilishini - shaxslar orasidagi aniq bilish jarayoni - keng doiradagi ko'rinishlarni qamrab oluvchi ijtimoiy idrok - odamning odam tomonidan, odamning gurux tomonidan, guruxlar orasidagi va gurux tomonidan o'zlikning idrok etilishini anglatadi.

Persepsiyaning o'ziga xos xususiyatlari boshqaruvchi faoliyatida muhimdir, ya'ni u:

1) sub'yekt va boshqaruv ob'yektining samarali sezishini, boshqaruv ma'lumotini kodlash va dekodlashni va boshqa ko'plab holatlarni ta'minlaydi;

2) sotsial ma'lumotlar aniqligining boshqaruv faoliyati samaradorligi bilan bog'liqligini ochib beradi;

3) boshqaruvchida bo'ysunuvchi haqida paydo bo'ladigan taassurotlari xususiyati quyidagi samaralar sifatida yuzaga chiqadi.

Umumiy taassurotdan kelib chiqib shaxsga ishchanlik va shaxsiy fazilatlariga qarab baho berish:

- boshqaruvchining qo'llab-quvvatlab turuvchi xodimga yuqori baho berish;
- boshqaruvchining fikri bilan bir xil fikrlovchi xodimlarga yuqori baho berish;
- boshqaruvchiga qarshi so'zlovchi xodimlarga bahoni pasaytirish;
- rahbarga keluvchi salbiy ma'lumotlarni to'sib qolish;

Shu o'rinda boshqaruvchi faoliyatidagi adekvativlik to'g'risida savol tug'iladi. Chet el psixologiyasida boshqaruvchi idroki adekvatligining me'yorlari mavjud.

Boshqaruvda xodim idrokining tipik xatolarini belgilaymiz.

1. «Oreol samara» (galo samara) - shaxslararo pertsepsiyada turli xildagi xatoliklar orasida eng ko'p aniqlangan. Inson to'g'risidagi umumiy ijobiy fikr uning noma'lum xususiyatlariga nisbatan ham qo'llaniladi.

2. «Boshlang'ich samara». Xodim to'g'risidagi keyingi ma'lumotlarga asoslanib uning boshlang'ich holatlarini ham qayta baholash. Bu o'ziga xos «tanishish samarasi» bo'lib, faoliyatning asosini ruhiy mexanizmning idrok qilinmagan harakatlari tashkil qiladi.

3. «Yangilik samarasi» - so'nggi ma'lumot sub'yektiv muhim deb hisoblanadi. Shuning uchun boshqaruv amaliyotida suxbatdoshda yaxshi taassurot qoldiradigan «yakunlovchi iboralar» ga e'tiborni qaratish zarur.

4. «Stereotiplash samarasi». Uning mohiyati shundan iboratki, inson idrok qilish jarayonini soddalashtiradi va bu soddalashtirish uchun xato idrok qilish ehtimolligi bilan «to'laydi». Stereotiplash idrok qilish obrazini ilgari hosil bo'lgan o'xshash obraz bilan operativ solishtirishni nazarda tutadi. Bunday idrok qilish

obrazni yaratish: odamlarni texnokratik idrok qilish; manipulyativ idrok qilish va boshqalardir.

5. «Birovning ko'ngliga qarshi samarasi» - boshqaruvchining shaxsni ijobiy idrok qilishidir.

6. «Fiziognomik pasayish samarsi» - personalning tashqi ko'rinishiga qarab baholash. Bu insonga tashqi ko'rinishiga qarab uning xarakteri to'g'risida shoshilib, asossiz baho berishdan iboratdir.

7. «Guruxda sevimlilik hodisasi» - o'ziga xos proteksionizm bo'lib, o'zining guruxi a'zolariga boshqa gurux a'zolariga nisbatan yuqori baho berish va qulaylik yaratishdan iborat.

8. «O'zaro ta'sir prezumptsiyasi hodisasi» (o'zaro illyuziya). Odamlardan o'zi singari munosabatni kutish. Bunday holatning psixologik asosida o'zaro munosabatlar jarayonida yuqori xaqiqatgo'ylik yotadi.

9. «O'xshashlikni faraz qilish hodisasi». Bu ahamiyatga ega bo'lgan xodimlar borliqni boshqaruvchi kabi idrok etadi degan boshqaruvchining tushunchasidan iborat.

Yuqoridagi hodisalardan tashqari boshqaruv faoliyatiga axborot xizmati ham katta ta'sir ko'rsatadi. Psixologiyada boshqaruvga oid axborot xizmatining ikki asosiy vositasi mavjud:

1. Ma'lumot idrokining operativ birliklarini yaratish.

2. Boshqarilayotgan ob'yekt (tashkilot) operativ obrazini shakllantirishdir.

Shunday qilib, boshqaruv faoliyatining idrokli asosini uning samaradorligini ta'minlovchi muhim elementlar tashkil qiladi.

### **Shaxs - boshqaruv ob'yekti va sub'yekti sifatida**

Psixologiyada shaxs tushunchasi eng ko'p yoritilgan muammolardan hisoblanadi. Bu muammoni hal qilish uchun juda ko'p yondashuvlar mavjud. Uni nazariy jihatdan tahlil qilish biz yoritishimiz zarur bo'lgan masalalar doirasiga kirmaydi. Ammo biz ko'rib chiqadigan muammoni yoritishning yagona yo'li sifatida psixolog K.X. Platonov tomonidan ishlab chiqilgan shaxsning tuzilishi dinamikasiga qisqacha to'xtalib o'tamiz. Shaxsning bu modeli taklif qilinayotgan

konsepsiya doirasida universal va o'zining tarkibiga shaxs muammosiga bag'ishlangan nazariy asoslar mavjud.

Avvalo bir necha umumiy mulohazalarga to'xtalib o'tamiz. Boshqaruv kim yoki nima tomonidan amalga oshiriladi degan o'rinli savol tug'iladi. Savol sodda emas va aytish mumkinki, boshqaruv shaxs tomonidan amalga oshiriladi va u shaxsga yo'naltirilgan. Boshqaruv sub'yekti kim? Uning ob'yekti shaxs, inson, individ, o'ziga xoslik, turli munosabatlar sub'yektimi? Balki guruxdir? Bu savollarga yuqoridagi tushunchalarning nazariy asoslariga tayangan holda javob berishga harakat qilamiz.

Psixologiya sohasidagi obro'li mutaxassislarning (jumladan, K.N. Platonov) fikricha, bioijtimoiy xususiyat integratori shaxsning tuzilishi deb ta'kidlanadi. Unutib bo'lmaydigan N.A. Berdyaev shunday yozgan edi: «Inson faqatgina qisman tushunilgan va ratsionallashtirilgan bo'lishi mumkin. Shaxs siri, uning yagonaligi hozirgi kungacha hech kimga ma'lum emas. Inson shaxsi bizni o'rab turgan olamdan ham sirliroq. U butun bir olam inson va barcha narsalarni o'z ichiga oladi».

Psixologiyada shaxs to'g'risida bir qancha qarashlar mavjud:

- shaxs har bir insonga xos;
- shaxs insonni hayvondan farqlaydigan tushuncha;
- shaxs - tarixiy rivojlanish mahsuli, ya'ni u inson rivojlanishining ma'lum bosqichida vujudga keladi;
- shaxs insonlarni bir-biridan farqlovchi o'ziga xos xususiyatdir.

K. K. Platonovning strukturaviy dinamik konsepsiyasida shaxsning turli xildagi tabiiy va ijtimoiy xususiyatlari «biologik-ijtimoiy» qutb shkalasida yaxlit holga keltirilgan. Bu xususiyatlar bioijtimoiy holatiga ko'ra to'rtta tizim ostida bo'linadi. Tizim osti bir-biriga nisbatan dinamik va strukturaviy va funksional o'lchamlar bo'yicha o'zaro ta'sir qiladi (shuning uchun konsepsiya strukturaviy-dinamik deyiladi). Shaxsning ana shu strukturasi ko'rib chiqamiz.

1-blok. Biror maqsadga qaratilgan tizim osti.



- bu blokning barcha xususiyatlari aniqlangan, ijtimoiy, biologik xususiyatlari yo‘q;

- kelajakni anglash ustunligi;
- shaxsni tahlil qilish darajasi ijtimoiy-psixologik;
- xislati va xususiyatlari: maqsadga qaratilganlik, ishontirish, dunyoqarash, ideal, moyillik, manfaat, xohish-istak.

2-blok. Tajriba tizim osti.

- aniqlangan xususiyatlar;
- ijtimoiy xususiyatlari ancha ko‘p, biologik esa «yopiq» holda ifodalangan;
- o‘tmishni tan olish zarurligi;
- shaxsni tahlil qilish darajasi - ruhiy psixologik;
- xislati va xususiyatlari: odati mahorati, malakasi, bilish.

Boshqaruvning eng universal va integrativ ob‘yekt va sub‘yekti shaxs hisoblanadi.

Boshqaruv tizimidagi psixologik ta‘sir hodisasini tahlil qilishda shuni ta‘kidlash lozimki, ta‘sir qilish sub‘yekti va ob‘yekti o‘zaro ta‘sirida bo‘ladi. Ana shu jarayon boshqaruv deyiladi, uning samaradorligini esa quyidagi yo‘nalishlarda ko‘rib chiqish zarur:

- ta‘sir qiluvchi sub‘yekt xossalari;
- ta‘sir qiluvchi ob‘yekt xususiyati.

Boshqaruv tizimlarida markaziy shaxs, ya‘ni uning sub‘yekti rahbar, lider, vaziyatli lider hisoblanadi. Ularning ma‘naviy, psixologik, kasbiy sifatlari muhim rol o‘ynaydi. Masalan, agar boshqaruv ta‘sirining asosiy vositasi ishontirish bo‘lsa, rahbarning obro‘si, ta‘sirchanligi muhim ahamiyatga ega; boshqaruv amaliyoti nazariy holatlarni to‘la tasdiqlaydi. «Sub‘yekt-ob‘yekt», «ob‘yekt-sub‘yekt», shaxsiy munosabatlar darajasida amalga oshiriladi.

Boshqaruvchi ta‘siri samaradorligi boshqaruv sub‘yektining qaysi tavsiflarini aniqlaydi. A.Poteryakin quyidagilarni keltiradi:

1. Ijtimoiy status, rahbar obro'si, aniq tashkiliy strukturada mansabning ta'siri.

«Sub'yekt ta'sirini boshqa shaxs, jamoa, sotsium obro'sidan foydalanib oshirish imkoniyati mavjud», - deb ta'kidlaydi V.Kulikov.

2. Ta'sir etuvchi sub'yekt - shaxsiy sifatlari rahbar, liderning yoqimlilik, erkinlik, intellektuallik, fe'l-atvoridagi afzalliklar. Masalan, barchaga ma'lumki, yoqimli odam bilan suxbatlashish juda maroqli, unga nisbatan ishonch bo'ladi. Yoqimli kishilarning xatolari kechiriladi, ular odamlar orasida «imkon qadar qulaylik tug'dirish» sharoitida yashaydilar. Yoqimli kishilarni hissiy ravishda his qilinadi, aksariyat hollarda to'g'ri keladi.

V. Zaz'kin yoqimlilikning ba'zi mezonlarini aniqlagan (faqat erkaklar uchun):

- bir xil bo'lmagan tashqi ko'rinish (jozibador yoki chiroyli emas, aynan bir xil bo'lmagan);

- taassurot qoldiruvchi aql-zakovat (eruditsiya), ammo intellektual afzalliklarini to'ldirib ko'rsatish emas;

- donolikning yoqimli so'zlash bilan qo'shilishi;

- o'ziga ishonish, yaqqol psixologik himoyalanganlik;

- atrofdagilarga e'tibor;

- suxbatdoshini hissiy o'ziga tortish.

3. Sub'yektning kommunikatsiya xususiyatlari va maqsadlarini hisobga olgan holda boshqaruv ob'yektiga ta'sir ko'rsatish usullari va qoidalarini qo'llashni bilishi darajasi. Masalan, boshqaruvchining osoyishta, vazmin holatida ishontirish, asabiylashgan holatida esa pand-nasihat qilish natija beradi.

4. Boshqaruv sub'yektining hulq-atvoridagi boshqaruvchilik xususiyatlari. Masalan, pand-nasihat qilishdan foydalanganda «xo'jayin», «sanam», «ilon», «homiya» va boshqa rollardan foydalaniladi. Buning uchun sub'yekt yoqimli hulq-atvor, liderlik sifatlari, odamlarda qo'rquv va izzat-hurmat hissini uyg'otish qobiliyatiga ega hamda ba'zi noaniqliklarni ko'ra bilishi kerak.

5. Sub'yektning ob'yektga munosabati (rahbarning bo'sunuvchiga): hayrixoh, xushmuomala, jonkuyar; vaziyatga qarab - talabchan, qat'iyatli.

6. Ta'sir qiluvchi sub'yektning boshqaruv jarayonining o'ziga munosabati.

Aytilgan fikrlarga e'tiqod va tinglovchilarning ishonchi bog'liqligi mavjud; emotsional mazmunga boy nutq hayrixohlik hissini uyg'otadi.

Shunday qilib, boshqaruv sub'yekti shaxsida mavjud bo'lgan yuqoridagi xislatlar boshqaruvning samarali bo'lishiga olib keladi. Bu o'z navbatida boshqaruv ob'yekti hisoblangan guruxga samarali ta'sir qiladi. Agar bu sxemani qarama-qarshi aloqa bilan to'ldirilsa, u holda boshqaruv tizimi o'z-o'zini rivojlantiruvchi tartibda ishlaydigan barqaror tizimga aylanadi. Boshqaruv ob'yektining psixologik xususiyatlari va sifatini tahlil qilish imkoniyati shuning uchun ham mavjudki, shaxs kelishgan, ta'sirchan va boshqa sifatlarga egaligi bilan unga ko'rsatilayotgan ta'sirlarga javob bera oladi. Ta'sirchanlikning bir qancha belgilarini keltirish mumkin:

- tushunish (tan olish) darajasiga ko'ra;
- ta'sir mazmuniga ko'ra;
- ta'sir etuvchi ob'yekt soniga (o'ziga xos, gurux) ko'ra;
- ta'sir etish shartiga ko'ra - shaxsiy va vaziyatli.

Ta'sirchanlikning turli xillarini umumlashtirish va o'rganish boshqaruv nazariyasi va amaliyotining vazifasi hisoblanadi. Ta'sir etish mexanik tarzda amalga oshirilmaydi, uning mexanizmi psixologik o'zaro ta'sir bo'lib, mazmuni esa, shaxs orqali o'zgaradi.

Ob'yekt qanday sharoitda ishlasa boshqaruv samarali bo'ladi? A.Poteryakin buni quyidagicha ifodalaydi:

1. Ob'yekt axborotlarni uzatish jarayonida qatnashganda. Ob'yektning o'zi axborotlarni olish jarayonida qatnashsa, xabarlar ta'sirini yaxshiroq his qiladi.

2. Ob'yektda ta'sirdan yaxshi shakllangan psixologik himoya mexanizmining mavjudligi.

Psixologik himoya shaxsning ichki bardoshlilikini oshiradi. Psixologik himoya shaxsning dunyoqarashi, fikrlashi, emotsionalligi, erkinligi darajasida namoyon bo'ladigan funksiyalari hisoblanadi.

Boshqaruv tizimidagi psixologik ta'sirni avtoritar va dialogik turlarga ajratish mumkin. Ta'sirning har bir turi turli masalalarni hal qilishda muhim o'rin tutadi.

Ta'sir etishning avtoritar turida to'g'ridan-to'g'ri ishontirish vositalari va qoidalari: buyruq, talab, ko'rsatma va boshqalardan foydalaniladi.

Ta'sir qilishning dialogik turidan, boshqaruvda o'zaro ta'sir qilish, boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish zarur bo'lgan holatlarda ish yuzasidan olib boriladigan muloqotlar sifatida foydalaniladi. O'zaro ta'sir qilish vositasi - ishontirish, tushuntirish va boshqalar bo'lishi mumkin.

Boshqaruv ob'yektining psixologik tavsifiga va o'zaro ta'sir qilish vaziyatiga bog'liq holda boshqaruv strategiyasi tanlanadi. Boshqaruv strategiyasining dastlabki ko'rinishi F. Teylor nomi bilan bog'lanadi. U va uning tadqiqotchilari asosan insonning jismoniy o'lchamlari va imkoniyatlarini o'rganganlar. Shuning uchun uning boshqaruv strategiyasi - «passivlik» va «instrumentalizm» doirasidir. Keyingi olib borilgan tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, insonda faqatgina rag'batlantirish emas, balki motivatsiya omillari ham samarali mehnat qilish istagini uyg'otadi. Bu boshqaruvning ijtimoiy psixologik strategiyasi darajasi, shaxsiy apellyatsiya doirasidir.

Ishlovchidan qanchalik yuqori malakali bo'lish talab qilinsa, undagi shaxsiy omillar shuncha yuqori ahamiyatga ega bo'ladi. Shaxs boshqaruv ob'yekti sifatida motivatsiya va moddiy rag'batlantirishdan va boshqaruv strategiyasidan to'g'ri foydalanilgan sharoitda boshqaruv tizimining samarali ishlaydigan bo'g'iniga aylanadi.

Boshqaruv amaliyotida har bir rahbar ishlovchilarning ma'lum bir turiga moslashadi. Masalan, G. Selpe ishlovchilarni (boshqaruv ob'yekti) ikki turga ajratadi: shaxsiy yo'naltirilgan va predmetli-yo'naltirilgan. Birinchi tur hisoblaydi, bashorat qiladi, atrofdagilarda o'zi haqida yaxshi taassurot qoldirishga intiluvchan,

ishga yo'naltirilgan; ikkinchisi muhokama qilinayotgan mavzu savollari mazmuniga yo'naltirilgan. Boshqaruv qarorlarini bajaruvchilar turlarining bir necha tasnifi ma'lum bo'lib, uning asosida ikkita omil: ishga munosabat yotadi. Masalan, mustaqil ijrochi; tadbirkor ijrochi; tortinchoq ijrochi; sabr-toqatli ijrochi.

Boshqaruv ob'yektining birorta klassifikatsiyasi mukammal emas, ammo rahbarning fikrlashi uchun xizmat qiladi.

### **Qisqacha xulosa**

Boshqaruv psixologiyasi va nazariyasi turli tashkilot va guruxlarga birlashtirilgan kishilarning o'zaro ta'sir qonuni va qonuniyatlari to'g'risidagi ilmiy bilimlar sohasi hisoblanadi. Inson xulq - atvorining psixologik xususiyatlari, ularning o'zaro ta'siri va faoliyati to'g'risidagi bunday bilimlar har qanday soha mutaxassislarining ham umumiy, ham shaxsiy malaka madaniyatining zaruriy tashkil etuvchisi hisoblanadi. Boshqaruvning psixologik masalalari boshqaruvning bosh bo'g'ini, ruhiy xususiyatlari o'zgarmas va umumiy ma'no kasb etadigan inson bo'lgani uchun faoliyatning barcha sohalari uchun umumiy ahamiyatga ega.

Boshqaruv psixologiyasi ikkita ilmiy fan - boshqaruv nazariyasi va psixologiyasi asosida rivojlanadi. Bu boshqaruv psixologiyasi fani maqsadini aniqlab, unda tashkiliy tizimlarning ishlashi va uni tuzishning nopsixologik xususiyatlari bilan psixologik bilimlar majmui aks ettiriladi. Boshqaruvni psixologik va nopsixologik o'lchamlari o'rtasidagi munosabatni to'g'ri aniqlash zarur. Bunday optimal nisbatni izlash boshqaruv faoliyatining muhim psixologik muammolari doirasini tashkil qiladi.

Boshqaruv psixologiyasi - psixologiyaning bir tarmog'i bo'lib, uning predmeti boshqaruv tizimida o'zaro munosabat hamda insonlar o'rtasidagi o'zaro aloqani amalga oshirish hisoblanadi.

Boshqaruv psixologiyasining asosiy tushunchalaridan tizimli yondashuv va eng avvalo faoliyat tushunchasi nuqtai nazaridan ko'rib chiqildi.

Faoliyat asosiy psixologik toifa hisoblanadi. Faoliyat toifasi orqali boshqaruvni uyg'unlashtirish va moslashtirish masalalari hal qilinadi.

Faoliyat sub'yektning ongli ravishda qo'yilgan maqsadga erishishiga yo'naltirilgan, ijtimoiy mazmunga ega bo'lgan talab va manfaatlariga bo'lgan faol munosabati sifatida aniqlanadi.

**Tayanch iboralar:** *psixologiya, boshqaruv psixologiyasi, faoliyat, interiorizatsiya, faoliyatning tashqi tavsifi, faoliyatning ichki tavsifi, faoliyat sub'yekti va ob'yekti; faoliyat predmeti, faoliyat vositalari, faoliyat sharti, texnik daraja, boshqaruvchilik darajasi, institutsional daraja, boshqarish texnikasi, boshqarish madaniyati, boshqarish san'ati, boshqaruv sub'yekti boshqaruv ob'yekti mos kelmaslik; favqulodda holatlar harakatlarni muvofiqlashtirish, ko'payuvchanlik, yaxlitlik, o'ziga xoslik, markazlashtirish, moslashuvchanlik, moslik, teskari aloqa.*

#### **O'zini-o'zi nazorat va muhokama qilish uchun savollar**

1. Psixologiya so'zining lug'aviy ma'nosini tushuntirib bering.
2. Boshqaruv psixologiyasining asosiy vazifasi nimalardan iborat?
3. Faoliyat toifasi orqali boshqaruvning qanday masalarai hal qilinadi?
4. Psixologiyada faoliyat deb nimaga aytiladi?
5. Bu qanday mazmunga ega?
6. Faoliyatning tashqi tavsifi qaysi tushunchalar tizimi orqali aniqlanadi?
7. Faoliyatning ichki tavsifi, tarkibi va mazmunini aytib bering.
8. Boshqaruvning instrumental shakli deganda nimani tushunasiz?
9. Boshqaruv faoliyatining qanday darajalari mavjud?
10. Texnik daraja boshqaruvning qaysi bo'g'inlarida amalga oshiriladi?
11. Institutsional daraja qaysi bo'g'inlarda amalga oshiriladi?
12. Boshqarish texnikasi nimalarni o'z ichiga oladi?
13. Boshqarish madaniyati deganda nimani tushunasiz?
14. Boshqarish san'ati haqida gapirib bering.
15. Boshqaruv sub'yekti deyilganda nimani tushunasiz?
16. Boshqaruv ob'yekti qanday vazifalarni bajaradi?

17. Boshqarish tizimlarining asosiy xususiyatlariga nimalarni kiritish mumkin?

18. Mos kelmaslik tushunchasini izohlab bering.

19. Favqulodda holatlar deganda qanday holatlar nazarda tutiladi?

20. Harakatlarni muvofiqlashtirish qaysi holatlarga yo'naltiriladi?

21. Ko'payuvchanlikning o'ziga xos xususiyatlarini ayting.

22. Yaxlitlik qanday xususiyatlarni aks ettiradi?

23. Markazlashtirish- markazlashgan - markazlashmagan nisbatini aniqlovchi xususiyat ekanligi haqida nimalar deya olasiz?

24. Moslashuvchanlik va moslik tizimlarning o'ziga xos xususiyatlarini ayting.

### **Testli nazorat**

#### **1. Boshqaruv psixologiyasi – bu:**

A. Psixologiyaning bir tarmog'i bo'lib, uning predmeti boshqaruv tizimida o'zaro munosabat hamda insonlar o'rtasidagi o'zaro aloqani amalga oshirish hisoblanadi.

B. Sub'yektning ongli ravishda qo'yilgan maqsadga erishishiga yo'naltirilgan, ijtimoiy mazmunga ega bo'lgan talab va manfaatlariga bo'lgan faol munosabati sifatida aniqlanadi.

C. Ijtimoiy mazmunga ega bo'lgan talab va manfaatlariga bo'lgan faol munosabati sifatida aniqlanadi.

D. Boshqaruv tizimida o'zaro munosabat hamda insonlar o'rtasidagi o'zaro aloqani amalga oshirish hisoblanadi.

#### **2. Faoliyat – bu:**

A. Sub'yektning ongli ravishda qo'yilgan maqsadga erishishiga yo'naltirilgan, ijtimoiy mazmunga ega bo'lgan talab va manfaatlariga bo'lgan faol munosabati sifatida aniqlanadi.

- B. Psixologiyaning bir tarmog'i bo'lib, uning predmeti boshqaruv tizimida o'zaro munosabat hamda insonlar o'rtasidagi o'zaro aloqani amalga oshirish hisoblanadi.
- C. Ijtimoiy mazmunga ega bo'lgan talab va manfaatlariga bo'lgan faol munosabati sifatida aniqlanadi.
- D. Boshqaruv tizimida o'zaro munosabat hamda insonlar o'rtasidagi o'zaro aloqani amalga oshirish hisoblanadi.

### **3. Interiorizatsiya :**

- A. Ichki ta'sir avvalo tashqi hodisa ko'rinishida shakllanib, so'ngra asta - sekin ichki ta'sirga aylanishini ko'rsatadi.
- B. Tashqi ta'sir avvalo tashqi hodisa ko'rinishida shakllanib, so'ngra asta - sekin ichki ta'sirga aylanishini ko'rsatadi.
- C. Bevosita ta'sir avvalo tashqi hodisa ko'rinishida shakllanib, so'ngra asta - sekin ichki ta'sirga aylanishini ko'rsatadi.
- D. Bilvosita ta'sir avvalo tashqi hodisa ko'rinishida shakllanib, so'ngra asta - sekin ichki ta'sirga aylanishini ko'rsatadi.

### **4. Faoliyatning tashqi tavsifi ... tizimi orqali aniqlanadi.**

- A. Faoliyat sub'yekti va ob'yekti; faoliyat predmeti; faoliyat vositalari; faoliyat sharti.
- B. Jarayonlar va mexanizmlar, ularning tarkibi va mazmuni, amalga oshirish vositalari.
- C. Faoliyat sub'yekti va ob'yekti; faoliyat vositalari; faoliyat sharti.
- D. Jarayonlar va mexanizmlar, amalga oshirish vositalari.

### **5. Faoliyatning ichki tavsifi ... tizimi orqali aniqlanadi.**

- A. Jarayonlar va mexanizmlar, ularning tarkibi va mazmuni, amalga oshirish vositalari.



- B. Faoliyat sub'yekti va ob'yekti; faoliyat predmeti; faoliyat vositalari; faoliyat sharti.
- C. Faoliyat sub'yekti va ob'yekti; faoliyat vositalari; faoliyat sharti ..
- D. Jarayonlar va mexanizmlar, amalga oshirish vositalari.

**6. Boshqaruv faoliyatining texnik darajasi:**

- A. Tashkilotning quyi bo'linlarini boshqarish amalga oshiriladi.
- B. Quyi bo'g'in rahbarlari faoliyati nazorat qilinadigan o'rta bo'g'inli boshqarish amalga oshiriladi.
- C. Bu yuqori bo'inni boshqarish darajasi bo'lib, yirik ishlab chiqarish korxonalari, ijtimoiy, davlat tashkilotlari boshqariladi.
- D. Boshqarishga oid masalalarni hal qilishda o'quv va ko'nikmalar jamlanmasi.

**7. Boshqaruv faoliyatining boshqaruvchilik darajasi:**

- A. Quyi bo'in rahbarlari faoliyati nazorat qilinadigan o'rta bo'g'inli boshqarish amalga oshiriladi.
- B. Tashkilotning quyi bo'linlarini boshqarish amalga oshiriladi.
- C. Bu yuqori bo'inni boshqarish darajasi bo'lib, yirik ishlab chiqarish korxonalari, ijtimoiy, davlat tashkilotlari boshqariladi.
- D. Boshqarishga oid masalalarni hal qilishda o'quv va ko'nikmalar jamlanmasi.

**8. Boshqaruv faoliyatining institutsional darajasi:**

- A. Bu yuqori bo'inni boshqarish darajasi bo'lib, yirik ishlab chiqarish korxonalari, ijtimoiy, davlat tashkilotlari boshqariladi.
- B. Tashkilotning quyi bo'linlarini boshqarish amalga oshiriladi.
- C. Quyi bo'in rahbarlari faoliyati nazorat qilinadigan o'rta bo'g'inli boshqarish amalga oshiriladi.
- D. Boshqarishga oid masalalarni hal qilishda o'quv va ko'nikmalar jamlanmasi;

### **9. Boshqarish texnikasi:**

- A. Boshqarishga oid masalalarni hal qilishda o‘quv va ko‘nikmalar jamlanmasi.
- B. Tashkilotning quyi bo‘g‘inlarini boshqarish amalga oshiriladi.
- C. Quyi bo‘in rahbarlari faoliyati nazorat qilinadigan o‘rta bo‘g‘inli boshqarish amalga oshiriladi.
- D. Bu yuqori bo‘inni boshqarish darajasi bo‘lib, yirik ishlab chiqarish korxonalari, ijtimoiy, davlat tashkilotlari boshqariladi.

### **10. Boshqarish madaniyati – bu:**

- A. Faoliyat, tashkilot yoki boshqa ijtimoiy birlashmadagi har bir ishlovchining ijodiy salohiyati va qobiliyatini to‘la ochib bera oladigan boshqa kishilar faoliyatini tashkil qilish tizimi.
- B. Noaniqlik holatlarida boshqaruv o‘quvi va ko‘nikmalaridan ijodiy foydalana olishni nazarda tutadi.
- C. Tizimning ta’sir ko‘rsatuvchi, axborot yig‘uvchi va yetkazib beruvchi tashkil etuvchilari tushuniladi.
- D. Axborotlarni qabul qiladi, turli usullar bilan ichki va tashqi holatlarini o‘zgartirgan holda moslashtirib beradi.

### **11. Boshqarish san’ati – bu:**

- A. Noaniqlik holatlarida boshqaruv o‘quvi va ko‘nikmalaridan ijodiy foydalana olishni nazarda tutadi.
- B. Faoliyat, tashkilot yoki boshqa ijtimoiy birlashmadagi har bir ishlovchining ijodiy salohiyati va qobiliyatini to‘la ochib bera oladigan boshqa kishilar faoliyatini tashkil qilish tizimi.
- C. Tizimning ta’sir ko‘rsatuvchi, axborot yig‘uvchi va yetkazib beruvchi tashkil etuvchilari tushuniladi.
- D. Axborotlarni qabul qiladi, turli usullar bilan ichki va tashqi holatlarini o‘zgartirgan holda moslashtirib beradi.

## **12. Boshqaruv sub'yekti – bu:**

- A. Tizimning ta'sir ko'rsatuvchi, axborot yig'uvchi va yetkazib beruvchi tashkil etuvchilari tushuniladi.
- B. Faoliyat, tashkilot yoki boshqa ijtimoiy birlashmadagi har bir ishlovchining ijodiy salohiyati va qobiliyatini to'la ochib bera oladigan boshqa kishilar faoliyatini tashkil qilish tizimi.
- C. Noaniqlik holatlarida boshqaruv o'quvi va ko'nikmalaridan ijodiy foydalana olishni nazarda tutadi.
- D. Axborotlarni qabul qiladi, turli usullar bilan ichki va tashqi holatlarini o'zgartirgan holda moslashtirib beradi.

## **13. Boshqaruv ob'yekti – bu:**

- A. Axborotlarni qabul qiladi, turli usullar bilan ichki va tashqi holatlarini o'zgartirgan holda moslashtirib beradi.
- B. Faoliyat, tashkilot yoki boshqa ijtimoiy birlashmadagi har bir ishlovchining ijodiy salohiyati va qobiliyatini to'la ochib bera oladigan boshqa kishilar faoliyatini tashkil qilish tizimi.
- C. Noaniqlik holatlarida boshqaruv o'quvi va ko'nikmalaridan ijodiy foydalana olishni nazarda tutadi.
- D. Tizimning ta'sir ko'rsatuvchi, axborot yig'uvchi va yetkazib beruvchi tashkil etuvchilari tushuniladi.

## **14. Mos kelmaslik - bu:**

- A. Tizim ichki birikmasining uning tarkibiy qismlari summasi bilan mos kelmasligi tushuniladi.
- B. Tizimning bir butunligiga qaratilgan maqsadli vazifalar, uning tarkibiy qismlari maqsadli vazifalari bilan mos kelmay qolishi bilan izohlanadigan holatlardir.
- C. Turli faoliyat va tadbirlarning tizimga nisbatan ko'zlangan natijalarni kuchayishiga olib keladigan holatda yo'naltirilganligi.

D. Tizimni tashkil etuvchilarining o‘zaro ta’sirida namoyon bo‘ladi (ham ijobiy, ham salbiy ma’noda) va ko‘p hollarda qo‘shuvchi emas ko‘paytiruvchi xususiyatga ega bo‘ladi.

### **15. Favqulodda holatlar - bu:**

A. Tizimning bir butunligiga qaratilgan maqsadli vazifalar, uning tarkibiy qismlari maqsadli vazifalari bilan mos kelmay qolishi bilan izohlanadigan holatlardir.

B. Tizim ichki birikmasining uning tarkibiy qismlari summasi bilan mos kelmasligi tushuniladi.

C. Turli faoliyat va tadbirlarning tizimga nisbatan ko‘zlangan natijalarni kuchayishiga olib keladigan holatda yo‘naltirilganligi.

D. Tizimni tashkil etuvchilarining o‘zaro ta’sirida namoyon bo‘ladi (ham ijobiy, ham salbiy ma’noda) va ko‘p hollarda qo‘shuvchi emas ko‘paytiruvchi xususiyatga ega bo‘ladi.

### **16. Harakatlarni muvofiqlashtirish - bu:**

A. Turli faoliyat va tadbirlarning tizimga nisbatan ko‘zlangan tizim ichki birikmasining uning tarkibiy qismlari summasi bilan mos kelmasligi tushuniladi.

B. Tizimning bir butunligiga qaratilgan maqsadli vazifalar, uning tarkibiy qismlari maqsadli vazifalari bilan mos kelmay qolishi bilan izohlanadigan holatlardir.

C. Natijalarni kuchayishiga olib keladigan holatda yo‘naltirilganligi.

D. Tizimni tashkil etuvchilarining o‘zaro ta’sirida namoyon bo‘ladi (ham ijobiy, ham salbiy ma’noda) va ko‘p hollarda qo‘shuvchi emas ko‘paytiruvchi xususiyatga ega bo‘ladi.

### **17. Ko'payuvchanlik - bu:**

- A. Tizim ichki birikmasining uning tarkibiy qismlari summasi bilan mos kelmasligi tushuniladi.
- B. Tizimning bir butunligiga qaratilgan maqsadli vazifalar, uning tarkibiy qismlari maqsadli vazifalari bilan mos kelmay qolishi bilan izohlanadigan holatlardir.
- C. Turli faoliyat va tadbirlarning tizimga nisbatan ko'zlangan natijalarni kuchayishiga olib keladigan holatda yo'naltirilganligi.
- D. Tizimni tashkil etuvchilarining o'zaro ta'sirida namoyon bo'ladi (ham ijobiy, ham salbiy ma'noda) va ko'p hollarda qo'shuvchi emas ko'paytiruvchi xususiyatga ega bo'ladi.

### **18. Markazlashtirish – bu:**

- A. Tizimdagi va jarayonlardagi tashkil etuvchilarni boshqarishning markazlashgan - markazlashmagan nisbatini aniqlovchi xususiyat.
- B. Tashqi muhit omillarining noxush ta'siri yoki smenalararo to'siqlar paydo bo'lgan hollarda ham tizimning samarali va uzluksiz ishlash qobiliyatidir.
- C. Tizim tashkil etuvchilari tarkibida o'zaro moslik va moslashuvchanlik xususiyati.
- D. Qarama - qarshi axborot oqimlarining tizimdan chiqish qutbidan qarshi qutbga yo'nalishini aniqlovchi axborot almashinuvi xususiyati.

### **19. Moslashuvchanlik - bu:**

- A. Tashqi muhit omillarining noxush ta'siri yoki smenalararo to'siqlar paydo bo'lgan hollarda ham tizimning samarali va uzluksiz ishlash qobiliyatidir.
- B. Tizimdagi va jarayonlardagi tashkil etuvchilarni boshqarishning markazlashgan - markazlashmagan nisbatini aniqlovchi xususiyat.
- C. Tizim tashkil etuvchilari tarkibida o'zaro moslik va moslashuvchanlik xususiyati.

D. Qarama - qarshi axborot oqimlarining tizimdan chiqish qutbidan qarshi qutbga yoʻnalishini aniqlovchi axborot almashinuvi xususiyati.

## **20.Moslik - bu:**

A. Tizim tashkil etuvchilari tarkibida oʻzaro moslik va moslashuvchanlik xususiyati.

B. Tizimdagi va jarayonlardagi tashkil etuvchilarni boshqarishning markazlashgan - markazlashmagan nisbatini aniqlovchi xususiyat.

C. Tashqi muhit omillarining noxush taʼsiri yoki smenalararo toʻsiqlar paydo boʻlgan hollarda ham tizimning samarali va uzluksiz ishlash qobiliyatidir.

D. Qarama - qarshi axborot oqimlarining tizimdan chiqish qutbidan qarshi qutbga yoʻnalishini aniqlovchi axborot almashinuvi xususiyati.

## **GLOSSARIY**

**Boshqaruv psixologiyasi** - psixologiyaning bir tarmogʻi boʻlib, uning predmeti boshqaruv tizimida oʻzaro munosabat hamda insonlar oʻrtasidagi oʻzaro aloqani amalga oshirish hisoblanadi.

**Faoliyat** - subʼyektning ongli ravishda qoʻyilgan maqsadga erishishiga yoʻnaltirilgan, ijtimoiy mazmunga ega boʻlgan talab va manfaatlariga boʻlgan faol munosabati sifatida aniqlanadi.

**Interiorizatsiya** - psixologiya sohasida olib borilgan tadqiqotlar natijalari koʻp hollarda ichki taʼsir avvalo tashqi hodisa koʻrinishida shakllanib, soʻngra asta - sekin ichki taʼsirga aylanishini koʻrsatadi.

**Faoliyatning tashqi tavsifi** - faoliyat subʼyekti va obʼyekti; faoliyat predmeti - buyum, jarayonlar, hodisalar; faoliyat vositalari - faoliyat predmetiga taʼsir koʻrsatadigan qurollar majmui; faoliyat sharti - faoliyatning ijtimoiy, psixologik (ruhiy) va sanitariya - gigienik (tavsif)lari tizimi orqali aniqlanadi.

**Faoliyatning ichki tavsifi** - jarayonlar va mexanizmlar, ularni psixologik boshqarish, ularning tarkibi va mazmuni, amalga oshirish vositalari tizimi orqali aniqlanadi.

**Boshqaruvning instrumental shakli** - ikkinchisi **boshqaruvning ekspressiv shakli** tushunchasi bilan belgilashga qaror qilingan.

**Boshqaruv faoliyatining texnik darajasi** - tashkilotning quyi bo'g'inlarini boshqarish amalga oshiriladi. Bunda rahbar bevosita faoliyatning boshqarilmaydigan turlarini amalga oshiruvchi ijrochilar ustidan rahbarlik qiladi.

**Boshqaruv faoliyatining boshqaruvchilik darajasi** - quyi bo'g'in rahbarlari faoliyati nazorat qilinadigan o'rta bo'g'inli boshqarish amalga oshiriladi.

**Boshqaruv faoliyatining institutsional darajasi** - bu yuqori bo'g'inni boshqarish darajasi bo'lib, yirik ishlab chiqarish korxonalari, ijtimoiy, davlat tashkilotlari boshqariladi.

**Boshqarish texnikasi** - boshqarishga oid masalalarni hal qilishda o'quv va ko'nikmalar jamlanmasi;

**Boshqarish madaniyati** - faoliyat, tashkilot yoki boshqa ijtimoiy birlashmadagi har bir ishlovchining ijodiy salohiyati va qobiliyatini to'la ochib bera oladigan boshqa kishilar faoliyatini tashkil qilish tizimiga ega.

**Boshqarish san'ati** - noaniqlik holatlarida boshqaruv o'quvi va ko'nikmalaridan ijodiy foydalana olishni nazarda tutadi.

**Tashkiliy usullar** boshqarish texnologiyasini, marketingni, boshqarish faoliyatini xulosaviy ma'lumotlar bilan ta'minlash kabilarni takomillashtirish masalalarini o'z ichiga oladi.

**Boshqaruv sub'yekti** - tizimning ta'sir ko'rsatuvchi, axborot yig'uvchi va yetkazib beruvchi tashkil etuvchilari tushuniladi.

**Boshqaruv ob'yekti** axborotlarni qabul qiladi, turli usullar bilan ichki va tashqi holatlarini o'zgartirgan holda moslashtirib beradi.

**Mos kelmaslik** - bu tushuncha orqali tizim ichki birikmasining uning tarkibiy qismlari summasi bilan mos kelmasligi tushuniladi.

**Favqulodda holatlar** - tizimning bir butunligiga qaratilgan maqsadli vazifalar, uning tarkibiy qismlari maqsadli vazifalari bilan mos kelmay qolishi bilan izoxlanadigan holatlardir.

**Harakatlarni muvofiqlashtirish** - turli faoliyat va tadbirlarning tizimga nisbatan ko'zlangan natijalarni kuchayishiga olib keladigan holatda yo'naltirilganligi.

**Ko'payuvchanlik** -bu xususiyat tizimni tashkil etuvchilarining o'zaro ta'sirida namoyon bo'ladi (ham ijobiy, ham salbiy ma'noda) va ko'p hollarda qo'shuvchi emas ko'paytiruvchi (hatto darajaga ko'taruvchi) xususiyatga ega bo'ladi.

**Yaxlitlik** - tashkiliy - funksional tizim shaklidagi tizimning shunday xususiyatlarini aks ettiradi-ki, unga mos holda tizimning har bir tashkil etuvchisi ma'lum bir vazifani bajaradi.

**O'ziga xoslik** - tizimning boshqalarga nisbatan ajralib turishi, alohida bo'lishni anglatadi. Bu xususiyatlar tizimning tashkil etuvchilari orasidagi majburiyat chegaralarini aniqlash, tarkibiy qismlarni ajratish davomida yuzaga chiqadi.

**Markazlashtirish** - tizimdagi va jarayonlardagi tashkil etuvchilarni boshqarishning markazlashgan - markazlashmagan nisbatini aniqlovchi xususiyat.

**Moslashuvchanlik** - tashqi muhit omillarining noxush ta'siri yoki smenalararo to'siqlar paydo bo'lgan hollarda ham tizimning samarali va uzluksiz ishlash qobiliyatidir.

**Moslik** - tizim tashkil etuvchilari tarkibida o'zaro moslik va moslashuvchanlik xususiyati.

**Teskari aloqa** - qarama - qarshi axborot oqimlarining tizimdan chiqish qutbidan qarshi qutbga yo'nalishini aniqlovchi axborot almashinuvi xususiyati.



## **2-MAVZU. BOSHQARUV PSIXOLOGIYASI FANI METODLARI**

### **Reja:**

- 2.1. Hujjatlarni taxlil qilish metodi**
- 2.2. Biografik metod**
- 2.3. Kuzatish metodi**
- 2.4. Kontent tahlil metodi**
- 2.5. Menejer bilan individual suhbat metodi**
- 2.6. Suhbat, standart, nostandart metodlar**
- 2.7. Monologik, dialogik, anketa metodlari**

### **2.1 . Xujjatlarni tahlil qilish metodi**

Ushbu usul har qanday hujjatlarda (qo'lda yozilgan yoki bosma matnlar, rasmlar, filmlar va h.k) taqdim etilgan ma'lumotlarning aniq ishlashiga asoslanadi.

Usulning afzalliklari:

- 1) tadqiqotchining o'rganilayotgan ob'yektga ta'sir etmasligi;
- 2) olingan ma'lumotlarning yuqori darajadagi ishonchliligi;
- 3) identifikatsiyalashga mos kelmaydigan ma'lumotlarni boshqa usullar bilan olish imkoniyati.

Usulning kamchiliklari:

- 1) murakkabligi;
- 2) tahlilchilarning yuqori darajadagi malakasiga bo'lgan ehtiyoj.

#### **O'rganilayotgan hujjatlar turlari:**

1) shakli bo'yicha:

a) rasmiy - bu rasmiy tashkilotlardan kelib chiqqan hujjatlar (turli xil davlat organlari, moliya institutlari hujjatlari, davlat va idoraviy statistika ma'lumotlari va boshqalar);

b) norasmiy hujjatlar ularning to'g'riligining rasmiy tasdiqiga ega emas va shaxsiy sabablarga ko'ra yoki biron bir topshiriq asosida tuzilgan (shaxsiy xatlar, kundaliklar va ish yozuvlari, ilmiy ishlar, avtobiografiyalar, xotiralar va

boshqalar). Norasmiy hujjatlar unchalik ishonchli emas, lekin ular shaxslar va ijtimoiy guruhlarning qiziqishlari, ehtiyojlari, motivlari, qadriyatlari va psixikasining boshqa ko'rinishlari to'g'risida ma'lumotlarni o'z ichiga oladi;

2) personallashtirish darajasi bo'yicha:

a) shaxsiy hujjatlar (shaxsiy ro'yxatga olish kartalari, har qanday shaxsga berilgan tavsifnomalar, bayonotlar, xatlar, kundaliklar, esdaliklar va boshqalar) kamroq ishonchli hisoblanadi;

b) shaxssiz hujjatlar - bu statistik materiallar, yig'ilishlar bayonnomalari, biron bir shaxsning fikrini bildirmaydigan matbuot ma'lumotlari;

3) mo'ljallangan maqsadi bo'yicha:

a) maqsadsiz – tadqiqotchiga bog'liq bo'lmagan ravishda tuzilgan hujjatlar;

b) maqsadli - tadqiqotchining ko'rsatmalariga binoan uning ilmiy ish mazmuniga muvofiq tayyorlangan (intervyu va so'rovnomalarning ochiq savollariga javoblar, avtobiografiya, tadqiqotchilarning buyrug'i bilan yozilgan ma'lum bir mavzu bo'yicha insholar) xujjatlarni o'z ichiga oladi.

## 2.2. Biografik metod

**Biografik metod** - bu ularning kasbiy yo'lini va shaxsiy biografiyasini tahlil qilish asosida shaxsni, odamlar guruhlari o'rganish usuli. Axborot manbai turli hujjatlar, rezyumelar, anketalar, interv'yular, testlar, o'z-o'zidan va qo'zg'atilgan tarjimai hollar, guvohlarning bayonotlari (hamkasblar bilan suhbatlar) va faoliyat natijalarini o'rganish bo'lishi mumkin.

Ish beruvchi korxonada nomzod to'g'risida taqdim etilgan hujjatlar ro'yxatini aniqlashga haqlidir. Odatda bu rezyume, ta'lim to'g'risidagi diplomlar, qayta tayyorlash yoki malaka oshirish to'g'risida guvohnomalar, tavsiyanomalar yoki o'qish yoki ish joyidan tavsifnomalar va boshqalardan iborat.

Bo'sh lavozimga da'vogarning tarjimai holi ko'pincha rezyume yoki maxsus tuzilgan so'rovnoma yordamida o'rganiladi. Rezyume ko'pincha barcha kerakli ma'lumotlarni o'z ichiga olmaydi, chunki nomzodga kompaniyaning o'ziga xos xususiyatlari va aniq bir ish joyi hisobga olingan holda to'ldirilgan maxsus anketa

beriladi. Xodimni agentlik orqali izlashda siz agentlik rahbarlarini nomzodning rezyumesi bilan birga to'ldirilgan ariza shaklini yuborishga taklif qilishingiz mumkin.

Tavsiya xatlari, qoida tariqasida, xodimlarning iltimosiga binoan beriladi, shuning uchun ular ko'pincha xodimning tashkilotni tark etishi to'g'risida faqat tasdiqlovchi sharhlar bilan to'ldiriladi: sobiq ish beruvchi istalmagan xodimdan xalos bo'lib, mehribon va g'amxo'r bo'lib ko'rinishi mumkin. Haqiqiy ishonchli xarakteristikani yaratish uchun uning muallifi tavsiya qilgan odamni, uning kuchli va zaif tomonlarini yaxshi bilishi kerak. Amalda, tavsiyanomalar ko'pincha sof rasmiy ravishda yoziladi.

Hozirgi vaqtda kadrlar bo'yicha mutaxassislar sobiq ish beruvchilarni sifatlarining ma'lum bir ro'yxati bo'yicha baholashni so'rab, nomzodlarning sobiq ish beruvchilariga murojaat qilishmoqda. Shuningdek, fikr almashish va qiziqtirgan savollarga oydinlik kiritish uchun avvalgi rahbarga telefon orqali qo'ng'iroq qilish keng tarqalgan. Savollarning so'zlari mulohazali bo'lishi va xodimning o'ziga xos xatti-harakatlari bilan bog'liq bo'lishi kerak. Masalan: u o'z vazifalarini vijdonan bajarganmi? Kasallik sababli yiliga necha marta ishingizni qoldirgan? Hamkasblaringiz bilan qanday munosabatda bo'lgan? U qanday to'qnashuvlarga duch keldi? U xizmat safarlariga borishdan bosh tortdimi? Unda mehnat intizomini buzish holatlari bo'lganmi va qanaqa? va hokazo.

Nomzod haqidagi biografik ma'lumotlarni tahlil qilishda ishdan bo'shashlar tez-tez bo'lganligi, ish joyini o'zgartirishning mohiyati va sabablari hisobga olinadi. Masalan, yosh nomzodlar orasida ish joyidagi o'zgarishlarni ijobiy deb hisoblash mumkin, chunki ular ko'pincha harakatchanlik, moslashuvchanlik va ish sharoitlarini yaxshilash istagiga asoslangan. Yoshi kattaroq nomzodlar uchun ish joyidagi o'zgarishlarni suhbat jarayonida muhokama qilish kerak. Shuningdek, ish joyidagi o'zgarishlar ma'lum bir mutaxassisning amaliy tajribasini kengaytirishga qanday ta'sir qilishi mumkinligini hisobga oladi.

### 2.3. Kuzatish metodi

Psixologiyada kuzatish - bu o'rganilayotgan ob'yekt xatti-harakatlarini maqsadga muvofiq va uyushgan idrok etish va ro'yxatdan o'tkazishdan iborat bo'lgan tavsiflovchi psixologik tadqiqot usuli hisoblanadi. Kuzatish o'rganilayotgan ob'yektni maqsadga muvofiq, uyushgan va qat'iy idrok etish deb ataladi. Kuzatishda hodisalar bevosita hayotda yuzaga keladigan sharoitlarda o'rganiladi.

**Qo'llanilishi.** O'z - o'zini tahlil qilish bilan birgalikda kuzatish eng qadimgi psixologik usul hisoblanadi. Ilmiy kuzatish 19-asrning oxiridan boshlab, insonning xulq-atvor xususiyatlarini har xil sharoitlarda aniqlash alohida ahamiyatga ega bo'lgan sohalarda - klinik, ijtimoiy, tarbiyaviy psixologiyada, rivojlanish psixologiyasida va 20 - asrning boshidan boshlab - mehnat psixologiyasida keng qo'llanila boshlandi. Kuzatish jarayonning tabiiy jarayoniga aralashishi imkonsiz yoki mumkin bo'lmagan hollarda qo'llaniladi.

**Kuzatish turlari.** Kuzatish, psixologiyada tadqiqot usuli sifatida, har xil ongli bo'lishi mumkin, tashqi va ichki, doimiy va tanlangan, tizimli va tizimli bo'lmagan bo'lishi mumkin.

**Usulning xususiyatlari.** Kuzatuv tajriba o'tkazayotgan shaxsning aralashuvi insonning atrof-muhit bilan o'zaro aloqasi jarayonini buzadigan joyda qo'llaniladi. Bu usul sodir bo'layotgan voqealar to'g'risida yaxlit tasavvurga ega bo'lish va shaxslarning xatti-harakatlarini to'liq aks ettirish zarur bo'lganda ajralmas hisoblanadi.

#### **Kuzatish usulining asosiy xususiyatlari:**

- kuzatuvchi va kuzatilayotgan ob'yekt o'rtasidagi to'g'ridan-to'g'ri bog'liqlik;
- kuzatishning xolisligi (emotsional rang berish);
- takroriy kuzatuvning murakkabligi (ba'zan - mumkin emasligi).

Tabiiy fanlarda kuzatuvchi, odatda, o'rganilayotgan jarayonga (hodisaga) ta'sir qilmaydi. Psixologiyada kuzatuvchi va kuzatiluvchining o'zaro ta'siri muammosi mavjud. Agar kuzatiluvchi uni kuzatayotganini bilsa, demak

tadqiqotchining mavjudligi, uning xatti-harakatlariga ta'sir qiladi. Kuzatish usulining cheklovlari empirik tadqiqotning boshqa "mukammal" usullarini keltirib chiqardi: tajriba va o'lchov<sup>12</sup>.

**Kuzatish ob'yektlari.** Kuzatish ob'yekti - bu xulq-atvorning turli xil xususiyatlarini o'z ichiga oladi. Tadqiqot ob'yektlari quyidagilar bo'lishi mumkin:

- nutqning mazmuni, davomiyligi va intensivligini o'z ichiga olgan og'zaki xatti-harakatlar;
- og'zaki bo'lmagan xatti-harakatlar - yuzni, ko'zni, tanani ifodalash, ifodali harakatlar va boshqalar;
- odamlarning harakati - odamlar orasidagi masofa, jismoniy ta'sirlar (teginish, itarish, urish va hk).

Ya'ni, ob'yektiv ravishda ro'yxatdan o'tkazilishi mumkin bo'lgan narsagina kuzatuv ob'yekti vazifasini bajarishi mumkin. Shunday qilib, tadqiqotchi psixikaning xususiyatlarini kuzatmaydi, u faqat o'rganish uchun mavjud bo'lgan ob'yekt ko'rinishini ro'yxatga oladi. Va faqat psixika xulq-atvorda o'z ifodasini topadi degan taxmin asosida, psixologik kuzatish paytida olingan ma'lumotlarga asoslanib, aqliy xususiyatlar to'g'risida farazlarni tuzishi mumkin.

**Kuzatishni amalga oshiriish.** Tadqiqot maqsadida o'tkazilgan kuzatishlar natijalari, qoida tariqasida, maxsus bayonnomalarda qayd etiladi. Kuzatish bir kishi tomonidan emas, balki bir necha kishi tomonidan amalga oshirilsa yaxshi bo'ladi, so'ngra olingan ma'lumotlar taqqoslanadi va umumlashtiriladi (mustaqil kuzatishlarni umumlashtirish usuli bilan).

Kuzatish usulidan foydalanilganda iloji boricha quyidagi talablarga rioya qilish kerak:

- kuzatish dasturini oldindan rejalashtirish, eng muhim ob'yektlar va kuzatish bosqichlarini ajratib ko'rsatish;
- o'tkazilgan kuzatishlar o'rganilayotgan hodisaning tabiiy rivojlanishiga ta'sir qilmasligi kerak;

---

<sup>12</sup> Дружинин В.Н. Экспериментал психология ва кузатиш усулининг ижобий ва салбий томонлари. - СПб.: Питер, 2000

- bir xil psixik hodisani kuzatish har xil odamlarda o'tkazilishi maqsadga muvofiqdir. Tadqiqot ob'yekti ma'lum bir shaxs bo'lsa ham, uni boshqalar bilan taqqoslash orqali yaxshiroq va chuqurroq bilish mumkin;

- kuzatishni takrorlash, shaxsni o'rganishda esa, sistematik bo'lishi kerak. Uning izchil bo'lishi muhim, ya'ni takroriy kuzatuvlarda avvalgi kuzatuvlar davomida olingan ma'lumotlar hisobga olinadi.

### **Kuzatish usulining tadqiqot bosqichlari**

1. Kuzatish predmetining ta'rifi, ob'yekti, holati.
2. Kuzatish va ma'lumotlarni yozib olish usulini tanlash.
3. Kuzatuv rejasini tuzish.
4. Natijalarni qayta ishlash usulini tanlash.
5. Haqiqiy kuzatish.
6. Qabul qilingan ma'lumotlarni qayta ishlash va talqin qilish.

**Kuzatish vositalari.** Kuzatish to'g'ridan-to'g'ri tadqiqotchi tomonidan yoki kuzatuv moslamalari va uning natijalarini qayd etish orqali amalga oshirilishi mumkin. Bularga audio, foto, video uskunalari, maxsus kuzatuv kartalari kiradi.

Kuzatish eksperimentga qarama-qarshi qo'yiladi. Ushbu qarama-qarshilik ikkita prinsipga asoslanadi:

1. Kuzatuvchining passivligi - kuzatuvchi atrofdagi haqiqatni o'zgartirmaydi.
2. Kuzatuvchi ko'rgan narsalarini bevosita protokolga yozib oladi.

**APA axloq qoidalari va kuzatishlari.** Amerika Psixologik Assotsiatsiyasining Axloq kodeksi yoki APA ma'lum qoidalarga rioya qilish va ehtiyot choralarini ko'rish sharti bilan kuzatishga ruxsat beradi. Ulardan ba'zilari bilan tanishib chiqishga harakat qilamiz:

1. Agar tadqiqot jamoat joyida o'tkazilsa, ishtirokchilarning xabardor qilib roziligini olish zarur deb hisoblanmaydi. Aks holda, siz ularning roziligini olishingiz kerak.

2. Psixologlar tadqiqot ishtirokchilariga zarar yetkazmaslik uchun hamma narsani qilishlari kerak, agar uni oldini olish mumkin bo'lmasa, kutilgan zararni kamaytirishingiz kerak.

3. Psixologlar shaxsiy hayotga tajovuzni minimallashtirishlari kerak.

4. Psixologlar o'z tadqiqotlari ishtirokchilari haqidagi maxfiy ma'lumotlarini oshkor qilmasliklari lozim.

#### **2.4. Kontent tahlil metodi**

Hujjatlarni tahlil qilish usullarining maxsus turi tarkibni tahlil qilish (yoki kontentni tahlil qilish) bo'lib, uning mohiyati matndagi nisbatan doimiy elementlardan foydalanish chastotasini aniqlashdan iborat bo'lib, u sifatli tahlil bilan birgalikda ularning muallif uchun ahamiyati to'g'risida tegishli xulosalar chiqarishga, maqsadlarini aniqlashga, diqqat markazida u yoki bu auditoriyaga va boshqalar bo'lishga imkon beradi.

##### **Kontentni tahlil qilish bosqichlari:**

1) mijozning ijtimoiy psixologga qo'ygan maqsad va vazifalariga qarab, toifalar va tahlil birliklarini ishlab chiqish, ma'lumotlarning ishonchliligi, ularga kirish imkoniyati va boshqalar uchun hujjatli ma'lumotlar qatorini dastlabki tahlil qilish va boshqalar;

2) ma'lum bir metodologiyani ishlab chiqish: toifalar va tahlil birliklaridan kod tuzish, hisobga olish birliklarini aniqlash, tarkibni tahlil qilish kartasi maketini loyihalash;

3) birlamchi ma'lumotlarni to'plash: kodda ko'rsatilgan semantik tahlil birliklari uchun ularni qidirish bilan hujjatlarni ko'rish va ularni eslatish hajmi va chastotasini hisoblash.

##### **Ijtimoiy va psixologik tadqiqotlarda kontent-tahlildan foydalanish yo'nalishlari:**

1) kommunikatorlar, mualliflarning ijtimoiy va psixologik xususiyatlarini ularning xabarlari mazmuni orqali o'rganish;

2) xabarlar tarkibida aks etadigan ob'yektning haqiqatan ham sodir bo'lgan ijtimoiy-psixologik hodisalarini o'rganish;

3) xabarlar mazmuni orqali turli xil aloqa vositalarini tahlil qilish, tarkibni tashkil etish shakllari va usullari, shu jumladan targ'ibot;

4) qabul qiluvchilarning (muloqot oluvchilar, auditoriya) ijtimoiy va psixologik xususiyatlarini aniqlash;

5) xabarlarining mazmuni orqali qabul qiluvchilarga aloqa ta'sirining ijtimoiy va psixologik jihatlarini o'rganish.

Kontent-tahlil ochiq anketalar va intervyular, proyeksion metodlardan olingan ma'lumotlarni qayta ishlash, ilmiy adabiyotlarni o'rganish va h.k. larda qo'llaniladi.

Ushbu uslubning asoschisi G. Lassuell bo'lib, u gazetalarda berilgan ma'lumotlarni tahlil qilishda to'rt o'lchovli sxemani qo'llagan: o'zi uchun - o'ziga qarshi, dushmani uchun - dushmanga qarshi.

Tarkibni tahlil qilishning xuddi shu tartibi kodlash bo'yicha ko'rsatmalarni ishlab chiqishni, ya'ni tegishli matn uchun kodlash texnikasi tavsiflarini, ularni tuzatish usullarini va ma'lumotlarni qayta ishlashni nazarda tutadi. Unda tahlilning ayrim toifalari uchun qisqacha asoslar keltirilgan. Bundan tashqari, u albatta toifadagi ko'rsatkichlar lug'atini, shuningdek to'g'ridan-to'g'ri o'rganilayotgan matn nuqtai nazaridan tarkibni tahlil qilishning kichik toifalarini o'z ichiga oladi. Raqamli yoki alfavit formatida matn kodlari aniqlanadi, tanlangan miqdoriy tahlil birliklari ko'rsatilgan.

**Kontent-tahlildan foydalanish xususiyatlari.** Hozirgi vaqtda kontent-tahlil hujjatlarni aniq va xolis tahlil qilish zarur bo'lganda, hajmi katta bo'lgan tizimsiz materiallar mavjud bo'lganda, shuningdek matn tahlili kategoriyalariga ma'lum bir chastota bilan muntazam ravishda duch kelinganda qo'llaniladi. Aslida, kontentni tahlil qilish mustaqil usul sifatida ishlatilishi mumkin. Bu ma'lum bir mavzu yoki aloqa organining auditoriyasining ijtimoiy munosabatlarini o'rganishda dolzarbdir. Ammo ko'pincha u so'roq qilish yoki kuzatish kabi usullar bilan birgalikda qo'llaniladi.

Ijtimoiy psixologiyada kommunikatorlar va qabul qiluvchilarning ijtimoiy-psixologik xususiyatlarini o'rganish uchun, kommunikatsiyalarning o'ziga xos xususiyatlarini, ularning mazmunini tashkil etish texnikasi va shakllarini



o'rganishda, ijtimoiy-psixologik hodisalar va kommunikativ ta'sir jihatlarini o'rganishda tarkibni tahlil qilish zarur.

Kontent-tahlilning asosiy vazifasi - ko'rib chiqilayotgan real faktlarni yoki voqealarni aniqlash emas. Bu yerda his-tuyg'ular, munosabat, kayfiyat va boshqa ijtimoiy-psixologik hodisalar muhim rol o'ynaydi. Tarkibni tahlil qilish texnikasi hatto yordamchi maqsadlarda ham qo'llaniladi. Masalan, ba'zi shaxsiy matnlarning ma'lumotlarini yutuqni rag'batlantirish uchun qayta ishlashda, so'rov o'tkazish usullari natijasida olingan ma'lumotlarni aniqlashtirishda foydalaniladi.

Kontent-tahlilning asosiy kamchiligi - bu murakkablik, shuningdek protsedura va texnologiyaning sermehnatliligi bo'lib, bu kodlovchi-tahlilchilarning yuqori malakasini talab qiladi.

## **2.5.Menejer bilan individual suxbat metodi**

**Suhbat.** Shaxsiy suhbat - bu shaxsni o'rganish jarayonida eng samarali usullardan biri, chunki u bevosita aloqalarni o'rnatish, sub'yektiv dunyo, faoliyat va xatti-harakatlar motivlari to'g'risida ma'lumot olish imkonini beradi. Odatda, shaxsiy suhbat insonning psixologik fazilatlarini har tomonlama tekshirish bilan yakunlanadi, bu sizga anketa va testlarda oldindan ko'rish qiyin bo'lgan ma'lumotlarni olish imkonini beradi.

**Suhbatning xususiyatlari.** Suhbatning maqsadi - suhbatdosh bilan to'g'ridan-to'g'ri muloqotda shaxsning ijtimoiy-psixologik va individual psixologik fazilatlarini o'rganish jarayonida paydo bo'lgan psixolog uchun bir qator tushunarsiz savollarni tekshirish va aniqlashtirish. Bundan tashqari, suhbatning maqsadi motivatsion soha tuzilishini aniqlashtirishdir, chunki kasb tanlash, mutaxassislik va universitetning ta'rifi odatda bir emas, balki suhbatdosh bilan muloqotda aniqlanishi mumkin bo'lgan eng muhim motivlar bilan belgilanadi.

Suhbat sizni suhbatdoshingizning motivlari va boshqa sub'yektiv holatlarining barqarorligini ochib berish uchun psixologga kerak bo'lgan har qanday vaziyatni aqlan simulyatsiya qilishga imkon beradi. Shubhasiz, niyatlarni

soʻzlar emas, balki harakatlar koʻrib chiqadi. Shu bilan birga, suhbatdoshning subʼyektiv holatlari berilgan sharoitlarda uning xulq-atvorining ifodasini topa olmaydi, balki har xil sharoit va vaziyatlarda namoyon boʻladi. Suhbatdoshning soʻzlari va harakatlarining umumiyliги bilangina u oʻzi boshqaradigan motivlar va motivlarning barqarorligini baholashi mumkin.

Suhbatlash usulidan foydalanish sanʼati - nimani soʻrashni va qanday soʻrashni bilishdan iborat. Agar talablar bajarilsa, suhbat sizga kuzatuv paytida yoki hujjatlarni psixologik tahlil qilish paytida kam boʻlmagan ishonchli, oʻtmishdagi, hozirgi yoki kelajakdagi voqealar toʻgʻrisida maʼlumot olishga imkon beradi. Siz oʻqimagan hamma narsalar haqida soʻrashingiz mumkin.

**Suhbatga tayyorgarlik.** Suhbatga tayyorgarlik koʻrayotganda suhbatning maqsadi va uni oʻtkazish jarayonida baholanishi kerak boʻlgan shaxs xususiyatlarini aniqlash kerak. Suhbatga tayyorgarlik koʻrish boʻyicha tizimli va tizimli ish uni muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun zarur boʻlgan mantiqiy faoliyatning baʼzi bosqichlarini oʻz ichiga oladi.

Suhbatdagi ishtirokchilarni oldindan tayyorlash. Ushbu bosqichda hujjatlarni psixologik tahlil qilish amalga oshiriladi. Suhbatdoshning tugʻilgan yili, tugʻilgan joyi va yashash joyi, qaysi maktabda oʻqiganligi, qaysi oilada tarbiyalanganligi (toʻliq, toʻliqsiz, etim) va hokazo. Shuningdek, oʻtkazilgan psixodiagnostik tekshiruv natijalari bilan tanishish kerak.

Suhbatning maqsadlarini aniqlash va farazlarni taklif qilish. Ushbu bosqichda suhbatdoshning shaxsining motivatsion, intellektual, hissiy va irodaviy sohasiga oid qanday aniq muammolar suhbat davomida aniqlik kiritishni talab qilishini bayon qilish kerak. Har bir suhbatdosh bilan qanday taxminlar (gipotezalar) ishlab chiqish maqsadga muvofiqdir.

Shaxsiy suhbat uchun reja tuzish. Ushbu bosqich suhbat mavzusini belgilash, uni oʻtkazish tartibi, roʻyxatga olish shakllari va natijalarni baholashni taʼminlaydi. Suhbat rejasining mavjudligi suhbatdoshning individual xususiyatlariga qarab uning yoʻnalishini oʻzgartirish imkoniyatini istisno etmaydi.

Suhbat uchun ko'tarilgan savollarni tanlash va tizimlashtirish. Ushbu bosqichda, suhbatning maqsadiga qarab, savollar tuziladi, ularning yordami bilan ma'lumot to'plash jarayonini rejaga mos yo'nalishda yo'naltirish mumkin; suhbatdoshni faollashtiring, unga o'zini ifoda etish imkoniyatini bering, uni ochiq suhbatga chaqiring.

Suhbatning boshlanishini ishlab chiqish va har bir suhbatdosh bilan aloqa o'rnatish. Suhbatni tayyorlashning ushbu bosqichi suhbatdoshlarning pozitsiyasi, suhbatga munosabati, natijasiga qarab har xil bo'lishi sababli juda muhimdir. Ushbu bosqichda suhbatdoshga to'g'ri va to'g'ri munosabatni rivojlantirish kerak. Suhbat hatto boshlanishidan oldin tugashi mumkin, ya'ni. psixolog tayyorgarlik davrida o'zi oldiga qo'ygan maqsadlariga erisha olmaydi. Shuning uchun suhbatni to'g'ri boshlash, dastlabki ikki yoki uchta jumla psixologga va suhbatga bo'lgan munosabatiga ta'sir qilishini unutmazlik juda muhimdir.

**Savollar berish texnikasi.** Suhbatdoshning ichki dunyosi haqida psixolog va o'qituvchilarni qiziqtirgan ma'lumotlar uning motivlari tuzilishi o'z-o'zidan paydo bo'lmaydi, unga savollar berish kerak. Keling, savollarni tasniflashga, ularni suhbatda qo'llash sohasini aniqlashga harakat qilaylik; buning uchun ularning asosiy guruhlarini ajratib ko'raylik.

**To'g'ridan-to'g'ri yopiq savollar.** Bular javobni talab qiladigan savollar: "ha" yoki "yo'q". Ular suhbatda keskin muhitni keltirib chiqaradi, chunki ular suhbatdosh uchun "manevr uchun joy" ni keskin ravishda toraytiradilar. Shuning uchun bunday savollardan qat'iy belgilangan maqsadda foydalanish mumkin: suhbatdoshning fikrlarini belgilangan suhbat rejasiga muvofiq yo'naltirish.

Shunday savollarga bir nechta misollar keltiramiz:

"Advokat (iqtisodchi, menejer, tilshunos) kasbi sizning chaqiruvingiz ekanligiga aminmisiz?"

"O'zingizni ishonchli odam deb ayta olasizmi?"

"Siz jamoaviy manfaatlar uchun shaxsiy manfaatlarni kechishga qodirmisiz?"

Bunday savollarni shakllantirishda suhbatdoshning o'zi "so'roq qilinayotgandek" taassurot qoldirishi, suhbatning "og'irlik markazi" psixolog

tomon siljishi va suhbatdosh o'z fikrini bildirish imkoniyatidan mahrum bo'lish xavfi mavjud.

**To'g'ridan-to'g'ri ochiq savollar.** Bu savollarga bitta bir xil murakkablikdagi javob berib bo'lmaydigan savollar. Ular qandaydir tushuntirishni talab qiladi. Bu savollar: "Kim?", "Nima?", "Qanday?", "Qanaqa?", "Qancha?", "Nima uchun?" va hokazo.

Bunday savollarga bir nechta misollar keltiramiz:

"Advokat (iqtisodchi, menejer, tilshunos) bo'lishni istashingiz haqida ota-onangiz qanday fikrda?"

"Nega Zamonaviy Gumanitar Universitetga kirishga qaror qildingiz?"

"Sizni kollejdagi o'qishga nima jalb qiladi?"

Bunday savollar qo'shimcha ma'lumot kerak bo'lganda yoki suhbatdoshning haqiqiy sabablari va mavqei aniqlash zarur bo'lganda beriladi. Bu savollar uchun "zamin" - suhbatdoshning psixologga nisbatan ijobiy yoki neytral pozitsiyasi va unga qiziq bo'lgan ma'lumot berishga tayyorligi.

**Bilvosita (ritorik) savollar.** Bu savollarga to'g'ridan-to'g'ri javob yo'q, chunki ularning maqsadi suhbatdoshning muammoning ba'zi jihatlariga munosabatini, unga har xil tomondan yondashishni aniqlashtirish uchun yangi savollarni ko'tarishdan iborat. Ular, shuningdek, yangi muammolarni ko'rib chiqishga o'tish vazifasini o'taydi.

Bunga ba'zi misollar keltiramiz:

"Har doim faqat haqiqatni gapirish va va'dalarni bajarish kerakmi?"

"Jamoadagi yetakchilikni ko'rsatish odatiy holatmi?"

**Mantiqiy savollar.** Suhbatdoshning ushbu savollarga bergan javoblari odatda uning bilimidagi zaifliklarni, shuningdek, psixolog tomonidan yaratilgan vaziyatga munosabatini ochib beradi.

Misollar keltiramiz:

1. "Siz mustaqil ta'lim faoliyatini tashkil qilishga fikringiz qanday ifodalaysiz?"

2. "Sizningcha, menejerning professionalga mutaxassisga aylanishi uchun qanday bilim va ko'nikmalar kerak?"

3. "Nima deb o'ylaysiz, nima uchun boshqacha deb hisoblanmaydigan odamlar tanbehlanadi?" Shaxsiy suhbatda shaxsiyat xususiyatlarini baholashga qaratilgan to'g'ridan-to'g'ri savollardan qochish kerak. Xulq-atvorning o'ziga xos xususiyatlariga oid bilvosita savollarga ustunlik berish yaxshiroqdir, ularni tahlil qilish va umumlashtirish suhbatdoshning shaxsiy xususiyatlarini baholashga imkon beradi.

**Suhbat o'tkazish tartibi.** Suhbat alohida xonada, begonalarsiz, suhbatdoshga maksimal darajada muloyim va ehtiyotkorona munosabatda bo'lib, suhbat natijalari oshkor qilinmasligiga va uning manfaatlari uchun ishlatilishiga ishonch hosil qilishi kerak. Suhbatning boshida siz suhbatdosh bilan aloqa o'rnatishingiz, uni ochiq suhbatga qo'yishingiz kerak. Agar u u yoki bu savolga javob berishni xohlamasa, darhol va to'g'ridan-to'g'ri javob berishni talab qilishning hojati yo'q. Suhbat so'ngida ushbu savolga qaytishingiz mumkin.

Tadqiq qilinayotganlarning aksariyati to'g'ridan-to'g'ri savollarga javob berishni istamaydilar. SHuning uchun, avval suhbatdoshni qiziqtirishingiz kerak, unga savollarga javob berish nima uchun uning manfaatlariga mos kelishini tushuntiring. Bundan tashqari, nima uchun psixolog shaxsiy hayotiga tegishli u yoki bu fakt bilan qiziqishini va olingan ma'lumotlardan qanday foydalanishni tushuntirishga hojat yo'q. Shuni esda tutish kerakki, suhbatdosh o'zini o'zi so'raydi: "Nega u buni bilishni xohlaydi? Nega u bunga qiziqadi?"

Suhbatning asosiy qismini olib borayotganda, suhbatdosh o'z nuqtai nazarini muayyan hayotiy vaziyatlarda o'zini tutishi misollari bilan aks ettirishi uchun harakat qilish kerak.

Suhbatdoshning javoblarini tahlil qilishda, to'g'ridan-to'g'ri savollar (o'zingiz haqingizda), bilvosita savollardan (boshqalar to'g'risida) farqli o'laroq, yanada yaxshi ko'rinishga intilish, ijtimoiy ma'qul bo'lgan talablarga javob berish yoki odobsiz bo'lib ko'rinishdan qo'rqib, samimiylik tug'dirishi mumkinligini

hisobga olish kerak. Shuning uchun, suhbat davomida siz savollarni aniq javob olish istagini ta'kidlamaydigan qilib shakllantirishingiz kerak.

Ba'zi suhbatdoshlarning ijtimoiy kerakli narsani namoyish etish va motivatsiyaning ijtimoiy jihatdan nomaqbul xususiyatlarini yashirish istagi asosida, bilvosita savollar tug'dirishi kerak. Savollarni shakllantirish texnikasi, boshqalarga javoblarni taklif qilish, suhbatdoshning samimiyligini uyg'otishga imkon beradi.

Kasbiy yo'nalishni o'rganish uchun kasb tanlash motivlari, unga bo'lgan qiziqishning barqarorligini aniqlash kerak. Savollarni rejalashtirishda o'qitish va kelajakdagi kasbiy faoliyatning muvaffaqiyati motivlarning mustahkamligi va barqarorligi bilan belgilanishini hisobga olish kerak.

Suhbatga kasb bilan tanishish darajasini aks ettiruvchi savollarni kiritish muhimdir. Bu suhbatdoshlar, tanishlar va kasb bilan tanish bo'lmaganlarning motivatsiyasi farqiga bog'liq. Birinchisi rivojlangan motivatsion soha bilan ajralib turadi. Ushbu mezonning ahamiyati shundan iboratki, kasb yoki hatto uning ba'zi mahoratlari to'g'risida tasavvurga ega bo'lgan o'quvchilar turg'unroq turtki beradi.

Psixologik amaliyot tajribasi shuni ko'rsatadiki, savollarning takrorlanishini ta'minlash zarur. Bu sizga ishonchli natijalarga erishishga imkon beradi, bu motivlarning kuchliligi va barqarorligini, motivatsiya tarkibining ham tarkibini, ham dinamik tomonlarini o'rganishda ayniqsa muhimdir. Shu bilan birga, takrorlash quyidagi kabi savollarni shakllantirishga o'xshab ketishi mumkin: "Professional uchun qanday fazilatlar muhim?", "Shaxsan siz uchun qanday kasbiy fazilatlar muhim?"

Suhbatdoshning motivatsiyasini aniqlash uchun siz o'zingiz uchun muhim bo'lgan va kasbingiz uchun muhim bo'lgan shaxsiy xususiyatlarga oid savollardan foydalanishingiz mumkin. Shaxs sifatleri motivatsiya ko'rsatkichlari sifatida ularni motiv va xulq-atvor uslubining birinchisining belgilovchi roli bilan kombinatsiyasi sifatida tushunish asosida ishlatiladi. Sifatlar suhbatdoshga aniq va javoblardagi buzilishlarning oldini olishga yordam beradi. Bundan tashqari, ular maqsadni - motivatsiyani o'rganishni maskalashadi. O'zi uchun muhim hisoblangan

fazilatlarning kasb uchun muhim fazilatlar bilan bir-biriga to'g'ri kelishi, suhbatdoshning barqaror kasbiy motivatsiyaga ega ekanligidan dalolat beradi.

Suhbat davomida suhbatdoshning o'zini o'zi qadrlashini tahlil qilish muhim ahamiyatga ega. O'z-o'zini baholashning ob'yektivligi savollarga javoblarni tahlil qilish orqali aniqlanadi. O'zini to'g'ri baholash bilan suhbatdosh izchil, ochiqchasiga savollarga javob beradi. O'zini yuqori baholash bilan suhbatdosh o'zining qadr-qimmati va qobiliyatini oshirib yuborishga intiladi. O'zini past baholash bilan suhbatdosh o'zining xizmatlarini kamsitishga intiladi, u haddan tashqari uyatchanlikni namoyon qiladi va o'ziga ishonmaydi.

Shaxsiy suhbat davomida psixolog suhbatdoshning yuz ifodasini, yuz ifodalarini, nafas olishini, qo'l harakatlarini, ovozning intonatsiyasi va tembrini diqqat bilan kuzatishi kerak. Ushbu belgilarning namoyon bo'lish darajasiga ko'ra, neyropsikik barqarorlik baholanadi:

- psixikaning barqarorligini tavsiflovchi maqbul;
- aqliy beqarorlik tufayli haddan tashqari qo'zg'alish;
- asab tizimining zaifligi bilan bog'liq sustlik.

**Maqbul ruhiy holatda** suhbatdosh quyidagi o'zgarishlarni boshdan kechirishi mumkin: javoblar paytida lablar harakatlari, xotirjam, diqqat bilan qarash, yuzning ozgina qizarishi, tez nafas olish, ovozning biroz ko'tarilishi va nutq tezligi, suhbatdagi g'ayrat va faollik.

Suhbat davomida suhbatdoshning aqliy haddan tashqari qo'zg'alishini quyidagi belgilar bilan baholash mumkin: yuzning taranglashishi, jag'ning mushaklari va lablarini kuchli siqish; qoshlarning harakatlanishi, miltillagan, notinch nigoh; yuzning sezilarli qizarishi; qo'l harakatlari amplitudasining keskin o'sishi va harakatlar aniqligining pasayishi, tez va chuqur nafas olish; nutqning yuqori ohanglarining kuchayishi, g'azab ohangi, jumalardagi so'zlarning tartibini buzish.

Suhbatdoshning aqliy zaifligini yuz ifodalarining "qashshoqligi", xavotirli yuz ifodasi kabi belgilar bilan baholash mumkin; tushkun ko'rinish, o'tkir oqartirish yoki qizarib ketgan yuzda oq dog'lar paydo bo'lishi; harakatlarning sustligi,

pozitsiyalarning qattiqligi; beixtiyor nafasni ushlab turish; savolga javob berishni boshlashni kechiktirish; jim va sekin nutq, soʻzlarni choʻzish, pichirlashga oʻtish; norozilik, tushkunlik, uyquchanlik intonatsiyalari.

Psixikaning neyropsixik beqarorligining umumiy belgilari quyidagilardan iborat: oʻz-oʻzini boshqarish darajasining pastligi; suhbatni olib boradigan kishiga nisbatan shubha, dushmanlik, tajovuzkorlik; haddan tashqari quvonch yoki qaygʻu; yonbosh xatti-harakatlar, gʻayritabiiy holatlar, imo-ishoralar, yuz ifodalari, oʻzini yaxshi koʻrishga intilish.

Suhbat davomida suhbatdoshning qiziqtirgan javoblari qisqacha yozib olinishi mumkin. Suhbat natijalarini yozib olish, shuningdek, maʼlum fazilatlarining (belgilarning) mavjudligini yoki yoʻqligini belgilashdan iborat boʻlishi mumkin. Masalan, umumiy rivojlanishning past darajasi quyidagi narsalarda namoyon boʻlishi mumkin: boshlangʻich bilimlarning etishmasligi, hodisalarning mohiyatini notoʻgʻri tushunish, soʻz boyligi, ibtidoiy hukmlar va boshqa belgilar. Suhbatni olib boradigan psixolog suhbatdoshga xos belgilarni qayd etadi. Ularning umumlashtirilishi shaxsiyatning maʼlum xususiyatlarini rivojlantirish toʻgʻrisida xulosa qilishga imkon beradi. Biroq, yozuv protokol xarakteriga ega boʻlmasligi kerak; bu suhbatdoshni chalgʻitishi va uning ochiqligini pasaytirishi mumkin. Suhbatdosh haqida baʼzi maʼlumotlarni roʻyxatdan oʻtkazish va suhbat tugagandan soʻng, xotiradan amalga oshirilishi mumkin. Suhbat tugagandan soʻng, psixolog suhbatdoshning ushbu usul bilan aniqlangan shaxsiy xususiyatlari toʻgʻrisida xulosalar chiqaradi.

**Soʻrovnoma.** Soʻroq qilish (yozishma soʻrov) ham oʻziga xos xususiyatlarga ega. Odamlarning keskin muhokamalarga yoki intim masalalarga munosabatini bilish yoki nisbatan qisqa vaqt ichida koʻplab odamlardan intervyu olish zarur boʻlgan hollarda, sirdan soʻrov oʻtkazishga murojaat qilish maqsadga muvofiqdir. Soʻrovnomaning asosiy afzalligi - koʻplab odamlarni ommaviy qamrab olish imkoniyati. Soʻrovnoma maxfiylikni intervyuga qaraganda koʻproq darajada kafolatlaydi va shu sababli respondentlar koʻproq samimiy javoblar berishlari mumkin. Biroq, soʻrovnoma maʼlum bir ish farazisiz oʻtkazish mumkin emas. Suhbat



usuli uchun unchalik qattiq talablar mavjud emas. Nostandart suhbatning afzalligi - chuqurroq ma'lumot olish, so'rovning moslashuvchanligi; kamchilik - bu respondentlar qamrovining qiyosiy torligidir. Odatda anketalar va intervyular birikmasi tavsiya etiladi, chunki ushbu uslub ko'plab respondentlarni qamrab olish bilan bir qatorda nisbatan qisqa vaqt ichida chuqur tahlil qilish uchun material olishga imkon beradi.

So'rov odatda kuzatuv ma'lumotlari yordamida o'tkaziladi, ular (boshqa tadqiqot usullari yordamida olingan ma'lumotlar bilan bir qatorda) anketalarni tuzishda ishlatiladi. So'rovnomalar, birinchi navbatda, berilgan savollarning mazmuni va tuzilishi bo'yicha tasniflanadi. Ochiq savollar bilan anketalar mavjud (respondent erkin shaklda gapiradi), yopiq savollar bilan anketalar (barcha javob variantlari oldindan taqdim etiladi) va yarim yopiq savollar bilan anketalar mavjud (respondent berilganlardan javobni tanlashi yoki o'zi javob berishi mumkin). So'rovnomalarda barcha variantlar ko'pincha birlashtiriladi: ochiq, yopiq, yarim yopiq. Bu ma'lumotlarning haqiqiylikini va to'liqligini oshiradi.

So'rovnomani boshlashdan oldin tajriba o'tkazuvchi tomonidan quyidagi savollarga javoblar olishi kerak:

- 1) respondentning tiliga qo'yiladigan talablarning bajarilishi (ehtimol bir til uchun juda qiyin, boshqasiga, aksincha, oddiy);
- 2) barcha savollar va javob variantlari aniq va tushunarlimi;
- 3) respondentning charchash xavfi mavjudmi;
- 4) asosan ijtimoiy kerakli yoki stereotipli javoblarni olish xavfi mavjudmi;
- 5) savolga javob berish variantlari juda ko'pmi;
- 6) anketaning grafik dizayni qismida hamma narsa tartibda bo'ladimi, semantik qismlarda (masalan, boshqa sahifaga) o'tkazmalar yo'qmi, yo'riqnoma matni, savollar va javoblar aniq bosilganmi.

Psixodiagnostika maqsadida o'tkazilgan anketa-so'rovnomalar orasida inson hayoti tarixi to'g'risida ma'lumot olish uchun yaratilgan biografik anketalar keng qo'llaniladi. Ko'pincha, bu savollar yoshi, sog'lig'i, oilaviy holati, ma'lumot darajasi va xususiyati, maxsus ko'nikmalar, martaba o'sishi va boshqa nisbatan

ob'yektiv ko'rsatkichlarga tegishli. Ular test natijalarini ishonchli tarzda izohlash uchun zarur bo'lgan ma'lumotlarni to'plashga yordam beradi.

Psixologiyada uchta asosiy anketa turi qo'llaniladi: bu to'g'ridan-to'g'ri savollardan tashkil topgan va sub'yektlarning qabul qilinadigan fazilatlarini aniqlashga qaratilgan anketalar. Masalan, maktab o'quvchilarining o'z yoshiga nisbatan hissiy munosabatini aniqlashga qaratilgan so'rovnomada quyidagi savol ishlatilgan: "Siz darhol katta bo'lishni afzal ko'rasizmi yoki siz bolaligingizda qolishni xohlaysizmi va nima uchun?";

Bu tanlangan turdagi anketalar, bu yerda sub'yektlarga anketaning har bir savoliga bir nechta tayyor javoblar taklif etiladi; sub'yektlarning vazifasi eng munosib javobni tanlashdir. Masalan, talabaning turli xil o'quv predmetlariga munosabatini aniqlash uchun siz quyidagi savoldan foydalanishingiz mumkin: "O'quv predmetlaridan qaysi biri qiziqroq?" Va iloji boricha javoblar sifatida siz akademik mavzular ro'yxatini taklif qilishingiz mumkin: "algebra", "kimyo", "geografiya", "fizika" va hk.;

Bular o'lchovli anketalar; Anketa-tarozi savollariga javob berishda sub'yekt nafaqat tayyor javoblarning eng to'g'ri qismini tanlabgina qolmay, balki taklif qilingan javoblarning to'g'riligini kalibrlashi (ballar bilan baholash) kerak. Masalan, masalan, "ha" yoki "yo'q" deb javob berish o'rniga, sub'yektlarga besh balli javoblar shkalasi taklif qilinishi mumkin:

5 - ha, albatta;

4 - yo'qdan ko'ra ko'proq ha;

3 - aniq emas, bilmayman;

2 - ha dan ortiq emas;

1 - aniq emas.

Ushbu uch turdagi anketalar o'rtasida tub farqlar yo'q, ularning barchasi anketa uslubining turli xil modifikatsiyalari. Ammo, agar to'g'ridan-to'g'ri (va hatto undan ham bilvosita) savollarni o'z ichiga olgan anketalardan foydalanish, olingan ma'lumotlarni ishlab chiqish va tahlil qilishning miqdoriy usullaridan foydalanishni ancha murakkablashtiradigan javoblarni oldindan sifatli tahlil

qilishni talab qilsa, u holda shkala bo'yicha anketalar eng rasmiylashtirilgan anketa turi hisoblanadi, chunki ular yanada aniqroq bo'lishiga imkon beradi. So'rov ma'lumotlarining miqdoriy tahlili.

Anketa usulining shubhasiz afzalligi - bu ommaviy materialni tezkor ravishda egallash, bu o'quv jarayonining xususiyatiga qarab bir qator umumiy o'zgarishlarni kuzatish imkonini beradi. Anketa usulining kamchiligi shundaki, u odatda omillarning eng yuqori qatlamini ochib berishga imkon beradi: anketa va so'rovnomalardan foydalangan holda materiallar (mavzularga to'g'ridan-to'g'ri savollardan iborat), tadqiqotchiga ko'plab naqshlar va sabablarga bog'liqlik haqida tushuncha bera olmaydi. Savol berish birinchi yo'nalish vositasi, oldindan o'rganish vositasidir.

So'rovnomada qayd etilgan kamchiliklarni bartaraf qilish uchun ushbu usulni qo'llash yanada mazmunli tadqiqot usullarini, shuningdek takroriy so'rovnomalarni, so'rovlarning mavzularidan haqiqiy maqsadlarini yashirishni va boshqalarni qo'llash bilan uyg'unlashtirilishi kerak.

**So'rov o'tkazishda keng tarqalgan xatolar va qiyinchiliklar.** So'rov uchun ilgari tegishli tadqiqotda ishlatilgan anketadan foydalaniladi. So'rovnoma dasturi tuzilmagan.

So'rovnomani tayyorlash so'rovnoma dasturini ishlab chiqmasdan boshlanadi. Tahlil toifalari tanlanmagan. Savollarda o'rganish paytida paydo bo'lgan muammolar yoki menejment tomonidan qo'yilgan vazifalardan foydalaniladi.

Sinov so'rovi natijalariga ko'ra, bilim vazifasi savolning mazmuni bilan ziddiyatli ekanligi aniqlandi. Mezon (xususiyat) almashtirildi: onglilik haqidagi savol o'rniga, ongni o'z-o'zini baholash to'g'risida savol beriladi.

Savolda atamalar mavjud bo'lib, ularning ma'nosi respondentlar uchun tushunarsiz yoki turli xil respondentlar tomonidan turlicha tushuniladi.

Respondentga faktlarni baholash to'g'risida savol beriladi, ammo ilgari aniqlik kiritilmagan: u ushbu faktlarga qanday aloqasi bor.

Savolga juda ko'p bir xil javoblar olindi.

"Men bilmayman", "Javob berishga qiynalayapman" kabi savollarga katta miqdordagi javob olindi.

Savollarga javob berish juda uzoq davom etadi.

So'rovnomaning muhim qismi to'ldirilmagan bo'lib qolmoqda.

So'rovnomalar noto'g'ri to'ldirilgan, ko'plab kamchiliklar, noaniqliklar, yozuvlar va kodlashdagi xatolar mavjud.

So'rovda ko'plab statistik ma'lumotlar to'plangan. Biroq, bu muammo bilan bevosita bog'liq emasligi aniqlandi.

Anketa usulidan foydalanganda psixologlar quyidagi cheklovlarni yodda tutishlari kerak:

- bu respondent shaxsiyatining barcha jihatlarini to'liq ochib berishga imkon bermaydi;

- uning yordami bilan vaziyatga chuqur kirib borishiga ishonish qiyin;

- to'liq, to'g'ri, aniq javoblarga ishonish qiyin, chunki turli xil respondentlar savollarga har xil javob berishlari mumkin;

- javoblar har doim ham yakuniy xulosalar uchun etarli shart emas;

- siz anketaga aralasha olmaysiz, hech narsani o'zgartira olmaysiz, shuning uchun bu usulni moslashuvchan deb atash mumkin emas;

- javoblarning ob'yektivligi har doim ham yuqori emas, chunki respondentlar javobga yomon niyat bilan qarashlari mumkin;

Tavsiya etilgan javob variantlarining "qattiq" ro'yxati (yopiq so'rovnomalarda) respondentlarning fikr doirasini cheklashi va ularni haqiqatan ham o'ylaganlaridan boshqacha javob berishga majbur qilishi mumkin.

So'rov natijalarini qo'llash bilan bog'liq juda muhim bir narsani ta'kidlash kerak. So'rovlarni malakali rejalashtirish va so'rovda qatnashganlardan olingan ma'lumotlarni talqin qilish zarurligini e'tibordan chetda qoldirmaslik kerak. Anketa ma'lumotlarining bir qismi respondentlar tomonidan qasddan buzilganligi va buzilishlar ko'pincha tizimli bo'lishi bilan bog'liq bo'lgan anketa uslubining kamchiliklarini hisobga olish kerak. Bundan tashqari, psixologga kerak bo'lgan

ko'plab ma'lumotlar respondentlar uchun oddiygina noma'lum yoki ular tushunmaydilar.

Shuning uchun, turli xil so'rovnomalar natijalarini tekshirish va boshqa psixologik tadqiqot usullari yordamida olingan ma'lumotlar bilan to'ldirish kerak.

## **2.6. Suhbat, standart, nostandart metodlar**

Suhbat metodi qat'iy tashkiliyligi va suhbatdoshlar funksiyalarining teng bo'lmagan qiymati bilan ajralib turadi: psixolog - intervyu oluvchi sub'yekt-respondentga savollar beradi, u bilan u faol muloqot o'tkazmasa ham, o'z fikrini bildirmaydi va sub'yekt javoblariga yoki berilgan savollarga shaxsiy bahosini oshkor qilmaydi.

Psixologning vazifasi - uning respondent javoblari tarkibiga ta'sirini minimal darajaga tushirish va qulay muloqot muhitini ta'minlash. Suhbatning maqsadi psixolog nuqtai nazaridan respondentdan butun tadqiqot maqsadlariga muvofiq tuzilgan savollarga javob olishdir.

**Suhbat turlari.** Rasmiylashtirish darajasi bo'yicha:

- Standartlashtirilgan. Bunday intervyusida savollarning matni va ular ketma-ketligi oldindan belgilab qo'yilgan.

- Standartlashtirilmagan yoki yo'naltirilmagan suhbat. Bunday intervyusida psixolog tadqiqotning maqsadlariga muvofiq tuzilgan faqat umumiy rejaga amal qiladi, vaziyat to'g'risida savollar beradi. Moslashuvchanligi tufayli, psixolog va respondent o'rtasida standart suhbat bilan taqqoslaganda yaxshi aloqalar mavjud.

- Yarim standartlashtirilgan yoki yo'naltirilgan intervyu. Ushbu turdagi suhbatni o'tkazishda psixolog ham zarur, ham mumkin bo'lgan savollar ro'yxatini boshqaradi.

**Tadqiqot bosqichi bo'yicha:**

- Dastlabki suhbat. Uchuvchi o'rganish bosqichida foydalaniladi.

- Asosiy intervyu. Asosiy ma'lumotlarni yig'ish bosqichida foydalaniladi.

- Nazorat suhbat. Baxsli natijalarni tekshirish va ma'lumotlar bazasini to'ldirish uchun foydalaniladi.

**Ishtirokchilar soni bo'yicha:**

- individual suhbat - faqat muxbir (psixolog) va respondent (mavzu) ishtirok etadigan suhbat;

- guruh suhbat - ikkitadan ortiq odam ishtirok etadigan suhbat;

- ommaviy intervyu - yuzlab minglab respondentlar ishtirok etadigan intervyu.

Ko‘pincha sotsiologiyada qo‘llaniladi.

## **2.7. Monologik, dialogik, anketa metodlari**

Monolog usuli (nutq shakli sifatida) odatda ma‘ruzada qo‘llaniladi. O‘quvchilar tomonidan o‘qituvchining monologini idrok etishi ularga ma‘lum qiyinchiliklarni keltirib chiqaradi, ayniqsa u darslikning yozma matnini so‘zma-so‘z takrorlasa. Og‘zaki monologik nutq tuzilishi bilan yozma nutqdan farq qiladi. O‘qituvchi ushbu farqlarni bilishi kerak. Ma‘ruzani tayyorlashda nafaqat darslikdan, kitobdan, maqoladan tegishli materialni qayta yozish, balki uni og‘zaki nutq uslubi va sintaksisiga yaqinlashtirgan holda didaktik ravishda qayta ishlash kerak.

Kitob (yoki maqola) matnini quloq bilan oddiy ko‘paytirish uzoq jumlar va nutqning murakkab burilishlari tufayli qiyinchilik bilan qabul qilinadi. Bir guruh nemis olimlari shuni aniqladiki, kattalarning yarmidan ko‘pi 13 ta so‘zdan iborat jumalarni yodlay olmaydilar. Agar og‘zaki so‘zlar zanjiri 6 soniyadan ko‘proq bo‘lsa, tinglovchilar iboraning ma‘nosini yo‘qotadilar. Voyaga yetganlarning uchdan bir qismi, hatto 11 so‘zni aytganda ham iboraning boshlanishini unutadi. Uzoq jumlar 18 dan ortiq so‘zlar - tinglovchilarning 15% dan ko‘pi tomonidan tushunilishi va singishi mumkin. Shuning uchun ma‘ruza tayyorlash jarayonida kitobning asl matnini quyidagi qayta ko‘rib chiqish zarur:

- ahamiyatsiz so‘zlar va bo‘laklarni tashlab, jumlar muddatini qisqartirish;
- murakkab gaplarni sodda gaplarga ajratish;
- murakkab jumalarni ularning tuzilishi sodda va tushunarli bo‘ladigan va bitta, maksimal ikkita bo‘ysunuvchi gapni o‘z ichiga oladigan tarzda qayta qurish;
- o‘quvchilarga motivatsion va bilim faoliyatini rag‘batlantirish uchun berilishi kerak bo‘lgan savollarni shakllantirish;

- o‘qituvchining fikrlarini tushunishda qiyinchilik tug‘dirishi mumkin bo‘lgan atamalarni, ularning ilmiy xususiyatlarini yo‘qotmasdan, sodda so‘zlar bilan almashtirish.

Ushbu tavsiyalar ko‘pincha juda murakkab sintaktik konstruksiyalar bilan tavsiflanadigan tushunchalar ta’riflarini shakllantirishda alohida ahamiyatga ega. Tushunchaga uning xarakterli xususiyatlarining ro‘yxati sifatida ta’rif berish maqsadga muvofiqdir.

O‘qituvchi nutqining psixologik xususiyatlari ma’ruza samaradorligini oshirish uchun katta ahamiyatga ega. Bunday holda quyidagi nutq ta’sir qilish vositalaridan foydalanish tavsiya etiladi:

- yangi materialni talabalarning o‘tmishdagi bilimlari va tajribalari bilan bog‘lash;

- monologga kiritilgan fikrlarni taqdim etishning savol-javob shakli;

- og‘zaki nutq sintaksisidan foydalanish (murakkab jumladan sodda gaplarning ustunligi, murakkab jumalarning aniq tuzilishi);

- o‘quv materialini taqdim etishda personallashtirish (materialga shaxsiy munosabatini ifodalash, shaxsiy tajribadan illyustratsiyalar);

- tasviriylik, tasviriy nutq;

- yaxshiroq tushunish uchun qayta yozish;

- ahborotlar bilan bir qatorda pragmatik bayonotlardan foydalanish (o‘quvchilarning e’tiboriga, xotirasiga, fikrlashiga, hissiyotlariga ta’sir qiladi).

O‘qituvchi nutq ta’siridan tashqari, o‘quvchilarga nutqsiz ta’sir ko‘rsatadi. Bunday ta’sirning asosiy vositalariga quyidagilar kiradi.

- aloqa masofasi (fazoviy joylashuvi nuqtai nazaridan);

- vizual aloqa;

- mimika;

- holat;

- imo-ishoralar;

- nutqning fonatsiya xususiyatlari (temp, ohang, kuch, ritm, taranglik, pauza, intonatsiya).

Yuqoridagi nutq vositalaridan va nutqdan tashqari ta'siridan muvaffaqiyatli foydalanish monologning og'zaki o'qitish usuli sifatida samaradorligini oshiradi.

Dialogik usul odatda o'qituvchi va talabalarning dialogik o'zaro ta'siri yoki guruh muhokamasiga asoslangan og'zaki o'qitishning og'zaki usuli sifatida qaraladi. Ammo Internet va elektron pochtdan foydalangan holda o'qitishning zamonaviy axborot texnologiyalari ushbu uslubni yozma o'qitish uslubida muvaffaqiyatli amalga oshirishga imkon beradi. Ushbu virtual o'rganish haqiqati doirasida dialog, evristik suhbat, guruh muhokamasi muvaffaqiyatli amalga oshirilishi mumkin.

Dialogli o'qitish usuli o'quvchilarning sinfdagi katta faolligini nazarda tutadi. Ma'ruza tarkibiga dialog, evristik suhbat, talabalarning savollarini faol rag'batlantirish elementlarining kiritilishi o'qitishning ma'ruza shakli samaradorligini oshiradi. Bundan tashqari, talabalarni savollar paydo bo'lganda aniq, ya'ni ma'ruza oxirida emas, balki tegishli materialni taqdim etish jarayonida berishga undash muhimdir. Tushunmovchilik, tushuntirish bilan bog'liq savollar faqatgina paydo bo'lganda mantiqiy bo'ladi. Ma'ruza oxirida ular o'zlarining ahamiyatini yo'qotishi mumkin.

Talabalarning faol pozitsiyasi tanqidiy fikrlash bilan bir qatorda kuchli bilim va ko'nikmalarni shakllantirishga yordam beradi. Dialoglik uslubning ushbu ustunligi katta darajada seminar va konsultatsiyalarda amalga oshiriladi, chunki dialog va munozara ushbu mashg'ulot shakllarining asosidir. Ularning samaradorligi savollarning qanday berilishiga bog'liq. Bu shunday bo'lishi mumkin:

- reproduktiv faoliyatni rag'batlantiradigan savollar: "eslab qolish", "aytib berish", "tavsiflash", "tavsif berish", "ochish", "qo'shish";

- samarali faoliyatni rag'batlantiradigan savollar: "taqqoslash", "qarama-qarshilik", "umumlashtirish", "xulosa chiqarish", "tahlil qilish", "ta'kidlash", "ular qanday bog'liq".



Ko'p narsa, shuningdek, berilgan savollarning aniqligi va konkretligiga, ularning bir-biri bilan mantiqiy bog'liqligiga bog'liq.

Yu.F.Samarin<sup>13</sup> quyidagi turdagi savollardan foydalanishni tavsiya qiladi:

- talabani psixologik konsepsiyaning mohiyati haqida o'ylashga o'rgatadigan savollar, masalan, "qiziqish va qiziqishning farqi nimada";
- ba'zi psixologik hodisalar va qonuniyatlarni aks ettira oladigan hayotiy misollarni keltirishni talab qiladigan savollar;
- o'quv ishlari va talabalarning xatti-harakatlari bilan bevosita bog'liq bo'lgan savollar, masalan, "o'quv materialini yodlashning qaysi usulini o'zingiz uchun yaxshiroq deb bilasiz va nima uchun" [3, 314].

Javoblarni tinglagandan so'ng o'qituvchi munozara tashkil qilishi mumkin.

Klassik dialogik o'qitish usuli - evristik bezeda. Bunday suhbat jarayonida o'qituvchi talabalarning mavjud bilimlari va tajribalariga tayanib, puxta o'ylangan savollar tizimi yordamida ularni tushunishga, yangi bilimlarni o'zlashtirishga va xulosalarni shakllantirishga olib keladi. Bunday birgalikdagi faoliyat natijasida talabalar o'zlarining mulohazalari orqali bilimlarga ega bo'ladilar. Ushbu usuldan Suqrot ustalik bilan foydalangan; uning nomidan "Sokratik suhbat" tushunchasi kelib chiqadi.

Guruh muhokamasi yana bir dialog usulidir. Uning asosiy qadr-qimmati shundaki, u talabalarni muayyan muammo bo'yicha turli xil fikrlarni faol muhokama qilishga jalb qilishni rag'batlantiradi, suhbatdoshning pozitsiyasini anglash va o'z fikrlarini bahslashish istagini uyg'otadi. Bunday munozaraning samarali bo'lishi uchun muammoli masalalarni aniq shakllantirish kerak. Shuningdek, talabalar ko'rib chiqilayotgan masala bo'yicha ma'lum bir bilim bazasiga ega bo'lishi va o'z fikrlarini aniq ifoda eta olishlari muhimdir. Bilimsiz munozara ma'nosiz, ma'nosiz va noaniq bo'lib qoladi va o'z fikrlarini ifoda etish qobiliyatisiz - chalkash va ziddiyatli bo'ladi. Muvaffaqiyatning muhim omili talabalarning faollik darajasidir. Katta guruhlarda odatda bir necha kishi

---

<sup>13</sup> Самарин, Ю.Ф. Статьи разных лет / Ю.Ф. Самарин. – Москва : Директ-Медиа, 2008.

munozarada faol ishtirok etadi. Qolganlari faqat passiv tinglovchilar bo'lib qolishga majbur. Barcha talabalarning faolligini oshirish uchun akademik guruhni 5-7 kishidan iborat bir nechta kichik guruhlar (kichik guruhlar) ajratish mumkin, ularning har biri mustaqil ravishda (alohida xonada yoki sinfning burchagida) berilgan savolni muhokama qiladi. Keyin kichik guruhlar o'rtasida fikr almashish tashkil etiladi.

Ushbu o'qitish usuli so'nggi yillarda ko'plab Yevropa va Amerika universitetlarida juda mashhur bo'lib kelmoqda. Bu, albatta, talabalarning ijodiy va tanqidiy fikrlashini rivojlantirishga yordam beradi.

Bugungi kunda so'roq qilish nafaqat sotsiologiyada, balki barcha ijtimoiy-gumanitar fanlarda qo'llaniladigan eng mashhur usuldir. Psixolog kasbini o'zlashtirish jarayonida amaliy faoliyat mahoratini o'zlashtirish muhim, shu sababli anketa xususiyatlarini o'rganish muammosi o'z vaqtida va dolzarbdir.

Qaysi bir ma'noda, anketa usuli, odatda, sirdan o'tkazilgan so'rovnomaning shakli, ya'ni suhbatdosh va respondent o'rtasida to'g'ridan-to'g'ri va bevosita aloqasiz. Bu ikki holatda foydalidir: nisbatan qisqa vaqt ichida ko'p sonli respondentlardan so'rash kerak bo'lganda yoki respondentlar o'zlarining javoblari to'g'risida diqqat bilan o'ylab ko'rishlari kerak bo'lganda, ularning oldida bosma so'rovnoma mavjud. So'ralganlarning katta guruhini, ayniqsa chuqur o'ylashni talab qilmaydigan masalalarni o'rganish uchun so'rovnomadan foydalanish odatda o'zini oqlamaydi. Bunday vaziyatda respondent bilan alohida suhbatlashish maqsadga muvofiqdir. So'rov davomida kerakli ma'lumotlarni olish uchun anketa puxta tayyorlanishi kerak. Anketani tayyorlash, avvalambor, anketani tayyorlashni o'z ichiga oladi, shu vaqt ichida savollarning aniq shakllantirilishi va respondentning ta'lim va madaniy darajasiga mos kelishini ta'minlashga intilish kerak.

Shuni yodda tutish kerakki, bir xil savol turli madaniy muhitda juda boshqacha ma'nolarga ega bo'lishi mumkin. Shuningdek, savollarning tuzilishini, so'zlardan foydalanish tartibini hisobga olishingiz kerak, chunki bu javobga ham ta'sir qiladi. Bundan tashqari, anketadagi savollar mantiqiy emas, balki psixologik

ketma-ketlikda joylashtirilishi kerak, ya'ni. shunday qilib, ular suhbatdoshning e'tiborini kuchaytirishi va uni aniqroq javob berishga undashi kerak.

Ushbu ishda anketalarni o'rganish va ishlab chiqish jihatlariga oid asosiy qoidalardan foydalanib, umumiy psixologik amaliyot bo'yicha anketa so'rovini o'tkazishda qanday qiyinchiliklar paydo bo'lishi mumkinligini ko'rsatmoqchimiz. Ushbu jarayonni o'rganish sizga psixologning turli xil ijtimoiy sohalardagi ishlarining uslubiy jihatlarini eng samarali ravishda o'zlashtirishga va jamiyat tomonidan qo'yilgan kasbiy vazifalarni qanday qilib etarli darajada hal qilishni o'rganishga imkon beradi, bu esa, albatta, shaxsning nazariy asoslarini tushunishga va amaliy ravishda malakali psixologik tadqiqot texnologiyasini amalga oshirishga imkon beradi, shuningdek, ma'nosini tadqiqot usulining tavsifini ochib beradi.

### **Qisqacha hulosa**

Xujjatlarni tahlil qilish metodi har qanday hujjatlarda (qo'lda yozilgan yoki bosma matnlar, rasmlar, filmlar va h.k) taqdim etilgan ma'lumotlarning aniq ishlashiga asoslanadi.

Usulning afzalliklari: tadqiqotchining o'rganilayotgan ob'yektga ta'sir etmasligi; olingan ma'lumotlarning yuqori darajadagi ishonchliligi; identifikatsiyalashga mos kelmaydigan ma'lumotlarni boshqa usullar bilan olish imkoniyatidir.

Usulning kamchiliklari: murakkabligi; tahlilchilarning yuqori darajadagi malakasiga bo'lgan ehtiyoj.

O'rganilayotgan hujjatlar turlari:

Shakli bo'yicha: rasmiy - bu rasmiy tashkilotlardan kelib chiqqan hujjatlar (turli xil davlat organlari, moliya institutlari hujjatlari, davlat va idoraviy statistika ma'lumotlari va boshqalar); norasmiy hujjatlar ularning to'g'riligining rasmiy tasdiqiga ega emas va shaxsiy sabablarga ko'ra yoki biron bir topshiriq asosida tuzilgan (shaxsiy xatlar, kundaliklar va ish yozuvlari, ilmiy ishlar, avtobiografiyalar, xotiralar va boshqalar).

**Personifikatsiya** darajasi bo'yicha: shaxsiy hujjatlar (shaxsiy ro'yxatga olish kartalari, har qanday shaxsga berilgan tavsifnomalar, bayonotlar, xatlar, kundaliklar, esdaliklar va boshqalar) kamroq ishonchli hisoblanadi; shaxssiz hujjatlar - bu statistik materiallar, yig'ilishlar bayonnomalari, biron bir shaxsning fikrini bildirmaydigan matbuot ma'lumotlari.

Mo'ljallangan maqsad bo'yicha: maqsadsiz – tadqiqotchiga bog'liq bo'lmagan ravishda tuzilgan hujjatlar; maqsadli - tadqiqotchining ko'rsatmalariga binoan uning ilmiy ish mazmuniga muvofiq tayyorlangan (intervyu va so'rovnomalarning ochiq savollariga javoblar, avtobiografiya, tadqiqotchilarning buyrug'i bilan yozilgan ma'lum bir mavzu bo'yicha insholar) xujjatlarni o'z ichiga oladi.

Biografik metod - bu ularning kasbiy yo'lini va shaxsiy biografiasini tahlil qilish asosida shaxsni, odamlar guruhlarini o'rganish usuli. Axborot manbai turli hujjatlar, rezyumelar, anketalar, interv'yular, testlar, o'z-o'zidan va qo'zg'atilgan tarjimai hollar, guvohlarning bayonotlari (hamkasblar bilan suhbatlar) va faoliyat natijalarini o'rganish bo'lishi mumkin.

Psixologiyada kuzatish - bu o'rganilayotgan ob'yekt xatti-harakatlarini maqsadga muvofiq va uyushgan idrok etish va ro'yxatdan o'tkazishdan iborat bo'lgan tavsiflovchi psixologik tadqiqot usuli hisoblanadi. Kuzatish o'rganilayotgan ob'yektni maqsadga muvofiq, uyushgan va qat'iy idrok etish deb ataladi. Kuzatishda hodisalar bevosita hayotda yuzaga keladigan sharoitlarda o'rganiladi.

Hujjatlarni tahlil qilish usullarining maxsus turi tarkibni tahlil qilish (yoki kontentni tahlil qilish) bo'lib, uning mohiyati matndagi nisbatan doimiy elementlardan foydalanish chastotasini aniqlashdan iborat bo'lib, u sifatli tahlil bilan birgalikda ularning muallif uchun ahamiyati to'g'risida tegishli xulosalar chiqarishga, maqsadlarini aniqlashga, diqqat markazida u yoki bu auditoriyaga va boshqalar bo'lishga imkon beradi.

Menejer bilan individual suxbat metodi. Suhbat. Shaxsiy suhbat - bu shaxsni o'rganish jarayonida eng samarali usullardan biri, chunki u bevosita aloqalarni

o‘rnatish, sub’yektiv dunyo, faoliyat va xatti-harakatlar motivlari to‘g‘risida ma’lumot olish imkonini beradi. Odatda, shaxsiy suhbat insonning psixologik fazilatlarini har tomonlama tekshirish bilan yakunlanadi, bu sizga anketa va testlarda oldindan ko‘rish qiyin bo‘lgan ma’lumotlarni olish imkonini beradi.

Suhbat, standart, nostandart metodlar. Suhbat metodi qat’iy tashkiliylik va suhbatdoshlar funksiyalarining teng bo‘lmagan qiymati bilan ajralib turadi: psixolog-intervyuer sub’yekt-respondentga savollar beradi, u bilan u faol muloqot o‘tkazmasa ham, o‘z fikrini bildirmaydi va sub’yekt javoblariga yoki berilgan savollarga shaxsiy bahosini oshkor qilmaydi.

**Tayanch iboralar:** *hujjat, rasmiy hujjat, norasmiy hujjat, shaxsiy hujjat, shaxssiz xujjat, biografik metod, rahbarning ish sharoitini bayon etish metodi, kuzatish metodi, hisobotlarni qayd qilish metodi, kontent analiz metodi, voqelik va hodisani oqilona hal etish metodi, menejer bilan individual suhbat metodi, intervyu, standart, nostandart metodlar, monologik, dialogik, anketa metodlari.*

### **O‘zini-o‘zi nazorat va muhokama qilish uchun savollar**

1. Xujjatlarni qanday turlarini bilasiz?
2. Xujjatlarni tahlil qilishning maqsad va vazifalarini ayting.
3. Xujjatlarni tahlil qilish metodlari nimalarni o‘z ichiga oladi?
4. Xujjatlarni tahlil qilish metodi deganda nimani tushunasiz va u qanday amalga oshiriladi?
5. Biografik metod bo‘yicha tahlil qilishda nimalarga e’tibor beriladi?
6. Rahbarning ish sharoitini bayon etish metodini mazmun mohiyatini aytib bering.
7. Kuzatish metodida qanday ma’lumotlar tahlil qilinadi?
8. Kontent tahlil metodi deganda nimani tushunasiz va u qanday ma’lumotlarni tahlil qilishga mo‘ljallangan?
9. Voqelik va hodisani oqilona hal etish metodining mazmun mohiyatini aytib bering.

10. Menejer bilan individual suhbat metodi qanday amalga oshiriladi?
11. Intervyuyu, standart, nostandart metodlar nimalarni o‘z ichiga oladi?
12. Monologik, dialogik, anketa metodlari qanday tartibda amalga oshiriladi?

### **Testli nazorat**

#### **1. Rasmiy hujjatlar deganda ... tushuniladi.**

- A. Rasmiy tashkilotlardan kelib chiqqan hujjatlar.
- B. Korxonalardan kelib chiqqan hujjatlar.
- C. Vazirlik va idoralardan kelib chiqqan hujjatlar.
- D. Norasmiy tashkilotlardan kelib chiqqan hujjatlar.

#### **2. Norasmiy hujjatlar – bu:**

- A. To‘g‘riligi rasmiy tasdiqiga ega emas va shaxsiy sabablarga ko‘ra yoki biron bir topshiriq asosida tuzilgan.
- B. To‘g‘riligi rasmiy tasdiqiga ega va shaxsiy sabablarga ko‘ra yoki biron bir topshiriq asosida tuzilgan.
- C. Shaxsiy sabablarga ko‘ra yoki biron bir topshiriq asosida tuzilgan.
- D. To‘g‘riligi rasmiy tasdiqiga ega bir topshiriq asosida tuzilgan.

#### **3. Shaxssiz hujjatlar – bu:**

- A. Statistik materiallar, yig‘ilishlar bayonnomalari, biron bir shaxsning fikrini bildirmaydigan matbuot ma’lumotlari.
- B. Yig‘ilishlar bayonnomalari, biron bir shaxsning fikrini bildirmaydigan matbuot ma’lumotlari.
- C. Statistik materiallar, yig‘ilishlar bayonnomalari.
- D. Biron bir shaxsning fikrini bildirmaydigan matbuot ma’lumotlari.

#### **4. Biografik metod – bu:**

- A. Kasbiy yo‘lini va shaxsiy biografiyasini tahlil qilish asosida shaxsni, odamlar guruhlarini o‘rganish usuli.

B. Shaxsiy biografiyasini tahlil qilish asosida shaxsni, odamlar guruhlarini o'rganish usuli.

C. Kasbiy yo'lini tahlil qilish asosida shaxsni o'rganish usuli.

D. Guruhlar biografiyasini tahlil qilish asosida odamlar guruhlarini o'rganish usuli.

#### **5. Kuzatish metodi – bu:**

A. O'rganilayotgan ob'yekt xatti-harakatlarini maqsadga muvofiq va uyushgan idrok etish va ro'yxatdan o'tkazishdan iborat bo'lgan tavsiflovchi psixologik tadqiqot usuli hisoblanadi.

B. O'rganilayotgan ob'yekt xatti-harakatlarini maqsadga muvofiq psixologik tadqiqot usuli hisoblanadi.

C. Ro'yxatdan o'tkazishdan iborat bo'lgan tavsiflovchi psixologik tadqiqot usuli hisoblanadi.

D. Ob'yekt xatti-harakatlarini tavsiflovchi psixologik tadqiqot usuli hisoblanadi.

#### **6. Kontent tahlil metodi deganda:**

A. Matndagi nisbatan doimiy elementlardan foydalanish chastotasini aniqlashga imkon beradi.

B. Suhbatdagi doimiy elementlardan foydalanish chastotasini aniqlashga imkon beradi.

C. Hujjatlardagi elementlardan foydalanish chastotasini aniqlashga imkon beradi.

D. Hujjatlarni tahlil qilish usulini aniqlashga imkon beradi.

#### **7. SHaxsiy suhbat – bu:**

A. Shaxsni o'rganish jarayonida bevosita aloqalarni o'rnatish, sub'yektiv dunyo, faoliyat va xatti-harakatlar motivlari to'g'risida ma'lumot olish imkonini beradi.

B.Faoliyat va xatti-harakatlar motivlari to'g'risida ma'lumot olish imkonini beradi.

C.Shaxsni o'rganish jarayonida bevosita aloqalarni o'rnatish, sub'yektiv dunyo to'g'risida ma'lumot olish imkonini beradi.

D.Xatti-harakatlar motivlari to'g'risida ma'lumot olish imkonini beradi.

### **8. So'rovnoma ... hollarda ishlatiladi**

A.Odamlarning keskin muhokamalarga intim masalalarga munosabatini bilish yoki nisbatan qisqa vaqt ichida ko'plab odamlardan intervyu olish zarur bo'lgan.

B.Nisbatan qisqa vaqt ichida ko'plab odamlardan intervyu olish zarur bo'lgan.

C.Odamlarning keskin muhokamalarga odamlardan intervyu olish zarur bo'lgan.

D.Uzoq vaqt davomida ko'plab odamlardan intervyu olish zarur bo'lgan.

### **9. Standartlashtirilgan suhbatda:–**

A.Intervyuda savollarning matni va ular ketma-ketligi oldindan belgilab qo'yiladi.

B.Intervyuda savollarning matni va ular ketma-ketligi oldindan belgilab qo'yilmaydi.

C.Intervyu erkin suhbat asosida o'tkaziladi.

D.Intervyuda faqat tayyorgarlik ko'rgan shaxslar qatnashadi.

### **10. Dialogik usuli – odatda:**

A.O'qituvchi va talabalarning dialogik o'zaro ta'siri yoki guruh muhokamasiga asoslangan og'zaki o'qitishning og'zaki usuli sifatida qaraladi.

B.O'qituvchi va talabalarning dialogik o'zaro ta'siriga asoslangan o'qitishning og'zaki usuli sifatida qaraladi.

C.Guruh muhokamasiga asoslangan o'qitishning yozma usuli sifatida qaraladi.



D.Dialogik o‘zaro ta’sirga asoslangan og‘zaki o‘qitishning og‘zaki usuli sifatida qaraladi.

## GLOSSARIY

**Rasmiy hujjatlar** - bu rasmiy tashkilotlardan kelib chiqqan hujjatlar (turli xil davlat organlari, moliya institutlari hujjatlari, davlat va idoraviy statistika ma’lumotlari va boshqalar).

**Norasmiy hujjatlar** - ularning to‘g‘riligining rasmiy tasdiqiga ega emas va shaxsiy sabablarga ko‘ra yoki biron bir topshiriq asosida tuzilgan (shaxsiy xatlar, kundaliklar va ish yozuvlari, ilmiy ishlar, avtobiografiyalar, xotiralar va boshqalar).

**Shaxsiy hujjatlar** - (shaxsiy ro‘yxatga olish kartalari, har qanday shaxsga berilgan tavsifnomalar, bayonotlar, xatlar, kundaliklar, esdaliklar va boshqalar) kamroq ishonchli hisoblanadi;

**Shaxssiz hujjatlar** - bu statistik materiallar, yig‘ilishlar bayonnomalari, biron bir shaxsning fikrini bildirmaydigan matbuot ma’lumotlari;

**Maqsadsiz hujjatlar** – tadqiqotchiga bog‘liq bo‘lmagan ravishda tuzilgan hujjatlar;

**Maqsadli hujjatlar** - tadqiqotchining ko‘rsatmalariga binoan uning ilmiy ish mazmuniga muvofiq tayyorlangan (intervyu va so‘rovnomalarning ochiq savollariga javoblar, avtobiografiya, tadqiqotchilarning buyrug‘i bilan yozilgan ma’lum bir mavzu bo‘yicha insholar) xujjatlarni o‘z ichiga oladi.

**Biografik metod** - bu ularning kasbiy yo‘lini va shaxsiy biografiyasini tahlil qilish asosida shaxsni, odamlar guruhlarini o‘rganish usuli.

**Kuzatish metodi** - bu o‘rganilayotgan ob‘yekt xatti-harakatlarini maqsadga muvofiq va uyushgan idrok etish va ro‘yxatdan o‘tkazishdan iborat bo‘lgan tavsiflovchi psixologik tadqiqot usuli hisoblanadi.

**Kontent tahlil metodi** - hujjatlarni tahlil qilish usullarining maxsus turi tarkibni tahlil qilish (yoki kontentni tahlil qilish) bo‘lib, uning mohiyati matndagi nisbatan doimiy elementlardan foydalanish chastotasini aniqlashdan iborat bo‘lib, u sifatli tahlil bilan birgalikda ularning muallif uchun ahamiyati to‘g‘risida tegishli

xulosalar chiqarishga, maqsadlarini aniqlashga, diqqat markazida u yoki bu auditoriyaga va boshqalar bo‘lishga imkon beradi.

**Kontent-tahlilning asosiy vazifasi** - ko‘rib chiqilayotgan real faktlarni yoki voqealarni aniqlash emas. Bu yerda his-tuyg‘ular, munosabat, kayfiyat va boshqa ijtimoiy-psixologik hodisalar muhim rol o‘ynaydi.

**Shaxsiy suhbat** - bu shaxsni o‘rganish jarayonida eng samarali usullardan biri, chunki u bevosita aloqalarni o‘rnatish, sub’yektiv dunyo, faoliyat va xatti-harakatlar motivlari to‘g‘risida ma’lumot olish imkonini beradi.

**Suhbatlash usulidan foydalanish san’ati** - nimani so‘rashni va qanday so‘rashni bilishdan iborat.

**So‘rovnoma** - odamlarning keskin muhokamalarga yoki intim masalalarga munosabatini bilish yoki nisbatan qisqa vaqt ichida ko‘plab odamlardan intervyu olish zarur bo‘lgan hollarda ishlatiladi.

**Standartlashtirilgan suhbat** - Bunday intervyusida savollarning matni va ular ketma-ketligi oldindan belgilab qo‘yilgan.

**Monolog usuli** - (nutq shakli sifatida) odatda ma’ruzada qo‘llaniladi. O‘quvchilar tomonidan o‘qituvchining monologini idrok etishi ularga ma’lum qiyinchiliklarni keltirib chiqaradi, ayniqsa u darslikning yozma matnini so‘zma-so‘z takrorlasa.

**Dialogik usuli** - odatda o‘qituvchi va talabalarning dialogik o‘zaro ta’siri yoki guruh muhokamasiga asoslangan og‘zaki o‘qitishning og‘zaki usuli sifatida qaraladi.

### **3- MAVZU. BOSHQARUVDA LIDERLIK VA RAHBARLIK USLUBLARI**

#### **Reja:**

- 3.1. Rahbar va lider turlari, ularning tafovutlari**
- 3.2. Rahbarlik va boshqaruv uslublari**
- 3.3. Boshqaruvda liderlik nazariyalari**
- 3.4. Mak Gregorning “X” va “Y” nazariyasi. Ouchining “Z” nazariyasi**

#### **3.1. Rahbar va lider turlari, ularning tafovutlari**

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

Boshqaruv psixologiyasi boshliq faoliyatini analiz qilganda asosiy diqqatni boshqarish uning ehtiyoji yoki qobiliyatlariga mos yoki mos emasligi, qaysi individual xususiyatlariga ko‘ra u boshliq darajasiga ko‘tarildi, ishni muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun u boshqaruvning qay usullaridan foydalanyapti, xodimlarga psixologik ta‘sir ko‘rsatish maqsadida u qanday ta‘sir uslublarni 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 ma‘suliyatlarni bo‘yniga olish ma‘qul keladi. Shaxsning boshliq funksiyalari 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 sifatlarning 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 “rahbar” tushunchalarining psixologik mazmunlarini tahlil qilib chiqish maqsadga muvofiqdir.

Yetakchi va rahbar so‘zlari, ko‘pincha, bir xil ma’noda ishlatiladi, lekin aslida ularning orasida sezilarli farq bor. Yetakchi bu doim ham tashkilotning boshida turadigan shaxs emas. Yetakchi guruh a‘zolariga ta’sir o‘tkazish qobiliyatiga ega shaxs hisoblanadi va u guruh a‘zolarini birlashtirib, bir maqsad sari etaklay oladi. Yetakchi uzoqni ko‘zlab ish tutadi va yuksak g‘oyalarni yaratadi. Bu g‘oyalarni amalga oshirish sari guruh a‘zolarini ruhlantiradi va bu borada ularni kerakli ma’lumot va bilim bilan qo‘llab-quvvatlaydi.

Lekin yetakchilik va rahbarlik o‘rtasida farq bo‘lgani bilan, ular bir-biriga bog‘liq va biri ikkinchisini to‘ldirib turadi. Ularni bir-biridan ajratish har doim ham samarali natijaga olib kelmaydi. Keling, yetakchi va rahbar o‘rtasidagi farqlarni sanab o‘taylik:

### 3.1. -jadval

#### Yetakchi va rahbar o‘rtasidagi farqlar

Yetakchi	Rahbar
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yetakchining vazifasi guruhni ruhlantirish va g‘oyani amalga oshirishga ishtiyoq uyg‘otish</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rahbarning vazifasi rejalashtirish, ishni tashkillashtirish va vazifalarni bo‘lib berishdan iborat</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yetakchi innovatsiya qiladi, ya’ni yangi g‘oyalar yaratadi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rahbar esa ularni amalga oshirish jarayonini boshqaradi</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yetakchining orqasidan unga</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rahbarning esa unga bo‘ysunuvchi</li> </ul>

ergashuvchilari bor	ishchilari bor
• Yetakchining nazari odamlarda, guruh a'zolarida bo'ladi	• Rahbarning e'tibori tizim va tashkillashtirishda bo'ladi
• Yetakchi ishonch qozonishga ahamiyat bersa	• Rahbar nazorat ostiga olishga harakat qiladi
• Yetakchi uzoqni ko'zlaydi	• Rahbar qo'l ostidagi ishlarni bajarishga ko'proq ahamiyat beradi
• Yetakchi nima? va nima uchun? deb so'rasa	• Rahbar qanday? va qachon? savollarga javob izlaydi
• Yetakchi original g'oyalarni yaratadi	• Rahbar esa taqlid qiladi, ya'ni o'xshatishga harakat qiladi
• Yetakchi to'g'ri ish qiladi	• Rahbar <u>ishni</u> to'g'ri qiladi

Siz yuqoridagilarni o'qish natijasida yetakchilik yoki rahbarlik vazifalarining qaysi biri men uchun ma'qulroq, deb o'ylab qolgan bo'lsangiz ajab emas. Yetakchilikning barcha xislatlariga ega bo'lgan odamlar dunyoda kam. Bunday insonlarning barchasi katta yutuqlarga erishgan va ularni bugun dunyo taniydi. Masalan, shunday insonlar sifatida "Apple" kompaniyasi asoschisi Stiv Jobs yoki Gramin Bankining asoschisi Muhammad Yunusni sanab o'tishimiz mumkin.

Ba'zilar Yetakchilikni tug'ma qobiliyat deydi, lekin bu noto'g'ri. Bunday xislatlarni istalgan inson o'zida rivojlantirishi mumkin.

Hozirgi kunda o'zida yetakchilik qobiliyatlarini mujassamlashtirgan rahbarlarga talab oshib bormoqda. Ko'plab zamonaviy korxonalar va tashkilotlar ishchilarga nafaqat buyruq beradigan va ishni samarali tashkillashtira oladigan, balki ishchilarni ruhlantira oladigan, ularning yuksalishlariga ko'mak beradigan rahbarlarni izlamoqda.

Siz ham o'zingizda yetakchilik qobiliyatlarini rivojlantirishga harakat qilib ko'rishingiz mumkin. Buning uchun, avvalo, o'z oldingizga qat'iy maqsad qo'yib, yetakchilik to'g'risida ko'proq ma'lumot izlab o'rganishingiz hamda amalda shunday xislatlarni namoyish etishga harakat qilishingiz lozim.

Har qanday menejer korxonalar / kompaniyani va u erda ishlaydigan odamlarni boshqarish uchun ma'lum vakolatlarga muhtoj, shuning uchun u odatda yuqoridan tayinlanadi. Yetakchi pastdan oldinga suriladi.

Menejer yetakchi va yetakchining funksiyalarini birlashtirganda, muammolar yechilishi mumkin degan fikr noto'g'ri. Ha, rahbar yetakchilik funksiyalarini qisman o'z zimmasiga olishga qodir. Ammo yetakchilik axloqiy mezonlarga, rahbarlik esa mehnat vazifalariga asoslanganligini hisobga olish kerak.

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

Norasmiy etakch "pastdan" nomzod etib tayinlanadi va rahbar tashqi tomondan rasmiy ravishda tayinlanadi va odamlarni boshqarish uchun rasmiy vakolatga muhtoj.

To'g'ri, ba'zi hollarida rasmiy va norasmiy lider bir shaxs bo'lishi mumkin. Bu juda qulay, lekin liderlik vaziyatga bog'liq bo'lgani uchun ham ularning o'zgarib turishini hisobga oladigan bo'lsak, o'qituvchining boshqarish mahorati yoki sa'ati uning norasmiy liderlar bilan samarali ishlash usulidir.

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

Ko'pchilik, agar menejer o'z faoliyatida rahbar va yetakchining funksiyalarini uyg'unlashtirsa, barcha muammolarni hal qilish mumkin deb o'ylashadi. Ammo amalda bu funksiyalar ko'pincha nafaqat birlashtirilibgina qolmay, balki aksincha bo'ladi. Rahbar liderning vazifalarini qisman o'z zimmasiga olishi mumkin. Agar yetakchida axloqiy mezonlar birinchi darajaga ega bo'lsa, unda rahbar asosan nazorat va taqsimlash funksiyalari bilan shug'ullanadi.

Rahbar o'ziga biriktirilgan funksiyalarni muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun xodimlarga psixologik ta'sir ko'rsatish maqsadida ta'sir uslublarini qo'llashga e'tibor qaratadi

### **3.2. Rahbarlik va boshqaruv uslublari**

"Avtoritar - yomon va demokrat - yaxshi" kabi ba'zi bir stereotiplar mavjud, bundan tashqari har kimning shaxsiy tajribasi yoki rahbarligi yoki rahbarlar bilan aloqasi bor. Shaxsiy afzalliklardan tashqari, ob'yektiv haqiqatni ham hisobga olish kerak. Ammo haqiqat shundaki, xodimlar kerakli natijalarga erishishlari kerak, va erishish usullari shaxsiy ma'lumotlarga va xodimlarning malakasiga, shuningdek vaziyatlarga qarab farq qilishi mumkin. yaxshi rahbar barcha motivatsiya va tashkilot vositalaridan foydalangan holda xodimlarni boshqarishning turli uslublarini o'zgartiradi.

Rahbarlik uslubi - rahbarning bo'ysunuvchilarga ta'sir qilish yo'llari, usullari tizimidir. Yoki bu ma'lum bir rahbarning boshqaruv jarayonida qo'llovchi o'ziga xos va o'zgarmas usul va harakatlari yig'indisidir.

Mutlaqo o'xshash kishilar bo'lmagani kabi vazifalar ko'pligi sababli mutlaqo bir xil boshqaruv uslubi ham bo'lmaydi. Rahbar faqat o'ziga xos xususiyat va sifatlar vositasida faqat o'ziga xos, mansub uslubda ish yuritadi. Bu ma'noda uslub rahbarni shaxs sifatidagi xususiyatlarini, balki faoliyati xususiyatlarini ifodalaydi. Kishilarni boshqarar ekan, rahbar jamoaning natijaviy maqsadin ko'ra biladi va uni shu maqsad sari yo'naltiradi. Rahbar ishning mohiyatiga tushungan va uni chuqur o'rgangan holda mutaxassislar faoliyatini moxirona birlashtirish va yo'naltirishi kerak.

Ishlab chiqarishni boshqarish uslubi boshqaruv apparati, barcha rahbar va

mutaxassislarning katta va murakkab faoliyatini aks ettiradi. Boshqaruvning har bir vazifasi o'ziga xos xususiyatlarga ega va shu sababli unga som usullarni talab etadi. Nazariy jihatdan boshqaruv apparatining umumiy uslubi alohida boshqaruv tashkilotlari uslublari yig'indisidan iborat bo'lishi kerak. Lekin amalda alohida tashkilotlarning turli uslublari o'zaro birlashib, bir-birini boyitadi va natijada, butun boshqaruv apparatiga xos bo'lgan o'ziga xos boshqaruv uslubi vujudga keladi.

Tashkilotning samarali faoliyatida, odamlar va jamoaning potentsial imkoniyatlarini to'liq amalga oshirishda muhim omillardan biri.

Ko'pgina tadqiqotchilar quyidagi rahbarlik uslublarini aniqlaydilar:

- direktiv uslub (avtoritar);
- demokratik uslub (kollegial);
- liberal uslub (aralash yoki anarxiya).

**Direktiv boshqaruv uslubi** yetakchilikning yuqori markazlashuvi, buyruqlar birligining ustunligi bilan tavsiflanadi. Rahbar barcha masalalar to'g'risida unga xabar berishini, o'zi qaror qabul qilishini yoki bekor qilinishini talab qiladi. U jamoaning fikrini tinglamaydi, u hamma uchun qaror qiladi. Boshqaruv usullari bu buyruqlar, jazolar, mulohazalar, tanbehlar va turli imtiyozlardan mahrum qilishdir. Nazorat juda qattiq, batafsil va bo'ysunuvchilarni tashabbusdan mahrum qiladi. Ishning manfaatlari odamlarning manfaatlaridan ancha yuqori, aloqa, tezlik va qo'pollik ustunlik qiladi.

Avtoritar yetakchilik uslubi axloqiy va psixologik iqlimga salbiy ta'sir qiladi, tashabbuskorlik, o'zini o'zi boshqarish va xodimlar javobgarligini sezilarli darajada pasayishiga olib keladi

Avtoritar rahbar o'z qo'l ostidagilarni majburlash, taqdirlash yoki an'analarni ro'kach qilish yo'li bilan o'z irodasiga bo'ysundiradi. (boshchilik sohasida mashhur amerikalik olim) «X» Duglas Mark Gregor nazariyasi deb atagan avtokrat faoliyati ijrochilar qobiliyatini hisobga olmaydi. Mak Gregor uning usullarini «U» nazariyasi deb atovchi demokratik rahbar, o'z qo'l ostidagilar qaror qabul qilishda qatnashuvga qo'l qo'yadi, ularga ishontirish yo'li bilan ta'sir ko'rsatadi. Liberal



rahbar o'z qo'l ostidagilarga to'liq erkinlik beradi.

Michigan universiteti professori R. Laykert rahbarlarni ishga yo'nalgan, hamda insonga yo'nalgan turlarga ajratadi. Ishga yo'nalgan rahbar maksimal unumdorlik va yaxshi mehnatni rag'batlantirish tizimi mavjud bo'lishi haqida g'amxo'rlik qiladi. Insonga yo'nalgan rahbar insoniy munosabatlarni yaxshilash yo'li bilan ta'sir ko'rsatishga intiladi.

Menejmentning avtoritar uslubida xodimlar faqat ularga buyurilgan vazifani bajarishlari lozim, bunda ular faqat eng kam zarur axborotga ega bo'lishlari kerak. Rahbarlikning avtoritar usuli armiya va flotda qo'llaniladi. U rasmiy tizim, nizomda ko'rsatilgan harbiylar xuquq va burchlariga tayanadi. Avtoritar uslubning afzal tomoni bo'ysunuvchilarga ta'sir etishning markazlashgan bo'lishidir. Shu sababli, avtoritar uslubda ta'sirlar tezkor va maqbul uslubda ta'sirlar tezkor va maqbul bo'lishga oson erishiladi. Lekin bu uslub xodimlar tashabbuskorligini rag'batlantirmaydi. Rahbar o'z xodimlari mehnati samaradorligini oshirishda qiyinchilikka duch keladi. Bunday rahbarning eng katta kamchiligi - tashabbusni bo'g'ish, qo'l ostidagilar ijodiy kuchlaridan foydalanmasligi, ish bir tartibda bajarilishidir.

Rahbar tomonidan avtoritar uslub qo'llanilishini saqlovchi tashqi omillar - yomon intizom, tashkiliy ish yaxshi tashkil etilmaganligi, boshqaruv qarorlarini tayyorlash va qabul qilishga vaqt yetishmaslikdir. Ba'zan jamoa murakkab sharoitga duch kelganda avtoritar uslub zarur bo'ladi. Rahbarning shaxsiy sifatlaridan kelib chiquvchi ichki omillar ham mavjud. Bunday rahbar ish uslubini o'zgartirishi uchun u o'z ustida doimo ishlashi, shuningdek, yuqori tashkilot tomonidan ta'sir etish zarur.

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 qat'iy 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 ob'yektiv bo'lib, bu narsa boshliqning kayfiyatiga va o'zga shaxslarga nisbatan munosabatiga bog'liq. Jamoa a'zolarining 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-po'pisa, kamsitish yoki ma'naviy 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 ta'sir etishi mumkin. Guruhdagi ijtimoiy fazoviy munosabatlardagi o'rni jihatdan, u "jamoadan chetda", avtonomdir.

Avtoritar rahbarda har bir jamoa a'zolarining 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. Ya'ni, 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 mashaqqatsiz tasavvur qila olmaydilar, ya'ni ish ularning "butun vujudini qamrab olgan". Shu sabab bo'lsa kerak, bunday rahbar har bir odamning kundalik ish faoliyatini, uning natijalarin 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 ta'sir 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, tashabbusni oxirigacha boshqalarga bermaydi, odamlarning takliflari, ularning hissiyotlari e'tiborga olinmaydi.

G. Gibsh va M. Forverg<sup>14</sup>larning tahlil qilishlaricha, avtoritar lider bosh boʻlgan ishlarning samaradorligi yuqori boʻlib, ishlab chiqarish koʻsatkichlari ham yuqori boʻlar ekan. Lekin jamoadagi ruhiy –maʼnaviy muhit ogʻir, tang boʻlib, bu narsa odamlarning jamoadan, ishdan qoniqmasliklariga olib keladi. Bunday rahbarlar boshchilik qilgan mehnat jamoalarida ishlaydiganlar oʻz kasblari, ish joylarini osonlikcha almashtirishlari mumkin.

**Demokratik boshqaruv uslubi** menejer va oʻrinbosarlari, menejer va unga boʻysunuvchilar oʻrtasida vakolatlar, tashabbus va masʼuliyatni taqsimlash bilan tavsiflanadi. Demokratik uslub oʻziga boʻysunadigan subʼyektlarning oʻzlari bajaradigan funksiyalari va malakalari doirasida mustaqilligi bilan tavsiflanadi. Bu kollegial uslub boʻlib, u rahbar rahbarligida boʻysunuvchilarning faoliyatiga katta erkinlik beradi.

Demokratlar rahbar yuqori darajadagi talablarga javob beradigan bunday taʼsir mexanizmlarini afzal koʻradi: ishtirok etish, bogʻliqlik, oʻzini oʻzi ifoda etish. U xokimiyat iplarini tortib olishdan koʻra, jamoada ishlashni afzal koʻradi.

Demokratik uslubning rahbari har doim muhim ishlab chiqarish masalalari boʻyicha jamoaning fikrini biladi, kollegial qarorlar qabul qiladi. Doimiy va oʻz vaqtida, jamoa aʼzolarini ular uchun muhim boʻlgan masalalar toʻgʻrisida xabardor qilish. Oʻziga boʻysunuvchilar bilan aloqa soʻrovlar, istaklar, tavsiyalar, tavsiyalar, yuqori sifatli va samarali ish uchun, samimiy va xushmuomala koʻrinishdagi mukofotlar shaklida amalga oshiriladi; agar kerak boʻlsa, buyurtmalar qoʻllaniladi. Rahbar jamoada qulay psixologik muhitni ragʻbatlantiradi, boʻysunuvchilar manfaatlarini himoya qiladi.

Demokratning oʻz xodimlari haqidagi fikri quyidagicha boʻladi.

1. Mehnat tabiiy jarayondir. Agar sharoitlar qulay boʻlsa, unda odamlar nafaqat javobgarlikni oʻz zimmalariga olishadi, bunga intilishadi.

---

<sup>14</sup> Гибш Г., Форверг Манфред. Введение в марксистскую социальную психологию. - М.: Прогресс, 1972

2. Agar odamlar tashkiliy qarorlarni qabul qilishda ishtirok etsalar, ular o'zini boshqarish va o'zini o'zi boshqarish vositalaridan foydalanadilar.

3. Tanishish bu maqsadga erishish bilan bog'liq mukofot funksiyasi.

4. Muammolarni ijodiy hal qilish qobiliyati keng tarqalgan bo'lib, o'rtacha odamning intellektual salohiyati faqat qisman ishlatiladi.

Haqiqiy demokrat o'z qo'l ostidagilarga o'z irodasini yuklashdan qochadi. U hokimiyatni ular bilan baham ko'radi va faoliyat natijalarini nazorat qiladi.

Demokratik uslub ustuvor bo'lgan korxonalar hokimiyatning yuqori markazsizlanishi bilan tavsiflanadi. Qo'l ostidagi xodimlar qarorlarni tayyorlashda faol ishtirok etadilar, vazifalarni bajarish erkinligidan bahramand bo'ladilar. Bajarilishi kerak bo'lgan ishlar uchun zarur shart-sharoitlar yaratiladi, ularning harakatlariga adolatli baho beriladi, bo'ysunuvchilar va ularning ehtiyojlariga hurmat bilan munosabatda bo'lish kuzatiladi.

Rahbar ochiqlik va ishonch muhitini yaratishga ko'p kuch sarflaydi, agar bo'ysunuvchilar yordamga muhtoj bo'lsa, ular rahbar bilan bog'lanishdan tortinmasliklari kerak.

O'z faoliyatida demokratik rahbar butun jamoaga tayanadi. U quyi bo'g'inlarni bo'limning muammolarini tushunishga, ularga samarali ma'lumot berishga va muqobil yechimlarni izlash va baholashni ko'rsatishga o'rgatadi.

Shaxsan, rahbar faqat eng murakkab va muhim masalalar bilan shug'ullanadi, qolgan hamma narsani hal qilishni bo'ysunuvchilarga qoldiradi. U stereotiplarga bo'ysunmaydi va vaziyatning o'zgarishiga, jamoaning tuzilishiga va boshqalarga qarab o'z xatti-harakatlarini o'zgartiradi.

Buyruqlar ko'rsatmalar shaklida emas, balki quyi bo'g'inlarning fikrlarini hisobga olgan holda takliflar shaklida chiqariladi. Bu shaxsiy fikrning yetishmasligi yoki javobgarlikni baham ko'rish istagi bilan emas, balki eng yaxshi yechimlarni har doim mohirona tashkil etilgan munozara jarayonida topish mumkinligiga ishonishga asoslanadi.

Bunday rahbar, bo'ysunuvchilarning kuchli va zaif tomonlarini yaxshi biladi. Bu bo'ysunuvchining imkoniyatlariga, uning intellektual va kasbiy salohiyati

orqali o'zini namoyon qilish uchun tabiiy istagiga qaratilgan. U o'z zimmasiga yuklangan vazifalarning maqsadga muvofiqligi va ahamiyatligini ishonirish orqali kerakli natijalarga erishadi.

Demokrat - rahbar o'z qo'l ostidagilarni doimiy va holatliy ravishda jamoani rivojlantirish istiqbollari to'g'risida xabardor qiladi. Bu vazifalarni bajarish uchun bo'ysunuvchilarni safarbar qilishni, ularga haqiqiy egalarini his etishni osonlashtiradi.

U boshchiligida bo'linmadagi ishlarning haqiqiy holati va o'z qo'l ostidagilarning kayfiyati to'g'risida yaxshi xabardor bo'lgan holda, u har doim munosabatlarda ehtiyotkorlik bilan, ularning qiziqishlari va talablarini inobatga olgan holda ishlaydi. U mojarolarni tabiiy hodisa sifatida qabul qiladi, ularning kelib chiqish sabablari va mohiyatini tushunib, kelajak uchun ulardan foydalanishga harakat qiladi. Bunday aloqa tizimi bilan rahbarning faoliyati uning bo'ysunuvchilarni o'qitish borasidagi faoliyati bilan birlashadi, ular orasida ishonch va hurmat hissi kuchayadi.

Demokratik uslub quyi bo'g'inlarning (asosan hokimiyat vakolatlari orqali) ijodiy faoliyatini rag'batlantiradi va o'zaro ishonch va hamkorlik muhitini yaratishga yordam beradi.

Jamoa oldida turgan vazifalarni hal qilishda ularning ahamiyati va mas'uliyatini odamlar yaxshi bilishadi.

Intizom o'z-o'zini tarbiyalashga aylanadi.

Demokratik uslub buyruq birligini murakkablashtirmaydi, rahbarning kuchini zaiflashtirmaydi. Aksincha, uning obro'si va haqiqiy kuchi oshadi, chunki u odamlarni qo'pol tazyiqsiz boshqaradi, ularning qobiliyatlariga tayanadi va ularning qadr-qimmatini bilan hisoblashadi.

**Liberal boshqaruv uslubi** rahbarni jamoani boshqarishda faol ishtirok etishmasligi bilan tavsiflanadi. Bunday rahbar "oqim bilan ketadi", yuqoridan ko'rsatmalarni kutadi yoki talab qiladi yoki jamoaning ta'siri ostida qoladi. U tavakkal qilmaslikni, "boshini berkitib qo'yimaslikni" afzal ko'radi, shoshilinch mojarolarni hal qilishdan qochadi, shaxsiy javobgarligini kamaytirishga intiladi.

Ish tasodifan qoldiriladi, kamdan-kam hollarda uni boshqaradi. Ushbu yetakchilik uslubi xodimlar mustaqil va ijodiy bo‘lgan ijodiy jamoalarda afzalroqdir.

Rahbarlikning liberal uslubi rahbarning jamoa faoliyatiga minimal aralashuvi bilan karakterlanadi. Rahbar bunday holda mehnat jamoalarida vositachi vazifasini bajaradi, xodimlarni ish uchun zarur axborot bilan ta’minlaydi. Liberal uslub maqsad aniq va xodimlar ishi individual xususiyatga ega bo‘lgan holdagina qo‘llanilishi mumkin. Bunday sharoitda xodimlar o‘z faoliyatini rejalashtiradilar va tashkil etadilar, rahbarga esa faqat zarur hollardagina murojaat qiladilar. Liberal uslub ko‘proq ilmiy-tadqiqot ishlariga rahbarlik qilishda qo‘llaniladi, chunki bu holda ijodiy faollik va mustaqillik talab etiladi. Ishlab chiqarish sharoitida liberal uslubni qo‘llab bo‘lmaydi.

Liberal 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 tanishish bilan cheklanadi, xolos. Jamoada hamkorlik yo‘q, boshliq jamoaning muammolari ishning baland-pasti bilan qiziqmaydiganday, go‘yoki “ko inotda” 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 xatti-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.

Amalda aniq bir uslub sof holda qo'llanilmaydi ko'p hollarda bir qancha uslublar kombinatsiyasidan foydalaniladi. Faol rahbar ongli ravishda u yoki bu uslubning ijobiy tomonlaridan foydalanishga, salbiy tomonlarini bartaraf etishga harakat qiladi.

Lekin barcha uslublar bir xil kuchga ega deb hisoblash noto'g'ri bo'ladi. Doimo rahbarlik qilishning demokratik usuli afzal ko'riladi. Xuddi mana shu uslub istiqbolga ega, uni rivojlantirish va takomillashtirish zarur.

Boshqaruvning "yomon" yoki "yaxshi" usublari mavjud emas. Muayyan vaziyat, faoliyat turi, bo'sunuvchilarning shaxsiy xususiyatlari va boshqa omillar har bir uslub va ustun bo'lgan rahbarlik uslubining optimal nisbatlarini aniqlaydi. Korxonalar boshqaruv amaliyotini o'rganish shuni ko'rsatadiki, samarali rahbar ishida uchta rahbarlik uslubining har biri ma'lum darajada mavjud.

Umumiy stereotiplardan farqli o'laroq, hukmronlik qiladigan yetakchilik uslubi deyarli genderga bog'liq emas. (Ayol rahbarlar yumshoqroq va asosan biznes sheriklar bilan yaxshi munosabatlarni rivojlantirishga qaratilgan, degan fikr noto'g'ri, erkak rahbarlar esa ko'proq tajovuzkor bo'lib, natijaga diqqatni qaratadilar). Rahbarlik uslublarini ajratish sabablari, ehtimol jins xususiyatlaridan ko'ra shaxsiy xususiyatlar va temperamentga bog'liq bo'lishi mumkin.

Muvaffaqiyatli top-menejerlar - erkaklar ham, ayollar ham - bitta uslubning tarafdorlari emas. Qoida tariqasida, ular intuitiv ravishda yoki juda ongli ravishda turli xil yetakchilik strategiyalarini birlashtiradilar.

Hay-McBer Associates konsalting firmasi xodimlarni boshqarishning oltita asosiy uslubini ajratib ko'rsatadi:

### **1. Direktiv (jamoaviy) uslub**

Biz jamoaviy uslub deb ataydigan direktiv uslubning **asosiy maqsadi** xodimlarni bevosita bo'sundirishdir.

**Xususiyatlari:**

- muloqot uslubi "aytganlarimni bajar",
- bo'ysunuvchilarni to'g'ridan-to'g'ri boshqarish,
- intizomga intilish va jazo bilan qo'rqitish.

**Samarali:**

- inqirozli vaziyatda,
- tarkibdagi nomuvofiqliklar va kursdan og'ish katta xavf tug'dirganda.

**Samarasiz:**

- xodimlarning rivojlanish darajasi pastligi - ular hech narsa o'rganmaydilar;
- bo'ysunuvchilarning yuqori professionalligi - ular har bir qadamni nazorat qilishdan norozi bo'lishadi, bunday uslub ishonchsizlik sifatida qabul qilinadi va umidsizlikka olib keladi.

**2. Avtoritar (vizual) uslub**

**Asosiy maqsad** uzoq muddatli rivojlanish strategiyasini ta'minlash va xodimlar uchun istiqbollarni yaratishdir.

**Xususiyatlari:**

- “Qat'iy, ammo adolatli” uslubdagi rahbar;
- bo'ysunuvchiga rivojlanish yo'nalishini aniq tasavvur qilish, harakatlarning aniq tasvirini berish;
- bajarilgan ish to'g'risida ishontirish va shaxsiy fikr bildirishga undaydi.

**Samarali:**

- aniq ko'rsatmalar va standartlar zarur bo'lganda;
- rahbarga ishonilsa.

**Samarasiz:**

- xodimlarning malakasi past: ularga doimiy monitoring va bosqichma-bosqich ko'rsatmalar kerak;
- rahbar bo'ysunuvchilarning ishonchidan bahramand bo'lmaydi - odamlar sizga ishonmasalar, sizga ergashmaydilar.



### **3. Xodimlarni boshqarishning hamkorlik uslubi**

**Asosiy maqsad** - xodimlar o'rtasida va rahbariyat va xodimlar o'rtasida uyg'un munosabatni yaratish.

#### **Xususiyatlari:**

- "Avval odamlar, keyin vazifa" ustuvorligi;
- nizolarning oldini olish, xodimlar o'rtasidagi yaxshi shaxsiy munosabatlarga urg'u berish;
- xodimlar orasida yaxshi kayfiyatni qo'llab-quvvatlash uchun motivatsiya.

#### **Samarali:**

- boshqa uslublardan bir vaqtda foydalanish;
- muntazam vazifalar;
- ishchilar tomonidan ishlarning yuqori sifatli bajarilishi;
- sizga yordam va maslahat kerak bo'lganda;
- mojaroli vaziyatni hal qilish kerak bo'lganda.

#### **Samarasiz:**

- ish yomon bajarilganda - sheriklik unumdorlikni oshirmaydi;
- inqirozli vaziyatda - qattiq nazorat qilish zarur bo'lgan hollarda.

### **4. Demokratik uslub**

**Asosiy maqsad** - xodimlarni jalb qilish, jamoa ichida o'zaro tushunish.

#### **Xususiyatlari:**

- boshqaruvning shiori: "hamma o'z hissasini qo'shadi";
- xodimlar qarorlarni qabul qilishda qatnashishga taklif qilinadi;
- jamoaning birgalikdagi yutuqlarini taqdirlash orqali motivatsiya.

#### **Samarali:**

- xodimlar birgalikda ishlashganda;
- mutaxassislar etarlicha tajribaga ega, ularga ishonish mumkin bo'lganda;
- kompaniya va bozordagi vaziyat barqaror bo'lganda.

#### **Samarasiz:**

- bo'ysunuvchilarni tashkil qilish va yo'naltirish kerak bo'lganda;

- inqiroz - yig'ilishlarga vaqt yo'q bo'lganda;
- xodimlar kompetensiyasi yetarli emas;
- ularning ishi doimiy nazorat va natijalarni kuzatishni talab qiladi.

#### 5. "Ritm beruvchi" rahbarlik uslubi

**Asosiy maqsad** vazifalarni eng yuqori darajada bajarishdir.

##### **Xususiyatlari:**

- ish uslubi "O'zingiz bajaring - men kabi qiling";
- ko'p ish shaxsan rahbar tomonidan amalga oshiriladi va unga bo'ysunuvchilar undan namuna olishlari kerak;

•yuqori standartlarni belgilash va xodimlardan o'zini o'zi tashkil qilishni kutish orqali motivatsiya.

##### **Samarali:**

- xodimlar yuqori ishtiyoqli, o'z sohalarida malakali;
- doimiy muvofiqlashtirish va boshqarish zarurati yo'q;
- ekspertlarni boshqarish kerak bo'lganda.

##### **Samarasiz:**

- uchinchi tomon ish hajmini olishni talab qilganda;
- jamo'a va individual xodimlar qo'shimcha rivojlanish, murabbiylik va muvofiqlashtirishga muhtoj bo'lganda.

#### 6. Xodimlarni boshqarishning murabbiylik uslubi

**Asosiy maqsad** - xodimlarning uzoq muddatli kasbiy rivojlanishi.

##### **Xususiyatlari:**

- "Rivojlanayotgan" menejment;
- rahbar xodimlarni ilhomlantiradi va ularga kuchli tomonlarini rivojlantirishga, ish sifatini yaxshilashga undaydi;

•kasbiy rivojlanish imkoniyatlarini taqdim etish orqali quyi bo'g'inlarni rag'batlantirish.

##### **Samarali:**

- hali ham ishlash kerak bo'lgan ko'nikmalar mavjud;

- xodimlar g'ayratli va rivojlanishga intilishadi.

### **Samarasiz:**

- agar menejer bu masalada vakolatga ega bo'lmasa;
- murabbiyning sarmoyaviy sa'y-harakatlari va xodimdan olingan natijalar o'rtasidagi tafovut juda katta bo'lsa, boshqacha qilib aytganda, agar ishchilar dangasa bo'lsa;
- inqiroz davrida.

Nazariy jihatdan, hamma narsa ajoyib ko'rinadi, ammo bu uslublarni amalda qo'llash haqida nima deyish mumkin? Yuqoridagi barcha rahbarlik uslublarini bir nechta jamoalar uchun amalga oshirish bo'yicha bir qator tajribalar to'liq vaziyatni namoyish etadi. Har bir kishi uchun bir xil oddiy vazifani 40 daqiqada bajarish kerak edi, ammo oltita guruhning har birining yetakchisiga o'z jamoasini boshqarish bo'yicha ko'rsatma berildi. Natijada, hamma ham bajarilgan vazifani bajarish bilan marraga etishmadi va to'plangan tajriba, shu jumladan hissiy, hamma uchun turlicha edi. Jamoada taxminan bir xil darajadagi mutaxassislar tanlangan, shuning uchun tajribaning tozaligi kuzatilgan. Xo'sh, rahbarlar va ularning jamoalari qanday natijalarga erishishdi?

### **Direktiv rahbar**

Bunday rahbar guruh a'zolariga ko'rsatmalar beradi, yuqori standartlarni o'rnatadi va ularga javob bermaydiganlarni jazolaydi. Shuningdek, tajriba tashkilotchisi ushbu guruh yetakchisidan o'z fikrini bir necha bor o'zgartirishni, shuningdek, bir marta telefon bilan chiqish, muhim qo'ng'iroqni tasvirlab, o'zlariga bo'ysunuvchilarni qoldirishni so'radi. Bunday rahbar xonani tark etganda, uning doimiy nazorati va ko'rsatmalarisiz biron bir noto'g'ri ish qilishidan qo'rqib jamoa odatda ishlashni to'xtatadi. Sinov oxirida jamoaning oddiy a'zolari tushkunlikka tushganliklarini, g'azablanganliklarini va tayinlashga qiziqishlarini yo'qotganliklaridan shikoyat qildilar. Bunday rahbarlik ostida jamoa tezda g'ayrat va tashabbusni yo'qotadi. Rahbarning o'zi uning his-tuyg'ularini ortib borayotgan yuk deb ta'rifladi - u hamma joyda bo'lishi kerak, hamma ishini kuzatishi kerak.

### **Avtoritar rahbar**

Lider - avtoritet o'z xodimlariga o'zlarining kelajagini yorqin va rag'batlantiruvchi vizuallashtirishni yaratadi, uni tushunarli va ishonarli so'zlar bilan ta'riflaydi, keyin ikkinchi darajaga tushadi va jamoaga o'z g'oyalarini amalga oshirish imkoniyatini beradi. Agar dastlab e'lon qilingan strategiyaga qaytish kerak bo'lsa, menejer vaqti-vaqti bilan aralashadi. Jamoa yetakchisining so'zlariga ko'ra, boshqarish juda oson edi: shaxsan qatnashish ko'p emas edi, umumiy nazoratni amalga oshirish etarli edi. Jamoa ishni bajarishdan juda mamnun bo'lib, barchasini o'z vaqtida tugatishga muvaffaq bo'lishdi, barcha ishtirokchilar bajarilgan vazifadan faxrlanishdi va uning fonida selfi qilishdi.

### **Demokratik rahbar**

Bunday yetakchi guruh a'zolarini so'roq qilishdan, nima qilishni xohlashlarini aniqlashdan, taklif qilingan variantlar bo'yicha ovoz berishdan boshlaydi. Jamoa doimiy ravishda harakatlanayotgan edi - ularni avtoturargohda, keyin kafeda ko'rishdi, keyin ular ko'zdan g'oyib bo'lishdi. Jamoa ofisda paydo bo'lganida, uning a'zolari ular uchun vazifa borligini bilib hayron bo'lishdi va ular uni bajarmadilar! Hatto o'sha demokratik tajribali guruh hududni tark etmagan va vazifaga e'tibor qaratgan bo'lsa ham, u hali ham tezkorlik bilan boshqalarga yutqazdi, chunki har bir qaror ovozga qo'yilib, ijro etilishidan oldin muhokama qilindi. Biroq, guruh a'zolari tajribadan mamnun bo'lishdi, chunki qolganlarga turli masalalar bo'yicha maslahat berishdi va ovoz berish huquqiga ega bo'lishdi. Biroq, natijalarni boshqa jamoalar bilan taqqoslaganda, ishtiyoq yo'qoldi va uning o'rnida asabiylik va xiralik paydo bo'ldi. Jamoa yetakchisining o'zi bu juda sodda ekanligini aytdi - u hech qanday qaror qabul qilishi shart emas.

### **Hamkor rahbar**

Bunday rahbar birinchi navbatda vazifasi do'stona jamoani yaratishdir. Xodimlar bilan birgalikda rahbar bir doira ichida o'tiradi, hamma choy ichadi va qiziqarli voqealarni aytib beradi. Ba'zan bir guruh tanishish jarayoniga shunchalik qiziqish bildiradiki, u vazifaga o'zi erisha olmaydi. Ko'proq vijdonli ishtirokchilar

ko'pincha atrofga qo'rquv bilan qarashadi, loyihada ishtirok etgan boshqa jamoalarga qarashadi va ish qachon boshlanishini so'rashadi. Ba'zida bu ko'ngillilardan biri tayinlangan rahbarni nazoratga olib, topshiriqni bajarishga intiladi. Tajriba oxirida, jamoa a'zolari har doim yoqimli va qulay muhitdan mamnun bo'lishadi, garchi ular biroz hayron bo'lishadi – chunki ular biznesga kirishganda ularga tushunarsiz edi. Rahbarning ta'kidlashicha, bu o'ziga xos sinov - har doim jamoada shaxsiy aloqalarni o'rnatishga diqqatni qaratilishi kerak va bir muncha vaqt o'tgach, ishtirokchilar uning ishtirokidan charchashadi.

### **Peshqadam rahbar**

Bunday rahbar boshidanoq yuqori marralarni zabt etadi. Jamoa katta ishtiyoq va g'ayrat bilan ishtiyoq bilan ishlaydi. Rahbar guruh a'zolariga topshiriqlar beradi, lekin ba'zida ularni ulardan olib, agar uning fikriga ko'ra ular bu vazifani uddalashmasa boshqalarga topshiradi. Shunga qaramay, jamoa a'zolari yetakchilikni yo'qotmaydilar, bunday qarorni rahbar tomonidan o'rnatilgan yuqori standartlarning bevosita natijasi sifatida qabul qiladilar. Aytishga hojat yo'q, bunday jamoa odatda hamma narsani o'z vaqtida va eng yaxshi tarzda bajarishga muvaffaq bo'ladi. Tajriba so'ngida, jamoa a'zolari o'zlarining yutuqlari bilan faxrlanishlarini va shunday rahbarlik ostida ishlashlarini juda yaxshi ko'rishlarini aytishdi, lekin o'zlarini butunlay siqib qo'yganliklarini aytishadi. Rahbarning o'zi uning his-tuyg'ularini taxminan xuddi shu ma'noda tasvirleydi va bu juda ajoyib tajriba ekanligini ta'kidlaydi, ammo doimiy ravishda yuqori tezlikni va vazifani diqqat markazida ushlab turish katta sinovdir.

### **Rahbar murabbiy**

Bunday rahbarning asosiy maqsadi xodimlarni o'qitishdir. Buning uchun yetakchi guruh ishtirokchilarini aniq bir masalani yaxshi bilgan holda topadi, jamoani bitta ishtirokchi boshqasiga o'rgatadigan guruhlarga ajratadi. Natijada, butun jamoa murabbiylar yig'iniga kirishadi va hamma vaqt tugaganidan juda hayron bo'lishadi, ammo ular ish boshlashmaydi. Bundan tashqari, eksperimentda ishtirok etish haqidagi fikr eng ijobiy hisoblanadi -

barcha ishtirokchilar bajarilmagan asosiy vazifaga qaramay, o'qituvchilar ham, o'qiganlar ham o'zlarining yutuqlari bilan faxrlanadilar. Lider o'zi bilan ham, jamoa bilan o'tkazgan vaqtdan ham mamnun va vazifani bajarish uchun ko'proq vaqt kerakligiga amin.

Bunday tajribalar xodimlarni boshqarishda hech kim haqiqiy uslub yo'qligini isbotlaydi. Menejmentda usullarni tanlash bo'ysunuvchilarning fazilatlariga - ularning tajribasi, malakasi, qadriyatlari va motivlariga, shuningdek bozor va kompaniyadagi vaziyatga bog'liq - barqaror yoki o'zgaruvchan, yangi doimiy yoki mavsumiy jamoa, uzoq muddatli yoki qisqa muddatli loyiha.

### **3.3. Boshqaruvda liderlik nazariyalari**

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 ta'minlaydi.

Yetakchilik fazilatleri nazariyasi shaxsiyatning o'ziga xos xususiyatlari va yetakchilikning o'zi o'rtasidagi bir nechta munosabatlarni aniqladi. Tadqiqotchilar rahbarlar odatda o'zlarining qo'l ostidagilariga qaraganda bir oz yuqori ma'lumotga ega ekanliklerini aniqladilar. Bundan tashqari, rahbarlikka nomzod hech qanday holatda o'rtacha intellektual darajadan ajralmasligi kerak.

Yetakchining yana bir ko'rsatkichi bu hokimiyat motivatsiyasidir, unga ko'ra ko'proq rahbarlar hokimiyatga ega bo'lish istagiga duch kelishadi. Bunday odamlar ko'pincha o'zlarining odamlariga e'tibor berishadi, obro'ga bo'lgan qiziqish, shuhratparastlik, ortiqcha energiyaga ega bo'lishadi.

Yetakchilik nazariyasi o'sish va odamning guruh rahbari bo'lish ehtimoli o'rtasidagi kichik ijobiy munosabatlarga imkon berdi.

Tarix xarizma, jasorat, hukmronlik qilish moyilligi yoki o'ziga bo'lgan ishonch odamlar faoliyati samaradorligining mezoni sifatida qabul qilinishi mumkinligi haqida ozgina dalillarni ko'rsatdi.

Umuman olganda, yetakchining qanchalik yaxshi bo'lishini va faoliyati uning shaxsiy fazilatlariga tayanib qanchalik samarali bo'lishini oldindan aytish juda qiyin. Shu sababli, tadqiqotchilar oxir-oqibat faqat shaxsiy xususiyatlarni hisobga olish yetarli bo'lmaydi deb o'ylashdi. Ushbu xususiyatlar namoyon bo'ladigan vaziyatni ham hisobga olish kerak.

Albatta, bu shaxsning xususiyatlari va fazilatleri umuman yetakchi bo'lish imkoniyatiga ta'sir qilmaydi degani emas. Bu shaxsning shaxsiyatini va u yetakchi rol o'ynashi kerak bo'lgan vaziyatning xususiyatini hisobga olish kerak. Ushbu nuqtai nazarga ko'ra, samarali rahbar maqomiga ega bo'lish uchun "buyuk odam" bo'lish shart emas.

Yetakchilik nazariyasi yetakchilikni o'rganish va tushuntirishga eng dastlabki yondashuvdir. Birinchi tadqiqotchilar tarixdagi "buyuk odamlarni" ommaviydan ajratib turadigan xususiyatlarni aniqlashga harakat qilishdi. Buyuk odamlar nazariyasi, shaxsiy xususiyatlarning tegishli to'plamiga ega bo'lgan odamlar, ular qanday vaziyatga tushib qolishlaridan qat'i nazar, yaxshi rahbar bo'lishlari kerakligini ta'kidladilar. Buyuk odamlar nazariyasining mutlaq timsoli bu xarizmatik yetakchilar konsepsiyasi bo'lib, boshqalar ularga ta'zim qiladilar.

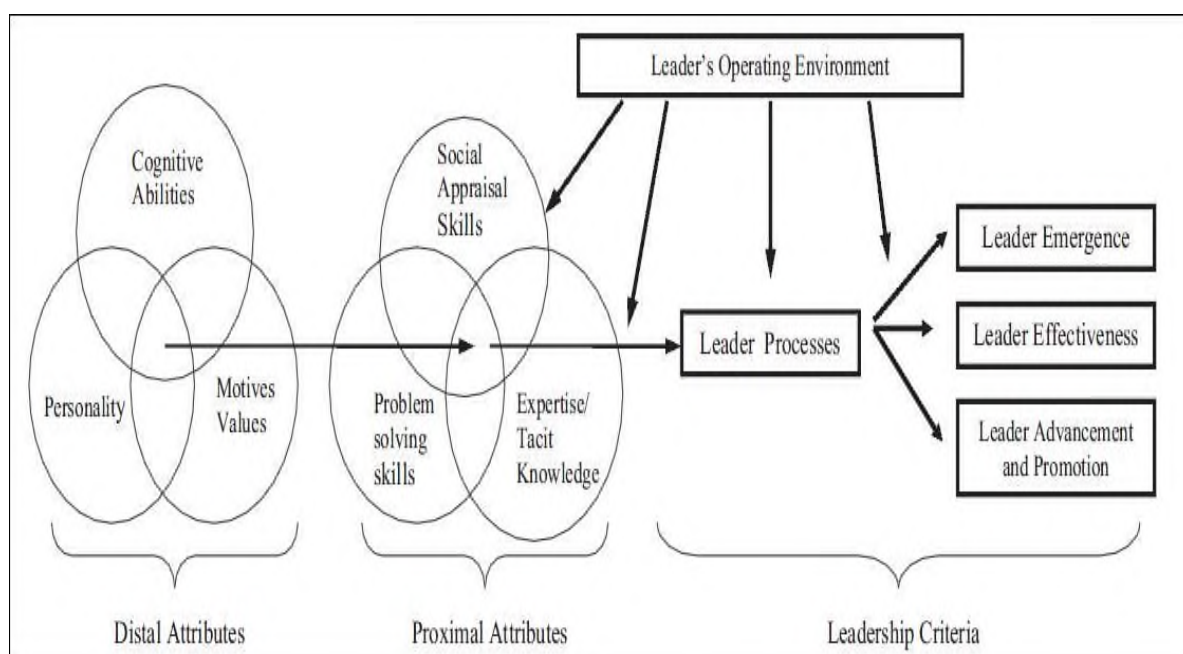
Agar biz ushbu nazariyani to'g'ri deb hisoblasak, unda uni buyuk yetakchi va taniqli menejerga aylantirishi mumkin bo'lgan shaxsiy muhim xususiyatlar haqida gapirish mumkin.

Tadqiqotchilar rahbarlarning yetarlicha barqaror va vaqt o'tishi bilan ularni yetakchi bo'lmaganlardan ajratib turadigan o'ziga xos xususiyatlariga ega ekanligiga ishonishdi. Ushbu yondashuv asosida olimlar yetakchilik fazilatlarini aniqlashga, ularni o'lchashni va yetakchilarni aniqlashda foydalanishni o'rganishga harakat qildilar. Ushbu yondashuv rahbarlar tug'iladi, shakllanmaydi degan ishonchga asoslangan edi.

Psixologlar ushbu sohada juda ko'p maxsus tadqiqotlar o'tkazdilar, natijada ba'zi bir shaxsiy xususiyatlar yetakchilik samaradorligi bilan bevosita bog'liqligi va o'zaro bog'liqliklar ancha zaif ekanligi ma'lum bo'ldi.

Ushbu yo'nalishda yuzlab tadqiqotlar olib borildi, bu yetakchilik fazilatlarining juda uzoq ro'yxatiga olib keldi.

Masalan, 1940 yilda amerikalik K. Berd<sup>15</sup> 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 sifatlarning atigi 5 foizigina aksariyat respondentlar javobida qayd etildi. Bu liderlik modelini yaratish oson emasligi to'g'risida xulosaga kelishni taqozo etdi.



<sup>15</sup> Бендас Т.В. Гендерная психология лидерства: монография – Оренбург: ИПК ОГУ, 2000.



1948 yilda Ralf Stogdill<sup>16</sup> ilgari aniqlangan yetakchilik fazilatlarini umumlashtirish va guruhlashtirishga harakat qilishgan. Shunday qilib, Stogdill, beshta fazilat yetakchini xarakterlovchi degan xulosaga keldi<sup>17</sup> :

- aql yoki aqliy qobiliyat;
- xukmronlik yoki boshqalarga nisbatan ustunlik;
- o'ziga ishonch;
- faollik va energiyaga ega bo'lish;
- o'z ishini bilish.

Biroq, bu besh fazilat yetakchining paydo bo'lishini tushuntirib bera olmadi. Ushbu fazilatlarga ega bo'lgan ko'p odamlar o'rinbosarlar bo'lib qolishdi. Mann shunga o'xshash umidsizlikni boshdan kechirdi [13]. U aniqlagan yetakchining ettita shaxsiy xususiyatlari orasida, aql uning egasi yetakchi bo'lishini eng yaxshi bashorati hisoblanadi. Biroq, amaliyot buni tasdiqlamadi. Shunga qaramay, yetakchilik fazilatlarini o'rganish 80-yillarning o'rtalariga qadar davom etdi. Eng qiziqarli natijani Amerikaning taniqli maslahatchisi Uorren Bennis oldi, u 90 ta muvaffaqiyatli yetakchini o'rganib chiqdi va yetakchilik fazilatlarining to'rtta guruhini aniqladi:

Diqqatni boshqarish, yoki natija, maqsad yoki harakat yo'nalishi izdoshlari e'tiborini jalb qiladigan tarzda taqdim etish qobiliyati;

- mazmunni boshqarish yoki yaratilgan tasvir, g'oya yoki qarashlarning izdoshlari tushunishi va qabul qilishi uchun ularning ma'nosini etkazish qobiliyati;

- ishonchni boshqarish yoki o'z faoliyatini sub'yektlarning to'liq ishonchini qozonish uchun doimiylik va izchillik bilan qurish qobiliyati;

- o'zini boshqarish, o'zingizning kuchli va zaif tomonlaringizni yaxshi bilish qobiliyati va o'z vaqtida o'zingizning zaif tomonlaringizni kuchaytirish uchun boshqa manbalarni, shu jumladan boshqa odamlarning resurslarini ham mohirona jalb qilishingiz mumkin.

---

<sup>16</sup> Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research Paperback – Aug. 1 1974 by Ralph M. Stogdill

Bennis rahbarlarni odamlarni o'zlarining qilayotgan ishlarini bilish va ular bu umumiy ishning bir qismi ekanliklarini bilish uchun qadr va qobiliyat his qiladigan muhitni yaratish uchun tashkilotda hokimiyatni bo'lishishga taklif qiladi. Shu tarzda yaratilgan tashkiliy muhit ish sifati va mehnatga sodiqligi orqali odamlarga kuch va g'ayratni singdirishi kerak.

Hamma davrlarda ham tadqiqotchilar va olimlar yetakchilik fazilatlarini aniqlashga harakat qilishgan, rahbarlarni aniqlash jarayonida ularni o'lchash va qo'llashni o'rganganlar. Yetakchilik fazilatlarini nazariyasi rahbarlar tug'iladi, ular shakllantirilmaydi degan fikrga asoslangan edi.

Yetakchilik fazilatlarini nazariyasi o'z ichiga olgan yetakchilik fazilatlarining universal tizimini aniqlash imkoniyati bilan tavsiflanadi. Ushbu sohadagi keyingi tadqiqotlar yetakchilik fazilatlarining 4 guruhini shakllantirishga olib keladi:

1. Fiziologik (tashqi ko'rinishi, sog'lig'i, energiya).
2. Psixologik (shaxs turi, temperament, xarakter).
3. Intellektual (aql, mantiq, xotira, hazil tuyg'usi).
4. Shaxsiy (ishonchlilik, xushmuomalalik, tejamkorlik va boshqalar).

Ushbu fazilatlar to'plami bilan yetakchi muammolar va vazifalarni hal qilish uchun izdoshlar guruhini yaratishga qodir.

Yetakchilik fazilatlarini nazariyasi rahbarlarning ilohiylashtirishga asoslanadi, shu bilan birga ularning muvaffaqiyatlarini boshqa fazilatlar to'plamiga muvofiq izohlamaydi. Yetakchilik fazilatlarini nazariyasi yetakchilikni o'rganish va tushuntirishga eng dastlabki yondashishni tavsiflaydi.

Tadqiqotning birinchi urinishlari tarixdagi buyuk odamlarni oddiy odamlar to'plamidan ajratib turadigan xususiyatlarni aniqlashga urinishlarda amalga oshirildi. Tadqiqotchilar, yetakchi vaqt o'tishi bilan noyob barqaror va o'zgarmas fazilatlariga ega bo'lishi kerak, deb hisoblashadi.

Yetakchilik fazilatlarini to'rtta guruhi: fiziologik, psixologik yoki hissiy, aqliy yoki intellektual va ishbilarmonlik (3.2-jadval) da aks etgan.

**Yetakchilik fazilatlari ko‘pincha muvaffaqiyatli rahbarlar orasida  
uchraydi**

<b>Intellektual qobiliyat</b>	<b>Shaxs fazilatlari</b>	<b>O‘zlashtirilgan ko‘nikmalar</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• aql va mantiq;</li> <li>• adolat;</li> <li>• tushunish;</li> <li>• kontseptuallik;</li> <li>• ta'lim;</li> <li>• biznesni bilish;</li> <li>• nutqni rivojlantirish;</li> <li>• qiziquvchanlik va bilish;</li> <li>• intuitiv;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tashabbus;</li> <li>• moslashuvchanlik;</li> <li>• ogohlik;</li> <li>• ijodkorlik</li> <li>izlanuvchanlik;</li> <li>• halollik;</li> <li>• shaxsiy daxlsizlik;</li> <li>• jasorat;</li> <li>• o‘zini o‘zi ishonch;</li> <li>• mustaqillik;</li> <li>• shuhratparastlik;</li> <li>• yutuqlarga ehtiyo;j</li> <li>• qattiqqo‘llik</li> <li>qat'iyatlilik;</li> <li>• energiya;</li> <li>• quvvat;</li> <li>• ishlash;</li> <li>• tajovuzkorlik;</li> <li>• mukammallikka</li> <li>intilish;</li> <li>• majburiy;</li> <li>• baxt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• xizmatga kirish qobiliyati;</li> <li>• qo‘llab-quvvatlash;</li> <li>• hamkorlik qilish qobiliyati;</li> <li>• fath qilish qobiliyati;</li> <li>• mashhurlik va obro‘;</li> <li>• taktika va diplomatiya;</li> <li>• qabul qilish qobiliyati;</li> <li>• xavf va javobgarlik;</li> <li>• tashkil qilish qobiliyati;</li> <li>• ishontirish qobiliyati;</li> <li>• o‘zingizni o‘zgartirish</li> <li>qobiliyati;</li> <li>• ishonchli bo‘lish qobiliyati;</li> <li>• hazil va hazilni tushunish</li> <li>qobiliyati;</li> <li>• odamlarni tushunish</li> <li>qobiliyati.</li> </ul>

Fiziologik fazilatlarga insonning fazilatlari:

- bo‘yi;
- vazni;
- tuzilishi yoki shakli;
- tashqi ko‘rinishi;
- kuchli harakatlari;
- salomatlik holati kiradi.

Albatta, ma'lum darajada bu fazilatlarning mavjudligi va yetakchilik o‘rtasida bog‘liqlik bo‘lishi mumkin. Biroq, tarixdan yuqori bo‘yli (taxminan 190 sm) o‘ziga

xos ko‘rinishga ega bo‘lgan rahbarlari ma‘lum: Petr 1, Aleksandr P, O.Bismark, U Cherrill, D. Kennedi, F Kastro, R. Reygan kabi guruhdagi o‘rtacha odamdan jismonan balandroq va kattaroq bo‘lish, unda yetakchi bo‘lish huquqini bermaydi. Napoleon, Lenin, Gitler, Stalin, Gandi misollari kichikroq gavda tuzilishiga ega bo‘lgan shaxslar dunyo tarixidagi juda ta'sirli shaxslar darajasiga ko‘tarilishi mumkinligini tasdiqlaydi. Shunchaki kamchilik tomonga o‘tuvchi shaxslar dunyo tarixidagi eng nufuzli shaxslar bo‘lib o‘sishi mumkinligini tasdiqlaydi. Hali ham fiziologik fazilatlar ustuvorligiga ishonadiganlar, yetakchilik lavozimlarida kuch ishlatishga ko‘proq ishonishadi, bu allaqachon ta'kidlanganidek, samarali yetakchilik uchun xarakterli emas.

Psixologik yoki hissiy fazilatlar (shaxs turi, temperament, motivatsiya) amalda asosan odamning xarakteri orqali namoyon bo‘ladi. Ularning ikkalasi ham meros va tarbiyaviy asosga ega, ya’ni ham irsiy, ham ta'lim asoslari mavjud. Ularning yetakchilik bilan munosabatlarini o‘rganish ushbu fazilatlarining juda uzoq ro‘yxatiga olib keldi. Ularning aksariyati rahbariyat bilan bog‘liqligi amaliyotidan tasdiqlanmagan. Bu bizga vaziyat shunchalik oddiy emasligi va Jadvalda keltirilganlarga to‘liq va to‘g‘ridan-to‘g‘ri tayanib bo‘lmaydi degan xulosaga kelishimizga imkon beradi (3.3-jadval).

3.3-jadval

### Rahbarlar tomonidan tez-tez uchraydigan fazilatlar

Sifatlar guruhi	Sifat xarakteristikasi
Fiziologik fazilatlar	<i>yoqimli tashqi ko‘rinish</i> (yuz, bo‘y, gavda tuzilish, vazn) va ovoz, yaxshi sog‘liq, yuqori ish qobiliyati, energiya, o‘ziga xos ko‘rinish
Psixologik fazilatlar	<i>shaxs fazilatlar</i> : ekstravert, introvert <i>Temperament</i> : flegmatik, sangvinik, xolerik, melanxolik. Shijoatlilik, shuhratparastlik, tajovuzkorlik, ustunlik, tezkorlik, mustaqillik, jasorat, ijodkorlik, ijodkorlik, o‘zini tasdiqlash, qat’iyatlilik, jasorat
Intellektual fazilatlar	<i>yuqori darajadagi zakovat</i> : aql, mantiq, xotira, intuitivlik, entsiklopedik bilim, dunyoqarashning kengligi, anglash, o‘ziga xoslik, fikrlash tezligi, ta'lim, mulohazakorlik,

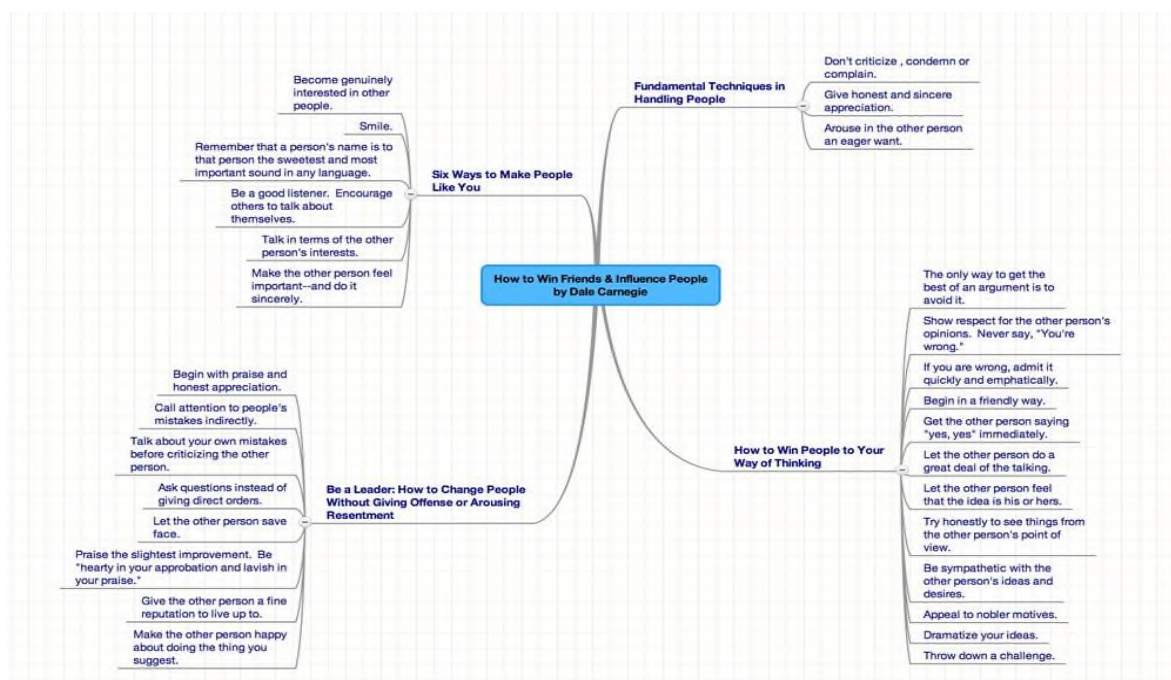
	kontseptualizm, hazilkashlik
Shaxsiy fazilatlar	<i>ishbilarmonlik fazilatlar</i> : tashkilotchilik, intizomlilik, ishonchlilik, diplomatiya, iqtisodiy, moslashuvchanlik, majburiyat, tashabbuskorlik, mustaqillik, tavakkalchilik. <i>Shaxsiy fazilatlar</i> : yaxshi niyat, xushmuomalalik, rahmshafqat, halollik, odoblilik, hushyorlik, ishonchlilik, e'tiborlilik, muloqot qobiliyati, moslashuvchanlik

Ko'plab olimlar tomonidan aqliy yoki intellektual fazilatlarni va ularning yetakchilik bilan o'zaro bog'liqligini o'rganish bo'yicha olib borilgan tadqiqotlar natijalari bu fazilatlar darajasi noyetakchilardan ko'ra yetakchilarda yuqori ekanligi isbotladi. Shu munosabat bilan, bu yetakchining muvaffaqiyati ko'p jihatdan uning qobiliyatlari va muammolarni hal qilish va to'g'ri qaror qabul qilish qobiliyatiga bog'liq ekanligiga olib keldi. Ushbu funksiyalarning samarali bajarilishi, ma'lum bo'lganidek, ko'rib chiqilayotgan qobiliyatlarning mavjudligi bilan bog'liq. Ammo keyingi tadqiqotlar, bu fazilatlar va yetakchilik o'rtasidagi bog'liqlik juda ozligini ko'rsatdi. Shunday qilib, agar izdoshlarning o'rtacha intellektual darajasi past bo'lsa, yetakchi uchun juda aqlli bo'lish ko'p muammolarga duch kelishni anglatadi.

Shaxsiy ishbilarmonlik fazilatlarini tavsifi ko'proq hayot faoliyati davomida o'zlashtiriladi va o'zining funksiyalarini bajarishda ko'nikma va qobiliyatlari rivojlantiriladigan xarakterga ega. Ularning ahamiyati muvaffaqiyat uchun tashkiliy ierarxiya darajasida ortib boradi. Biroq, ularni aniq o'lchash qiyin. Ushbu fazilatlar samarali yetakchilik uchun hal qiluvchi ekanligini isbotlanmagan. Masalan, kimdirni tijorat bankida yetakchiga aylantiradigan ishbilarmonlik fazilatlarini ilmiy-tadqiqot laboratoriyasida yoki teatrda yetakchilik qilish uchun foydali bo'lishi dargumon.

Bunday fazilatlar to'plamini shakllantirishga bo'lgan ko'plab urinishlar inson munosabatlar maktabi vakillarining asarlarida allaqachon namoyon bo'ldi. Masalan, A. Fayol yuqori darajadagi ma'mur sog'liq, axloqiy va irodaviy ko'nikmalar, umumiy dunyoqarash, odamlar bilan ishlash qobiliyati, rejalashtirish

va nazorat qilish qobiliyati, umumiy kompetensiya va boshqalar kabi fazilatlarga ega bo'lishi kerak deb hisoblagan.



Yetakchilikka bo'lgan bu nuqtai nazar O.Tida konsepsiyasida eng ko'p rivojlangan bo'lib, u yetakchilikni odamlarni muayyan maqsadga erishish uchun ta'sir qilish qobiliyati bilan, aniqrog'i, birgalikdagi faoliyatning barcha ishtirokchilari ma'qul deb bilgan narsalar bilan bog'laydi. Ushbu konsepsiyaga ko'ra, yetakchining universal xususiyatlari quyidagilar:

- jismoniy va hissiy bardoshlik;
- tashkilotning maqsadi va vazifalarini tushunish;
- ishtiyoq;
- do'stona va mehrlik;
- odoblilik;
- boshqa odamlarga ishonchni ilhomlantirish qobiliyati.

Ikkinchi nazariya **xulq-atvor yetakchiligi nazariyasidir. Uning** mualliflari tarkibiy yondashuvning kamchiliklarini bartaraf etishga harakat qilishdi. Ushbu yondashuv yetakchini namoyish etgan tashqi xatti-harakatlar kontekstida

yetakchilikni ko'rib chiqadi va yetakchining muvaffaqiyatini ta'minlaydigan ba'zi bir xatti-harakatlar xususiyatlarini topishga harakat qiladi.

Strukturaviy yondashuv "tayyor", yetakchining statik xususiyatlarining mavjudligini anglatadi, ya'ni, lider tug'ilishi kerak. Xulq-atvor yondashuvi yetakchilikni shaxsiyatning o'ziga xos xususiyatlari va qobiliyatlari to'plami sifatida emas, balki o'zlashtirilishi mumkin bo'lgan va o'rgatish kerak bo'lgan harakatlar shakli sifatida ko'rib chiqadi.

Ushbu yondashuv doirasida "yetakchining o'ziga qaram bo'lgan yoki uning qo'li ostidagi odamlarga ta'sir qilish uchun foydalanadigan uslublar va usullarning yig'indisi" sifatida tushuniladigan yetakchilik uslubi konsepsiyasi shakllandi.

Xulq-atvorni rivojlantirishda ustuvorlik K. Levinga tegishli. U rahbarning o'zini tutish uslubi guruhning samaradorligi bilan qanday bog'liqligi bilan qiziqdi. Yetakchilik uslublari ijtimoiy-psixologik adabiyotda mustahkam bo'lgan belgilarni oldi: avtoritar, demokratik va aralash.

Avtoritar uslub deb ataladi, unda rahbar o'z izdoshlariga ko'rsatma berib, guruh a'zolari o'rtasida rollarni qat'iy ravishda taqsimlaydi, ularga tashqariga chiqishga imkon bermaydi va ularning ishini barcha tafsilotlarni diqqat bilan nazorat qiladi. Avtoritar lider yetakchilikning deyarli barcha asosiy funksiyalarini uning qo'llarida jamlaydi va guruh a'zolarining o'zi tomonidan qabul qilingan xatti-harakatlar va qarorlarni muhokama qilish yoki bahslashishiga yo'l qo'ymaydi.

Avtoritar yetakchilik uslubiga zid bo'lgan xususiyatlar demokratik uslubga ega bo'lib, unda yetakchi guruhni izdoshlari (qo'l ostidagi shaxslar) bilan birgalikda boshqarishga harakat qiladi, bu ularga o'zlarining qarorlarini muhokama qilish, namoyish etgan tashabbusini qo'llab-quvvatlash imkonini beradi.

Yetakchilikg aralash uslubi - yetakchilik shakli bo'lib, unda yetakchini guruhning faol boshqaruvi deyarli mavjud bo'lmaydi va u o'zini oddiy a'zo kabi tutadi. Bu guruh a'zolariga xohlagan narsani qilishga imkon beradi, ularga to'liq harakatlar erkinligini beradi.

Ko'rib chiqilgan uslublar rasmiy va muhim tomonga ega, ularning xususiyatlari 3.4. - jadvalda keltirilgan.

3.4-jadval

### Yetakchilik uslubining rasmiy va tarkibiy jihatlari

Rasmiy tomoni	Tarkibiy qismi
<b>Yetakchilikning avtoritar uslubi</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ishbilarmonlik, qisqacha buyruqlar, taqiqlar, tahdid</li> <li>• aniq til, do'stona ohang</li> <li>• maqto'v va ayblash</li> <li>• sub'yektiv hissiyotlar hisobga qabul qilinmaydi</li> <li>• yetakchi pozitsiyasi - guruhdan tashqarida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• guruhdagi ishlar oldindan rejalashtiriladi</li> <li>• faqat bevosita maqsadlar belgilanadi, kelgusi maqsadlar - noma'lum qoladi</li> <li>• rahbarning ovozi hal qiluvchi ahamiyatga ega</li> </ul>
<b>Yetakchilikning demokratik uslubi</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ko'rsatmalar taklif asosida;</li> <li>• quruq nutq emas, balki samimiy ohang;</li> <li>• maqto'v va tanqid - maslahatlar bilan;</li> <li>• buyruqlar va taqiqlar - munozaralar bilan;</li> <li>• yetakchi pozitsiyasi - guruh ichida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tadbirlar oldindan rejalashtirilmaydi, guruh ichida amalga oshiriladi, takliflarning amalga oshirilishi uchun barcha javobgardir</li> <li>• ishning barcha bo'limlari nafaqat taklif etiladi, balki muhokama qilinadi.</li> </ul>
<b>Yetakchilikning aralash uslubi</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ohang – odatiy;</li> <li>• maqto'vning yo'qligi;</li> <li>• hamkorlik yo'q;</li> <li>• rahbarning pozitsiyasi - guruhdan sezilarli darajada uzoqda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• guruhdagi ishlar o'z-o'zidan ketadi;</li> <li>• rahbar ko'rsatma bermaydi;</li> <li>• ish bo'limlari shaxsiy manfaatlardan iborat yoki yangi yetakchidan kelib chiqadi.</li> </ul>

Nazariya F. Likert asarlarida yanada rivojlantirildi. U eng yaxshi natijalarga erishgan rahbarlarda quyidagilar aniqlandi:

- o'z oldiga yuqori maqsadlarni qo'yadigan samarali ishchi guruhlarini yaratishga e'tibor qaratish;

- xodimlarga e'tibor qaratilgan. Ular o'zlarining faoliyatini ishlab chiqarish vazifalari emas, balki odamlar bilan ishlash deb bilishadi, o'z vazifalarini quyi bo'g'inlarga o'z ishlarini yuqori samarali qilishga yordam berishda ko'rishadi;



- batafsil emas, balki umumiy, nazoratni amalga oshirish; ular metodlarga emas, maqsadlarga yo'naltirilgan;

- bo'ysinuvchilarning qaror qabul qilishda maksimal darajada ishtirok etishiga imkon berish.

Ushbu natijalarni sarhisob qilib, F. Likert yetakchilikning to'rtta tizimini aniqladi.

**1-tizim** - ekspluatatsion avtoritar rahbarlik, unda rahbar o'z bo'ysinuvchilariga bo'ysunish uchun qo'rquv va jazodan qo'rqish hissini ishlatadi. Guruh ichidagi aloqalar yomon rivojlangan, rahbarlar va bo'ysinuvchilar birbirlaridan psixologik jihatdan juda uzoq, qarorlarning asosiy qismi tashkilotning yuqori qismida qabul qilinadi.

**2-tizim** bu avtoritar rahbariyatning xayrixoh turi bo'lib, u erda rahbariyat rag'batlantirish va mukofotlardan foydalanadi, xodimlarning harakati rahbarlarga bo'ysunadi, ma'lumotlar yetakchi eshitishni xohlagan narsalar bilan cheklanadi, siyosiy qarorlar yuqori pog'onada qabul qilinadi, ammo ma'lum sxemalarda belgilangan qarorlar ko'proq quyi darajadagilar vakolatlariga topshirilishi mumkin.

**3-tizim** - bu maslahat tipidagi yetakchilik tizimi, unda boshqaruvda mukofotlardan foydalanadi, ba'zi hollarda jazolar, qarorlarni qabul qilishda bo'ysinuvchilarning ba'zi ishtiroki ta'minlanadi, aloqa yuqoriga ham, pastga ham yo'naltiriladi, ammo menejer eshitishni xohlagan ma'lumotlar cheklangan miqdorda va ehtiyot choralari bilan beriladi. Bo'ysinuvchilar faqat o'z bo'limlari faoliyatiga o'rtacha ta'sir ko'rsatishi mumkin, chunki tashkilot uchun asosiy qarorlar yuqori qismda va pastki darajadagi xususiy masalalar bo'yicha qarorlar qabul qilinadi.

**4-tizim** – guruh bo'lib boshqarishda ishtirok etish bilan tavsiflanadi. Rahbariyat iqtisodiy rag'batlantiriladi va yuqori samaradorlik va ish usullarini takomillashtirish bilan bog'liq maqsadlarni belgilashda guruhning ishtirokidan to'liq foydalanadi. Aloqalar yuqoriga, pastga va gorizontal ravishda amalga oshiriladi, bo'ysinuvchilar va menejerlar psixologik jihatdan yaqin. Qarorlar guruhdagi jarayonlar natijasida qabul qilinadi.

XX asrning 40-yillari oxirida Ogayo va Michigan universitetlarining olimlari yetakchining xulq-atvoridagi mustaqil omillarni: faoliyatni tizimlashtirish va odamlarga e'tiborli bo'lish omilini aniqladilar.

**Faoliyatni tizimlashtirish** yetakchining o'z rolini va guruh maqsadiga erishishda boshqalarning rolini belgilashi va tuzishi bilan bog'liq. U ishni tashkil etishga, munosabatlarni shakllantirishga va maqsadlarni belgilashga qaratilgan harakatlar majmuasini o'z ichiga oladi.

**Odamlarga e'tiborli bo'lish** rahbarning tashkilotning boshqa a'zolari bilan bo'lgan munosabatlari bilan bog'liq. Bu omil o'zaro ishonch va rahbarga bo'ysunuvchilarning g'oyalari va his-tuyg'ulariga bo'lgan hurmat muhimligini ta'kidlaydi.

Tadqiqotlar shuni ko'rsatdiki, har ikkala omil uchun yuqori ko'rsatkichlarga ega bo'lgan rahbarlar, qoida tariqasida, bitta omil uchun yuqori ko'rsatkichga ega bo'lgan yoki ikkalasi uchun ham past bo'lgan menejerlarga qaraganda, o'zlarining bo'ysunuvchilarini samaraliroq va ishlashdan ko'proq mamnun qilishadi.

Yetakchilik xatti-harakatlarining ikki faktorli modelini yanada rivojlantirish uchun R.Bleyk va J.Moutonning "boshqaruv panjarasi" usulini ko'rib chiqish mumkin

"Boshqaruv tarmog'i" o'qini tashkil etadigan har ikki omilning har biri to'qqiz gradatsiyaga ega. Shunday qilib, 81 katakdan iborat bo'shliq hosil bo'ladi, ularning har biri ma'lum bir yetakchilik uslubini xarakterlashi mumkin. Biroq, usulning vazifasi yetakchilik xatti-harakatlariga aniq miqdoriy baho berish uchun emas, balki rahbarning o'ziga qo'yilgan vazifalar kontekstida fikrlashning dominant omillarini aniqlashdir.

Ma'lumotlarga ko'ra, yetakchi uchun eng samarali uslub (9; 9) uslubiga amal qilishdir, bu asosan avtoritar (9; 1) va liberal (1; 9) o'zini tutish uslubidan pastdir. Biroq, bir qator tadqiqotchilar uslubni yanada barqaror (5; 5) deb hisoblagan holda, barcha tashkiliy vaziyatlar uchun uslubning universalligini (9; 9) shubha ostiga olishadi.

Xulq-atvor yondashuviga muvofiq, yetakchini namoyish etadigan xatti-harakatlari asosida yetakchilik hodisasi tushuntirishga boshqa urinishlar qilingan. Biroq, ushbu yondashuvning asosiy cheklanishi guruhdagi vaziyatning keskin o'zgarishi yoki tashqi muhitning o'zgarishi bilan yetakchilik uslubini tanlash to'g'risida qaror qabul qilishning qiyinligi edi.

Vaziyatli yetakchilikning asosiy postulati quyidagilardan iborat: yaxshi yetakchilik xulq atvori mavjud emas; muayyan sharoitlarda samarali yetakchilikka turli xil yetakchilik turlaridan foydalanib, tarkibiy va xulq-atvorli yondashuvlarni muayyan vaziyat o'zgaruvchilari kontekstiga kiritish orqali erishish mumkin.

L. Karter va M. Nikson yetakchining turi va uslubi ko'p jihatdan quyidagilarga bog'liq ekanligini aniqladilar:

- qo'yilgan vazifaning mohiyatiga;
- guruhning tuzilishi va undagi aloqa modeliga;
- guruhning mavjudligi va faoliyati davomiyligiga.

Vaziyatli o'zgarishlarning amaliy timsoli RM - nazariyasi, F. Fiedler nazariyasi<sup>18</sup> va **Xersi—Blansharning** vaziyat nazariyasi edi.

D.Misumi RM - nazariyasining muallifi, yetakchining samaradorligini ta'minlaydigan ikkita asosiy omilni aniqladi, ammo u ularni mustaqil shakllanish sifatida emas, balki o'ziga xos yetakchilik xatti-harakatlarining ma'lum bir guruhning dinamikasi bilan o'zaro ta'siri funksiyasi sifatida ko'rib chiqadi:

1) tashkiliy maqsadlarga erishishga yo'naltirilgan yetakchilik uslubi (rejalashtirish, nazorat, muvofiqlashtirish va boshqalar);

2) tashkilot a'zolarining shaxsiy va guruh ehtiyojlarini qo'llab-quvvatlash va qondirishga yo'naltirilganlik va uni ajralmas organizm sifatida saqlash. Yetakchilikning ko'rib chiqilayotgan xatti-harakat toifalarini bildiruvchi ikkita inglizcha so'zlarning bosh harflari: P (*erformance*) - faoliyat va M (*aintenance*) - qo'llab-quvvatlash va RM-nazariya yondoshuvi nomini berdi.

---

<sup>18</sup> Leadership Effectiveness Fred E. Fiedler First Published May 1, 1981 Research Article <https://doi.org/10.1177/000276428102400503>

Ikkita asosiy omilga qo'shimcha ravishda, usul sakkizta yordamchi omillarni tashxislashga imkon beradi:

- 1) ishlash istagi;
- 2) ish haqidan qoniqish;
- 3) ishdan qoniqish;
- 4) psixologik iqlim;
- 5) qo'shma faoliyat;
- 6) majlislar o'tkazish;
- 7) aloqa va o'zaro ta'sir;

8) guruh faoliyatining psixologik standartlari. Tadqiqotlar shuni isbotladiki, deyarli barcha turdagi tashkilotlarda RM uslubidagi yetakchilik P va M funksiyalari maksimal darajaga etganda eng samarali. Va aksincha, RM uslubidagi rahbarlik agar ikkala funksiya amalda bajarilmasa tashkilot uchun minimal darajada samarali.

Vaziyatli yetakchilik modelini ishlab chiqishda F. Fiedler<sup>19</sup> turli xil yetakchilik turlari har xil sharoitlarda samarali degan xulosaga keldi. U modelni taklif qildi, unga ko'ra guruhning samaradorligi yetakchilik uslubi va muayyan vaziyatda rahbarning nazorat darajasi o'rtasidagi maqbul muvofiqlikka bog'liq. Fiedler LPC so'rovnomasini (*LeastPreferred Co-worker*, ya'ni "eng kam tanlangan ishchilarga bo'lgan munosabat") ishlab chiqdi, u rahbarning asosiy yo'nalishini - odamlar yoki vazifalarni aniqlashga imkon beradi va vaziyatga eng yaxshi mos keladigan topishingiz mumkin bo'lgan asosiy vaziyatliy parametrlarni va rahbar uslubini aniqladi.

Fidlerning so'zlariga ko'ra, yetakchilik uslubining samaradorligi uning quyidagi uchta o'zgaruvchi muhim bo'lgan muayyan vaziyatga mosligi bilan belgilanadi.

---

<sup>19</sup> Leadership Effectiveness Fred E. Fiedler First Published May 1, 1981 Research Article  
<https://doi.org/10.1177/000276428102400503>

1. Rahbar va bo'ysunuvchilarning o'zaro munosabati, ya'ni xodimlarning o'z rahbarlariga nisbatan ishonchlari va hurmatlari darajasi. Ushbu o'zgaruvchi guruhning yetakchisini qanchalik sodiqlik bilan qabul qilishini va u o'z izdoshlari uchun qanchalik jozibadorligini ko'rsatadi.

2. Vazifani tizimlashtirish, ya'ni uni rasmiylashtirish darajasi. Vazifaning tarkibi to'rtta belgi bilan belgilanadi:

- tanlangan echim guruh a'zolari nuqtai nazarida qanchalik to'g'ri ekanligi;
- guruh ushbu qaror uchun barcha talablarni qanchalik yaxshi tushunadi (muammoning echimi aniqligi);
- vazifa bilan bog'liq harakatlarga nisbatan qanday cheklovlar mavjud;
- bu yagona echimmi yoki muqobil variantlar mavjudmi.

### **3.5. Mak Gregorning X va Y nazariyasi. Ouchining Z nazariyasi**

Duglas MakGregor (1906-1964) - inson tabiiy ravishda g'ayratli, axloqiy va mas'uliyatli ekanligiga ishongan va shunday deb bilgan Amerikalik ajoyib menejer, zehni va kuzatuvchan, ijtimoiy psixolog bo'lib, ushbu sohadagi tadqiqotlari bo'yicha bir nechta maqolalar nashr etgan, u X va Y (Theory X and Theory Y) nazariyalari orqali fandagi yutuqlari bilan tanilgan va rag'batlantiruvchi omillarga ratsional va maqbul asos yaratishga harakat qilgan. Bir necha yil davomida u Aston kolleji prezidenti bo'lgan va yuqori lavozimli rahbar sifatida ishlagan davrida tashkilotning ishlashiga bo'lgan qarashlari shakllantirgan. 1954 yildan to umrining oxirigacha u Massachusetts texnologiya institutida menejment sohasi professori lavozimida ishlagan.

Duglas MakGregor buyuk rahbar bo'lgan. Iqtidorli, zehni o'tkir va aqlli, u o'z qo'l ostidagilar tomonidan juda katta hurmatga sazovor bo'lgan va odamlar tabiatan g'ayratli, mas'uliyatli va axloqli ekanligiga ishongan. U bunga shunchalik ishonganki, 1960 yilda boshqaruv nazariyasini butunlay o'zgartirib yuboradigan kitob yozgan, o'sha vaqtlarda odamlar tabiatan dangasa va faqat majburlangandagina ishlaydi degan tasavvurlarga tayanar edilar. MakGregor 1964

yilda vafot etdi, boshqaruv nazariyasi va amaliyotiga katta hissa qo'shdi va uning ijodiy merosi uzoq vaqt davomida tadqiqot mavzusi bo'lib qoladi.

Duglas MakGregor "X" va "Y" nazariyasini yaratdi. Ushbu nazariya menejerning xatti-harakatlarini, xodimlarning xulq-atvori to'g'risidagi taxminlarga asoslanib, uning boshqaruv harakatlarini o'rganadi.

1950-yillarning boshlarida, Duglas MakGregor birinchi bo'lib o'zining boshqaruv haqidagi g'oyalari shakllantirdi va bu g'oyalari 1960 yilda o'zining asosiy ishi - "Korxonaning inson tomoni" («The Human Side of Enterprise») asarida nashr etilgan. Duglas MakGregorning ta'kidlashicha, xodimlarni boshqarishning ikki turi mavjud, birinchisi "X" nazariyasi, ikkinchisi - "Y" nazariyasiga asoslanadi.

Uning nazariyasini amalda to'liq amalga oshirishning iloji yo'qligini anglagan MakGregor rahbarlarga xodimlarga, agar ular qadrli va mas'uliyatli xodimlar sifatida qaralsa, tashkilot uchun ko'proq ish qilishi mumkin degan fikrni yetkazishga harakat qildi.

MakGregorning ta'kidlashicha, menejerlar qo'l ostidagi xodimlarni boshqarish uchun foydalanadigan kamida ikkita yondashuv mavjud. Ushbu yondashuvlar inson tabiatiga nisbatan ikki xil qarashning oqibatlaridir: tubdan salbiy (X nazariyasi, avtokratik) va tubdan ijobiy ("Y" nazariyasi, demokratik). Menejrlarning quyi bo'g'inlar bilan munosabatlarini tahlil qilib, MakGregor ularning insoniy tabiatga bo'lgan qarashlari, uning xulq-atvori va xatti-harakatlarini oxir-oqibat quyi bo'ysunuvchilarga nisbatan belgilab beradigan muayyan taxminlar tizimiga yoki xonalarga asoslanadi degan xulosaga keldi.

MakGregorning "X" va "U" nazariyasi - bu boshqaruv tuzilishidagi xatti-harakatlar va bo'ysunuvchilarni mehnat sharoitlariga rag'batlantirish nazariyasi hisoblanadi.

Menejmentda bu nazariya yetakchilik va hokimiyat nazariyalari, protsessual motivatsiya bilan bog'liq bo'lib, unda xodimlar, shuningdek menejer, rahbar, uning xatti-harakati ustidan nazorat darajasi ta'kidlanadi.

MakGregor o'zining "X" va "Y" nazariyalarini ishlab chiqishda xodimlarning motivatsiyasi va boshqaruv kompaniyasining xatti-harakatlarini ikki tarafdin, ikki nuqtai nazardan ko'rib chiqdi. Shuning uchun ular turli xil yo'nalishlarni o'z ichiga olib "X" nazariya va "Y" nazariyasi deb nomlandi.

A. Maslou yozishicha, "X" nazariyasiga ko'ra ko'pchilik menejerlar ishchilarni quyi pog'onadagi har qanday ehtiyojlari nazorat qilinishiga ishonishadi. MakGregor menejerlarning bunday yondashuvini tasdiqlaydi, bu yashirin yoki ochiq ko'rinishda namoyon bo'ladi.

O'z navbatida, MakGregor "Y" nazariyasini, ya'ni kompaniya a'zolarining qarorlarni tayyorlash va qabul qilish jarayonida har tomonlama ishtirok etishi, menejerlarga xodim uchun mas'uliyat va riskka yo'l qo'yish shaxsiy motivatsiya omili ekanligi g'oyasini ilgari suradi.

Biz har bir nazariyani alohida ko'rib chiqamiz.

"X" nazariyasi uchta dastlabki shartga asoslanadi:

1. Odamlar ishlashni xohlamaydilar. Insonlar tug'ma ishdan bosh tortadi va undan qochishga harakat qiladi. Ishlab chiqarish me'yorlari, belgilangan reja ko'rsatkichlarini bajarish va tabel soati - bu menejerlarning odamlarning ishdan dangasalik qilishi ortidan uzoqlashishiga bo'lgan tabiiy moyilligiga munosabatidir.

2. Majburlash muqarrar. Kompaniya o'z maqsadlariga o'z xodimlarini majburlash va qo'rqitmasdan erisha olmaydi. Ularning ishlashga bo'lgan yagona rag'bati - bu rag'batlantirish emas, balki jazo. Rag'batlantirish, xizmat yuzasidan ko'tarilish va imtiyozlar faqatgina insonning ehtiyojlarini oshiradi va qattiq ishlash istagini uyg'otmaydi.

3. Odamlar javobgarlikdan qochishga harakat qilishadi. Hayotdan istagan narsalari - bu doimiy maosh bilan osoyishta ish.

"X" nazariyasi inson tabiatiga pessimistik nuqtai nazar bilan qaraydi. Unga ko'ra, rahbarlar va bo'ysunuvchilar o'rtasidagi munosabatlar o'zaro dushmanlikka asoslangan. Ushbu nazariyaga ergashgan menejerlar ishchilar mustaqil fikrlash va harakat qilish imkoniyatiga ega emas deb hisoblashadi. Shu sababli, bunday menejerlar kompaniyaning umumiy farovonligi uchun odamlar o'z ixtiyori bilan

javobgarlikni o'z zimmalariga olishni istamasliklarini taxmin qilib, o'z ma'murlari faoliyatini diqqat bilan kuzatib borishga intilishadi, chunki ular faqat maoshga qiziqish bildirishadi. Aftidan, bo'ysunuvchilar ishlarning umimuy holatini tasavvur eta olmaydilar yoki umuman kompaniyaning muvaffaqiyati haqida o'ylamaydilar. Boshqacha qilib aytganda, "X" nazariyasi tarafdorlari, bo'ysunuvchilar faqat kimdir ularni kuzatib turganda ishlaydi, deb hisoblashadi.

Unga ko'ra "X" nazariyasi:

- odamlar tabiatan harakatsiz, birinchi imkoniyatlarda dangasalik qiladi;
- odamda ambitsiyaning yo'qligi, javobgarlikdan xalos etadi, rahbarlik ostida ishlaydi;
- xodimning asosiy tamoili - uning xavfsizligi;
- nazorat, bosim va jazo tahdidi insonni samarali ishlashga majbur qiladi.

MakGregorning "Y" nazariyasi:

- ish – inson uchun jarayon deb hisoblanadi;
- qulay mehnat sharoiti o'zini o'zi boshqarish va javobgarlikni rivojlantirishga yordam beradi;
- ijodiy yechim va intellektual salohiyatdan qisman foydalanadi;
- muayyan maqsadga erishgandan so'ng, mukofot bilan rag'batlantiriladi.

MakGregor ikkinchi "Y" nazariyasi demokratik "ijobiy" nazariya ko'rinishida paydo bo'lgan. "Y" nazariyasiga ko'ra inson o'zini o'zi boshqarish va ijodkor bo'lishga qodir, shunda siz faqat to'g'ri motivatsiyani tanlashingiz kerak

Ikki nazariyaning o'rtasidagi farqlarni quyidagi misolda ko'rib chiqamiz.

Boshqaruv "X" nazariyasiga asoslangan kompaniyalarda rasmiy ierarxiya muhim ahamiyatga egadir. Ish sifati nazorati bilan bir misolni ko'rib chiqamiz. Sifat bo'limining nazoratchisi, bo'linmalardan birining mahsulotlarini tekshirib ko'rganda, muammo topsa, bu haqda bevosita rahbariga xabar qiladi. Ikkinchisi bu ma'lumotni bo'lim boshlig'ini xabardor qiladigan bo'lim boshlig'ining o'rinbosariga yetkazadi va u noxush yangiliklardan xabardor qilish uchun ishlab chiqarish bo'yicha o'rinbosarni chaqiradi. O'rinbosar o'ziga qaytib, muammoga



bevosita aloqador bo'lgan xodimlarni chaqiradi. Ushbu ishchilar nazoratchi o'z mahsulotlarini tekshirgan deb gumon qilmagani uchun, darhol ziddiyatli vaziyatga tushib qolishadi.

"Y" nazariyasiga muvofiq ish olib boradigan kompaniyada sifatni nazorat qilish boshqarmasining inspektori, birinchi navbatda, muammoni darhol hal qilishni boshlaydigan xodimlarning o'zlariga xabar beradi. Birinchi holatda bo'lgani kabi, nazoratchi yuqori darajadagi rahbarlarga hisobot beradi, ammo bu vaqtga qadar uning hisoboti ierarxiyaning yuqori qismiga etib borganda, muammo hal qilingan bo'ladi. Shu bilan birga, xodimlar rahbariyat ularni jazolashni yoki ular ortidan josuslik qilishni istamasligini tushunadi va bu halol yondashuvni yuqori qadrlaydi.

Natijada, shubha emas, balki o'zaro hurmat muhiti mustahkamlanadi.

Yuqoridagilardan ikkala nazariyaning farqi katta ekanligini ko'ramiz.

Shuning uchun menejer o'z amaliyotida asosan MakGregorning "Y" nazariyasiga amal qilishi kerak.

Ammo ba'zi odamlar uchun o'zlarini anglab etishlari va keyingi "Y" toifasiga o'tishlari uchun "X" nazariyasiga murojaat qilish tavsiya etiladi.

MakGregor motivatsiyaning jarayonli nazariyasi, "X" va "Y" nazariyasida ishchilar ustidan nazoratni quyidagi parametrlar bo'yicha tavsiflaydi:

- vazifalar;
- ushbu vazifani sifatli bajarish;
- vazifalarni bajarish va yakunlash vaqti;
- vazifani bajarishda yordamchi usullar;
- ish paytida texnika xavfsizlik qoidalarini amalga oshirish;
- xodimning vazifani bajarish mumkinligiga ishonishi;
- muvaffaqiyatli yakun uchun munosib mukofotni va'da berish;
- ish bilan bog'liq qiyinchiliklarda xodimning tashabbusi.

MakGregor "X" va "Y" nazariyalarida menejer uchun xos bo'lgan harakatlarni ham ko'rib chiqdi:

- bo'ysunuvchilar ishlarini tizimlashtirish;
- ishchilarga qarorlarni amalga oshirishda erkin bo'lishlariga yo'l qo'ymaslik;
- har bir ishchining o'z vazifasi bo'lishi;
- ish va uning ijrosini tekshirish;
- vazifani o'z vaqtida bajara olmagan holda, menejer psixologik zo'ravonlikni qo'llashi mumkin.

Binobarin, bo'linma menejeri o'z vakolatlari doirasida rejaning o'z vaqtida va qat'iy bajarilishini ta'minlaydi.

Menejer bo'ysunuvchiga yuqori bosqich (daraja) ehtiyojlarini qondiradigan mexanizmlar bilan ta'sir o'tkazishni afzal ko'radi: ulkan maqsadlar, o'z-o'zini namoyon etish va mustaqillik, daxldorlikka ehtiyoj. Rahbar ishchiga o'z irodasini yuklamasligi kerak.

MakGregorning ta'kidlashicha, tashkilotda demokratik uslubning ustunligi vakolatlarning yuqori darajada markazlashtirilmaganligi bilan tavsiflanadi. Ishonch va ochiqlik muhitini yaratish uchun katta e'tibor qaratishi kerakki, yordamga muhtoj ishchi menejerga bemalol murojaat qila olishi kerak. Ikki tomonlama muloqot muhitini yaratish orqali menejer asosiy rol– yo'naltiruvchi rolini bajaradi.

MakGregor nazariyasining aniqligi va soddaligi ommaviy tan olinishga va shu bilan birga muammoning soddalashtirilgan ko'rinishi uchun ommaviy tanqidga sabab bo'ldi.

O'z vaqtida "X" nazariyasi boshqaruvning eng keng tarqalgan usuli bo'lgan, ammo hozirgi vaqtda bizning talablarimizga javob bermaydi u uch sababga ko'ra eskirgan ko'rinadi:

1. U eskirgan paradigmalarga tayanadi. Armiya yoki cherkovda yaratilgan ierarxik modellar zamonaviy biznesda qo'llanilmaydi. Masalan, bugungi kunda ishchi guruh a'zolari ko'pincha bitta yagona xo'jayinga bo'ysunmaydilar, lekin bir vaqtning o'zida bir nechta bo'limlarning muammolarini hal qiladilar.

2. Ular juda mavhum. "X" nazariyasi alohida olingan kompaniyaning siyosiy, ijtimoiy va iqtisodiy sharoitlarini hisobga olmaydi.

3. Bu insonning tabiati haqidagi noto'g'ri taxminlardan kelib chiqadi. Masalan, bu nazariya odamlar faqat zaruriyat bo'yicha ishlashlari mumkin, degan fikrni ilgari suradi. Biroq, har qanday zaruriyatning chegarasi bor. Ko'pincha odamlar ishontirish yoki birgalikda ishlashga qiziqish ta'siri ostida ancha yaxshi ishlaydi.

1964 yildan to vafotiga qadar MakGregor "Z" nazariyasi ustida ish olib borgan va u korporatsiya va shaxsning ehtiyojlari, istaklarini uyg'unlashtirishga harakat qilgan. Ushbu tugallanmagan ishni Uilyam Ouchi (William Ouchi) davom ettirdi va MakGregorning "Z" nazariyasi bo'yicha tadqiqotini yakunladi.

Kelib chiqishi yaponiyalik bo'lgan amerikalik Uilyam Ouchi (1943 yilda tug'ilgan) va uning hamkasblari MakGregorning izlanishlarini davom ettirdilar va MakGregorning ikkala g'oyasini birlashtirgan va "oraliq" kartina yaratadigan kompromiss nazariyasini taklif qildilar. Amerika kompaniyalarining tabiiy tashvishlariga sabab bo'lgan Yaponiya kompaniyalarining muvaffaqiyatlarini kuzatish asosida u "Z" nazariyasi deb nomlandi.

Ouchi nazariyasi ("Z" nazariyasi) - Amerika va Yaponiya boshqaruv tajribasini birlashtirgan boshqaruv modeli hisoblanadi. Ushbu nazariyani Uilyam Ouchi o'zi tomonidan yaratilgan va 1981 yilda nashr etilgan "Z" nazariyasi nomli asarida ilgari surilgan. U 1981 yilda "Amerika biznesi Yaponiya chaqiruviga qanday javob beradi" nomli kitobida nashr etgan edi. Nom G'arb menejmenti uchun an'anaviy "X" va "Y" nazariyalariga havola bo'lib hisoblanadi. Shunday qilib, muallif uni ular bilan taqqoslaganda keyingi qadam sifatida belgilaydi.

U.Ouchi ushbu kitobida "Z" nazariyasiga oid tadqiqotni batafsil tavsiflab berdi va amerikalik ishbilarmonlarga yapon menejmentining qanday xususiyatlaridan foydalanish foydali bo'lishi to'g'risida maslahat berdi. Uning fikriga ko'ra, yaponiyaliklarning muvaffaqiyati zamonaviy innovatsion texnologiyalarni faol joriy etishga emas, balki xodimga bo'lgan alohida munosabatda ekanligini aytib o'tadi.

Ouchi tomonidan taklif qilingan "Z" tashkilotlar nazariyasi markazida markaziy qoidalar xodimlarning umrbod bandligi, ishchilarga g'amxo'rlik qilish,

shu jumladan ularning ijtimoiy hayoti, konsensus asosida qabul qilingan qarorlar, martabada sekin ko'tarilish, a'lo darajadagi aloqa, kompaniyaning sodiqligi va yuqori natijalarga erishish uchun faol qayg'urish turadi. Agar MakGregor uzoqroq umr ko'rgan va "Z" nazariyasini yakunlaganida edi, ehtimol u shunga o'xshash tarkibiy qismlarni o'z ichiga olgan variantga murojaat qilgan bo'lar edi.

Yuqorida ta'kidlanganidek, yapon korxonalarida "umrbod ishga qabul qilish" tizimi faoliyat olib boradi, asosiy e'tibor yagona korporativ ruh va korporativ madaniyatni shakllantirishga, birgalikda qarorlar qabul qilishga, tashkilotga nisbatan adolat tuyg'usini o'stirishga qaratiladi. Ushbu nazariyaning asosiy ajralib turadigan xususiyati - bu motivatsiyaning jamoaviy tamoillariga asoslanishidir. "Z" nazariyasiga ko'ra, ishchilarni rag'batlantirish "ishlab chiqarish klani", ya'ni korxonada katta yagona oila sifatida idrok qilinishi kerak.

Ushbu qadriyatlar xodimlar o'rtasida tegishli tashkilot yordamida va jamoa ichida o'zaro ishonch, hamjihatlik va sadoqatga erishishga qaratilgan munosabatlarni rag'batlantirish orqali rivojlantirilish kerak. "Z" nazariyasining mohiyati quyidagi qoidalarda ifodalangan:

1. Menejer har bir ishchiga shaxs sifatida g'amxo'rlik qilishi kerak. U nafaqat ishchilarni zarur ish haqi bilan ta'minlashi, balki uning hayot sifati haqida ham g'amxo'rlik qilishi kerak.

2. Korxonada xodimi uchun korxonadagi o'z kelajagi rahbardan kam qiziqtiramaydi, shuning uchun xodimlarni jamoaviy qarorlar qabul qilish jarayoniga jalb qilish rahbarning bevosita majburiyatidir.

3. Korxonada xodimga umurbodga ishga qabul qilish va xodimga unga eng maqbul faoliyat turini topish imkoniyatini berish orqali xodimga o'z qiziqishini namoyish etishga imkon beradi.

Umumlashtirib aytilganda, Ouchi nazariyasining asosiy holatlari quyidagilardan iboratdir:

1. Uzoq muddatli yollash: bu qoidani Ouchi yapon boshqaruv modelidan olgan. Yaponiyaning yirik firmalarida ishchilar umr bo'yi yollanib ishlaydilar. Kompaniyaning shunga o'xshash siyosati xodimlar orasida kompaniya ular uchun

javobgarlikni o'z zimmasiga olishini va ikkinchi uyga aylanishini qo'llab-quvvatlaydi.

2. Qarorlarni konsensus usuli asosida qabul qilish, guruh bo'lib qarorlar qabul qilish, bunda tashabbus esa asosiy rol o'ynaydi.

3. Amerika tizimidagi kabi qarorlar natijalari uchun javobgarlik jamoaviydir. Ya'ni, qaror konsensus usuli bilan qabul qilingan bo'lsa ham o'z xodimlarining individualligini himoya qilgan holda uning menejeri ovoz beradi

4. Martaba pillapoyalaridan o'sish juda sekin, u xodimning kompaniyada ishlagan yillar soniga, shuningdek uning yoshiga bog'liq.

5. Nazorat mexanizmi norasmiy bo'lib, aniq va tushunarli qoidalarga ega emas, chunki yapon an'analariga ko'ra, monitoring vositalari aniq belgilangan.

6. Xodimga e'tibor: Ouchi kompaniyani ikkinchi uy sifatida qabul qilish an'anasiga moslashdi.

Shunday qilib, Ouchi fikriga ko'ra ideal model - bu odamning jamoada bo'lishni istashi va uning individualistik xususiyatlaridir.

"X", "Y", "Z" nazariyalari asosiy qoidalarining qiyosiy tavsiflari 3.5-jadvalda keltirilgan.

3.5-jadval.

### "X", "Y", "Z" nazariyalarining qiyosiy tavsifi

"X" nazariyasi qoidalari	"Y" nazariyasi qoidalari	"Z" nazariyasi qoidalari
Shaxs tug'ma ravishda mehnat qilishni yoqtirmaslikka moil va imkon qadar undan qochadi	Shaxsning ishni tug'ma yoqtirmaslik haqidagi tasdiq noto'g'ri.	Odamlar guruh bo'lib ishlashni va guruh bo'lib qarorlar qabul qilishni afzal ko'rishadi.
Aksariyat odamlar ishga antipatiya bilan yondoshadi, tashkilot maqsadlariga erishish uchun rahbar o'z bo'ysunuvchilarini	Tashqi nazorat va jazo tahdidlari shaxslarni uyg'otishning yagona usuli	Mehnat natijalari uchun individual javobgarlik bo'lishi kerak. Menejer xodimga doimiy g'amxo'rlik qiladi va uni uzoq muddatli yoki umrbod yollash orqali

ishlashga majburlashi, ularning harakatlarini nazorat qilishi va yo'naltirishi, jazolanishi bilan tahdid qilishi kerak.	sifatida ko'rib chiqish mantiqsizlikdir.	ish bilan ta'minlaydi.
Insonlar mas'uliyatni o'z zimmasiga olishni istamasdan, ularni nazorat qilishini afzal ko'radi.	Muayyan sharoitlarda, shaxs nafaqat javobgarlikni o'z zimmasiga oladi, balki qo'shimcha majburiyatlarni bajarishga ham tayyor. Aksariyat ishchilar nisbatan yuqori mahoratni namoyish etishga qodir.	Inson - har qanday jamoaning asosidir, aynan u korxonaning muvaffaqiyatli ishlashini ta'minlaydi.

Shunday qilib, Duglas MakGregor birinchilardan bo'lib, rahbarning muvaffaqiyati ko'p jihatdan uning shaxsiy xususiyatlariga emas, balki vaziyatga moslasha olishiga bog'liqligi nazariyasini ilgari surdi. Shuning uchun, amalda, "Y" nazariyasi eng maqbulidir, chunki u tashkilotda eng katta samaraga erishishga imkon beradi. "X" nazariyasi odamni vijdotsiz va tashabbussiz ishchi deb biladi. Bu bilan asosiy rag'batlantiruvchi omil va moddiy yordam sifatida yordamchi sifatida majburlash zarurligini ochib beradi. Albatta, "X" nazariyasi modeliga mos keladigan odamlar bor, ammo ularning ishlaydigan aholi orasida ulushi ahamiyatsiz. "Y" nazariyasining amalga oshirilishi butun kuch va javobgarlik faqat tashkilotning boshlig'ida to'plangan tashkilot tuzilishida jiddiy o'zgarishlarga olib kelishi mumkin. "Z" nazariyasi yuqori menejmentning guruhda ishlashni afzal ko'rgan va uzoq muddatli maqsadlarga ega bo'lgan xodimlar bilan o'zaro munosabatini tavsiflaydi.

Toyota kompaniyasida Ouchi modelining qo'llanilishini ko'rib chiqamiz.

1980 yilga qadar yaponiyaning eng yirik avtomobil korporatsiyasi boshqaruvni vertikal ravishda amalga oshirdi, yuqori martabali shaxslar tomonidan

qat'iy tekshiruvlar o'tkazildi. Keyinchalik bunday boshqaruv samarasiz bo'lganligi sababli, uning o'rniga Ouchi boshqaruv modeliga o'tish uchun asos bo'lgan tamoyillarni joriy qildi:

1. Muammolar va ularning yuzaga kelish sabablarini mustaqil o'rganish.
2. Uzoq muddatli rejalar tuzish.
3. Xodimlarni rag'batlantirishga e'tibor qaratish.

Asta-sekin, Ouchi nazariyasi asosida, kompaniya 14 banddan iborat o'z falsafasini ishlab chiqdi, ulardan 10 tasi Z modeli bilan chambarchas bog'liq:

Toyota kompaniyasining 14 tamoyillari:

1. Rejani sifatli bajarish qisqa muddatli foyda olishdan ko'ra muhimroqdir.
2. Rahbarda g'oyalarni shakllantirishga imkon beradigan juda ko'p ma'lumotlar bo'lishi kerak.
3. Zarur bo'lganda zaxiralarni to'ldirish, tugallanmagan ishlab chiqarish va saqlash sonini kamaytirish.
4. Jadvalga muvofiq vaqt va yukni to'g'ri taqsimlash.
5. Sifat miqdordan ko'ra muhimroqdir.
6. Yangi usullarni ishlab chiqish bilan qo'llab-quvvatlanadigan ish uslublarini standartlashtirish.
7. Xodimlar uchun standartlarni tekshirish mumkin bo'lgan yorliqlarni loyihalash. Agar kerak bo'lsa, ish oqimidan chalg'itadigan barcha narsalarni yo'q qiling.
8. Kadrlar hamma narsani hal qiladi: odamlarni texnologiya bilan almashtirish kerak emas.
9. Rahbarlar kompaniyada shakllanadi, lekin tashqaridan olinmaydi.
10. Jamoada ishlash va jamoaviy ruh ahamiyatli.
11. Hamkorlar va yetkazib beruvchilarga hurmat.
12. Boshqaruvchi hozirgi muammolardan uzoqlashmasligi kerak, aksincha, u hamma narsani shaxsan nazorat qilishi kerak.
13. Xodimlar bilan muammolarni muhokama qilish juda muhim, chunki ular yangi g'oyalar va alternativlarni taklif qilishi mumkin.

#### 14. Doimiy takomillashtirish, kadrlar almashinuvining oldini olish.

"Z" nazariyasiga ko'ra, "X" nazariyasining to'liq ustunligi ostida ishlaydigan rahbar, baribir "Y" nazariyasining elementlaridan foydalanishning imkoniyatlari va afzalliklarini ko'radi, biroq hamma bo'ysunuvchilar ham bunday o'zgarishga tayyor bo'lmasligini tushunib yetadi, u uning elementlari bosqichma-bosqich amaliyotga joriy etadi.

"Z" nazariyasi turli darajadagi menejerlarning asosiy vazifasini korxonada ishchilari muammolarni mustaqil hal qila oladigan muhitni yaratishda ko'radi. Buning uchun menejerlar tashabbuskorlik, pastdan-yuqoriga axborot oqimi uchun imkoniyat yaratishi, xodimlar bilan yuzaga kelgan vaziyatlar va ular taklif qilgan echimlar to'g'risida qo'shma muhokamalarni tashkil qilishi kerak. Shunday qilib, menejerlarning roli - bo'ysunuvchilarning tashabbusini doimiy ravishda uyg'otish (qo'l ostidagi xodimlarning o'zi buni olishga moyil bo'lmasa ham) va uni korxonada uchun zarur bo'lgan yo'nalishga yo'naltirishdir. Shu bilan birga, menejerlarning javobgarligining asosiy yo'nalishlaridan biri bu xodimlarning farovonligi, chunki ularning barqarorligi va xavfsizligi ularning samaradorligiga ijobiy ta'sir ko'rsatadi.

Ushbu model tanqidga ham uchragan, tanqid qilish shundan kelib chiqadiki, ishlab chiqarishni "yaponlashtirish" ijtimoiy va siyosiy jihatlardan, xususan Yaponiyada umrbod ishga qabul qilish tizimidan, shuningdek ushbu mamlakatning umumiy madaniyati va urf-odatlaridan ajratib bo'lmaydigan qilib qo'yiladi.

Shunga qaramay, ushbu nazariyaning markaziy g'oyasi - "ishonch va majburiyat tushunchasi" - bu xodimlar va sheriklar bilan uzoq muddatli munosabatlarga qaratilgan, bu albatta har qanday korxonada muvaffaqiyatining muhim tarkibiy qismi hisoblanadi.

#### **Qisqacha xulosa**

Yetakchi va rahbar so'zlari, ko'pincha, bir xil ma'noda ishlatiladi, lekin aslida ularning orasida sezilarli farq bor. Yetakchi bu doim ham tashkilotning boshida



turadigan shaxs emas. Yetakchi guruh a'zolariga ta'sir o'tkazish qobiliyatiga ega shaxs hisoblanadi va u guruh a'zolarini birlashtirib, bir maqsad sari etaklay oladi. Yetakchi uzoqni ko'zlab ish tutadi va yuksak g'oyalarni yaratadi. Bu g'oyalarni amalga oshirish sari guruh a'zolarini ruhlantiradi va bu borada ularni kerakli ma'lumot va bilim bilan qo'llab-quvvatlaydi.

Yetakchi - uzoqni ko'zlab ish tutadi va yuksak g'oyalarni yaratadi. Bu g'oyalarni amalga oshirish sari guruh a'zolarini ruhlantiradi va bu borada ularni kerakli ma'lumot va bilim bilan qo'llab-quvvatlaydi.

Yetakchining vazifasi - guruhni ruhlantirish va g'oyani amalga oshirishga ishtiyoq uyg'otish. Rahbarning vazifasi - rejalashtirish, ishni tashkillashtirish va vazifalarni bo'lib berishdan iborat.

Rahbarlik uslubi - rahbarning bo'ysunuvchilarga ta'sir qilish yo'llari, usullari tizimidir. Yoki bu ma'lum bir rahbarning boshqaruv jarayonida qo'llovchi o'ziga xos va o'zgarmas usul va harakatlari yig'indisidir

Direktiv boshqaruv uslubi - yetakchilikning yuqori markazlashuvi, buyruqlar birligining ustunligi bilan tavsiflanadi. Rahbar barcha masalalar to'g'risida unga xabar berishini, o'zi qaror qabul qilishini yoki bekor qilinishini talab qiladi.

Avtoritar rahbar - o'z qo'l ostidagilarni majburlash, taqdirlash yoki an'analarni ro'kach qilish yo'li bilan o'z irodasiga bo'ysundiradi.

Demokratik boshqaruv uslubi - menejer va o'rinbosarlari, menejer va unga bo'ysunuvchilar o'rtasida vakolatlar, tashabbus va mas'uliyatni taqsimlash bilan tavsiflanadi.

Liberal boshqaruv uslubi - rahbarni jamoani boshqarishda faol ishtirok etishmasligi bilan tavsiflanadi.

Duglas MakGregor "X" nazariyasi - uchta dastlabki shartga asoslanadi: Odamlar ishlashni xohlamaydilar, majburlash muqarrar, odamlar javobgarlikdan qochishga harakat qilishadi.

MakGregorning "Y" nazariyasi – quydagi shartga asoslanadi: ish – inson uchun jarayon deb hisoblanadi; qulay mehnat sharoiti o'zini o'zi boshqarish va javobgarlikni rivojlantirishga yordam beradi; ijodiy yechim va intellektual

salohiyatdan qisman foydalanadi; muayyan maqsadga erishgandan so‘ng, mukofot bilan rag‘batlantiriladi.

U. Ouchi "Z" nazariyasi - muvaffaqiyat zamonaviy innovatsion texnologiyalarni faol joriy etishga emas, balki xodimga bo‘lgan alohida munosabatda namoyon bo‘ladi.

**Tayanch iboralar:** *rahbar, yetakchi, norasmiy yetakchi, lider, rahbarlik uslubi, direktiv boshqaruv uslubi, demokratik boshqaruv uslubi, liberal boshqaruv uslubi, Duglas Mak Gregor "X" va "Y" nazariyasi, U.Ouchi "Z" nazariyasi.*

### **O‘zini-o‘zi nazorat va muhokama qilish uchun savollar**

1. Rahbar va yetakchi o‘rtasidagi tafovutni ayting.
2. Rahbarning asosiy vazifasi nimadan iborat?
3. Yetakchining asosiy vazifalari nimalarni o‘z ichiga oladi?
4. Vaziyatli yetakchilikning asosiy vazifalari nimalardan iborat?
5. Norasmiy yetakchi deganda nimani tushunasiz?
6. Lider so‘zining ma’nosini tushuntirib bering.
7. Rahbarlik uslubi deganda nimani tushunasiz?
8. Direktiv boshqaruv uslubiga xos bo‘lgan xususiyatlarni ayting.
9. Demokratik boshqaruv uslubning mazmun mohiyati va o‘ziga xos xususiyatlarini ayting.
10. Liberal boshqaruv uslubining boshqa uslublardan farqi nimada?
11. "X" va "Y" nazariyasini namoyandasi kim?
12. "X" nazariyasi nechta shartga asoslanadi?
13. "Y" nazariyasi qaysi shartlarga asoslanadi?
14. "Z" nazariyasi kim tomonidan yaratilgan?

## Testli nazorat

### 1. Demokratik rahbarlar bilimga bo'lgan munosabatda:

- A. Muttasil o'qiydilar va qo'l ostidagi bo'ysunuvchilardan ham shuni talab qiladilar;
- B. Maslaxatgo'y va kengashli bo'ladilar;
- C. Hamma narsani o'zim bilaman deb hisoblaydilar;
- D. Beparvo, e'tiborsiz bo'ladilar.

### 2. Liberal rahbarlar kadrlarni tanlashda:

- A. Beparvocha yondashish, kuchli raqobatdoshlardan qutilish payida bo'ladilar.
- B. Beparvolarcha yondoshadilar.
- C. Ishchan, bilimdon xodimlarga mo'ljal oladilar, ularning o'sishiga yordam beradilar.
- D. Ishlab chiqarishni rivojlantirish uchun ilmiylikka e'tibor beradilar.

### 3. Avtokratik rahbarlar mas'uliyatni taqsimlashda:

- A. To'la-to'kis o'zlari taqsimlaydilar.
- B. Faqat o'zining vakolatiga binoan taqsimlaydilar.
- C. Qo'l ostidagilar bilan maslahatlashib taqsimlaydilar.
- D. O'zidan yuqori lavozimdagi rahbarlar bilan maslahatlashib taqsimlaydilar.

### 4. X(iks) va U (igrek) nazariyasiniig namoyandasi kim:

- A. Amerikalik olim D. Mak-Gregor.
- B. Amerikalik muhandis F. Teylor.
- C. Amerikalik iqtisodchi G. Emerson .
- D. Frantsuz olimi A Fayol.

**5. X (iks) nazariyasiga ko‘ra yollanma xodim:**

- A. Tabiatan yalqov bo‘ladi.
- B. Tabiatan faol, tashabbuskor bo‘ladi.
- C. Uddaburon bo‘ladi.
- D. O‘z zimmasiga mas’uliyat olishga tayyor bo‘ladi.

**6. U (igrek) nazariyasiga ko‘ra yollanma xodim:**

- A. Tabiatan faol, uddaburon, tashabbuskor bo‘ladi.
- B. Izzattalab bo‘ladi.
- C. Tabiatan yalqov bo‘ladi .
- D. Faxm-farosatsiz bo‘ladi.

**7. X (iks) nazariyasi sharoitida menejer:**

- A. Xodimlarni doimo jazolash, majburlash, nazorat va jarima solish bilan qo‘rkitib turishi zarur.
- B. Xodimlarni rag‘batlantirib tursa kifoya.
- C. Xodimlarga qulay muhit yaratib bersa kifoya.
- D. Xodimlarni doimo majburlash, nazorat qilib turishi zarur.

**8. Rahbar o‘zi egallab to‘rgan lavozim majburiyatlarini bajara borib amalga oshirishi lozim bo‘lgan tanlov qanday qaror deyiladi?**

- A. Tashkiliy qaror.
- B. Samarali qaror.
- C. Unumli qaror.
- D. Dasturlashtirilgan qaror.

**9. Direktiv boshqaruv uslubi**

- A. Yetakchilikning yuqori markazlashuvi, buyruqlar birligining ustunligi bilan tavsiflanadi.

- B. Menejer va o‘rinbosarlari, menejer va unga bo‘ysunuvchilar o‘rtasida vakolatlar, tashabbus va mas'uliyatni taqsimlash bilan tavsiflanadi.
- C. Rahbarni jamoani boshqarishda faol ishtirok etishmasligi bilan tavsiflanadi.
- D. O‘z qo‘l ostidagilarni majburlash, taqdirlash yoki an‘analarni ro‘kach qilish yo‘li bilan o‘z irodasiga bo‘ysundiradi.

### **10. Demokratik boshqaruv uslubi**

- A. Menejer va o‘rinbosarlari, menejer va unga bo‘ysunuvchilar o‘rtasida vakolatlar, tashabbus va mas'uliyatni taqsimlash bilan tavsiflanadi.
- B. Yetakchilikning yuqori markazlashuvi, buyruqlar birligining ustunligi bilan tavsiflanadi.
- C. Rahbarni jamoani boshqarishda faol ishtirok etishmasligi bilan tavsiflanadi.
- D. O‘z qo‘l ostidagilarni majburlash, taqdirlash yoki an‘analarni ro‘kach qilish yo‘li bilan o‘z irodasiga bo‘ysundiradi.

### **11. Liberal boshqaruv uslubi**

- A. Rahbarni jamoani boshqarishda faol ishtirok etishmasligi bilan tavsiflanadi.
- B. Yetakchilikning yuqori markazlashuvi, buyruqlar birligining ustunligi bilan tavsiflanadi.
- C. Menejer va o‘rinbosarlari, menejer va unga bo‘ysunuvchilar o‘rtasida vakolatlar, tashabbus va mas'uliyatni taqsimlash bilan tavsiflanadi.
- D. O‘z qo‘l ostidagilarni majburlash, taqdirlash yoki an‘analarni ro‘kach qilish yo‘li bilan o‘z irodasiga bo‘ysundiradi.

### **12. Avtoritar rahbar**

- A. O‘z qo‘l ostidagilarni majburlash, taqdirlash yoki an‘analarni ro‘kach qilish yo‘li bilan o‘z irodasiga bo‘ysundiradi.
- B. Yetakchilikning yuqori markazlashuvi, buyruqlar birligining ustunligi bilan tavsiflanadi.

- C. Menejer va o‘rinbosarlari, menejer va unga bo‘ysunuvchilar o‘rtasida vakolatlar, tashabbus va mas'uliyatni taqsimlash bilan tavsiflanadi.
- D. Rahbarni jamoani boshqarishda faol ishtirok etishmasligi bilan tavsiflanadi.

## GLOSSARIY

**Yetakchi** - uzoqni ko‘zlab ish tutadi va yuksak g'oyalarni yaratadi. Bu g'oyalarni amalga oshirish sari guruh a'zolarini ruhlantiradi va bu borada ularni kerakli ma'lumot va bilim bilan qo'llab-quvvatlaydi.

**Yetakchining vazifasi** - guruhni ruhlantirish va g'oyani amalga oshirishga ishtiyoq uyg'otish

**Rahbarning vazifasi** - rejalashtirish, ishni tashkillashtirish va vazifalarni bo‘lib berishdan iborat

**Rahbarlik uslubi** - rahbarning bo‘ysunuvchilarga ta'sir qilish yo‘llari, usullari tizimidir. Yoki bu ma'lum bir rahbarning boshqaruv jarayonida qo‘llovchi o‘ziga xos va o‘zgarmas usul va harakatlari yig‘indisidir

**Direktiv boshqaruv uslubi** - yetakchilikning yuqori markazlashuvi, buyruqlar birligining ustunligi bilan tavsiflanadi. Rahbar barcha masalalar to‘g'risida unga xabar berishini, o‘zi qaror qabul qilishini yoki bekor qilinishini talab qiladi.

**Avtoritar rahbar** - o‘z qo‘l ostidagilarni majburlash, taqdirlash yoki an'analarni ro‘kach qilish yo‘li bilan o‘z irodasiga bo‘ysundiradi.

**Demokratik boshqaruv uslubi** - menejer va o‘rinbosarlari, menejer va unga bo‘ysunuvchilar o‘rtasida vakolatlar, tashabbus va mas'uliyatni taqsimlash bilan tavsiflanadi.

**Liberal boshqaruv uslubi** - rahbarni jamoani boshqarishda faol ishtirok etishmasligi bilan tavsiflanadi.

**Duglas MakGregor "X " nazariyasi** - uchta dastlabki shartga asoslanadi: Odamlar ishlashni xohlamaydilar, majburlash muqarrar, odamlar javobgarlikdan qochishga harakat qilishadi.

**MakGregorning “Y” nazariyasi** – quydagi shartga asoslanadi: ish – inson uchun jarayon deb hisoblanadi; qulay mehnat sharoiti o‘zini o‘zi boshqarish va javobgarlikni rivojlantirishga yordam beradi; ijodiy yechim va intellektual salohiyatdan qisman foydalanadi; muayyan maqsadga erishgandan so‘ng, mukofot bilan rag‘batlantiriladi.

**U.Ouchi "Z" nazariyasi** - muvaffaqiyat zamonaviy innovatsion texnologiyalarni faol joriy etishga emas, balki xodimga bo‘lgan alohida munosabatda.

## **4-MAVZU. BOSHQARUVCHINING FAOLIYAT MOTIVLARI VA RAHBAR SHAXSI TIPOLOGIYASI**

### **Reja:**

- 4.1. Boshqaruvchi faoliyatida psixologik motivlar**
- 4.2. Boshqaruvchi faoliyatida tashqi va ichki motivlar**
- 4.3. Boshqaruvchilik faoliyatining yutuqli va yutuqsiz motivlari**
- 4.4. Motivlarning turlari, mazmuni va o'zgarishi**

### **4.1. Boshqaruvchi faoliyatida psixologik motivlar**

Shaxsni o'rganishda boshqaruv muammolarini hal qilish, birinchi navbatda, ikki nuqtai nazardan qiziqish uyg'otadi: birinchisi, rahbarlarning o'zlarining psixologik xususiyatlari haqida savollarni ko'tarishni o'z ichiga oladi, ikkinchisi rahbarlarning bo'ysinuvchilariga, tashkilotning muammolarini hal qilishda ular qanday shaxsiy xususiyatlari bilan rahbarga yordam berishi mumkinligi to'g'risida tavsiyalar ishlab chiqishda yo'naltiriladi.

Savollarga olingan samarali javoblar aniq amaliy vazifalar ro'yxatini hal qilishga olib kelishi mumkin, jumladan: sifatli rahbarlarni tanlash va o'qitish, xodimlarni o'qitish, xodimlarni oqilona joylashtirish, boshqaruv qarorlarini qabul qilishda samaradorlikni oshirish va boshqalar.

Shuni tan olish kerakki, psixologiya ushbu savollarga aniq javob bermaydi. Xususan, buning sababi, yuqorida ta'kidlab o'tilganidek, yetakchilik nafaqat yetakchilik xususiyatlarining funksiyasi, balki ko'plab o'zgaruvchilar bilan ijtimoiy munosabatdir. Shuning uchun, savollarga javoblar asosan ehtimollikdir. Shunga qaramay, rahbarlik lavozimlari uchun nomzodlarni tanlashda, masalan, Kattell va Rotter, Tomas va Fidler testlari kabi shaxsiy xususiyatlar bo'yicha tadqiqotlar asosida ishlab chiqilgan test usullarini o'rni juda beqiyosdir.

Psixologik taxlilda ko'rib chiqilgan ba'zi qonuniyatlar boshqaruv amaliyoti uchun muhimdir. Masalan, xulq-atvor motivlari har doim ham shaxsning o'zi tomonidan amalga oshirilmasligini tan olish rahbarga tashqi mantiqdan xoli bo'lgan bo'ysinuvchining harakatini tushunishga yordam beradi.



Xulq-atvor psixologiyasi tashkilotda ijobiy va salbiy rag‘batlantirish tizimini yaratish uchun yaxshi asos bo‘lib xizmat qilishi mumkin. Rag‘batlantirishning muhimligini bilish, rahbarga, u o‘z bo‘ysunuvchilariga bergan ishlari natijalari bo‘yicha fikr-mulohazalarning mazmuniga ko‘proq e‘tiborli bo‘lishiga yordam beradi.

Bunga qo‘shimcha ravishda, A. Maslou tomonidan taqdim etilgan xodimlarning ehtiyojlari ierarxiyasini hisobga olish mumkin.

Insonparvarlik psixologiyasi va kognitiv-emotsional psixoterapiyada ishlab chiqilgan guruh usullari va treninglari jamoada ishonch muhitini yaratishga katta yordam beradi.

Motivatsiyaning psixologik qonuniyatlari - shaxsning maxsus qo‘zg‘atuvchi kuchi odatda eng muhim boshqaruv funksiyasi - motivatsiya funksiyasi bilan bog‘liq holda ko‘rib chiqiladi. Bunday funktsiyani rahbar tomonidan tegishli ravishda amalga oshirilishi shaxsning sabablari va ulardan foydalanish qobiliyatini bilishni talab qiladi. Boshqaruv nazariyasi va amaliyotidagi barcha yetakchi mutaxassislar tomonidan motivatsiya funksiyasining alohida o‘rni ta’kidlangan.

Rahbar tashkilotda motivatsion rag‘batlantirish tizimini shakllantiradi va ayni paytda o‘z motivatsion faoliyatiga muvofiq harakat qiladi. SHaxsning motivatsion sohasi va uning asosiy psixologik qonuniyatlari keng tarqalgan. Rahbarlar va xizmatchilar uchun alohida motivatsiya yo‘q - bu odamning yaxlit psixologik qiyofasini amalga oshirishga oid umumiy holat. Bitta psixologik qonunga bo‘ysungan holda ishlash va yetakchilik motivlari boshqacha mazmunga, boshqaruv faoliyatining o‘ziga xos xususiyatlariga ega. Har bir rahbar bir vaqtning o‘zida ijrochidir, shuning uchun uning motivatsiyasi turli funksiyalarni bajarish va boshqarish faoliyatida bog‘liq bo‘lgan nomuvofiqliklarga ega. Faoliyat qanchalik murakkab va intellektual jihatdan bog‘liq bo‘lsa, uni tashkil qilish va rag‘batlantiruvchi omillarni ro‘yobga chiqarishda roli shunchalik ko‘p va ular har tomonlama namoyon bo‘ladi.

Boshqaruv faoliyati murakkab va intellektual bo‘lib, imkon qadar to‘liq psixologik motivatsion qonuniyatlarni o‘z ichiga oladi.

Motivatsiya nima, uning faoliyatini qanday psixologik asoslar belgilaydi?

Motivatsiya nazariyalari juda ko'p. Ular odatda ikki guruhga bo'linadi: mazmunli va prosessual.

Mazmunli nazariyalar odamlarning xulq-atvori va ularning kasbiy faoliyatiga asoslangan ichki motivlar (ehtiyotlar, motivlar) ni aniqlash va o'rganishga qaratilgan. Prosessual nazariyalar motivlarning boshqa ruhiy jarayonlar - idrok, idrok bilan aloqa o'zaro bog'liqligini hisobga olgan holda yaxlit motivatsion xatti-harakatlar qonunlarini ochib beradi

Eng mashhur motivatsiya nazariyalari A. Maslou va D. D. MakKelland nazariyalari hisoblanadi. Biz ushbu nazariyalarning mohiyatiga to'xtalib o'tmaymiz, chunki, psixologiyaning umumiy nazariyasida motivatsiya mavjudligi haqida umumiy tushunchalar yetarli darajada berilgan.

Motivatsiya masalalari bilan shug'ullanadigan psixolog mutaxassislarining ko'pchiligi motivatsiyani ruhiy holat tushunchalariga mosligini etirof etadilar, u ma'lum bir nuqtada inson faoliyatining harakatlantirishga turtki bo'ladi (K. K. Platonov), bu yerda talab rag'batlantiruvchi vosita sifatida namoyon bo'ladi, hissiyotlar, qiziqishlar, munosabatlar, ideallar, bu erda motivlar darajasini ajralib turadi, faoliyatni rag'batlantirish sub'yektning ehtiyojlarini qondirish bilan bog'liq bo'ladi va pastki motivlar yuqori darajaga bo'ysunadi (V. V. Davydov); yoki tashqi va ichki sharoitlarning uyg'unlashgan holda sub'yektning faoliyatini faollashtiradigan; yoki shaxsning xatti - harakatlarini tanlashga asoslangan ongli sabab sifatida (A.V. Petrovskiy) va boshqa bir qator ta'riflarni keltiradilar. Ularning barchasi motivlarni shunday ta'kidlaydilar:

- inson ehtiyojlari tizimiga asoslangan;
- ba'zi vaqtlarda inson faolliyatini shakllantiradi va faollashtiradi;
- uni tanlash va maqsadlarni aniqlashga undaydi.

Motivatsiya - bu shaxsning yo'nalishini, uning qadriyatlarini, yo'nalishini va umuman faoliyatini belgilaydigan eng qat'iy motivlarning uyg'unligi deb nomlanadi. Ba'zan ular ushbu ta'rifga faoliyat sifatini, yo'nalishni rag'batlantirishni ham qo'shadilar.

Shaxsning rivojlanishi (ijtimoiylashuvi) jarayonida yuqori, ideal darajadagi ehtiyojlarga aylanadigan uning faoliyatining asosiy omillari inson hayotidagi ehtiyojlardir. Ammo har qanday ehtiyoj motivatsiya va motivatsiyani shakllantirishning asosi hisoblanadi.

Rahbar faoliyatidagi motivatsion nomutanosiblikning tipik ko‘rinishlaridan biri bu motiv-grune deformatsiyalari deb ataladi. Ularning sababi shaxsning motivatsion sohasini tashkil etishning eng umumiy naqshlaridan biriga asoslanadi. U shaxsning motivatsion munosabatlarini ushbu faoliyat turlariga va uning individual vazifalariga, ularni amalga oshirishda eng katta muvaffaqiyat bilan tavsiflanadigan funksiyalarga o‘tishning kuchli tendensiyasi mavjudligidan iborat. Oddiy qilib aytganda, inson biron bir narsada qanchalik yaxshi bo‘lsa, shunchaki shuni qilishni xohlaydi ("natija qonuni"). Kasbiy va ayniqsa boshqaruv faoliyatida bu juda aniq va aniq namoyon bo‘ladi. Rahbar - ko‘pincha ongsiz ravishda - harakatning ushbu usullarini tanlaydi, ushbu tadbirlarni belgilaydi va amalga oshiradi va o‘z kuchlarini haqiqatan ham ustuvor yechimni talab qiladigan muammolarga emas, balki ko‘proq "uning yelkasida" bo‘lgan muammolarga sarflaydi.

Faoliyat zarur bo‘lgan narsadan osonroqqa yo‘naltiriladi. Boshqaruv almashtirish uslubida rivojlana boshlaydi. Bu boshqaruv ta’sirining ob’yektlarini tanlashda va ushbu ta’sir usullarini tanlashda va shaxslararo aloqalar sohasini aniqlashda namoyon bo‘ladi. Rahbar tobora ko‘proq "qulay odamlarga" va ozroq darajada u yoki bu muammoni hal qilishda, samarali ijroni tashkil etishda ob’yektiv ishtirok etishi kerak bo‘lganlarga ishonishni boshlaydi. O‘zining haddan tashqari namoyon bo‘lishida bu ijtimoiy va boshqaruv psixologiyasida keng tanilgan klik hodisasi paydo bo‘lishiga va korporativ apparat-boshqaruv izolyatsiyasiga olib kelishi mumkin.

Xulosa qilib shuni ham ta’kidlash kerakki, kasbiy faoliyat motivatsiyasining o‘lchovi va mazmuni (ham bajaruvchi, ham boshqaruvchi) kasbiy martaba davomida, uning turli xil makro bosqichlarida tabiiy ravishda o‘zgarib turadi. Biznes hayotini beshta asosiy makro bosqichga bo‘lish odat tusiga kiradi.

Dastlabki martaba davri tashkilotga kirib, unda o'z o'rnini belgilaydi (20-24 yosh).

Shaxsning o'zini e'lon qilish, muvaffaqiyatga erishish, tashkilotda tan olinishi istagi bilan tavsiflangan bosqich (taxminan 30 yil).

Yuqori darajadagi professionallikka erishish, ularning qobiliyatlarini qo'llash ko'lamini kengaytirish, tashkilotdagi mavqeini mustahkamlash (taxminan 35-40 yosh).

Ularning yutuqlarini qayta baholash bosqichi, bajarilgan ishning qiymati, hayot tanlovining to'g'riligiga (taxminan 45-50 yosh) mumkin bo'lgan shubhalar. Bu o'rta darajadagi inqiroz deb ataladi, bu juda og'riqli shakllarni olishi mumkin, surunkali stress holatlariga olib keladi va ko'pincha kasbiy sohani va ish joyini o'zgartirish orqali hal qilinadi.

Yuqori mahoratli rahbar o'z ishini rivojlantirishga, yosh ishchilarga g'amxo'rlik qilishga, butun tashkilot farovonligiga intilib, boshqaruv ko'nikmalarini namoyish etadigan mahorat bosqichi (50 yoshdan keyin va nafaqaga chiqmasdan oldin).

Qayta qurish va hatto martaba ko'tarilishining inqirozli daqiqalari, agar faoliyatning motivatsiyasi yuqori darajada saqlansa, unchalik og'riqli bo'lmaydi. Va bu erda kasbiy martaba jarayonida yuqori motivatsiyani saqlab qolish bo'yicha mavjud tavsiyalarni ta'kidlash kerak - o'zini o'zi motivatsiya qilish usullari.

Maqsadlarga intiling, ammo bugungi kun uchun yashang. Inson o'zi oldiga qanday katta va uzoq maqsadlarni qo'ymasin, u bugungi kunni unutmasligi kerak, chunki "haqiqiy hayot doim shu yerda mavjud".

Sizning yashash motivatsiyangiz uchun asosiy mas'uliyatni o'z zimmangizga oling. Inson o'zini o'zini tutishining sababi sifatida his qilsa, o'zini o'zi belgilaydi va faoliyatga sub'yektiv sarmoyasi qanchalik baland bo'lsa, uning motivatsiyasi va qoniqish darajasi shunchalik yuqori bo'ladi. Bularning barchasi, albatta, ularning xatti-harakatlari va faoliyati uchun javobgarlikni o'z zimmasiga olish bilan bog'liq. Biroq, bu faqat motivatsiyani saqlab qolish, faoliyatdan qoniqish va undagi roli

uchun to‘lashi kerak bo‘lgan zarur to‘lovdir. Motivatsiya nazariyasiga ko‘ra boshqa usul yo‘q.

Esingizda bo‘lsin, tashkilotlar va odamlar inqirozlar orqali rivojlanadi. Shuni inobatga olish va bunga munosib munosabatni rivojlantirish kerak, inqiroz bu oxirat emas, balki mansabning bosqichi, zarur atributidir; bu nafaqat mumkin, balki uni yengib o‘tish kerak; ammo bundan saboq olish kerak. Shuning uchun inqirozning o‘zi shaxsiy o‘shish vositasi, motivatsiyani sifat jihatidan o‘zgartirish va unga tobora yetuk shakllarni berish vositasidir.

Shunday paytlar bo‘ladiki, hamma narsa shu qadar g‘amgin nurda taqdim etiladiki, siz taqdimni yoqadan ushlab, mahkam silkitmoqchisiz». Ushbu qiyinchiliklarni qabul qilish zararli: aksincha, eski muammolarga yangi yechim topishga intilish sizning motivatsiyangizni va shaxs sifatida o‘zingizni tejashni anglatadi.

Esingizda bo‘lsin: ishlashga bo‘lgan turtki yashash motivatsiyasining faqat bir qismidir. Shaxsiyatning faqat professional sohada yopiq bo‘lgan bitta "motivatsion yo‘nalishi" juda xavfli munosabatdir. Agar u muvaffaqiyatsiz tugasa (shu jumladan odamning aybi bilan), "motivatsion vakuum" paydo bo‘lib, hayot mazmunini yo‘qotish, shaxsiy dramalar kabi dahshatli oqibatlariga olib keladi. Ushbu munosabat ishchi-ruhiylar deb ataladigan narsalarga xos bo‘lib, ko‘pincha "hafta oxiri nevrozida" o‘zini namoyon qiladi (V. Frankl): "Har qanday katta shaharda yakshanba haftaning eng qayg‘uli kuni. Aynan yakshanba kuni ish haftasining tezligi to‘xtaydi, ... kundalik hayot mazmunining barcha kamligi aniqlanadi; ... kundalik pauza g‘azablantirilgan musobaqada kelganda, barcha maqsadsizliklar, mavjudlikning foydasizligi yana eng yuqori darajasiga ko‘tariladi ». Shu munosabat bilan ta’kidlanganidek, taniqli rus psixologi A.N. Leont’ev, "... inson hayotining aniq yo‘nalish yo‘nalishlariga ega bo‘lsa ham, u yagona bo‘lib qolishi mumkin emas ... Shaxsiyatning motivatsion sohasi har doim ko‘p marotaba". Shunga ko‘ra, "multi-vertex " ni qo‘llab-quvvatlash, ko‘p fokusli motivatsiya o‘zini motivatsiya qilish vositasi, mansab motivatsion inqirozining rivojlanishining oldini olish vositasidir.

## **4.2. Boshqaruvchi faoliyatida tashqi va ichki motivlar**

Uzoq vaqt davomida psixologiyada motivatsiyani o'rganishda samarali yondashuvlar hukmronlik qilmoqda: inson ishlaydi, chunki u natija olishni xohlaydi va u uchun - uning ehtiyojlarini qondiradigan mukofot. Ushbu ehtiyojlar, ortib borayotgan, gomeostatik inqirozlarning paydo bo'lishiga olib keladi - organizmning maqbul holatini buzish. Ehtiyoj qondirilganda inqiroz o'tib ketadi va gomeostaz tiklanadi.

Biroq, XX asrning 20-yillarida. Amerikalik olimlar R. Vudvort va A. Uayt gomeostatik ehtiyojlardan tashqari insonda ishlashga (ko'rish, eshitish, his qilish va h.k.) ehtiyoj ham borligini isbotladilar. Bu ehtiyoj faoliyatni qandaydir natija uchun emas, balki faoliyat jarayonining o'zi uchun olib keladi - shuning uchun u protsessual xarakterga ega. Ushbu rag'batlantiruvchi kuch ichki motivatsiya deb nomlandi, chunki uning manbai uning tashqarisida emas, balki faoliyatning o'zida. Protsessual ehtiyojlar o'tib ketmaydi, balki ularni qondirishga qaratilgan faoliyat natijasida kuchayadi. Ular tabiatan antihomeostatikdir. Shaxsiyat ular orqali rivojlanadi. Ikkita asosiy motivatsion tizim mavjud - tashqi va ichki motivatsiya. Ular bir-biridan mustaqildir, ammo ularning to'liq ishlashi bilangina motivatsion qulaylikka erishish mumkin. Ichki motivatsiya tizimi o'ziga xos xususiyatlarga ega.

Ichki va tashqi motivatsiya tizimlari o'rtasida juda murakkab munosabatlar mavjud: tashqi motivlarni amalga oshirish ichki aloqalarni kuchaytirishi mumkin.

Ichki motivlarni amalga oshirish yangi – yanada murakkab samarali (tashqi) motivlar shakllanishiga olib kelishi mumkin, agar ish qanchalik qiziqarli va g'ayrioddiy bo'lsa, unda ko'proqqa erishishni xohlaysiz. Shu bilan birga, ichki motivatsiyaning gipertrofiyasi tashqi motivatsiyani pasayishiga olib kelishi mumkin, agar inson faoliyat jarayoni bilan shu qadar so'rilgan bo'lsa va undan kuchli qoniqish hosil qilsa, natijalar rejaga o'tadi, sub'yektiv ravishda ahamiyatsiz bo'ladi. Tashqi motivatsiya gipertrofiyasi ichki motivatsiyani buzishi mumkin.

Biroq, har doim esda tutish kerakki, ish, faoliyat uchun motivatsiya inson hayotining motivatsiyasining bir qismidir. Agar professional motivatsiya buzilgan

yoki yiqilgan bo'lsa, unda butun inson motivatsiyasi tizimi buziladi. Hayotning ma'nosini yo'qotish, shaxsiy drama. Shuning uchun, hayotning motivatsiyasi ko'p qirrali, ko'p qirrali bo'lishi kerak, o'z-o'zini rivojlantirish vositasi, kasbning motivatsion inqirozlarini oldini olish.

Har kuni rahbar juda ko'p muammolar, ishlar va qiyinchiliklarga duch keladi, bu esa bo'ronli oqimga o'xshaydi. U cho'kib ketishi yoki chalkashishi mumkin. Muammolar va kutilmagan vaziyatlar eng noto'g'ri vaqtda yuzaga kelishi mumkinligi sababli, rahbar o'z harakatlarini tartibga solishi kerak.

Muammolarni hal qilish usullarini tartibga solish, tizimlashtirish (va hatto algoritmlash, ya'ni mahorat darajasini kamaytirish) mumkin. Har bir rahbar buni qilishga harakat qiladi: u o'z stoliga buyurtma beradi va o'zi uchun ish kunini tashkil qiladi va unga ergashishga harakat qiladi.

Biroq, bu, asosan, tashqi ishlarni tartibga solish har doim ham ishlamaydi. Nima uchun? Chunki tashqi buyurtma faqat ichki buyurtma asosida haqiqiy tartibga aylanadi, bu uning natijasidir.

Rahbar tartibsizlikni tartibga solish uchun mo'ljallangan. Bu kuch va vaqtni talab qiladi - bu kuch sarflaydi. Tashqi tartib va ichki tizimlashtirish muammosi biz qilayotgan ishimiz uchun to'layotgan narx muammosi.

Faoliyatning psixologik tuzilmasining asosiy tarkibiy qismlarini biladigan rahbar quyidagi afzalliklarga ega bo'ladi:

- har qanday muammoni hal qilish uchun qilinadigan asosiy narsani ko'radi;
- istalgan vaqtda ushbu muammoni hal qilishning qaysi bosqichida ekanligini ko'rishingiz mumkin;
- har qanday boshqaruv vazifasini hal qilishda o'z vaqtida tuzatishlar kiritish mumkin;
- istalgan natijani eng oqilona va samarali tarzda oladi.

Faoliyatning psixologik tuzilishi " nima? Ko'pchilik, bu faoliyat muayyan ketma — ketlikda amalga oshiriladigan harakatlar tizimi, majmui yoki majmui deb hisoblaydi. Bu, albatta, to'g'ri, lekin faoliyatning tuzilishi aniq harakatlar bilan tugamaydi.

Faoliyatning psixologik tuzilishini batafsil ko‘rib chiqamiz:

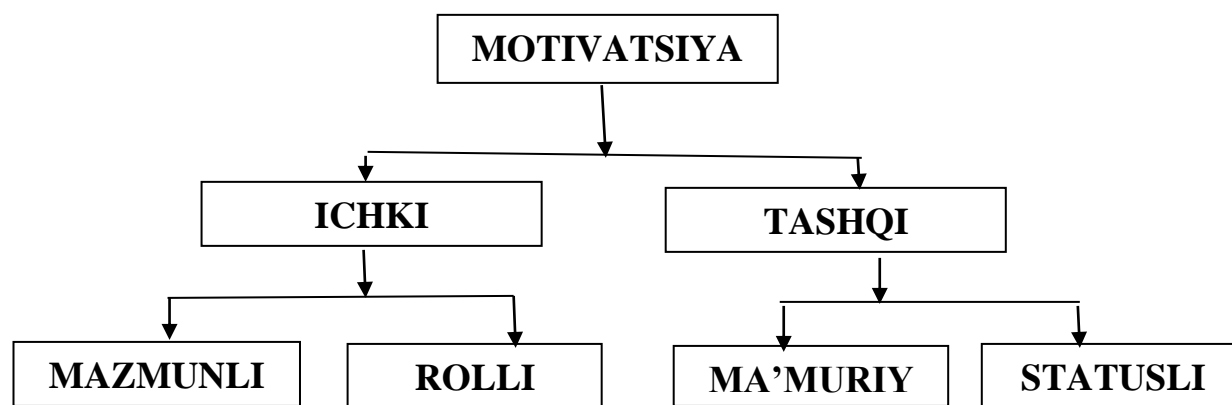
**maqsad => vazifa => harakatlar => nazorat => natija => aks ettirish.**

Bu tashqi (ob'yektiv-ob'yektiv) va ichki (sub'yektiv-psixologik) tarkibiy qismlarni o‘z ichiga olgan har qanday faoliyatning universal tuzilishi. Biz ularni batafsil bayon qilamiz.

1. Buning sababi. Eng umumiy shaklda, motif insonni harakatga keltiradigan narsa. Buning sababi ichki bo‘lishi mumkin (masalan, biror narsa qilish istagimiz) yoki tashqi (vaziyat yoki boshqa odamlar bizni biror narsa qilishga majbur qilganda). Tashqi motivlarga stimullar deyiladi.

Niyatsiz faoliyat bo‘lishi mumkin emas. Biroq, niyatning o‘zi ko‘rinmasligi mumkin, tashqi tomondan sezilmaydi. Bundan tashqari, ongli va ongsiz (insonning o‘zi uchun yashirin) motivlar farqlanadi. Niyat, yoki aksincha, tizim, niyatlarning ierarxiyasi-bu faoliyatni "boshlaydigan" narsa insonni harakat qilish zarurligiga qo‘yadi.

Shu munosabat bilan tashqi va ichki motivatsiya tushunchalariga murojaat qilish kerak. Inson xulq-atvorining haqiqiy murakkabligini tushuntirish uchun zarur bo‘lgan ushbu turtki turlarini yaxshiroq tushunish uchun kichik bir chekinish qilish zarur. 4.1-rasmda motivatsiyaning asosiy turlari ko‘rsatilgan.



**4.1.-rasm. Motivatsiyaning asosiy turlari**

Uzoq vaqt davomida psixologiyada motivatsiyani o‘rganishda samarali yondashuvlar hukmronlik qilmoqda. Ularning ma‘nosi, ular nima uchun odam ishlaydi degan savolga qanday javob berishlariga bog‘liq - chunki u natija olishni



xohlaydi va buning uchun - mukofot va shu mukofot orqali uning ehtiyojlarini qondirish. Biror kishi uchun paydo bo'ladigan, ko'payib boradigan va dolzarbroq bo'lgan ehtiyojlarning o'zi (masalan, ochlik hissi), gomeostatik inqirozlar paydo bo'lishiga olib keladi - tananing maqbul holatini buzilishiga, kuchlanishni kuchayishiga olib keladi, bu esa odamni uni engillashtirish uchun "itaradi", inqirozdan chiqish. Ehtiyoj qondirilgandan so'ng, u o'z ahamiyatini yo'qotadi, inqiroz o'tadi va gomeostaz tiklanadi.

Biroq, 20-yillarda. XX asr Amerikalik olimlar R. Vudvort va A. Uayt shuni ko'rsatdiki, bu gomeostatik, samarali ehtiyojlardan tashqari, inson tanasida ishlash uchun tug'ma ehtiyoj ham mavjud - ko'rish, eshitish, his qilish, hayajonni boshdan kechirish, harakat qilish, nimagadir intilish va h.k. Bu ehtiyoj biron bir natija uchun emas, balki harakat jarayonining o'zi uchun amalga oshiriladigan faoliyatga olib keladi. Taraqqiyot, harakatning natijasi emas, faoliyatning o'zi bu ehtiyojni "qondiruvchilar" dir. Shunday qilib, u protsessual xarakterga ega va uning barcha turdagi modifikatsiyalari havaskorlar ijrosi deb ataladi. Bu o'z manfaati uchun amalga oshiriladigan faoliyat va uning jarayonidan kelib chiqadigan zavq hissi. Bunday rag'batlantiruvchi kuch ichki motivatsiya deb ataladi: uning manbai faoliyat tashqarisida emas, balki o'zida bo'ladi.

Bu ehtiyoj, shuningdek, uning asosida shakllanadigan motivatsiya ishlab chiqarish-gomeostatik ehtiyoj va motivlardan tubdan farq qiladi. Oxirgi "o'tish" - ular qoniqishidan so'ng, gomeostatik inqirozni yengib chiqqandan keyin o'z ahamiyatini yo'qotadilar. Bu protsessual ehtiyojlar bilan farq qiladi: ular nafaqat "o'tib ketmaydi", aksincha, kurs davomida va ularni qondirishga qaratilgan faoliyat natijasida kuchayadi. Har bir inson bu xususiyatni o'zi biladi: biz sevimli va qiziqarli narsa bilan band bo'lsak va u qanchalik quvonch keltirsa, biz shuncha ko'p davom etishni xohlaymiz. Shuning uchun ichki - protsessual ehtiyojlar tubdan to'yinmagan, antiomeostatik xususiyatga ega. Ular orqali shaxs rivojlanadi va nafaqat uning biron narsaga bo'lgan ehtiyojini qondiradi. Bularning barchasi bizni ikkita asosiy motivatsion tizim - tashqi va ichki motivatsiya tizimlarini ajratishga majbur qiladi. Ular bir-biridan nisbatan mustaqil bo'lib, motivatsion konforgia

faqat ikkala tizimning to'liq ishlashi sharoitida erishish mumkin. Ichki motivatsiya tizimi bir qator o'ziga xos xususiyatlarga ega, ular hatto eng kam rivojlangan shakllarida ham namoyon bo'ladi.

Ular bir-biridan nisbatan mustaqil bo'lib, motivatsion konfonga ushbu tizimlarning ikkalasi ham to'liq ishlagan taqdirdagina erishish mumkin. Ichki motivatsiya tizimi yangilikka intilishda ham namoyon bo'ladigan bir qator o'ziga xos xususiyatlarga ega: tashqaridan axborot oqimining to'xtashi kuchli salbiy his-tuyg'ularni va "axborot vakuumini" qoplash uchun bir xil darajada kuchli ehtiyojni keltirib chiqaradi. Agar buning iloji bo'lmasa, sezgir mahrumlik holati paydo bo'ladi, bu jiddiy asab-psixiatrik kasalliklarga, uning kam rivojlangan shakllariga olib kelishi mumkin.

Jismoniy faoliyatga bo'lgan istak: boshlang'ich jismoniy faoliyatga bo'lgan ehtiyoj eng oddiy namoyon bo'ladigan ichki turtki shaklidir.

Dunyo va undagi xatti-harakatlarning samarali va "iqtisodiy" rivojlanishiga intilish: nafaqat faoliyat, balki eng yaxshi natijalarga olib keladigan eng samarali shakllarini tanlashga intilish ham mustaqil va tug'ma ehtiyojlardan biri hisoblanadi. Uning qoniqishi kuchli ijobiy his-tuyg'ular manbai sifatida ko'riladi.

O'z taqdirini o'zi belgilashga intilish: insonda "o'zini tutishining sababini his qilish", o'ziga va xatti-harakatlariga xo'jayin bo'lish uchun ajralmas ehtiyoj bor. Va aksincha, unga nisbatan munosabatni vosita sifatida "qarshilik ko'rsatish", uni tashqaridan boshqarish zarurligi bilan tavsiflanadi (9-bobda "reaktiv qarshilik" nazariyasini ko'ring). Odam o'zini tutishining asosiy manbai uning "men" i ekanligiga ishonishga moyil; bu fikrni kuchaytiradigan tarzda o'zini tuting.

O'z-o'zini anglash istagi avvalgi xususiyat bilan chambarchas bog'liqdir. Bu shunda namoyon bo'ladi, inson nafaqat o'zining "men" ini harakatining asosiy sababi deb biladi, balki shu sababni to'liq anglashga intiladi. Bu insonning "nimaga qodirligini anglab yetish" (A. Maslou), shaxsiy imkoniyatlarini to'liq anglashi zarurati.

Shunday qilib, ichki motivatsiya tizimi ehtiyojlarning umumiy ierarxiyasining eng yuqori darajalariga mos keladigan toifalari asosida yotadi. Bundan tashqari,

unga asoslangan motivlar - o'z-o'zini anglash, o'zini o'zi belgilash, o'zini ustun qo'yish - bu menejment faoliyatining eng o'ziga xos xususiyati. Ularning mavjudligi va rivojlanishning yuqori darajasi ko'pincha shaxs tomonidan menejment faoliyatini tanlashni belgilaydi. Ular sub'yektning shaxsiy imtiyozlarini, boshqaruv faoliyatining shaxsiy jozibadorligini, shuningdek uni amalga oshirishda kasbiy muvaffaqiyatlarni belgilaydi. Rivojlangan ichki motivatsiyaga ega bo'lgan shaxslar uchun faoliyat natijalariga emas, balki uning jarayoniga qiziqish (shu jumladan boshqaruvchilik) o'ziga xos xususiyatdir. Bundan tashqari, ijobiy natijalar shaxs uchun uning faoliyat jarayonida qiziqishini kuchaytiradigan va kuchaytiradigan o'ziga xos vositaga aylanadi.

Tashqi va ichki motivatsiya tizimlari o'rtasida ancha murakkab va muntazam aloqalar mavjud. Birinchidan, tashqi motivlarni amalga oshirish ichki motivlarni kuchaytirishi mumkin. Ikkinchidan, ichki motivlarni amalga oshirish yangi - yanada murakkab (tashqi) motivlarni shakllanishiga olib kelishi mumkin, asar qanchalik qiziq bo'lsa, unda shuncha ko'p va u orqali erishmoqchi bo'ladi. Biroq, boshqa naqshlar ham ahamiyatli emas. Shunday qilib, ichki motivatsiyaning gipertrofiyasi tashqi motivatsiyani pasayishiga olib kelishi mumkin, qachonki inson faoliyat jarayonida shu qadar singib ketgan bo'lsa va undan shunchalik qoniqish oladiki, natijalar fonda yo'qoladi, sub'yektiv ahamiyatsiz bo'lib qoladi. Bunga odatiy, juda o'ziga xos bo'lsa ham, "kuch bilan mast bo'lish" hodisasi misol bo'la oladi. Kuch, albatta, ko'p o'lchovli hodisa (keyingi bobga qarang). Biroq, bu o'ziga xos protsessual motiv sifatida tushunilishi mumkin va tushunilishi kerak, chunki kuch o'zi kuchli qoniqish va ijobiy hissiyotlarning kuchli manbai hisoblanadi. Natijada, kuch vositadan maqsadga va ichki qiymatga aylanadi; bu natijalarga erishish vositasi emas, balki natijalarga - uni mustahkamlashga xizmat qiladi. Ushbu o'zgarish natijasida shaxsga yo'naltirishning o'ziga xos turi ham paydo bo'ladi - mansabparast, "targ'ibotga yo'naltirilgan" shaxs.

Va nihoyat, ikki motivatsion tizimning kelishmovchiligining yana bir namoyon bo'lishi tashqi motivlar va rag'batlarning gipertrofiyasi ta'sirida ichki motivni yo'q qilish deb ataladigan hodisadir. Psixologik tadqiqotlarda quyidagi

qonuniyatlar o'rnatildi. Agar biron bir faoliyat uchun tashqi mukofot etarli darajada yuqori bo'lsa va ayniqsa, ushbu faoliyatning ob'yektiv erishilgan natijalariga, sub'yektning unga qo'shgan hissasiga to'liq mutanosib bo'lmasa, faoliyat jarayonining o'ziga qiziqishning sezilarli pasayishi kuzatiladi (hatto dastlab amalga oshirilgan bo'lsa ham). Dastlab faoliyat jarayoniga turtki beradigan odam (uning mazmuniga qiziqish, ya'ni ichki motivlar tomonidan olib boriladi), asta-sekin, aniqroq, ko'pincha moddiy stimullarning ta'siri ostida o'zlarining motivatsion intilishlarini ularga yo'naltira boshlaydi. Ish "natijalarga intilish" ga va shuning uchun mukofotga aylanadi. U mustaqil motivator xarakterini tobora ko'proq yo'qotmoqda. Natijada ichki motivatsiya keskin pasayadi yoki butunlay yo'qoladi. Shunday qilib, ikkita motivatsion tizimdan biri umumiy motivatsiyadan chetlashtiriladi va buning natijasida umumiy motivatsiya darajasi pasayadi. Motivatsiyaning pasayishi, o'z navbatida, faoliyatning o'zi sifat ko'rsatkichlarining pasayishiga olib keladi.

Ushbu qonuniyat nafaqat natijaga yo'naltirilgan odam natijaga, balki faoliyat jarayoniga ham yo'naltirilgan odamga qaraganda kamroq ishlashni beradigan bo'lsa, u nafaqat tashqi, balki nafaqat mavjudligi bilan ajralib turadigan hodisalarni keng doirasini tushuntiradi, shu bilan birga, ta'riflangan muntazamlilik bilan bog'liq ravishda "oyna" ning bir turi ham borligini ta'kidlash kerak. Bu tashqi motivlar va rag'batlantirishning zaiflashishi bilan ichki motivatsiyani yo'q qilish (yoki kamaytirish)ga olib keladi. Tashqi motivlarni qondirish orqali, shuningdek, u tomonidan olingan natijalar muntazam ravishda qo'llab-quvvatlanmasa, ishda qiziqish kamayishi mumkin.

Tashqi va ichki motivlar faoliyatida ularga mos maqsadlarni shakllantirish va ularga erishish orqali amalga oshiriladi. Tashqi motivlarga mos keladigan maqsadlar tashqi maqsadlar tushunchasi bilan, ichki motivlarga mos keladiganlar esa ichki maqsadlar tushunchasi bilan belgilanadi. Yuqorida motivlarning sub'yektning maqsadlari bilan o'zaro bog'liqligi natijasida maxsus va eng muhim psixologik shakllanish - faoliyatning shaxsiy ma'nosi shakllanishi ta'kidlandi. U shaxsning faoliyatga umumiy munosabatini tavsiflaydi, uning shaxs uchun aslida

nimani anglatishini ko'rsatadi. Agar motivatsiya asosan tashqi bo'lsa va maqsadlar ham haddan tashqari xarakterga ega bo'lsa, unda faoliyat umuman chuqur shaxsiy ma'no bilan tavsiflanmaydi. U chuqur qabul qilinadigan va "hayotiy ish" vazifasini bajaradigan emas, balki faqat boshqa hayotiy maqsadlar va qadriyatlarga erishishning ma'lum vositasi sifatida qabul qilinadi. Agar faoliyatning ichki motivatsiyasi mavjud bo'lsa va uning maqsadlari asosan ichki xarakterga ega bo'lsa, unda faoliyatni qabul qilish o'lchovi ancha yuqori bo'ladi, uning shaxsiy ma'nosi chuqurroq va boyroq bo'ladi. Natijada, sub'yektdan qoniqish ham, faoliyat samaradorligi ham oshadi. Shundan kelib chiqadiki, faoliyatni psixologik boyitishning asosiy yo'nalishlaridan biri va uning samaradorligini oshirish vositasi ichki motivatsiyani rivojlantirish, uni tashkil qilishda ichki maqsadlarga e'tibor berishdir.

Boshqa amaliy natijalar ikkita motivatsion tizim nazariyasidan kelib chiqadi. Bu, xususan, har ikkala motivatsion tizim ham unga bog'langan taqdirdagina mehnat motivatsiyasining eng yuqori darajasiga erishish mumkinligini ko'rsatadi. Shuning uchun rahbar tomonidan motivatsiya funksiyasini amalga oshirish bo'ysunuvchilarning tashqi va ichki motivlarini hisobga olishga asoslangan bo'lishi kerak. Bir tomonga yoki boshqa tomonga moyillik umumiy motivatsiyaning pasayishiga olib keladi. Motivatsion sohaning nafaqat pasayishi, balki deformatsiyasi ham sodir bo'lishi yanada muhimdir. Natijada erishish uchun eng oson va tuyulishi mumkin bo'lgan eng samarali - tashqi, ko'pincha moddiy rag'batlantirish ishtiyoqida ichki motivatsiya yo'q qilinadi. Shuning uchun motivatsiyani tashkil qilishning eng yaxshi varianti mutanosibdir - har ikkala motivatsion tizimning aloqasini ta'minlaydigan tashqi va ichki stimullarning, motivlarning optimal kombinatsiyasi bo'lishi zarur.

Bu yerda ham tashqi, ham ichki motivlarga moyillik ikki motivatsion tizimdan birining hukmronligiga olib keladi. "Har qanday narxda natijaga intilish", "ichki qadriyat sifatida kuch", "shaxsiyatning karieristik rivojlanishi" va boshqalar hodisalari paydo bo'ladi. Shu bilan birga, ikkita motivatsion tizimdan birining gipertrofiyasi boshqasini inhibe qiladi, "uni o'chiradi" va natijada umumiy

motivatsiya qashshoqlashadi, "tekislanadi" va umuman, kamayadi. Motivatsiyaning pasayishi, o'z navbatida, tabiiy ravishda va muqarrar ravishda faoliyat sifatining pasayishiga, xususan, undan qoniqishning pasayishiga olib keladi (bu ham ertami-kechmi uning ishlashiga ta'sir qiladi).

Yangilikka intilish: agar inson axborot vakuumini qoplay olmasa, hissiy mahrumlik holati yuzaga keladi, bu ba'zan jiddiy asab-psixiatrik kasalliklarga olib keladi.

Jismoniy faoliyatga bo'lgan istak - bu eng oddiy namoyon, ichki turtki shaklidir.

Dunyoning va undagi xatti-harakatlarning samarali va "iqtisodiy" rivojlanishiga intilish tug'ma va mustaqil ehtiyoj bo'lib, uni qondirish kuchli ijobiy his-tuyg'ularning manbai hisoblanadi.

O'z taqdirini o'zi belgilashga intilish. Inson o'zining "men" ini o'zini tutishining manbai deb biladi va o'zini shu fikrni kuchaytiradigan tarzda tutadi.

O'z-o'zini anglash istagi - bu insonning "nimaga qodirligini anglab etish" ehtiyoji (A. Maslou).

Tashqi va ichki motivatsiya tizimlari ancha murakkab va tabiiy munosabatlarda bo'ladi. Tashqi motivlarni amalga oshirish ichki motivlarni kuchaytiradi, ichki motivlarni amalga oshirish esa yangi, yanada murakkab tashqi motivlarni shakllanishiga olib keladi. Boshqa naqshlar ham bor. Ichki motivatsiyaning gipertrofiyasi tashqi motivatsiyaning pasayishiga olib keladi. Faoliyat jarayonida yutilish va bu jarayondan qoniqish natijalarni orqa fonga suradi, ular sub'yektiv ahamiyatsiz bo'lib qoladi. Bunga misol qilib, "kuch bilan ekstaz" hodisasini keltirish mumkin, bu vositadan quvvat o'z-o'zidan maqsadga va o'zida qiymatga aylanadi. Buning natijasida shaxsiy yo'nalishning o'ziga xos turi - "targ'ibotga yo'naltirilgan" karieristik shaxs shakllanadi.

Ushbu ikki motivatsion tizimning diskarmoniyasining namoyon bo'lishi, shuningdek, tashqi omillarning gipertrofiyasi ta'sirida ichki motivatsiyani yo'q qilish hodisasidir. Agar biron bir faoliyat uchun mukofot sub'yektning unga qo'shgan real hissasidan oshib ketsa, u holda faoliyatning o'ziga qiziqish pasayadi,

odamning motivatsion intilishlari moddiy rag'batlantirishga o'tadi va natijaga (mukofotga) intilish mavjud. Motivatsion tizimlardan biri umumiy motivatsiyadan chetlashtiriladi va natijada motivatsiyaning umumiy darajasi pasayadi.

Tashqi motivlarga mos keladigan maqsadlar "tashqi maqsadlar", ichki motivlarga mos keladigan "ichki" tushunchalar bilan belgilanadi. Motivlarni insonning maqsadlari bilan o'zaro bog'lash natijasida faoliyatning shaxsiy ma'nosi sifatida shunday muhim psixologik holat shakllanadi. Faoliyatni psixologik boyitishning asosiy yo'nalishi va uning samaradorligini oshirish vositasi bu ichki motivatsiyani rivojlantirish, uni tashkil qilishda ichki maqsadlarga e'tibor berishdir.

Motivatsiyani tashkil qilishning eng yaxshi varianti ikkala motivatsion tizimning aloqasini ta'minlaydigan tashqi va ichki rag'batlantirish, motivlarning optimal kombinatsiyasi hisoblanadi.

Shunga o'xshash holat rahbarning o'zi faoliyatining motivatsiyasi bilan bog'liq. Ushbu faoliyatda motivatsion nomutanosiblikning tipik namoyishi motivatsion deformatsiyalar deb ataladi. Ularning sababi odamning motivatsion munosabatini ularni amalga oshirishda eng katta muvaffaqiyat bilan tavsiflangan faoliyatga o'tish tendentsiyasining mavjudligidadir ("natija qonuni"). Bunday holda, menejment o'rnini bosuvchi uslubga muvofiq rivojlanadi, uning o'ta namoyon bo'lishi korporativ apparat-boshqaruv izolyatsiyasi, klik hodisasi bo'lishi mumkin.

Tashqi va ichki motivlarni ajrata olish zarur. Tashqi motiv odatda biz uchun tanlovni ochadigan ba'zi bir holatlardir. Ichki motiv - xarakter xususiyatlari, shaxsiyat. Qur'on, mag'rurlik, ochko'zlik, g'azab, hasad, rahm-shafqat bularning hammasi ichki sababdir. Tashqi motiv ehtiyojni shakllantiradi va ichki motivni faollashtiradi. Ichki motiv, o'z navbatida, xulq-atvor chizig'ini belgilaydi.

Odatda, tashkilotdagi har bir faoliyat har doim murakkab, protsessual - moddiy va tashqi motivlarning kombinatsiyasi bilan rag'batlantiriladi. Bundan tashqari, ba'zi holatlarda tashqi motivlar asosan harakat qiladi, boshqalar holatlarda esa, protsessual motivlar harakatda bo'ladi.

Qandaydir yakuniy natija yoki maqsadga erishishga qaratilgan hamma narsa tashqi motivatsiyaga ega deb hisoblanadi. Yutuqlar, kuch, mavqe va talablar bilan bog'liq har qanday faoliyatni tashqi motivatsiya deb hisoblash kerak. Agar faoliyat kuch yoki ijtimoiy mavqeini namoyish etish (yoki unga erishish) istagi bilan qo'zg'atilsa, u holda u tashqi tomondan rag'batlantiriladi.

Faollikka ta'sir qiluvchi va protsessual tarkibni keltirib chiqaradigan barcha ogohlantirishlar quyidagi xususiyatlarga ega:

- yangilik va o'zgarish;
- kutilmagan holat;
- murakkablik;
- noaniqlik.

Ba'zi bir ruxsat etilgan (maqbul) nomuvofiqlik, yangi ma'lumotlarning ma'lum va kutilgan ma'lumotlarga mos kelmasligi qiziqish uyg'otadi, qidiruv faoliyatini rag'batlantiradi va o'zini tutishga yo'naltiradi. Bolalarning o'yinlari, manipulyatsion xatti-harakatlari va yo'naltirilganlik-tadqiqot faoliyati aynan shu sharoitlar bilan bog'liq.

Protsessual motivatsiyaning determinantlari. Aynan ma'lum bo'lgan ob'yektdagi kutilmagan o'zgarishlar kuchli faollashuv holatini keltirib chiqaradi. Har qanday g'ayrioddiy, nostandart narsa qidiruv faoliyatini rag'batlantiradi va ijobiy his-tuyg'ularni uyg'otadi.

Ichki motivatsiya, mavjud ma'lumot va ba'zi bir ichki standartlar (taxminlar) o'rtasidagi nomuvofiqlik, nomuvofiqlik juda katta bo'lmagan hollarda paydo bo'ladi.

O'qish yoki ishlash jarayonidan zavqlanadigan, ichki motivatsion faoliyat jarayonida o'z tajribalari va his-tuyg'ularini o'rganadigan odamlarning holatini o'rganish quyidagi protsessual va mazmunli motivatsiyani ajratib ko'rsatishga imkon berdi:

1. Faoliyatga to'liq (aqliy va jismoniy) jalb qilish hissi.
2. Amaliyotda diqqat, fikr va hissiyotlarning to'liq konsentratsiyasi.



3. Ishning u yoki bu paytida qanday harakat qilishni aniq bilishingiz hissi, maqsadlarni aniq anglash.

4. Mumkin bo'lgan xato va muvaffaqiyatsizliklardan qo'rqmaslik.

5. O'zini va atrofini aniq anglash odatiy tuyg'usini yo'qotish, xuddi o'z biznesida "eriydi".

Ushbu konsepsiyada protsessual va mazmunli turtki, inson o'zini mehnatga bag'ishlashdan xursandligini va faoliyatga sho'ng'ishni anglatadi. Ichki motivatsiya - bu ma'lum bir hissiy holat - faol bo'lish quvonchi. Ichki motivatsion faoliyat jarayonida odamning holatini tavsiflash uchun "oqim" tushunchasi kiritilgan.

"Oqim" tushunchasi, shaxs o'z faoliyatiga to'liq bag'ishlanishni, quvonshli faoliyat tuyg'usini belgilaydi, agar shaxs faoliyat mavzusida butunlay eriganga o'xshasa, e'tibor butunlay o'z "men" ini unutishga majbur qiladigan mashg'ulotga qaratilgan bo'lsa. "Oqim" - bu o'ziga xos quvonch, ilhom, zavqlanish holati.

"Oqim" tajribasining paydo bo'lishi ushun sub'yektning imkoniyatlari va vazifaning murakkabligini muvozanatlash muhimdir. Agar imkoniyatlar vazifaning murakkabligidan sezilarli darajada oshib ketsa, u holda odam zerikishni boshdan keshiradi, aks holda - tashvish. Agar topshiriqning murakkabligi sub'yektning imkoniyatlaridan katta darajada oshmasa, unda "oqim" ni boshdan keshirish ushun sharoitlar paydo bo'ladi.

"Oqim" tuyg'usi odamda faoliyatning o'zi zavqlana boshlaganda paydo bo'ladi (masalan, matematik masalalarni eshishdan, sport bilan shug'ullanishdan, she'r yozishdan va shunga o'xshash narsalar).

"Oqim" hissi faoliyatni o'ynashga o'xshash qiladi, shunki o'yinda harakatga bo'lgan quvonchli ishtiyoq eng aniq ifodalanadi.

"Oqim" tajribasi istisno hodisa emas, u o'zini kundalik mayda epizodlar (tushlar, xayollar, o'yinlarda) shaklida ham namoyon qiladi.

Agar topshiriqning murakkabligi sub'yektning imkoniyatlaridan katta darajada oshmasa, unda "oqim" ni boshdan kechirish uchun sharoitlar yuzaga keladi.

"Oqim" tuyg'usi odamda faoliyatning o'zi zavqlana boshlaganda paydo bo'ladi (masalan, matematik masalalarni echishdan, sport bilan shug'ullanishdan, she'r yozishdan va shunga o'xshash narsalar).

"Oqim" hissi faoliyatni o'ynashga o'xshaydi, chunki o'yinda eng yorqin aks ettirilgan - bu harakatga quvonch bilan bag'ishlanish.

"Oqim" tajribasi istisno hodisa emas, shuningdek, u kichik kundalik epizodlar ko'rinishida (tushlar, xayollar, o'yinlarda) namoyon bo'ladi.

Ichki motivatsiyani tavsiflash uchun tajribalarning ikki turi qo'llaniladi:

- 1) ularning imkoniyatlarini anglash;
- 2) o'z-o'zini tasdiqlash.

Ushbu ikkita tajriba qanchalik ko'p ifoda etilsa, ichki motivatsiya darajasi shunchalik yuqori bo'ladi. Bunday holda, faoliyat qanchalik kuchli ichki motivatsiyaga ega bo'lsa, shuncha u o'z imkoniyatlarini sinab ko'rish bilan bog'liq va mustahkamlashni talab qilmaydi. Tashqi motivatsiya, natijada sub'yekt tomonidan tashqi sabablarga ko'ra (va uning imkoniyatlariga emas) tavsiflanganda va u tashqi ta'sirlar natijasida (masalan, mukofot va jazo) o'z xohish-irodasi bilan harakat qilganda paydo bo'ladi.

### **4.3. Yutuqli va yutuqsiz motivatsiya**

Atrof-muhit bosimi va talablari, va'da qilingan mukofotlar va mumkin bo'lgan jazolar - bularning barchasi o'zini to'liq tasdiqlash ("garov" kabi his qilish) hissi paydo bo'lguncha o'zini o'zi tasdiqlash tajribasini pasaytirishi mumkin. Inson o'zini vaziyat ustasi sifatida his qilgani sayin, u o'z faoliyatidan shunchalik zavq oladi va uning ichki motivatsiyasi qanchalik baland bo'lsa; va uning muvaffaqiyati qanchalik yomon bo'lsa, u o'zini o'zini tashqi holatlarning o'yinchog'idek his qilsa, u o'z faoliyatini qadrsizlangan va tashqaridan g'ayratli deb biladi.

Protsessual-mazmunli turtki berishning o'ziga xos xususiyatlari bu ularning samaradorligini his qilish, o'zlarini atrofdagi dunyodagi o'zgarishlarning manbai sifatida his qilish, o'z harakatlarining sababchisi bo'lishga intilish (va boshqa odamlar ta'siriga tushib qolmaslik). Odamlarning o'z mustaqilligi tajribasi, ularni

atrofdagi dunyodagi o'zgarishlar manbai ekanligini his qilish ichki (protsessual) motivatsiyaning muhim ko'rsatkichidir.

Masalan, xodim o'zini faoliyatining sub'yekti deb his qilsa (ya'ni, ko'p narsa unga bog'liqligini his qilsa), uning faoliyati ichki motivatsiyaga ega deb bahslashish mumkin. Va agar ish tashqi omillar va sharoitlar (nazorat, mukofot, jazo va boshqalar mavjudligi) bilan belgilanadigan tarzda qabul qilinadigan bo'lsa, unda u tashqi motivatsiyaga ega bo'ladi. Ushbu tashqi omillar yo'q bo'lib ketganda yoki zaiflashganda, faoliyat uchun motivatsiya ham yo'qoladi va, albatta, inson bu bilan mustaqil ravishda shug'ullanishga moyil bo'lmaydi.

Yana bir omil - o'z malakasini, o'z imkoniyatlarini his qilish - har qanday faoliyat uchun ham muhim turtki (sabab) bo'lib, protsessual-mazmunli motivatsiyani tavsiflaydi.

Ularning qobiliyatlari va ularning malakasini baholash, muayyan vazifani bajarishga qodirligiga ishonch, faoliyatning ko'p turlarida muhim turtki beruvchi omil hisoblanadi.

O'zining vakolatiga bo'lgan ishonch - bu ma'lum bir vazifani bajarish uchun uning qobiliyatlari (qobiliyatlari) haqida fikr.

Shuningdek, siz guruhning samaradorligi tuyg'usi, guruhning oldidagi vazifani muvaffaqiyatli bajarishiga ishonchini ta'kidlashingiz mumkin. Hamkorlik faoliyatida guruh a'zolari umuman guruhning muvaffaqiyatga erishish qobiliyatiga ishonch bildiradilar. Effektiv guruhlar guruh samaradorligiga qattiq ishonadilar.

Kuchli malakaga ega bo'lgan shaxslar, qiyinchiliklarga duch kelganda, ularni qat'iyat bilan yengishadi. Shaxsning o'z imkoniyatlariga bo'lgan ishonchi faoliyat motivatsiyasi va samaradorligini belgilaydi.

Ikki sababga ko'ra ishlash yomon bo'lishi mumkin:

- odamlarda qobiliyat yetishmaydi;
- yetarlicha qobiliyatlarga ega bo'lib, ularga o'zlariga ishonch yetishmaydi.

Shuni ta'kidlash kerakki, o'z vakolatlarini sub'yektiv baholash qobiliyatlarning rivojlanish darajasidan ko'ra ko'proq darajada faoliyatga ijobiy munosabatni belgilaydi. Qobiliyatlarning o'zi ham katta rol o'ynaydi. Biroq,

o‘rtacha qobiliyatli bir kishi o‘ziga ishongan bo‘lishi mumkin, boshqasi o‘zini yetarli darajada his etmasligi mumkin. Shunday qilib, bu shaxsning qobiliyatlarini sub’yektiv idrok etish, uning malakasini baholash, faoliyatdagi turtki va qat’iyatlilikni belgilaydi.

Shunday qilib, muhim motivatsion omil bu qobiliyatlar darajasi emas, balki o‘z imkoniyatlarini sub’yektiv baholash va faoliyat samaradorligiga ishonchdir.

O‘zining samaradorligini his qiladigan xodimlar qiyin maqsadlarni qo‘yishadi va ularga erishish uchun ko‘proq kuch sarflashadi.

Faoliyat jarayonida ma’lum yutuqlar kuzatilganda o‘z vakolatiga ishonch ortadi. Muvaffaqiyatli tajriba o‘z vakolati tuyg‘usiga ijobiy ta’sir ko‘rsatadi.

Insonning qobiliyatiga bo‘lgan ishonchiga ta’sir qiluvchi uchta omil mavjud:

- oldingi topshiriqlarning muvaffaqiyati (muvaffaqiyat va muvaffaqiyatsizlik tajribasi);
- boshqalarni kuzatish;
- og‘zaki ishontirish.

Keling, ushbu omillarning har birini o‘ziga bo‘lgan ishonchni rivojlantirishdagi ahamiyati bo‘yicha batafsil ko‘rib chiqamiz.

O‘tmishdagi muvaffaqiyatli tajriba - bu sizning sifaxiylaringizga bo‘lgan ishonchning muhim manbalaridan biridir. Bir qator muvaffaqiyatlardan so‘ng o‘ziga bo‘lgan ishonch ko‘tariladi va muvaffaqiyatsizliklar uni kamaytiradi. Dastlabki muvaffaqiyatsizlik bunday e’tiqodlarga o‘ta salbiy ta’sir qiladi.

Ammo agar muvaffaqiyatsizliklar bunday beqaror ichki omilga kuch sarflamaslik (masalan, odam muvaffaqiyatsizlik sababini u yetarlicha ishlamaganligi, kerakli harakatlarni qilmaganligi bilan izohlaganda) bilan bog‘liq bo‘lsa, u holda muvaffaqiyatsizliklarning salbiy ta’siri kamayadi va muvaffaqiyatsizliklar uning o‘z malakasini va o‘z qadr-qimmatini anglashiga ta’sir qilmaydi. Muvaffaqiyatsizlik sabablarini ushbu izohlash salbiy tajribalar, vakolat hissi va ularning qobiliyatlariga bo‘lgan ishonch ta’sirini kamaytiradi. Ularning yetishmovchiligini yetarli bo‘lmagan harakatlar bilan izohlash nochorlik tuyg‘usini

shakllantirishga olib kelmaydi va o'zlarining vakolatlarini baholashni kamaytirmaydi.

Boshqalarning yutuqlarini kuzatish - bu sizning imkoniyatlaringizga yana bir ishonch manbai. Biror kishi, hamkasbining muammoni muvaffaqiyatli hal qilganini ko'rsa, bu o'ziga ishonchni oshiradi.

Model (boshqa odam) nafaqat ko'nikmalarni, balki muvaffaqiyatli strategiya, qat'iyatlilik, muammoni hal qilishda bir necha usul va variantlarni sinab ko'rish istagini namoyon qilishi juda muhimdir. Inson mahorat va mahorat, qat'iyatlilik, to'siq va qiyinchiliklarni yengish istagidan tashqari, boshqalardan qabul qiladi. Boshqa odamni kuzatib, sub'yekt taqlid qilishi, qarz olishi va shunga o'xshash strategiyani o'z harakatlarida ishlatishi mumkin.

Eng kuchli ta'sir, qoida tariqasida, yaqin atrofdagi odamlar tomonidan amalga oshiriladi. Biroq, televizion, adabiy va hk modellariga taqlid qilish mumkin.

Agar xodimlar o'zlarining muvaffaqiyati haqida fikr-mulohaza olsalar (vazifalarni muvaffaqiyatli bajarish haqida ijobiy ma'lumotlar), unda ularning keyingi vazifani bajarish qobiliyatiga bo'lgan ishonchi ortadi. Xodimlarga o'zlarining sa'y-harakatlari tashkilotning muvaffaqiyati uchun yordam berishini ko'rsatib, menejerlar qat'iyatlilikni rag'batlantiradilar. Ushbu mulohazalar ta'siri ostida bo'ysunuvchilar kuch sarflashga va muvaffaqiyatga erishish uchun ko'p mehnat qilishga moyil bo'ladilar.

Vazifani muvaffaqiyatli yoki muvaffaqiyatsiz bajarish haqida faqatgina ma'lumot, o'z malakasini anglash uchun yetarli emas. Bo'ysunuvchini yanada vakolatli his qilish uchun, bo'ysunuvchining qaysi ko'nikmalari yaxshilanganligi va bu kelajakda unga qanday yordam berishi haqida muhim ma'lumotlar (mulohazalar).

Faoliyatning muvaffaqiyatli natijalariga erishish uchun odam uchun qiyinchiliklarni engib o'tish va qat'iyatlilik strategiyasini o'zlashtirish juda muhimdir.

Har qanday faoliyatning boshlanishi har doim ko'plab kamchiliklar bilan birga bo'lishini, qiyin vazifani bajarishning birinchi varianti aksariyat hollarda

nomukammalligini va harakat, qat'iyat va strategiyani o'zgartirish orqali ish faoliyatini sezilarli darajada yaxshilashi mumkinligini ko'rsatib, rahbar qiyinchiliklarni yengish strategiyasini namoyish etadi. Bunday modellashtirish ma'lum ko'nikmalarni odatiy namoyish etishdan ko'ra motivatsiyaga kuchli ta'sir ko'rsatadi. Muayyan ko'nikmalarni takomillashtirish uchun bo'ysunuvchilarga, ya'ni faoliyatning muvaffaqiyatli bajarilishini aniq nima ta'minlaganiga ishora qilish muhimdir.

Raqobatlar protsessual tarkib motivatsiyasini susaytiradi. Uning yutuqlarini boshqalarning yutuqlari bilan taqqoslash asosida har bir xodimning faoliyatini baholash, insonning qadr-qimmatiga sezilarli ta'sir ko'rsatadigan nomaqbul harakatlar sifatida qaralishi kerak. Har bir alohida ishchining faoliyatini avvalgi muvaffaqiyatga erishish uchun zarur bo'lgan harakatlari bilan taqqoslash maqsadga muvofiqdir. Odamlar, qoida tariqasida, muvaffaqiyatga erishishda harakatlarga alohida ahamiyat berishga moyil emaslar. Qobiliyatning rolini haddan tashqari oshirib, ular odatda harakatni muvaffaqiyatni ta'minlashning muhim omili deb bilishmaydi.

Muvaffaqiyatsizlik (yutuqsizlik) sabablarini tushuntirish ham muhim turtki beruvchi omil hisoblanadi. Biror kishi muvaffaqiyatsizlikni harakatning etishmasligi bilan izohlasa, bu ijobiy imidj va o'ziga bo'lgan hurmatni shakllantirishga yordam beradi, shu bilan birga ijrochining qobiliyatsizligi tufayli muvaffaqiyatsizlikka uchraganligini tan olish o'z qadrini, qadr-qimmatini va o'ziga bo'lgan ishonchni pasaytiradi.

Odamlarning o'z qadr-qimmatini va yuqori qadr-qimmatini saqlab qolish istagi har qanday faoliyatda muhim turtki beradi. Shaxs ko'pincha qobiliyatlarni muvaffaqiyatga erishishning asosiy omili va ularning etishmasligi muvaffaqiyatsizlikning asosiy sababi deb hisoblaydi. Ushbu munosabat ijobiy imidj, o'z qadr-qimmatini va yuqori darajadagi qadr-qimmatini saqlab qolish uchun muvaffaqiyatsizlikka yo'l qo'ymaslik istalmagan tendensiyasini yaratishi mumkin.

Muvaffaqiyatsizlikka yo'l qo'ymaslik boshqa salbiy oqibatlarga olib keladi. Muvaffaqiyatsizlikka yo'l qo'ymaslik uchun odam o'zini juda past yoki juda

yuqori maqsadlarni qo'yadi. Kam maqsadlar va oson vazifalar muvaffaqiyatga kafolat beradi. Ularni tanlab, odam o'zini hurmat qiladi va barqaror o'zini o'zi qadrlaydi. Ba'zilar o'zlarini yuqori (ko'pincha erishib bo'lmaydigan) maqsadlar qilib qo'yadilar, shunda keyinchalik ular muvaffaqiyatsizlikdan omon qolishlari va vazifaning murakkabligiga ishora qilib, o'zlarini oqlashlari mumkin.

Shunday qilib, xodimlarning o'z malakalarini anglashi protsessual-mazmunli motivatsiyani rivojlantirishning muhim belgisi va omilidir. Rahbar va bo'ysunuvchi o'rtasidagi teskari aloqa xususiyati bo'ysunuvchi ishining motivatsiyasiga sezilarli ta'sir qiladi. Masalan, ish jarayonida ijobiy fikrlar (tasdiqlash, ijobiy baho) bo'lsa, u holda protsessual-mazmunli motivatsiya kuchayadi. Agar salbiy fikr-mulohazalar ustun bo'lsa (qoniqarsiz baholashlar, bu xodimlarning professional emasligi yoki ishiga layoqatsizligini ko'rsatadigan bo'lsa), u holda xodimlarning ichki motivatsiyasi pasayadi.

Ammo shuni ta'kidlash kerakki, natijalarni baholash ikki jihatdan qabul qilinishi mumkin:

- vakolatning dalili sifatida u o'sib boradi va shu bilan protsessual-moddiy motivatsiyani oshiradi;

- tashqi nazoratning namoyon bo'lishi sifatida, bu holda protsessual motivatsiyani zaiflashtiradi.

Masalan, rahbar bo'ysunuvchining ishini quyidagicha baholadi: "Siz yaxshi ishladingiz." Ushbu ma'qullash, bir tomondan, bo'ysunuvchilar tomonidan o'zlarining vakolatlari dalili sifatida qabul qilinishi mumkin. Ammo, boshqa tomondan, bo'ysunuvchi uni psixologik nazoratning bir turi sifatida qabul qilishi mumkin (ya'ni menejerning barcha talablarini bajarganligini tasdiqlash sifatida). Xuddi shu holatning ikkita sub'yektiv talqinining psixologik ta'siri, protsessual-mazmunli motivatsiya qarama-qarshi bo'ladi. Birinchi holda, bo'ysunuvchining ichki motivatsiyasi o'sadi, ikkinchisida u kamayadi.

Shunday qilib, har bir boshqaruv harakati bo'ysunuvchilar uchun har xil ma'no va mazmunga ega bo'lishi mumkin. Agar boshqaruvchi ta'sir subordinatlar tomonidan teskari aloqa (muvaffaqiyat haqida ma'lumot) sifatida qabul qilinsa,

demak u subordinatning ichki motivatsiyasini oshirishga yordam beradigan shaxsiy ishtirok etish, avtonomiya, vakolat tuygʻusini kuchaytiradi. Agar boshqaruv harakati xatti-harakatni boshqarish maʼnosiga ega boʻlsa (yaʼni uni boʻysunuvchi tashqi bosim va nazorat sifatida qabul qilsa), bu protsessual-mazmunli motivatsiyani pasaytiradi.

Shunday qilib, boʻysunuvchilarning ichki motivatsiyasining ortishi yoki kamayishi uchun javobgar nafaqat oʻz-oʻzini boshqarish harakati, balki boʻysunuvchilar uchun uning maʼnosi (axborot yoki nazorat qiluvchi).

Xodimlarning protsessual va mazmunli motivatsiyasiga ijobiy taʼsir koʻrsatadigan omillarga erkin tanlash holatlari kiradi. Xodimlarning oʻzlari tomonidan tanlangan tanlov (masalan, vazifalarni tanlash yoki ularni hal qilishning yondashuvlari) ularga oʻz ishlarida erkinlik va oʻz taqdirini belgilash imkoniyatini beradi. Va menejer tomonidan xodimlarning doimiy tartibga solish va nazorat qilish hissi protsessual va moddiy motivatsiyani sezilarli darajada pasaytiradi. Tabiiyki, bunday sharoitda ular oʻz faoliyatini majburiy, tashqaridan shartlangan, yaʼni tashqi motivatsiya sifatida qabul qila boshlaydilar.

Albatta, ish tashqi omillar taʼsirida amalga oshirilishi mumkin. Biroq, tasdiqlash va jazo kuchsizlanib, tashqi nazorat olib tashlanishi bilanoq, xodimning motivatsiyasi zaiflashadi.

Agar tashqi motivatsiya faoliyatni qoʻzgʻatish uchun etarli boʻlgan ichki motivatsiyaga qoʻshilsa, unda faoliyatga moyillik va shunga mos ravishda protsessual-mazmunli motivatsiya darajasi pasayadi. Boshqacha qilib aytganda, doimiy mukofotlar (tashqi stimullar) qiziqarli mashgʻulotlar uchun ichki motivatsiyani pasaytiradi. Shuni eʼtiborga olish kerakki, faqat ichki motivatsiya pasayadi, yaʼni inson faoliyati uchun birinchi navbatda jozibador boʻlgan jarayon va tarkibga qiziqish.

Muayyan vaqt davomida muntazam ravishda mukofot olish (yaʼni tashqi kuchaytirish) jarayonida umumiy motivatsiya darajasi ancha yuqori boʻladi. Biroq, mukofot bekor qilingandan soʻng, faoliyatning oʻziga qiziqishi (yaʼni, uning jarayoni va mazmuni) tashqi kuchaytirish boshlanishidan oldin zaifroq boʻladi.



Moddiy mukofot protsessual-mazmunli motivatsiya ko'rsatkichlarini ramziy yoki og'zaki (og'zaki) dan ko'ra pasaytirishi aniqlandi. Kutilayotgan mukofotlar kutilmagan natijalarga qaraganda ko'proq jarayon-tarkib motivatsiyasini susaytiradi.

Ushbu ma'lumotlarning barchasi ushbu faoliyat avval odamlarda katta qiziqish uyg'otishi sharti bilan amal qiladi. Mukofot qiziqarli topshiriqning zavqini pasaytirdi, ammo qiziq bo'lmagan ishning zavqini oshirdi va shu sababli, ikkinchisida ishlash birinchisining bajarilishidan ko'ra ko'proq quvonch keltira boshladi.

Mukofot berish va'dasi, zavqlanishni anglashga olib keladi. Agar bir vaqtning o'zida vakolatning pasayishi va o'zini tasdiqlashning pasayishi hissi bo'lsa, unda ichki motivatsiya zaiflashadi.

Shunday qilib, ishchilarga avtonomlikni ta'minlaydigan va ularning malakasini va o'ziga bo'lgan ishonchini qo'llab-quvvatlaydigan holatlar protsessual tarkibning motivatsiyasini oshiradi. Xodimlarga bosim o'tkazadigan, ularni boshqaradigan, ularning layoqatsizligini ta'kidlaydigan, ish jarayonidagi taraqqiyot to'g'risida aniq va etarli ma'lumot bermaydigan holatlar faqat protsessual-mazmunli motivatsiyani susaytiradi.

Psixologiyada motivatsiyaning ikki turi ajratiladi - ijobiy va salbiy. Ijobiy motivatsiya o'z faoliyatida muvaffaqiyat qozonishga urinish sifatida qaraladi. Bu o'z ishlarida muvaffaqiyatga erishishda ongli faoliyat namoyon bo'lishini taxmin qiladi. Ushbu holat ijobiy his - tuyg'ular va hissiyotlarning namoyon bo'lishi bilan bog'liq. Ammo salbiy motivatsiya jazo bilan bog'liq bo'lgan barcha narsalarni nafaqat moddiy, balki axloqiy, ya'ni mahkum qilish bilan bog'liq bo'lgan barcha narsalarni o'z ichiga oladi.

Motivatsiya xodimlarni tashkiliy maqsadga yo'naltirishda bo'lishi kerak. Yuqorida ta'kidlab o'tilganidek samarali, faqatgina shaxsiy ehtiyojlar orqali motivatsiya yoki tashkiliy vazifalarni amalga oshirish orqali individual ehtiyojlarni qondirish qobiliyatini anglash holatida bo'ladi. Va bu munosabatlar qanchalik yaqin bo'lsa, motivatsiya shunchalik **samarali** bo'ladi.

I. Murashko fikricha motivatsiya modeli ketma-ket bosqichlardan shakllanadi, ya'ni:

- inson ehtiyojlari va rag'batlantirishlarini aniqlash;
- ehtiyolarni qondirmaslik taranglikni keltirib chiqaradi.

Tanglikka tashqi sharoit, imkoniyat va maqsad ta'sir qiladi.

Ehtiyojlarni qondirish uchun kuch sarflash kerak.

Harakatlar zaif tomonlarga asoslangan ko'rsatkichlarning ma'lum darajasiga erishishga olib keladi.

Erishilgan ko'rsatkichlar uchun dastlabki ehtiyojlar va rag'batlantirishlarni qondiradigan mukofotlar taqdim etiladi.

Ushbu sxema davriy ravishda amalga oshiriladi: ba'zi ehtiyojlarni qondirish boshqalarni keltirib chiqaradi, ularni qondirish uchun yana bir bor kuch sarflash kerak bo'ladi.

Ehtiyojlardan tashqari, inson mehnati boshqa omillar, masalan, qobiliyat, atrof-muhit va hk.

O'zlarining rag'batlantirish tizimlarini yaratishda har bir tashkilotga individual motivatsiya omillariga ustunlik beriladi. Bu tashkilotning kattaligiga, u joylashgan hayot tsiklining holatiga, resurslarni jalb qilish qobiliyatiga, shaxsiy idrokiga va menejment tomonidan ma'lum omillardan foydalanish maqsadga muvofiqligiga bog'liq.

Qoida tariqasida tashqi omillar dastlab kuchliroq ta'sirga ega, ammo vaqt o'tishi bilan ularning ta'siri cheklangan. Ichki omillar davomiyligi jihatidan uzoqroq va chuqurroq motivatorlar deb qaraladi, ammo ular tashkilotning har bir a'zosiga individual yondoshishni va tegishli mehnat sharoitlarini yaratishni, ishdan tashqari aloqani, menejer-bo'ysunuvchi munosabatlar psixologiyasining o'zgarishini, tashkilotni boshqarish falsafasining o'zgarishini, eng yuqori qiymat ekanligini tushunishni talab qiladi. tashkilot tashabbuskor, ijodiy, yuqori motivatsiyaga ega xodimlardir.

Shu bilan birga, ichki va tashqi omillar antagonist sifatida harakat qilmasligini anglash kerak - ular bir-birini to'ldiradi va inson xulq-atvori bir vaqtning o'zida ko'plab motivlarning harakati bilan belgilanadi.

Tashkilot a'zolarini samarali rag'batlantirish uchun quyidagilar zarur:

- xodimlarni qoniqtiradigan ish haqi darajasini aniqlash;
- erishish mumkin bo'lgan mehnat unumdorligining kerakli darajasini belgilash;
- adolatli nisbatni aniqlash uchun: natijalar-mukofot;
- jarimalar va rag'batlantirishlarning adolatli qo'llanilishini belgilash;
- xodimlarning o'zini o'zi anglashi uchun tegishli sharoitlarni yaratish;
- tashkilotning aniq va erishiladigan maqsadlarini shakllantirish, unga erishish mehnatni yanada g'ayratli qiladi;
- tashkilot a'zolarining motivatsiyasining ichki va tashqi omillaridan mutanosib foydalanish uchun sharoit yaratish.

Tashqi, tizim xodimlariga nisbatan, motivatsiya, tashkilotda ozmi - ko'pmi samaradorligi bilan ishlay oladi, ammo odamda ichki motivatsiya etishmasa, hech qanday motivatsion voqea muvaffaqiyatli bo'lmaydi.

Ichki motivatsiya - bu insonning psixologik holati bo'lib, u amalga oshirilgan ishga, u ishlayotgan jamoaga va atrof-muhitga munosabat natijasida yuzaga keladigan ijobiy his - tuyg'ular bilan tavsiflanadi. Ichki motivatsiyaning o'ziga xos xususiyati shundaki, unga ijobiy ta'sir ko'rsatadigan tashkilot tomonidan ta'sir juda qiyin, biron bir joyda tashkilotning aybi bilan turtki tez-tez uchrab turadi.

Demotivatsiya - shaxsning o'z vazifalarini bajarish uchun ichki motivatsiyasini qisman yoki to'liq yo'qotish.

Inson yangi ish yoki o'qish joyiga kelganida, uning ichki motivatsiyasi kuchli ishlaydi, chunki yangi vazifalar, yangi istiqbollari, yangi ufqlar paydo bo'ladi.

Xodimlarni ishdan bo'shatishning asosiy omillari:

- ishga qabul qilishda yoki lavozimni almashtirishda erishilgan kelishuvlarning buzilishi;

- xodim o‘zi qadrlaydigan har qanday ko‘nikmalarni amalga oshirmaslik;
- g‘oyalar va tashabbusni e‘tiborsiz qoldirish;
- tashkilotga daxldorlik tuyg‘usining etishmasligi;
- o‘zlarining kasbiy o‘shishi va ko‘zga ko‘rinadigan natijalari yo‘qligida namoyon bo‘ladigan yutuq tuyg‘usining etishmasligi;
- rahbariyat va hamkasblarning yutuqlari va natijalarini tan olishning etishmasligi;
- xodimning maqomida o‘zgarishlar bo‘lmasligi.

Xodimning vazifalari doirasini belgilashda, demotivatsiyaning mumkin bo‘lgan omillarini hisobga olish, uni turli xil loyihalarga jalb qilish va tashkilot hayotida ishtirok etish muhitini yaratish insonning ichki motivatsiyasini yuqori darajada ushlab turishga yordam beradi, bu uning potentsialidan samarali foydalanishga yordam beradi.

Tashkilotlar ichki motivatsiya haqidagi bilimga asoslangan ma’lum motivatsion kuchlardan foydalangan holda ikkita HR strategiyasidan birini tanlashi mumkin.

Vaziyat ustunligi strategiyasi. Ushbu strategiya arzon ishchi kuchining ko‘pligidan foydalanishga asoslangan. Shu bilan birga, xodimlar uchun moddiy va rag‘batlantirish bazasi minimallashtiriladi: ish haqining umuman past darajasini belgilash; ish joyida o‘z o‘rnini egallash uchun odam maksimal samaradorlik bilan ishlashga harakat qilganda, sinov muddati deb ataladigan ish haqining past darajasini belgilash; kadrlarning doimiy almashinuvi va boshqalar.

Tashqi motivatsiya - bu odam uchun har qanday faoliyatni amalga oshirishga undaydigan ba’zi bir yoqimli oqibatlar yoki faoliyat natijalari (mukofotlash, maqtash, muvaffaqiyat).

Muayyan faoliyatni amalga oshirgandan so‘ng, odam ma’qullash, ijobiy baho, moddiy mukofot, ya’ni ijobiy mustahkamlashga ega bo‘lishi mumkin. Ijobiy mustahkamlash tufayli qoniqish faollik bilan bog‘liq, shuning uchun faoliyat va zavq munosabatlari o‘rnatiladi. Inson kelajakda zavq olishga intilishga ega

(maqtash, moddiy mukofot va boshqalar), bu uni zavq bilan bog‘liq bo‘lgan faoliyatni amalga oshirishga undaydi.

Agar faoliyat jarayoni yoki uning natijasi qo‘llab-quvvatlanmasa (ya’ni, na tasdiqlash, na mukofot va shunga mos ravishda zavq bo‘lmaganida), unda bu holda kelajakda inson ushbu faoliyatni tashkilot uchun yuqori yoki yetarli darajada bajarishga intilishi ehtimoldan yiroq emas.

Muayyan faoliyat bilan bog‘liq bo‘lgan ijobiy tajribalar tajribadan oldin yoki uning davomida sodir bo‘lgan voqealarni hissiy jihatdan mustahkamlaydi. Natijada, odam mamnunlikni keltirib chiqargan yoki norozilikka yo‘l qo‘ymaslik uchun imkoniyat yaratgan narsani qilishga intiladi. Agar biron bir harakat yoqimli tajriba bilan birlashtirilgan bo‘lsa, unda ijobiy his-tuyg‘ularni faollik bilan birlashtirish ushbu faoliyatga turtki beradi.

Muayyan xulq-atvor shakllari kelajakda ijobiy oqibatlariga (mukofotlash, tasdiqlash, o‘zlarini tasdiqlash imkoniyati) hamroh bo‘lganda takrorlanadi va takrorlanadi. Va ularning takrorlanish ehtimoli, qoida tariqasida, agar bu harakatlar yoqimli his-tuyg‘ular bilan bog‘liq bo‘lmasa yoki aksincha, salbiy narsa bilan (jazo, norozilik va hk) qo‘shilsa kamayadi.

Agar biror kishi o‘zini tutishning muayyan shakllari uchun ijobiy mustahkamlashni (ma’qullash, mukofotlash) oladigan bo‘lsa, unda bunday harakatlar kelajakda belgilanadi va takrorlanadi va jazoga murojaat qilsa, odam ba’zi harakatlardan qochishga majbur bo‘ladi. Muayyan harakatlar yoki harakatsizlik uchun jazo oladigan kishi, bundan keyin o‘zi xohlaganligi uchun emas, balki jazodan qo‘rqanligi sababli "kerak bo‘lganda" harakat qiladi. Va jazo tahdidi yo‘qolganda, avvalgi kiruvchi xatti-harakatlar tiklanadi

Faqatgina jazoga murojaat qilish orqali, ko‘plab psixologlarning fikriga ko‘ra, ichki motivatsiyani shakllantirish mumkin emas. Agar jazo qo‘llanilsa, uni ijobiy mustahkamlash bilan birlashtirish maqsadga muvofiqdir.

Kerakli tashkiliy xulq-atvorni shakllantirish uchun xodimlarning ijtimoiy kerakli bo‘lgan harakatlarini ajratib ko‘rsatish va ularni tasdiqlash, mukofotlash va

boshqa turdagi mustahkamlash bilan qo‘llab-quvvatlash kerak. Tashkiliy xulq-atvorni ijobiy mustahkamlashning har xil turlari mavjud.

MaqtoV (ma‘qullash): Menejer bo‘ysunuvchisining yuqori ko‘rsatkichlari uchun harakatlarini ma‘qullaydi. Ijobiy mustahkamlash (maqdash) ma‘lum darajada rahbar va bo‘ysunuvchi o‘rtasidagi munosabatlarga bog‘liq. Mavzu (bo‘ysunuvchi) bilan yaxshi munosabatda bo‘lgan rahbarlarning maqtovlari katta ta‘sirga ega. Tasdiqlash shakllarining bir xilligi va ulardan muntazam foydalanish bunday mustahkamlash samarasini pasaytiradi.

Imtiyozlar va maqomning oshishi. Rasmiy yoki norasmiy maqomni ko‘tarish ijobiy mustahkamlovchi ta‘sirga ega. Maqomning oshishini kutish shaxsga sezilarli ta‘sir ko‘rsatadi (faollikni rag‘batlantiradi).

Progressiv firmalar menejmentda ushbu motivatsion omildan foydalanishga usta. Etarli darajada rivojlangan boshqaruv tizimi (ko‘plab bo‘limlar, guruhlarining mavjudligi) ham boshqaruv jamoasi, ham oddiy ishchilar motivatsiyasiga sezilarli ta‘sir ko‘rsatadi. Inson hatto kichik tarkibiy bo‘linma yoki guruhning yetakchisiga aylanishiga turtki beradi va kerakli maqomga erishib, ierarxik zinapoyadan ham yuqoriga ko‘tarilishga harakat qiladi.

Muayyan imtiyozlarni olish qobiliyati, yuqori ish haqi, boshqarish qobiliyati va shu bilan ularning kuchga bo‘lgan ehtiyojini qondirish muhim motivatsion omillardir. Bu odamni mavqega erishishga undaydi, unga erishish uchun katta harakatlarni amalga oshiradi. Tabiiyki, boshqaruv ierarxiyasida yuqoriroq ko‘tarilishga intiladi. Birovning irodasi ob‘yekti va passiv ijrochisi emas, balki odamlarga ta‘sir o‘tkazish va o‘zgarishlarning sub‘yekti ("manba") bo‘lish qobiliyati juda jozibali. Axir, odam mustaqil ravishda ta‘sir o‘tkazishga intiladi, belgilaydi, qaror qabul qiladi va boshqa odamlarning ta‘sir ob‘yekti bo‘lmaydi.

Ishonch, e‘tibor, qobiliyatlaringizni baholash, o‘zingizni yetakchi (yetakchi) sifatida namoyish etish imkoniyati - bularning barchasi insonni yanada ko‘proq ishlashga undaydi.

Baholar, ballar, test ko‘rsatkichlari. Yaxshi va zo‘r ballar, yuqori reytinglar va yuqori test natijalari muhim rag‘batlantiruvchi ta‘sirga ega. Shuni ta‘kidlash

kerakki, ko'proq differensialangan baholash tizimi ko'proq motivatsion ahamiyatga ega. Bunday holda, bo'ysunuvchi o'z yutuqlarini nafaqat boshqa odamlarning natijalari bilan, balki oldingi yutuqlari bilan ham taqqoslashi mumkin. Nafaqat ijobiy baho ishlashni rag'batlantiradi, balki istiqbolga bo'lgan qarashni, ularning yutuqlaridan oshib ketishni xohlaydi.

Moddiy mukofot. Sovg'alar, sovg'alar, bonuslar, pul mukofotlari har qanday faoliyat turtkiga katta ta'sir ko'rsatadi. Ammo muntazam ravishda qo'llanilganda, ushbu ijobiy mustahkamlash shakllari protsessual tarkibning motivatsiyasiga salbiy ta'sir ko'rsatishi mumkin.

Mustahkamlashda asosiy narsa - ijobiy his-tuyg'ularning mavjudligi, biz u bilan qiziqishni shakllantirishga intilayotgan muayyan faoliyatni bog'laymiz. Quvvatlash uchun, ma'lum darajada, ijobiy his-tuyg'ularning manbai qayerda bo'lishi muhim emas: ma'qullashda, ramziy mukofotda yoki moddiy rag'batlantirishda. Eng muhimi, lazzatlanishni muayyan faoliyat bilan birlashtirishdir.

Agar biror mashg'ulotni bajarayotganda siz zavqlanishni o'rgansangiz, u holda siz ushbu faoliyatga qiziqishni (yoki protsessual-mazmunli turtki) shakllantirishingiz mumkin. Agar siz o'zingizni maqtasangiz, mashg'ulotni muvaffaqiyatli yakunlagani uchun shokolad yoki boshqa shirinliklar bilan mukofotlasangiz, unda bu o'z taqdirini o'zi belgilashga ta'sir qilishi mumkin (va faoliyatga qiziqish, motivatsiya shakllanishiga hissa qo'shadi).

Biror kishining tashkiliy xulq-atvorning biron bir shaklini mustahkamlash yoki o'zini o'zi belgilashdan olgan zavq qanchalik kuchli bo'lsa, xulq-atvor (yoki faoliyat) shunchalik mustahkam bo'ladi.

Muayyan odamda aynan qaysi narsa eng katta zavqni keltirib chiqarishi, qanday mustahkamlash shakli samarali bo'lishini bilish juda muhimdir. Mustahkamlashning tegishli shaklini tanlash uchun shaxsning ehtiyojlari va motivlari ierarxiyasi to'g'risida ma'lumot muhimdir.

Motivatsiya - bu faoliyat bilan bog'liq bo'lgan zavqni bashorat qilish sababli faoliyat uchun motivatsiya. Muayyan ishni tugatgandan so'ng mamnuniyatni qabul

qilish, odam kelajakda bunday zavqlanish imkoniyatini o'z zimmasiga oladi, bu esa uni ushbu faoliyatni amalga oshirishga undaydi. Shunday qilib, zavq qudrati, ijobiy his-tuyg'ular intensivligi faoliyat motivatsiyasini shakllantirishda muhim omil hisoblanadi.

Tashqi mustahkamlash muvaffaqiyat yoki muvaffaqiyatsizlikka oid tezkor va etarlicha mulohazalar bilan birlashganda samaraliroq bo'ladi. Shu bilan birga, faoliyat natijasi, faoliyatning muhim tarkibiy qismlarining rivojlanishi yoki buzilishi qayd etiladi va qayd etiladi. Bu odamga o'z faoliyati samaradorligini nazorat qilish imkoniyatini beradi.

Mustahkamlash eng katta ta'sirni bosqichma-bosqich dastur bilan birlashtirganda, ya'ni insonning tashkiliy xulq-atvorining kerakli shakllariga erishilganda va asta-sekin kuchaytirganda beradi.

Xodimning tashkiliy xatti-harakatlarida kichik bo'laklarni tanlab olish va maksimal muvaffaqiyatga erishishga va muvaffaqiyatsizlikni minimallashtirishga imkon beradigan sharoitlarni yaratish kerak. Har bir qism kichik va murakkab bo'lmagan bo'lishi kerak. Biror kishi oldingisini bajarishga muvaffaq bo'lgandagina keyingi vazifaga o'tadi. Barcha elementlar kichik va murakkab emas, ularning bajarilishi ijobiy his-tuyg'ular bilan birga keladi, vazifani muvaffaqiyatli bajarishi tufayli zavq, kerakli ball, og'zaki va ramziy ma'qullash, moddiy mukofot va boshqalar.

Bunday vaziyatda odam boshqalar bilan emas, balki o'zi bilan kurashadi va bu yondashuv, bir tomondan, raqobat beradigan barcha afzalliklarga ega, ikkinchidan, muvaffaqiyatsizlik hech qanday salbiy oqibatlariga olib kelmaydi.

Har qanday xatti-harakatlar ijobiy mustahkamlash bilan mustahkamlanadi va bunday xatti-harakatlarning ijobiy kuchaytirmasdan takrorlanishi uning yo'q bo'lishiga yordam beradi. Bu xatti-harakatlarning ijtimoiy nomaqbul tashkiliy shakllariga (o'g'irlik, zo'ravonlik, aldash va boshqalar) ham tegishli. Psixokorreksiya strategiyasi ijtimoiy nomaqbul xatti-harakatlarni kuchaytirishni to'xtatishdir.



Agar biror kishi jarayonga va faoliyatning mazmuniga ma'lum bir qiziqish bildirsa, u holda ko'proq tashqi mustahkamlashni ta'minlash orqali umumiy motivatsiya darajasi oshishi mumkin.

Tashqi mustahkamlashni ta'minlab, ma'lum vaqt davomida motivatsiyani etarlicha yuqori darajada ushlab turish mumkin, chunki moddiy mukofot, ramziy yoki og'zaki ma'qullash shaklida tashqi mustahkamlash protsessual-mazmunli motivatsiyaga qo'shiladi. Muntazam mustahkamlashni tugatgandan so'ng protsessual-mazmunli motivatsiya pasayadi (faoliyat mazmuniga qiziqish).

Ijobiy mustahkamlash quyidagi hollarda protsessual tarkibning motivatsiyasini pasaytiradi:

- agar tashqi kuchaytirish manipulyatsiya qilish hissi tug'dirsa;
- agar insonda yutuqlaridan faxrlanish hissi bo'lmasa;
- shaxs allaqachon qiziqish bilan bajargan faoliyat kuchaytirilganda (ya'ni yaxshi va mukofotlarsiz);
- qachon kuchaytirish yutuqlarga bog'liq emas (ya'ni, shaxs uni qanday bajarganligidan qat'i nazar, kuchaytirilgan faoliyatni amalga oshirganda);
- yaxshi va qoniqarli natijalar mustahkamlanganda;
- agar mukofotlar tez-tez ishlatilsa, to'yish xavfi mavjud, agar ular odatiy protseduralarga aylansa, samarasiz bo'ladi.

Shunday qilib, biz motivatsiya ishning samarali bajarilishini ta'minlovchi omillardan biri deb ayta olamiz.

#### **4.4. Motivlarning turlari, mazmuni va o'zgarishi**

Motivatsiya - bu odamlarning rivojlanishi uchun asos, vosita, manbalar va rag'batlantirish ekanligi haqida yuqorida to'xtalib o'tdik. Motivatsiyaga bo'lgan ehtiyoj rahbarlarning odamlar bilan va odamlar orasida ishlashi kerakligi bilan bog'liq bo'lib, ular o'zlarining harakatlarini tashkilot (firma) uchun kerakli yo'nalishga yo'naltirish imkoniyatiga ega bo'lishlari uchun bo'ysunuvchilarining ba'zi harakatlarining sabablarini bilish muhimdir.

Taniqli amerikalik biznes rahbar Li Yakokka ta'kidlashicha: «Rahbar hech bo'lmaganda bitta odamni baquvvat bo'lishga undagan bo'lsa, ko'p narsaga erishdi. Korxonani oldinga siljitish haqida gap ketganda, barchasi odamlarni rag'batlantirish bilan bog'liq. Siz bo'ysunuvchingizni faoliyatga undashingiz va uni majburlashingiz kerak, o'z navbatida bo'ysunuvchilaringizni harakat qilishga undashingiz kerak".

Asrlar davomida odamlar o'zlarining harakatlarini tushuntirishga, hayotdagi voqealar sabablarini bilib olishga, odamni qanday harakatlantiruvchi kuchlarni rolini bajaradigan muayyan qadriyatlarni va ehtiyojlarni odamlarni qanday harakatlarga majbur qilishini aniqlashga harakat qildilar.

Turli xil yondashuvlarning mavjudligi motivatsiyaning murakkab, ko'p qirrali hodisa ekanligini tasdiqlaydi.

Motivatsiya sirlarga to'la, chunki motivlarni bevosita kuzatish yoki o'zgartirish mumkin emas. Ular to'g'ridan-to'g'ri odamlarning harakatlaridan kelib chiqishi kerak.

Xodimlarni rag'batlantirish faqat pulga bog'liq degan noto'g'ri tushunchalar tufayli unga to'g'ri ta'rif berish va to'g'ri tushunchani ular ongiga yetkazish zarur.

**Xodimlarni rag'batlantirish** - bu mehnat unumdorligini oshirishning bir usuli. Kadrlarni rag'batlantirish - bu kompaniyada xodimni belgilangan maqsadlarga erishishda yanada samarali va yaxshiroq ishlashga undaydigan sharoitlar va turli xil rag'batlantirish yo'llaridir.

Biroq, motivatsiya turlari va shakllarini ko'rib chiqishni boshlashdan oldin, uning xodimlarning o'ziga qanday ta'sir qilishini ko'rib chiqish maqsadga muvofiqdir.

Shunday qilib, mehnatga motivatsiya berishning ijobiy natijalari quyidagilarda namoyon bo'ladi:

1. Xodimlarni mehnat vazifalarini yaxshiroq bajarishga undaydi.
2. Ularning ish samaradorligini va umuman kompaniya samaradorligini oshiradi.

3. Jamoada qulay kayfiyatni yaratadi.

4. Xodimlarning uzoq muddatli ishlariga yordam beradi (shu bilan tovar aylanmasi va xodimlar xarajatlarini kamaytiradi).

5. O'z ishini qadrlaydigan malakali xodimlar tarkibini yaratadi.

6. Xodimlarning ular ishlayotgan kompaniyaga bo'lgan sadoqatini oshiradi.

7. Korporativ madaniyatni yaratadi.

Ma'lum bo'lishicha, agar rahbar mehnat motivatsiyasi turlarini bilsa, motivatsiya shakllari va darajalaridan to'g'ri foydalansa, u holda bu kompaniya rivojlanishiga yordam beradi va raqobatchilarni orqada qoldiradi.

Shuni ham ta'kidlash lozimki, hayotda turli xil motivatsiya nazariyalari mavjud - Maslou, MakGreggor, Vroom, Adams va boshqalar.

Bularning barchasi, albatta, yaxshi, hurmatga loyiqdir. Rahbar motivatsiyani amalga oshirishi uchun uning turlarini bilishi lozim Mehnat motivatsiyasining ikkita asosiy turi mavjud:

- Moddiy;
- Nomoddiy.

Nomoddiy yana ikkita turga bo'linadi:

1. Ijtimoiy;
2. Psixologik.

Nega sizga motivatsiya uchun puldan ko'proq foydalanish kerak? Shuning uchun hammasi ishga keladimi? Insonning ishi uchun pul to'lash ancha oson, va hamma baxtli bo'ladi.

Ammo bu unday emas. Hamma odamlarni turli narsalar rag'batlantiradi. Kimdir pul va kimdir yelkasiga oddiy do'stona urish. Shu sababli, xodimlarni motivatsiya va rag'batlantirishning har xil turlari ixtiro qilindi.

**Moddiy motivatsiya.** Odatda, xodimlarning moddiy rag'batlantirilishi kompaniyalarda eng ko'p qo'llaniladi.

Xodimlarni moddiy rag'batlantirilishi bilan, rahbarlarning aksariyati bonuslar yoki jarimalarni nazarda tutadi. Biroq, moddiy rag'batlantirishning 3 xil turlari mavjud.

**Pul mukofoti.** Ehtimol, siz "ishlash uchun to'lash" tizimi bilan tanishasiz. Bu siz bilan bizning pul motivatsiyamiz.

Xodim erishishi kerak bo'lgan va bajarishi kerak bo'lgan vazifalar ro'yxatiga ega. Buning uchun u pul mukofotini oladi. Bu pul motivatsiyasi, unga quyidagilar kiradi:

- ish haqi, shu jumladan uning ko'payishi;
- sotish ulushi (eng keng tarqalgan yondashuv);
- bonuslar, nafaqalar;
- sug'urta, ijtimoiy paketlar;
- xodimlar uchun tanlov g'olibini taqdirlash.

Misollar:

1. Oyiga eng yuqori miqdorda maxsulot sotgan xodim 5-10 ming so'm miqdorida mukofot oladi.
2. Reja 110 foizga bajarilganda, savdo rahbari 3000 bonus oladi.
3. Savdo rejasiga 70 dan 80% gacha erishilganda, xodim sotish foizini 5% tashkil qiladi va reja 80 dan 90% gacha bajarilganda uning ulushi 8% ni tashkil qiladi.

Siz xodimlarni rag'batlantirishingiz kerak va buni har xil tomondan bajarishingiz kerak. Va agar siz oyiga 500000 so'm to'layotgan bo'lsangiz ham, buni turli sabablarga ko'ra qilishingiz kerak.

Aks holda, odam qiziqishni yo'qotadi va u buni sizning vazifangiz deb biladi.

**Pulsiz motivatsiya.** Pul bo'lmagan holatni ko'rsangiz, bu uning bepul ekanligini anglatmaydi. Bu pulni talab qiladi, siz uni xodimga boshqa shaklda berasiz, ammo ayni paytda sizning xarajatlaringiz bor. Yaxshi ish uchun mukofotlash variantlarini diversifikatsiya qilish kerak bo'ladigan holat yuzaga keladi:

- kompaniya sheriklari xizmatlaridan katta chegirmalar bilan yoki hatto bepul foydalanish imkoniyati;

- xodimlar va uning oila a'zolari uchun kompaniyadan sayohat paketlarini olish imkoniyati;

- teatr, sirk va boshqa madaniy tadbirlarga bepul chiptalarni olish imkoniyati;

- kompaniya hisobidan chet elga xizmat safariga chiqish imkoniyati;

- kompaniya mablag'lari hisobidan o'qitish imkoniyati.

Misollar:

Ushbu turdagi samaradorlikni oshirish uchun resurslar kerak. Ammo bu katta miqdorlar bo'lishi shart emas.

Masalan, sizning kompaniyangizda pulsiz motivatsiya doirasida ijtimoiy tarmoqlarda xodimlarning shaxsiy sahifalarini bepul targ'ib qilishingiz mumkin. Bu arziyasiz, lekin yoqimli motivatsiya bo'lishi mumkin.

**Jarima tizimi.** Endi motivatsiyaning eng yoqmagan turiga o'tamiz - jarima.

Oddiy biznes egasi kechikmaydigan, kelishilgan majburiyatlarni bajaradigan xodimga pul to'lash, uni cheksiz jarimaga solishdan ko'ra ancha osonroq. Ya'ni:

- xodimdan me'yor va standartlarga rioya qilmaganligi uchun pul yig'ish;

- xodimdan uning yomon ishlashi uchun pul yig'ish;

- belgilangan maqsadlarni bajarmaganligi uchun "jamoaviy aql" dan pul yig'ish;

- yomon ishlagani uchun qo'shimcha ish soatlari belgilash.

Misollar:

1. CRM tizimida to'ldirilmagan mijoz kartasi uchun jarima.

2. Ishga kechikkanligi uchun jarima.

3. Hokimiyat tomonidan topshiriqni o'z vaqtida bajarmaganlik uchun jarima va boshqalar.

**Nomoddiy motivatsiya.** Xodimlarni moddiy bo‘lmagan motivatsiyasi turlari quyidagicha bo‘lishi mumkin:

- Rag‘batlantirish. ham gorizontal, ham vertikal martaba pog‘onasida;
- motivatsion nutqlar yoki uchrashuvlar;
- motivatsion afishalar;
- tanlovlar va musobaqalar;
- kompaniya ichidagi madaniy tadbirlar;
- xodimlarni muhim sanalar bilan tabriklash;
- xodimning yutuqlarini jamoatchilik tomonidan e’tirof etish;
- tengdoshlarning reytinglari;
- rahbariyat bilan uchrashuvlarda qatnashish;
- oilaviy masalalarda yordam.

**Rag‘batlantirish sifatiga qarab motivatsiya turlari:**

**Ijobiy va salbiy motivatsiya.** Ijobiy rag‘batlantirishga asoslangan motivatsiya ijobiy deb nomlanadi. Salbiy rag‘batlantirishga asoslangan motivatsiya salbiy deb nomlanadi.

**Ijobiy motivatsiya** - bu ijobiy rag‘batlantirishga asoslangan motivatsiya. Bu ko‘pincha stimulyatsiya deb ham ataladi, ya’ni, samaradorlikni, hosildorlikni yoki sotishni oshirish kabi aniq maqsadga erishish uchun ijobiy rag‘batlantirishlarni yaratish. Ushbu turdagi motivatsiyaning asosiy shakllari odatda turli xil bonuslar, bonuslar, nafaqalar, maqtovlar va hk. Masalan, agar do‘konning savdo hajmi 3 000 000 so‘mdan oshsa, u holda barcha xodimlarga bonus beriladi.

Ijobiy motivatsiyaning asosiy turlariga ish haqi va mukofot puliga shaxsiy nafaqalar ko‘rinishidagi moddiy rag‘batlantirish, xodimning obro‘cini oshirish va jamoada unga ishonish, o‘ta muhim ishlarni tayinlash va boshqalar kiradi.

**Salbiy motivatsiya** - bu motivatsiya salbiy rag‘batlantirishga asoslangan. Bunda salbiy motivatsiya harakatlari odamni ishlashga undaydi, chunki majburiyatlarni bajarmaganlikdan qo‘rqish jazo bo‘lib xizmat qiladi va siz bundan qochishni va muayyan harakatlarni boshlashni xohlaysiz. Salbiy motivatsiya shakllari juda ko‘p. Bu pul jarimasi yoki qamoq yoki jismoniy jazo bo‘lishi

mumkin. Hammasidan ham, vazifani bajara olmaganidan so'ng, odam guruh tomonidan e'tiborsiz qolganda, ijtimoiy izolyatsiyada qolishdan qo'rqishni yaxshi ko'radi. Bunday motivatsiya, agar u jazoning muqarrarligiga amin bo'lsa, odamga qattiq ta'sir qiladi.

Salbiy motivatsiya - faoliyatni bajarmagan taqdirda yuzaga kelishi mumkin bo'lgan muammolarni, noqulayliklarni, jazolarni bilishdan kelib chiqadigan motivatsiya. Masalan, maktab o'quvchisiga ota-onalarning talablari va tahdidlari, qoniqarsiz baho olish qo'rquvi sabab bo'lishi mumkin. Bunday motiv ta'sirida o'rganish himoya harakatining xususiyatini oladi va majburiy bo'lib qoladi.

Salbiy motivatsiya - bu, avvalambor, moddiy jarimalar (jarimalar), jamoadagi ijtimoiy mavqeining pasayishi, xodimning psixologik izolyatsiyasi, murosasizlik muhitini yaratish va lavozimidan tushirish kabilar hisoblanadi. Jazolar tizimi doimiy ravishda bo'lishi kerak, "chetlatish zonalari" bo'lmasligi kerak, sanksiyalarning oqibatlarini barcha xodimlarga yetkazilishi va tushunilishi kerak.

**O'zini tasdiqlash motivi** - o'zini o'zi jamiyatda egallashga intilish; o'z-o'zini hurmat qilish, ambitsiya, mag'rurlik bilan bog'liq. Inson boshqalarga biror narsaga loyiqlicini isbotlashga urinadi, jamiyatda ma'lum mavqega ega bo'lishga intiladi, hurmat va qadrlashni xohlaydi. Ba'zida o'zini tasdiqlash istagi obro'-e'tibor motivatsiyasi (yuqori ijtimoiy mavqega ega bo'lish yoki uni saqlab qolish istagi) bilan bog'liq.

**Boshqa shaxs bilan identifikatsiya qilish motivi** - bu qahramon, obro'li shaxs (otasi, o'qituvchi va boshqalar) kabi bo'lishni xohlash. Ushbu motiv mehnat va rivojlanishni rag'batlantiradi. Bu, ayniqsa, boshqa odamlarning xatti-harakatlarini nusxalashga urinayotgan o'spirinlar uchun to'g'ri keladi.

**Xukmronlik motivi** - bu shaxsning odamlarga ta'sir o'tkazish istagi. Quvvat uchun motivatsiya (kuchga ehtiyoj), ba'zi holatlarda, inson harakatlarining muhim harakatlantiruvchi kuchi bo'lishi mumkin. Bu guruhda (jamoadada) yetakchi mavqega ega bo'lish istagi, odamlarni boshqarishga urinish, ularning faoliyatini belgilash va tartibga solishga qaratilgan bo'ladi.

**Protsessual-mazmunli motivlar** - tashqi omillarga emas, balki faoliyatning jarayoni va mazmuni bilan faol bo'lishga undaydi. Inson ushbu faoliyatni bajarishni, o'zining intellektual yoki jismoniy faolligini ko'rsatishni yaxshi ko'radi. U qilayotgan ishining mazmuni bilan qiziqadi. Boshqa ijtimoiy va shaxsiy motivlarning harakati (kuch, o'zini tasdiqlash va hk) motivatsiyani kuchaytirishi mumkin, ammo ular faoliyatning mazmuni va jarayoni bilan bevosita bog'liq emas, balki faqat unga tashqi, shuning uchun bu motivlar ko'pincha tashqi yoki tashqi deb nomlanadi.

**O'z-o'zini rivojlantirishning motivi** - bu o'z-o'zini rivojlantirish, o'zini takomillashtirish istagi. Bu shaxsni mehnatsevarlik va rivojlanishga undaydigan muhim motivdir. A. Maslouning so'zlariga ko'ra, bu o'zlarining qobiliyatlarini to'liq anglab etish istagi va ularning vakolatlarini his qilish istagi. Odatda, oldinga qarab borish har doim ma'lum bir jasoratni talab qiladi. Inson ko'pincha o'tmishga, uning yutuqlariga, tinchlik va barqarorlikka harakat qiladi. Xavf qo'rquvi va hamma narsani yo'qotish xavfi uni o'zini o'zi rivojlantirish yo'lida ushlab turadi.

**Erishish dostijeniya motivi** - bu yuqori natijalarga erishishga intilish va faoliyatning mukammalligi; bu qiyin vazifalarni tanlashda va ularni bajarish istagi bilan namoyon bo'ladi. Har qanday faoliyatda muvaffaqiyat nafaqat qobiliyat, ko'nikma, bilimga, balki yutuq motivatsiyasiga ham bog'liqdir. Muvaffaqiyat motivatsiyasi yuqori bo'lgan, muhim natijalarga erishishga intilayotgan kishi belgilangan maqsadlarga erishish uchun qat'iyat bilan ishlaydi.

**Prosotsial (ijtimoiy ahamiyatga ega) motivlar** - faoliyatning ijtimoiy ahamiyatini anglash bilan bog'liq bo'lgan majburiyat, guruh yoki jamiyat oldidagi mas'uliyatni anglash bilan bog'liq motivlar. Prokuratura motivlari bo'lsa, shaxs guruh bilan aniqlanadi. Inson o'zini nafaqat ma'lum bir ijtimoiy guruhning a'zosi deb biladi, nafaqat u bilan identifikatsiya qiladi, balki uning muammolari, qiziqishlari va maqsadlari bilan ham yashaydi.

**Birlashish affiliatsiya motivi** boshqa odamlar bilan munosabatlarni o'rnatish yoki saqlash istagi, ular bilan aloqa qilish va ular bilan aloqa qilish istagi.



Affiliatsiyaning mohiyati muloqotning ichki qiymatidir. Hamkorlik aloqasi - bu mamnuniyat keltiradigan, odamni ushlaydigan va yoqtiradigan aloqa.

Rag'batlantirish sifatiga qarab motivatsiya turlarini ham o'rganish maqsadga muvofiq bo'ladi

**Kuchaytirish zarurligiga qarab motivatsiya turlari:**

Barqaror motivatsiya - bu shaxsning ehtiyojlariga asoslangan va qo'shimcha mustahkamlashni talab qilmaydigan motivatsiya.

Barqaror motivatsiya - doimiy ravishda qo'shimcha mustahkamlashni talab qiladi.

**Ehtiyojlarning asosiy guruhlariga qarab motivatsiya quyidagi turlarga ajratiladi:**

**Mehnat motivatsiyasi** to'g'ridan-to'g'ri ish, uning mazmuni, shartlari, mehnat jarayonini tashkil etish, ish uslubi bilan hosil bo'ladi. Bu insonning ichki motivatsiyasi, uning ish bilan bog'liq bo'lgan ichki harakatlantiruvchi kuchlarining umumiyliigi. Albatta, har bir xodim mazmunli, qiziqarli, foydali ishlarga ehtiyoj sezadi, ish o'sishi istiqbollarning aniqligi bilan qiziqadi, agar uning ishi natijalari yuqori baholansa o'zini hurmat qiladi. Umuman olganda, mehnat motivatsiyasi, bir tomondan, mehnatning o'zi mazmuni va foydaliligi bilan, ikkinchidan, xodimning o'zini namoyon qilishi, o'zini anglashi bilan bog'liq.

**Status motivatsiyasi** - bu shaxsning yuqori mavqega ega bo'lish, yanada murakkab va mas'uliyatli ishlarni bajarish, tashkilotning obro'li, ijtimoiy ahamiyatga ega sohalarida ishlash istagi bilan bog'liq bo'lgan xatti-harakatining ichki harakatlantiruvchi kuchi. Bundan tashqari, odamda jamoada yetakchilik, yuqori norasmiy maqom, shuningdek taniqli mutaxassis bo'lishga, vakolatlardan bahramand bo'lishga intilish bo'lishi mumkin.

**Amaldagi usullarga ko'ra** ular me'yoriy, majburiy va rag'batlantiruvchi motivatsiyani ajratib ajratib ko'rsatish mumkin.

**Normativ motivatsiya** - bu g'oyaviy va psixologik ta'sir orqali odamni ma'lum bir xulq-atvorga undash: ishontirish, taklif, ma'lumot, psixologik infeksiya va boshqalar.

**Majburiy motivatsiya** kuchdan foydalanish va agar xodim tegishli talablarga javob bermasa, uning ehtiyojlarini qondirmaslik tahdidiga asoslanadi.

Rag‘batlantirish - bu shaxsiyatga emas, balki tashqi holatlarga imtiyozlar - xodimni muayyan xulq-atvorga undovchi imtiyozlar yordamida ta’sir qilishdir.

Motivatsiyaning dastlabki ikki turi to‘g‘ridan-to‘g‘ri, ya’ni ular bo‘ysunuvchilarga to‘g‘ridan-to‘g‘ri ta’sir qilishni o‘z ichiga oladi, uchinchi bilvosita, chunki u tashqi omillar ta’siriga asoslangan – rag‘batlantirish ko‘rinishidir.

### **Qisqacha hulosa**

Motivatsiya - bu shaxsning yo‘nalishini, uning qadriyatlarini, yo‘nalishini va umuman faoliyatini belgilaydigan eng qat’iy motivlarning uyg‘unligidir. Barqaror motivatsiya - bu shaxsning ehtiyojlariga asoslangan va qo‘shimcha mustahkamlashni talab qilmaydigan motivatsiya hisoblanadi.

Mehnat motivatsiyasi - to‘g‘ridan-to‘g‘ri ish, uning mazmuni, shartlari, mehnat jarayonini tashkil etish, ish uslubi bilan hosil bo‘ladi.

Status motivatsiyasi - bu shaxsning yuqori mavqega ega bo‘lish, yanada murakkab va mas’uliyatli ishlarni bajarish, tashkilotning obro‘li, ijtimoiy ahamiyatga ega sohalarida ishlash istagi bilan bog‘liq bo‘lgan xatti-harakatining ichki harakatlantiruvchi kuch sifatida namoyon bo‘ladi.

Normativ motivatsiya - bu g‘oyaviy va psixologik ta’sir orqali odamni ma’lum bir xulq-atvorga undash: ishontirish, taklif, ma’lumot, psixologik infektsiya va boshqalar.

Majburiy motivatsiya - kuchdan foydalanish va agar xodim tegishli talablarga javob bermasa, uning ehtiyojlarini qondirmaslik tahdidiga asoslanadi.

Rag‘batlantirish - bu shaxsiyatga emas, balki tashqi holatlarga imtiyozlar - xodimni muayyan xulq-atvorga undovchi imtiyozlar yordamida ta’sir qilishdir.

Ijobiy motivatsiya - bu ijobiy rag‘batlantirishga asoslangan motivatsiya. Salbiy motivatsiya - salbiy motivatsiya - faoliyatni bajarmagan taqdirda yuzaga kelishi mumkin bo‘lgan muammolarni, noqulayliklarni, jazolarni bilishdan kelib chiqadigan motivatsiya.

O‘zini tasdiqlash motivi - o‘zini o‘zi jamiyatda egallashga intilish; o‘z-o‘zini hurmat qilish, ambitsiya, mag‘rurlik bilan bog‘liq. Inson boshqalarga biror narsaga loyiqligini isbotlashga urinadi, jamiyatda ma’lum mavqega ega bo‘lishga intiladi, hurmat va qadrlashni xohlaydi.

Boshqa shaxs bilan identifikatsiya qilish motivi - bu qahramon, obro‘li shaxs (otasi, o‘qituvchi va boshqalar) kabi bo‘lishni xohlash. Ushbu motiv mehnat va rivojlanishni rag‘batlantiradi.

Xukmronlik motivi - bu shaxsning odamlarga ta’sir o‘tkazish istagi. Quvvat uchun motivatsiya (kuchga ehtiyoj), ba’zi holatlarda, inson harakatlarining muhim harakatlantiruvchi kuchi bo‘lishi mumkin. Protsessual-mazmunli motivlar - tashqi omillarga emas, balki faoliyatning jarayoni va mazmuni bilan faol bo‘lishga undaydi. Inson ushbu faoliyatni bajarishni, o‘zining intellektual yoki jismoniy faolligini ko‘rsatishni yaxshi ko‘radi. Bu shaxsni mehnatsevarlik va rivojlanishga undaydigan muhim motivdir.

Erishish motivi - bu yuqori natijalarga erishishga intilish va faoliyatning mukammalligi; bu qiyin vazifalarni tanlashda va ularni bajarish istagi bilan namoyon bo‘ladi. Har qanday faoliyatda muvaffaqiyat nafaqat qobiliyat, ko‘nikma, bilimga, balki yutuq motivatsiyasiga ham bog‘liqdir.

Prosotsial (ijtimoiy ahamiyatga ega) motivlar - faoliyatning ijtimoiy ahamiyatini anglash bilan bog‘liq bo‘lgan majburiyat, guruh yoki jamiyat oldidagi mas’uliyatni anglash bilan bog‘liq motivlar bo‘ladi.

Birlashish affiliatsiya motivi - boshqa odamlar bilan munosabatlarni o‘rnatish yoki saqlash istagi, ular bilan aloqa qilish istagidir.

**Tayanch iboralar:** *motivatsiya, tashqi motivatsiya, ichki motivatsiya, yutuqli motivatsiya, yutuqsiz motivatsiya, barqaror motivatsiya, mehnat motivatsiyasi, status motivatsiyasi, majburiy va rag‘batlantiruvchi motivatsiya, normativ motivatsiya, ijobiy motivatsiya, salbiy motivatsiya, o‘zini tasdiqlash motivi, boshqa shaxs bilan identifikatsiya qilish motivi, xukmronlik motivi, protsessual-mazmunli motivlar, birlashish (affiliatsiya) motivi.*

## **O‘zini-o‘zi nazorat va muhokama qilish uchun savollar**

1. Motivatsiya so‘zining lug‘aviy ma’nosini izohlab bering.
2. Tashqi va ichki motivatsiyalarga ta’rif bering va ularni bir-biridan farqini aytib bering.
3. Yutuqli va yutuqsiz motivatsiyaning mazmunini tushuntirib bering.
4. Barqaror motivatsiya nimaga asoslanadi?
5. Mehnat motivatsiyasi qanday omillarga bog‘liq bo‘ladi?
6. Status motivatsiyasining o‘ziga xos jihatlarini aytib bering.
7. Normativ motivatsiya qanday amalga oshiriladi?
8. Majburiy motivatsiya nimaga asoslanadi?
9. Ijobiy motivatsiya nima va uning asosiy turlariga nimalar kiradi?
10. Salbiy motivatsiya qanday holatlarda qo‘llaniladi?
11. O‘zini tasdiqlash motivi nimalarga bog‘liq?
12. Boshqa shaxs bilan identifikatsiya qilish motivida xodimning xatti-harakatlari nimalarda namoyon bo‘ladi?
13. Xukmronlik motiviga xos bo‘lgan xususiyatlarni ayting.
14. Protsessual-mazmunli motivlar haqida nimalarni bilasiz?
15. O‘z-o‘zini rivojlantirishning motivining mazmun-mohiyatini aytib bering.
16. Erishish motivi nimalarga bog‘liq?
17. Birlashish (affiliatsiya) motivi haqida nimalarni bilasiz?

## **Testli topshiriq**

### **1. Motivatsiya – bu:**

- A. Shaxsning yo‘nalishini, uning qadriyatlarini, yo‘nalishini va umuman faoliyatini belgilaydigan eng qat’iy motivlarning uyg‘unligi.
- B. Shaxsning faoliyatini belgilaydigan eng qat’iy motivlarning uyg‘unligi.
- C. Umuman faoliyatini belgilaydigan eng qat’iy motivlarning uyg‘unligi.

D. Shaxsning yo‘nalishini, uning qadriyatlarini qat’iy motivlarning uyg‘unligi.

**2. Barqaror motivatsiya – bu:**

A. Shaxsning ehtiyojlariga asoslangan va qo‘shimcha mustahkamlashni talab qilmaydigan motivatsiya.

B. Guruxning ehtiyojlariga asoslangan motivatsiya.

C. Shaxsning ehtiyojlariga asoslangan motivatsiya.

D. Korxonaga ehtiyojlariga asoslangan va qo‘shimcha mustahkamlashni talab qilmaydigan motivatsiya.

**3. Mehnat motivatsiyasi ... hosil bo‘ladi**

A. To‘g‘ridan-to‘g‘ri ish, uning mazmuni, shartlari, mehnat jarayonini tashkil etish, ish uslubi bilan.

B. To‘g‘ridan-to‘g‘ri mehnat jarayonini tashkil etish bilan .

C. To‘g‘ridan-to‘g‘ri ish va uning tashkil etish uslubi bilan.

D. Mehnat jarayonini tashkil etish va ish uslubi bilan.

**4. Status motivatsiyasi – bu:**

A. Shaxsning yuqori mavqega ega bo‘lish, murakkab va mas’uliyatli ishlarni bajarish, tashkilotning obro‘li, ijtimoiy ahamiyatga ega sohalarida ishlash istagi.

B. Shaxsning ijtimoiy ahamiyatga ega sohalarida ishlash istagi.

C. Shaxsning murakkab va mas’uliyatli ishlarni bajarish, tashkilotning obro‘li bo‘lish istagi.

D. Shaxsning yuqori mavqega ega bo‘lish istagi.

**5. Ijobiy motivatsiya – bu:**

A. Ijobiy rag‘batlantirishga asoslangan motivatsiya.

B. Salbiy rag‘batlantirishga asoslangan.

C. Qo‘rqitish va jazoga asoslangan.

D. Moddiy ragʻbatlantirishga asoslangan.

**6. Salbiy motivatsiya bu:**

A. Ijobiy ragʻbatlantirishga asoslangan motivatsiya.

B. Salbiy ragʻbatlantirishga asoslangan.

C. Qoʻrqitish va jazoga asoslangan.

D. Moddiy ragʻbatlantirishga asoslangan.

**7. Oʻzini tasdiqlash motivi ... bilan bogʻliq.**

A. Oʻzini oʻzi jamiyatda egallashga intilish, oʻz-oʻzini hurmat qilish, ambitsiya, magʻrurlik.

B. Oʻzini oʻzi jamiyatda egallashga intilish, ambitsiya, magʻrurlik.

C. Oʻz-oʻzini hurmat qilish, ambitsiya, magʻrurlik.

D. Oʻzini oʻzi jamiyatda egallashga intilish, oʻz-oʻzini hurmat qilish.

**8. Xukmronlik motivi – bu:**

A. Shaxsning odamlarga taʼsir oʻtkazish istagi.

B. Shaxsning odamlarga taʼsir oʻtkazish istagi.

C. Shaxsning odamlarga taʼsir oʻtkazish istagi.

D. Shaxsning odamlarga taʼsir oʻtkazish istagi.

**9. Oʻz-oʻzini rivojlantirishning motivi – bu:**

A. Oʻz-oʻzini rivojlantirish, oʻzini takomillashtirish istagi.

B. Oʻzini takomillashtirish istagi.

C. Oʻz-oʻzini rivojlantirish

D. Oʻz-oʻzini ragʻbatlantirish istagi.

## GLOSSARIY

**Motivatsiya** - bu shaxsning yo‘nalishini, uning qadriyatlarini, yo‘nalishini va umuman faoliyatini belgilaydigan eng qat’iy motivlarning uyg‘unligi.

**Barqaror motivatsiya** - bu shaxsning ehtiyojlariga asoslangan va qo‘shimcha mustahkamlashni talab qilmaydigan motivatsiya.

**Mehnat motivatsiyasi** - to‘g‘ridan-to‘g‘ri ish, uning mazmuni, shartlari, mehnat jarayonini tashkil etish, ish uslubi bilan hosil bo‘ladi.

**Status motivatsiyasi** - bu shaxsning yuqori mavqega ega bo‘lish, yanada murakkab va mas‘uliyatli ishlarni bajarish, tashkilotning obro‘li, ijtimoiy ahamiyatga ega sohalarida ishlash istagi bilan bog‘liq bo‘lgan xatti-harakatining ichki harakatlantiruvchi kuchi.

**Normativ motivatsiya** - bu g‘oyaviy va psixologik ta’sir orqali odamni ma’lum bir xulq-atvorga undash: ishontirish, taklif, ma’lumot, psixologik infektsiya va boshqalar.

**Majburiy motivatsiya** - kuchdan foydalanish va agar xodim tegishli talablarga javob bermasa, uning ehtiyojlarini qondirmaslik tahdidiga asoslanadi.

**Rag‘batlantirish** - bu shaxsiyatga emas, balki tashqi holatlarga imtiyozlar - xodimni muayyan xulq-atvorga undovchi imtiyozlar yordamida ta’sir qilishdir.

**Ijobiy motivatsiya** - bu ijobiy rag‘batlantirishga asoslangan motivatsiya.

**Salbiy motivatsiya** - salbiy motivatsiya - faoliyatni bajarmagan taqdirda yuzaga kelishi mumkin bo‘lgan muammolarni, noqulayliklarni, jazolarni bilishdan kelib chiqadigan motivatsiya.

**O‘zini tasdiqlash motivi** - o‘zini o‘zi jamiyatda egallashga intilish; o‘z-o‘zini hurmat qilish, ambitsiya, mag‘rurlik bilan bog‘liq. Inson boshqalarga biror narsaga loyiqligini isbotlashga urinadi, jamiyatda ma’lum mavqega ega bo‘lishga intiladi, hurmat va qadrlashni xohlaydi.

**Boshqa shaxs bilan identifikatsiya qilish motivi** - bu qahramon, obro‘li shaxs (otasi, o‘qituvchi va boshqalar) kabi bo‘lishni xohlash. Ushbu motiv mehnat va rivojlanishni rag‘batlantiradi.

**Xukmronlik motivi** - bu shaxsning odamlarga ta'sir o'tkazish istagi. Quvvat uchun motivatsiya (kuchga ehtiyoj), ba'zi holatlarda, inson harakatlarining muhim harakatlantiruvchi kuchi bo'lishi mumkin. **Protsessual-mazmunli motivlar** - tashqi omillarga emas, balki faoliyatning jarayoni va mazmuni bilan faol bo'lishga undaydi. Inson ushbu faoliyatni bajarishni, o'zining intellektual yoki jismoniy faolligini ko'rsatishni yaxshi ko'radi. U qilayotgan ishining mazmuni bilan qiziqadi. **O'z-o'zini rivojlantirishning motivi** - bu o'z-o'zini rivojlantirish, o'zini takomillashtirish istagi. Bu shaxsni mehnatsevarlik va rivojlanishga undaydigan muhim motivdir.

**Erishish motivi** - bu yuqori natijalarga erishishga intilish va faoliyatning mukammalligi; bu qiyin vazifalarni tanlashda va ularni bajarish istagi bilan namoyon bo'ladi. Har qanday faoliyatda muvaffaqiyat nafaqat qobiliyat, ko'nikma, bilimga, balki yutuq motivatsiyasiga ham bog'liqdir.

**Prosotsial (ijtimoiy ahamiyatga ega) motivlar** - faoliyatning ijtimoiy ahamiyatini anglash bilan bog'liq bo'lgan majburiyat, guruh yoki jamiyat oldidagi mas'uliyatni anglash bilan bog'liq motivlar.

**Birlashish affiliatsiya motivi** - boshqa odamlar bilan munosabatlarni o'rnatish yoki saqlash istagi, ular bilan aloqa qilish va ular bilan aloqa qilish istagi.



## **5 – MAVZU. BOSHQARUV FAOLIYATIDA NIZOLAR VA ULARNI BARTARAF ETISH YO‘LLARI**

**Reja:**

- 5.1. Nizo tabiati va nizo turlari**
- 5.2. Nizolarni keltirib chiqaruvchi sabablar**
- 5.3. Nizoni hal etish usullari, strategiyasi va oldini olish choralari**
- 5.4. Nizoli vaziyatlarda muloqot olib borish**

### **5.1. Nizo tabiati va nizo turlari**

Nizo nima? Nizosiz yashash va tashkilotni nizosiz boshqarish mumkinmi? Nima sababdan nizo kelib chiqadi? Ularning mohiyati, mazmuni, maqsadi, ko‘rinishi qanday? Bu va bunga o‘xshash savollarga psixologiya va nizologiyada ishlab chiqilgan qoidalar asosida javob berishga harakat qilamiz. Jahonning ko‘plab tillarida nizo ma‘nosi bir xil tushuniladi, u lotin so‘zidan olingan bo‘lib, *conflictus* - to‘qnashuv degan ma‘noni anglatadi. U yoki bu etnik - madaniy xususiyatlarni hisobga olmagan holda, nizoning paydo bo‘lishi bir xil va o‘zining psixologiyasiga ko‘ra o‘xshashlikka ega deb ta’kidlash mumkin.

Nizolarning tabiati va mohiyati to‘g‘risida hech qachon o‘ylab ko‘rmagan kishiga, nizo yashash uchun halaqit beradigan, kishilar o‘rtasidagi munosabatni buzuvchi, ishga, sog‘liqqa salbiy ta‘sir ko‘rsatuvchi, murosasizlik, stress holat, keskinlik va boshqalarni keltirib chiqaruvchiga o‘xshab tuyulishi mumkin. Shuning uchun kishilarning ko‘pchiligi nizoni yoqtirmaydilar va ma‘lum darajada ulardan qo‘rqadilar. Aslida inson shaxsi nizoni qabul qilish saviyasiga ko‘ra kelib chiqadi. Biroq bunday xulosa nizoli munosabatlarning murakkabligi, ziddiyatlarning serqirraligi va turli-tumanligidan dalolat beradi. Nizoni amalga oshirish natijasida nizoni paydo qiluvchilariga ularning ijtimoiy tashkilotida yangi xislat, munosabat va vaziyat yuzaga keladi.

Nizo boshqaruv hayotida uni tashkil qilish darajasi va sifatini belgilovchi o‘ziga xos vositadir.

Nizosiz yashash mumkinmi?

Nizo soʻzini ishlatmaslik mumkin, ammo nizosiz yashab boʻlmaydi. Buning sababi:

- insonlar bor joyda nizo chiqadi;
- nizo maʼlum sharoitlarda paydo boʻladi va maʼlum tarzda kechadi;
- tirik mavjud bor joyda nizo boʻlishi oddiy holat hisoblanadi.

«Agar sizning hayotingizda nizo boʻlmasa, tomir urishingizni tekshirib koʻring», - deydi nizo masalalari bilan shugʻullanuvchi atoqli amerikalik psixolog CH.Dikson.

Nizoning oʻzi nima? U boshqaruvga qanday taʼsir koʻrsatadi?

Nizoning bir necha taoriflari mavjud; ular tirik mavjudotlarning umumiy anʼanalari va undagi mavjud taolimotdan kelib chiqadi. Masalan, Rossiyada nizolarni oʻrganish anʼanasi liberalizm, diniy va revolyutsion taolimot va nazariyalarni oʻz ichiga oladi. Germaniyada nizolarni oʻrganish anʼanasi ijtimoiy pragmatizm, diniy, barqarorlik va boshqa taolimotlarga asoslangan. Shuning uchun, turli mualliflar nizoni u yoki bu oʻlchamlarni asos qilib olgan holda turlicha tushuntiradilar. Nizo tushunchasiga boʻlgan turli yondashuvlarni imkon qadar umumlashtirib, uni quyidagilar orqali tushuntirish mumkin:

- ijtimoiy guruhlardagi holatlar toʻqnashuvi va qarama - qarshiliklar orqali;
- ijtimoiy guruh ishtirokchilaridagi manfaatlar-ning farqi orqali;
- xatti-harakatlarda namoyon boʻladigan manfaat qarama - qarshiligi, toʻqnashuvi orqali;
- ijtimoiy guruhda kelishilgan holatlarining yoʻqligi orqali;
- ijtimoiy guruh aʼzosi sifatidagi kishilarning talabini qondiradigan qarama-qarshilik va tahdidlarning paydo boʻlishi orqali nizo paydo boʻladi.

Nizoni aniq tushunib olishda tayanch iboralar - **qarama - qarshilik va istak** tushunchalarini alohida eʼtiborga olish zarur. Ammo barcha qarama - qarshiliklar ham nizoni kelib chiqishiga olib kelmaydi, faqatgina quyidagilar nizoga sabab boʻlishi mumkin:

- insonni (yoki guruhni) qarama - qarshilikni yuzaga keltiruvchi manfaatlarining mos kelmasligini anglash majbur qiladi;

- nizoga mos keluvchi motivatsiya va harakatlarning qandaydir darajasini aniqlaydi.

Aynan shu paytda to‘qnashuv, to‘qnashuvchilar o‘rtasidagi qarama - qarshiliklar sifatida namoyon bo‘ladigan nizo holati yuzaga keladi nizoning o‘zi esa, deb ta’kidlaydi. N.V. Grishina, quyidagi darajalarda kechadi:

- kishilar va guruhlarining birgalikdagi faoliyatida;
- shaxslar o‘rtasidagi munosabatlarda;
- nizo ishtirokchilari siymosida kechadi.

Har qanday nizoni yuzaga keltiradigan yana bir muhim holat - irratsional (bovar qilmaydigan) tashkil etuvchini aytib o‘tish lozim. U nizo tashkil etuvchilari ta’sirini ancha tezlashtiruvchi - nizo chiqaruvchidir.

Nizoga umumlashgan ta’rif berishga harakat qilamiz.

Demak, nizo kishilar yoki kishilar guruhi o‘rtasida qarama-qarshiliklar, munosabatlarning mos kelmasligi, dolzarb talablarni qondirilishi xavfi va irratsional xatti-harakatlar, nizolar mazmunidagi to‘qnashuv, janjal ko‘rinishidagi o‘zaro ijtimoiy psixologik ta’sir tizimini aks ettiradi.

Bu ta’rifdan kelib chiqib, har qanday odamga va ayniqsa ijtimoiy guruhdagi boshqa kishilar faoliyatini boshqaradigan sohadagi mutaxassislariga quyidagilarni aniqlab olishga to‘g‘ri keladi:

- nizo o‘z nima?
- nizo nimaga paydo bo‘ladi va keskinlashadi?
- nizoda kimlar ishtirok etadi?
- nizoda kishilarning o‘zaro ta’siri va hatti - harakatlari ularning tasavvur va fikrlari to‘qnashuvida qanday amalga oshiriladi?

- nizoning xaqiqiy maqsadi va natijalari qanday bo‘ladi kabi boshqa masalalar.

Bundan tashqari mutaxassis nizo ijtimoiy guruh salbiy oqibatlariga olib kelmasligi uchun vaziyatni to'g'ri tushuna olishi va to'g'ri qaror qabul qilishni bilishi zarur. Buning uchun mutaxassis:

- kishilarning o'zaro munosabatida, ijtimoiy guruhida tashkil qilish va boshqalarning optimal tizimini buzadigan nizolarning oldini olishi;
- buzuvchi xatti-harakatlarni kamaytirishi, muvofiqlashtiruvchi harakatlarni oshirish uchun nizo holatlarida o'zini bir xil tuta bilishi;
- nizo ishtirokchisini nizoning salbiy ta'siridan himoya qilishi;
- nizoni janjallashayotgan tomonlar uchun eng kam yo'qotishlar bilan yakunlash va uni oqilona hal qilish natijasida yutuqqa erishish kabilarni bilish zarur.

Ko'rinib turibdiki nizoni faqat halaqit berishi, buzishi, izdan chiqarishi, balki yordam berishi, yaratishi, tashkil qilishi ham mumkin ekan.

Natijaga qarab nizolar konstruktiv va destruktiv (buzuvchi) bo'lishi mumkin. Boshqaruv sohasidagi mutaxassis nafaqat nizoni o'rganishi, balki uni tartibga solish usullarini izlab topishi zarur. Shuningdek, nizoni boshqaruvning konstruktiv ta'siriga aylantirishni bilishi kerak. Buning natijasida nizo chiqaruvchi tomonlarning boshqaruvchanlik, haqiqatni tan olish kabi sifat omillari yaxshilanadi.

Bunga misol tariqasida 70-80- yillarda AQSH da tashkil qilingan mediatorlar tizimi - guruhlar, tashkilotlar, fuqarolar, ijtimoiy qatlamlar, oilalar va boshqa nizo chiqaruvchilar o'rtasidagi nizolarni o'zaro muzokaralar olib borish yo'li bilan muvaffaqiyatli hal qilishga yordam beruvchi amaliyotchi mutaxassislarni ko'rsatish mumkin. Ana shu mediatorlarning faoliyat olib borishi natijasida AQSHda yarmidan ko'p nizolar suddan oldin va sud aralashuvisiz hal qilinadi.

Shunday qilib, nizolar keltirib chiqaradigan natijasiga ko'ra konstruktiv va destruktiv bo'lishi mumkin, ya'ni nizolarni ijobiy (pozitiv) va salbiy (negativ) tashkil etuvchilar, hamda kishilar, ularning manfaatlari, motivatsiyasi, ishonchi o'rtasidagi munosabatlar keltirib chiqarishi mumkin. Kishilik jamiyati tarixida doimo «haqiqat o'zaro bahslashuvda dunyoga keladi» (Platon), «Do'st bo'lishni

hisobga olib urush» (Periandr), «Bilib qo'y, urush barchaga ma'lum holat, adovat oddiy hodisa va hamma narsa adovat oqibatida paydo bo'ladi...» (Geraklit) kabi ko'plab boshqa hikmatlarni ma'qullaganlar.

Ijtimoiy tizimdagi nizoli vaziyatlar natijasida qanday salbiy va ijobiy hodisalar namoyon bo'ladi?

Nizoning eng muhim salbiy oqibatlariga:

- mojaroli guruhlarda ijtimoiy - psixologik muhitning yomonlashuvi, mehnat unumdorligi pasayishi, nizoni hal qilish maqsadida qisman xodimlarni ishdan bo'shatish;

- mojaro qilayotgan tomonlar bir - birlarini va o'zaro manfaatlarini noto'g'ri tushunishlari;

- mojarochilarni nizo paytida va undan keyin hamkorlik qilish faolligi kamayishi;

- mojarochilarning o'zaro munosabatlari va harakatlarida hayoliy va soxta muammolar paydo bo'ladi, qarama - qarshilik kayfiyati shakllanadi, u muammoni oqilona hal qilish va kelishmovchilikni bartaraf qilishga xalal beradi;

- moddiy, emotsional, tashkilotning maqsadi va natijalariga erishish jarayonidagi xarajatlarni oshiradi.

Salbiy oqibatlarni keltirib chiqaradigan yana ko'plab nizolarni keltirish mumkin. Biroq ular bilan bir qatorda ijobiy (pozitiv) nizolar ham mavjud.

Bunday nizolarga ijobiy ahamiyati nuqtai nazaridan quyidagilarni kiritish mumkin:

- nizo tizimning stagnatsiyasiga imkon bermaydi, u uning o'zgarishi va rivojlanishini, yangilanish va takomillashishini tezlashtiradi;

- axborot va kommunikatsion funksiyalar faolligini aniqlaydi, sababi nizo holatida mojarochilar bir - birlarini yaqindan bilib olishga intiladi;

- nizo guruhning yaxshi tashkillanishiga, uyushqoqlik va jipslik darajasini oshirishga ta'sir ko'rsatadi;

- mojarochilarning tashabbuskorligi va ijodkorligini, oshiradi, ularning shaxsini, javobgarlik hissini, alohida xususiyatlarini rivojlantiradi;

- guruh dinamikasi, xatti-harakatlarining monitoringi va guruh ichidagi boshqaruv tizimini kuchaytiradi;

- keskinlikni pasaytiruvchi, sub'yektiv yengillashti-ruvchi, holat noaniqliklarni ob'yektiv kamaytiruvchi vaziyatlarni yaratadi, bu esa unumdorlikka ta'sir qiluvchi ichki rag'batlantirish hisoblanadi;

- bundan tashqari nizo diagnostik funksiyasini bajaradi.

Shuning uchun ba'zida holatni oydinlashtirish, guruhdagi ishning xaqiqiy mohiyatini tushunish hamda guruh ichidagi o'zaro ta'sirni faollashtirish maqsadida boshqaruvchi boshqaruvchiga nisbatan ataylab konstruktiv nizo uyushtirishi foydali bo'ladi.

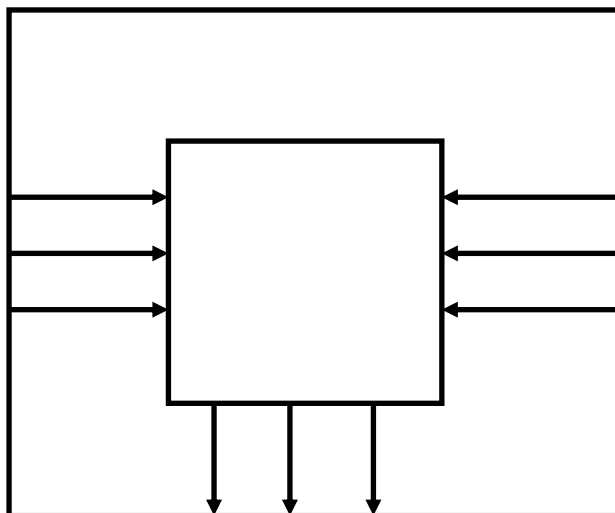
Bugungi kunda bir qator fan sohalari nizolarni o'rganish bilan shug'ullanmoqda. Bu bilim sohasi ko'proq amaliy tomonga yo'naltirilmoqda, sababi aynan amaliyotda nizolarni boshqarish, ularning keskinligini bartaraf qilish, mojarochilarga ijtimoiy qabul qilingan va ma'qullangan usullar va qarama - qarshiliklarni hal qilish shakllarini o'rgatish zarur, sababi nizolar doimo qarashlar, kishilar manfaatlari to'qnashuvi bilan bog'liq, shuning uchun ularning paydo bo'lishi, rivojlanishi va bartaraf qilinishida psixologik omillar muhim rol o'ynaydi.

«Agar nizo sotsiologiyasi ijtimoiy nizoni jamiyat munosabatlarini tahlil qilish sifatida ko'rib chiqishga yo'naltirilgan bo'lsa, nizo psixologiyasi shaxslararo munosabatlar va qarama - qarshiliklar hamda nizolarni hal qilishga yordam beruvchi psixologik vositalarni topish bilan bog'liq, amaliy xususiyatga ega bo'lgan masalalarni tahlil qilishga qaratilgan».

Boshqacha qilib aytganda, shuni ta'kidlash kerakki, har qanday nizoning asosi sotsiumdagi paydo bo'ladigan qarama - qarshiliklar hisoblanadi, bu ziddiyatlarning harakatlanish mexanizmi insonda, uning ruhiyatida, shaxsida joylashgan. Shuning uchun ziddiyatlarning paydo bo'lish sohasidan qat'iy nazar ularning ta'siri har doim insonning ichki tuzilishiga, shaxsiga tegadi va uning psixologiyasi nizoli

vaziyatning ahamiyati va xaqiqiy mazmunini tushunish nizo muammosini tushunish, uning kechinmalari va ishlash mexanizmini aniqlash mumkin bo'lgan bilimlar doirasi hisoblanadi (5.1-rasm).

Nizolarni tashqi tashkil etuvchisi (tashqaridan)



Nizolarni ichki tashkil etuvchisi (ichkaridan).

**5.1.-rasm. Nizoning ichki va tashqi tashkil etuvchilarini sxematik tasviri.**

Nizoni tashqi tashkil etuvchilariga inson hayoti va faoliyati muhitida paydo bo'ladigan ziddiyatlar tizimi kiradi. Ularga iqtisodiy, ishlab chiqarish, huquqiy, siyosiy, maonaviy va boshqa ijtimoiy muhit turlarini kiritish mumkin.

Nizoni ichki tashkil etuvchilariga shaxsni bilish, emotsional, tartibga solishga oid psixologiyasi shakllanishida paydo bo'ladigan va hal etiladigan ziddiyatlar kiradi.

Nizoning tashqi va ichki tashkil etuvchilari bir - biri bilan bog'liq. Ular bir - birini mazmunan to'ldirib turadi. Bunda nizoning sub'yektiv paydo bo'lishi, rivojlanishi, kechishi va hal qilish mexanizmini nizoning ichki tashkil etuvchilari - mojarochi shaxsi aniqlaydi. Shaxs nizoning paydo bo'lgan ob'yektiv yoki sub'yektiv ziddiyatlarini o'zgartiruvchi markaziy bo'g'ini va mexanizmi hisoblanadi.

Yuqorida aytib o'tilgan fikrlarga xulosa sifatida quyidagilarni aytib o'tish lozim:

- nizo ob'yektiv zarurat;

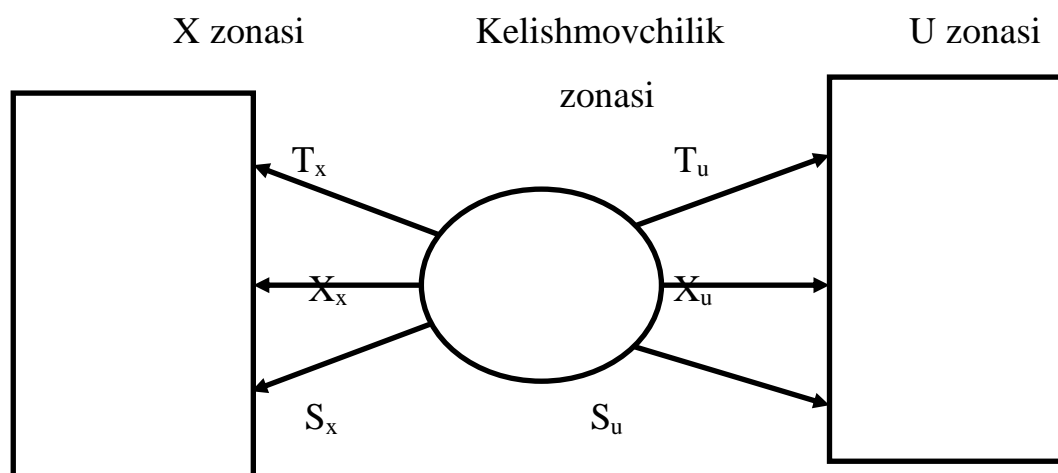
- nizoning paydo bo'lishini mavjud ziddiyatlar aniqlagan;
- nizoning jiddiylik darajasi inson ruhiyati va shaxsi bilan bog'liq;
- nizolar dinamikasi, maqsadi va natijalariga ko'ra, konstruktiv va destruktiv, ziddiyatlarning paydo bo'lishi sohasiga ko'ra - ichki va tashqi bo'lishi mumkin;
- kishining hayoti va faoliyatining turli sohalaridagi nizolarni kasbiy mahorat bilan hal qilish zarur.

Nizolarni tahlil qilish jarayonida uning mazmuni va dinamikasini aniqlash muhim ahamiyatga ega.

Mazmun jihatidan nizoni uni keltirib chiqaruvchilar tashkil qiladi va ularga:

- janjallashayotgan tomonlar;
- kelishmovchilik zonasi;
- nizoli vaziyat;
- nizo sababi;
- nizo harakati kiradi.

Nizoning o'zini esa, quyidagicha tasvirlash mumkin. (5.2.-rasm.)



**5.2.-rasm. Nizoning sxematik ko'rinishi. Sxemadagi  $T_x$  va  $T_U$  - X va U tomonlarining nizoli vaziyat to'prisidagi tasavvuri;  $S_x$  va  $S_U$  - nizo sababi;  $X_x$  va  $X_U$  - nizo harakati.**

**a) Mojaralashayotgan tomonlar** ayrim kishilar va guruhlar bo'lishi mumkin. Ayrim kishilar o'rtasida ikki, uch, to'rt va undan ortiq tomonlarning



shaxslararo nizosi bo'lishi mumkin. Guruhlararo nizolar umumlashgan xususiyatga ega bo'lib, unda guruh ma'lum ijtimoiy - psixologik tavsifga ega bo'lgan, yaxlit ijtimoiy organizm sifatida tasavvur etiladi.

Shaxslararo va guruhlararo nizolarda qandaydir nizoli muhit shakllanadi, unga nizoning tub mazmunidan bexabar bo'lgan turli ijtimoiy-psixologik toifadagi kishilar qo'shiladilar. Ular:

- tarafdorlar;
- «ig'vogarlar»;
- murosaga keltiruvchilar;
- «aybsiz aybdorlar» va nizoda u yoki bu ijtimoiy rolni bajaruvchi ijrochilar.

Nizo girdobga o'xshab, yangi ishtirokchilarni o'ziga jalb qiladi va o'z mazmunini o'zgartiradi. Nizo mazmuni nafaqat ziddiyatning o'ziga xos xususiyati balki, unda qatnashayotgan kishilarning xususiyatlari, mojarochilarning psixologik darajasi, maonaviy-ijtimoiy statuslari, ijtimoiy-psixologik rolini yo'naltirishga ham bog'liq.

Nizoni tajribaviy (eksperimental) modellashtirish uni turli mazmunda va shakllarda amalga oshirishni ko'rsatadi.

Nizoning mazmuniy zonasi quyidagicha aniqlanadi:

**b) nizoning mazmuniy zonasi** ziddiyat zonasini shakllantiradi, uni aniqlash har doim ham oson kechmaydi. Bu ziddiyat doim aniq namoyon bo'lavermaydi, mojarochilarning o'zlari ham yetarli darajada to'liq va aniq anglab yetmaydilar. Ziddiyat zonasiga yangi ziddiyatlar jalb qilinadi yoki undan chiqarib yuboriladi. Ular turli sohadagi muammolar shaxsidan tortib to ijtimoiy (iqtisodiy)gacha bo'lishi mumkin. Ba'zan nizo chegarasi kelishmovchilik zonasi tufayli kengayishi, ba'zan esa, torayishi mumkin. Ziddiyat zonasi dinamikasi ma'lum holatlarda nizo mazmunini o'zgartirishi mumkinki, mojarochi uning dastlabki davrini unutadi yoki undan uzoqlashadi. Demak, ziddiyat zonasi harakatlanib turadi, nizochilarning psixologik xususiyatlariga bog'liq bo'ladi, uning barham topishi nizoning hal bo'lishiga olib keladi.

**v) nizoli vaziyat** nizolashayotgan tomonlar vaziyatidagi sub'yektivlikning yuqori darajasi bilan ifodalanadi. Nizochilar vaziyatni turlicha tushunadilar, shuning uchun nizoni boshqarishning asosiy maqsadi vaziyatni tashkil qilish bunda ular vositachilar yordamida o'zaro axborot almashishni yo'lga qo'yadilar. Biroq bunday axborot monitoringi uni umumlashtirish va amalga oshirish tizimi mavjud bo'lmay har doim ham samarali bo'lavermaydi. Nizolashayotgan tomonlar uchun ularni qo'llab - quvvatlovchi va tasdiqlovchi holat real hisoblanadi, qarama - qarshi tomonning fikri va tasavvurlari uning talabini aks ettiruvchi model bo'ladi.

Shuning uchun nizoli vaziyatlarni boshqarish nizolashayotgan tomonlarning tasavvuri va axborot modelini muvofiqlashtirish, nizo muammosi va kelishmovchilikning maxsus axborot monitoringiga asoslanishi kerak. Bunday boshqaruv natijasida ziddiyat zonasini hal qilish to'g'risida tomonlarni qanoatlantiruvchi tasavvur shakllanadi.

**g) nizo sabablari.** Nizoda tomonlarni harakatlanishga undaydigan psixologik holatdir. Ular har bir insonda, manfaat, fikr, talab va boshqa shu kabilar majmuidan iborat bo'lib, nizoning ma'lum bir bosqichida namoyon bo'ladi. Ishtiyiq shaklidagi sabab nizodagi maqsadlarni shakllantirish jarayonini aniqlaydi. Aynan maqsadlar nizo tizimini harakatga keltiradi, unga erishilgandan so'ng esa, harakat to'xtaydi. Maqsadlarni shakllantirishning psixologik xususiyatlari shaxsning ichki ziddiyatlari kabi shaxslararo, guruhlararo nizolar darajasini ham aniqlaydi.

**d) nizo harakatlari** tomonlar o'rtasidagi adovatga ularni nizo zonasi, ziddiyati, sababi va to'qnashish nuqtai nazaridan kelib chiqib yo'naltiriladi.

Nizo «aysbergga» o'xshaydi. Uning harakatlari «suv beti» dagi qismi, «suv osti» dagi yashirin qismi esa, kelishmovchilik, qarama-qarshilik, vaziyat, sabab, nizo maqsadi to'g'risidagi tomonlarning tasavvurlari zonasini tashkil qiladi.

Nizodagi harakatlarning asosiy turlari:

- qarama - qarshi tomon rejalarining amalga oshirishiga bevosita yoki bilvosita halaqit berish;
- majburiyatlarni bajarmaslik;

- qarama - qarshi tomon ob'yekti va vositalarni musodara qilish;
- qarama - qarshi tomon obro'yiga yoki mulkiga bevosita yoki bilvosita zarar yetkazish;
- shaxsning obro'-e'tiborini kamsitish, qo'rqitish va majburlash.

Birinchi tomonning harakati ikkinchi tomonning qarama -qarshi harakat qilishiga sabab bo'ladi. Biron bir ziyon ko'rgan tomon, qarama - qarshi reja tuzadi va uni amalga oshirishga harakat qiladi. Bunday kelishmovchilik holatida o'zaro ta'sir kuchayadi va nizoli xatti - harakat shaklida amalga oshadi.

Nizoning boshlanishida harakatlar avjiga chiqadi va uni hal qilish bosqichlarida sekinlashadi. Tomonlar ta'siri turli shakllarda psixologik tayyorgarlik mexanizmi bo'yicha, ishontirish, taqlid qilish va boshqa yo'llar bilan olib borilishi mumkin.

Nizo turlari va ularning psixologik o'lchamlarini ko'rib chiqamiz.

Boshqaruv tizimi turli - tuman ob'yektlar - shaxsdan tortib to katta ijtimoiy guruhlargacha qamrab oladi. Boshqaruvning barcha tizimlarida ma'lum bir boshqaruv tizimi doirasidagi boshqaruv sub'yektining ob'yektga, maqsadga yo'naltirilgan holda ta'sir etish jarayonlari amalga oshiriladi. Bunday ta'sir etish davomida boshqaruv tizimining ichki va tashqi muhitidagi mavjud noaniqliklar bartaraf qilinadi. Ammo bu jarayon tez - tez keskinlashadi va hattoki tizimdagi miqyosi va ijtimoiy ahamiyati tizimning tashkiliy darajasi va ko'lamiga bog'liq bo'lgan ziddiyatlar shakllanadi.

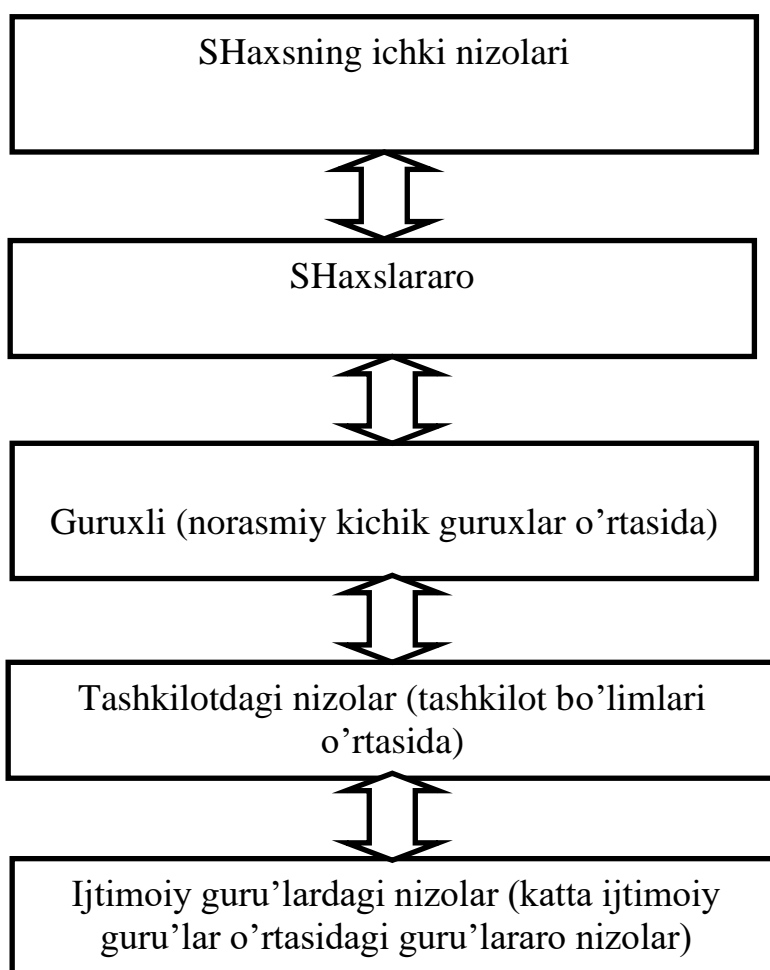
Boshqaruv tizimining tashkiliy va miqdoriy mezonlari sifatida uning psixologik o'lchamlari: shaxsning, guruhning rivojlanish darajasi, shaxslararo va guruhlararo o'zaro ta'sir, ahamiyatliligi va boshqalar xizmat qiladi.

Nizolarni quyidagi xususiyatlaridan kelib chiqqan holda tasniflash mumkin:

- ziddiyatlarning kelib chiqish xususiyati va darajasi;
- ularning paydo bo'lish sohasiga qo'shilgan sotsium a'zolarining miqdori (ishtirokchilar tarkibi bo'yicha);

- nizoning kechish shakli;
- ularni hal qilish usullari;
- amalga oshirish imkoniyati va tezligi darajasi.

Masalan, ziddiyatlarning paydo bo‘lish xususiyati bo‘yicha, iqtisodiy, siyosiy, ishlab chiqarishga oid va boshqa nizolar to‘g‘risida gapirish mumkin. Ishtirokchilar tarkibiga ko‘ra, shaxs ichidagi, shaxslar o‘rtasidagi, guruhlardagi, tashkiliy (tashkilot bo‘limlari o‘rtasida) nizolarni keltirish mumkin (5.3-rasm).



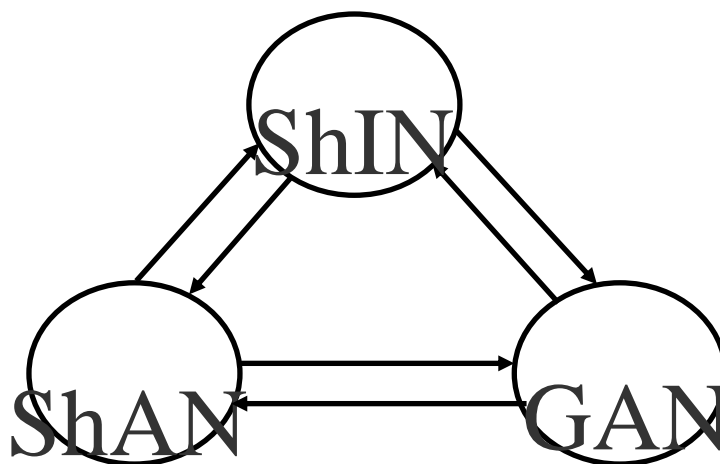
### 5.3.-rasm. Mojarochilar tarkibi bo‘yicha nizo turlari

Agar birinchi to‘rtta tip nizolar psixologik bilimlar nuqtai nazaridan o‘rganilsa, oxirgi tip sotsiologiyada o‘rganiladi, barcha tipdagi nizolarni hal qilish esa, psixologiya, pedagogika, sotsiologiya, huquq, politologiya, iqtisodiyot va boshqa sohalarda amalga oshiriladi.

Turli nizolar o‘zaro bog‘langan va ularni amalga oshirish jarayonida bir turdan ikkinchi turga o‘tadi (8-rasm).

Shaxsning ichki nizosi. Bu nizo shaxsning o‘zida bo‘lib, unda sub’yektiv ahamiyatga ega bo‘lgan bahona, istak, orzu, e’tibor va boshqalar to‘qnashadi.

Shaxsning ichidagi to‘qnashuv tashqaridagilarga har doim ham ko‘rinavermaydi. Uni inson o‘zi ham anglay olmasligi mumkin. U holda:



**5.4-rasm. Nizo turlarining o‘zaro ta’siri**

SHIN - shaxsning ichki nizosi;

SHAN - shaxslararo nizo;

GAN - guruhlararo nizo.

Nizo yashirin holatda kechadi. Shaxsning ichidagi nizo insonning murakkab kechinmasi shaklida o‘tadi, qo‘rquv, tashvish, vahima, hayajon, ruhiy siqilish holatida sodir bo‘ladi. Nevroz shaxsning ichidagi nizodan himoya vositasi hisoblanadi. Psixologiyada shaxsning ichki nizolari quyidagi nazariyalar orqali tushuntiriladi:

1) Z. Freydning nazariyasiga asosan shaxsda ikkita ziddiyat birgalikda yashaydi va kurashadi - bu tug‘ilish va o‘limdir.

2) A. Admerning ijobiy hislatlari yetarli emaslik nazariyasiga ko‘ra, shaxsning butun hayoti davomida hulq-atvoriga ta’sir qiladigan xislatlar kompleksi shakllanadi.

3) K. Yunganing o‘ta kamgaplik nazariyasi shaxsga yo‘naltirilgan omillar hisoblanadi.

4) Rollar nizosi nazariyasiga ko'ra shaxs ijtimoiy rollar tizimi egasi sifatida gavdalanadi, har bir rol esa, o'zining mazmuniga ega. Nizoni rollardagi nomuvofiqlik, shaxsning o'zi va sotsium tomonidan kutishlar tizimi aniqlaydi.

5) Da'vo qilish darajasi nazariyasi shaxs ichidagi nizoning nomuvofiqligi «Men» - konsepsiya - axborot modeli - tartibga soluvchi xatti-harakatni anglatadi. Bu «Men» shaxsning realdan idealgacha bo'lgan turli xildagi munosabatlaridir:

- «Men» realman (men aslida qandayman);
- «Men» mavjudman (men qanday bo'lishga intilaman);
- «Men» iloji bo'lsa (qanday bo'lishim mumkin);
- «Men» idealman (o'zimni qanday ko'rishni xohlayman);
- «Men» irrealman (mening imkoniyatim yuqori);
- «Men» ideallikdan qarama - qarshi tomonga qancha uzoqlashsa, shaxs ichidagi nizoning shakllanishi shuncha tezlashadi.

6) L. Festingerning kognetiv kelishmovchilik (ixtilof) nazariyasida shaxs ichidagi nizo insonning bilish imkoniyatlari mos kelmasligi, aqliy tashkil etuvchilarining nomutanosibliqi nuqtai nazaridan tushuntiriladi.

7) E. Eriksonning yoshdagi keskin o'zgarishlar (krizis) nazariyasida (ruhiy - ijtimoiy rivojlanish nazariyasi) shaxs ichidagi nizolar ulg'ayishning har bir bosqichida paydo bo'ladi, ularni bartaraf qilish fikri shaxsda ichki tashvish tug'diradi.

Shaxsning ichki nizolari to'g'risida yana ko'plab nazariy qarashlar mavjud. Shaxsning ichki nizolari asosini organizmning ichki va ijtimoiy muhitidagi o'zgarishlar tashkil qiladi.

Shaxslararo nizolar. Shaxslararo nizolar juda ko'p tarqalgan va inson munosabatlarning barcha sohasini egallagan. Har qanday nizo oxir - oqibatda shaxslararo nizoga borib taqaladi.

Shaxslararo nizolar kishilarning birgalikda olib borayotgan faoliyatidagi o'zaro munosabati jarayonida o'ziga xos ta'sir sifatida kechadi. O'zaro munosabatlarda keskinlikni yuzaga keltiruvchi shaxsiy resurslarni jalb qiluvchi

qarama - qarshi tomonlar: talabi, maqsadi va ahamiyati, motivatsiya va erkinlik, idrokdan tashkil topadi. Har bir qatnashuvchi o'zining talablarini qondirishga, ko'zlagan maqsadiga erishishga harakat qiladi.

Shaxslararo nizoga barcha turdagi ob'yektiv va sub'yektiv sabablar ta'sir ko'rsatadi. Bundan tashqari shaxslararo nizo o'rtadagi, yoki boshqacha qilib aytganda, shu nizoga aloqador bo'lgan tomonlar manfaatiga ham ta'sir qiladi. Shaxslararo nizolarni rivojlantirish va amalga oshirish sohasi jamoa (tashkilot, oila, jamiyat, birlashmalari va boshqalar bo'lishi mumkin.

V. Linkoln shaxslararo nizoning sabab omillari sifatida quyidagilarni keltirgan:

1) Axborot omillari - axborotlarning nizoning bir yoki bir necha tomonlar uchun muvofiq kelmasligi bilan bog'liq. Bu noaniq, to'liq bo'lmagan axborotlar, yolg'on axborot, erta yoki kechiktirilgan axborotlar va boshqalar bo'lishi mumkin.

2) Hatti - harakat omillari - o'xshash bo'lmagan harakatlarni nazarda tutadi. Bular ham o'ziga xos bo'lgan nizolarni keltirib chiqaradi. Masalan, ustun bo'lishga intilish, tajovuzkorlik, xudbinlik, qo'pollik va boshqa hatti - harakatlar.

3) Munosabat omillari - nizoni aniqlaydi va tomonlarning o'zaro munosabatida namoyon bo'ladi. Ta'limga oid, kasbiy munosabatlardagi farqlar, hatti - harakatlar kabi qadriyatlar tushunchalaridagi munosabatlarning muhimligi nizolarda hal qiluvchi rol o'ynashi mumkin.

4) Nizoning qadriyatga oid omillari shaxs tizimini va hatti - harakatlar (xurofot, afzallik, ustunlik) sohasini; guruhli an'analar, qadriyatlar, me'yorlar; diniy, madaniy, regional va siyosiy qadriyatlar va hokazolarni o'z ichiga oladi.

5) Strukturaga oid omillar - qonun, yosh, hisobotlar tizimi, vaqt, daromad va boshqalar.

Shaxslararo - har qanday nizolar strukturaga oid omillar negizida shakllanadi, ular nizoga nisbatan «tashqi» hisoblanadi, ammo uning kechishiga katta ta'sir ko'rsatadi.

Bunday omillar hokimiyat, boshqaruv tizimlari siyosiy partiyalar va birlashmalar, ijtimoiy meoyoriy mulkka egalik huquqi, din, adoloat, status, rol, ahloq standartlari, geografik muhit va boshqalar bo'lishi mumkin.

Real hayotda «sof», faqat bitta sababga ko'ra kelib chiqadigan nizolar juda kam uchraydi. Shuning uchun boshqaruvchi nizoli vaziyat sodir bo'lishining oldini olish yoki uni chuqurlashmasdan turib hal qilish uchun nizoni keltirib chiqaruvchi omillar tizimini tushunishi zarur.

Shaxslararo nizolarni quyidagicha tasniflash mumkin:

1) paydo bo'lish ko'lami bo'yicha: ishga oid; oilaviy; mulkiy; maishiy va boshqalar.

2) real mavjudligiga ko'ra: haqiqiy - ob'yektiv mavjud; bexos yoki shartli - vaziyatlarning tezda o'zgarishiga bog'liq bo'lgan; «aralash» - ko'rinadigan nizo orqasiga ko'rinmaydigan nizolarning berkinishi; «latent» - tomonlar tomonidan asossiz ravishda sodir bo'lgan; «yolg'on» - nizo chiqishiga ob'yektiv sabab bo'lmagan va u tushunish va anglashishdagi xatoliklar hisobiga paydo bo'lgan.

3) faoliyat samarasi va oqibatlarini bo'yicha: konstruktiv va dekonstruktiv.

### **Boshqaruv sohasidagi nizolar**

Boshqaruv sohasi va boshqaruv munosabatlari ijtimoiy munosabatlardagi eng nizoli va murakkab soha hisoblanadi. Turli ijtimoiy sohalardagi boshqaruv funksiyalarini amalga oshirish jarayonlarida ob'yektiv va sub'yektiv nizolar paydo bo'ladigan sharoitlar tushuniladi. Boshqaruv ijtimoiy munosabatlarning murakkab turlaridan biri bo'lib, shu sohada nizolarni keltirib chiqaradigan juda ko'p qarama - qarshiliklar, muammolarning paydo bo'lish sohasidir.

Ma'lumki, boshqaruv ijtimoiy sub'yektlar faoliyatini rivojlantirish, tashkil qilish, motivatsiya va nazorat qilish jarayonlarini o'zida mujassamlashtiradi. Boshqaruv kishilar, kishilar guruhi o'rtasidagi munosabatlar tizimini ijtimoiy jamiyat qonunlariga mos holda tartibga soladi. Shuning uchun boshqaruv sohasidagi nizolar paydo bo'lishining asosiy sabablari, eng avvalo, turli kishilarning ijtimoiy me'yorlarini turlicha qilishi, birgalikda mehnat qilish va qo'yilgan maqsadni amalga oshirish jarayonlariga bo'lgan o'ziga xos



munosabatlaridagi farqlardir. Bunday munosabatlar jarayonida boshqaruv sub'yektlarining motivatsiya va manfaatlari har doim ham mos kelavermaydi, ko'pincha ular qarama - qarshi va turlicha idrok qilinadi. Bu esa, o'z navbatida nizoning shakllanishiga olib keladi.

Shunday qilib, boshqaruv sohasidagi nizolar deyilganda, boshqaruv sub'yektlari va ob'yektlarining ijtimoiy munosabatlari tizimida paydo bo'ladigan nizolar tushuniladi.

Boshqaruv sohasidagi har qanday nizolarning manbasi imkoniyat paydo bo'lishi bilan nizoga aylanadigan ziddiyatlardir. Nizolarning har bir tipi va turi o'ziga xos ziddiyatlarga ega. Bu ziddiyatlar, ijtimoiy munosabatlar mazmuni va strukturasi-boshqaruv strukturasi ifodalaydi.

Boshqaruv sohasidagi ziddiyatlar juda ko'p va bizning fikrimizcha, ulardan eng asosiylarini ajratib olgan holda kamaytirishga erishish lozim. «Bunday ziddiyatlar odatda, bir tomondan, boshqaruv tizimida belgilangan meorlar va ma'muriy qoidalar bo'lsa, ikkinchi tomondan, boshqaruv sub'yektlarining o'zlarini namoyon qilish uchun real imkoniyat va faoliyat erkinligini taominlovchi rollarni bajarish va yuqori statusga ega bo'lish talabi bo'lishi mumkin. Bundan tashqari, boshqaruv sohasidagi asosiy ziddiyatlarga boshqaruv tizimidagi byurokratik qoidalar va boshqaruv sub'yektlari (kishilar)ning harakat erkinligi va fikrini ochiq-oydin bayon qila olish talabi asos bo'ladi».

Bunday ziddiyatlarni boshqaruvning turli jarayonlarida - kadrlarni tanlash va joy - joyiga qo'yish, vakolatlarni taqsimlash, boshqaruv ob'yektlari va boshqalarda uchratish mumkin.

Boshqaruv sohasidagi nizolarni qanday tasniflash mumkin? Uni quyidagicha amalga oshirilsa, maqsadga muvofiq bo'ladi:

**1) Nizoli to'qnashuvdagi sub'yektlar tasnifi bo'yicha.**

Shaxslararo nizo - boshqaruv ob'yekti va sub'yektlari o'rtasidagi, boshqaruv tizimi ishtirokchilari o'rtasidagi, hamda rahbar va xodim o'rtasidagi nizolar. Bunday boshqaruv nizolarining sababi, boshqaruv usullariga amal qilmaslik, kommunikatsiyalarning buzilishi, xodimlar malakasining pastligi va boshqalardir.

## **2) Nizoning kelib chiqish manbalari bo'yicha.**

Bu tarkibiy, innovatsion, vaziyat va qadriyatga oid tipdir. Bunday nizolarning kelib chiqish sabablari shakllararo va guruhlararo munosabatlardagi ziddiyatlar bo'lishi mumkin.

## **3) Boshqaruv faoliyati dinamikasi xususiyatlari bo'yicha (ya'ni boshqaruv funksiyalari).**

Bu yerda rejalashtirish, tashkil etish, motivatsiya, nazoratdagi nizolarni keltirish mumkin. Bunday nizolarning sabablari mos holda, rejalashtirish usullariga amal qilmaslik, rahbariyatning o'zi xohlagancha ish tutishi; tashkil etish usullari, bo'limlar o'rtasidagi munosabatlarning buzilishi; motivatsiya, kadrlarni tanlash va joyiga qo'yish usullarining buzilishi; nazoratning buzilishi, baholashdagi nomutanosiblik darajasining yuqoriligi, rahbarlik usuli va boshqalar bo'lishi mumkin.

### **Tashkilotdagi nizolar.**

Tashkilotdagi ijtimoiy tuzimning bir qismi sifatida tasavvur qilib, uning psixologik tashkil qiluvchilari xususiyatlari bilan bog'liq bo'lgan nizolar xususiyatini ko'rib chiqish mumkin. Bunday nizolar ishlab chiqarish, moliyaviy, ilmiy taolimda, jamiyatga oid va boshqa tizimlarda paydo bo'lishi mumkin.

Tashkilotlardagi munosabatlar tizimi murakkab bo'lib, ularning natijasida nizolarni keltirib chiqaruvchi ziddiyatlar shakllanadi.

Har qanday nizoning shiddatli rivojlanishi tashkilot faoliyatini - undagi aloqa, munosabat, qadriyat, tashkiliy - boshqaruv tizimlarining buzilishiga olib keladi. Shuningdek, u emotsional - ruhiy keskinlikni yuzaga keltiradi, bunday vaziyatda kishilarda bir - birini yoqtirmaslik, raqibiga yomonlik qilish, ba'zida uni yo'q qilish istagi shakllanadi. Bularning hammasi nizoli vaziyatni to'g'ri hal qilish choralarini izlab topishga to'sqinlik qiladi va ko'z o'ngida «dushmanlarni» shakllantiradi. Shuning uchun boshqaruv sohasi mutaxassisi har qanday tashkilotda paydo bo'ladigan nizolar bilan shug'ullanishga to'g'ri keladi.

Tashkilotning rivojlanish darajasi ko'rsatkichi unda nizolarning paydo bo'lishi, kengayishi va hal qilinishini belgilaydi.

Tashkilot ko'rsatkichi qancha yuqori bo'lsa, paydo bo'lgan nizolarning tashkiliy va konstruktiv hal qilinishi uncha yuqori ta'sir ko'rsatmaydi yoki uning funksiyasi va strukturasi optimallashtiradi.

Shuningdek, tashkilotda bunga o'xshash bo'lgan bir necha turdagi nizolar paydo bo'lishi mumkin. SHunday ekan, tashkilotdagi nizolarni qanday tasniflash mumkin? Buni bir necha asoslar bo'yicha tasniflash maqsadga muvofiq bo'ladi.

### **1) Nizo sub'yektlari tavsifi bo'yicha:**

a) shaxslararo vertikal bo'yicha - rahbar va xodim o'rtasida, shaxslararo gorizontal bo'yicha - boshqaruvning bitta ierarxik pog'onasidagi a'zolar o'rtasida;

b) guruhlararo nizolar - tashkiliy bo'linmalar o'rtasida; bitta bo'limdagi ishlovchilar guruhlari o'rtasida; tashkilot rahbari va xodimlar o'rtasida; tashkilot ma'muriyati va kasaba uyushmasi qo'mitasi o'rtasida.

v) «shaxs - guruh» tipidagi nizolar - rahbar va xodim, tashkilot jamolari va tashkiliy bo'linmalar o'rtasida; oddiy ishchilar va jamoa o'rtasida bo'lishi mumkin.

Bunday ko'rinishlardagi nizolarni keltirib chiqaruvchi sabablar - psixologiya, tashkiliy, shaxslararo sohadagi ijtimoiy ziddiyatlar, shaxslararo munosabatlar, yaxshi tashkil qilinmagan kommunikatsion tizimlar, mehnat sharoitlarining yomonligi; mehnat qonunlari shartnoma majburiyatlarining buzilishi va boshqalar bo'lishi mumkin.

### **2) Nizoni keltirib chiqaruvchi manba bo'yicha:**

a) tarkibiy-tashkilot bo'limlari o'rtasida (masalan, ishlab chiqarish bo'limlari-buxgalteriya va rivojlanishni rejalashtirish);

b) innovatsion-tashkilotni rivojlantirish va tarkibiy o'zgarishlar bilan bog'liq bo'lgan;

v) vaziyatli-tashkilot ichidagi u yoki bu ijtimoiy sub'yektlarning manfaati sohasida paydo bo'ladigan;

g) resursli-resurslarni taqsimlash va ulardan foydalanish jarayonlarida paydo bo'ladigan;

d) dinamik-tashkilot faoliyatidagi ijtimoiy-psixologik o'zgarishlar jarayonida paydo bo'ladigan nizolar bo'lishi mumkin.

Odatda yuqorida ko‘rib chiqilgan nizolar turlarining paydo bo‘lishiga ularga mos keladigan sohadagi kelishmovchiliklar, ziddiyatlar sabab bo‘ladi: topshiriqlardagi kelishmovchiliklarni tashkilot va uning bo‘limlarida ob‘yektiv hal qilinishi lozimligi, tashkilotning tashkiliy strukturasiidagi o‘zgarishlar, funksiyalarni taqsimlashdagi xatolar, o‘zaro munosabatlardagi muomala me‘yorlari, ishlovchilar malakasidagi nomutanosibliklar; bo‘limlar faoliyati maqsadlaridagi farqlar, guruh a‘zolaridagi manmansirash; resurslar ta‘minotidagi cheklanishlar, tashkilot xodimlari o‘rtasidagi munosabatlarda maqsadga muvofiqlik, haqiqatgo‘ylikning buzilishi; tashkilot hayoti faoliyatidagi ijtimoiy - psixologik sabablar shular jumlasidandir.

### **3) Funktsional tizimi tipi tavsifi bo‘yicha:**

a) tashkiliy-texnologik nizolar. Bunday nizolarda strukturalarning dastlabki tashkil qilinishida kelishmovchiliklar bo‘ladi, bu ishchi o‘rinlarini, mansablarni taqsimlashdagi nomutanosiblik, texnologik jarayonlarning buzilishiga olib keladi;

b) tashkil qilish tizimidagi ijtimoiy-iqtisodiy nizolar.

Bunday nizolarga: ish xaqidan noroziliklar, uni to‘lash vaqtining kechiktirilishi, mehnat me‘yorining oshishi va mehnatga xaq to‘lash tarifining pasayishi; tashkilot rahbariyati xatolari;

v) ma‘muriy - iqtisodiy tizimdagi nizolar. Bu bir qator tashkiliy - texnologik va iqtisodiy sabablar, shartnoma majburiyatlarining tuzilishi, axborotdagi noaniqliklar oqibatida yuzaga keladi;

g) norasmiy tashkilotlar faoliyati bilan bog‘liq bo‘lgan nizolar. Bunday nizo turlari, eng avvalo, rasmiy va norasmiy tizimlar manfaatlaridagi ziddiyatlar, boshqaruvga oid muammolarni rasmiy va norasmiy yechish usullarining mos kelmasligi;

d) ijtimoiy - psixologik munosabatlar tizimi amal qilishi bilan bog‘liq nizolar. Bunday nizolarning sababi - guruhda rasmiy va norasmiy munosabatlar tizimlari o‘rtasidagi ziddiyatlar, guruh liderligi uchun kurash, guruh manfaati, qadriyati va maqsadi uchun olib borilgan to‘qnashuvlar bo‘lishi 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 nizolar - tashkiliy bo‘linmalar o‘rtasida; bitta bo‘limdagi ishlovchilar guruhlari o‘rtasida; tashkilot rahbari va xodimlar o‘rtasida; tashkilot ma‘muriyati va kasaba uyushmasi qo‘mitasi o‘rtasida. Mazkur nizo manbalaridan biri - jamoadagi rasmiy va norasmiy guruhlar o‘rtasidagi mavjud muamolardan kelib chiqadi.

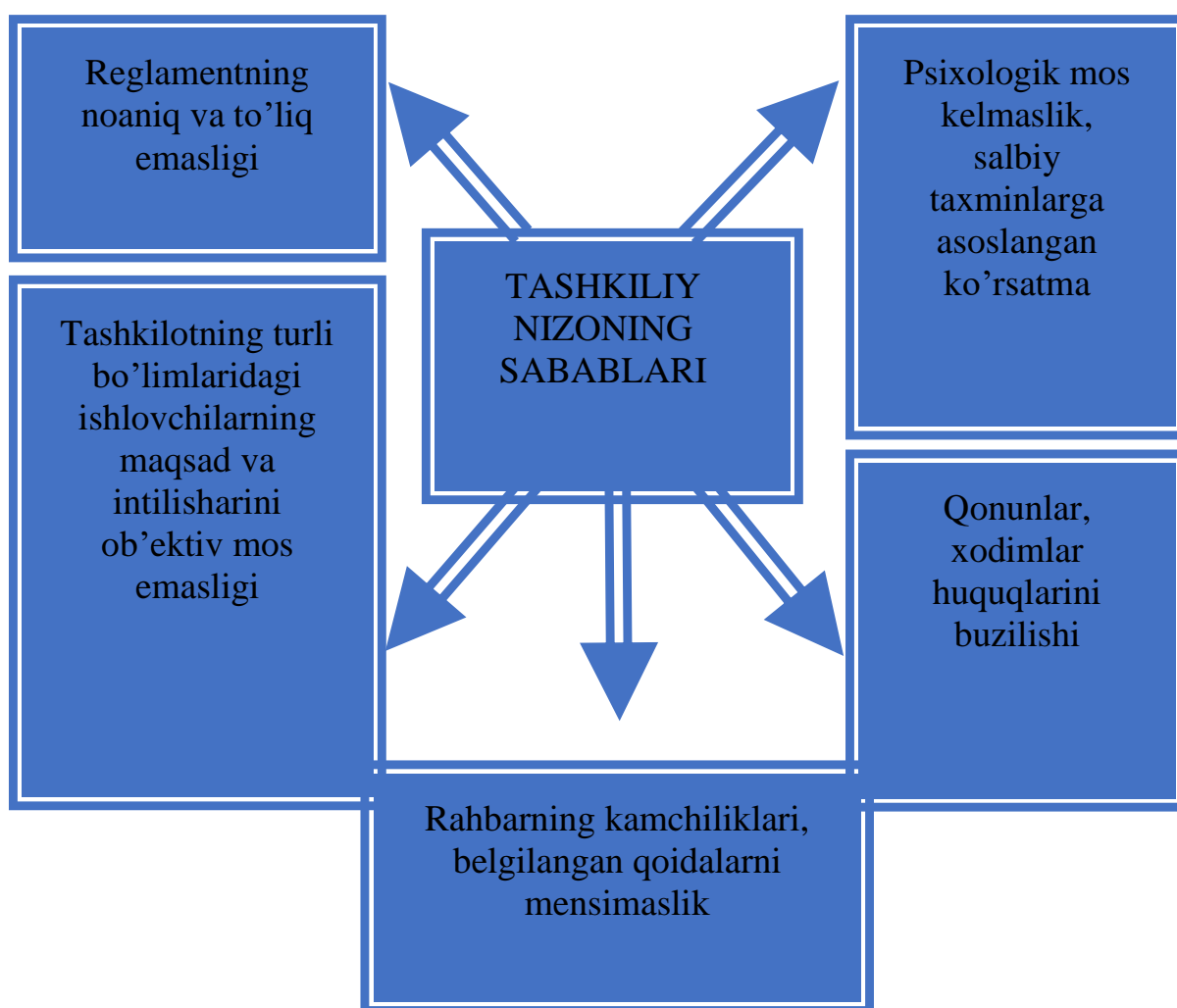
<b>IJTIMOY NIZONING ASOSIY KONSEPSIYALARI</b>		
<i>Funksional (L. Kozer)</i>	<i>Dialektik (R.Darendorf)</i>	<i>«Nizoning umumiy nazariyasi» (K. Boulding)</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• nizo jamiyatni rivojlantirish uchun zarur va u ijtimoiy jamiyatning ichki mahsuloti hisoblanadi.</li> <li>• ijtimoiy tengsizlik jamiyatga xos va kishilar orasida emotsional.</li> <li>• nizo-qadriyat; dahvo va status uchun kurash bo‘lib, uning maqsadi raqibini yo‘q qilishdir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• jamiyat doimo o‘zgarib turadi.</li> <li>• uning manbai qarama-qarshi tomonlar jangiga olib keluvchi nizolar hisoblanadi.</li> <li>• jamiyatning har bir tashkil etuvchisi uning o‘zgarishiga tahsir etadi.</li> <li>• har bir jamiyat uning bir a‘zosi boshqasi tomonidan majburlanishiga asoslangan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nizoni jamiyat hayotidan ajratib bo‘lmaydi.</li> <li>• inson tabiatida o‘zi - ga o‘xshaganlar bilan adovatlashish mavjud</li> <li>• nizoni yengish yoki cheklash mumkin.</li> <li>• barcha nizolar umumiy rivojlanish tendentsiyasiga ega.</li> <li>• tayanch tushuncha raqobat.</li> </ul>

**5.5.-rasm. Ijtimoiy nizoning asosiy konsepsiyalari**

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.

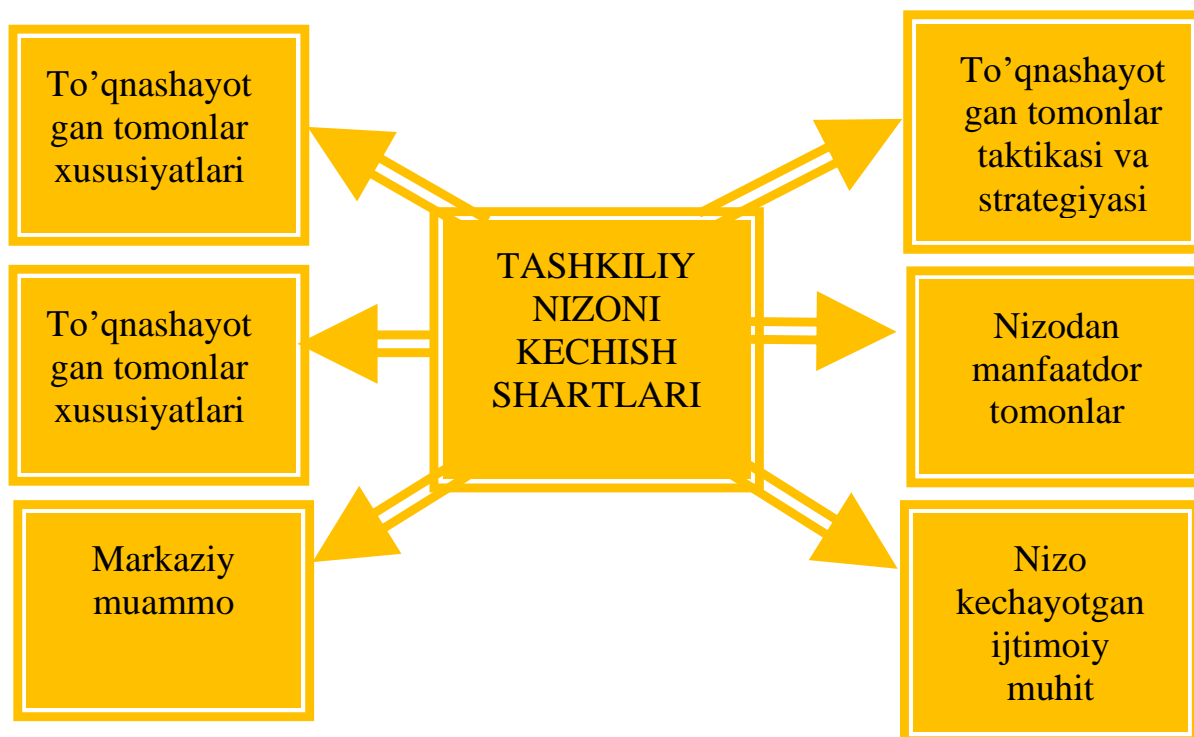
Nizolarni tahlil etishda alohida o‘rinni ijtimoiy nizolar egallaydi. Ijtimoiy nizo – sinflar, millatlar, davlatlar, ijtimoiy institut va jamoalarning to‘qnash kelishida o‘z ifodasini topadi. Ijtimoiy nizo – o‘zida bir qancha jabhalarni mujassam etgan murakkab hodisadir. Bunday nizoda qarama-qarshi tomonlar maqsad va manfaatlari, harakatning anhanaviy uslublari ifodalanadi (5.5.-rasm).

Tashkilotda paydo bo‘ladigan nizo tashkiliy nizo deb ataladi, tashkiliy nizo ko‘plab shaklga ega bo‘lishi mumkin, chunonchi ularga munozaralar, qarama-qarshiliklar va nizolar kiradi (5.6.-rasm).



**5.6.-rasm. Tashkiliy nizing sabablari**

Nizo tabiati qanday bo‘lishidan qathi nazar menejer uni tahlil qilishi va boshqarishi kerak. Tashkilotda nizo boshqarib bo‘lmaydigan darajaga yetsa, u qarama-qarshilikka (konfrantatsiya)ga aylanib ketishi mumkin



**5.7.-rasm. Tashkiliy nizoni kechish shartlari**

Rahbar o‘zining boshqaruv faoliyatida yuqorida sanab o‘tilgan nizolarning har biri bilan to‘qnash keladi. Quyidagi jadval asosida boshqaruv faoliyatida uchraydigan va rahbar e‘tiborga olishi zarur bo‘lgan nizolar yuzasidan ma‘lumot berib o‘tamiz.

**5.1 - jadval**

**Jamoa boshqaruvida uchraydigan, rahbar e‘tiborga olishi zarur bo‘lgan nizolar va ularning psixologik tashkil qiluvchilari**

<b>№</b>	<b>Nizo turlari</b>	<b>Nizoning psixologik tashkil qiluvchilari</b>
<b>1</b>	Konstruktiv va destruktiv nizolar	<b>Mehnat faoliyatidan kelib chiquvchi printsiplial muammolar yuzasidan</b>
<b>2</b>	Shaxsiy	<b>Shaxsning ichki nizolari</b>
<b>3</b>	Shaxslararo	<b>Xodimlar xarakterlarining o‘zaro nomutanosibligi, boshqaruv usullariga amal qilmaslik, kommuni-katsiyalarning buzilishi, xodimlar malakasining pastligi</b>

4	Shaxs bilan guruh o'rtasidagi	<b>Guruh ichida o'zaro muomala, mehnat faoliyati va xulq-atvor normalardan chetlanish</b>
5	Guruhlararo	<b>Jamoadagi rasmiy va norasmiy guruhlar o'rtasidagi mavjud muamolar, tashkilotda ijtimoiy raqobatning mavjudligi</b>
6	Ijtimoiy	<b>Sinflar, millatlar, davlatlar, ijtimoiy institut va jamoalarning maqsad va manfaatlari, harakatning anhanaviy uslublari</b>
7	Yashirin yoki ochiq	<b>Ikki shaxs orasidagi mojaro</b>
8	Stixiyali paydo bo'ladigan va davriy yuzaga chiqadigan, ig'vo orqali chiqadigan	<b>Tashabbuskor tomonidan qasddan qilingan vijdotsizlarcha harakat</b>
9	Innovatsion, vaziyat va qadriyatga oid	<b>Shakllararo va guruhlararo munosabatlardagi nizolar</b>
10	Tashkiliy-texnologik	<b>Ishchi o'rinlarini, mansablarni taqsimlashdagi nomutanosiblik</b>
11	Mahmuriy – iqtisodiy tizimdagi	<b>Tashkiliy - texnologik va iqtisodiy sabablar, shartnoma majburiyatlarining tuzilishi, axborotdagi noaniqliklar</b>
12	Norasmiy tashkilotlar faoliyati bilan bog'liq bo'lgan	<b>Rasmiy va norasmiy tizimlar manfaatlaridagi nizolar, boshqaruvga oid muammolarni rasmiy va norasmiy yechish usullarining mos kelmasligi</b>
13	Ijtimoiy – psixo-logik munosabatlar tizimi amal qilishi bilan bog'liq	<b>Guruh liderligi uchun kurash, guruh manfaati, qadriyati va maqsadi uchun olib borilgan to'qnashuvlar</b>
14	<b>Tashkil qilish</b>	<b>ish xaqidan noroziliklar, uni to'lash vaqtining</b>



**tizimidagi ijtimoiy- kechiktirilishi, mehnat mehyorining oshishi va  
iqtisodiy mehnatga xaq to'lash tarifining pasayishi;  
tashkilot rahbariyati xatolari**

## **5.2. Nizolarni keltirib chiqaruvchi sabablar**

Sotsiologlar bergan ma'lumotlarga qaraganda, ishlab chiqarishda nizolarning 70% rahbarlarning aybi bilan kelib chiqadi. Ya'ni korxonada rahbariyatining qo'llayotgan uslubi, tashkilotdagi tartibning samarasizligi, o'z xodimlariga nisbatan bildiradigan tajavuzkorligi, resurslarning chegaralanganligi, vazifalarning o'zaro bog'liqligi, maqsadlardagi tafovutlar, tasavvurlar va qadriyatlardagi tafovutlar, xulq-atvordagi tafovutlar, kommunikatsiyalarning qoniqarsizligi, ya'ni axborot almashuvning yaxshi yo'lga qo'yilmaganligi, shuningdek, rahbar tomonidan xodim o'rtasidagi munosabatlarda shaxsni hurmat qilmaslik, rahbarning o'zaro munosabatlardagi muomala me'yorlariga tayanib ish ko'rmasligi, jamoaning rahbariyatdan norozilarning borligi, yuqori malakali xodimlar mustaqillik va erkinlikni, ular manfaatlarini cheklamasliklarini talab qilishi, birlamchi ehtiyojlardan ko'ra ikkilamchi ehtiyojlarni qanoatlantirilishiga ehtiyoj sezishi, har bir bo'lim yoki xodim bajarishi lozim bo'lgan vazifalar aniq belgilab qo'yilmaganligi, bir tomon ikkinchi tomonga o'z nuqtai nazari to'g'ri ekanligini uqtirishga harakat qilishi, jamoadagi ma'naviy - psixologik muhit va xodimlar o'zaro munosabatlarning yomonligi, o'z ishidan qanoatlanmaslik, oilaviy turmushdagi nizolar, kelishmovchiliklar ham aksariyat hollarla ish jarayonida shaxsning nizoli vaziyatga kirishiga, xatto o'z ishidan, atrofdagi odamlardan norozi bo'lishiga olib kelishi hamda nizoli vaziyatning vujudga kelishiga sabab bo'lishi mumkin.

Demak, jamoa boshqaruv ob'yekti va boshqaruv sub'yekti sifatida nizosiz muhitda bo'la olmaydi, chunki nizo uning hayot faoliyatida paydo bo'ladigan nizolarni hal qilishning ijtimoiy shakli hisoblanadi. Nizo kishilar yoki kishilar guruhi o'rtasida qarama-qarshiliklar, munosabatlarning mos kelmasligi, dolzarb talablarni qondirilishi xavfi va irratsional xatti-harakatlar, nizolar mazmunidagi

to'qnashuv, janjal ko'rinishidagi o'zaro ijtimoiy psixologik ta'sir tizimini aks ettiradi.

**Nizo sabablari.** Nizoda tomonlarni harakatlanishga undaydigan psixologik holatdir. Ular har bir insonda, manfaat, fikr, talab va boshqa shu kabilar majmuidan iborat bo'lib, nizoning ma'lum bir bosqichida namoyon bo'ladi. Ishtiyoq shaklidagi sabab nizodagi maqsadlarni shakllantirish jarayonini aniqlaydi. Aynan maqsadlar nizo tizimini harakatga keltiradi, unga erishilgandan so'ng esa, harakat to'xtaydi. Maqsadlarni shakllantirishning psixologik xususiyatlari shaxsning ichki ziddiyatlari kabi shaxslararo, guruhlararo nizolar darajasini ham aniqlaydi.



**5.8. - rasm. Nizoning tabiati**

Nizo qanday sabab va omillar asosida yuzaga kelmasin, qanday xarakterga ega bo'lmasin va u qay darajada katta bo'lmasin, barcha hollarda nizoning sabablari hamda uni vujudga keltirgan holatlar rahbar tomonidan diqqat bilan tahlil qilinishi lozim.

Rahbar har bir aniq vaziyatning tagiga adolat va ob'ektivlik bilan yetishi, tegishli xulosalar chiqarishi kerak.

Bu esa rahbardan nizolarning oldini olish tadbirlarini tashkillashtirish va agar sodir bo'lgan paytda esa ularni malakali tarzda hal etish qobiliyati talab etiladi.

Nizoning ob'yektiv va sub'yektiv omillari mavjud. **Nizoning ob'yektiv omillari** aniq mavjud bo'lgan ziddiyatlardir. Ular shaxsning xususiyatlari va hayotiy faoliyati asoslari bilan bog'liq. Bunga ijtimoiy tengsizlikdagi ziddiyatlar, sinfiy va raqobatli bozor munosabatlari kabilar misol bo'la oladi. Bular qarama - qarshi axborotlar, intellektual xususiyatlar, shaxsning ichki talablari va boshqalar bo'lishi mumkin. Nizolarning ob'yektiv omillari nizoni muqarrar qilib qo'yadi.

Bunday hollarda nizoni boshqarishda tomonlar uchun sub'yektiv ahamiyatga ega bo'lgan chegarada nizo zonasini shakllantirish va axborot monitoringini samarali amalga oshirish imkonini beruvchi usullaridan foydalanish zarur.

**Nizoning sub'yektiv omillari.** Mojaralashayotgan tomonlarning nizoli vaziyat to'g'risidagi tushunchasi va tasavvurlari asosida paydo bo'ladigan virtual hayotiy omillardir. Kishilar o'zlari ishtirok etayotgan holat va vaziyatni noto'g'ri, yanglish his qiladilar, qarama - qarshi ta'sir kuchi real zaruratga mos kelmaydi va ularning tasavvurida haqiqiy holat gavydalanmaydi. Tasavvurlar natijasida realga aylanib qoladi. Xom hayollar nizo va kelishmovchiliklarning boshqaruvchisi bo'lib, tomonlarning o'zaro ta'sirini kuchaytiradi. Ko'p hollarda nizolardan qaysi birining tutgan vaziyati to'g'ri va haqiqatga yaqin ekanligini aniqlash qiyin bo'lib qoladi.

Nizoni keskinlashtiruvchi xom hayollarning bir necha turlari mavjud:

a) «Eng muqobil» hayollar. Nizoli vaziyatlarda ikkita yo'l yengib chiqish yoki mag'lub bo'lishdan faqat birini tanlash zarurligi to'g'risida tasavvur paydo bo'ladi. Aslida nizoli vaziyatlarni ob'yektiv hal qilishning juda ko'plab yo'llari mavjud, «har qanaqasiga» erishilgan g'alaba esa, mag'lubiyatdan yomondir.

b) «O'zini oqlash» hayoli. Bunda tomonlar odatda o'z foydasi to'g'risida oldindan fikr yuritadilar. Ular o'zlarining yaxshi ishlari va niyatlarini oshirib,

yomonlarini yashirishga moyil bo'ladilar. Garchi bunday harakatlarni soxta harakatlar deb baholash mumkin.

v) «Yomon odam» hayoli. Kishi yoki guruh hatti - harakatlarida bizga yoqmaydigan harakatlar namoyon bo'lsa, biz ularni salbiy holat sifatida qabul qilamiz.

g) «Ko'zgodagidek idrok qilish». Tomonlarning ko'zgodagi aksidek namoyon bo'ladi. O'zlarini yaxshi fazilatli odam deb hisoblaganlarga bu juda o'xshash tuyuladi. Bunday o'xshashlik tomonlar bir - birlarini oqlagan yoki ayblagan holatlarda namoyon bo'ladi. Tomonlar o'zlarini o'zlari uchun foydali bo'lgan usulda baholaydilar. Masalan, raqib tomon to'g'risidagi ma'lumot, ayni haqiqatdek, ayni ma'lumot o'zingiz haqingizda bo'lsa g'iybat deb qabul qilinadi.

### **Nizoni rivojlantirish bosqichlari**

Nizo dinamikasi bir - biridan mazmuni, kechish shakli tartibi bo'yicha bir necha bosqichda amalga oshiriladi. Har bir nizoda bunday bosqichlar davomiyligi turlicha bo'ladi, ammo ularning ketma - ketligi o'zgarmaydi. Ularni quyidagicha tasavvur qilish mumkin.

**Nizoli vaziyatdan oldingi bosqich.** Ijtimoiy harakat sub'yektlari o'rtasidagi nizoli munosabatlarning paydo bo'lishi va rivojlanishini ifodalaydi va u nizo chiqishi uchun zamin yaratadi.

**To'qnashuv bosqichi** nizoli vaziyatni hech bo'lmaganda tomonlardan bitta ishtirokchi fahmlashini ifodalaydi. Bu hodisani fahmlash ruhiy (emotsional) tashvishni shakllantiradi.

Ikkinchi bosqichda tomonlar tanqidiy, yomon fikrlar bildiradilar, aloqalarga chek qo'yiladi, kayfiyatlarda keskin o'zgarishlar paydo bo'ladi.

**Nizoning rivojlanish bosqichi.** Qatnashuvchilar (bir yoki bir necha) «raqibga» zarar keltiradigan faol xatti - harakat qilishga o'tadilar. Nizo ishtirokchilari o'zlarining vaziyatlarini ochiqdan - ochiq bayon qiladilar va talablarini ko'tarib chiqadilar. Ayni paytda, ular kelishmovchilikning oqibatini, shaxsiy manfaatlarini anglab yetmagan va oxirigacha ham nizoning maqsadi va mohiyatini tushunmagan bo'lishlari mumkin.

**Nizoning avj olish bosqichi.** Bu nizo rivojlanishining eng cho‘qqi nuqtasi, ya’ni avjga chiqqan paytidir. Bu paytda kelishmovchilik shunchalik qizg‘in tus oladiki, tomonlar (hech bo‘lmaganda bittasi) to‘qnashuvni davom ettirish imkoniyati qolmaganligini tushunib yetadi. To‘qnashuvning bunday avj olishi tomonlarni qarama-qarshi harakat faolligini pasaytirish va nizoni hal qilish usullari va vositalarini izlashga undaydi.

To‘qnashuvlarning bunday avj olishi kuchli nizolarga xosdir. Ko‘pincha nizolarni bunday avj olmay turib, oldingi bosqichlarda hal qilishga harakat qilinadi.

**Nizoni hal qilish bosqichi.** Bu bosqichda nizo o‘z yechimini topadi. Bu yerda ikkita tushunchani ko‘rib chiqish zarur:

**a) nizo qiymati.**

$$Q_N = X + Z + Y$$

Bu yerda; X - energiya, vaqt, nizoli faoliyatga kuch sarfi xarajatlari;

Z - tomonlar to‘qnashuvida keltirilgan zararlar;

Y - umumiy holatning (tashkilotni barbod bo‘lishi, tartibsizlik, obro‘ni pasayishi va hokazolar) yomonlashuvi bilan bog‘liq yo‘qotishlar.

**b) nizodan chiqish qiymati.**

$$Q_{\text{chiq}} = Y_{\text{chiq}} - M,$$

Bunda,  $Y_{\text{chiq}}$  - nizodan chiqish bilan bog‘liq (status, qayta tiklash xarajatlari, imkoniyatlarini qidirish, qarama - qarshi tomonga yon berishlar va hokazolar);

M - nizodan chiqishdan ko‘rilgan manfaatlar.

Shunday qilib, nizo qiymati va nizodan chiqish qiymatini taqqoslash to‘qnashuvni davom ettirish to‘g‘risidagi masalani ko‘ndalang hal qilish imkonini beradi.

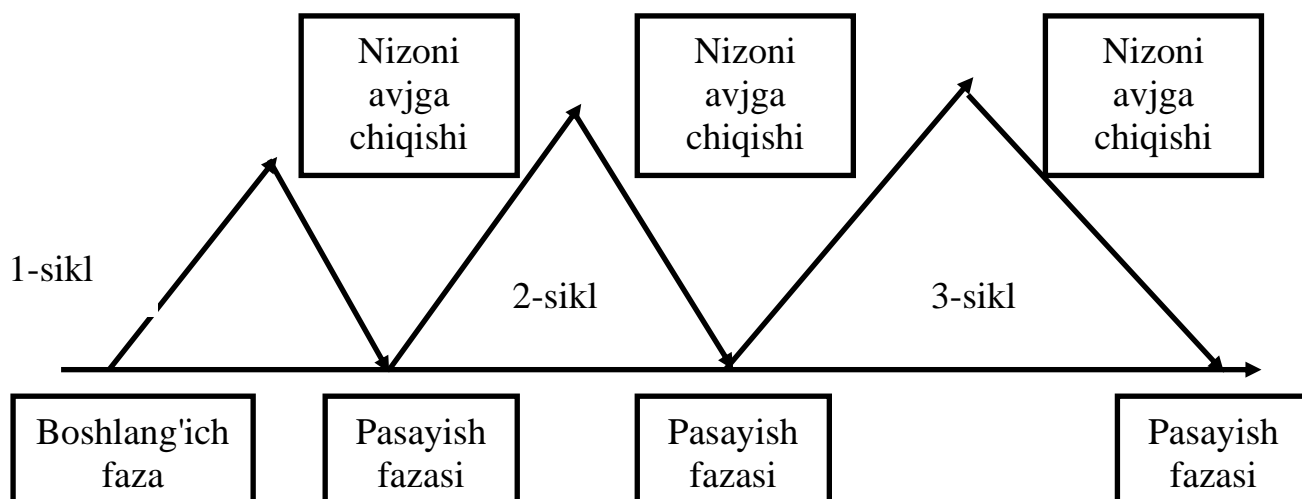
Agar qiymati keskin oshsa, u holda nizoni to‘xtatish maqsadga muvofiq bo‘ladi.

Muvaffaqiyat qozonish imkoniyati, mag‘lub bo‘lish, tavakkalchilik qiymatlarini chamalab ko‘rib, nizoni davom ettirish ehtimolligi qiymatini baholash

mumkin. Bordi-yu, tavakkalchilik noo‘rin, foydasiz,  $Q_n=Q_{chiq}$  bo‘lsa, u holda nizoni to‘xtatish chora - tadbirlarini izlash zarur.

$Q_{chiq}$  nizodan chiqish paytidagi holat va sharoitlarga juda bog‘liq. Bu esa, tomonlarni nizodan chiqishning qulay yo‘llari, chiqish qiymatini imkon qadar kamaytirish chora - tadbirlarini izlab topish maqsadida kelishish zarurligiga olib keladi.

**Nizodan keyingi vaziyat bosqichi.** Nizo har doim asoratsiz tugamaydi. Shuning uchun desruktiv, negativ, negativ yoki pozitiv, konstruktiv asoratlar, tashkilotda, guruhdagi yoki shaxsiy o‘zgarishlarni bartaraf qilish lozim. Bunday vaziyat *nizo asoratlari deyiladi.*



**5.9.-rasm. Nizo fazalari. Kengayish (ko‘tarilish) fazalari pasayish fazalariga olib boradi.**

**Nizoni amalga oshirish fazalari.** Nizoni amalga oshirish fazalari uning intensivligi o‘lchamlarida aks etadi. Bunday fazalarning bir nechtasi quyida keltirilgan:

- 1) boshlang‘ich faza;
- 2) nizoning kengayish fazasi;
- 3) nizoning avjga chiqishi;
- 4) nizoning pasayish fazasi;

Nizo fazalari tsiklik ravishda qaytarilib turishi mumkin (5.9-rasm)

Nizo fazalari va bosqichlari o‘zaro bog‘liq bo‘ladi.

Fazalar va bosqichlarning tahminiy nisbati 5.2-jadvalda keltirilgan

5.2-jadval

**Fazalar va bosqichlarning tahminiy nisbati**

<b>Nizo fazalari</b>	<b>Nizo bosqichlari</b>	<b>Nizoni hal qilish imkoniyatlari</b>
Boshlang'ich	Nizodan oldingi vaziyat, holat nizoli vaziyatni paydo bo'lishi	92
Ko'tarilishi	Nizoni kengayishi	46
Nizoning avj olishi	Eng yuqori avjiga chiqishi	5% dan kamroq
Tushunish	Hal qilinishi	20% ga yaqin

Rahbar shuni nutmasligi kerakki, jamoada yuzaga kelayotgan har qanday nizo korxonada va uning rahbariyati nufuziga putur yetkazishi mumkin. Yuzaga kelgan nizodan so'ng jamoa xodimlari ish samaradorligi ham keskin pasayadi, jamoada nosog'lom ma'naviy muhit hukm suradi, bu kabi holatlar korxonada faoliyati samaradorligi va barqarorligiga putur yetkazadi.

Rahbar tahlil jarayonida nizo va nizoli vaziyatlarni yuzaga keltiruvchi sabab va omillarini aniqlash, jamoada nizoli vaziyatlarning mavjudligi, namoyon bo'lishi xususiyatlari, bu jihatlarga jamoa a'zolari fikrini o'rganishga mo'ljallangan metodlardan foydalanishi maqsadga muvofiqdir. Izlanishda kuzatish, suhbat, test metodlari ko'proq qo'llaniladi. Shuningdek, jamoadagi psixologik muhitni o'rganish, xodimlarning o'zaro munosabatlarini aniqlash, nizoli vaziyatlar va ularning sabablarini aniqlash uchun "Jamoaning o'z – o'zini ijtimoiy – ruhiy baholash", "Mehnat jamoasidagi psixologik muhitni o'rganish" metodlaridan foydalanish ham mumkin.

Rahbar to'plangan empirik natijalarga asoslangan holda korxonada eng ko'p uchraydigan nizolar va nizoli vaziyatlarni yuzaga keltiruvchi sabab va omillar o'rganilib, nizoli vaziyatlarni kamaytirishga oid model yaratishga harakat qilishi zarur. Kuzatish natijalariga binoan, jamoadagi psixologik muhitni o'rganish, xodimlarning o'zaro munosabatlarini aniqlash, nizoli vaziyatlar va ularning sabablari, jamoada nizoli vaziyatlarning mavjudligi, namoyon bo'lishi

xususiyatlari yuzasidan ma'lumotlar to'planadi va ular aniq mezonlar negizida tahlil etiladi. Olingan natijalar asosida jamoani boshqarish jarayonida nizoli vaziyatlarda rahbar egallashi lozim bo'lgan pedagogik, psixologik mazmunga ega bo'lgan ta'lim uslublari va liderlik xislatlarini takomillashtirishga qaratilgan dasturlar ishlab chiqish va uni amaliyotga joriy qilishi zarurdir.

### **5.3. Nizoni hal etish usullari, strategiyasi va oldini olish choralari**

Har qanday rahbar ana shu nizo, mojarolarni tahlil qilishi va psixologik yondashib, ularni tinch yo'l bilan hal etishi shart.

Nizolarni hal qilish usullari va psixologik strategiyalari boshqaruvning har qanday tashkiliy strukturasi paydo bo'ladigan nizolarni boshqarishga qaratilgan. Rahbarning boshqaruvchilik sanoati va malaka mahorati nizolarni hal qilish jarayonida namoyon bo'ladi.

Boshqaruv mutaxassisi uchun nizoni hal qilishda mavjud bo'lgan ma'muriy resurslar va o'zining shaxsiy rahbarlik imkoniyatlaridan optimal foydalanishi muhim ahamiyatga ega. Biroq, rahbar uchun nizoni hal qilishda o'zining funksional majburiyati - rozilik orqali ta'sir qilish mexanizmidan foydalanishni afzal ko'radi va ba'zida bu usul samara beradi. Rahbarning xodim bilan shaxsiy munosabatlarida o'zaro ta'sir va ta'sir qilishning bir necha sub'yektiv jihatlari mavjud, shu sababli nizolarni hal qilishning bu yo'li juda murakkab, ba'zan esa, ijobiy natija bermaydi. Bu holda hukmronlik nizoni tartibga soluvchi vosita sifatida emas, balki istalgan natijaga erishish uslubiga aylanadi.

Nizo va nizoli vaziyatni hal qilishda eng avvalo, nizoli to'qnashuv sxemasini aniq tasavvur qilish lozim. U nizoning quyidagi o'lchamlarida amalga oshiriladi:

- nizoning predmeti, nizoli vaziyatdagi tomonlar o'rtasida mavjud bo'lib, ziddiyatning aniq zonasi bilan bog'liq. Ularning harakati tomonlar uchun kutilayotgan natijaga erishishga qaratilgan bo'ladi;

- nizoning ijtimoiy jihati, nizoli vaziyatdagi tomonlarning xarakteriga va bir-biriga nisbatan emotsional holatlariga bog'liq;

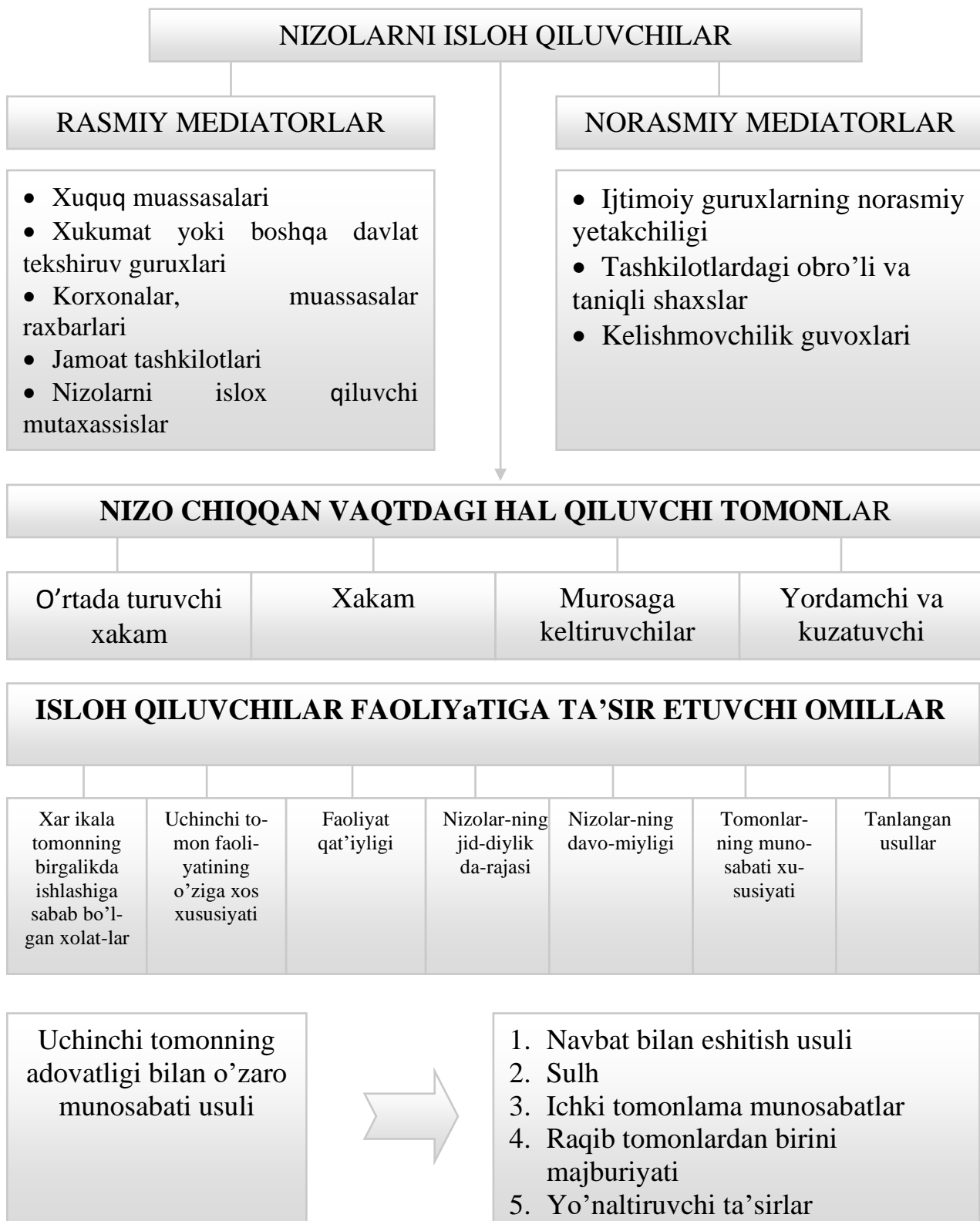


•nizoning emotsional jihati - tomonlarning vaziyatga va bir - biriga nisbatan irratsional munosabatlarini nizoning aynan shu jihatlari bilan bog'laydilar. Shu sababdan tomonlar o'zlarining harakatlariga raqibning salbiy ta'sirini hisobga olmagan holda maqsadga erishishlari mumkin va aksincha, ular uchun qulay bo'lgan darajadagi munosabatni saqlab qolishga juda yuqori «xaq» to'lashadi.

Nizoni emotsional baholash doirasida tomonlarning raqibga ta'sir qilish istagi bilan bog'liq bo'lgan mustaqil maqsadlari ham bo'lishi mumkin. Masalan, raqibga nisbatan adovatni bildirish yoki to'qnashuvda dominant (hukmron) bo'lib uni «jazolash» va boshqalar. Haqiqatda esa, nizolarni hal qilish jarayonida uni muxokama qilish ob'yekti o'zining vaziyati, harakatlari yoki «o'zim uchun» va «boshqalar uchun» degan qarorni asoslash zarurati bilan bog'liq sabablar shakllanmasligi kerak. Qaysidir ma'noda nizoli vaziyatlarda mantiqsizlik (paradoks) mavjud.

Bir tomondan, nizoda o'zining vaziyatini va hatti - harakatlarini oqlashi va har bir tomon o'zini haq deb bilishi azaldan bor. U «haq» qarama - qarshi tomon esa, «nohaq». Hattoki, tomonlardan biri aslida noxaqligini bilsada, o'zini sherigiga nisbatan «haq» deb hisoblaydi. Boshqa tomondan nizoli vaziyatda ko'plab (kamida ikkita) imkoniyat bo'lib, tomonlarning sheriklariga o'zi xohlagancha ta'sir etishi va harakatlanishiga erishishga qaratilgan.

SHunday qilib, insonning nizoli vaziyatdagi hulq-atvorini tushunishi nafaqat nizo predmeti yoki hamkorga (partnyor) bo'lgan munosabatlar bilan bog'liq bo'lgan maqsadlarga murojaat etishini talab etadi, balki bunday ishtiyoqlarning (motiv) go'yoki «haqiqatgo'y bo'lish», «yuzini yerga qaratmaslik», «haq bo'lib chiqish» kabi tomonlarini ham hisobga olish zarur. Nizoning predmetli tomoni bilan bog'liq maqsadlarga nazariy jihatdan ham raqobatli va kooperativ hulq-atvor yordamida erishish mumkin.



**5.10-rasm. Tashkilotlar orasidagi nizolarni murosaga keltirish yo'li bilan hal qilish modeli<sup>20</sup>**

<sup>20</sup> Mualliflar tomonidan ishlab chiqilgan

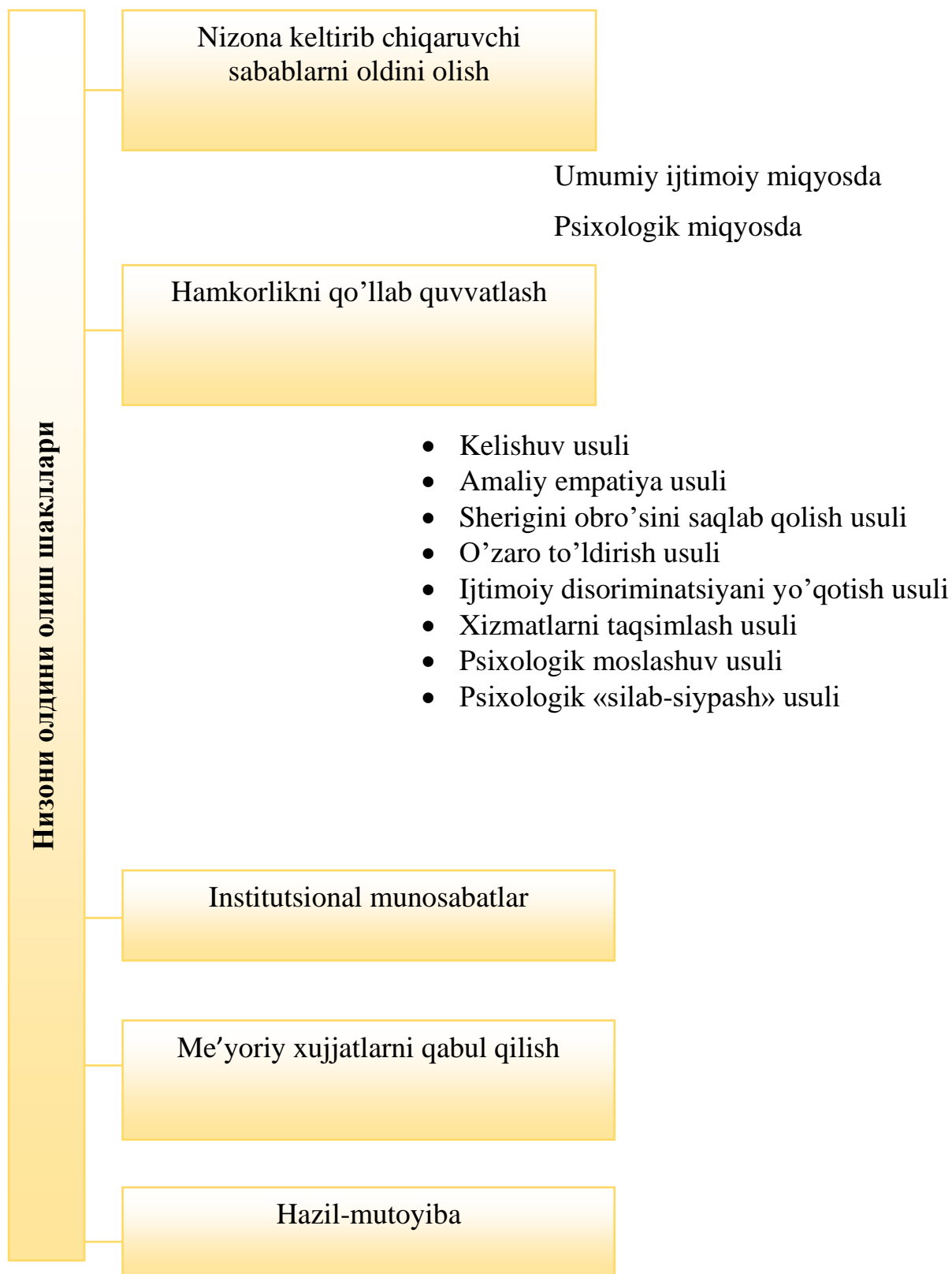
Nizoni boshqarishda talabni aniq bayon etish, disfunktsional nizoning oldini oldini olish uchun jamoadagi har bir xodimga ishning bajarilish qoidalarini, huquq va majburiyatlari, talablarini tushuntirish; mehnat jamoasida yakkahokimlik tamoyilini qat'iy saqlagan holda, asosiy nizoli vaziyatlarni boshqarishni osonlashtirishda muvofiqlashtirish mexanizmlaridan foydalanish; umumiy maqsadni o'rnatish, umumiy qadriyatlarining shakllanishi kabi yo'nalishdagi tadbirlarda tashkilotning siyosati, strategiya va istiqbollari haqida barcha xodimlarni xabardor qilib borish; barcha xodimlarga oxirgi natija bo'yicha haq to'lash kabi rag'batlantirish tizimini shakllantirish bilan bog'liq tadbirlardan foydalanish barchaning mashuliyatini oshiradi va nizolarning oldini olishga imkon beradi deb o'ylaymiz.

Pedagogik 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 insonda 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 tahsir etish mumkin emas. Jamoadagi nizolarni hal etar ekan, rahbar o'zaro nizodagi 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.

Nizolarni hal etishda rahbar qo‘l ostida bir qancha imkoniyatlar mavjud, jumladan ma’muriy choralar. 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 mahmuriy 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.

Rahbar bilan xodimlar o‘rtasida o‘zaro tushunish, odamlarni bir-birlarini tushunmasligi, rahbarga ishonish mumkin emasligi, o‘zaro ishonch yetarli darajada emasligi kabi omillar jamoada ma’naviy - ruhiy muhit yetarli darajada ijobiy bo‘lmasligiga olib keladi. Bu o‘rinda jamoada ma’naviy - ruhiy muhitni saqlab qolish uchun jamoa rahbari rahbarlik etikasi bo‘yicha kengroq bilimlarni egallashi va qo‘l ostidagi rahbarlarni ham u bilan qurollantirishi juda zarur, xodimlar kayfiyatini ko‘tarishga yo‘naltirilgan chora-tadbirlarni amalga oshirishi kerak. Shu bilan birga, bu vaziyatda rahbar jamoada hamishtirokchilik kayfiyatini shakllantirishga harakat qilishi, har bir xodimda o‘z jamoasi a’zosi ekanligidan g‘ururlanish hissini yuzaga keltirishga harakat qilishi kerak.



**5.11-rasm. Nizoni oldini olish shakllari va usullari**

Shuning uchun rahbarning asosiy vazifasi bunday holatlarni samarali boshqarishi lozim. Bunday holatlarni boshqarishni ko'plab samarali usullari mavjud. Bularni 2 guruxga bo'lib ko'rib chiqamiz:

1. Strukturaviy.
2. SHaxslararo.

Strukturaviy usullar 4 qismga bo'linadi:

1. Ishga taalluqli talabni tushuntirish.
2. Koordinatsion va integratsion mexanizmlarni o'rnatish.
3. Umumkorxonaviy kompleks maqsadlarni o'rnatish.
4. Mukofotlar tizimini joriy qilish.

1. Disfunktsional nizo kelib chiqishini oldini oluvchi eng yaxshi usullardan har bir xodimga uni ishidan va o'zidan korxonaga nima kutayotganligini tushuntirib berishdir. Bu yerda kelib chiqadigan oqibatlarining me'yori, axborotlarni kim berishi va kim qabul qilishi, javobgarlik tizimi, korxonaga siyosati va qoidalari ko'rsatib o'tilishi kerak. Shuni ham aytib o'tish kerakki, boshqaruvchi bu narsa o'zi uchun emas, balki boshqalarga ya'ni jamoaga a'zolariga ham tegishlilikini tushuntirishi lozim.

2. Nizolarni boshqarishning yana bir samarali usuli bu koordinatsion mexanizmlarni tadbiiq etish. Eng ko'p tarqalgan mexanizmlardan - buyruq zanjiridir.

Veber va ma'muriy maktabning boshqa namoyondalari tahkidlaganidek, vakolatlar ierarxiyasini o'rnatish odamlar orasidagi munosabatlardir, bu nizoni yechish uchun oraliq xizmatni joriy etishgan. Bu bo'lim savdoga talab, ishlab chiqarish moslamalarini to'la bandligi, narx navo va yetkazib berish jadvali kabi majburiyatlarni kuzatib borgan.

3. Umumkorxonaviy kompleks maqsadlarni o'rnatish nizolarni hal qilishda yana bir samarali usuldir. Bu maqsadlarni samarali olib borish va amalga oshirish uchun ikki yoki undan ortiq xodim, gurux yoki bo'limlarning birgalikdagi urinishlari zarurdir. Masalan: agar ishlab chiqarish korxonasining 3 ta smenasi orasida nizo chiqsa har bir smena uchun alohida emas, balki butun jamoaga uchun

umumiy maqsad va vazifalarni ishlab chiqib ko'rsatish lozim. Masalan: «Mac Donald's» kompaniyasi narx, sifat va bozor ulushi kabi ko'rsatkichlardan tashqari, o'rta va yaxshi ta'minlanmagan Amerika oilalariga xizmat ko'rsatishni maqsad qilgan. Bu kabi ijtimoiy missiyani bajaruvchi korxonada xodimlari ham shu narsa orqali ruhanib, jonlanib harakat qilishgan.

#### 4. Mukofotlar tizimining strukturasi.

Bu tizimni shunday joriy qilish kerakki, bunda mukofotlar korxonaning maqsadga erishish yo'lida o'zini hissasini qo'shgan xodim, gurux yoki bo'limga berilishi lozim va shu orqali boshqa xodim yoki bo'limlar nizolari vujudga kelgan paytlarda o'zlarini qanday tutishlari kerakligini ko'rsinlar.

Nizoli muammoni yechish usuli bilan hal qilish metodi quyidagilardan iborat:

1. Maqsadlar kategoriyasi muammosini aniqlang, yechimlar kategoriyasida emas.
2. Muammo aniqlangandan keyin tomonlarga ma'qul keladigan yechimni topishga harakat qiling.
3. O'z e'tiboringizni bir tomonning shaxsiy sifatlariga emas, balki muammoni o'zida jamlang.
4. O'zaro ta'sir, ishonch va axborotlar bilan almashish muhitini yarating.

Aloqa paytida jaxl va qo'rqitish yaramaydi, boshqa tomonlarning fikrlarini eshitib, bir qarorga keling.

Nizoli vaziyatlarning oldini olish yoki nizoni yumshatishda rahbar foydalaniladigan beshta strategik usul ham barchamizga ma'lum.

Uzoqlanish. Komil inson janjaldan uzoqlashishga harakat qiladi. Kelishmovchilik avjiga chiqqanda u muhokamaga qatnashmaydi. Bunday usul nizoli vaziyatning yechilishiga manfaatdor bo'lmagan va o'zaro manosabatlarning zohiriy yaxshiligicha qolishini istashgan hollarda tomonlar tarafidan qo'llaniladi. Bunday holatli nizo hali etilmagan yoki nizoga chiquvchilarning lavozim darajalari yaqin bo'lgan hollarda kuzatiladi.

Agar nizo sub'yektiv sabablar tufayli bo'lgan bo'lsa, u holda uzoqlashish strategiyasi ma'qul strategiyadir. Chunki u tomonlarga tinchlanishga, vaziyat

ustida yana bir bor fikr-muloxaza yuritib, faxm-farosat ila anglab olish, oqibatda esa qarama-qarshilikka borishga, uni davom ettirishga hech qanday asos yo‘q degan xulosaga kelishiga imkon beradi. Agar nizo ob‘yektiv sabablar tufayli yuzaga kelgan bo‘lsa, uzoqlashish strategiyasi xar ikkala tomonni mag‘lubiyatga olib boradi. Chunki uzoqlashish davrida vaqt cho‘ziladi, nizoli vaziyatni chaqiruvchi sabablar chuqurlashadi, qisqasi "yara gazak" oladi.

Silliqlashish. Bu usul kishilarni yaxshilikka undash yo‘li bilan nizoni bartaraf qilishga qaratilgan. Nizoli vaziyatda qarama-qarshi tomonlar bir-biri bilan xushmuomalali bo‘lishga, arzimagan narsaga achchiqlanish, umuman, bir vaqtning o‘zida birga suzayotgan qayiqni "qaltis tebratish" yaramasligiga chaqirishadi.

Bunday usul ikkala tomondan bittasining lavozim darajasi yoki mavqei yuqori bo‘lgan va u mazkur nizo bo‘yicha o‘zini baxslashishga tushishni lozim deb bilmagan hollarda qo‘llaniladi. Bunda nizoga tushishdan voz kechgan tomon muxolifiga o‘z istagiga erishishga imkon bersada, ikkala tomon o‘rtasidagi dahshatli "yong‘in" so‘nadi va kelajakda xam yaxshi munosabat saqlanib qolishiga erishiladi. Shu tariqa ishonch orqali vaziyat silliqdashadi.

Majburlash – bu tomonlardan birining xoxish-irodasini, so‘zini majburan, zo‘rlab qabul qildirishdir. So‘zini o‘tkazmoqchi bo‘lgan tomon qarshi tomonning fikri bilan hisoblashmaydi, uni inkor etadi. Bunday strategiyani qo‘llaydigan tomon tajavvuzkorlik bilan o‘z xoxishini qarshi tomonga majburlab o‘tkazadi. Bu usulni ko‘proq rahbarlar qo‘l ostida ishlaydiganlarga nisbatan qo‘llashadi.

Majburlash strategiyasi tashabbusni bo‘g‘adi, korxonada "ma‘naviy iqlim"ning beqarorligiga olib keladi. Ayniqsa, bu usul yuqori malakali, nisbatan yosh mutaxassislarda nafrat uyg‘otadi.

Kelishuv. Nizoli g‘olatdan muvaffaqiyatli chiqishning eng muxim sharti - bu murosaga kela olishdir. Kelishuv bilan nizolarni hal etish, bu yuqori baholanuvchi strategik usul bo‘lib, bunda ikkala tomonni qanoatlantiruvchi yechimga kelinadi.

Muammoni hal qilish. Bu usul barcha tomonlarni qanoatlantiruvchi yechimni topish uchun nizoni chaqiruvchi sabablarni chuqur taxlil qilish va barchaning fikrlarini inobatga olishga asoslanadi. Bu usul tarafdorlari o‘z



maqsadiga boshqalar maqsadi orqali emas, balki nizoning eng oqilona yechimini topish evaziga erishishni hohlaydilar.

### **Nizoli vaziyatdagi o‘zaro ta’sir strategiyasi va taktikasi**

Nizodagi o‘zaro ta’sir, hatti - harakatning an’anaviy strategiyasi va taktikasi tomonlarning maqsadga erishishga qaratilgan. Bunday strategiya ko‘pchilik mutaxassislar tomonidan tan olingan bo‘lib, quyidagi terminlar orqali ifodalangan:

- hukmronlik (dominant) - (raqobat, raqib, kurash, shiddat);
- uzoqlashish (chetga olish, e’tibor bermaslik);
- ko‘ngilchanlik (moslashuvchanlik);
- hamkorlik (kooperatsiya, integratsiya);
- kompromiss (murosa, o‘zaro kelishuv).

Tomonlar tanlagan xatti-harakat strategiyasi nizoning rivojlanishi va tugashida muhim ahamiyatga ega. Shuni ta’kidlash lozimki, xatti-harakat va to‘qnashuv strategiyasi qat’iy belgilangan emas, u asta-sekin yoki birdan (nizoli vaziyat, uning rivojlanishi, strukturasi va maqsadiga bog‘liq holda) o‘zgarishi mumkin. Ular bir - birlariga ta’sir qilishning tomonlar uchun qulay bo‘lgan shaklini topadilar.

Nizodagi psixologik ta’sir turlarini ko‘rib chiqamiz.

**1) Ishontirish** - boshqa kishi yoki kishilar guruhiga ularning fikri, munosabati, maqsadi va qarorini o‘zgartirish maqsadida ongli ravishda, dalillar asosida ta’sir etish. Bunda aniq ravshan ifodalangan dalillarni o‘zaro tushunarli va qulay terminlar orqali yetkazib beradilar. Taklif qilinayotgan qarorlarining kuchli va kuchsiz tomonlari ochiq tan olinadi bu esa, adresatga taklif qilinayotgan qarorni, uni qabul qilish zaruriyatini anglashga imkon beradi.

**2) O‘zini - o‘zi martabasini ko‘tarish** - obro‘sini oshirish va shu tufayli nizoda ustunlikka erishish uchun o‘zining malakasi va bilimdonligini ochiq ko‘rsatish. Bunday holatda psixologik ta’sirda muxolifga malakasi, shaxsiy maqsadi, talabi, shartlari va boshqalarni tasdiqlovchi rasmiy hujjatlar taqdim qilinadi.

**3) Ta'sir qilish** - inson yoki kishilar guruhining hali shakllanib ulgurmagan tasavvuriga nizo mohiyatiga munosabatini o'zgartirish hamda ta'sirga moyillik tug'dirish maqsadida ta'sir ko'rsatish. Bunga shaxsiy obro'si, ishontirishning turli usullarini qo'llash orqali erishiladi.

**4) Yuqtirish** - o'zining holatini va munosabatini boshqa kishiga yoki kishilar guruhiga o'tkazish. Bunday holatni muxolif ixtiyoriy yoki beixtiyor ravishda o'zlashtirib olishi mumkin. Bunga xos bo'lgan xususiyatlar shaxsiy hulq - atvordagi serg'ayratlilik, harakatlarni bajarish, muxoliflarni nizoli muammoga jalb qilishni uyushtirish mahorati va ta'sir etishni asta - sekin kuchaytirishdan iboratdir. Bunday jarayon so'zsiz muloqot (ko'zga tikilish, qo'l tekkizish va boshqalar) orqali amalga oshiriladi.

**5) Taqlid qilishga moyillik** - muxolifda «namunaviy shaxsga o'xshash»ga taqlid qilish xohishini uyg'otishdir. Buning uchun biror kishining hulqi - atvori, fikr yuritish tarziga ongli ravishda taqlid qilishning psixologik mexanizmidan foydalaniladi. Bunga yuqori darajadagi mahorat, mehribonlik, odamoxunlik, taqlid qilishga jalb qilish orqali erishish mumkin.

**6) Iltimos** - muxolifga tashabbuskorlik orqali namoyon qilish talabi yoki istagini qondirish maqsadida og'zaki murojaat etish. Bunda muxolif huquqlari va obro'siga hurmat bilan qarash, uning manfaati va boshqa tomonlarini hisobga olish, aniq va muloyim so'zlashga e'tibor berish lozim.

**7) Majburlash** - tashkilotchining ochiqchasiga yoki yopiq holatdagi tahdidlarga asoslangan buyruq va ko'rsatmalarni bajarish talabi. Majburlash tashabbuschi tomonidan sub'yektiv ravishda ikkinchi tomonning shaxsiy hukmi kechadi. Bunda tahdidlar, qo'rqitishlar, ma'muriy hukm o'tkazish, chegaralash, man etishlardan foydalaniladi.

**8) Destruktiv tanqid** - muxolif shaxsi to'g'risida xaqoratomuz fikrlar bildirish, qo'pol, ba'zan o'rinsiz muhokama, uning nuqsonlari, hatti - harakatlarining ustidan kulish va kamsitish orqali amalga oshiriladi. Bunday tanqid muxolif shaxsini tanqidchi talabiga rozi bo'ladimi yoki yo'qmi bunday qat'iy nazar, o'z munosabatlarini moslashtirishga majbur qiladi. Bunday tanqidga inson

ob'yektiv tarzda o'zgarishi mumkin bo'lmagan holatlari va xususiyatlari: millat, yuz tuzilishi, ovozi, aqliy imkoniyatlari va boshqalar ustidan kulish xosdir.

**9) Mensimaslik** - muxolifni ongli ravishda tan olmaslik. U kechirishning taktik shakli, majburlash yoki muxolif e'tiborini jalb qilish shakllarida namoyon bo'ladi. Mojarochi qarama - qarshi tomonning so'zlariga «namoyishkorona e'tibor» bermaydi, va'dalarni bajarmaydi, muxolif fikri e'tiborga olinmaydi. Ba'zan mensimaslik suhbat yoki muhokama mavzusidan keskin chetlashish ko'rinishida aks etadi.

**10) Manipulyatsiya** - muxolifga sezdirmagan holda, unga ta'sir qilish. Bunda manipulyatsiyani amalga oshiruvchi qabul qilinayotgan qarorlar va hatti - harakatlarning boshqa kishilar tomonidan majburiy emas, o'zining shaxsiy qarori deb tushunishi muhim ahamiyatga ega. Manipulyatsiyada inson ichki dunyosiga kirib olish sodir bo'ladi, uni adashtirish, aldash, muxolif xatolariga «do'stona» munosabat bildirishdan tortib, shaxsiy sirlaridan foydalanishgacha ta'sir etish vositalaridan foydalangan holda psixologik ta'sir o'tkazish kabilarda namoyon bo'ladi.

Har qanday kishining ruhiyatiga anglash va idrok qilish mexanizmlari orqali psixologik ta'sir qilinadi. A. V. Sidorenko fikricha, psixologik konstruktiv ta'sir uchta mezonga: nizoda qatnashayotgan shaxslar va ularning munosabatlarini buzuvchi bo'lmaslik; psixologik bir so'zli bo'lish; har ikkala tomonning talablarini qondirish. Biroq, bu mezonlarni aniq chegaralash qiyin. Masalan, tomonlar talabini qondirish uchun olib borilayotgan harakatlarning yetarli yekanligini qanday bilish mumkin. N. V. Grishina nizo xususiyati, ahamiyati va tomonlar to'qnashuvi xarakterini hisobga olib, nizoning kengayish modelini taklif qilgan (5.3.-jadvalga qarang). Rahbar nizoli vaziyatga qatnashish va uni hal etishda nimalarga e'tibor berish lozim?

Nizoni hal etish jarayonidagi asosiy tushunchalar:

- **nizoni boshqarish** - bevosita nizoli vaziyat ishtirokchilari yoki «tashqi» shaxslar tomonidan kelishmovchilikni nazorat qilish jarayoni;

- **kelishmovchilikni tartibga solish** - tomonlarni qanoatlantiruvchi sharoitlarda vaziyatni qisman yoki vaqtincha hal qilishga erishish tushuniladi.

- **nizoni to'xtatish** - nizoni hal qilish shart bo'lmagan holda uni to'xtatish. Masalan, janjal qilayotgan kishini ishdan bo'shatiladi yoki bolani boshqa maktabga o'tkaziladi. Bunday hollarda tomonlar munosabatlariga chek qo'yiladi, muammo va ziddiyatni hal qilishga zarurat qolmaydi;

- **nizoni hal qilish** - nizo muammolari va ziddiyatlarni kelishuv, murosas va boshqa yo'llar bilan asta - sekin yumshatish. Tomonlar o'rtasidagi bunday kelishuvda kimdir g'olib va kim mag'lub bo'lishi aniqlanadi, moddiy qiymatlar taqsimlanadi nizoning to'la hal bo'lganligi haqida xulosa qilinadi;

- **nizoni konstruktiv boshqarish** - ziddiyatning tezlik bilan ishonchli hal qilinishini aks ettiradi, bunday hollarda tomonlar o'zaro to'qnashuv oqibatida katta zarar ko'rmaydilar.

### 5.3.-jadval

#### Nizoda ko'rib chiqilgan muammolar tavsifi

Nizo ishtirokchilarining o'zaro xatti-harakatidagi tajribasi ↓	Ijobiy tajriba ziddiyat kelishmovchiliklarni hal qilishga qaratish ↓	Hal qilinmagan ziddiyatlar va «kelishmovchiliklar» tajribasi ↓	Hal qilinmagan ziddiyatlar va salbiy, emotsional xatti-harakatlar tajribasi ↓
<b>Yangi vaziyatga munosabati</b> ↓	Kelishib olish imkoniyatiga bo'lgan ishonch, o'zaro tushunishni izlashga intilish ↓	Kelishib olish imkoniyatiga ishonchning yo'qligi, vaziyatdan chiqib ketishning sunoiy yo'lini izlash ↓	Kelishib olishga xohishning yo'qligi, salbiy hissiyotlarni aktuallashtirish ↓

<b>O‘zaro hatti - harakat o‘lchamlari</b> Maqsad Muloqotdagi noformal tashkil etuvchilar	Kelishib olish  Ijobiy noformal tashkil etuvchilar	Muammoni hal etish  «Muloqotni formallashtirish»	«G‘alaba qozonish»  Salbiy, noformal tashkil etuvchilar
Qarama - qarshi tomonni idrok qilishi	Hamkor	Muxolif	Raqib
Ta’sir etish vositalari  ↓	Noformal tashkil etuvchilardan foydalanish - ya’ni ishontirish, asoslash, kelishishga harakat qilish ↓	Formal tashkil etuvchilardan foydalanish, formal tartibni tiklash  ↓	Kurashish vositalaridan foydalanish, kuch ishlatish, emotsional ta’sir, «qopqon» va h.k.z. ↓
<b>O‘zaro xatti - harakat turi</b>	Hamkorlik	Kooperatsiya	Raqobat

Muammolar tavsifi uning aniq mazmuniga qaraganda uni konstruktiv yoki dekonstruktiv hal qilish imkoniyatiga ta’sir ko‘rsatadi. Muammolar tavsifida:

- **muammo tipi** - nizodagi ko‘tarilayotgan ziddiyatlar va qadriyatlardan kelib chiqqan holda shakllanadi. Nizoni konstruktiv hal qilish bo‘yicha ishlarning muvaffaqiyatli hal etilishi nizodagi muammolar turlarining mosligi yoki mos kelmasligiga bog‘liq. Agar nizoda status, qadriyat, resurslarga egalik qilish hukmronlik qilsa, u holda ziddiyatlarni hal qilish ancha qiyin bo‘ladi.

- tomonlarning o‘zaro kelishishi yoki kelisha olmasligiga ko‘p narsa bog‘liq:

- **ko‘tarilgan muammoning keskinligi** - har bir tomonlardagi ishtirokchilar uchun muammo predmetini ob’yektiv va sub’yektiv ahamiyati orqali aniqlanadi;

- **nizoning ko‘lami** - undagi sub’yektlarning miqdori va «yutuq» qiymati orqali aniqlanadi. Yutuqni kutilgan natijaga erishish sifatida tushuniladi. Nizo ko‘lami qancha katta bo‘lsa, uni konstruktiv hal qilish imkoniyati kam bo‘ladi. Bunday hollarda, agar nizo tomonlarning tayanch talablariga taalluqli bo‘lsa, nizoda vaziyat ancha keskinlashib ketadi.

### **Nizoda ishtirok etuvchi tomonlar tavsifi.**

Bunday tavsiflar tomonlarning shaxsiy xususiyatlari: etnik, ijtimoiy - madaniy, bilimiga oid va boshqalarni aks ettiradi. Nizolarni tartibga solishning uchta asosiy uslublari mavjud:

1) **ustunlik** - jismoniy yoki psixologik vositalar orqali o‘z fikrini singdirish natijasida boshqa tomon ustidan g‘alaba qozonish uslubi. Biroq bu uslub kelgusida samaradorlikka olib keladi;

2) **murosa** - har ikkala tomonning yon berishi nazarda tutiladi. Shuning uchun bu uslub mojarochilar uchun ma’qul bo‘ladi;

3) **integratsiya** - bu usul har ikkala tomon talabini qondirish va bunda tomonlar hech qanday zarar ko‘rmaydigan holatlarda qo‘llaniladi. Aynan ana shu usul nizoni samarali hal qilish imkonini beradi. Integratsiya asosida tomonlarning mos holdagi xatti-harakatlari: ziddiyatlarni har tomonlama oydinlashtirish, nizoli vaziyatda qo‘llanilayotgan tushunchalar mohiyatini chuqur anglash yotadi. Integratsiya imkoniyatlari natijasi o‘laroq boshqaruvning yangi shakldagi strukturasi yaratiladi va shu bilan birga nizo progressiv rivojlanish bilan bog‘liq hodisa sifatidagi tushuncha ekanligi o‘z isbotini topadi. Yuqorida keltirilgan uslublardan tashqari yana bir necha usullar mavjud bo‘lib, ular:

- **kapitulyatsiya** - so‘zsiz taslim bo‘lish;
- **muzokara** - nizoda qatnashishdan voz kechish;
- **muzokara** - nizoli vaziyatni hal qilishning qulay yo‘llarini topish maqsadida o‘zaro taklif, g‘oyalar va fikr almashish;
- **vositachilik** - tomonlarning roziligi bilan nizoni hal etishda uchinchi tomonning qatnashishi;

- **arbitraj** - nizoli vaziyatni keskin hal qilish shakli bo'lib, unda qarorlar qonuniy shaklda qabul qilinadi. Bunday tartibdagi nizoni hal qilish hukmronlik qilish xususiyatiga ega.

### **Nizoning oldini olish choralari**

O'zining kelib chiqish xususiyatiga ko'ra turli ko'rinishdagi nizolar guruhi mavjud bo'lib, ular shart bo'lmagan, rahbarning noaniq hatti - harakatlari, tashkiliy strukturani shakllantirish jarayonidagi xatolar, vakolatlarni mos holda taqsimlamaslik, shaxsiy ta'sir va boshqa sabablar oqibatida kelib chiqadi. Shu bilan birga shartli nizolar ham mavjud bo'lib, ular mojarochilarning asosiy talablarini qondirishni rivojlantirish jarayonlari bilan bog'liq. Ularning oldini olish ancha mushkul, ammo ularning dinamikasini boshqarish yo'li bilan ta'sir etish mumkin.

U yoki bu turdagi boshqaruv qarorini qabul qilayotgan rahbar oldida kishilarning manfaati muammosi paydo bo'ladi va bu qaror ma'lum darajada unga ta'sir qiladi. Tajribali rahbarlar bunday zarurat paydo bo'lgan hollarda o'z xatti-harakatlari va qabul qilayotgan qarorlarini «yaqin va kelgusida paydo bo'ladigan ziddiyatlar zonasini» oldindan ko'ra oladilar.

Tashkilotning optimal ishlashi uchun nizoni boshqarishning eng qulay varianti o'z vaqtida uning oldini olishdir. Nizoli vaziyatni keltirib chiqaruvchi sabablarni bartaraf qilish yo'li bilan nizoning oldini olish mumkin.

Bunday sabablar:

- mehnat faoliyatini tashkil qilishdagi kamchiliklar;
- boshqaruv jarayonida yo'l qo'yilgan xatolar (rahbar malakasining pastigi, kishilarning ichki, psixologik xususiyatlarini hisobga olishini bilmasligi va boshqalar);
- tashkilot va guruhda noqulay ijtimoiy psixologik;
- muhitning mavjudligi va shunga o'xshash boshqa holatlar bo'lishi mumkin.

Shuningdek, «o'z-o'zini tashkil qilish samaradorligi» ta'sirini ham aytib o'tish lozim. Bunda kuchli rahbar kuchli xodimlarni, kuchsiz rahbar kuchsiz xodimlarni tanlaydi. Vaqt o'tishi bilan kuchli rahbar tashkilotdagi hodimlar

tarkibini yaxshilaydi, kuchsiz rahbar esa uning holatini yomonlashtiradi, bu tashkilot faoliyati samaradorligini pasaytiradi va nizoli vaziyatlarni keltirib chiqaradi.

Nizoning oldini olishga xodimlarning psixologik va nizoga oid bilimlarga ega bo'lishi yordam beradi. Shuning uchun tashkilotda ijtimoiy psixologik treninglar, maslahatlar va nizolarning joriy monitoringini o'tkazish lozim. Bu ishlarning olib borilishi nizoning paydo bo'lish ehtimolligi, keskinligini kamaytiradi va ularni konstruktiv hal qilish darajasini oshiradi.

Nizoli vaziyatning oldini olish jarayonida nizoni keltirib chiqargan oddiy sabablar - so'z va harakatga e'tibor berish lozim.

### **Nizoni keltirib chiqaruvchi so'zlar**

- ishonchsizlikni ifodalovchi, masalan «siz meni aldaysiz», «men sizga ishonmayman», «siz tushunmaysiz» va boshqalar;
- xaqoratlavchi so'zlar - yaramas, axmoq, pastkash va boshqalar;
- tahdid - «biz yana ko'rishamiz», «men sizga buni eslatib qo'yaman» va boshqalar;
- kulish - «to'rtko'z, illati, shalponquloq» va boshqalar;
- qiyoslovchi so'z - cho'chqa, hayvon va boshqalar;
- majburlovchi so'z - «siz qarzdorsiz», «siz majbursiz» va boshqalar;
- qat'iylik - har doim, hech qachon, hech kim va hokazo.

### **Nizoni keltirib chiqaruvchi harakatlar**

- ustunlikka erishishga intilish;
- ustunligini to'g'ridan-to'g'ri namoyish qilish;
- nokamtarona munosabat;
- maqtanchoqlik;
- o'zining haqligiga ortiqcha ishonish;
- o'zining maslahati, fikri va harakatlarini boshqalarga singdirish;
- ijtimoiy jamiyatda qabul qilingan muomala etikasini buzish;
- suhbatdoshining gapini bo'lish;



- umumiy yoki xususiy agressivlik;
- suxbatdoshini magʻlubiyatga olib keladigan holatlarni tashkil qilish va boshqalar.

### **Nizolarni boshqarishda muzokara olib borish jarayoni**

Muzokara olib borish jarayonida nizoni boshqarishga yordam beradigan eng zarur vositalardan biridir. U boshqaruv bosqitchlarini ketma-ket amalga oshirishni nazarda tutadi:

- 1) muzokaraga tayyorgarlik;
- 2) muzokara olib borish;
- 3) muzokarani tugatish.

Bu bosqichni amalga oshirish jarayonida muzokara natijalari tahlil qilinadi va erishilgan shartnomalar bajariladi.

Boshqaruv sohasidagi mutaxassis muzokaralar xaqida koʻproq bilimga ega boʻlishi zarur, sababi u nizolarni hal qilishda muhim ahamiyatga ega. Bu borada R. Fisher va U.Yuriylar tomonidan ishlab chiqilgan muzokara modellari va umumiy strategiyasi usullarini aytib oʻtish lozim. Ular asosiy eʼtiborni quyidagi holatlarga qaratganlar:

Muzokara jarayonidagi ishtirokchilarning munosabatlarini oldilariga birgalikda qaror qabul qilish masalasi qoʻyilgan sheriklar (partnyor) aniqlaydi. Bunday holatda muzokara ishtirokchilari bir - birini «doʻst - dushman» sifatida qabul qilmaydilar, balki qatʼiy belgilangan hatti- harakatga amal qiladilar. Muzokara olib borish jarayoni taktikasi murosaga keltirish shaklida yoki bosqichma - bosqich qaror qabul qilib, kelishmovchiliklarni bartaraf qilishga qaratilgan boʻlishi mumkin.

**Ishtirokchilar muzokara maqsadi muammoni tez va toʻliq kelishilgan holda hal etishini oldindan koʻra bilishi lozim.** Muzokara olib borish jarayonida kishilar oʻrtasidagi tortishuvni hal etilayotgan masalaga almashtirmaslik lozim. «Qatʼiyatli» tomon oʻzining vaziyatini sherigiga singdirishga harakat qiladi va undan yon berishni talab qiladi, «boʻshang» tomon esa, munosabatni saqlab qolish

uchun rozi bo‘ladi. Bordi-yu, mojarochi sizning taklifingizni qabul qilmasa, unga nisbatan sizda salbiy fikr uyg‘onmasligi kerak.

**Insonlarga nisbatan muloyim, muammoga nisbatan talabchan bo‘lish lozim.** Muammoni hal qilish va muxolif shaxsi to‘g‘risida gap ketganda, «qat’iyatlik» va «yumshoq»likni o‘zaro moslashtirish maqsadga muvofiq bo‘ladi.

Ishonch yoki ishonchsizlik darajasidan qat’iy nazar harakat qilish. Ishonch darajasi muzokara jarayoni bosqichlari va tartibiga bog‘liq va u doimo o‘zgarib turadi. Shuning uchun uning boshlang‘ich statik holatiga asoslanmasdan, zaruriy ishonch darajasini shakllantirish lozim. Demak, gap ishonish yoki ishonmaslikda emas, balki, muzokara olib borish jarayonida ongli ravishda ma’lum darajada samimiy va pragmatizmga asoslangan holda harakat qilish va muxolifdan ham aynan shu holatlarni kutish kerak.

**Vaziyatga emas, muvaffaqiyatga e’tibor qaratish kerak.** To‘g‘ri, vaziyatlar to‘g‘risida ham muzokara holatlari bo‘lishi mumkin, biroq aniq muammolarni hal etishda fikrlarning turli-tuman bo‘lishi muzokara qatnashchilarining muvaffaqiyatli hamkorlik qilishiga to‘sqinlik qilmaydi. Muzokara olib borishga uslubiy yondashuvning maqsadi muammoni har ikkala tomon uchun foydali hal qilish yo‘llarini topishga qaratilgan.

**Tomonlar maqsadini o‘rganish.** Muxolifga har tomonlama hukm o‘tkazish yoki yon beruvchi takliflarni tashkil qilish o‘rniga, eng avvalo o‘zaro manfaatdorlikka e’tibor qaratish lozim va bunday manfaatdorlik zonasi yoki ularning kesishish nuqtasini aniqlash hamda har ikkala tomon talabini qondiradigan qarorga kelish kerak.

**«Quyi chegara» ni belgilamaslik kerak.** «Quyi chegara» - bu nizoli vaziyatni hal qilishda siz rozi bo‘lishga tayyor bo‘lgan variantlar ichida eng yomonidir. «Quyi chegara»ning maqsadi shundan iboratki, vaziyatni yomon tomonga rivojlanishining oldini oladi, ammo uni optimal hal etish imkoniyatini bermaydi. Taklif qilinayotgan qarorlardan o‘z imkoniyatiga mos variantlarni obdon o‘ylab, ulardan eng qulayini tanlagan tomonning muvaffaqiyat qozonishi ko‘proq bo‘ladi.

**Har ikkala tomonga nisbatan foydali hal qilish imkoniyatini izlab topish.**

Bu yo‘qotishlar yo‘lidan emas, balki o‘zaro foydali holatlar yo‘lidan borish kerakligin bildiradi.

**Tanlash uchun bir necha variantlarni taklif etish, qarorni esa keyinroq qabul qilish.** Bunda variantlar ichida bittasini oldindan sizning qaroringiz sifatida qabul qilmasligingiz kerakligini qayta-qayta ta’kidlash lozim. Sizning ana shu fikringiz muzokara olib borish jarayonida paydo bo‘ladigan imkoniyatlardan foydalanish va tanlash erkinligini cheklab qo‘yadi.

**Ob‘yektiv mezonlardan foydalanishga majbur qilish.** O‘zini muxolif tazyiqidan himoya qilish uchun xohish, hissiyot, vaziyat qurboni bo‘lmasligi kerak, balki muammoning taklif etilayotgan yechimi qanday mezonga javob berishi kerakligini oldindan ta’kidlash lozim.

**Xohishga bog‘liq bo‘lmagan me‘yorlarga asoslangan natijalarga erishishga harakat qilish.** Agar nizo ishtirokchilari tomonidan qaror qabul qilingan bo‘lsa, u holda ular nizo ishtirokchilarining birortasi tomonidan qilinadigan tazyiq emas, ishlab chiqarilgan mezonlardagi me‘yorlarga asoslangan natijaga erishadilar.

Yuqorida keltirilgan holatlar va usullar hozirgi kunda muzokara amaliyotida tan olingan.

Muzokara jarayonining samarali modellaridan yana quyidagilarga e‘tiborni qaratish lozim:

**1) O‘zaro foydalar modeli .** Nizoni tartibga solish shart emas, uni tomonlarning biri to‘qnashuvda g‘alaba qozonishi, ikkinchi tomon mag‘lub bo‘lishi yoki aksincha, ikkala tomonning muvaffaqiyatga erishish imkoniyatiga ega ekanligi bilan bog‘lash kerak;

**2) «Yon berish - yaqinlashish» modeli.** Uning mohiyati shundan iboratki, ziddiyatda har ikkala tomon bir - biriga o‘zi uchun qulay nuqtani topguniga qadar javob beradi. Bunga misol tariqasida savdogar va iste‘molchi o‘rtasida oldi-sotdidagi narx kelishuvini keltirish mumkin.

#### 5.4. Nizoli vaziyatlarda muloqot olib borish

Nizoni tartibga solish va hal qilish usuli sifatidagi suhbat o'z ichiga quyidagilarni oladi: suhbat mavzusini tayyorlash; uni o'tkazish qoidasi va usullari suhbatda mahsus kommunikatsiya vositalaridan foydalanishni bilish zaruriyati.

1. Nizoni hal etishda ishbilarmon muzokaralarni tayyorlash uchun quyidagi holatlarni aniqlash kerak:

- suhbatning tomonlarni qoniqtiradigan aniq natijasi;
- natijani aniqlash usuli;
- muxoliflarning maqsadi va sabab ehtimolligi;
- suhbat maqsadiga erishish uchun ta'sir qilish vositasi;
- suhbat davomidagi nuqtai-nazar va uni o'zgartirish imkoniyatlari;
- tomonlarni suhbatga va bir-birlarini tushunishga moslashtirish;
- suhbatdagi bo'lishi mumkin bo'lgan kommunikativ to'siqlar;
- muxoliflar o'rtasidagi haqqoniy va ikkinchi darajali ziddiyatlar;
- suhbatdoshga nisbatan emotsional munosabat;
- argumentatsiyalash;
- suhbatdoshga psixologik ta'sir o'tkazish usullari;
- suhbatning maonaviy psixologiya muhiti;
- suhbatdoshning manfaatlari doirasi;
- ruxsat etilgan va ruxsat etilmagan chegaralar va boshqa holatlar.

2. Suhbatga psixologik tayyorgarlik va moslashish o'z natijasini beradi, ammo uni olib borish usuli muhim ahamiyatga ega.

a) **ratsionallik** - suhbat mavzusiga va muxoliflarga nisbatan odilona munosabatni nazarda tutadi. Hissiyotlarni qat'iy nazorat qilish kerak. Qaror qabul qilish jarayonida hissiyotga berilish salbiy oqibatlarga olib keladi.

b) **tushunish** - bu suhbatga qo'yiladigan zarur talablardan biridir. Uning samaradorligi esa tushunish darajasiga bog'liq, tushunish esa, suhbatdoshni ochiqlikka, samimiylikka, haqiqatgo'ylikka da'vat etadi.

v) **e'tibor** – e'tiborni jalb qilish darajasi doimiy ravishda manfaatdan suhbatdoshga bog'liq holda o'zgarib turadi. Shuning uchun muloqot paytida muhim jihatlarni e'tibordan qochirmaslik uchun tanaffusdan ratsional foydalanish zarur. Shuningdek, suhbatdoshga ko'rsatilgan e'tibor uni faollashtiradi.

g) **ishonchlilik** - suhbat chog'ida imkon qadar yolg'on ma'lumotlar bermaslikka (hattoki, suhbatdosh shunday qilgan taqdirda ham) harakat qilish kerak, chunki bu strategik mag'lublikka olib keladi.

Haqiqiy ma'lumot berish imkoniyati bo'lmagan taqdirda, gapirmaslik va boshqa mavzuga o'tish usullaridan foydalangan ma'qul.

d) **chegaralash** - muloqot mavzusi va suhbatdosh o'rtasida chegara belgilanadi. Ularni ajratish lozim. Shuning uchun qanday qilinishiga emas, aytilishiga e'tibor bering.

3. Mojarolashayotgan tomonlar bilan ishbilarmon muzokaralar o'tkazish qoidalari quyidagilarni nazarda tutadi:

a) **Har bir ishtirokchi ikki tomonlama manfaatni ko'zlashi: ishning mohiyatiga taalluqli va o'zining sherigi bilan to'qnashuvi sifatidagi.**

Suhbatdoshlar nafaqat ma'lumot almashadilar, balki kelgusidagi munosabatlarning qanday shakllanishini taxmin qilgan holda shaxslararo muloqotga kirishadilar:

- suhbatdoshingiz niyati to'g'risida xulosa qilishga shoshilmang, o'z qo'rquvlaringizni uniki deb qabul qilmang, o'zingizning holatingizni suhbatdoshingizga o'tkazmang;

- ayblashga harakat qilmang, bu suhbat olib borishning eng sodda va ahamiyatsiz yo'lidir. Suhbatdoshingiz o'zini himoyalash yo'lini egallashi mumkin;

- diqqat bilan tinglang - bu faol jarayon - uni yanada sermahsul qilishga intiling;

- o'z manfaatlariningizni, sizni nima xavotirlantirayotgani, nimani istashingiz haqida gapirishingiz kerak;

- ko'proq orqaga emas oldga qarang.

b) **Suhbatdoshga nisbatan e'tibor suhbatni osonlashtiradi.**

- suhbat paytida noo‘rin luqma: «sizni tushunaman...», «juda qiziq...», «buni eshitish yoqimli» va hokazolardan foydalanmang;

- suhbatdoshingiz nuqtai-nazarini quyidagi luqmalar: «iltimos buni aniqroq ayting», «men sizni to‘g‘ri tushundimmi?» kabilar bilan oydinlashtiring;

- suhbatdoshingizga tez-tez ismi va otasining ismi bilan imkon qadar xolisona murojaat qiling;

- suhbatdoshingizni ochiq muloqoti uchun «bu juda to‘g‘ri...» degan luqma bilan rag‘batlantiring va imkon qadar «siz adashyapsiz...», «bu noto‘g‘ri...» kabi luqma ishlatmaslikka harakat qiling. Bu fikrning va kommunikativ umumiylikning shakllanishi buzadi.

- nizo chiqishiga sabab bo‘lgan xafa qiluvchi so‘zlarni ishlatmang va suhbatdoshingizni haqorat qilmang.

v) **Umumiylikni izlash.** Har qanday ishbilarmonlik muzokaralari psixologiya nuqtai nazaridan suhbatdoshlar o‘rtasidagi aloqani yaratish uchun umumiy nuqtai - nazarni izlash jarayoni hisoblanadi. Buning uchun quyidagilarga asoslanish zarur:

- suhbatni sizni ajratuvchi savollardan boshlamang. Suhbatdoshingiz suhbat boshida eng avvalo «ha» deb javob berishi kerak, ya’ni sizning fikringizni o‘ziniki bilan mos tushgan holda qabul qilishi lozim. Shu bilan birga u sizning qatnashayotganligingiz va vositachiligingizga rozi bo‘lishi kerak. Shuning uchun odatda, kishilar suhbatni umumiy mavzulardan boshlaydilar, mutaxassisda esa, suhbatdoshni suhbatga tortuvchi bir necha savollar tayyorlangan bo‘ladi:

- suhbatdoshingiz taklifiga yo‘q deb javob berishga shoshilmang, bu o‘zaro muloqot samaradorligini chegaralaydi;

- tortishuvga yo‘l qo‘ymang. «Tortishuvda haqiqat yuzaga keladi» degan ibora tortishuvning kuchayishiga olib kelishi mumkin. Tortishuvda mag‘lubiyatga uchramaslikning eng qulay usuli undan o‘zini olib qochishdir. Buni qanday qilish mumkin?

- agar suhbatdoshingiz haq bo‘lsa, qat’iy nuqtai nazarni egallamang, murosaga o‘ting;

• o‘zingizning nohaqligingiz va adashganligingizni tan oling.

d) **Xavfsiz tanqid.** Muxolifni tanqid qilish suhbat mavzui hisoblanmaydi va undan juda ehtiyotkorlik bilan foydalanish lozim. Bunday hollarda quyidagilarni yodda tutish kerak:

• suhbatdoshingiz tanqidni to‘g‘ri qabul qilishi uchun avvalo uni qabul qilishga zarur bo‘lgan psixologik muhitni yaratish zarur;

• tanqid qilishdan avval, o‘zingiz yo‘l qo‘ygan xatolaringiz va kamchiliklaringizni aniqlang;

• suhbatdoshingizga muhokama qilmayotgan g‘oya unga tegishli ekanligini tushuntiring, shundagina suhbatdagi o‘zaro muloqot samaradorligi keskin oshadi.

4. Suhbatdoshni faol eshitish kommunikativlik mezoni hisoblanadi. Diqqat bilan tinglovchi inson, maqsadga erishish uchun gapirgan odamga qaraganda kam kuch va vaqt sarf qiladi.

Unumli eshitish faoliyatini qaysi paytda aniqlash mumkin?

a) o‘zini tiyib, suhbatdoshini to‘xtatmaslik kerak. Uning gaplariga e‘tibor berayotganligini so‘zsiz ifodalash kerak;

b) suhbatdoshga fikrini jamlash va bildirishi uchun vaqt berishi, o‘zining xatti - harakatlari bilan uni eshitish qiyinligini sezdirmasligi, ko‘rsatmasligi kerak;

v) e‘tibor ko‘rsatishi;

g) suhbatdoshi bildirgan mulohazalardan o‘zi uchun foydali fikrlarni ajratib olishi lozim;

d) tezda xulosa chiqarimaslik va yuzaki aytilgan fikrlar faqatgina o‘zaro fikr almashish vositasi ekanligini unutmasligi kerak;

e) suhbatdoshingizning notiqlik mahoratiga e‘tibor bermang, uning harakatlari maqsadini emas, fikrni bayon qilishi to‘g‘risida darak beradi;

j) munofiqlik qilmang, ma‘lumotlarni diqqat bilan tinglang, o‘zingizni chalg‘itmang;

z) suhbatdoshingiz ma‘lumotlarni to‘liq aytmasligi, uning bir qismi «kadrndan tashqarida» qolayotganligini unutmang;

i) suhbatni monopoliyaga aylantirmang, fikrlash suroatini so‘zlash sur‘ati bilan moslashtiring, bunda fikrlash tezligi so‘zlash tezligidan uch - to‘rt barobar ortiqligiga e‘tibor bering.

Eshitish norefleks tarzda bo‘lishi mumkin, u suhbat vaziyatini aks ettirmaydi va unga sukut saqlash, bosh qimirlatish, «hm, ha» kabi so‘zlar bilan ta’sir etish kiradi. Refleks tarzidagi eshitish suhbatda izoh berish, gapirib berish, umumlashtirish, hissiyotlarni aks ettirish kabi aks ta’sir orqali ifodalanadi. Odatda refleksiv tarzida eshitish tashkil etuvchilaridan o‘zaro muloqotda foydalaniladi.

### **Tashkilot rahbarlari nizoli vaziyatda o‘zini qanday tutishi kerak?**

U nima qilish kerak va nizoni hal etishi uchun nimalar qilmasligi kerak?

Eng avvalo, murojaatchilarga nizo ularning shaxsiyati va obro‘sigga putur yetkazmasligini, nizo bu hayotda bo‘lib turadigan hodisa va uni hal etishi muqarrar ekanligi to‘g‘risida tushuncha berishi lozim. Murojaatchilar o‘zaro paydo bo‘lgan ziddiyat va muammolarni hal etishda rahbarlarga yordam berishga tayyor ekanligini his etishlari lozim. Rahbar to‘qnashayotgan tomonlarga ko‘maklashishi uchun birinchi bo‘lib ularga peshvoz chiqishi kerak. U taxminan quyidagicha hatti - harakat qilishi kerak: «Mening nazarimda sizni nimalardir qiynayotganday ko‘rinyapti. Agar men sizga yordam bera olsam, buni sidqidildan bajarishga tayyorman. Xohlagan paytingizda menga murojaat qilishingiz mumkin». Bundan keyingi suhbatlarda esa, quyidagi holatlarga e‘tibor qaratish lozim:

- xodimga, uning muammolariga befarq emasligingizni ko‘rsatish zarur;
- uning muammolarini, o‘zaro suhbat doirasidan tashqariga chiqmasligingizni tushuntiring;
- muammoga uning «aybi» sifatida qaralmasligini ko‘rsating;
- xodimga o‘zining fikrini bayon qilishga imkon bering, xattoki u uzoq va to‘xtab-to‘xtab gapirsa ham uni to‘xtatmang. Gapni bo‘lish, fikrini oxirigacha eshitmaslik - bu sabrsizlik va hurmatsizlik alomatidir.
- muammo mohiyatini ochib beradigan savollar bering. Unga juda muhim bo‘lib turoladigan muammo aslida bunday bo‘lib chiqmasligi ham mumkin;



•Siz bilan muammoni hal qilish jarayonida xodim gap ko'tarolmaydigan, himoyasiz bo'lib qoladi. U bilan xushmuomalada bo'ling.

Nizoni hal etishning muhim usuli bo'lishi kerak. Hech qachon rahbar tomonlar muammosini o'ziga olib, ularning o'rniga qaror qabul qilish mumkin emas. Bu xodimga nisbatan sen befahmsan, muammoni o'zing hal qila olmaysan, buni qanday qilishni men senga ko'rsatib qo'yaman, degan ma'noni anglatadi. Bunday vaziyatda mojarochi tomonlar hech narsani o'rganmaydilar va muammoni hal etish jarayonidan yordam kutishga o'rganib qoldilar va o'zlari ustida ishlashni o'rganish imkoniyatidan mahrum bo'ladilar. Har qanday muammoning kechish jarayonida mojarolashayotgan tomonlarning nimaga qodir ekanliklari namoyon bo'ladi. Bunday holatlarda rahbarning roli nizo dinamikasi va vaziyatni konstruktiv boshqarishdan iborat bo'ladi.

### **Qisqacha xulosa**

Nizo - kishilar yoki kishilar guruhi o'rtasida qarama-qarshiliklar, munosabatlarning mos kelmasligi, dolzarb talablarni qondirilishi xavfi va irratsional xatti-harakatlar, nizolar mazmunidagi to'qnashuv, janjal ko'rinishidagi o'zaro ijtimoiy psixologik ta'sir tizimini aks ettiradi.

Nizoni tashqi tashkil etuvchilari - inson hayoti va faoliyati muhitida paydo bo'ladigan ziddiyatlar tizimi kiradi. Ularga iqtisodiy, ishlab chiqarish, huquqiy, siyosiy, ma'naviy va boshqa ijtimoiy muhit turlarini kiritish mumkin. Nizoni ichki tashkil etuvchilari - shaxsni bilish, emotsional, tartibga solishga oid psixologiyasi shakllanishida paydo bo'ladigan va hal etiladigan ziddiyatlar kiradi.

Nizoning ob'yektiv omillari - aniq mavjud bo'lgan ziddiyatlardir. Ular shaxsning xususiyatlari va hayotiy faoliyati asoslari bilan bog'liq.

Shaxsning ichki nizosi - bu nizo shaxsning o'zida bo'lib, unda sub'yektiv ahamiyatga ega bo'lgan bahona, istak, orzu, e'tibor va boshqalar to'qnashadi. Shaxsning ichidagi nizo insonning murakkab kechinmasi shaklida o'tadi, qo'rquv, tashvish, vahima, hayajon, ruhiy siqilish holatida sodir bo'ladi.

Shaxslararo nizolar - shaxslararo nizolar juda ko'p tarqalgan va inson munosabatlarining barcha sohasini egallagan. Har qanday nizo oxir - oqibatda shaxslararo nizoga borib taqaladi.

Konstruktiv va destruktiv nizolar - mehnat faoliyatidan kelib chiquvchi printsiplial muammolar yuzasidan paydo bo'ladi.

Shaxs bilan guruh o'rtasidagi nizo - guruh ichida o'zaro muomala, mehnat faoliyati va xulq-atvor normalardan chetlanish oqibatida yuzaga keladi.

Guruhlararo nizo - jamoadagi rasmiy va norasmiy guruhlar o'rtasidagi mavjud muamolar, tashkilotda ijtimoiy raqobatning mavjudligi sabab bo'ladi.

Ijtimoiy nizo - sinflar, millatlar, davlatlar, ijtimoiy institut va jamoalarning maqsad va manfaatlari, harakatning an'anaviy uslublari, yashirin yoki ochiq nizo - ikki shaxs orasidagi mojaro ko'rinishida bo'ladi.

Nizoni hal qilish - nizo muammolari va ziddiyatlarni kelishuv, murosa va boshqa yo'llar bilan asta - sekin yumshatish kabi yo'llar bilan amalga oshiriladi.

Uzoqlanish - komil inson janjaldan uzoqlashishga harakat qiladi. Kelishmovchilik avjiga chiqqanda u muhokamaga qatnashmaydi.

Silliqlash - Bu usul kishilarni yaxshilikka undash yo'li bilan nizoni bartaraf qilishga qaratilgan.

Majburlash – bu tomonlardan birining xoxish-irodasini, so'zini majburan, zo'rlab qabul qildirishdir.

Kelishuv - nizoli g'olatdan muvaffaqiyatli chiqishning eng muhim sharti- bu murosaga kela olishdir.

Muammoni hal qilish - bu usul barcha tomonlarni qanoatlantiruvchi yechimni topish uchun nizoni chaqiruvchi sabablarni chuqur taxlil qilish va barchaning fikrlarini inobatga olishga asoslanadi.

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.

Nizoni boshqarish - bevosita nizoli vaziyat ishtirokchilari yoki «tashqi» shaxslar tomonidan kelishmovchilikni nazorat qilish jarayoni.

Kelishmovchilikni tartibga solish - tomonlarni qanoatlantiruvchi sharoitlarda vaziyatni qisman yoki vaqtincha hal qilishga erishish tushuniladi.

Nizoni to'xtatish - nizoni hal qilish shart bo'lmagan holda uni to'xtatish. Bunday hollarda tomonlar munosabatlariga chek qo'yiladi, muammo va ziddiyatni hal qilishga zarurat qolmaydi.

Nizoni konstruktiv boshqarish - ziddiyatning tezlik bilan ishonchli hal qilinishini aks ettiradi, bunday hollarda tomonlar o'zaro to'qnashuv oqibatida katta zarar ko'rmaydilar.

Ustunlik - jismoniy yoki psixologik vositalar orqali o'z fikrini singdirish natijasida boshqa tomon ustidan g'alaba qozonish uslubi. Biroq bu uslub kelgusida samaradorlikka olib keladi;

Murosa - har ikkala tomonning yon berishi nazarda tutiladi. Shuning uchun bu uslub mojarochilar uchun ma'qul bo'ladi.

Integratsiya - bu usul har ikkala tomon talabini qondirish va bunda tomonlar hech qanday zarar ko'rmaydigan holatlarda qo'llaniladi.

Kapitulyatsiya - so'zsiz taslim bo'lish.

Muzokara - nizoli vaziyatni hal qilishning qulay yo'llarini topish maqsadida o'zaro taklif, g'oyalar va fikr almashish;

Vositachilik - tomonlarning roziligi bilan nizoni hal etishda uchinchi tomonning qatnashishi.

Arbitraj - nizoli vaziyatni keskin hal qilish shakli bo'lib, unda qarorlar qonuniy shaklda qabul qilinadi. Bunday tartibdagi nizoni hal qilish hukmronlik qilish xususiyatiga ega.

**Tayanch iboralar:** *nizo, nizoning ob'yektiv omillari, shaxsning ichki nizosi, shaxslararo nizolar, konstruktiv va destruktiv nizolar, shaxs bilan guruh o'rtasidagi nizo, guruhlararo nizo, ijtimoiy nizo, yashirin yoki ochiq nizo, uzoqlanish, silliqlash, majburlash, kelishuv, muammoni hal qilish, nizoni boshqarish, kelishmovchilikni tartibga solish, nizoni to'xtatish, nizoni hal qilish, nizoni konstruktiv boshqarish.*

## **O‘zini-o‘zi nazorat va muhokama qilish uchun savollar**

1. Nizo nima?
2. Nizosiz yashash va tashkilotni nizosiz boshqarish mumkinmi?
3. Nima sababdan nizo kelib chiqadi?
4. Ularning mohiyati, mazmuni, maqsadi, ko‘rinishi qanday?
5. Nizoning ob‘yektiv omillariga nimalar kiradi?
6. Shaxsning ichki nizosiga nimalar sabab bo‘ladi?
7. Shaxslararo nizolarni kelib chiqish sabablarini ayting.
8. Konstruktiv va destruktiv nizolar deganda nimani tushunasiz?
9. Shaxs bilan guruh o‘rtasidagi nizo qanday holatlarda kelib chiqadi?
10. Guruhlararo nizolarga sabab bo‘luvchi omillar haqida gapirib bering.
11. Ijtimoiy nizo qanday sabablaoga ko‘ra kelib chiqadi?
12. Yashirin yoki ochiq nizoga xos bo‘lgan sabablarni ayting.
13. Nizolarni hal qilishning qanday usullarini bilasiz?
14. Nizolarni hal qilishning uzoqlashish usuli qanday amalga oshiriladi?
15. Silliqlash usuli qanday amalga oshiriladi?
16. Majburlash usuli qachon qo‘llaniladi?
17. Kelishuv usulida qanday xatti – harakatlar amalga oshiriladi?
18. Muammoni hal qilish qanday amalga oshiriladi?
19. Nizoni boshqarish deganda nimani tushunasiz?
20. Kelishmovchilikni tartibga solishning mazmunini aytib bering.
21. Nizoni to‘xtatishda qanday chora ko‘riladi?
22. Ustunlik uslubi haqida nimalarni bilasiz?
23. Murosa usuli nimani nazarda tutadi?
24. Integratsiya usul qanday holatlarda qo‘llaniladi?

## **Testli topshiriq**

### **1. Nizolar:**

- A. Ikki shaxsiy, shaxslararo, shaxs va guruh o‘rtasidagi, guruhlararo munosabatlarda namoyon bo‘lishi mumkin.

- B. Shaxslararo munosabatlarda namoyon bo‘lishi mumkin.
- C. Shaxs va guruh o‘rtasidagi munosabatlarda namoyon bo‘lishi mumkin.
- D. Guruhlararo munosabatlarda namoyon bo‘lishi mumkin.

**2. Agar nizo korxonada maqsadga muvofiq o‘zgartirishlar qilishi sababli yuzaga kelgan bo‘lsa, u holda bunday nizolar:**

- A. Konstruktiv nizolar deb yuritiladi.
- B. Yopiq nizolar deb yuritiladi.
- C. Destruktiv nizolar deb yuritiladi.
- D. Ochiq nizolar deb yuritiladi.

**3. Ichki shaxsiy nizolar:**

- A. Mohiyati jihatidan bir xil, lekin sabablari, ehtiyojlari, qiziqishlari qarama-qarshi bo‘lgan shaxs ichidagi to‘qnashuvni bildiradi.
- B. Shaxslarning guruh bilan to‘qnashuvini bildiradi.
- C. Guruhlarning o‘zaro to‘qnashuvini bildiradi.
- D. Bo‘limlararo to‘qnashuvlarni bildiradi.

**4. Agar nizo hech qanday asosga ega bo‘lmasa, u holda bunday nizo:**

- A. Destruktiv nizo deb yuritiladi.
- B. Konstruktiv nizo deb yuritiladi.
- C. Yopiq nizo deb yuritiladi.
- D. Sub’yektiv nizo deb yuritiladi.

**5. Shaxslararo nizolar:**

- A. Ko‘p hollarda shaxslarning u yoki bu masalaga bo‘lgan nuqtai nazarlarining mos tushmasligi yuzasidan vujudga keladi.
- B. Ko‘p hollarda ayrim shaxsning u yoki bu narsaga, masalaga nisbatan bo‘lgan fikrining yoki manfaatining guruh fikriga yoki manfaatiga mos tushmaslik oqibatida vujudga keladi.

- C. Ko‘p hollarda bo‘limlar bilan bo‘limlarning u yoki bu masalaga bo‘lgan nuqtai nazarlarining mos tushmasligi yuzasidan vujudga keladi.
- D. Chiziqli boshqaruv guruhlari bilan shtabli boshqaruv guruhlarning manfaatlari mos tushmagan hollarda vujudga keladi.

**6. Guruxlararo nizolar:**

- A. Chiziqli boshqaruv guruhlari bilan shtabli boshqaruv guruhlarning manfaatlari mos tushmagan hollarda vujudga keladi.
- B. Ko‘p hollarda ayrim shaxsning u yoki bu narsaga, masalaga nisbatan bo‘lgan fikrining yoki manfaatining guruh fikriga yoki manfaatiga mos tushmaslik oqibatida vujudga keladi.
- C. Ko‘p hollarda bo‘limlar bilan bo‘limlarning u yoki bu masalaga bo‘lgan nuqtai nazarlarining mos tushmasligi yuzasidan vujudga keladi.
- D. Ko‘p hollarda shaxslarning u yoki bu masalaga bo‘lgan nuqtai nazarlarining mos tushmasligi yuzasidan vujudga keladi.

**7. Nizo — bu:**

- A. O‘zaro kelishmovchilik yoki qarama-qarshilik, dushmanlik, adovat orqasida tug‘ilgan holat, munosabat, ihtilof, nifoq.
- B. Asabiylik, keskinlik.
- C. Asablarning qo‘zg‘alishi bilan bog‘liq bo‘lgan holat.
- D. Hissiy zo‘riqish.

**8. Ochiq nizolarga:**

- A. Odatda qarama-qarshi tomonlarning ko‘z oldida, to‘g‘ridan-to‘g‘ri vujudga keladigan nizolar kiradi.
- B. Odatda tabiati bo‘yicha hissiyotga berilishi, qiziqonlik oqibatida yuzaga keladigan nizolar kiradi.
- C. Korxonaning rivojlanish jarayonida yuzaga chiqadigan real kamchiliklar va muammolar bilan bog‘liq nizolar kiradi.

D. Ko‘pincha fitna, ig‘vo, xiyla, nayrang, fisq-fasod shaklida rivojlanish oqibatida vujudga keladigan nizolar kiradi.

**9. Nizoli vaziyatlarni boshqarishning strategik usullari to‘g‘ri keltirilgan qatorni ko‘rsating.**

A. Uzoqlashtirish, silliqashtirish, majburlash, kelishuv, muammoni hal qilish.

B. Uzoqlashtirish, silliqashtirish, muvofiqlashtirish, majburlash, kelishuv, muammoni hal qilish.

C. Uzoqlashtirish, silliqashtirish, muvofiqlashtirish, integratsiyalash, kelishuv, muammoni hal qilish.

D. Uzoqlashtirish, silliqashtirish, muvofiqlashtirish, integratsiyalash, ishga bo‘lgan talabni tushuntirish.

**10. Nizoli vaziyatlarni boshqarish usullari to‘g‘ri keltirilgan qatorni ko‘rsating.**

A. Tarkibiy- tashkiliy, strategik.

B. Tarkibiy- tashkiliy, strategik, umumtashkiliy.

C. Tashkiliy, shaxsiy, ichki.

D. Suhbatlashish, oqilona yordam.

**11. Quyida qayd qilinganlarni qaysi biri nizoning kelib chiqishiga sabab bo‘lishi mumkin:**

A. Haq to‘lashning takomillashtirilmaganligi, maqsadlardagi har xillik rahbar saviyasi, mehnat sharoitining qoniqarsizligi.

B. Odatda tabiati bo‘yicha hissiyotga berilishi, qiziqonlik.

C. Korxonaning rivojlanish jarayonida yuzaga chiqadigan real kamchiliklar va muammolar.

D. Fitna, ig‘vo, xiyla, nayrang, fisq-fasod shaklida rivojlanish oqibatida.

## **12. Ob'yektiv nizolarga:**

- A. Ko'pincha fitna, ig'vo, xiyla, nayrang, fisq-fasod shaklida rivojlanish oqibatida, real kamchiliklar va muammolar bog'liq holda vujudga keladigan nizolar.
- B. O'zaro kelishmovchilik yoki qarama-qarshilik, dushmanlik, adovat orqasidan vujudga keladigan nizolar.
- C. Asablarning qo'zg'alishi bilan bog'liq bo'lgan holatda vujudga keladigan nizolar.
- D. Ko'p hollarda shaxslarning u yoki bu masalaga bo'lgan nuqtai nazarlarining mos tushmasligi yuzasidan vujudga keladigan nizolar.

## **13. Ichki shaxsiy nizolar:**

- A. Bir kishining o'ziga bir—biriga zid topshiriqlar berilib, rahbarning pirovard talabi bir-biriga mos kelmay, bajaruvchi bunday holda nima qilishni bilmay xunob bo'lgan hollarda vujudga keladi.
- B. Mohiyati jihatidan bir xil bo'lmagan lekin sabablari, ehtiyojlari, qiziqishlari muvofiq keluvchi shaxslar ichidagi to'qnashuv natijasida yuzaga keladi.
- C. Guruxlar, bo'limlar va boshqaruv xodimlari munosabatida vujudga keladi.
- D. Guruxlarning o'zaro maqsadga muvofiq faoliyatlari jarayonida yuzaga keladi.

## **14. Konstruktiv va destruktiv nizolar ... oqibatida kelib chiqadi:**

- A. Mehnat faoliyatidan kelib chiquvchi printsiptial muammolar yuzasidan.
- B. Guruh ichida o'zaro muomala, mehnat faoliyati va xulq-atvor normalardan chetlanish.
- C. Jamoadagi rasmiy va norasmiy guruhlar o'rtasidagi mavjud muammolar, tashkilotda ijtimoiy raqobatning mavjudligi .
- D. Sinflar, millatlar, davlatlar, ijtimoiy institut va jamoalarning maqsad va manfaatlari, harakatning an'anaviy uslublarini qo'llash.



### **15. Shaxs bilan guruh o'rtasidagi nizo ... oqibatida kelib chiqadi:**

- A. Guruh ichida o'zaro muomala, mehnat faoliyati va xulq-atvor normalardan chetlanish.
- B. Mehnat faoliyatidan kelib chiquvchi printsiplial muammolar yuzasidan.
- C. Jamoadagi rasmiy va norasmiy guruhlar o'rtasidagi mavjud muammolar, tashkilotda ijtimoiy raqobatning mavjudligi .
- D. Sinflar, millatlar, davlatlar, ijtimoiy institut va jamoalarning maqsad va manfaatlari, harakatning an'anaviy uslublarini qo'llash.

### **16. Ijtimoiy nizo ... oqibatida kelib chiqadi**

- A. Sinflar, millatlar, davlatlar, ijtimoiy institut va jamoalarning maqsad va manfaatlari, harakatning an'anaviy uslublarini qo'llash.
- B. Guruh ichida o'zaro muomala, mehnat faoliyati va xulq-atvor normalardan chetlanish.
- C. Mehnat faoliyatidan kelib chiquvchi printsiplial muammolar yuzasidan.
- D. Jamoadagi rasmiy va norasmiy guruhlar o'rtasidagi mavjud muammolar, tashkilotda ijtimoiy raqobatning mavjudligi.

## **GLOSSARIY**

**Nizo** - kishilar yoki kishilar guruhi o'rtasida qarama-qarshiliklar, munosabatlarning mos kelmasligi, dolzarb talablarni qondirilishi xavfi va irratsional xatti-harakatlar, nizolar mazmunidagi to'qnashuv, janjal ko'rinishidagi o'zaro ijtimoiy psixologik ta'sir tizimini aks ettiradi.

**Nizoni tashqi tashkil etuvchilari** - inson hayoti va faoliyati muhitida paydo bo'ladigan ziddiyatlar tizimi kiradi. Ularga iqtisodiy, ishlab chiqarish, huquqiy, siyosiy, ma'naviy va boshqa ijtimoiy muhit turlarini kiritish mumkin.

**Nizoni ichki tashkil etuvchilari** - shaxsni bilish, emotsional, tartibga solishga oid psixologiyasi shakllanishida paydo bo'ladigan va hal etiladigan ziddiyatlar kiradi.

**Nizoning ob'yektiv omillari** - aniq mavjud bo'lgan ziddiyatlardir. Ular shaxsning xususiyatlari va hayotiy faoliyati asoslari bilan bog'liq.

**Shaxsning ichki nizosi** - bu nizo shaxsning o'zida bo'lib, unda sub'yektiv ahamiyatga ega bo'lgan bahona, istak, orzu, e'tibor va boshqalar to'qnashadi. Shaxsning ichidagi nizo insonning murakkab kechinmasi shaklida o'tadi, qo'rquv, tashvish, vahima, hayajon, ruhiy siqilish holatida sodir bo'ladi.

**Shaxslararo nizolar** - shaxslararo nizolar juda ko'p tarqalgan va inson munosabatlarning barcha sohasini egallagan. Har qanday nizo oxir - oqibatda shaxslararo nizoga borib taqaladi.

**Konstruktiv va destruktiv nizolar** - mehnat faoliyatidan kelib chiquvchi tamoilial muammolar yuzasidan paydo bo'ladi.

**Shaxs bilan guruh o'rtasidagi nizo** - guruh ichida o'zaro muomala, mehnat faoliyati va xulq-atvor normalardan chetlanish oqibatida yuzaga keladi.

**Guruhlararo nizo** - jamoadagi rasmiy va norasmiy guruhlar o'rtasidagi mavjud muamolar, tashkilotda ijtimoiy raqobatning mavjudligi sabab bo'ladi.

**Ijtimoiy nizo** - sinflar, millatlar, davlatlar, ijtimoiy institut va jamoalarning maqsad va manfaatlari, harakat-ning an'anaviy uslublari.

**Yashirin yoki ochiq nizo** - ikki shaxs orasidagi mojaro.

**Uzoqlanish** - komil inson janjaldan uzoqlashishga harakat qiladi. Kelishmovchilik avjiga chiqkanda u muhokamaga qatnashmaydi.

**Silliqlash** - Bu usul kishilarni yaxshilikka undash yo'li bilan nizoni bartaraf qilishga qaratilgan.

**Majburlash** – bu tomonlardan birining xoxish-irodasini, so'zini majburan, zo'rlab qabul qildirishdir.

**Kelishuv** - nizoli g'olatdan muvaffaqiyatli chiqishning eng muhim sharti- bu murosaga kela olishdir.

**Muammoni hal qilish** - bu usul barcha tomonlarni qanoatlantiruvchi yechimni topish uchun nizoni chaqiruvchi sabablarni chuqur taxlil qilish va barchaning fikrlarini inobatga olishga asoslanadi.

**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.

**Nizoni boshqarish** - bevosita nizoli vaziyat ishtirokchilari yoki «tashqi» shaxslar tomonidan kelishmovchilikni nazorat qilish jarayoni.

**Kelishmovchilikni tartibga solish** - tomonlarni qanoatlantiruvchi sharoitlarda vaziyatni qisman yoki vaqtincha hal qilishga erishish tushuniladi.

**Nizoni to‘xtatish** - nizoni hal qilish shart bo‘lmagan holda uni to‘xtatish. Bunday hollarda tomonlar munosabatlariga chek qo‘yiladi, muammo va ziddiyatni hal qilishga zarurat qolmaydi.

**Nizoni hal qilish** - nizo muammolari va ziddiyatlarni kelishuv, murosa va boshqa yo‘llar bilan asta - sekin yumshatish.

**Nizoni konstruktiv boshqarish** - ziddiyatning tezlik bilan ishonchli hal qilinishini aks ettiradi, bunday hollarda tomonlar o‘zaro to‘qnashuv oqibatida katta zarar ko‘rmaydilar.

**Ustunlik** - jismoniy yoki psixologik vositalar orqali o‘z fikrini singdirish natijasida boshqa tomon ustidan g‘alaba qozonish uslubi. Biroq bu uslub kelgusida samaradorlikka olib keladi.

**Murosa** - har ikkala tomonning yon berishi nazarda tutiladi. Shuning uchun bu uslub mojarochilar uchun ma’qul bo‘ladi.

**Integratsiya** - bu usul har ikkala tomon talabini qondirish va bunda tomonlar hech qanday zarar ko‘rmaydigan holatlarda qo‘llaniladi.

**Kapitulyatsiya** - so‘zsiz taslim bo‘lish.

**Muzokara** - nizoli vaziyatni hal qilishning qulay yo‘llarini topish maqsadida o‘zaro taklif, g‘oyalar va fikr almashish;

**Vositachilik** - tomonlarning roziligi bilan nizoni hal etishda uchinchi tomonning qatnashishi.

**Arbitraj** - nizoli vaziyatni keskin hal qilish shakli bo‘lib, unda qarorlar qonuniy shaklda qabul qilinadi. Bunday tartibdagi nizoni hal qilish hukmronlik qilish xususiyatiga ega.

## **6- MAVZU. RAHBAR SHAXSI PSIXOLOGIYASI VA MULOQOT MADANIYATI**

### **Reja:**

**6.1. Iqtisodiy munosabatlarni to‘g‘ri va samarali olib borishda boshqaruv faoliyati muhim ekanligi**

**6.2. Boshqaruv faoliyatida rahbar shaxsi va lider shaxsiga oid psixologik fazilat va sifatlar**

**6.3. Boshqaruv faoliyatida zarur bo‘ladigan muhim sifatlarni aniqlash**

**6.4. Rahbar shaxsi tipologiyasi va unga zarur bo‘ladigan xususiyatlari**

**6.5. Samarali boshqaruvga ta‘sir qiluvchi rahbarning shaxsiy xislatlari**

**6.6. Rahbarlik muloqoti xususiyatlari va uning bosqichlari**

**6.1. Iqtisodiy munosabatlarni to‘g‘ri va samarali olib borishda boshqaruv faoliyati muhim ekanligi**

Jahon iqtisodiyotining rivojlanish tarixida sanoat ishlab chiqarish omillarini boshqarishni takomillashtirishda ishlab chiqarish quvvatlaridan samarali foydalanishni boshqarish borasida boy tajriba to‘plangan bo‘lsa-da, yirik sanoat kompaniyalarida mavjud resurs salohiyatidan oqilona foydalanish imkoniyatlari to‘liq o‘zlashtirilmagan. «Jahon tovar aylanmasining 5,2 foizini, sanoat mahsulotlari eksportining 6,1 foizini to‘qimachilik sanoati mahsulotlari tashkil etadi»<sup>21</sup>. Ushbu tarmoqda ishlab chiqarish quvvatlaridan foydalanish 2018 yil yakuniga ko‘ra «Hindistonda 88,0, Niderlandiyada 81,2, Xitoyda 81,0, Turkiyada 78,9 foizni»<sup>22</sup> tashkil etadi. Jonli mehnat sig‘imi yuqori bo‘lgan boshqa rivojlanayotgan mamlakatlarda bu ko‘rsatkich yanada pastligi kuzatiladi.

Shuningdek, O‘zbekiston sanoat korxonalarida ham mavjud ishlab chiqarish quvvatlaridan to‘liq foydalanmaslik korxonaning moliyaviy holatiga salbiy ta‘sir etib, kiritilgan investitsiya qaytimining pasayishiga olib kelmoqda. Shu nuqtai nazardan mamlakatimizda 2017-2021 yillarda O‘zbekiston Respublikasini rivojlantirishning beshta ustuvor yo‘nalishi bo‘yicha Harakatlar strategiyasida

<sup>21</sup> WTO. International Trade Statistics. 2019. URL: <http://www.wto.org>

<sup>22</sup> <http://www.ceicdata.com> ma‘lumotlari

«yuqori texnologiyali qayta ishlash tarmoqlarini, eng avvalo, mahalliy xom ashyo resurslarini chuqur qayta ishlash asosida yuqori qo‘shimcha qiymatli tayyor mahsulot ishlab chiqarishni jadal rivojlantirishga qaratilgan sifat jihatidan yangi bosqichga o‘tkazish orqali sanoatni yanada modernizatsiya va diversifikatsiya qilish»<sup>23</sup> va «tarkibiy o‘zgartirishlarni chuqurlashtirish, milliy iqtisodiyotning yetakchi tarmoqlarini modernizatsiya va diversifikatsiya qilish hisobiga uning raqobatbardoshligini oshirish»<sup>24</sup> masalalari ilgari surilgan bo‘lib, uning asosida xom ashyoni qayta ishlash orqali xalqaro sifat mezonlariga to‘liq mos keladigan, eksportbop tayyor mahsulotlarni ishlab chiqarish va eksportni kengaytirish, ichki bozorni yuqori sifatli mahalliy mahsulotlar bilan to‘ldirish, ishlab chiqarish jarayoniga ilg‘or innovatsion texnologiyalarni joriy etish bo‘yicha muhim vazifalar belgilab berilgan. Mazkur vazifalarning ijrosi mamlakatimizdagi korxonalar faoliyatini boshqarish samaradorligini oshirish masalasini dolzarb qilib qo‘yadi.

Korxonalarining boshqaruv tizimi raqobatbardoshlikka ta’sir etuvchi eng asosiy me’zon hisoblanadi. Boshqaruv tizimini to‘g‘ri yuritish, har bir lavozimdagi shaxslarni korxonaning samaradorligini oshirishga qaratilgan harakatlarini ishlab chiqish, ishchi-xodimlarni korxonaga uchun bor kuch-g‘ayrati bilan ishlash tizimini yo‘lga qo‘yish zarur.

«Sanoat korxonalarini boshqaruv tizimida muammolar bor. Mahsulotlar tannarxini tushirish kerak. Bu raqobat muhitini yaratishning muhim asosidir», – deya ta’kidlagan mamlakatimiz Prezidenti<sup>25</sup>.

Sanoat korxonalarini iqtisodiy samaradorligini oshirish, kuchli raqobat sharoitida ustunliklarini ta’minlash, samarali boshqaruv usullaridan foydalanish, ichki omillarni oqilona tasarruf etish orqali ularning raqobatbardoshligini oshirish korxonalar rahbarlarining eng asosiy vazifalardan biri hisoblanadi.

---

<sup>23</sup> O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017 yil 7 fevraldagi «O‘zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo‘yicha Harakatlar strategiyasi to‘g‘risida»gi PF-4947-sonli Farmoni. // [www.lex.uz](http://www.lex.uz).

<sup>24</sup> O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017 yil 7 fevraldagi «O‘zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo‘yicha Harakatlar strategiyasi to‘g‘risida»gi PF-4947-sonli Farmoni. // [www.lex.uz](http://www.lex.uz).

<sup>25</sup> O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti SHavkat Mirziyoev raisligida sanoat tarmoqlaridagi 9 oylik natijalar va yil yakunigacha bajarilishi lozim bo‘lgan vazifalar muhokamasi bo‘yicha 2020 yil 21 oktyabr kuni o‘tkazilgan videoselektor yig‘ilishi. [www.kun.uz](http://www.kun.uz)

Har bir ichki omil korxonalarining raqobatbardoshligiga kuchli ta'sir ko'rsatadi, bular yuqoridagi izohlarda ham aytib o'tildi. Xom-ashyo sifatli bo'lsada, kadrlar salohiyati past bo'lsa mahsulot sifati buzilishi mumkin, mahsulot sifatli bo'lsada, sotish tizimi yaxshi yo'lga qo'yilmagan bo'lsa, aylanma mablag'lar bilan bog'liq muammolar kelib chiqadi, xullas, har bir ichki omil bir-biriga kuchli bog'langan holda korxonaning raqobatbardoshligiga ta'sir etadi. Ichki omillar ichida kadrlar va uning salohiyati muhim omillardan biri sanaladi.

Iqtisodiy rivojlanish tarixining tasdiqlaganidek, busiz jamiyatning barqaror rivojlanishini ta'minlashning imkoni yo'qdir. Inson omili investitsiyalarning ob'yekti sifatida ko'rib chiqilib, hatto zavod, jihozlar, texnologiyalar va boshqa ishlab chiqarish omillaridan ham muhimroq omil sifatida baholana boshladi.<sup>26</sup>

Kadrlar va uning salohiyati asosan, mahsulotning sifatiga kuchli ta'sir ko'rsatadi. Xo'jalik yurituvchi sub'yektlarda olib borilgan tadqiqotlardan ayon bo'ldiki, kadrlar qo'nimsizligi ba'zi korxonalarda 70 % gacha<sup>27</sup> kuzatilmoqda, bu esa kadrlar mehnat salohiyatini pasayishiga ta'sir ko'rsatmoqda. Tajribasiz, malakasiz ishchilar mahsulotning sifat darajasini pasayishiga, dastgohlarning ishlash quvvatini tushishiga olib keladi.

Kadrlar va ularning salohiyatini boshqarish samaradorligi ayniqsa ishlab chiqarish sohasida kengroq ahamiyatga ega hisoblanadi, chunki ishlab chiqarilgan mahsulot orqali jamiyatning ham jismoniy, ham ma'naviy ehtiyoji qondiriladi. Hozirda davlatlarning asosiy ishlab chiqarish birligi sifatida jamiyat uchun moddiy va nomoddiy ne'matlarni yaratuvchi korporatsiyalar ko'rib chiqiladi.

Kadrlarni samarali boshqarish usullarining joriy etilishi pirovardida umuman iqtisodiyot samaradorligi oshishiga olib keladi. Shuning uchun ham inson kapitalining asosiy tarkibiy qismini tashkil etuvchi kadrlarni boshqarishning maqbul konsepsiyasini tanlash muhim hisoblanadi.

---

<sup>26</sup> Герчикова И.Н. Менеджмент.-М.: 2000. С. 31; Гудушаура Г.В., Литвак Б.Г. Управление современным предприятием.: 1998. С. 78; Дафт Р.Л. Менеджмент. - СПб.: Питер, 2000. С.217;

<sup>27</sup> Toshpulatov I.A. Yengil sanoat korxonalarining ishchi-xodimlari raqobatbardoshligiga ta'sir etuvchi omillar // Iqtisod va moliya. №6, 2018. - 29 b.

Jahondagi ko‘p yillik tadqiqotlar globallashuv sharoitida iqtisodiy o‘shishning qariyb 80 foizini insonlar, ya’ni ishchilar, mutaxassislar, xizmatchilar va rahbarlar mehnati, malakasi, izlanuvchanligi, salohiyati tashkil etishini, qolgan 20 foizi esa boshqa omillardan iborat bo‘lishini ko‘rsatadi. Shuning uchun ham har qanday ishlab chiqarish va boshqaruv tizimida inson omili muhim ahamiyat kasb etadi. Ayniqsa, zamonaviy iqtisodiyotda har qanday mamlakat umumiy boyligining 16 foizini moddiy kapital, 20 foizini tabiiy boyliklar va 64 foizini inson kapitali tashkil etmoqda. Dunyo mamlakatlari iqtisodiyotining yetakchi tarmoqlarida, xususan, sanoatda kadrlarni boshqarish bilan bog‘liq jarayonlarda zamonaviy menejment tamoyillari: boshqaruvning zamonaviy usullarini joriy etish, kadrlarni boshqarishning innovatsion modellarini ishlab chiqish, boshqaruv munosabatlarini insonning ijtimoiy-ruhiy jihatlari, aqliy qobiliyat va qadriyatlarini qamrab oluvchi tizim sifatida shakllantirish, korxonada kadrlar mehnatini motivatsiyalash va korporativ boshqaruv tamoyillarini kuchaytirish yo‘nalishlariga amal qilish masalalariga katta e’tibor qaratilmoqda. Buning natijasida jahonning aksariyat mamlakatlari iqtisodiyoti tarmoqlarida kadrlarning boshqaruv tuzilmasini, umuman boshqaruvni samarali tashkil etishning eng muhim vazifalaridan biri bo‘lib qolmoqda. Bu bu kabi eng muhim vazifalarni hal etish orqali sanoat korxonalarini faoliyati samaradorligi va raqobatbardoshligi sezilarli darajada ortadi.

## **6.2. Boshqaruv faoliyatida rahbar shaxsi va lider shaxsiga oid psixologik fazilat va sifatlar**

Rahbar shaxsga xos sifatlar deganda, boshqaruv faoliyatiga ta’sir etuvchi umumlashgan, barqaror psixologik xarakteristikalar tushuniladi. Bular psixologik jihatdan o‘ta murakkab tuzilmalar bo‘lib, quyidagi shaxsiy omillarga bog‘liq: xarakter xislatlari, shaxs strukturasi, shaxs yo‘nalishi, insonning hayotiy tajribasi, qobiliyat, faoliyat amalga oshuvchi sharoitlar tushuniladi. Bugungi kunga kelib, muvaffaqiyatli rahbar shaxsga xos xislatlarni aniqlashga oid tadqiqotlar va ma’lumotlar shunchalik ko‘payib ketdiki, ularni umumlashtirish va ularning asosida o‘rinli xulosalar chiqarish o‘ta dolzarb masalaga aylangan. Jumladan,

o'tgan asrning 50-yillarida, har qanday sohada uddaburron bo'lgan rahbarga tegishli xislatlar mavzuida yuzdan ortiq tadqiqotlar o'tkazildi. Natijada, boshqaruvni mukammal amalga oshiruvchi rahbarlarga xos fazilatlar umumlashtirilganda, atigi 5% xislat ko'zga tashlandi. Bular quyidagilar:

- intellekt, murakkab va mavhum muammolarni yechish qobiliyati o'rtadan baland, ammo juda yuqori bo'lmasligi shart;

- tashabbuskorlik, salohiyatiga egalik;

- o'ziga ishonch, o'z mahorat va intilishlarini yuksak baholash.

Samarali rahbar xislatlari ustida to'xtalganda, ko'pchilik tadqiqotchilar diqqat-e'tiboridagi asosiy xususiyatlardan biri - rahbar shaxsiga xos dominantlikka intilishdir. Aynan shu sifat rahbarning tashabbus ko'rsatishi, guruhga yetakchilik qilishi va murakkab vaziyatda mas'uliyatni o'z bo'yniga olishiga zamin yaratadi. Tadqiqotchi R. Stogdill qalamiga mansub «Rahbar qo'llanmasi»da ham dominantlik boshqaruv uchun zarur sifatlar ro'yxatida birinchi o'ringa qo'yiladi. "Dominantlik" so'zi bir necha ma'noni anglatadi. Rahbarlik mavzusi nuqtai nazaridan "o'zgalarga ta'sir etish" degan ma'noda qo'llanadi. Dominantlikning eng yorqin ko'rinishi boshqaruvda hokimiyatga suyanish, rahbarning o'z shaxsiy qudratiga tayanishidir. Yuqorida ta'kidlangan ma'nodagi «ta'sir etish» iborasi o'zgalarni o'ziga jalb eta bilish, o'zaro munosabat natijasida o'ziga nisbatan xayrixohlik hissini uyg'otishni ham anglatadi. Chunki tashkilotning samarali faoliyati uchun rahbar zimmasidagi rasmiy majburiyat hamda vakolatlar yetarli emas. Boshqaruv sohasidagi mutaxassislar G. Kunts va S. O'Donnelning fikricha, «agar xodimlar rahbariyat tomonidan o'rnatilgan tartib va qoidalargagina rioya etib mehnat qilganlarida, ular o'zlarining 60-65% imkoniyatini ishlata olar va o'z majburiyatlarini bajarib, shunchaki ishdan bo'shamaslikka bahona topar edilar, xolos. Xodimlar qobiliyatidan to'la foydalanish niyatidagi rahbar ularda shunga loyiq his-tuyg'uni uyg'ota olishi lozim». Bu yerda gap rahbarning o'z liderlik qobiliyatini namoyish eta olishi, xodimlar orasidagi obro'-e'tibori haqida boryapti. Tashkilot doirasidagi



norasmiy munosabatlar tizimida peshqadam o'rinni egallagan rahbargina o'z xodimlarining barcha qobiliyatini jamoa ishiga jalb eta olishi mumkin.

Rahbar tashkilotning predmetli faoliyati tarkibida ish ko'rar ekan, unda yuksak darajada rivojlangan bilim, malaka va ko'nikmalar bo'lishi lozim. Bundan tashqari, turli xil yangi va noma'lum vaziyatlarda ijodiy yechim topa olish zarurati tafakkurning egiluvchanligi, muammo mohiyatini chuqur anglashni talab qiladi. Shu munosabat bilan rahbardagi muhimsifatlardan biri uning intellektualligidir. Rahbar zimmasida turuvchi asosiy va vazifa tashkilot maqsadiga jamoa yordamida erishish hisoblanadi. Buning uchun rahbardan maqsadni to'g'ri belgilash va turli to'siqlarni yengib o'tishda sobitqadam bo'lish, jamoani maqsad sari yetaklashda shaxsiy qudratni namoyon qila olish kabi xislatlar bo'lishi talab etadi.

Bu esa rahbarning motivatsion-irodaviy sifatlaridagi o'ziga xos tartibni talab qiladi. Shuningdek, har qanday birgalikdagi faoliyat shaxsning kommunikativ qobiliyatga ega bo'lishi, ya'ni muloqotga moyillik va empatiya darajasining yuqoriligini e'tirof etadi. Shunday qilib, rahbar uchun zarur bo'lgan sifatlarni uch toifaga bo'lish mumkin: motivatsion-irodaviy, intellektual va kommunikativ sifatlarni. Ta'kidlab o'tilgan va umumlashtirilgan sifatlarni qatorida xususiy xislatlar ustida to'xtalamiz.

Rahbar faoliyatining muvaffaqiyatini ta'minlovchi sifatlardan yana biri, o'ziga va o'z kuchiga ishonch hissidir. Baxtga qarshi, o'ziga ishonchi bo'lmagan rahbar vaziyat o'zgarishi bilan, o'z qarorini o'zgartiradi. Boz ustiga, bunday rahbar o'zgaralar bilan muzokaralar olib borishga ham qodir emas. Chunki o'z shaxsi va qobiliyatiga ishonmagan odam o'zgalarda ham ishonch uyg'ota olmaydi. Bugungi bozor iqtisodiyotiga o'tish sharoitida rahbarlardan muvaffaqiyatga erishish yo'lida tavnakkalchilik taqozo etilmoqda. Shu munosabat bilan, ko'pchilik rahbar va tadbirkorlarda biznesdagi sheriklariga ishonchning kamligi, boshqa birovlarining esa o'zgalarda ishonch qozonishi o'ta qiyinligi qayd etilmoqda. Vaholanki, iqtisodiy va ijtimoiy qalqishlar paytida o'z hamkorida ishonch uyg'otish, navbatdagi ishga kafolat berish va boz ustiga, uni uddalash zamonaviy rahbar uchun muhim fazilatdir.

Psixologik nuqtai nazardan shuni ta'kidlash mumkinki, boshqalarda ishonch uyg'otish san'ati o'z mohiyatiga ko'ra insonning o'ziga bo'lgan ishonchidan kelib chiqadi. Insonning o'ziga bo'lgan shonchi esa uning o'zini qadrlashi bilan hamohangdir. T. P. Skripkina insonning o'ziga bo'lgan ishonchini sub'yektivlikning mustaqil hodisasi sifatida ta'riflaydi. Ya'ni, bu – insoning o'z qobiliyati, imkoniyati va tajribasi, o'z layoqati va hatto sotsial aloqalariga bo'lgan ishonchidir. Bundan tashqari, o'ziga bo'lgan ishonch insonning hayotdagi faolligi belgisi hamdir. O'ziga bo'lgan ishonch faoliyat sub'yektining suverenligi, mustaqil tarzda maqsadni belgilash qobiliyatida aks etadi.

T. P. Skripkinaning tadqiqotlariga ko'ra, shaxsning o'z qudratiga bo'lgan ishonchi har bir insonning hayotiy tajribasiga asoslanuvchi va nisbatan o'zgarmas optimumga ega bo'lib, u hayotning barcha jabhalari, shu jumladan, professional faoliyatda ham namoyon bo'ladi. Ammo bu holatni shaxs o'z ustida reflektiv ishlash va maxsus tashkil etilgan trening mashqlari orqali anglashi hamda psixokorreksiya tadbirlari orqali uning chegarasini kengaytirishi mumkin. S. L. Rubinshteyn inson o'z hayotini qurar ekan, uning qaysi ichki mexanizmlari shakllanganiga ko'ra uch manbadan biriga ko'proq tayanishini e'tirof etadi: a) o'ziga ishonch; b) vaziyatga qarab ish ko'rish; v) dunyoga, borliqqa suyanish.

Bu fikrning ahamiyatli tomoni shundaki, insonda har uchala manba ma'lum bir muvozanatda bo'lishi o'ta muhim. Haddan ziyod o'ziga ishonch tashqi muhit omillarini mensimaslik belgisi bo'lib, unga nisbatan ishonish borasida shubha uyg'otuvchi holatga aylanadi. Peshqadam rahbarga xos fazilatlardan biri – vazminlik va sabr bardoshlikdir. Rahbar hissiyotining muvozanatlashganligi uning ichki dunyosiga xos qarama-qarshi tuyg'ularning tug'yoniga yo'l qo'ymaslik va kayfiyatdagi sokinlikda ifodalanadi.

Shaxsni ko'p faktorli Kettel so'rovnomasi bo'yicha o'tkazilgan tadqiqotlarda aniqlanishicha, "Hissiy barqarorlik" ko'rsatkichi rahbar obro'si va ishchanligini ta'minlovchi asosiy omillar qatorida turadi. Shaxsning bu fazilati, bir tomondan, asab tizimining tug'ma xususiyati bilan belgilansa, ikkinchi tomondan, orttirilgan hayotiy tajriba asosida shakllanuvchi o'ziga bo'lgan ishonchga asoslanadi. Hissiy

barqarorlik psixologiya fanining turli sohalarida tadqiq etilib, uning ilmiy ifodasi, ayniqsa, shaxsning lokus nazorati, ya'ni frustratsiya holatida insonning o'z-o'zini boshqarishini o'rganishga bag'ishlangan tadqiqotlar orqali batafsil bayon etilgan.

Shu o'rinda hissiy barqarorlik ko'proq internal lokus nazoratga ega shaxslarda kuchliroq namoyon bo'lishini ta'kidlab o'tish joiz. A. A. Rean inson psixoemotsional barqarorligi, shaxsiy komfortlik, qoniqqanlik holatini shaxs tomonidan voqelikni baholashda ichki mezonga suyanish bilan bog'laydi. Insonning emotsional barqarorligi va demak internallik muvaffaqiyat omili sifatida L. I. Antsiferova tomonidan ham ta'kidlanadi. Ushbu muallif internallik – eksternallik masalasini konstruktiv, yaratuvchanlik yoki bo'lmasa moslashuvchanlik, passiv himoya xulqi bilan bog'liqlikda olib qaraydi. Bugungi kunga kelib, internallar salbiy emotsiyalarni nazorat qila olishi, impulsiv harakatlarni idora qilishi hamda ongni dezintegratsiyalash kuchiga ega bo'lgan psixotravmatik ta'sirlarga qarshi tura olish imkoniga egaligi, o'z-o'zini yuksak darajada boshqarish qobiliyatiga egaligi bilan ajralib turishi aniqlangan. Eksternallarning esa o'z-o'zini idora etishga moyilligi sust. Boshqaruv faoliyati samarasini ta'minlashda rahbar uchun zarur fazilatlardan yana biri – muvaffaqiyatga intilishdir. Rahbar o'z oldiga aniq maqsad qo'ya olishi va unga intilishi lozim. Umuman olganda, insonga xos intilish, ya'ni xulq motivatsiyasini ikki toifaga bo'lish mumkin: 1) muvaffaqiyatga intilish; 2) mag'lubiyatdan qochish.

Qiyin vaziyatlarda, ba'zilar mazkur muammonini hal etish orqali muvaffaqiyatga erishish haqida o'ylasa, boshqa birov esa mag'lubiyatga uchramaslik g'amida o'zini iloji boricha «talofat»dan olib qochadi. Bu ayni bir xil vaziyatga ikki xil yondashuv bo'lib, uning egalari turlicha xarakterdagi insonlardir. Boshqaruvni samarali olib borish niyatidagi rahbar doimo birinchi yo'lni tanlaydi, u muammolarni tez hal qiladi va o'z maqsadi sari yanada intiladi. Bunday toifadagi shaxs odatda, tavakkalchilikka ham borishi mumkin.

Binobarin, rahbar xavf-xatardan qo'rqmaydigan xarakterga ega bo'lishi lozim. Mashhur biznesmen va menejer Li Yakokkaning ta'kidlashicha: «Ba'zida

tavakkal ham ma'qul, lekin yo'l qo'yilgan xatolarni o'z vaqtida tuzatib ketish lozim». O'z maqsadiga erishish ishtiyoqi bilan yashaydigan odam doimo o'z faoliyat natijalaridan xabardor bo'lishni istaydi. Mehnat faoliyati bilan bog'liq vaziyat 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 rohatbaxshki, u meni har kuni cheksiz muammolarni hal qilish maqsadida aql–idrokimni bir nuqtaga jamlashga undaydi».

Boshqaruvning bo'lishi samarali uchun yana bir zaruriy xislat – vazifani hal etishga mas'uliyat bilan yondashish. Shaxsning o'zini namoyon qilishi uning mas'uliyatliligi bilan bog'liqdir. Mas'ullik shaxsning o'z faoliyatini nazorat qilishida, o'z hayoti va mehnat faoliyatiga bo'lgan ongli va ixtiyoriy munosabatida ifodalanadi. K. Muzdibayev mas'uliyatni shaxs xislati sifatida talqin etar ekan, uni insonning ijtimoiy me'yorlarga rioya etishi, o'z majburiyatlarini ijro qilish va o'z harakatlari uchun javob bera olishi deb ta'riflaydi. Uning ta'kidlashicha, mas'uliyatlilik shaxsning motivatsiya qadriyatlarini sohasidan o'rin oladi, inson dunyoqarashi va uning ma'naviyatini aks ettiradi. Rahbarning obro'sini nafaqat oshiradigan, balki qiyin vaziyatda uni asosiy maqsad yo'lidan yetaklaydigan fazilatlardan biri – mustaqillikdir. Rahbar o'z qarashi, mushohada layoqati va shaxsiy nuqtai nazariga ega bo'lishi lozim. Kundalik boshqaruvda rahbar o'z hamkasblariga, shuningdek, maslahatchilariga quloq tutishi kerakligi doimo ta'kidlab o'tilsa-da, lekin qaror ijrochisini ta'minlash rahbar zimmasiga yuklanadi.

Navbatdagi zaruriy xislatlardan yana biri muloqotga moyillikdir. Aniqlanishicha, rahbar o'z kundalik faoliyatining to'rt dan uch qismini turli-xil muloqotlarga sarflaydi. Samarali rahbar qiyofasini ta'riflashda “shaxs xislatlari nazariyasi” qulay imkoniyatlar yaratishi bilan birga, ushbu yondashuv orqali olingan natijalar hatto zid xulosalarga ham olib kela boshladi.

Ayniqsa, bunday holat liderlikni o'rganish bilan bog'liq izlanishlarda yaqqol ko'zga tashlanadi. Mazkur yo'nalishdagi tadqiqotlar rivojiga nazar solar ekanmiz, liderlikni ta'minlovchi shaxs xislatlarini aniqlash borasidagi tadqiqotlar

psixologiya va menejment faniga ulkan hissa qo'shdi, desak mubolag'a bo'lmaydi. Lekin, aniqlangan xislatlarning ko'pligi, ularning aynan bir kishida uchrash ehtimoli kamligi va eng asosiysi, liderga xos xislatlarni alohida shaxsda shakllantirish imkoniyatining pastligi ikkinchi bir yo'nalish-"Situativ liderlik" nazariyasining paydo bo'lishiga sabab bo'ldi. Bu esa, yuqorida ta'kidlab o'tilgan vaziyatli yondoshuv bilan xamohang yondashuvdir. Ya'ni, ma'lum bir jihatdan, rahbar faoliyatiga shaxs nuqtai nazarida yondashuv mantiqiy ravishda o'z o'rnini faoliyat yondashuviga yoki vaziyat yondoshuviga bo'shatib beradi va aksincha.

### **6.3. Boshqaruv faoliyatida zarur bo'ladigan muhim sifatlarni aniqlash**

Boshqaruv samaradorligining eng muhim mezonlaridan biri rahbar shaxsidir. Yuqorida ta'kidlanganidek, samarali boshqaruv nafaqat uning uslubi, vositasiga, balki rahbar-liderning shaxsiy sifatlariga ham bog'liq. Boshqaruvdagi ana shu holatlarni tahlil qiluvchi psixologiyaga oid adabiyotlarda boshqaruv samaradorligiga ta'sir etadigan rahbar shaxsining muhim sifatlarni uchta guruhga ajratilgan (N.N.Veresev): ular quyidagilar:

- rahbar shaxsining ijtimoiy-biografik xarakteristikasi;
- boshqaruvchilik qobiliyati;
- shaxsiy sifatlari va rahbarlik xususiyatlari.

#### **1) Rahbar shaxsining ijtimoiy-biografik xarakteristikasi.**

a) **Yoshi.** Samarali boshqaruvchi (rahbar) yoshidagi chegarani asoslovchi juda ko'p fikrlar mavjud. Optimal ishlash qobiliyatiga ega bo'lgan yosh boshqaruv faoliyatining real xususiyatlariga, umumiy madaniy-iqtisodiy holatiga va boshqa o'zgaruvchilarga bog'liq.

Keksalikni himoya qiluvchi bir qancha asoslar bor. Yaponiyadagi yirik kompaniyalar prezidentlarining o'rtacha yoki 63,5, vitse-prezidenti 56 yoshga, AQSHda esa 59 yoshga to'g'ri keladi. Shunga o'xshash ko'plab misollarni yosh boshqaruvchilar to'g'risida keltirish mumkin. Shularga asoslangan holda samarali rahbar boshqaruvchi va lider bo'lishda yosh aytarli muhim rol o'ynamasligini ta'kidlash mumkin. Biroq, real boshqaruv amaliyotida boshqaruvchi lavozimiga

odam tayinlashda «biologik» yoshiga, ijtimoiy yetuk mutaxassisligiga e'tibor beriladi.

Bu sifatlarda juda keng xronologik tarqoqlik mavjud.

**b) Jinsi.** Hozirgi kunga qadar ayollar zarar keltiradigan rahbar degan fikrlar mavjud. Psixologiyada bu muammoni o'rganish bo'yicha olib borilgan tadqiqotlarda bu fikrlar tasdiqlanmadi.

Shunday erkaklar borki, rahbarlik vazifasini ayol kishichalik uddalay olmaydi, ayni paytda ayollar boshqargan tashkiliy samaradorlik yuqori bo'ladi. Bu holda ular ayni bir narsa holatni turlicha qabul qiladilar. Ayol ham, erkak ham samarali boshqaruvchi bo'lishi mumkin va bu ularning qaysi jinsga mansubligiga bog'liq emas. Jinsga ham yosh kabi biologik va psixologik nuqtai nazardan qarash kerak. Jins jamiyat deb nomlanuvchi ijtimoiy roldir. Shuning uchun biologik ayolda erkaklik kompleksini ifodalovchi belgilar shakllanishi va shu kabi erkaklarda ayollarga xos komplekslar paydo bo'lishi mumkin. Bu yoshdagi tarbiyalash xususiyati, hulq-atvor stereotiplari, an'analar va boshqalarga bog'liq. Shuning uchun ayolning samarasiz rahbarligi to'g'risidagi fikrlar muammoga real munosabatda bo'lishga halal beruvchi ommaviy ongning stereotipidir. Boshqaruv sohasi mutaxassisi ayol zoti xususiyatlarini hisobga olgan holda, boshqaruv samaradorligi to'g'risida aniq va batafsil qaror qabul qilishi kerak. Amerikalik psixolog R. Ays quyidagi ajib qonuniyatni aniqladi: ayol kishi boshqarayotgan guruh oldinga qo'yilgan vazifani hal qilishda muvaffaqiyatga erishganligini omad bilan bog'laydilar. Erkak kishi rahbarlik qilgan guruhda esa, muvaffaqiyat rahbarning shaxsiy sifatlari natijasi deb baholaydilar.

**v) Ijtimoiy - psixologik status va bilim.** Bu rahbar shaxsiga so'zsiz qo'yiladigan talabdir. Bilim to'g'risida so'z borar ekan, doimo uning real darajasini yodda tutish lozim. Boshqaruv faoliyati to'g'ridan-to'g'ri ularga bog'liq. Bilim eng avvalo umumiy kasbiy tayyorgarlik darajasidir. Ijtimoiy-psixologik statusni esa, yuqori darajadagi statusning muvaffaqiyat qozonishga va ishni bajarish sifatlariga ijobiy ta'siri deb qarash mumkin.

**2) Boshqaruvchilik qobiliyati.** Bu maxsus qobiliyat bo'lib, u malakali boshqaruv faoliyatida o'z aksini topadi. Boshqaruv faoliyati samaradorligi ularga to'g'ridan-to'g'ri bog'liq. Ye. Gizelli «intellekt va menejerlik muvaffaqiyati»ga bag'ishlangan klassik tadqiqotlarida o'rtacha aqliy salohiyatga ega bo'lgan rahbarlar faoliyati samarali bo'lishini isbotlagan. A. T. Kongo yaponiyada a'lochi talabalar, odatda yuqori darajadagi menejer bo'lmasligini statistik ma'lumotlar orqali isbotlangan.

Biroq, boshqaruvchilik qobiliyati maxsus qobiliyat singari samarali menejer uchun zarur bo'lgan turli psixologiyaga oid bilimlarni egallashi zarur. Ular maxsus boshqaruv mahorati va malakasini; chuqur bilimga ega ekanligi; ma'lumotlardan xabardorligi; kommunikativligini aniqlaydi.

**3) Rahbarning boshqaruv samaradorligiga ta'sir etuvchi shaxsiy sifatlari.**

**a) Hukmronlik.** Psixologiyada hukmronlik ta'sir qilish jarayoni sifatida tushunilib, unda inson boshqa kishiga ma'muriy vositalardan foydalanmagan holda ta'sir etish qobiliyatini aks ettiradi. Ma'lumki, bo'ysunuvchilar rahbar bilan bo'ysunuvchilar bilan bo'ysunuvchi o'rtasidagi rasmiy-tashkiliy munosabatlarda ijrochilik resurslarining faqat 65% ini sarflaydilar. Qolgan 35% ijroning norasmiy tashkiliy tomoniga to'g'ri keladi. Mehnat va ijroning zaruriy samaradorligiga boshqaruv ta'siriga ichkaridan aks-sado paydo bo'lgan taqdirdagina erishish mumkin.

M. Vudkok va D. Frensis «Ko'ngli ochiq menejer» kitobida insonlarga ta'sir o'tkaza oladigan boshqaruvchiga ta'sif bergan:

- u o'z fikrini aniq ifoda etadi;
- u o'ziga ishonadi;
- o'zaro hamjihatlikni tezda o'rnatadi;
- talab qilingan qoidalarni rag'batlantiradi;
- aniq ko'rsatmalar beradi;
- qat'iy bo'lishga intiladi;

- boshqalar fikriga quloq soladi.

**b) O‘ziga ishonish.** Rahbarning bunday sifatini baholar ekan bo‘ysunuvchi rahbarga to‘la suyanishini his qiladi, qiyin vaziyatlarda uni qo‘llab-quvvatlashi va himoya qilishiga ishonadi. Bu ijrochida qandaydir himoyalanganlik hissini paydo qiladi, bu esa, uning mehnatga bo‘lgan munosabatiga ta’sir ko‘rsatadi.

Bunda rahbarga bo‘lgan ishonch o‘ziga ishonishga aylanib qolmasligi kerak. Bunday farqni atrofdagilar oson anglab olishlari mumkin. Bo‘ysunuvchilar, odatda, rahbar vaziyatini yaxshi his qiladilar. Shuning uchun doimo uni qabul qilishlari, baho berishlari, qiyoslashlarini yodda tutish kerak. O‘zini jamoa oldida «oshkora» tutishi zarur.

**v) Emotsional vazminlik va stressbardoshlilik.** Samarali boshqaruvchining bunday sifatlari o‘zining emotsional ruhiyati ustidan o‘z-o‘zini yuqori darajada nazorat qila olish imkoniyatini bildiradi. Yuqoridagi sifatlarga ega bo‘lgan rahbar, shaxs barchaga teng, hurmat bilan munosabatda bo‘lish, kamroq achchiqlanishi va doimo o‘zidagi salbiy emotsional holatlarni yengishga qodir bo‘lishi kerak.

Stressbardoshlik - rahbarning hayoti va faoliyati davomida doimo o‘zgarib turadigan turli holatlarga moslashish reaksiyalarining mustahkamligi, bardoshlilikini aniqlaydi. Stress - bu yaxshi holat. U rahbarning to‘siqlarni yengib o‘tish qobiliyatini faollashtiradi. Distress - bu yomon holat. U hayotiy faollikni kamaytiradi, insonni izdan chiqaruvchi haddan tashqari asabiylashishga olib keladi. Distress holat barcha kishilarda ham paydo bo‘lavermaydi, faqatgina stressga chidamsiz, ma’lum shaxsiy xususiyatlarga ega bo‘lgan kishilarda bo‘ladi.

Nemis psixologlari V. Zigert va L. Lang boshqaruvchiga xos bo‘lgan distress sabablarini aniqlaganlar. Ular quyidagilar:

- ishni uddalay olmaslikdan qo‘rqish;
- xatoga yo‘l qo‘yishdan qo‘rqish;
- boshqalarga aldanib qolishdan qo‘rqish;
- ishini yo‘qotishdan qo‘rqish;
- o‘zligini yo‘qotishdan qo‘rqish.



**g) Kreativlik.** Bu rahbarning masalalarini ijodiy hal qilish, voqelikka ijobiy baho berish qobiliyatidir. Bunday sifatlar boshqaruvchining innovatsion faoliyatida muhim o‘rin tutadi. Bunday rahbar yangilikka intiluvchanligi; imkoniyatlardan keng foydalanishi; fikrining bir yerga to‘planganligi; oson moslashuvchanligi va vaziyatlarni tizimli va uslubiy baholash imkoniyatlariga ega ekanligi bilan ajralib turadi.

Tadbirkorlik, muvaffaqiyatga intiluvchanlik. Buning zamirida rahbar uchun muhim bo‘lgan o‘zini-o‘zi namoyon qilish talabi yotadi. Bunday rahbar tashabbus va javobgarlikni o‘z zimmasiga oladigan vaziyatlarni afzal ko‘radi. Shu bilan birga ular o‘zlarini xatarga yo‘liqtirishga moyil emaslar va o‘z oldilariga o‘rtacha maqsad qo‘yadilar. Bunday talab rahbarning turli kommunikatsiya tizimlarida qarama-qarshi aloqadan faol foydalanishini nazarda tutadi.

**e) Mas’uliyat va ishonch.** Bu sifatlarni izohlashning zarurati yo‘q.

**j) Mustaqillik.** Rahbarning qarorlarni mustaqil qabul qilish va ularning bajarilishiga javobgarligi. Mustaqillik - bu beomanilik va tentaklik emas. Rahbar qanchalik mustaqil bo‘lsa, o‘zini shunchalik erkin his qiladi. U o‘zini qanchalik erkin his qilsa, hamkasblari va bo‘ysunuvchilarga quloq soladi va buning zamirida ratsional boshqaruv dunyoga keladi. Kuchli, mustaqil rahbar hattoki boshqacha fikrlarni va o‘zini ham rag‘batlantiradi.

**z) Kirishimlilik (kommunikabellik).** Bu odamlarga nisbatan o‘z munosabatlarini to‘g‘ri shakllantirishga imkon yaratadi. Kirishimlilikni rivojlantirish va takomillashtirish mumkin, shu sababdan inson rahbar bo‘lib tug‘ilmaydi, bu sifat shakllanadi.

#### **6.4. Rahbar shaxsi tipologiyasi va unga zarur bo‘ladigan xususiyatlar**

Rahbarlarning asosiy vazifasi guruhli faoliyat ko‘rsatish uchun muhit yaratishdir. Bu muhitda har bir ishtirokchi minimal pul sarfi, vaqt, kuch va material, shuningdek minimal noqulaylikda ham guruh maqsadlarini amalga oshirish uchun o‘z hissasini qo‘shadi. Menejer faoliyatini mohiyati rejalash

vazifalarini amalga oshirish, nazorat va asoslamodir. Ular quyidagi harakatlarni biriktiradilar.

1. Katta daromad va ulkan manzaralar, yirik naomoyondalar va aktsiyadorlarning ehtiyojlarini qondirishga urg'u berilgan oliy boshqaruv darajasidir.

2. Ishlab chiqaruvchilarni arzon, tez, ko'p ishlab chiqarish uchun qilgan harakatlari.

3. Uning nigohi doimo mukofot, foiz va hissa qaratilgan, marketing bilan shug'ullanuvchi xodim harakati.

4. Foyda, foiz va eng avvalo muvozanatni yaxshi ko'rgan moliyachilar harakati.

5. Rahbariyatni qoniqtirish uchun yuqoriga, ishchilar ishni davom ettirishlari uchun pastga qarovchi masterlar harakati.

6. O'zlarini shaxsiy harakatlari bilan masterlarni qoniqtirish, yashash uchun ishlab topish, maosh berguncha amal-taqal qiluvchi ishchi, boshqaruvchilar harakati.

Menejerlar turli ishlarni – rollarni bajaradilar. Rol – bu ish bilan aniqlanuvchi kutilayotgan harakat yoki yurish turishdir. Ularga ilk bor G. Mintsberg tasvirlab bergan.

U ularni uchta katta guruhga: shaxslar orasidagi rol; axborot roli va qaror qabul qilish roliga ajratadi.

SHaxslar orasidagi rollarga quyidagilar tahlulli:

1. Bosh rahbar – huquqiy va ijtimoiy harakterga ega bo'lgan oddiy majburiyat (vazifa) bajaruvchi ramziy boshliq.

2. Faol - qo'l ostidagilarni faolligiga va odamiyligiga javobgar shaxs. U yana xodimlarni tayyorlash, to'plash va shu bilan bog'liq ishlarga ham javob beradi.

3. Bog'lovchi zveno (halqa) axborot beruvchi va xizmat ko'rsatuvchi axborot manbalari va tashqi aloqalarni o'zi rivojlanuvchi shaxobchalarini ishlarini tahminlaydi.

Rahbarni axborot roli:

1. Axborotlar qabulxonasi. Ixtisoslashtirilgan harakterga ega bo'lgan turli xil axborotlarni qidiradi va oladi. Tashkilotni va tashqi holatni tushungan holda o'z ishini foydasi uchun bu axborotlardan foydalanadi, tashkilotga kelib tutayotgan tashqi va ichki axborotlarni asab markazi sifatida nomoyon bo'ladi.

2. Axborotlarni tarqatuvchi. Tashkilot ahzolariga ichki manbalardan yoki boshqa qaramlardan olgan axborotlarni tarqatadi.

3. Vakil – rejaga, siyosatga, harakatga, tashkilotni ishlari natijalariga tegishli axborotlarni tashkilotni tashqi bog'lanishi (aloqasi) uchun beradi, ushbu sohani masalalari bo'yicha shug'ullanuvchi mutaxassis sifatida harakat qiladi.

Qarorlar qabul qilish bilan bog'liqlikda rahbarning roli.

1. Tadbirkor – korxonani o'zini ichida va uning tashqarisidagi imkoniyatlarni izlab topadi, o'zgarishlar keltiruvchi «takomillashtirish bo'yicha loyihalar»ni ishlab chiqadi va joriy qiladi, alohida loyihalarni qayta ishlashni nazorat qiladi.

2. Ishlab chiqarish qoidalari buzilishiga barham beruvchi. Tashkilot muhim va kutilgan ishlab chiqarish qonunlarini buzilishini zaruriyati oldida qolganda harakatlarni aniq olib borilishiga javob beradi.

3. Manbaalarni taqsimlovchi. U tashkilotni turli manbaalarini taqsimlash uchun javobgardir. Bu tashkilotda barcha ko'p qarorlarni mahqullanishiga yoki qabul qilinishiga olib keladi.

4. Muzoqara olib boruvchi. Tashkilotni ahamiyatli va muhim muzokarlarda vakilligi uchun javobgar shaxs.

Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, odam rahbar bo'lib tug'ilmaydi, balki, har kuni ish davomida boshqaruv sanahtiga ega ekanini amalda ko'rsatib boradi. Bu san'atni avval xatolar va sinash usuli bilan emas, nazariy egallash kerak. Bunda xatolardan qochib bo'lmaydi-yu, lekin ular oz bo'ladi.

G. Mintsbergni nazaricha menejerlik ishi haqida to'rtta afsona mavjud:

1. Menejment tezda fan va kasb bo'lib qoladi. Haqiqatda ham menejerlar ichida o'z vazifalariga tasodifan kelib qolgan, lekin uni tashlab ketishni hohlamayotgan havaskorlar juda ko'p.

2. Menejerga aqlli hisob mashinasi sifatida qarash. Haqiqatda esa menejer kelajak haqida ko'p o'ylamasdan masalani 5-10 minut ichida hal qiladi.

3. Menejerning imidji hamma narsani rejalashtirgan, jo'natgan, endi esa muhim muammolarni hal qilayotgan kishiga o'xshaydi. Biroq, amalda menejrlarning juda ko'p vaqti bekorga va vakiliga sarf bo'ladi.

4. Menejerlar tizimlashgan va qayta ishlangan axborotlarga muhtojdirlar. Asosan ular axbortni tez, hatto telefonda olishga harakat qiladilar. (Menejerlar 70-80% voqeani muloqatga sarf qiladilar).

Boshqaruvni qanday ko'rinishiga qaramasdan rahbarlarni 3 turi ajratiladi.

- Yuqori zveno (bo'g'in) rahbarlari. (biznesda-korparatsiya uyushmasi raisi, armiyada-general, davlat nomoyondalari orasida esa ministr, universitetda-ректор). Ular tashkilotni vazifasi, maqsadi, siyosati, faoliyatini ahamiyati va asosiy o'lchamlari, boshqaruv tuzilishi va tizimini aniqlaydi.

- O'rta bo'g'in rahbarlari. (biznesda-bo'lim boshlig'i, armiyada-leytenantdan polkovnikkacha, universitetda-dekan). Ular quyi bo'g'inni rahbarlarini ishlarini muvofiqlashtirib va nazorat qilib boradilar. Bundan tashqari, ular yuqori bo'g'in rahbarlari qabul qiladigan qarorlar uchun axborot tayyorlaydilar.

- Quyi bo'g'in rahbarlari. (master, serjant, kafedra mudiri). Ular asosan ishchi va boshqa xodimlar tomonidan ishlab chiqarish topshiriqlarini bajarilishini nazorat qilib baradilar. Ular rahbariyat korpusini katta qismini tashkil etadilar.

Tashkilotga umumiy ta'sir etishga muvofiq menejerlar quyidagi turlarga ajratiladi:

1. Faol qayta quruvchi. Boshqaruvni yangi usul va texnologiyalari asosida, innovatsion standart bo'lmagan yondashuvlar asosida boshqaruvning barcha jarayonlariga faol ta'sir o'tkazadi va tashkilotni samaradorligini ko'tarish maqsadida qayta qurishga intiladi.

2. Ijrochi. Yuqorida to'rgan rahbariyatdan kelayotgan ko'rsatmalarga aniq amal qilish bilan o'z faoliyatini chegaralaydi. Uning nuqtai nazaricha, qo'l ostidagilarni har qanday tashabbusi xavflidir.

3. Konformist – o‘z rahbarini barcha ko‘rsatmalarini so‘zsiz tan oluvchi va bajaruvchi rahbarini barcha ko‘rsatmalarini so‘zsiz tan oluvchi va bajaruvchi rahbar. U o‘z fikrini aytish va o‘z fikrida qat’iy himoya qila olmaydi, boshqani fikriga qarab o‘z fikrini o‘zgartiradi.

4. Buzg‘unchi. O‘zining tayyor emasligiga qarab yoki sub’yektiv qiziqishlariga qarab mavjud madaniyatni va tashkilotni boshqaruv tizimini vayron qiladi, uni holatini yomonlashtiradi va inqirozni tezlashtiradi.

Olgan ma’lumoti harakteriga qarab menejerlar quyidagi turlarga ajratiladi:

1. O‘zi o‘rganadigan menejerlar. Bular yangi bilimlarni faol qidiradilar, barcha yaangiliklarga intiladilar. Yangi prinsip va konsepsiyalarni oson o‘zlashtiradilar. Ular har qanday tashkilotni yutug‘i negizidir.

2. O‘qishga zehni o‘tmaydiganlar – hech nimaga o‘qishni istamaydilar. Aniq bir holatga erishgach, o‘qishni o‘zlari uchun uyat deb biladilar. Biroq rivojlangan mamlakatlarda menejment sohasi bo‘yicha o‘qish har qanday rahbarni bevosita vazifasidir. Bundan tashqari o‘qishni xohlamaydigan menejerlarni ishdan bo‘shatadilar. Rosssiyada qarib-qartaygunga qadar bundan o‘n yillarcha avval olgan bilimi bilan qolishi mumkin (mansabida). Rossiya uchun bu keng tarqalgan boshqaruv xodimi turidir, mana shu mamalakat va uni muammolarini qoloqligini asosiy sababadir.

Samaralii rahbarlar egallashi mumkin bo‘lgan sifatlarni mutaxassislar uch turga bo‘ladilar.

- kasbiy
- shaxsiy
- xizmatga doir.

Kasbiy sifatlarni orasida quyidagilarni ajratishadi:

- yuqori darajadagi ma’lumot, boshqaruv tajribasi, o‘z kasbidagi omilkorligi;
- ishni rejalashtirish mahorati;
- ishni yangicha shakl va uslublarini qidirish;
- komandada ishlay bilish;

- boshqa rahbarlar bilan chiqishib ketish mahorati;
- tezkor qarorlarni qabul qilish va javobgarlikni o'ziga olish qobiliyati.

Shaxsiy sifatlariga quyidagilar kiradi:

- jismoniy va psixik sog'ligi;
- kishilarga shaxs sifatida muomala qilish, ularga e'tibor berish;
- o'ziga va kelajakka ishonchlik;
- o'zini boshqarish qobiliyati;
- yuqori ahloqiy o'lchamlar;

Xizmatga (ishga) ishga doir sifatlar:

- peshqadamlikka intilish;
- chiqishimli;
- tashabbuskorlik;
- muammolarni hal qilishdagi tezkorlik;
- maqsadga erishish yo'lida tirishqoqlik;
- yangi g'oyalar uchun yo'l ochiq.

Angliyalik boshqaruv bo'yicha mutaxassislar M.Vudkok va D.Frensislar menejerlarga qo'yiladigan talablarni quyidagi ro'yxatini taklif etadilar: o'zini boshqarish qobiliyati, idrokli shaxsiy qadriyat, aniq shaxsiy maqsad, shaxsiy o'sishi uchun e'tibor, muammolarni hal qilish ko'nikmasi, innovatsiyalarga nisbatan kashfiyotchilik va qobiliyat, atrofdagilarga ta'sir qilishning yuksak boshqarish qobiliyati, qo'l ostidagilarni o'qitish va o'stirishni bilish, samarali ishchilar guruhini shakllash va rivojlantirish.

Menejerlarga qo'yiladigan talablarga qandaydir peshqadam sifati nusxasi shakllanayapti. Lekin hayotda ko'rsatilgan o'lchovlarga mos keladigan aniq peshqadam yo'q.

Boshqaruvni turlicha darajalarida rahbarni sifatiga nisbatan talablar bir xil emas. Agar peshqadamlik masalalari bo'yicha maxsus adabiyotlarni tahlil qilib chiqilsa rahbarni asosiy sifatiga tegishli bir xil fikrlar yo'qligini bilamiz. V. I. Knorring agar biz rahbarlik lavozimiga ko'rsatilgan sifatlarni mutloq

zaruriyatiga amal qilgan holda odam qidirsak, ularni topish mumkin emas degan edi.

Peshqadamning asosiy sifatleri ichida V. I. Knoring tez moslashuvchi standartsiz fikrlash, shaxsni xirizimatik xususiyati va muholiflarga, jamoaga ta'sir etish mahoratini egallash kabilarni belgilaydi. Yuqorida ko'rsatilgan sifatlar tabiat tomonidan aniqlanib qolmasdan qattiq mehnat va o'zini o'zi takomillash bilan ham aniqlanadi.

Menejerlar rahbarlik mansabidagi muvoffaqqiyatsizlikni beshta sababi haqida ham bilishlari kerak:

- ularni maqsadi tarmoqlarni yutuqlari emas, balki yana ham ko'proq ish haqi olish uchun nima qilish kerak degan sabab;

- ularni holat ramzi, ularni juda ham bezovta qiladi;

- eng avvalo ular o'zlarini o'ylaydilar;

- ular o'z qobig'iga kirib oladilar;

- ular o'z fikr, o'y, kechinmalarini yashiradilar.

Menejer - bu maxsus tayyorgarlik ko'rgan, boshqaruv san'atini egallagan, tadbirkorlik qobiliyatini ishga tushura oladigan malakali mutaxassis. Ular yollanma boshqaruvchilar bo'lib, aholining aloxida ijtimoiy qatlamini tashkil etadi.

Korxonalar, kompaniya, firma, bank, moliya muassasalarining ijroiya xokimiyatiga ega bo'lgan boshqaruvchi, rahbar, mudir, direktor, ma'muriy boshqaruvchilarning barchasini menejerlar deb yuritiladi. Menejerlar boshqaruv pog'onasiga qarab, uch toifaga bulinadi.

1. Yuqori pog'onadagi menejerlar - bular firma istiqbolini belgilash, uning kelajagi uchun ahamiyatli chora-tadbirlar ishlab chiqish bilan shug'ullanadi. Bozor muhitida faoliyat olib borish uchun firmaning uz andozasini ishlab chiqarish yo'nalishlarida ish olib boradilar. Tashqi muhit bilan bevosita bog'langan bo'ladilar.

2. O'rta pog'onadagi menejerlar - bular firmaning ichki va tashqi muhirlari o'rtasidagi bog'liqlikni ta'minlaydilar. Shuning uchun firma miqyosida ayrim tomonlarni boshqarish bilan mashg'ul bo'ladilar. Masalan, ishlab chiqarish,

tovarlarni sotish, narx belgilash, moliya faoliyati, yangi tovarlarni o'zlashtirish, texnologiyani qo'llash, mehnatni tashkil etish kabi jarayonlarni boshqarish bilan band bo'ladilar.

3. Quyi pog'onadagi menejerlar - bular sex, bo'lim, brigada doirasida ishni tashkil etish, kunlik, haftalik, oylik ish topshiriqlarni bajarilishini boshqarib boradilar.

Iqtisodiy aloqalar murakkablashgan sari menejer xizmatiga talab oshadi. Firmaning xayot-mamotiga javobgar bo'lgani uchun yollanib ishlovchilar orasida eng katta xizmat xaqi oladilar.

Menejer keng bilim soxibi, korporatsiyalarda omillarning o'zaro ichki aloqasi va korporatsiyalarning tashqi muhit bilan aloqasiga oid masalalar xususida original, yangicha fikr yuritish kerak. U yuksak insoniy fazilatlar sohibi, psixologik qobiliyatga ega bo'lishi kerak, oqilona ish yuritishi, kerak bo'lganda tavakkaliga ish ko'ra olishi lozim. Biznes loyihalarini (biznes-rejani ishlab chiqish, tuzatishlar kiritish, amalga oshirish) marketing tadqiqotlarini amalga oshira olish, bozor talab-ehtiyojlarini va unda yangi innovatsiya o'rinlarini egallashni hisobga olgan holda tizim rivojini oldindan ko'ra bilish ko'nikmasiga ega bo'lishi kerak.

Menejerlar xo'jalik yuritish va rahbarlik sohasida ma'lum mustaqillikka egaki, ishlab chiqarish hajmi va doirasi kengayishi bilan ularning roli oshib boradi. Ishlab chiqarish, xizmat ko'rsatish va tovarlar muomalasini uyushtirishda muhim omildir.

Har qanday menejer uchun quyidagi talablar qo'yiladi:

- korxonani boshqarish sohasida umumiy bilimlarga ega bo'lish;
- faoliyat xarakteriga ko'ra tegishli tarmoqqa taalluqli firmaning ishlab chiqarish texnologiyasiga oid masalalaridan xabardor bo'lish;
- nafaqat ma'muriy balki tadbirkorlik doirasida ham malakaga ega bo'lish, bozorda turli vaziyatlarga moslashish, tasabbuskorlik ko'rsatish, firma resurslarini faol taqsimlashda ularni eng yuqori manfaat keltiradigan sohalarga jalb etish;
- quyi rahbariyat va ishchilar bilan kelishgan holda chuqur asoslangan qarorlar qabul qilish va ularni bajarishda har bir qatnashchini jalb etish;



- asosiy bozorlarda yoki ularning segmentlarida ishlash jarayonida yoki ishlashni boshlashda iqtisodiy vaziyatlarni taxlil qilish sohasida amaliy tajriba va bilimga ega bo'lish;

- raqobatchi firmalarning faoliyatini va ta'sirini taxlil qila olish;

- firmaning bozorlarda o'z vaziyatini saqlab qolish yoki kuchaytirishga intilish, o'z yurtida va boshqa mamlakatlarda iqtisodiyotni davlat tomonidan tartibga solish chora-tadbirlarini, talab xususiyatlarini, va xo'jalik yuritish kon'yukturasini rivojlantirish yo'nalishini oldindan ko'rishni bilish.

Shuningdek, menejerga qo'yilgan eng muhim talablardan biri odamlarni boshqarishdir. Bunga quyidagilar kiradi;

- to'g'ridan-to'g'ri (menejning) o'ziga bo'ysunadigan kishilarni malakasini oshirish va aniq belgilangan topshiriqlarni bajarishda ularning qobiliyatlarini va imkoniyatlarini bilish;

- korxonada va ishchilarni bir-biriga bog'lovchi sharoitlarni bilish, xaqiqat va adolat asosida u yoki bu manfaatlarni ximoya qilish;

- korxonada faoliyatining to'g'riligini va birligini saqlash maqsadida qarama-qarshi illatlarni cheklash;

- bozor iqtisodiyotiga ijodiy yondashuvchi boshqaruvchilardan yaxshi axborotga ega bo'lishni, resurslardan foydalanishning eng maqbul yo'llarini qidirib topishni va shu tarzda firma faoliyatida samaradorlikni ta'minlashni talab etadi.

Boshqarish faoliyatida rahbar shaxsiga zarur bo'ladigan xususiyatlar tafakkur, fikr yuritish jarayonlari, xotira, intellekt mavjudki rahbarning boshqaruv jarayoni samaradorligining asosi sifatida qaraladi.

Ularga birma bir to'xtalib chiqamiz.

Tafakkur murakkab ruhiy jarayon bo'lib, boshqaruvda muhim rol o'ynaydi. Tafakkur bilishning qator imkoniyatlariga ega. Tafakkur o'zida hissiy va mantiqiy bilishning tashkil etuvchilarini belgilar tizimi (nutq) orqali yaxlitlaydi. Tafakkur tavsifini asosiy xususiyatlar holati nuqtai nazaridan tahlil qilish va tavsiflash fikrlash jarayonini shakllantiruvchi operatsiyalar; uni amalga oshirish shakllari;

fikrlash turlari va uning asosiy bosqichlarini nazarda tutadi. Tafakkurning asosiy bosqichlari quyidagilardan iborat:

a) tafakkurning xususiyatlari: nutq bilan bog‘liqlik; umumlashgan mantiqiy tafakkurning ijtimoiy xususiyati; biror narsa orqali ifoda etilishi; muammoliligidir.

b) tafakkur operatsiyalari: tahlil, sintez, umumlashtirish, aniqlashtirish, abstraktsiyalash, sintezlashtirish, qiyoslash, toifalarga ajratish va boshqalar.

s) tafakkur shakllari:

- tushuncha - borliqdagi hodisa va predmetlarni muhim belgilari va farqlarini aks ettirish nuqtai nazaridan fikrlashni shakllantirish usulidir;

- hukm chiqarish - borliqdagi hodisa va predmetlar o‘rtasidagi aloqa va munosabatlarni o‘rnatish va aks ettirish hamda ularni inson tomonidan baholanishidir;

- xulosa chiqarish - tushuncha va hukm o‘rtasidagi aloqa bo‘lib, natijada yangi tushuncha tug‘iladi. Mantiqiy xulosalarning induktiv va deduktiv usullari bo‘lishi mumkin.

d) tafakkur turlari:

- ko‘rgazmali-harakat;

- ko‘rgazmali-obrazli;

- mantiqiy;

e) tafakkur bosqichlari:

- muammoli vaziyatning paydo bo‘lishi;

- shaxsiy aqliy izlanish (muammoli hal qilishga qaratilgan);

- muammoning yechimini topish, «gipoteza» g‘oya paydo bo‘lishi;

- yechimni aniqlashtirish va detallashtirish.

Bunday holatlar tafakkurning psixologik mazmunini ochib beradi va boshqaruvchi faoliyatini aniqlashda asos bo‘lib hisoblanadi.

Boshqaruvchi faoliyatida tafakkurning xususiyatlari. «Yaxshi boshqaruvchi - aqlli boshqaruvchi» - umumiy qabul qilingan fikrlardir. Demak, tafakkur boshqaruv faoliyati bilan uzviy bog‘liq. Bunday fikrlar bizning nazarimizda

ortiqcha va shu bilan birga ma'lum bir ma'noda soddalashtirilganday bo'lib tuyuladi. Xuddi shunday tarzda boshqaruv faoliyatiga ham samarali ham samarasiz rahbarning fikrlash qobiliyatida bevosita aks etadigan fikr yuritish psixologiyasining barcha xususiyatlarini kiritish mumkin. Shuning uchun boshqaruvchi tafakkuri xususiyatlarining biri tafakkur psixologiyasi bo'lsa, ikkinchisi tafakkurning amaliy xususiyatidir.

1. Amaliy tafakkur. Nazariy tafakkurdan farqli bo'lib, bunda tafakkur jarayoni aniq amaliy masalani yechishga qaratilgan. Bu amaliy tafakkur mavhum emas, balki amaliy hususiyatga ega bo'lib, boshqaruvchining boshqa ishlari bilan birga amalga oshadi.

Boshqaruvchi amaliy tafakkurining psixologik xususiyatlari:

a) boshqaruvchi shaxsan o'zi o'z faoliyatidagi muammoni aniqlashi kerak. Bunday fikrlash muammoni ko'ra bilish, uni ishni borishi va vaziyatga qarab farqlashni o'rganish qobiliyatini shakllantiradi.

b) nazariy tafakkurdan farqli o'laroq, amaliy tafakkurda hal qilinadigan masalalar, odatda, «birdan-bir to'g'ri» qaror, «to'g'ri javob» ga ega emas. Boshqaruvchi faoliyatida muammoni hal qilishda «to'g'ri» yoki «noto'g'ri» yechimni emas, balki «qabul qilsa bo'ladigan yechimni qabul qilishi» kerak;

c) rahbarning amaliy fikr yuritishi uchun xal qilingan va qilamayotgan masalalar va muammolari uchun mas'uliyatning maxsus shakli xosdir. Muammoni hal etilishidagi natija uchun rahbarning javobgarligi juda yuqori bo'ladi;

d) muammolarni oal qilishda amaliy fikrlash jarayoni nazariy fikrlash jarayonidagi kabi «xususiyydan umumiyga» emas, balki «umumiydan xususiyyga» yo'naltirilgan bo'ladi.

e) rahbarning amaliy fikrlashi paydo bo'ladigan muammolarga munosabati nuqtai nazaridan nazariy fikrlashga qaraganda boshqacharoq bo'ladi. Amaliy fikrlash uchun bu amaliy natija beradigan holat hisoblanadi. Bu qarorlarni kerakli yo'nalishda vaziyatni o'zgartirish bo'yicha xatti-harakatlarni tashkil qilish vositasi sifatida amalga oshirishni talab qiladi.

2. Boshqaruvchi tafakkurining boshqaruvning o'ziga xos sharoitlarida aks etuvchi yuqori darajali noaniqligi.

Boshqaruvchining amaliy tafakkurida antiqa vaziyat paydo bo'ladi: tafakkur sub'yekti (boshqaruvchi) qo'l ostida o'ziga o'xshagan tafakkur egalari, ba'zan undan ustun sub'yektlar bo'ladi. Boshqaruvchi xodimlarning quyidagi o'ziga xos xususiyatlari: ularning shaxsiy fikrlari, ularning bo'ysunishi; ulardagi onglilik; qarshilik ko'rsatish imkoniyatini hisobga olishi kerak.

Shuning uchun bunday «ijtimoiy ob'yektlar» yuqori murakkabligi, ularning belgilari va parametrlari (shaxsiy sifatleri) ning ko'pligi, hamda ularni bevosita idrok qilish va anglashni yashirish bilan xarakterlanadi.

Shuning uchun rahbarning eng muhim fikrlash xususiyati-bu ma'lumotlarni qayta ishlash qobiliyati, vaziyatlardan keltirilganidan ko'ra ko'proq narsalarni ko'ra bilishi va shu bilan birga faoliyatidagi noaniq holatlarni o'rnini to'ldirishidir.

Boshqaruvchi tafakkurida noaniqlik ma'lumotning ko'pligi, murakkabligi sababli paydo bo'lishi mumkin. Bunda noaniqlik 2 xil bo'ladi - semantik va pragmatik (amaliy).

Semantik - ma'lumotlarning umuman noaniqligi sababli, bu yerda boshqaruvchi xaqiqiy ma'lumotni aniqlay olishi darkor.

Noaniqlikning semantik turi bu ma'lumotlar, xabarlar, axborotlarning murakkabligi semantik noaniqligi, tushunarsizligi oqibatida paydo bo'ladi. Boshqaruv axborotlarining murakkabligi semantik noaniqlikka bevosita sabab bo'ladi. Axborotlarning xaqiqiy mazmunini ko'ra bilish (anglash) juda muhim.

Noaniqlikning ikkinchi turi-pragmatizm - ma'lumotlarni haddan tashqari ko'pligi sababli vaziyatni to'g'rilash yo'llari va vositalarining noaniqligidir.

Har qanday tashkilot ijtimoiy-texnik tizim bo'lib, unda ma'lumotlardan foydalanish ob'yektiv va sub'yektiv; qarama-qarshi; noaniq; nizoli; axborotlar belgilari sifatini turli-tumanligi va ularning o'zaro uzviyligi bilan bog'liq.

Bunday tafakkur xususiyatlariga tafakkurning tizimlilik xususiyatini misol qilib keltirish mumkin.

3. Boshqaruvchi qarorlari aniq va tushunarli bo'lishi shart. Qarorlar qanchalik aniq bo'lsa, ularni aniq nazorat qilish imkoniyati kengayadi.

Nazariy tafakkurni rivojlantirish natijasida muammolarni umumiy, printsiptial hal qilish mumkin bo'ladi. Ular qanchalik umumiy xarakterga ega bo'lsa, shunchalik ahamiyatli bo'ladi. Biroq rahbarning amaliy tafakkuri jioatidan olganda, uning natijasi ma'lum turdagi xatti-harakatlarni amalga oshirishga qaratilgan qarorlar bo'lishi kerak. Shuning uchun amaliy tafakkur uchun qaror birdan-bir maqsad emas, balki faoliyatni tashkil qilish vositasidir.

Qaror qanchalik aniq bo'lsa, ularni o'zlashtirish imkoniyati shuncha kam, uni bajarilishi ustidan aniq nazorat qilish imkoniyatlari esa, shuncha yuqori bo'ladi.

4. Boshqaruv faoliyatida rahbarning eng muhim va doimo oal qilishi lozim bo'lgan masalalardan biri oldindan ko'ra bilishdir. U hodisalarni kechishi va rivojlanishini oldindan bashorat qilishi, tafakkuri bilan bog'liq. Bu juda ko'p turli hildagi va turli darajadagi ma'lumotlarni taqqoslash va hisobga olishni nazarda tutadi, uning natijasi esa, boshqaruv tizimining kelajagini oldindan aks ettirish tizimi bo'ladi. Bu xususiyat rahbarlarni «uzoqni ko'radigan» va «yaqinni ko'radigan»larga ajratadi. Uzoqni ko'radigan rahbarlarning boshqaruv samaradorligi yuqori bo'ladi.

Xotira ruhiy tizimining butun faoliyatidir. Unda odamzod tajribasi o'rnashadi, saqlanadi, esdan chiqadi va qayta tiklanib turadi. Xotira ruhiyatning faol faoliyatidir. Bu faoliyat ma'lumotlarning yig'indisi monitoringi va ma'lumotlar oqimini faollashtiruvchi jarayoni bo'lib, u inson hayotining boshidan to oxirigacha u bilan birga bo'ladi.

Xotiraning quyidagi turlari mavjud:

- 1) eshitish;
- 2) ko'rish;
- 3) harakat;
- 4) logik;
- 5) ifodali;
- 6) mantiqiy va boshqalar.

Anglash darajasiga ko'ra xotiraning turlari quyidagicha bo'ladi:

- 1) erkin (ixtiyoriy);
- 2) ixtiyorsiz.

Vaqt omiliga bog'liq holda xotira uzoq muddatli, qisqa muddatli va tezkor bo'ladi.

Xotira boshqarishning samarali garovi bo'la olmaydi. Boshqaruvchi xotirasining maxsus xususiyatlari uning rivojlanish darajasida emas, balki xotirani ishlatish usullaridadir.

23-75 yoshli boshqaruvchilarda mnemik jarayonlar va samarali boshqaruvchilik faoliyatida barqaror bog'liqlik mavjud emas. Shuning uchun boshqaruvchi xotiraning yuqori rivojlanishiga emas, balki kerakli xotira strukturasi ega bo'lishi darkor .

Xotiraning qanday maxsus xususiyatlari boshqarish faoliyatining samaradorligini oshiradi?

1. Sotsial pertseptsiyada obrazli xotira. Bu xotira va odamlar guruhini bir-birlari bilan farqlanishi, predmatlar va sub'yektlar haqidagi xotiradir.

2. Munosabatlar logikasi va belgili ma'lumot tizimidagi katta hajmdagi xotira.

3. Xotiraning vaqt rejimidagi ishlash samaradorligi, ya'ni «kerakli vaqtda kerakli joyda» ishlatilishi.

4. Kerakli joyda xotiraning faollashuvi.

5. Boshqaruv faoliyatining jiddiyliги mnemik jarayonlarga salbiy ta'sir ko'rsatadi, shuning uchun xotira faoliyatining ishonarli bo'lishiga alohida talab qo'yiladi.

Boshqaruv faoliyatida xotira stereotipizatsiya va turg'unlikning ma'lum qismiga ega bo'ladi. Quyidagilarni bilish har bir boshqaruvchiga kerak bo'ladi:

1. «Yoqimli muqobillar» hodisasi. Buning ma'nosi shundan iboratki, boshqaruvchi vaziyatdan chiqishida biror bir vaziyatlar ijobiy natija berganda u xotirada muhrlanib qolib, kelgusidagi vaziyatlardan chiqishda boshqa usullardan foydalanilsa ham qo'llaniladi. Bu faoliyatning stereotiplashishiga olib keladi, boshqaruvchi repertuarida xatti-harakatning soddalashuviga olib keladi.

2. «Sevimli sabablar» hodisasi. Yuqoridagi hodisasi o'xshash bo'ladi. Ammo u shunday natijaga olib keluvchi sabablarni tushuntirishga aloqador emasligi kuzatiladi. Bu boshqaruvchini xodimlar xulq-atvori (xatti-harakatlari) ni tushuntirishga harakat qilishida namoyon bo'ladi. Odatda, ko'pchilik rahbarlar uchun bunday sabablar, ayniqsa, xodimlarning salbiy xulq-atvorlariga nisbatan juda kam bo'ladi.

3. «Chekka va o'rtada» hodisasi. Ma'lumotlar xotirada ma'ruzaning boshi va oxirida yaxshi qoladi. O'rtada xotirada qolish qiyinroq bo'ladi. Bu hodisasi boshqaruvchilar ba'zida qo'llaydilar. Yig'ilishning boshida va oxirida muhim va aktual ma'lumotlar beriladi.

4. «Fishxof samarasi». Odamlar sub'yektiv ravishda retrospektiv ma'lumotni aktual ma'lumotga qaraganda ancha ishonchli va oqiqiy (to'g'ri) deb hisoblaydilar.

Bu fundamental insoniy xususiyatlarni o'tmishdagi eskilikni hozirgi terminlar orqali izohlash bilan bog'liq. Shuning uchun Fishxof samarasi o'tmishdagi tajribalarga nisbatan ikkita funksiyani bajaradi. Bunda shaxsiy tajribaning sub'yektiv muhimligi, eskilikni hozirgi talab nuqtai nazaridan qayta qurishni ta'minlaydi, hayotiy tajribani doim transformatsiyalaydi. Boshqaruvchining professional boshqarish tajribasi uning o'ziga xos boshqarish konsepsiyasining shakllanishida asosiy muhim regulyator hisoblanadi. Bu nafaqat mnemik, balki shaxsiy intellektual holatidir.

Rahbarning intellektual xususiyatlari.

Idrok qilish, xotira, tafakkurning yuqorida ko'rib chiqilgan kognitiv jarayonlari psixologik nuqtai-nazaridan qaraganda keng ma'nodagi *intellekt*ga birlashgan. Intellekt ba'zi kognitiv jarayonlarni o'rganishda sezilmagan xususiyatlarga ega bo'libgina qolmay, balki shaxsning butun bilish doirasida umumlashgan holda namoyon bo'ladi. Shuning uchun boshqaruv tizimida rahbarning intellektual xususiyatlariga qisqacha to'xtalib o'tish zarur.

Intellektning boshqaruv, boshqaruvchilik faoliyati samaradorligi bilan bog'liqligi juda muhim va birinchi darajali ahamiyatga ega bo'ladi.

Intellekt genetik ravishda asoslanadi va butun umr davomida rivojlanadi. Genetika nuqtai nazaridan intellekt amaliy, hayot davomida nutq yordamida shakllangani esa, nazariy (verbal) oisoblanadi. Boshqarish faoliyatida intellektning garmonik turi yuqori darajada rivojlangan. Bu boshqaruvchilik faoliyatini yuqori samarali egallanganligini va amalga oshirilishini belgilaydi.

Amaliy intellekt o'zining amal qilish vositasi sifatida nazariy intellekt mexanizmidan foydalanadi; nazariy va amaliy intellekt o'zlarining umumiy mexanizmi bo'yicha birdek, ammo masalalar, materiallar, natijalarga qo'yiladigan talablar va hokozalarda o'ziga xos xususiyatga ega.

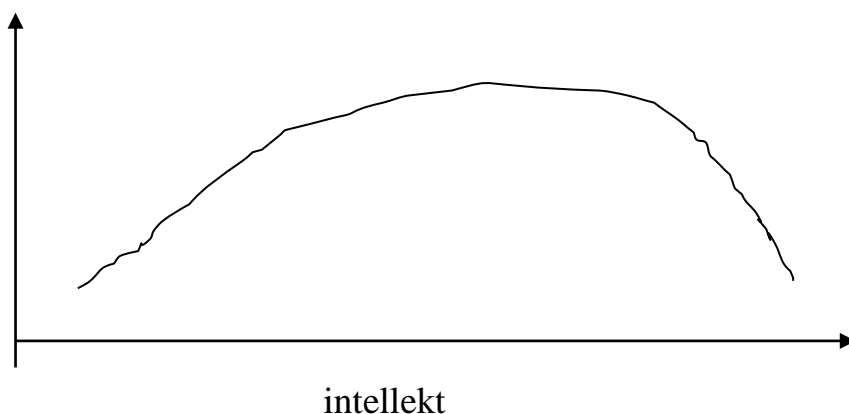
Intellekt boshqaruv faoliyati samaradorligiga qanday ta'sir ko'rsatadi?

Intellekt hajmi va boshqaruv faoliyati ko'rsatkichlari samaradorligi egri chizig'i mavjud.

Intellekt bilan boshqaruv samaradorligi to'g'ri emas, balki bevosita bog'langan. Bu bog'lanishni o'tgan asrning 60-yillarida Amerikalik psixolog Ye.Gizelli aniqlagan va quyidagi ko'rinishda tasvirlagan.

Demak, intellekt boshqaruv faoliyati samaradorligiga to'g'ridan to'g'ri bog'liq emas. Boshqaruv faoliyati samaradorligiga intellektdan tashqari boshqa sabablar ham ta'sir ko'rsatadi. Intellekt ko'p o'zgaruvchan sabablar bilan bog'liq (6.1.-rasm).

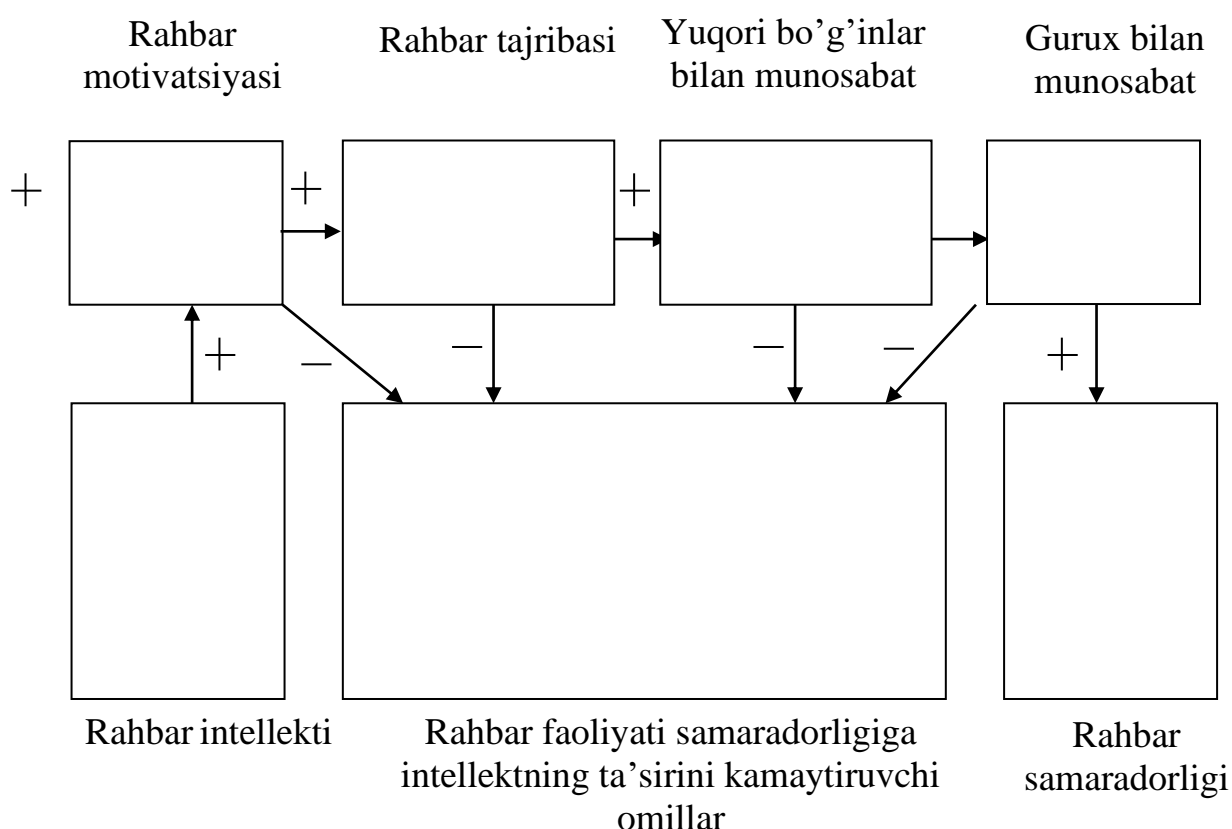
Boshqaruv faoliyati samaradorligi



**6.1.-rasm. Boshqaruv samaradorligining intellekt darajasiga bog'liqligi**



Boshqaruv samaradorligini intellekt darajasiga egri chiziqli bog‘liqligini boshqa o‘zgaruvchilar orqali ham tushuntirish mumkin. Masalan, intellekt darajasi va boshqaruvchilik faoliyati staji o‘rtasida teskari aloqa mavjudligi ma’lum bo‘lgan (0,15-1,20 diapazondagi manfiy korrelyatsiya). Aynan boshqaruvchilik faoliyati staji kam bo‘lgan shaxslarda intellekt darajasini yuqoriligi va aksincha boshqaruvchilik faoliyati staji o‘rta va yuqori bo‘lgan shaxslarda intellekt darajasi o‘rtacha ekanligi aniqlangan.



**6.2-rasm. Fidler-Leyster modeli**

Bular-boshqaruvchilik faoliyatida o‘rta va katta stajga ega bo‘lgan shaxslardir.

Stajning ortishi bilan intellekt pasayishining ikkita sababi mavjud:

1) Staj yosh bilan bog‘liq (60 yoshdan so‘ng intellekt faoliyat).

2) Stajning oshishi insonni vaqt o‘tishi bilan retroxronologik doirada bog‘laydi («vaqt o‘tishi bilan barcha narsa o‘tmishga aynadi»), bunda akademik bilimlar o‘z aktualligini yo‘qotadi. Bu intellektual testlarda o‘z aksini topgan. Shu

sababli Ye. Gizelli ta'kidlashicha - kasbiy va hayotiy tajriba boshqaruv faoliyatida bevosita yuqori darajadagi intellektga nisbatan muhim omildir.

Shunday qilib, boshqaruv samaradorligi va intellekt darajasi turli omillarga bog'liq.

Rahbarning intellektual darajasi uning shaxsiy sifatlariga ham bog'liq bo'lishi kerak, ya'ni:

- xulqning intellektual uslubi;
- boshqaruvning har qanday sohasida intellektual iqtidorlilik;
- kreativlik - qobiliyatning umumiy asosi sifatida;
- o'zini-o'zi boshqarishi qobiliyati;
- tafakkurning tanqidiyligi;
- boshqaruvning refleksliligi;
- ma'lumotni tezlik bilan qayta ishlash;
- rahbar umumiy qobiliyatining asosi sifatidagi yuqori darajadagi faolligi.

### **6.5. Samarali boshqaruvga ta'sir qiluvchi rahbarning shaxsiy xislatlari**

Psixologiyada shaxs tushunchasi eng ko'p yoritilgan muammolardan hisoblanadi. Bu muammoni hal qilish uchun juda ko'p yondashuvlar mavjud. Uni nazariy jihatdan tahlil qilish biz yoritishimiz zarur bo'lgan masalalar doirasiga kirmaydi. Ammo biz ko'rib chiqadigan muammoni yoritishning yagona yo'li sifatida psixolog K.X.Platonov tomonidan ishlab chiqilgan shaxsning tuzilishi dinamikasiga qisqacha to'xtalib o'tamiz. Shaxsning bu modeli taklif qilinayotgan konsepsiya doirasida universal va o'zining tarkibiga shaxs muammosiga bag'ishlangan nazariy asoslar mavjud.

Avvalo bir necha umumiy mulohazalarga to'xtalib o'tamiz. Boshqaruv kim yoki nima tomonidan amalga oshiriladi degan o'rinli savol tug'iladi. Savol sodda emas va aytish mumkinki, boshqaruv shaxs tomonidan amalga oshiriladi va u shaxsga yo'naltirilgan. Boshqaruv sub'yekti kim? Uning ob'yekti shaxs, inson, individ, o'ziga xoslik, turli munosabatlar sub'yektimi? Balki guruhdir? Bu

savollarga yuqoridagi tushunchalarning nazariy asoslariga tayangan holda javob berishga harakat qilamiz.

Psixologiya sohasidagi obro‘li mutaxassislarning (jumladan, K.N. Platonov) fikricha, bioijtimoiy xususiyat integratori shaxsning tuzilishi deb ta’kidlanadi. Unutib bo‘lmaydigan N.A. Berdyaev shunday yozgan edi: «Inson faqatgina qisman tushunilgan va ratsionallashtirilgan bo‘lishi mumkin. Shaxs siri, uning yagonaligi hozirgi kungacha hech kimga ma’lum emas. Inson shaxsi bizni o‘rab turgan olamdan ham sirliroq. U butun bir olam. inson-mikrokosm va barcha narsalarni o‘z ichiga oladi».

Psixologiyada shaxs to‘g‘risida bir qancha qarashlar mavjud:

- shaxs har bir insonga xos;
- shaxs insonni hayvondan farqlaydigan tushuncha;
- shaxs - tarixiy rivojlanish mahsuli, ya’ni u inson rivojlanishining ma’lum bosqichida vujudga keladi;
- shaxs insonlarni bir-biridan farqlovchi o‘ziga xos xususiyatdir.

K. K. Platonovning strukturaviy dinamik konsepsiyasida shaxsning turli xildagi tabiiy va ijtimoiy xususiyatlari «biologik-ijtimoiy» qutb shkalasida yaxlit holga keltirilgan. Bu xususiyatlar bioijtimoiy holatiga ko‘ra to‘rtta tizim ostida bo‘linadi. Tizim osti bir-biriga nisbatan dinamik va strukturaviy va funksional o‘lchamlar bo‘yicha o‘zaro ta’sir qiladi (shuning uchun konsepsiya strukturaviy-dinamik deyiladi). Shaxsning ana shu strukturasi ko‘rib chiqamiz.

1-blok. Biror maqsadga qaratilgan tizim osti.

- bu blokning barcha xususiyatlari aniqlangan, ijtimoiy, biologik xususiyatlari yo‘q;
- kelajakni anglash ustunligi;
- shaxsni tahlil qilish darajasi ijtimoiy-psixologik;
- xislari va xususiyatlari: maqsadga qaratilganlik, ishontirish, dunyoqarash, ideal, moyillik, manfaat, xohish-istak.

2-blok. Tajriba tizim osti.

Aniqlangan xususiyatlar:

- ijtimoiy xususiyatlari ancha ko'p, biologik esa «yopiq» holda ifodalangan;
- o'tmishni tan olish zarurligi;
- shaxsni tahlil qilish darajasi - ruhiy psixologik;
- xislati va xususiyatlari: odati mahorati, malakasi, bilish.

Boshqaruvning eng universal va integrativ ob'yekt va sub'yekti shaxs hisoblanadi.

Boshqaruv tizimidagi psixologik ta'sir hodisasiini tahlil qilishda shuni ta'kidlash lozimki, ta'sir qilish sub'yekti va ob'yekti o'zaro ta'sirida bo'ladi. Ana shu jarayon boshqaruv deyiladi, uning samaradorligini esa quyidagi yo'nalishlarda ko'rib chiqish zarur:

- ta'sir qiluvchi sub'yekt xossalari;
- ta'sir qiluvchi ob'yekt xususiyati.

Boshqaruv tizimlarida markaziy shaxs, ya'ni uning sub'yekti rahbar, lider, vaziyatli lider hisoblanadi. Ularning ma'naviy, psixologik, kasbiy sifatlari muhim rol o'ynaydi. Masalan, agar boshqaruv ta'sirining asosiy vositasi ishontirish bo'lsa, rahbarning obro'si, ta'sirchanligi muhim ahamiyatga ega; boshqaruv amaliyoti nazariy holatlarni to'la tasdiqlaydi. «Sub'yekt-ob'yekt», «ob'yekt-sub'yekt», shaxsiy munosabatlar darajasida amalga oshiriladi.

Boshqaruvchi ta'siri samaradorligi boshqaruv sub'yektining qaysi tavsiflarini aniqlaydi? A.Poteryakin quyidagilarni keltiradi:

1. Ijtimoiy status, rahbar obro'si, aniq tashkiliy strukturada mansabning ta'siri.

«Sub'yekt ta'sirini boshqa shaxs, jamoa, sotsium obro'sidan foydalanib oshirish imkoniyati mavjud», - deb ta'kidlaydi V.Kulikov.

2. Ta'sir etuvchi sub'yekt-shaxsiy sifatlari rahbar, liderning yoqimlilik, erkinlik, intellektuallik, fe'l-atvoridagi afzalliklar. Masalan, barchaga ma'lumki, yoqimli odam bilan suxbatlashish juda maroqli, unga nisbatan ishonch bo'ladi. Yoqimli kishilarning xatolari kechiriladi, ular odamlar orasida «imkon qadar

qulaylik tug‘dirish» sharoitida yashaydilar. Yoqimli kishilarni hissiy ravishda his qilinadi, aksariyat hollarda to‘g‘ri keladi.

V.Zazikin yoqimlilikning ba’zi mezonlarini aniqlagan (faqat erkaklar uchun):

- bir xil bo‘lmagan tashqi ko‘rinish (jozibador yoki chiroyli emas, aynan bir xil bo‘lmagan);

- taassurot qoldiruvchi aql-zakovat (eruditsiya), ammo intellektual afzalliklarini to‘ldirib ko‘rsatish emas;

- donolikning yoqimli so‘zlash bilan qo‘shilishi;

- o‘ziga ishonish, yaqqol psixologik himoyalanganlik;

- atrofdagilarga e’tibor;

- suhbatdoshini emotsional o‘ziga tortish.

3. Sub’yektning kommunikatsiya xususiyatlari va maqsadlarini hisobga olgan holda boshqaruv ob’yektiga ta’sir ko‘rsatish usullari va qoidalarini qo‘llashni bilishi darajasi. Masalan, boshqaruvchining osoyishta, vazmin holatida ishontirish, asabiylashgan holatida esa pand-nasihat qilish natija beradi.

4. Boshqaruv sub’yektining hulq-atvoridagi boshqaruvchilik xususiyatlari. Masalan, pand-nasihat qilishdan foydalanganda «xo‘jayin», «sanam», «ilon», «homiy» va boshqa rollardan foydalaniladi. Buning uchun sub’yekt yoqimli hulq-atvor, liderlik sifatlari, odamlarda qo‘rquv va izzat-hurmat hissini uyg‘otish qobiliyatiga ega hamda ba’zi noaniqliklarni ko‘ra bilishi kerak.

5. Sub’yektning ob’yektga munosabati (rahbarning bo‘sunuvchiga): hayrixoh, xushmuomala, jonkuyar; vaziyatga qarab - talabchan, qat’iyatli.

6. Ta’sir qiluvchi sub’yektning boshqaruv jarayonining o‘ziga munosabati.

Aytilgan fikrlarga e’tiqod va tinglovchilarning ishonchi bog‘liqligi mavjud; emotsional mazmunga boy nutq hayrixohlik hissini uyg‘otadi.

Shunday qilib, boshqaruv sub’yekti shaxsida mavjud bo‘lgan yuqoridagi xislatlar boshqaruvning samarali bo‘lishiga olib keladi. Bu o‘z navbatida boshqaruv ob’yekti hisoblangan guruhga samarali ta’sir qiladi. Agar bu sxemani qarama-qarshi aloqa bilan to‘ldirilsa, u holda boshqaruv tizimi o‘z-o‘zini

rivojlantiruvchi tartibda ishlaydigan barqaror tizimga aylanadi. Boshqaruv ob'jektining psixologik xususiyatlari va sifatini tahlil qilish imkoniyati shuning uchun ham mavjudki, shaxs kelishgan, ta'sirchan va boshqa sifatlarga egaligi bilan unga ko'rsatilayotgan ta'sirlarga javob bera oladi. Ta'sirchanlikning bir qancha belgilarini keltirish mumkin:

- tushunish (tan olish) darajasiga ko'ra;
- ta'sir mazmuniga ko'ra;
- ta'sir etuvchi ob'jekt soniga (o'ziga xos, guruh) ko'ra;
- ta'sir etish shartiga ko'ra - shaxsiy va vaziyatli.

Ta'sirchanlikning turli xillarini umumlashtirish va o'rganish boshqaruv nazariyasi va amaliyotining vazifasi hisoblanadi. Ta'sir etish mexanik tarzda amalga oshirilmaydi, uning mexanizmi psixologik o'zaro ta'sir bo'lib, mazmuni esa, shaxs orqali o'zgaradi.

Ob'jekt qanday sharoitda ishlasa boshqaruv samarali bo'ladi? A. Poteryakin buni quyidagicha ifodalaydi:

1. Ob'jekt axborotlarni uzatish jarayonida qatnashganda. Ob'jektning o'zi axborotlarni olish jarayonida qatnashsa, xabarlar ta'sirini yaxshiroq his qiladi.

2. Ob'jektta ta'sirdan yaxshi shakllangan psixologik himoya mexanizmining mavjudligi.

Psixologik himoya shaxsning ichki bardoshlilikini oshiradi. Psixologik himoya shaxsning dunyoqarashi, fikrlashi, emotsionalligi, erkinligi darajasida namoyon bo'ladigan funksiyalari hisoblanadi.

Boshqaruv tizimidagi psixologik ta'sirni avtoritar va dialogik turlarga ajratish mumkin. Ta'sirning har bir turi turli masalalarni hal qilishda muhim o'rin tutadi.

Ta'sir etishning avtoritar turida to'g'ridan-to'g'ri ishontirish vositalari va qoidalari: buyruq, talab, ko'rsatma va boshqalardan foydalaniladi.

Ta'sir qilishning dialogik turidan, boshqaruvda o'zaro ta'sir qilish, boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish zarur bo'lgan holatlarda ish yuzasidan olib boriladigan muloqotlar sifatida foydalaniladi. O'zaro ta'sir qilish vositasi - ishontirish, tushuntirish va boshqalar bo'lishi mumkin.

Boshqaruv ob'yektining psixologik tavsifiga va o'zaro ta'sir qilish vaziyatiga bog'liq holda boshqaruv strategiyasi tanlanadi. Boshqaruv strategiyasining dastlabki ko'rinishi F. Teylor nomi bilan bog'lanadi. U va uning tadqiqotchilari asosan insonning jismoniy o'lchamlari va imkoniyatlarini o'rganganlar. Shuning uchun uning boshqaruv strategiyasi - «passivlik» va «instrumentalizm» doirasidir. Keyingi olib borilgan tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, insonda faqatgina rag'batlantirish emas, balki motivatsiya omillari ham samarali mehnat qilish istagini uyg'otadi. Bu boshqaruvning ijtimoiy psixologik strategiyasi darajasi, shaxsiy apellyatsiya doirasidir.

Ishlovchidan qanchalik yuqori malakali bo'lish talab qilinsa, undagi shaxsiy omillar shuncha yuqori ahamiyatga ega bo'ladi. Shaxs boshqaruv ob'yekti sifatida motivatsiya va moddiy rag'batlantirishdan va boshqaruv strategiyasidan to'g'ri foydalanilgan sharoitda boshqaruv tizimining samarali ishlaydigan bo'g'iniga aylanadi.

Boshqaruv amaliyotida har bir rahbar ishlovchilarning ma'lum bir turiga moslashadi. Masalan, G. Selpe ishlovchilarni (boshqaruv ob'yekti) ikki turga ajratadi: shaxsiy yo'naltirilgan va predmetli-yo'naltirilgan. Birinchi tur hisoblaydi, bashorat qiladi, atrofdagilarda o'zi haqida yaxshi taassurot qoldirishga intiluvchan, ishga yo'naltirilgan; ikkinchisi muhokama qilinayotgan mavzu savollari mazmuniga yo'naltirilgan. Boshqaruv qarorlarini bajaruvchilar turlarining bir necha tasnifi ma'lum bo'lib, uning asosida ikkita omil: ishga munosabat yotadi. Masalan, mustaqil ijrochi; tadbirkor ijrochi; tortinchoq ijrochi; sabr-toqatli ijrochi.

Boshqaruv ob'yektining birorta klassifikatsiyasi mukammal emas, ammo rahbarning fikrlashi uchun xizmat qiladi.

### **6.7. Rahbarlik muloqoti xususiyatlari va uning bosqichlari**

Muloqot - bu o'zaro tushunishga olib keladigan ikki tomonlama ma'lumot almashish jarayoni. Agar o'zaro tushunishga erishilmasa, u holda aloqa sodir bo'lmadi. Muloqot muvaffaqiyatli bo'lishiga ishonch hosil qilish uchun odamlar

sizni qanday tushunishi, sizni qanday qabul qilishlari va muammoga qanday aloqasi borligi to'g'risida fikr-mulohaza bildirishingiz kerak. Boshqacha aytganda.

Muloqot - bu birgalikdagi faoliyat, shu jumladan ma'lumot almashish, o'zaro hamkorlik qilish, boshqa shaxsni idrok etish va tushunishning yagona strategiyasini ishlab chiqish ehtiyojlaridan kelib chiqqan holda odamlar o'rtasida aloqalarni o'rnatish va rivojlantirishning murakkab, ko'p qirrali jarayoni. Muloqot inson hayotining eng muhim sohasidir.

Aloqa funksiyalari deganda aloqa insonning ijtimoiy mavjudligi jarayonida bajaradigan rol yoki vazifalar tushuniladi. Aloqa funksiyalari xilma-xil. Tasniflash uchun turli sabablar mavjud. Umumiy qabul qilinganlardan biri bu quyidagi funksiyalarni taqsimlash:

Keng ma'noda aloqaning axborot va aloqa funksiyasi o'zaro ta'sir o'tkazayotgan shaxslar o'rtasida ma'lumot almashish yoki ma'lumotni qabul qilishdan iborat. Regulyativ-kommunikativ (interfaol) aloqa funksiyasi, axborot funksiyasidan farqli o'laroq, odamlarning o'zaro munosabatlari jarayonida ularning xatti-harakatlari va birgalikdagi faoliyatini to'g'ridan-to'g'ri tashkil etishdan iborat.

Muloqotning affektiv-kommunikativ funksiyasi insonning hissiy sohasini tartibga solish bilan bog'liq. Muloqot insonning hissiy holatini aniqlashning eng muhim omilidir. Xususan, insoniy hissiyotlarning butun spektri odamlar o'rtasidagi aloqa sharoitida vujudga keladi va rivojlanadi: hissiy holatlarning yaqinlashishi yoki ularning qutblanishi, o'zaro kuchayishi yoki zaiflashishi mavjud. Boshqa funksiyalar ajralib turadi: qo'shma faoliyatni tashkil qilish; bir-birini biladigan odamlar; shaxslararo munosabatlarning shakllanishi va rivojlanishi va boshqalar.

Aloqa jarayonida quyidagi bosqichlar ajratiladi:

- muloqotga bo'lgan ehtiyoj (aloqa qilish yoki ma'lumotni topish, suhbatdoshga ta'sir qilish va boshqalar) odamni boshqa odamlar bilan aloqa o'rnatishga undaydi;
- aloqa sharoitida aloqa maqsadlari uchun yo'naltirish;



- suhbatdoshning shaxsiga yo‘naltirilganlik;
- o‘z muloqotining mazmunini rejalashtirish: odam nima deyishini tasavvur qiladi (ko‘pincha behush holda);
- hushidan ketmasdan (ba'zan ongli ravishda) odam o‘zi ishlatadigan muayyan vositalarni, nutq iboralarini tanlaydi, qanday gapirishni, o‘zini qanday tutishni hal qiladi;
- suhbatdoshning javobini idrok etish va baholash, aloqani o‘rnatish asosida aloqa samaradorligini monitoring qilish;
- aloqa yo‘nalishini, uslubini, usullarini tuzatish.

Agar aloqa aktidagi biron bir bog‘lanish buzilgan bo‘lsa, u holda suhbatdosh kutilgan natijalarga erisha olmaydi - bu samarasiz bo‘ladi. Ushbu ko‘nikmalar "ijtimoiy aql", "amaliy psixologik ong", "kommunikativ kompetensiya" va "ochiqlik" deb nomlanadi.

Aloqaning quyidagi turlari ajratiladi:

1. "Kontakt niqoblari" - suhbatdoshning shaxsiy xususiyatlarini tushunish va hisobga olish istagi bo‘lmaganda rasmiy aloqa. Odatiy niqoblardan foydalaniladi (xushmuomalalik, zo‘ravonlik, befarqlik, kamtarlik, rahm-shafqat va boshqalar) - haqiqiy his-tuyg‘ularni, suhbatdoshga bo‘lgan munosabatni yashirishga imkon beradigan yuz ifodalari, imo-ishoralar, standart iboralar to‘plami. Ba'zida maskalar bilan aloqa qilish ba'zi holatlarda ham zarur bo‘lib, odamlar o‘zlarini suhbatdoshidan "ajratish" uchun keraksiz ravishda bir-birlariga tegmaydilar.

2. Oddiy aloqa, ular boshqa odamni zarur yoki xalaqit beradigan ob‘yekt sifatida baholaganlarida: agar kerak bo‘lsa, faol ravishda aloqa o‘rnating, agar u xalaqit qilsa, ular itarishadi yoki tajovuzkor qo‘pol so‘zlarni aytadilar. Agar siz o‘zingiz xohlagan narsani boshqa odamdan olsangiz, unda siz unga bo‘lgan qiziqishni yo‘qotasiz va yashirmayapsiz.

3. Rasmiy aloqa asosidagi muloqot, qachonki mazmun va aloqa vositalari tartibga solinsa va suhbatdoshning shaxsini bilish o‘rniga uning ijtimoiy rolini bilishni talab qiladi.

4. Ishbilarmonlik aloqasi, suhbatdoshning xususiyatlari, xarakteri, yoshi, kayfiyatini hisobga olganda, lekin ishning manfaatlari mumkin bo'lgan shaxsiy farqlardan ko'ra muhimroqdir.

5. Ma'naviy, shaxslararo muloqot, siz biron bir mavzuga murojaat qilishingiz mumkin bo'lsa va so'zlarning yordamiga murojaat qilishingiz shart bo'lmasa, odam sizni yuz ifodasi, harakatlar, intonatsiya bilan ham tushunadi. Bunday aloqa do'stlar, yaqin odamlar o'rtasida o'rnatiladi.

6. Manipulyativ aloqa suhbatdoshning shaxsiy xususiyatlariga qarab turli xil usullardan foydalangan holda suhbatdoshdan foyda olishga qaratilgan (xushomad, qo'rqitish, "changlatish", aldash, mehribonlik namoyishi).

7. Dunyoviy aloqa. Ijtimoiy aloqaning mohiyati uning befoyda ekanligi, ya'ni, odamlar o'zlarining fikrlarini aytmaydilar, lekin bunday hollarda nima deyilishi kerak; bu aloqa yopiq, chunki ma'lum bir masala bo'yicha odamlarning nuqtai nazarlari hech qanday ma'noga ega emas va muloqotning mohiyatini aniqlamaydi.

### **Muloqot tarkibi va vositasi**

Muloqot tarkibida uchta asosiy komponent mavjud: kommunikativ, pertseptual va interfaol.

Muloqotning kommunikativ komponenti - bu xatti-harakatlarga ta'sir qilish, fikrlar, munosabatlarni shakllantirishda ma'lumotni bir qatnashuvchidan boshqasiga o'tkazish.

Kommunikativ kompetensiya - bu boshqa odamlar bilan kerakli aloqalarni o'rnatish va qo'llab-quvvatlash qobiliyatidir. Kommunikativ kompetensiya shaxslararo o'zaro munosabatlarning muayyan vaziyatida samarali aloqani o'rnatish uchun zarur bo'lgan ichki manbalar tizimi sifatida ko'rib chiqiladi.

Odamlar bilan aloqa qilishda aloqa qilishning o'ziga xos xususiyatlari quyidagilardan iborat.

1. Barcha aloqa ishtirokchilarining bir vaqtning o'zida ishlashi. Muloqotda, ma'lumot uzatuvchi sherik ham, uni tushunadigan ham aloqa jarayonida faol ishtirokchilar (aloqa sub'yektlari).

2. Berilgan ma'lumotni to'g'ri tushunishning ahamiyati. Suhbatdoshni to'g'ri tushunish uchun biz "xuddi shu tilda gaplashamiz" degan ma'noni anglatadigan so'zlardan foydalanishimiz kerak.

3. Aloqa holatining ahamiyati. Aloqa bo'yicha sherikni to'g'ri tushunishi aloqa vaziyatini sheriklar tomonidan bir xil tushunishga bog'liq.

4. Aloqa bo'yicha sheriklar ma'lumotni idrok etish va qayta ishlashga ta'sir qiladigan psixologik xususiyatlarga ega (masalan, uyatchanlik, uyatchanlik yoki aksincha, tajovuzkorlik).

Yomon aloqaning sabablari quyidagilardan iborat bo'lishi mumkin:

- stereotiplar - shaxslar yoki vaziyatlar to'g'risida soddalashtirilgan fikrlar, natijada odamlar, vaziyatlar, muammolar ob'yektiv tahlil qilinmaydi va tushunilmaydi;

- "Oldindan qilingan tushunchalar" - o'z qarashlariga zid bo'lgan, yangi, g'ayrioddiy bo'lgan hamma narsani rad etish tendensiyasi;

- odamlar orasidagi yomon munosabatlar - agar odamning munosabati adovatli bo'lsa, uni sizning nuqtai nazariningizning adolatiga ishontirish qiyin;

- suhbatdoshning e'tibori va qiziqishi yo'qligi, odam o'zi uchun ma'lumotning ahamiyatini anglab yetganida qiziqish paydo bo'ladi: ushbu ma'lumot yordamida siz kerakli ma'lumotlarni olishingiz yoki voqealarning istalmagan rivojlanishining oldini olishingiz mumkin;

- dalillarga beparvolik, ya'ni yetarli miqdordagi dalillar bo'lmagan taqdirda xulosa va xulosalar chiqarish odati; jumlar tuzilishidagi xatolar: so'zlarni noto'g'ri tanlash, xabarning murakkabligi, ishonarli ishonmaslik, mantiqsiz va hk.;

- aloqa strategiyasi va taktikasini noto'g'ri tanlash.

Ma'lumot uzatish tizimidan foydalanmasdan amalga oshirib bo'lmaydi. Odamlar bilan aloqa qilishda aloqa tizimlari deb ataladigan bir necha turdagi signal tizimlaridan foydalanishga asoslangan. Amaldagi signal tizimiga qarab, og'zaki va og'zaki bo'lmagan aloqa ajralib turadi.

Og'zaki aloqa nutqni signal tizimi sifatida ishlatishga asoslangan - og'zaki va yozma. Og'zaki nutq ramziy tizim sifatida tejamkorlik bilan tavsiflanadi (so'zlar tartibining o'zgarishi, jummalarning alohida qismlarining tark etilishi tufayli). Og'zaki tilning kamchiliklari noaniqlik, parazitar so'zlarning mavjudligi va nutqda xatolar. Belgilar tizimi sifatida yozish uzatilgan ma'lumotning aniqligi va o'ziga xosligi bilan tavsiflanadi; uning kamchiliklari buqoqlik va shtamlarning mavjudligi. Og'zaki bo'lmagan aloqa og'zaki bo'lmagan signal tizimlaridan foydalanishga asoslangan. Og'zaki bo'lmagan muloqotning vazifalari: og'zaki muloqotni to'ldirish, og'zaki muloqot o'rnini bosish va aloqa sheriklarining hissiy holatini ifoda etish.

Noverbal aloqa quyidagi signal tizimlaridan foydalanadi:

1. Imo-ishoralar, yuz ifodalari va pantomimalarni (tana tuzilishini) o'z ichiga oladigan optik-kinetik ishoralar tizimi.
2. Paralingvistik ishoralar tizimi (ovozning ohangi va diapazoni, intonatsion xususiyatlar).
3. Ekstralvatsionistik ishoralar tizimi (nutqda pauza qilish, kulish, yig'lash va boshqa nutq bo'lmagan qo'shimchalar, shuningdek nutqning sur'ati).
4. Aloqa joyini va vaqtini tashkil qilish (masalan, uzilishning ruxsat etilgan miqdori, aloqa davomiyligi, aloqa bo'yicha sheriklarning bir-biriga nisbatan o'zaro munosabatlari xususiyatlari va boshqalar).

Aloqaning pertseptual komponenti. "Ijtimoiy idrok" tushunchasi ijtimoiy ob'yektlar odamlari (boshqa odamlar, o'zlari, katta va kichik guruhlar va shaxslar) tomonidan idrok etish, tushunish va baholash jarayonlarini tavsiflaydi. Ijtimoiy idrokning o'ziga xos xususiyati uning jarayonlarining xilma-xilligi. Muloqot jarayonida biz sherikning fe'l-atvori va tashqi ko'rinishining xususiyatlarini sezmaymiz, ushbu ma'lumotlarga asoslanib, uning shaxsiyatining xususiyatlari va ba'zi harakatlarning sabablari to'g'risida xulosa chiqarishga harakat qilamiz. Aloqa jarayonida tushunish mexanizmlari - bu identifikatsiya, empatiya, aks ettirish, atribut.

Empatiya - bu sherikning holatiga hissiy munosabat.

Ko'zgu - bu odamning aloqa sherigi tomonidan qanday qabul qilinishini anglashidir.

Odamlarni to'g'ri idrok etish va baholashga to'sqinlik qiladigan ba'zi omillar mavjud:

1. Kuzatuvchi boshqa odamni idrok etish va baholash jarayoni aslida boshlanishidan ancha oldin oldindan belgilab qo'yilgan munosabat, baholash, e'tiqodlarning mavjudligi.

2. Kuzatilgan odamlar oldindan ma'lum bir toifaga tegishli bo'lgan allaqachon shakllangan stereotiplarning mavjudligi va u bilan bog'liq belgilarni izlashga yo'naltirilgan munosabat shakllanadi.

3. U haqida to'liq va ishonchli ma'lumot olinmasdan oldin baholanadigan shaxsning shaxsi to'g'risida oldindan xulosa qilish istagi paydo bo'ladi. Masalan, ba'zi odamlar, uni birinchi uchrashgan yoki ko'rganlaridan so'ng darhol "tayyor" hukm chiqaradilar.

4. Boshqa odamlarning fikrlarini tinglash istagi va odatining yo'qligi, odamning o'z taassurotlariga tayanish, uni himoya qilish istagi.

5. Tabiiy sabablarga ko'ra vaqt o'tishi bilan sodir bo'ladigan odamlarni idrok etish va baholashlarida o'zgarishlarning yo'qligi. Bu, bir vaqtning o'zida bir kishi haqida chiqarilgan hukmlar va u haqidagi yangi ma'lumotlar to'planib borishiga qaramay, o'zgarmagan holatlarga taalluqlidir.

Ijtimoiy idrokning keyingi jarayoni aloqa bo'yicha sherikning xatti-harakatlarining sabablarini tushuntirishga qaratilgan. Haqiqiy hayotda biz kamdan-kam hollarda boshqa odamning xatti-harakatlarining sabablarini aniq bilamiz, shuning uchun biz ularga murojaat qilishga majburmiz.

Aloqaning interfaol komponenti. Muloqot sheriklarning o'zaro ta'sirisiz va bir-birlariga ta'sirisiz amalga oshirilmaydi. Muloqot jarayonida o'zaro ta'sirning asosiy mazmuni sheriklarning birgalikdagi faoliyatini tartibga solishdir.

Vaqtning har qanday vaqtida aloqa tarkibini tushunish uchun aloqa sherigi harakatlarining ma'nosini tushunish kerak. Amallar ma'nosini tushunish bizga aloqa sheriklarining pozitsiyasini va o'zaro ta'sir qilish vaziyatlarini bilishga

yordam beradi. Hamkorlarning noto'g'ri tushunishi, aloqa ehtiyojlari, pozitsiyaning nomuvofiqligi, tinglashning iloji yo'qligi, tushunishni istamaslik ko'pincha aloqalarning uzilishiga, nizolarga olib keladi.

Aloqa jarayonida in'ikosning roli. Qabul qilish xatolari. Idrok - bu sezgi ma'lumotlarini tanlash, tashkillashtirish va izohlash jarayoni. Umumiy idrok naqshlari orasida odatda qayd etiladi: selektivlik tamoili: har bir o'ziga xos vaziyatda odam o'ziga tortadi doimiylik (barqarorlik) tamoili: o'zgaruvchan sharoitda ham bizning idrokimizning qiyosiy barqarorligi mavjud. Shunday qilib, idrok biz qabul qilingan stimullarga avtomatik ravishda javob beradigan passiv jarayon sifatida emas, balki faol jarayon sifatida namoyon bo'ladi. Odamlar yoki vaziyatlar bizda paydo bo'lgan his-tuyg'ular, qisman tashqi dunyoga bog'liq, lekin ko'p jihatdan bu dunyoni idrok etadigan bizga bog'liq.

Odamni idrok etish xususiyatlari shaxslararo muloqot jarayoniga sezilarli darajada ta'sir qiladi. Esda tutish uchun foydali bo'lgan ba'zi qoidalarga e'tibor beraylik va ularga rioya qilish ko'p jihatdan sizning idrokni boshqarish jarayonini tashkil qiladi.

1. Idrok jarayoni shaxsiy asosga ega. Turli xil odamlar, bir xil signallarni sezib, ularni boshqacha talqin qilishadi.

2. Agar bizning talqinlarimiz voqelikni aniq aks ettiradi deb hisoblasak, shaxslararo muloqot jarayonida qiyinchiliklarga duch kelishimiz mumkin.

3. Agar sizning hayotiy qiziqishlaringiz, hissiyotlaringiz bizning idrokimizni "boshqarishi" kerak bo'lsa, siz boshqa odamlardan bizga yuborilgan muhim xabarlarni o'tkazib yuborishingiz mumkin.

Shakllangan qoidalar insonni idrok etishning umumiy jarayonida odamlarning ob'yektlarni idrok etishidan odamlarni bir-birini idrok etishidan nimani ajratib turishini aniqlashga imkon beradi.

Birinchi xususiyat, shaxslararo idrokning predmeti va ob'yekti - bu holda odamlar - bir-biriga tubdan o'xshashligi bilan bog'liq. Ushbu bayonotning natijasi shundan iboratki, shaxs (idrok sub'yekti) boshqa shaxsning holati yoki niyati to'g'risida xulosa chiqaradi va maksimal darajada moyil bo'ladi va o'z tajribasidan

foydalanish imkoniyatiga ega bo'ladi. Boshqacha qilib aytganda, biz biron bir odamning tajribasi qaysidir ma'noda o'zimizga o'xshaydi, deb taxmin qilamiz va bu taxmin bizga uni yanada aniqroq anglashga yordam beradi. To'g'ri, bizning xuddi shu qobiliyatimiz o'zaro tushunishda muammolarga olib keladigan jiddiy idrok xatolariga olib kelishi mumkin.

Ikkinchi xususiyat quyidagilarga bog'liq. Agar biror kishi ob'yektni idrok etishda xatoga yo'l qo'ysa (masalan, u haqiqiy uchun sun'iy gullarni oladi), unda xatoni aniqlashga imkon beradigan ushbu ob'yekt bilan harakat qilish orqali uni osonlikcha tuzatishi mumkin. Boshqa odamni idrok etishdagi xato yoki uning maqsadlari yoki niyatlari haqida noto'g'ri tushunchalarni nafaqat tekshirish, balki tuzatish ham ancha qiyin. Shu bilan birga, qabul qiluvchi ko'pincha o'z fikrini aniq yoki tekshirish vazifasini qo'ymaydi, uni chin dildan to'g'ri deb hisoblaydi. Albatta, ba'zida odamlar bir-birining idrokini to'g'rilaydilar, lekin ko'pincha xatolar boshqalarga olib keladi va bu shaxslararo aloqaning keyingi tabiatiga jiddiy ta'sir qiladi. Shunday qilib, aloqani qurishda asosiy regulyator - bu sherikning imidji, uning barchada bor fikri. Aynan ushbu rasmda kommunikativ xabarlar ko'rib chiqiladi. Uning shakllanishida odamning birinchi taassuroti muhimdir.

Muloqot jarayonida fikrlar, bilimlar, hissiyotlar va boshqa ma'lumotlar almashinuvi to'g'ridan-to'g'ri "almashinmaydi", ammo muloqotning ikki yoki undan ortiq ishtirokchilari o'zlarini yangi g'oyalar, fikrlar, dunyoqarash, bilim va boshqalar bilan boyitadilar. Ushbu maqola doirasida, aloqa jarayonida fikrlar, bilimlar, his-tuyg'ular, his-tuyg'ular, tajriba, xulq-atvor va boshqalarni anglatuvchi ma'lumotlar almashinuvi tushuniladi. Shunga ko'ra, aloqa vositalari sizning ma'lumotingizni uzatishni ta'minlaganligi sababli tajribangizni, bilimingizni, fikrlaringizni, his-tuyg'ularingizni kimgadir baham ko'rishga imkon beradi. Aloqa vositalari - bu aloqa jarayonining ikki yoki undan ortiq ishtirokchilari o'rtasida ma'lumotlarni uzatishning og'zaki va og'zaki bo'lmagan usullari. Shu bilan birga, aloqa jarayoni uzluksiz emasligini hisobga olish kerak, lekin ularni alohida aloqa aktlariga bo'lish mumkin, ular uzatilayotgan ma'lumotlarning mazmuni bilan mantiqan aniqlanadi. Binobarin, aloqa vositalari individual aloqa aktlari doirasida

ham individual xabarlarini uzatish qobiliyatini, shuningdek yaxlit aloqa jarayoni doirasida doimiy uzluksiz axborot oqimini ta'minlashi kerak.

Aloqa vositalarining ikki turi ajratiladi: og'zaki vositalar Og'zaki bo'lmagan vositalar. Og'zaki aloqa vositalari inson uchun asosiy hisoblanadi, chunki ular universal bo'lib, foydalanishning universal xususiyatini va aloqa orqali uzatilishi mumkin bo'lgan barcha boshqa axborot xabarlarini og'zaki shaklga tarjima qilish imkoniyatini ta'minlaydi. Og'zaki aloqa og'zaki va yozma tilni anglatadi. Og'zaki bo'lmagan aloqa vositalari og'zaki nutqdan kelib chiqadi va ko'pincha tarkibni yo'qotmasdan uzatiladigan ma'lumotlar miqdorini universallashtirish va kamaytirishga xizmat qiladi. Og'zaki bo'lmagan vositalar ikkita kichik guruhni o'z ichiga oladi: boshlang'ich tillar - imo-ishoralar, pantomima, yuz ifodalari. Ikkilamchi tillar - Morse kodi, musiqiy notasi, dasturlash tillari, karlarning imo-ishora tili. Umuman olganda, noverbal aloqa vositalari rasmlar, belgilar, belgilarning uzatilishini ta'minlaydigan vositalarni o'z ichiga oladi. Bundan tashqari, zamonaviy dunyoda og'zaki va og'zaki bo'lmagan aloqa vositalari ko'pincha o'zaro birlashadi, bu og'zaki va og'zaki bo'lmagan shaklda ma'lumot uzatilishini ta'minlaydi. Xususan, televizor, internet bir vaqtning o'zida nutq, matn, tovush, tasvir, signal, signallarni uzatishga imkon beradi. Bunday holda, og'zaki bo'lmagan aloqa vositalarining ikkala asosiy va ikkinchi darajali tillaridan foydalanish mumkin.

Og'zaki aloqa vositalari tilshunoslik, og'zaki bo'lmagan vositalar esa paralingvistik va semiotikaning alohida bo'limlari tomonidan o'rganiladi. Hozirgi vaqtda eng ko'p og'zaki ravishda ishlab chiqilgan, tadqiq qilingan va o'rganilgan bu tilshunoslikdan boshqa ijtimoiy fanlarda olingan tarkibiy tadqiqot apparati qo'llaniladigan og'zaki aloqa vositasi. Og'zaki aloqaning asosiy birliklari belgilar va ularning tarkibiy qismlari, ya'ni. so'zlar va harflar (yoki bir nechta tillardagi ularning ekvivalenti). Shunday qilib, dastlabki aloqa nisbatan kam miqdordagi raqamlar va ulardan yasalgan cheksiz ko'p sonli belgilar yordamida juda katta miqdordagi ma'lumot uzatilishi mumkin bo'lgan tarzda tashkil etilgan. Bundan



tashqari, belgilar, ya'ni individual soʻzlar yanada murakkab belgilar - iboralarning tarkibiy qismidir.

Aloqa vositalarining mohiyati har xil turdagi axborot xabarlarini uzatishni ta'minlashi mumkin: bayonotlar, matnlar, rasmlar, jismoniy narsalar, harakatlar, video, ovozli xabar, signallar, belgilar. Berilgan xabar turiga qarab, aloqa vositalarining mohiyati farq qiladi: Bayonot yoki matn - og'zaki xabar og'zaki yoki yozma ravishda uzatiladi. Bu eng oddiy aloqa aktidir. Nutq - bu tarixiy aloqa vositalaridan biridir. Rasm - boʻyalgan rasm yoki fotosurat, masalan, Oltoy tog'lari yoki Kamchatka sohillari, Nijniy Novgoroddan oluvchiga Oltoy yoki Kamchatkaning qanday koʻrinishi haqida ma'lumot yetkazish imkonini beradi. Jismoniy ob'yekt - bu maxsus aloqa vositalarida ishlatiladi, masalan, toʻsiq, sayohat taqiqlanganligi toʻg'risida xabar, minnatdorlik belgisi sifatida sovg'a, qaroqchilar orasida qora belgi ham hukmni ramziy qiladigan bunday aloqa vositasiga tegishlidir. Amallar - aloqa vositasining maxsus turi, xulq-atvor odatlari, ijtimoiy me'yorlar, aniq harakatlarni talab qilish toʻg'risidagi ma'lumotlarni uzatish uchun foydalaniladi. Video - og'zaki ravishda uzatiladigan ma'lumotlar toʻplamini oʻz ichiga oladi va / yoki og'zaki boʻlmagan shakl. Ovozli xabarlar - masalan, ovozli ogohlantirish, boshqa yoʻl foydalanuvchilariga avtomobil signallari. Signallar - masalan, flotda xabarlar bayroqlari boʻlgan signallar orqali uzatiladi. Belgilar - masalan, yoʻl belgilari, binolarda, koʻchalarda koʻplab belgilar.

Aloqa vositalarining xususiyatlari Umuman olganda, aloqa vositalarining xususiyatlari ularning tabiati va texnologik xususiyatlari bilan belgilanadi. Bunga qarab, quyidagi xususiyatlarni ajratib koʻrsatish mumkin: og'zaki aloqa vositalari, shu jumladan og'zaki nutq va yozuv, ularning xususiyatlarining dikotomoz xususiyatiga ega - og'zaki aloqa doirasida ma'lumotlarning uzatilishi joʻnatuvchining ovozi va qabul qiluvchining eshitish kuchi bilan cheklangan, bosma materiallar yanada bardoshli boʻlsa, uzatilishi mumkin. uzoq masofalarga joylashadi, shuningdek uzoq vaqt saqlanishi mumkin. Og'zaki aloqa vositalarining xususiyatlarining ikki tomonlama xarakterini ikkita soʻz bilan tasvirlash mumkin: "Soʻz - chumchuq qilma, uchib ketma - qoʻlga tushmaysan" va "Qalam bilan

yozilgan - bolta bilan kesilolmaysan". Og'zaki bo'lmagan aloqa vositalari ko'proq ma'lumot uzatish xususiyatini aniqlaydigan ko'proq texnologik xususiyatlarga ega. Boshlang'ich tillardan foydalangan holda uzatiladigan ma'lumotni idrok qilish uchun uzatilayotgan xabarlarining ma'nosini tushunish uchun asosiy ko'nikma va bilim talab etiladi. Holbuki ikkinchi darajali tillarga kelganda, idrok va bilimning yanada rivojlangan darajasi talab qilinadi. Tasvirlarni, belgilarni, belgilarni texnik vositalar yordamida uzatish mumkin, agar yuboruvchi va oluvchi tegishli xabarlarini uzatish va olish uchun texnik qurilmalar haqida ma'lumotga ega bo'lsa.

Jamiyatda barqaror idrokga ega bo'lgan bir qator aloqa vositalari shartli yoki an'anaviy idrokning xususiyatlariga ega bo'lib, ular orqali uzatiladigan ma'lumotlarga qo'shimcha soyalarni yuklaydi. Masalan, ko'pchilik, animatsiya orqali uzatiladigan ma'lumotlar jiddiy emas, yuqori darajada badiiy emas deb hisoblashadi. Garchi bu animatsiyaning tabiatiga bog'liq emas. Boshqa bir misol, televidenie va radio ommaviy axborot vositalari deb ataladi, garchi texnik shartlarga rioya qilinsa ham, ushbu aloqa vositalari guruh yoki shaxslararo aloqada ishlatilishi mumkin. Shunday qilib, aloqa vositalari o'zlarining tabiati bilan belgilanmagan, lekin ularning jamiyatda ishlashi natijasi bo'lgan, asosiy maqsadi ular yaratgan xususiyatlarga ega bo'lishi mumkin. Aloqa vositalarining asosiy xususiyati insonning axborotni uzatish va uzatish qobiliyatini, birinchi navbatda ko'rish, ovoz va eshitish qobiliyatini to'ldirish va takomillashtirish funksiyasidir (bundan tashqari, aloqa vositalari sezgirlik va hidlarning tarqalishini ta'minlash uchun faol rivojlanmoqda). Bu aloqa vositalarining quyidagi xususiyatlarida namoyon bo'ladi: karnaylar past ovozni kuchaytiradi, kitoblar va ma'lumotni saqlash moslamalari aloqa ishtirokchilari orasidagi masofani kamaytiradi va hatto ma'lum bir necha yillardan keyin ma'lumot uzatishga imkon beradi.

Aloqa vositalaridan foydalanish aloqa vositalaridan ataylab va bexosdan, shuningdek to'g'ridan-to'g'ri va bilvosita foydalanish mumkin. Aloqa vositalaridan qasddan foydalanish bu an'anaviy nutq, oddiy suhbat, kitob o'qish, televizor tomosha qilishdir. Aloqa vositalaridan beparvolik bilan foydalanish og'zaki bo'lmagan signallar, yuz ifodalari, belgilar, televizordagi reklama bo'lib, ular

ma'lumot oluvchini o'ziga xos xohishsiz xabardor qiladi, ba'zan esa uni yuboruvchini ogohlantiradi. Aloqa vositalaridan to'g'ridan-to'g'ri foydalanish - bu ommaviy axborot vositalari bilan aloqada bo'lgan ishtirokchilarning bevosita aloqasi, masalan, televizor, radio yoqish, kitob ochish, suhbatda qatnashish. Aloqa vositalaridan bilvosita foydalanish - aloqa aloqa ishtirokchilarining harakatlaridan qat'i nazar amalga oshiriladi, masalan, yo'l belgilari, jamoat transportida radio, suhbatni eshitish, to'siqlar, asfaltda noqonuniy reklama. Aloqa vositalaridan birlamchi va ikkilamchi foydalanishni quyidagilarga bo'lish kerak: Aloqa vositalaridan birlamchi foydalanish til, imo-ishoralar, jamoat xatti-harakatlari, ijtimoiy aktlarni o'z ichiga oladi. Aloqa vositalaridan ikkilamchi foydalanish jamiyatdagi boshlang'ich muloqot jarayonlarini engillashtiradi va tilni o'zgartirishi, umumiy belgilar yaratilishi va aloqalarni amalga oshirish uchun sharoitlarni o'z ichiga oladi. Til o'zgarishlari, xususan, yozuv, lotin tillarini (masalan, Morse kodi, karlarning tili) yaratilishini anglatadi, bu esa aloqa o'rnatishga imkon beradi.

Ob'yektiv holatlar bilan to'sqinlik qiladi. Symbol tizimlari dengiz flotida, harakatni tashkillashtirishda, texnik sohalarda faol foydalanilmoqda, bu sizga og'zaki xabarni individual belgilar bilan emas, balki yozma ravishda emas, balki to'liq ma'noda tarjima qilishga imkon beradi. Ko'pgina hollarda, siz xabarni tezda anglashingiz va tushunishingiz kerak bo'lganda, bu oqlanadi va kutilgan javob oddiy ha yoki yo'q. Armiyada, dengiz flotida, transportda, uzoq matnli xabarlar nafaqat keraksiz, balki zararli. Aloqalarni amalga oshirish uchun shartlar tarkibiga transport aloqasi kiradi (transport ishtirokchilarni bir-birlariga etkazib beradi), telegraf, telefon, radio (ma'lumotlar uzatiladi va olinadi). Aloqa vositalaridan foydalanish aloqa doirasini kengaytiradi va bu nuqtai nazardan ikkita jihatni ajratish mumkin: Aloqa vositalari uzatilayotgan xabarning juda mazmunini aniqlaydi: nutq, bosma ommaviy axborot vositalari, televidenie, Internet axborotni uzatish uchun tubdan imkoniyatlarga ega, texnologiya darajasi qanchalik yuqori bo'lsa, aloqa muhiti kengroq. Shu bilan birga, 50-100 yil avval yozma bosma hukmronlik qilganligi bilan aloqaning vizual komponenti mustahkamlanmoqda. Aloqa vositalari axborot xabarini avval yaratilgan shaklda saqlashni imkonsiz

qiladi. Bir tomondan, bu aloqani engillashtirish uchun to'lov, boshqa tomondan, uzatilgan ma'lumot qiymatining pasayishi. Shunday qilib, aloqa vositalaridan foydalanish insoniyat hayotidagi asosiy jarayon - axborotni qidirish, olish, uzatish va almashishdagi to'siqlarni bartaraf qilishi mumkin. Shu bilan birga, uzatilayotgan ma'lumotlarning hajmini oshirish xabarlardagi ma'lumotlarning qiymatini pasaytiradi.

### **Muloqot bosqichlari**

Muloqotda muloqotning bunday bosqichlarini ajratib ko'rsatish mumkin:

- aloqa o'rnatish;
- vaziyatga yo'naltirilgan (odamlar ,sharoitlar va boshqalar).
- muammoni muhokama qilish, muammolar;
- qaror qabul qilish;
- aloqa chiqish Suhbatdosh bir yoki boshqa narsalar bilan mashg'ul bo'lganida (gapirish, tarash va h. k.

"Men" so'zlari bilan suhbatdoshga murojaat qiling, suhbatni "siz" ("sizga o'xshamaydi..."; "Siz qila olmaysiz..."va h.k.), birinchi so'zlar bilan aloqani hissiy holati, kayfiyati bilan" to'ldirish". Kontakt bosqichida sherikning hissiy holatini aniqlash va bu holat va uning maqsadlariga qarab, bir xil ohangga kirish yoki asta-sekin va bexosdan sherikga siz uchun keraksiz holatdan chiqish uchun yordam berish kerak.

Oriyentatsiya bosqichi biznes aloqasining strategiyasi va taktikasini aniqlashga, unga qiziqishni rivojlantirishga va sherikni qo'shma manfaatlar doirasiga jalb qilishga yordam beradi. Ushbu bosqichda suhbatning davomiyligi (katlanmish, aniq va aniq yoki batafsil, batafsil) qanday bo'lishini darhol bilib olishingiz kerak va bunga qarab taktikangizni qurishingiz kerak. Yo'nalish bosqichining asosiy vazifalari:

- suhbatdoshning yaqinlashib kelayotgan suhbatga qiziqishini uyg'otish va uni muhokamaga jalb qilish;

- suhbatdoshning o'zini o'zi hurmat qilishini aniqlash va rollarni taqsimlashda harakat qilish;

- muloqotning asosiy muammolarini hal qilishni boshlang.

Ushbu bosqichda suhbatdoshning psixologik holatini aniqlash va uni to'g'rilash juda muhimdir. Agar u suhbatdoshning yomon kayfiyati, uning hissiy ohangini oshirish maqsadga muvofiqdir. Eng samarali usul suhbatdoshga kerakli sifatni berishdir: "Sizning ishtiyoqingizni bilish...", "Siz juda qat'iysiz..." Suhbatdoshga nisbatan maqtov, yoqimli voqealarni eslatish, qiziqarli ma'lumotni yetkazish kamroq. Muammoni muhokama qilish va ijtimoiy-psixologik nuqtai nazardan qaror qabul qilish bosqichi kontrastning ta'siri va assimilyatsiya ta'siri bilan tavsiflanadi. Kontrast ta'sirining ta'siri shundaki, bizning nuqtai nazarimiz o'rtasidagi farqni sherik nuqtai nazaridan birgalikda amalga oshirish mumkinligini ko'rsatib, biz psixologik jihatdan undan uzoqlashamiz; pozitsiyalarning o'xshashligini ta'kidlab, biz sheriklar bilan yaqinlashamiz, bu esa assimilyatsiya ta'sirining ta'sirini ko'rsatadi.

Biznes muhokamasida muvaffaqiyatga erishish uchun pozitsiyalarning birligini ta'kidlash muhimdir. Muhokama va qaror qabul qilish bosqichida sherigiga e'tibor berish, uni muhokama qilish juda muhimdir, shuning uchun tinglash qobiliyati va ishonch hosil qilish qobiliyati to'liq namoyon bo'lishi kerak.

E'tiqod murakkab tuzilishga ega: u bilim, his-tuyg'ular, kuchli irodali komponentlarni o'z ichiga oladi. Ularning hukmlarining qat'iyligi, hatto to'g'ri bo'lsa ham, boshqasini ishontirish juda qiyin: bu erda psixologik himoya mexanizmlari ishlaydi. Agar siz odamni ishontirmoqchi bo'lsangiz, unda kelishmovchilik sabablarini aniqlash, birgalikda muhokama qilish uchun uni birgalikda hal qilish uchun uni tushunishingiz kerak. Agar umumiy qaror qabul qilinmasa, unda hech bo'lmaganda nuqtai nazar, ularning fikri ma'lum bo'ladi, bu esa keyingi muhokamani o'tkazishga imkon beradi.

Ish bilan aloqa qilishda oqilona bahslashish sheriklarning his-tuyg'ulari ma'lum bir biznes holati uchun juda muhim bo'lgan nuqtalardan oshib ketgunga qadar mumkin va umid baxsh etadi. Hamkorlar ta'sirining harorati bu muhim

nuqtadan oshib ketishi kerak, chunki aql va dalilning samaradorligi rad etila boshlaydi.

Biznes aloqalari amaliyotida ba'zan stereotiplarni ta'sir qilish va yaratish usullari qo'llaniladi:

- yorliqlarni osib qo'yish: "demagog", "populist", "mast qiluvchi" va boshqalar kabi stereotiplar ostida "moslashtirilgan" siyosiy va biznes hayotidagi raqobatchilar intrigalar sohasidagi mutaxassislarning sevimli vositasidir. Qarama-qarshilik sifatida, sub'yektiv baholar bilan haqiqiy faktlarni almashtirishga yo'l qo'ymaslik kerak;

- "Yorqin noaniqlik": ma'nosi aniq va aniq emas, lekin ijobiy his-tuyg'ularga sabab bo'lgan stereotiplardan foydalanish, chunki bu yerda baholash tavsifdan ustun turadi. Bunga "inson huquqlari", "umuminsoniy qadriyatlar", "qonun manfaati uchun" va boshqalar kabi keng tarqalgan tushunchalar kiradi.";

- ko'pchilik o'z pozitsiyasini mustahkamlash vositasi sifatida murojaat qilish. Kuchli irodali jihat ustunlik qiladi. Bunga "ishchilarning ko'plab so'rovlariga ko'ra "kabi qarorlar kiradi...", "barcha bir ovozdan qo'llab-quvvatlanmoqda..."va hokazo. Biznes aloqalari uchun" jamoada fikr bor...", "jamoada, deb hisoblaydi...»;

- tashish: ma'lum bir qiymatga ega bo'lgan eski belgilarni ishlatish. Biznes muloqotida nufuzli shaxsga havola bir nechta variantlarda mumkin:

a) shaxsiy — muayyan rahbar shaxsga havola;

b) shaxssiz — "ular u erda bilishadi!"; "Kursning o'zi"; "keyin men qo'ng'iroq qildim, kimni tushunasiz..."; "Biz bu muammoni muhokama qilamiz-va keyin u o'z-o'zidan ketdi...»;

c) tirnoqlardan foydalanish: "Sokrat ham shunday dedi...»

Stereotiplardan kelib chiqadigan muloqotning dipersonifikatsiyasi ba'zi hollarda osonlashtirmaydi, aksincha, biznes aloqalarini qiyinlashtiradi, norasmiy munosabatlarni o'rnatishga to'sqinlik qiladi. Ijtimoiy psixologiya tiliga tarjima qilingan mashhur metafora "kiyim-kechak bilan uchrashadi...» bu degani, "ular stereotipga ko'ra uchrashadilar va eskort qiladilar — aql bilan!". Bu muammo, ayniqsa munosabatlar tizimida dolzarbdir.

Stereotipni qanday "buzish" mumkin, biz nima qilishimiz kerak, shuning uchun biz post sifatida emas, balki shaxs sifatida qabul qilinmayapmiz? Bunday holatda ikkita usuldan foydalanish tavsiya etiladi. Birinchi qabul qilish, shartli ravishda uni "sevimli mashg'ulotlariga qarash" deb ataymiz, sizning rahbaringiz bo'sh vaqtlarida nima qiziqtirayotgani haqida ma'lumot olishni o'z ichiga oladi. Boshqacha qilib aytganda, agar siz ishdan tashqari umumiy manfaatlarni topsangiz, muloqot yangi, norasmiy darajaga o'tadi. Misol tariqasida, qahramon qaroqchi bo'lgan "Genri" ishbilarmonlari " romanining ekran versiyasini eslaylik — to'satdan egasining uyini topadi, ammo otishma o'rniga, ish birgalikda ichish bilan tugadi, chunki ikkalasi ham bir xil kasallikka chalingan. Biroq, bu usul faqat ushbu masalada chuqur bilimga ega bo'lsangiz va sizning qiziqishingiz samimiy bo'lsa samarali ekanligini yodda tutish kerak.

Deyl Karnegi ishida "do'stlarni qanday qilib g'alaba qozonish va odamlarga qanday ta'sir qilish" ishida batafsil taqdim etilgan ikkinchi usul, rejaga ko'ra ancha ibtidoiy, ammo ishlash texnikasi bilan murakkabroq. Uning mohiyati oddiy: bu odamning qiziqishi uchun qiziqish bildiring. Odatda, bu biznes hamkorining o'z-o'zini hurmat qilishini oshirish, uning imidjini mustahkamlash orqali erishiladi. Misol uchun, agar siz allaqachon to'langan tovarlar partiyasini yetkazib berishni kechiktirsangiz, vijdonga murojaat qilmaslik maqsadga muvofiqdir, lekin siz u haqida juda yuqori fikrdasiz va uning xizmatlarini do'stlaringizga tavsiya qilmoqchisiz, ammo buni qila olmaysiz, chunki u hali ham o'z majburiyatlarini bajarmagan.

Sublimatsiya, proektsiyalar, ratsionalizatsiya-biznes aloqa jarayonida suhbatdoshlar jahl, umidsizlik, psixologik himoya mexanizmlarini beixtiyor "tetikleyen" sabab to'siqsiz mavjudligi, duch qiyin, mojaro vaziyatlar bo'lishi mumkin. Sublimatsiya-bu shaxs o'z xatti-harakatlari va xatti-harakatlarini boshqa maqsadga erishishga yo'naltiradi-dastlab qo'yilgan, lekin erishib bo'lmaydigan bo'lib chiqdi biri men. Shu bilan birga, maqsadni almashtirish insonni haqiqiy mamnuniyat bilan ta'minlaydi. Ish bilan muloqotda bunday maqsadlar ko'pincha muloqot va kelishuv bosqichlarida topiladi. Shuning uchun, suhbat bosqichida,

qat'iy qarorlardan qochish va ularni tushunishga harakat qilib, sherikning kelishmovchiliklarini birinchi o'ringa qo'yish maqsadga muvofiqdir. Kelishuv bosqichida birgalikda qaror qabul qilishda asosiy narsa muammoni hal qilish uchun tanlangan variantlar o'rtasidagi qarama-qarshiliklarni yumshatish va bartaraf etish, murosaga erishish yoki hamkorlar o'rtasida hech bo'lmaganda shartli kelishuvni topishdir. Shu bilan birga, sheriklarning muayyan aqliy niyatlarini o'zaro to'sib qo'yish, buning o'rniga yangilar paydo bo'lib, ularning samaradorligi bilan qoniqish hosil qiladi.

Boshqa odamlarni o'z his-tuyg'ularini vijdon nuqtai nazaridan qabul qilinmaydigan, "Super-I" bilan ta'minlashdan iborat proektsiya biznes aloqasining aloqa bosqichida namoyon bo'lishi mumkin.

Yaxshi niyat, tabassum, boshning sherigiga nisbatan kichik burchagi sherikning mumkin bo'lgan shni bartaraf qiladi va uni muloqot qilishga undaydi.

Ratsionalizatsiya kabi psixologik himoya mexanizmi (muayyan harakatlar qila olmaslik uchun qulay sabablarni izlash) biznes aloqasining muloqot bosqichida juda keng tarqalgan. Bu yerda nafaqat sherigiga psixologik yo'nalish, balki uni tinglash va ishontirish qobiliyati muhim ahamiyatga ega. Yansitıcı va yansıtıcı eshitish usullarini qo'llash orqali, sherikning ruhiy muxolifatini parafrazing va argumentatsiya taktikasi bilan qisman zaiflashtirishi mumkin. Agar muammoning muhokamasi kechiktirilsa, to'xtatib turish kerak, shuning uchun keyingi biznes aloqalari uchun imkoniyatlar ochiladi.

### **Qisqacha xulosa**

Rahbar shaxsga xos sifatlar - boshqaruv faoliyatiga ta'sir etuvchi umumlashgan, barqaror psixologik xarakteristikalar tushuniladi. Bular psixologik jihatdan o'ta murakkab tuzilmalar bo'lib, quyidagi shaxsiy omillarga bog'liq: xarakter xislatlari, shaxs strukturasi, shaxs yo'nalishi, insonning hayotiy tajribasi, qobiliyat, faoliyat amalga oshuvchi sharoitlar tushuniladi.

Peshqadam rahbarga xos fazilatlar – vazminlik va sabr bardoshlikdir mustaqillikdir. Rahbar shaxsining muhim sifatleri - rahbar shaxsining ijtimoiy-



biografik xarakteristikasi; boshqaruvchilik qobiliyati; shaxsiy sifatlari va rahbarlik xususiyatlari.

Bosh rahbar – huquqiy va ijtimoiy harakterga ega bo‘lgan oddiy majburiyat (vazifa) bajaruvchi ramziy boshliq. Yuqori zveno (bo‘g‘in) rahbarlari - (biznesda-korparatsiya uyushmasi raisi, armiyada-general, davlat nomoyondalari orasida esa ministr, universitetda-ректор). O‘rta bo‘g‘in rahbarlari - (biznesda-bo‘lim boshlig‘i, armiyada-leytenantdan polkovnikkacha, universitetda-dekan). Quyi bo‘g‘in rahbarlari - (master, serjant, kafedra mudiri). Ular asosan ishchi va boshqa xodimlar tomonidan ishlab chiqarish topshiriqlarini bajarilishini nazorat qilib boradilar. Ular rahbariyat korpusini katta qismini tashkil etadilar.

Boshqarish faoliyatida rahbar shaxsiga zarur bo‘ladigan xususiyatlar - tafakkur, fikr yuritish jarayonlari, xotira, intellekt mavjudki rahbarning boshqaruv jarayoni samaradorligining asosi sifatida qaraladi.

Tafakkur - murakkab ruhiy jarayon bo‘lib, boshqaruvda muhim rol o‘ynaydi. Tafakkur bilishning qator imkoniyatlariga ega. Tafakkur o‘zida hissiy va mantiqiy bilishning tashkil etuvchilarini belgilar tizimi (nutq) orqali yaxlitlaydi.

Tafakkurning xususiyatlari - nutq bilan bog‘liqlik; umumlashgan mantiqiy tafakkurning ijtimoiy xususiyati; biror narsa orqali ifoda etilishi; muammoliligidir.

Tafakkur operatsiyalari - tahlil, sintez, umumlashtirish, aniqlashtirish, abstraksiyalash, sintezlashtirish, qiyoslash, toifalarga ajratish va boshqalar.

Tafakkur shakllari - tushuncha - borliqdagi hodisa va predmetlarni muhim belgilari va farqlarini aks ettirish nuqtai nazaridan fikrlashni shakllantirish usulidir; hukm chiqarish - borliqdagi hodisa va predmetlar o‘rtasidagi aloqa va munosabatlarni o‘rnatish va aks ettirish hamda ularni inson tomonidan baholanishidir; xulosa chiqarish - tushuncha va hukm o‘rtasidagi aloqa bo‘lib, natijada yangi tushuncha tug‘iladi.

Tafakkur turlari - ko‘rgazmali-harakat; ko‘rgazmali-obrazli; mantiqiy;

Tafakkur bosqichlari - muammoli vaziyatning paydo bo‘lishi; shaxsiy aqliy izlanish (muammoli hal qilishga qaratilgan); muammoning yechimini topish, «gipoteza» g‘oya paydo bo‘lishi; yechimni aniqlashtirish va detallashtirish.

«Yoqimli muqobillar» hodisasi - buning ma'nosi shundan iboratki, boshqaruvchi vaziyatdan chiqishida biror bir vaziyatlar ijobiy natija berganda u xotirada muhrlanib qolib, kelgusidagi vaziyatlardan chiqishda boshqa usullardan foydalanilsa ham qo'llaniladi.

«Sevimli sabablar» hodisasi - Yuqoridagi hodisasi o'xshash bo'ladi. Ammo u shunday natijaga olib keluvchi sabablarni tushuntirishga aloqador emasligi kuzatiladi.

«Chekka va o'rta» hodisasi - Ma'lumotlar xotirada ma'ruzaning boshi va oxirida yaxshi qoladi. O'rtada xotirada qolish qiyinroq bo'ladi.

«Fishxof samarasi» - Odamlar sub'yektiv ravishda retrospektiv ma'lumotni aktual ma'lumotga qaraganda ancha ishonchli va oqiqiy (to'g'ri) deb hisoblaydilar.

Intellekt - ba'zi kognitiv jarayonlarni o'rganishda sezilmagan xususiyatlarga ega bo'libgina qolmay, balki shaxsning butun bilish doirasida umumlashgan holda namoyon bo'ladi.

Muloqot - bu birgalikdagi faoliyat, shu jumladan ma'lumot almashish, o'zaro hamkorlik qilish, boshqa shaxsni idrok etish va tushunishning yagona strategiyasini ishlab chiqish ehtiyojlaridan kelib chiqqan holda odamlar o'rtasida aloqalarni o'rnatish va rivojlantirishning murakkab, ko'p qirrali jarayoni.

Muloqotning kommunikativ komponenti - bu xatti-harakatlarga ta'sir qilish, fikrlar, munosabatlarni shakllantirishda ma'lumotni bir qatnashuvchidan boshqasiga o'tkazish.

Kommunikativ kompetensiya - bu boshqa odamlar bilan kerakli aloqalarni o'rnatish va qo'llab-quvvatlash qobiliyatidir.

Aloqa vositalari - bu aloqa jarayonining ikki yoki undan ortiq ishtirokchilari o'rtasida ma'lumotlarni uzatishning og'zaki va og'zaki bo'lmagan usullari.

Muloqot bosqichlari - aloqa o'rnatish; vaziyatga yo'naltirilgan (odamlar, sharoitlar va boshqalar). muammoni muhokama qilish, muammolar; qaror qabul qilish; aloqa chiqish.

**Tayanch iboralar:** *rahbar, peshqadam rahbar, bosh rahbar, yuqori zveno, o'rta bo'g'in, quyi bo'g'in, tafakkur, tafakkurning xususiyatlari, tafakkur operatsiyalari, tafakkur shakllari, tafakkur turlari, tafakkur bosqichlari, «Yoqimli muqobillar» hodisasi, «Sevimli sabablar» hodisasi, «Chekka va o'rta» hodisasi, «Fishxof samarasi», intellekt, muloqot, muloqotning kommunikativ komponenti, kommunikativ kompetensiya, aloqa vositalari, muloqot bosqichlari.*

### **O'zini-o'zi nazorat va muhokama qilish uchun savollar**

1. Rahbar shaxsga xos bo'lgan sifatlar haqida nimalarni bilasiz?
2. Peshqadam rahbarga xos fazilatlar nimalarda namoyon bo'ladi?
3. Rahbar shaxsining muhim sifatlariga nimalar kiradi?
4. Bosh rahbar qanday vazifani bajaradi?
5. Yuqori zveno (bo'g'in) rahbarlariga kimlar kiradi?
6. O'rta bo'g'in rahbarlariga kimlar kiradi?
7. Quyi bo'g'in rahbarlari kimlar va ular qanday vazifalarni bajaradi?
8. Boshqarish faoliyatida rahbar shaxsiga zarur bo'ladigan xususiyatlar haqida gapirib bering.
9. Tafakkur boshqaruvda qanday rol o'ynaydi.
10. Tafakkurning o'ziga xos xususiyatlarini ayting.
11. Tafakkur operatsiyalariga nimalar kiradi?
12. Tafakkur shakllari haqida nimalarni bilasiz?
13. Tafakkur turlari haqida nimalarni bilasiz?
14. Tafakkur bosqichlariga nimalar kiradi?
15. «Yoqimli muqobillar» hodisasining mazmuni va mohiyatini aytib bering.
16. «Sevimli sabablar» hodisasining mazmuni va mohiyatini aytib bering.
17. «Chekka va o'rta» hodisasining mazmuni va mohiyatini aytib bering.
18. «Fishxof samarasi» deganda nimani tushunasiz?
19. Intellekt shaxsda qanday namoyon bo'ladi?
20. Muloqot nima va u qanday amalga oshiriladi?
21. Muloqotning kommunikativ komponenti deganda nimani tushunasiz?

22. Kommunikativ kompetensiya nima?
23. Aloqa qanday usullarda amalga oshiriladi?
24. Muloqot bosqichlari haqida gapirib bering.

### **Testli nazorat**

#### **1. Rahbar shaxsga xos sifatlar – bu:**

- A. Xarakter xislatlari, shaxs strukturasi, shaxs yo‘nalishi, insonning hayotiy tajribasi, qobiliyat, faoliyat amalga oshuvchi sharoitlar tushuniladi.
- B. Vazminlik va sabr bardoshlikdir mustaqillikdir.
- C. Boshqaruvchilik qobiliyati; shaxsiy sifatleri va rahbarlik xususiyatlari.
- D. Huquqiy va ijtimoiy harakterga ega bo‘lgan oddiy majburiyat.

#### **2. Peshqadam rahbarga xos fazilatlar – bu:**

- A. Vazminlik va sabr bardoshlikdir mustaqillikdir.
- B. Xarakter xislatlari, shaxs strukturasi, shaxs yo‘nalishi, insonning hayotiy tajribasi, qobiliyat, faoliyat amalga oshuvchi sharoitlar tushuniladi.
- C. Boshqaruvchilik qobiliyati; shaxsiy sifatleri va rahbarlik xususiyatlari.
- D. Huquqiy va ijtimoiy harakterga ega bo‘lgan oddiy majburiyat.

#### **3. Rahbar shaxsining muhim sifatleri deganada:**

- A. Xarakter xislatlari, shaxs strukturasi, shaxs yo‘nalishi, insonning hayotiy tajribasi, qobiliyat, faoliyat amalga oshuvchi sharoitlar tushuniladi.
- B. Vazminlik va sabr bardoshlikdir mustaqillikdir.
- C. Boshqaruvchilik qobiliyati; shaxsiy sifatleri va rahbarlik xususiyatlari.
- D. Huquqiy va ijtimoiy harakterga ega bo‘lgan oddiy majburiyat.

#### **4. Yuqori zveno (bo‘g‘in) rahbarleri – bular:**

- A. (biznesda-korparatsiya uyushmasi raisi, armiyada-general, davlat nomoyondalari orasida esa ministr, universitetda-rektor).

B. (biznesda-bo‘lim boshlig‘i, armiyada-leytenantdan polkovnikgacha, universitetda-dekan).

C. (katta usta, serjant, kafedra mudiri). Ular asosan ishchi va boshqa xodimlar tomonidan ishlab chiqarish topshiriqlarini bajarilishini nazorat qilib baradilar.

D. Huquqiy va ijtimoiy harakterga ega bo‘lgan oddiy majburiyat.

### **5. O‘rta bo‘g‘in rahbarlari - bular:**

A. (biznesda-korparatsiya uyushmasi raisi, armiyada-general, davlat nomoyondalari orasida esa ministr, universitetda-rektor).

B. (biznesda-bo‘lim boshlig‘i, armiyada-leytenantdan polkovnikgacha, universitetda-dekan).

C. (katta usta, serjant, kafedra mudiri). Ular asosan ishchi va boshqa xodimlar tomonidan ishlab chiqarish topshiriqlarini bajarilishini nazorat qilib baradilar.

D. Huquqiy va ijtimoiy harakterga ega bo‘lgan oddiy majburiyat.

### **6. Quyi bo‘g‘in rahbarlari - bular:**

A. (biznesda-korparatsiya uyushmasi raisi, armiyada-general, davlat nomoyondalari orasida esa ministr, universitetda-rektor).

B. (biznesda-bo‘lim boshlig‘i, armiyada-leytenantdan polkovnikgacha, universitetda-dekan).

C. (katta usta, serjant, kafedra mudiri). Ular asosan ishchi va boshqa xodimlar tomonidan ishlab chiqarish topshiriqlarini bajarilishini nazorat qilib boradilar.

D. Huquqiy va ijtimoiy harakterga ega bo‘lgan oddiy majburiyat.

### **7. Tafakkur –bu:**

A. Murakkab ruhiy jarayon bo‘lib, boshqaruvda muhim rol o‘ynaydi.

B. Nutq bilan bog‘liqlik; umumlashgan mantiqiy tafakkurning ijtimoiy xususiyati; biror narsa orqali ifoda etilishi; muammoliligidir.

C. Tahlil, sintez, umumlashtirish, aniqlashtirish, abstraktsiyalash, sintezlashtirish, qiyoslash, toifalarga ajratish va boshqalar.

D. Ko‘rgazmali-harakat; ko‘rgazmali-obrazli; mantiqiy.

### **8. Tafakkurning xususiyatlari - bu:**

A. Nutq bilan bog‘liqlik; umumlashgan mantiqiy tafakkurning ijtimoiy xususiyati; biror narsa orqali ifoda etilishi; muammoliligidir.

B. Murakkab ruhiy jarayon bo‘lib, boshqaruvda muhim rol o‘ynaydi.

C. Tahlil, sintez, umumlashtirish, aniqlashtirish, abstraktsiyalash, sintezlashtirish, qiyoslash, toifalarga ajratish va boshqalar.

D. Ko‘rgazmali-harakat; ko‘rgazmali-obrazli; mantiqiy.

### **9. Tafakkur operatsiyalari bu:**

A. Tahlil, sintez, umumlashtirish, aniqlashtirish, abstraktsiyalash, sintezlashtirish, qiyoslash, toifalarga ajratish va boshqalar

B. Murakkab ruhiy jarayon bo‘lib, boshqaruvda muhim rol o‘ynaydi.

C. Nutq bilan bog‘liqlik; umumlashgan mantiqiy tafakkurning ijtimoiy xususiyati; biror narsa orqali ifoda etilishi; muammoliligidir.

D. Ko‘rgazmali-harakat; ko‘rgazmali-obrazli; mantiqiy/

### **10. Tafakkur shakllari deganda ... tushuniladi.**

A. Tushuncha, hukm chiqarish, borliqdagi hodisa va predmetlar o‘rtasidagi aloqa va munosabatlarni o‘rnatish xulosa chiqarish, natijada.

B. Ko‘rgazmali-harakat; ko‘rgazmali-obrazli; mantiqiy.

C. Muammoli vaziyatning paydo bo‘lishi; shaxsiy aqliy izlanish (muammoli hal qilishga qaratilgan); muammoning yechimini topish, «gipoteza» g‘oya paydo bo‘lishi; yechimni aniqlashtirish va detallashtirish.

D. Nutq bilan bog‘liqlik; umumlashgan mantiqiy tafakkurning ijtimoiy xususiyati; biror narsa orqali ifoda etilishi; muammoliligi.

### **11. Tafakkur turlari ... tushuniladi.**

A. Ko‘rgazmali-harakat; ko‘rgazmali-obrazli; mantiqiy.

B. Tushuncha, hukm chiqarish, borliqdagi hodisa va predmetlar o‘rtasidagi aloqa va munosabatlarni o‘rnatish xulosa chiqarish, natijada.

C. Muammoli vaziyatning paydo bo‘lishi; shaxsiy aqliy izlanish (muammoli hal qilishga qaratilgan); muammoning yechimini topish, «gipoteza» g‘oya paydo bo‘lishi; yechimni aniqlashtirish va detallashtirish.

D. Nutq bilan bog‘liqlik; umumlashgan mantiqiy tafakkurning ijtimoiy xususiyati; biror narsa orqali ifoda etilishi; muammoliligi.

### **12. Tafakkur bosqichlari ... tushuniladi.**

A. Muammoli vaziyatning paydo bo‘lishi; shaxsiy aqliy izlanish (muammoli hal qilishga qaratilgan); muammoning yechimini topish, «gipoteza» g‘oya paydo bo‘lishi; yechimni aniqlashtirish va detallashtirish.

B. Tushuncha, hukm chiqarish, borliqdagi hodisa va predmetlar o‘rtasidagi aloqa va munosabatlarni o‘rnatish xulosa chiqarish, natijada.

C. Ko‘rgazmali-harakat; ko‘rgazmali-obrazli; mantiqiy.

D. Nutq bilan bog‘liqlik; umumlashgan mantiqiy tafakkurning ijtimoiy xususiyati; biror narsa orqali ifoda etilishi; muammoliligi.

### **13. «Yoqimli muqobillar» hodisasi – bu:**

A. Boshqaruvchi vaziyatdan chiqishida biror bir vaziyatlar ijobiy natija berganda u xotirada muhrlanib qoladi.

B. Natijaga olib keluvchi sabablarni tushuntirishga aloqador emasligi kuzatiladi.

C. Ma’lumotlar xotirada ma’ruzaning boshi va oxirida yaxshi qoladi. O‘rtada xotirada qolish qiyinroq bo‘ladi.

D.Odamlar sub'yektiv ravishda retrospektiv ma'lumotni aktual ma'lumotga qaraganda ancha ishonchli va oqiqiy (to'g'ri) deb hisoblaydilar.

#### **14. «Sevimli sabablar» hodisasi - bu:**

A.Natijaga olib keluvchi sabablarni tushuntirishga aloqador emasligi kuzatiladi.

B.Boshqaruvchi vaziyatdan chiqishida biror bir vaziyatlar ijobiy natija berganda u xotirada muhrlanib qoladi.

C.Ma'lumotlar xotirada ma'ruzaning boshi va oxirida yaxshi qoladi. O'rtada xotirada qolish qiyinroq bo'ladi.

D.Odamlar sub'yektiv ravishda retrospektiv ma'lumotni aktual ma'lumotga qaraganda ancha ishonchli va oqiqiy (to'g'ri) deb hisoblaydilar.

#### **15. «Chekka va o'rta» hodisasi - bu:**

A. Ma'lumotlar xotirada ma'ruzaning boshi va oxirida yaxshi qoladi. O'rtada xotirada qolish qiyinroq bo'ladi.

B. Boshqaruvchi vaziyatdan chiqishida biror bir vaziyatlar ijobiy natija berganda u xotirada muhrlanib qoladi.

C. Natijaga olib keluvchi sabablarni tushuntirishga aloqador emasligi kuzatiladi.

D. Odamlar sub'yektiv ravishda retrospektiv ma'lumotni aktual ma'lumotga qaraganda ancha ishonchli va oqiqiy (to'g'ri) deb hisoblaydilar.

#### **16. «Fishxof samarasi» - bu:**

A. Odamlar sub'yektiv ravishda retrospektiv ma'lumotni aktual ma'lumotga qaraganda ancha ishonchli va oqiqiy (to'g'ri) deb hisoblaydilar.

B. Boshqaruvchi vaziyatdan chiqishida biror bir vaziyatlar ijobiy natija berganda u xotirada muhrlanib qoladi.

C.Natijaga olib keluvchi sabablarni tushuntirishga aloqador emasligi kuzatiladi.



D.Ma'lumotlar xotirada ma'ruzaning boshi va oxirida yaxshi qoladi. O'rtada xotirada qolish qiyinroq bo'ladi.

### **17. Muloqotning kommunikativ komponenti – bu:**

A. Xatti-harakatlarga ta'sir qilish, fikrlar, munosabatlarni shakllantirishda ma'lumotni bir qatnashuvchidan boshqasiga o'tkazish.

B. Boshqa odamlar bilan kerakli aloqalarni o'rnatish va qo'llab-quvvatlash qobiliyatidir.

C. Aloqa jarayonining ikki yoki undan ortiq ishtirokchilari o'rtasida ma'lumotlarni uzatishning og'zaki va og'zaki bo'lmagan usullari.

D. Aloqa o'rnatish; vaziyatga yo'naltirilgan (odamlar ,sharoitlar va boshqalar). muammoni muhokama qilish, muammolar; qaror qabul qilish; aloqa chiqish.

### **18. Kommunikativ kompetensiya - bu:**

A. Boshqa odamlar bilan kerakli aloqalarni o'rnatish va qo'llab-quvvatlash qobiliyatidir.

B. Xatti-harakatlarga ta'sir qilish, fikrlar, munosabatlarni shakllantirishda ma'lumotni bir qatnashuvchidan boshqasiga o'tkazish.

C. Aloqa jarayonining ikki yoki undan ortiq ishtirokchilari o'rtasida ma'lumotlarni uzatishning og'zaki va og'zaki bo'lmagan usullari.

D. Aloqa o'rnatish; vaziyatga yo'naltirilgan (odamlar ,sharoitlar va boshqalar). muammoni muhokama qilish, muammolar; qaror qabul qilish; aloqa chiqish.

### **19. Aloqa vositalari - bu:**

A. Aloqa jarayonining ikki yoki undan ortiq ishtirokchilari o'rtasida ma'lumotlarni uzatishning og'zaki va og'zaki bo'lmagan usullari.

B. Xatti-harakatlarga ta'sir qilish, fikrlar, munosabatlarni shakllantirishda ma'lumotni bir qatnashuvchidan boshqasiga o'tkazish.

C. Boshqa odamlar bilan kerakli aloqalarni o‘rnatish va qo‘llab-quvvatlash qobiliyatidir.

D. Aloqa o‘rnatish; vaziyatga yo‘naltirilgan (odamlar ,sharoitlar va boshqalar). muammoni muhokama qilish, muammolar; qaror qabul qilish; aloqa chiqish.

## **20. Muloqot bosqichlari - bu:**

A. Aloqa o‘rnatish; vaziyatga yo‘naltirilgan (odamlar ,sharoitlar va boshqalar). muammoni muhokama qilish, muammolar; qaror qabul qilish; aloqa chiqish.

B. Xatti-harakatlarga ta'sir qilish, fikrlar, munosabatlarni shakllantirishda ma'lumotni bir qatnashuvchidan boshqasiga o‘tkazish.

C. Boshqa odamlar bilan kerakli aloqalarni o‘rnatish va qo‘llab-quvvatlash qobiliyatidir.

D. Aloqa jarayonining ikki yoki undan ortiq ishtirokchilari o‘rtasida ma'lumotlarni uzatishning og'zaki va og'zaki bo‘lmagan usullari.

## **GLOSSARIY**

**Rahbar shaxsga xos sifatlar** - boshqaruv faoliyatiga ta'sir etuvchi umumlashgan, barqaror psixologik xarakteristikalar tushuniladi. Bular psixologik jihatdan o‘ta murakkab tuzilmalar bo‘lib, quyidagi shaxsiy omillarga bog‘liq: xarakter xislatlari, shaxs strukturasi, shaxs yo‘nalishi, insonning hayotiy tajribasi, qobiliyat, faoliyat amalga oshuvchi sharoitlar tushuniladi.

**Peshqadam rahbarga xos fazilatlar** – vazminlik va sabr bardoshlikdir mustaqillikdir.

**Rahbar shaxsining muhim sifatleri** - rahbar shaxsining ijtimoiy-biografik xarakteristikasi; boshqaruvchilik qobiliyati; shaxsiy sifatleri va rahbarlik xususiyatlari.

**Bosh rahbar** – huquqiy va ijtimoiy harakterga ega bo‘lgan oddiy majburiyat (vazifa) bajaruvchi ramziy boshliq.

**Yuqori zveno (bo'g'in) rahbarlari** - (biznesda-korparatsiya uyushmasi raisi, armiyada-general, davlat nomoyondalari orasida esa ministr, universitetda-rektor).

**O'rta bo'g'in rahbarlari** - (biznesda-bo'lim boshlig'i, armiyada-leytenantdan polkovnikgacha, universitetda-dekan).

**Quyi bo'g'in rahbarlari** - (master, serjant, kafedra mudiri). Ular asosan ishchi va boshqa xodimlar tomonidan ishlab chiqarish topshiriqlarini bajarilishini nazorat qilib baradilar. Ular rahbariyat korpusini katta qismini tashkil etadilar.

**Boshqarish faoliyatida rahbar shaxsiga zarur bo'ladigan xususiyatlar** - tafakkur, fikr yuritish jarayonlari, xotira, intellekt mavjudki rahbarning boshqaruv jarayoni samaradorligining asosi sifatida qaraladi.

**Tafakkur** - murakkab ruhiy jarayon bo'lib, boshqaruvda muhim rol o'ynaydi. Tafakkur bilishning qator imkoniyatlariga ega. Tafakkur o'zida hissiy va mantiqiy bilishning tashkil etuvchilarini belgilar tizimi (nutq) orqali yaxlitlaydi.

**Tafakkurning xususiyatlari** - nutq bilan bog'liqlik; umumlashgan mantiqiy tafakkurning ijtimoiy xususiyati; biror narsa orqali ifoda etilishi; muammoliligidir.

**Tafakkur operatsiyalari** - tahlil, sintez, umumlashtirish, aniqlashtirish, abstraksiyalash, sintezlashtirish, qiyoslash, toifalarga ajratish va boshqalar.

**Tafakkur shakllari** - tushuncha - borliqdagi hodisa va predmetlarni muhim belgilari va farqlarini aks ettirish nuqtai nazaridan fikrlashni shakllantirish usulidir; hukm chiqarish - borliqdagi hodisa va predmetlar o'rtasidagi aloqa va munosabatlarni o'rnatish va aks ettirish hamda ularni inson tomonidan baholanishidir; xulosa chiqarish - tushuncha va hukm o'rtasidagi aloqa bo'lib, natijada yangi tushuncha tug'iladi.

**Tafakkur turlari** - ko'rgazmali-harakat; ko'rgazmali-obrazli; mantiqiy;

**Tafakkur bosqichlari** - muammoli vaziyatning paydo bo'lishi; shaxsiy aqliy izlanish (muammoli hal qilishga qaratilgan); muammoning yechimini topish, «gipoteza» g'oya paydo bo'lishi; yechimni aniqlashtirish va detallashtirish.

**«Yoqimli muqobillar» hodisasi** - Buning ma'nosi shundan iboratki, boshqaruvchi vaziyatdan chiqishida biror bir vaziyatlar ijobiy natija berganda u

xotirada muhrlanib qolib, kelgusidagi vaziyatlardan chiqishda boshqa usullardan foydalanilsa ham qo'llaniladi.

**«Sevimli sabablar» hodisasi** - Yuqoridagi hodisasi o'xshash bo'ladi. Ammo u shunday natijaga olib keluvchi sabablarni tushuntirishga aloqador emasligi kuzatiladi.

**«Chekka va o'rta» hodisasi** - Ma'lumotlar xotirada ma'ruzaning boshi va oxirida yaxshi qoladi. O'rtada xotirada qolish qiyinroq bo'ladi.

**«Fishxof samarasi»** - Odamlar sub'yektiv ravishda retrospektiv ma'lumotni aktual ma'lumotga qaraganda ancha ishonchli va haqiqiy (to'g'ri) deb hisoblaydilar.

**Intellekt** - ba'zi kognitiv jarayonlarni o'rganishda sezilmagan xususiyatlarga ega bo'libgina qolmay, balki shaxsning butun bilish doirasida umumlashgan holda namoyon bo'ladi.

**Muloqot** - bu birgalikdagi faoliyat, shu jumladan ma'lumot almashish, o'zaro hamkorlik qilish, boshqa shaxsni idrok etish va tushunishning yagona strategiyasini ishlab chiqish ehtiyojlaridan kelib chiqqan holda odamlar o'rtasida aloqalarni o'rnatish va rivojlantirishning murakkab, ko'p qirrali jarayoni.

**Muloqotning kommunikativ komponenti** - bu xatti-harakatlarga ta'sir qilish, fikrlar, munosabatlarni shakllantirishda ma'lumotni bir qatnashuvchidan boshqasiga o'tkazish.

**Kommunikativ kompetensiya** - bu boshqa odamlar bilan kerakli aloqalarni o'rnatish va qo'llab-quvvatlash qobiliyatidir.

**Aloqa vositalari** - bu aloqa jarayonining ikki yoki undan ortiq ishtirokchilari o'rtasida ma'lumotlarni uzatishning og'zaki va og'zaki bo'lmagan usullari.

**Muloqot bosqichlari** - aloqa o'rnatish; vaziyatga yo'naltirilgan (odamlar, sharoitlar va boshqalar). muammoni muhokama qilish, muammolar; qaror qabul qilish; aloqa chiqish.

## **7-Mavzu. KAR'YERA TURLARI VA BOSQICHLARI**

### **Reja:**

- 7.1. Kar'yera tushunchasi va kar'yera turlari**
- 7.2. Boshqaruvda kar'yera motivlari**
- 7.3. Kar'yeraning bosqichlari va yoshga bog'liq jihatlari**
- 7.4. Kar'yera va oilaviy munosabatlar tig'izligi**
- 7.5. Kar'erogramma**

### **7.1. Kar'yera tushunchasi va kar'yera turlari**

Kar'yera (fransuzcha *cariera* so'zidan olingan) - ma'lum bir sohadagi (jamoat, xizmat, ilmiy, kasbiy) faoliyatida muvaffaqiyatli o'sish degan ma'noni anglatadi.

Kar'yerani tanlash inson hayotida qabul qiladigan eng muhim qarorlardan biridir, chunki insonning ma'lum bir hayot sohasidagi yutuqlari uning shaxsiyati va ishining tabiati o'rtasidagi yozishmalarga, shuningdek, kar'yera sohasida shaxsiy kutishlarning tashkilot imkoniyatlariga mos kelishiga bog'liqdir.

Xizmat kar'yerasi tushunchasini keng va tor ma'noda talqin qilinishi mumkin.

Keng ma'noda kar'yera - bu kasbiy taraqqiyot, kasbiy o'sish, xodimning eng yuqori darajadagi professional darajaga ko'tarilish bosqichlari. Muvaffaqiyatli kar'yeraning mantiqiy xulosasi tashkilot rahbari tomonidan tan olingan xodimning yuqori kasbiy mahoratidir. Albatta, insonning mehnat faoliyati davomida kasbiy mahoratni baholash har xil bo'lishi mumkin.

Tor ma'nosida kar'yera - bu kar'yera pog'onasini ko'tarish, o'z kasbiy sohasidagi alohida maqomni egallash. Bunday holda, kar'yera - bu o'zini o'zi tasdiqlash va sevimli ishidan zavq olish shaklida ma'lum axloqiy mukofotlarni olish uchun xodim tomonidan ongli ravishda tanlangan, istalgan yo'l. Bu ma'lum bir maqomga (ijtimoiy, rasmiy, malakaviy) o'tish uchun asosiy motivdir.

Kar'yeraga ishchining turmush tarzini yaxshilash, unga hayotning ijtimoiy oqimida barqarorlikni ta'minlashga qaratilgan harakati sifatida ta'rif berish mumkin.

Kar'yerani o'sishiga quyidagilar yordam beradi:

1. Ish darajalari, ierarxiya pog'onalari.
2. Ko'nikma va bilimlarni birlashtirib turadigan malaka zinapoyalari va unga tegishli razryadlar.
3. Xodimning tashkilot rivojiga qo'shgan hissasini aks ettiruvchi maqom darajalari (ish staji, ratsionalizatorlik takliflari va boshqalar).
4. Tashkilotdagi ta'sir darajasi sifatidagi xokimlik darajasi (muhim qarorlarni qabul qilishda ishtirok etish, yetakchiga yaqinlik).
5. Moddiy daromad darajasi (ish haqi darajasi va ijtimoiy nafaqalar xilma-xilligi).

Shunday qilib kar'yera - bu insonning kasbiy o'sishi, uning ish darajasi, malakasi, moddiy va ijtimoiy zinapoyalarida o'sishida namoyon bo'ladigan atrofdagi ta'sirining, obro'sining, mavqeining oshishini anglatadi.

Kar'yera o'sishining murakkabligi ko'plab sabablarga ko'ra, kar'yera qilayotgan shaxsning shaxsiy fazilatlariga, kar'yera shakllanadigan sohaga, shuningdek, shaxs va tashkilot faoliyat ko'rsatadigan jamiyatning o'ziga xos xususiyatlariga bog'liq.

**Kar'yeralarning turlari.** Kar'yerani qurish jarayonining murakkabligi uning turlarining xilma-xilligiga ham, turlariga bo'lgan yondashuvlarning farqiga ham ta'sir qiladi.

#### **Kar'yera turlarining tasniflanishi:**

1. **SHaxsiy kasbiylashtirish nuqtai nazaridan** professional va rasmiy (tashkilot ichidagi) kar'yeralarni ajratish mumkin.

2. **Tashkilot tarkibida xodimning harakat yo'nalishlariga ko'ra** kar'yeraning quyidagi turlari mavjud:

1. Vertikal kar'yera - bu tashkilot zinapoyasining yuqori pog'onasiga ko'tarilish;

2. Gorizontaal kar'yera - bu xodimning boshqa faoliyat sohasiga o'tishi yoki tashkiliy tuzilishda qat'iy rasmiy fikriga ega bo'lmagan lavozimda rasmiy rolni bajarishi;

3. Markazga yo'naltirilgan kar'yera xodimni ham rasmiy, ham norasmiy xarakterdagi yig'ilishlarga taklif qilishda, shuningdek rahbariyatning ba'zi maxfiy ko'rsatmalarini bajarishda ifodalangan tashkilot rahbariyatiga qarab harakatlanish jarayoni sifatida shakllanadi.

### **3. O'zgarishlarning mazmuni bo'yicha:**

1. Hukmronlik kar'yerasi - ierarxik pog'onani yuqoriga ko'tarish orqali korxonadagi ta'sir darajasini oshirish;

2. Malakali kar'yera - kasbiy o'sish, ma'lum bir kasb bo'yicha ish haqi miqyosidagi harakat;

3. Statusli kar'yera - ish staji yoki kompaniya rivojiga qo'shgan ulkan hissasi uchun imtiyozlar olish orqali tashkilotdagi xodim maqomini oshirish.

### **4. Oqim talabi bo'yicha kar'yeraning quyidagi turlari ajratiladi:**

1. Chiziqli tip - rivojlanish teng va uzluksiz sodir bo'ladi;

2. Chiziqsiz tip - tsikl bilan olib boriladigan harakatni tavsiflaydi;

3. Jarayonning spiral shaklida rivojlanishi - dastlabki ikkita tur birlashtirilganda sodir bo'ladi;

4. Turg'unlik - kar'yerada muhim o'zgarishlarining yetishmasligi.

5. Barqaror va javobsiz, uzluksiz va davomiy kar'yeralar.

### **5. Amalga oshirish imkoniyati bo'yicha, kar'yeraning quyidagicha tasniflarini ko'rish mumkin:**

1. Potentsial kar'yera - o'z rejalari, qobiliyatlari va maqsadlarini hisobga olgan holda, shaxs tomonidan yakka o'zi qurilgan hayotiy ish yo'li;

2. Haqiqiy kar'yera - xodimning ma'lum bir vaqt davomida ma'lum bir kasb va ma'lum bir tashkilotda erishgan kar'yerasini o'sishi.

### **6. Amalga oshirish davri bo'yicha ular quyidagilarga bo'linadi:**

1. Normal - taxminan 40 yil davom etadi.

2. Yuqori tezlik - tashkiliy tuzilish vertikalida tezkor rivojlanish bilan tavsiflanadi.

3. "Qo'nish" - bu tashkiliy tuzilmaning yetakchi o'rinlarini o'z-o'zidan almashtirish.

4. Tipik - kasbiy mahorat cho‘qqilariga erishish va insonning kasbiy faoliyatining to‘liq tsiklidan o‘tish natijasida tashkiliy hamjamiyatda tan olinishi.

Kar’yera - bu shaxsning mehnat faoliyatidagi ongli pozitsiyasi va xulq-atvori, rasmiy yoki kasbiy o‘shish bilan bog‘liq bo‘lgan natijadir.

Rasmiy o‘shish - insonning rasmiy maqomi, uning ijtimoiy roli, rasmiy vakolat darajasi va makonining o‘zgarishi bilan belgilanadi.

Kasbiy o‘shish esa, kasbiy bilim, ko‘nikma va ko‘nikmalarning o‘shishi, kasbiy jamoatchilik tomonidan uning ish natijalari, kasbiy faoliyatning o‘ziga xos turidagi obro‘sini tan olinishi hisoblanadi.

Inson tashkiliy voqelikning ichki va tashqi xususiyatlariga mos ravishda va eng muhimi, o‘z maqsadlari, istaklari va qarashlari bilan kar’yera - uning harakatining traektoriyasini o‘zi quradi.

Ishbilarmonlik kar’yerasi ishchining uning mehnat kelajagi, o‘zini namoyon qilish va ishdan qoniqish uchun kutilgan yo‘li to‘g‘risida sub’yektiv ravishda ongli ravishda o‘z fikrlarini shakllantirishdan boshlanadi.

Kar’yerani amalga oshirish jarayonida barcha turdagi kasblarning o‘zaro ta’sirini ta’minlash muhim ahamiyatga ega.

Shuningdek, tashkilot ichidagi kar’yera kar’yera o‘shishining barcha bosqichlarini (o‘qitish, ish bilan ta’minlash, kasbiy o‘shish, individual kasbiy qobiliyatlarni qo‘llab-quvvatlash va rivojlantirish, nafaqaga chiqish) bitta tashkilot ichida o‘tishni o‘z ichiga oladi. Ushbu kar’yera ixtisoslashgan yoki ixtisoslashtirilmagan bo‘lishi mumkin.

Tashkilotlararo kar’yera, xodim turli tashkilotlarda kar’yera rivojlanishining barcha bosqichlaridan o‘tishini taxmin qiladi. Bu ham ixtisoslashgan yoki ixtisoslashtirilmagan bo‘lishi mumkin.

**Ixtisoslashgan kar’yera**, xodimning bir kasb doirasida o‘z kasbiy faoliyatining turli bosqichlarini bosib o‘tishi bilan tavsiflanadi. Shu bilan birga, tashkilot bir xil bo‘lib qolishi yoki o‘zgarishi mumkin. Kar’yera, xodim turli kasb va mutaxassisliklarga ega bo‘lgan mutaxassis sifatida o‘z kasbiy yo‘lining turli



bosqichlaridan o'tishini taxmin qiladi. Shu bilan birga, tashkilot ham o'zgarishi, ham bir xil bo'lib qolishi mumkin.

**Ixtisoslashmagan kar'yera.** Yaponiyada keng tarqalgan. Yaponlar rahbar har qanday alohida funktsiya uchun emas, balki kompaniyaning istalgan qismida ishlashga qodir mutaxassis bo'lishi kerak degan fikrga qat'iy amal qilishadi. Korxonada zinapoyasiga ko'tarilib, odam bir pozitsiyada uch yildan ortiq turmasdan kompaniyaga har xil tomondan qarashga qodir bo'lishi kerak. Masalan, agar savdo bo'limi boshlig'i sotib olish bo'limi boshlig'i bilan joy almashtirsa, bu normal holat deb hisoblanadi.

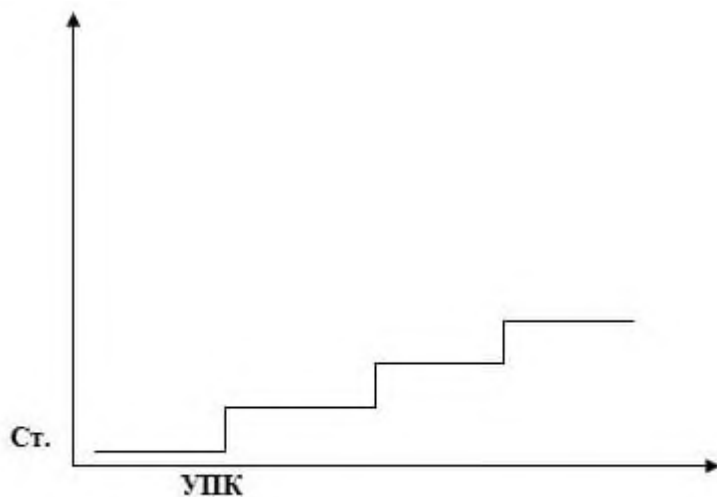
Ko'plab yapon rahbarlari o'zlarining dastlabki kar'yeralarini kasaba uyushmalarida boshlashgan. Ushbu siyosat natijasida Yaponiya yetakchisi sezilarli darajada kam ixtisoslashgan bilimlarga ega bo'lgan (bu har qanday holatda ham besh yil ichida o'z qiymatini yo'qotadi) va shu bilan birga tashkilot haqida bir xil shaxsiy tajriba bilan qo'llab-quvvatlanadigan yaxlit tasavvurga ega bo'ladi. Xodim ushbu kar'yera bosqichlarini bir yoki turli tashkilotlarda o'tishi mumkin.

**Pog'onali kar'yera** - vertikal va gorizontal kar'yera elementlarini birlashtirgan kar'yera turidir. Pog'onali kar'yera juda keng tarqalgan va u tashkilot ichida ham, tashkilotlararo shakllarida ham bo'lishi mumkin.

**Yashirin (markazlashtirilgan) kar'yera** - tashkilotga rahbarlik qilish uchun asosiy harakatni o'z ichiga olgan, boshqalar uchun eng kam seziladigan kar'yera turi. Yashirin kar'yera, cheklangan miqdordagi xodimlar uchun, odatda, tashkilotdan tashqarida keng ishbilarmonlik aloqalari mavjud bo'lgan hollarda namoyon bo'ladi. Masalan, xodimni boshqa xodimlar uchun mavjud bo'lmagan uchrashuvlarga, rasmiy va norasmiy xarakterdagi yig'ilishlarga taklif qilish, xodimga norasmiy ma'lumot manbalariga, maxfiy murojaatlarga, individual, muhim ko'rsatmalarga kirish huquqini berish. Bunday xodim tashkilot bo'linmalaridan birida oddiy lavozimni egallashi mumkin. Biroq, uning ishi uchun ish haqi darajasi egallab turgan lavozimdagi ish haqidan sezilarli darajada oshib ketadi.

### **Kar'yera va uning shakllanish xususiyatlari.**

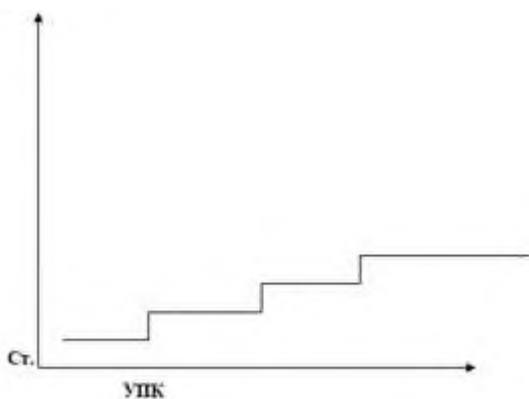
**Maqsadli kar'yera** - xodim bir marotaba professional makonni tanlaydi, o'zining professional idealiga ko'tarilishining tegishli bosqichlarini rejalashtiradi va unga erishishga intiladi.



**7.1.-rasm. Maqsadli kar'yera**

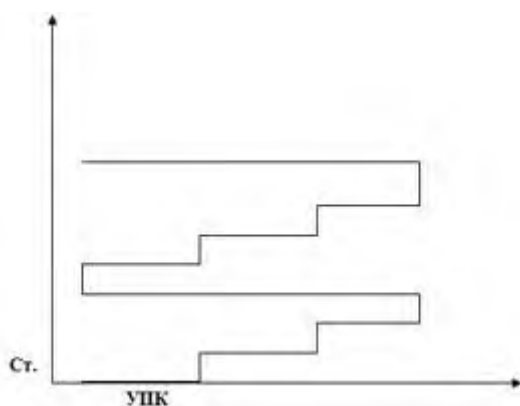
### **Monoton kar'yera**

Monoton kar'yera - xodim bir marotaba kerakli professional maqomni rejalashtiradi va unga erishgan holda, o'zining ijtimoiy, kasbiy va moliyaviy ahvolini yaxshilash uchun imkoniyatlar mavjud bo'lsa ham, tashkilot ierarxiyasida kar'yera o'sishiga intilmaydi.



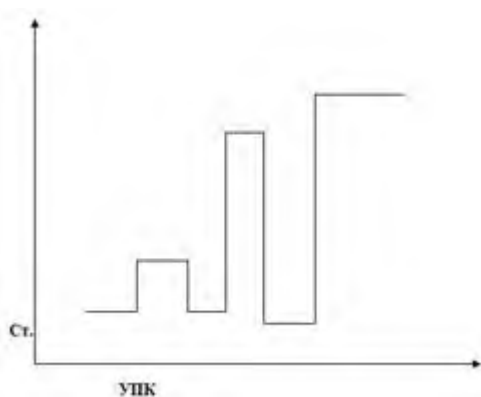
**7.2.-rasm. Monoton kar'yera**

**Spiralsimon kar'yera** - xodim faoliyat turlarini o'zgartirishga undaydi va ularni o'zlashtirgan sari tashkiliy ierarxiya pog'onalarini yuqoriga ko'taradi.



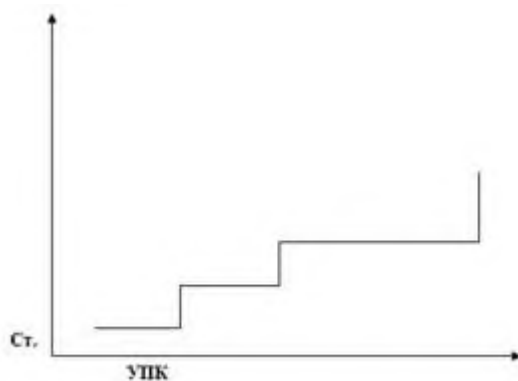
### 7.3.-Spiralsimon kar'yera

**O'tkir kar'yera** - faoliyatning bir turidan ikkinchisiga o'tish o'z-o'zidan, ko'rinadigan mantiqsiz sodir bo'ladi.



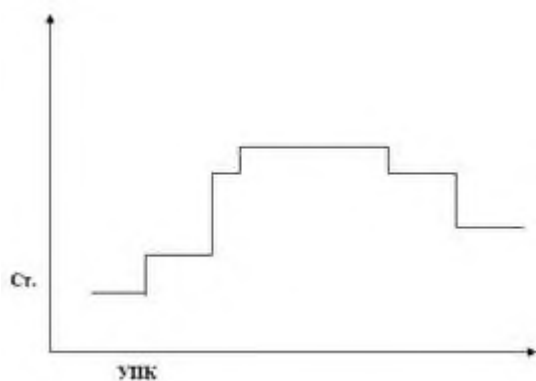
### 7.4.- rasm. O'tkir kar'yera

**Barqaror kar'yerani** - mutaxassis ma'lum darajaga o'sadi va uzoq vaqt davomida, yetti yildan ortiq qoladi.



### 7.5.-rasm. Barqaror kar'yera

**So'nayotgan kar'yera** - xodim ma'lum bir maqomga o'sadi, to'xtaydi, keyin pastga qarab harakat boshlanadi.



### 7.6. – rasm. So'nayotgan kar'yera

#### 7.2. Boshqaruvda kar'yera motivlari

Kar'yerani rivojlantirish uchun harakatlantiruvchi motivlar va shartlar bo'lishi zarur.

Kar'yera insonning ongli pozitsiyasi va xulq-atvori natijasi bo'lganligi sababli, har qanday kar'yera o'ziga xos ichki harakatlantiruvchi motivlarga ega, bu yillar davomida o'zgarishi mumkin. Ularni boshqarib, odamlar u yoki bu rasmiy mavqega erishish uchun faol harakatlarni amalga oshiradilar. Shaxsiy kar'yera maqsadlari quyidagi sabablarga bog'liq bo'ladi:

1). Avtonomiya. Insonni mustaqillik istagi boshqaradi, bu sizga hamma narsani o'zingizning xohishingiz bilan qilishga imkon beradi. Tashkilot ichida bunday imkoniyat yuqori lavozim, maqom va boshqalar bilan ta'minlanadi, ular bilan hamma hisoblashishga majbur bo'ladi. Maqsad ma'lum darajada mustaqillikka erishishga imkon beradigan kasbda ishlash yoki lavozimda ishlashdir.

2). Funktsional kompetensiya. Inson eng yaxshi mutaxassis bo'lishga, eng qiyin muammolarni hal qilishga qodir. Buning uchun u birinchi navbatda kasbiy o'sishga e'tibor qaratadi va ishning ko'tarilishini uning natijasi deb biladi. Bunday

odamlar asosan masalaning moddiy tomoniga befarq qarashadi, lekin ular tashqi e'tirofni juda qadrlashadi: vakolat, faxriy unvon va hk. Maqsad - faoliyat bilan shug'ullanish yoki o'z qadr-qimmatiga mos keladigan mavqega ega bo'lish va shuning uchun axloqiy qoniqish hosil qilishdir.

3). Xavfsizlik va barqarorlik. Xodimlarning kar'yerasini tashkilotdagi mavqeini saqlab qolish va mustahkamlash istagi qo'zg'atadi, shuning uchun ular bunday kafolatlar beradigan lavozimni olishni asosiy vazifa deb bilishadi. Maqsad - bu sizning imkoniyatlaringizni oshiradigan va rivojlantiradigan ish yoki lavozimda bo'lish.

4). Hokimiyatni egallash. Insonni o'zi uchun, u bilan bog'liq bo'lgan imtiyozlar, maqom ramzlari, muhim va mas'uliyatli ish uchun hokimiyat istagi boshqaradi. Bularning barchasi kar'yera zinapoyasida tez o'sish va yuqori lavozimni egallash bilan ta'minlanadi.

5). Tadbirkorlik kreativligi. Odamlarni yangi narsalarni yaratish yoki tashkil qilish istagi qo'zg'atadi. Ular, masalan, yaxshiroq kompaniya yaratishni, bozor yetakchilariga aylanishni va hokazolarni xohlashadi. Buning imkoniyati yuqori lavozim bilan ta'minlanadi. Maqsad - ijodiy ish yoki lavozimga ega bo'lish.

6). Ustunlikka ehtiyoj. Inson o'zini har doim va hamma joyda birinchi bo'lib ko'rsatish, hamkasblarini "chetlab o'tish" uchun kar'yeraga intiladi.

7). Moddiy farovonlik. Odamlar yuqori ish haqi yoki boshqa ish haqi bilan bog'liq bo'lgan lavozimni egallash istagi bilan boshqariladi. Maqsad - yaxshi ish haqi beradigan yoki bir vaqtning o'zida katta daromad olish imkonini beradigan ish yoki lavozimga ega bo'lish.

8). Sog'lom turmush sharoitlarini ta'minlash. Xodimni qulay sharoitda rasmiy vazifalarini bajarishni o'z ichiga olgan mavqega erishish istagi qo'zg'atadi. Masalan, zavodni quyish korxonasi boshlig'i korxonada direktorining o'rinbosari bo'lishga va ekologik zararli ishlab chiqarishni tark etishga intilganda va Arktika doirasidan tashqarida joylashgan filial rahbari janubga yaqinroq bo'lishga imkon beradigan mavqega erishganda juda tushunarli. Maqsad - sog'liqqa foydali ta'sir

ko'rsatadigan va yaxshi dam olishni tashkil etishga imkon beradigan tabiiy sharoit, mintaqadagi o'z qadr-qimmatiga mos keladigan ish yoki lavozimga ega bo'lish;

9). Turmush tarzi. Odamlar o'zlariga, bir tomondan, ishchilarga bo'lgan qiziqishlarini, boshqa tomondan o'z oilasining ehtiyojlarini birlashtirish vazifasini qo'ydilar. Maqsad bolalar yoki uy sharoitida g'amxo'rlik qilishga imkon beradigan ish yoki lavozimga ega bo'lish yoki faol o'qishni davom ettirishga imkon beradigan ish yoki lavozimga ega bo'lishdir.

Yoshi bilan malakani oshirish, ma'lum bir farovonlikka erishish, odatda kar'yera maqsadi va motivlari o'zgaradi. Shuning uchun, kasbning turli bosqichlarida odam turli xil ehtiyojlarni qondiradi.

### 7.1. -jadval

#### Menejerning kar'yera bosqichlari va ehtiyojlari

No	Kar'yera bosqichlari	Maqsadga erishish uchun zarur bo'lgan axloqiy ehtiyojlar	Ma'naviy ehtiyojlar	Fiziologik va moddiy ehtiyojlar
1.	Dastlabki tadqiqotlar	O'qish, turli xil ish joylaridagi sinovlar	O'z-o'zini tasdiqlashni boshlash	Xavfsizlikning mavjudligi
2.	Shakllanish	Ishni o'zlashtirish, ko'nikmalarni rivojlantirish, malakali mutaxassis yoki yetakchini shakllantirish	O'zini tasdiqlash, mustaqillikka erishishning boshlanishi	Hayotning xavfsizligi, sog'liq, normal ish haqi
3.	Ko'tarilish	Xizmat pog'onlpridan ko'tarilish, yangi ko'nikmalar va tajribalarni egallash, malakalarning o'sishi	O'z-o'zini tasdiqlash	Sog'liqni saqlash, yuqori ish haqi
4.	Saqlash	Mutaxassis yoki menejer malakasini oshirish cho'qqisi. Malakasini oshirish. Yoshlarga dars berish.	Mustaqillikni barqarorlashtirish, o'zini namoyon qilishning o'sishi, hurmatning boshlanishi	Ish haqi darajasini oshirish, boshqa daromad manbalariga qiziqish

5.	Tugatish	Nafaqaga chiqish uchun tayyorgarlik. O'zini yangi faoliyatga tayyorlash	O'zini namoyon etishni barqarorlashtirish, hurmatning o'sishi	Ish haqi darajasini saqlab qolish va boshqa daromad manbalariga qiziqishni oshirish.
6.	Nafaqa	Yangi faoliyat bilan shug'ullanish	Faoliyatning yangi sohasidagi o'zini namoyon qilish, hurmatni barqarorlashtirish	Pensiya miqdori, boshqa daromad manbalari, sog'liq

Kasbiy rivojlanish tezligiga ikki omil guruhi ta'sir qiladi: sub'yektiv va ob'yektiv. Sub'yektiv, ya'ni, kar'yera o'sishi uchun shaxsga bog'liq shartlar ko'nikmalar, bilim, tajriba, qat'iyatlilik va o'zini o'zi taqdim etishni o'z ichiga oladi. Ob'yektiv shartlarga quyidagilar kiradi: tashkilotning xususiyatlari va uni boshqarish tuzilishi, axloqiy va psixologik iqlim va yetakchilik siyosati.

Kar'yera shartlarining ob'yektiv ko'rsatkichlari orasida:

- kar'yeraning eng yuqori nuqtasi - ko'rib chiqilayotgan muayyan tashkilotda mavjud bo'lgan eng yuqori lavozim;

- kar'yera davomiyligi - tashkilotdagi shaxs egallab turgan birinchi lavozimdan eng yuqori nuqtaga qadar bo'lgan yo'llar soni;

lavozim darajasi ko'rsatkichi - keyingi ierarxik darajada ish bilan band bo'lganlar sonining shaxs o'z kar'yerasining ma'lum bir lahzasida bo'lgan ierarxik darajadagi ishchilar soniga nisbati;

- potentsial harakatchanlik ko'rsatkichi - keyingi ierarxik darajadagi bo'sh ish o'rinlari sonining shaxs joylashgan ierarxik darajasida ish bilan band bo'lganlar soniga nisbati alohida o'rin tutadi.

Ob'yektiv sharoitga qarab, tashkilot ichidagi kar'yera istiqbolli yoki o'lik bo'lishi mumkin - xodim uzoq kar'yera yo'nalishiga ega bo'lishi yoki juda qisqa bo'lishi mumkin. Kadrlar menejeri nomzodni qabul qilganda, mumkin bo'lgan kar'yera loyihasini tuzishi va uni motivatsiyaning individual va o'ziga xos xususiyatlaridan kelib chiqqan holda nomzod bilan muhokama qilishi kerak, ya'ni,

kadrlar rivojlanishini boshqarishning muhim vazifasi bo'lgan xodimning kar'yerasini rejalashtirishni amalga oshirishni boshlashi lozim.

Tashkilotda kar'yera menejmenti - bu har bir xodimning qobiliyatlarini maqsadli rivojlantirish, kasbiy tajribani to'plash va uning potensialidan o'z manfaatlari va tashkilot manfaatlari yo'lida oqilona foydalanish bo'yicha menejerlar va xodimlarni boshqarish xizmatlarining faoliyat turidir.

Xodimlarning kar'yerasini boshqarish bo'yicha xodimlarni boshqarish xizmatining asosiy faoliyat turlari quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- istiqbolli xodimlarni baholash va ularni rahbarlik lavozimlariga ko'tarilish uchun kadrlar zaxirasiga olish;
- kadrlar zaxirasini uzluksiz o'qitish tizimida malakasini oshirish;
- xodimning o'z bo'linmasi yoki korxonasida o'z fikr doirasini kengaytirish uchun rotatsiyasini amalga oshirish;
- yuqori lavozimga tayinlash.

Kar'yerani boshqarish quyidagi asosiy maqsadni ko'zlaydi:

- ushbu tashkilotda malaka oshirish va ish tajribasini olgan xodimlarning firma ichidagi ehtiyojlarini qondirishni ta'minlash.

Ushbu maqsadga erishish qator vazifalarni hal qilishni o'z ichiga oladi, bular:

- tashkilot va individual xodimning maqsadlari o'rtasidagi munosabatlarga erishish;
- kar'yera rejalashtirishning o'ziga xos ehtiyojlarini hisobga olish uchun ma'lum bir xodimga yo'naltirilganligini ta'minlash;
- kar'yerani boshqarish jarayonining ochiqqligini ta'minlash;
- xodimlarni rivojlantirish uchun deyarli imkoniyatlar mavjud bo'lmagan "kar'yera to'siqlarini" yo'q qilish;
- kar'yera o'sishining vizual va sezilgan mezonlarini shakllantirish;
- xodimlarning kar'yera salohiyatini o'rganish;
- haqiqiy bo'lmagan kutishlarning oldini olish maqsadida xodimlarning kar'yera salohiyatini oqilona baholashni ta'minlash;



- o‘z vaqtida va kerakli joyda kadrlarga bo‘lgan miqdoriy va sifatiy ehtiyojni qondiradigan kar‘yera yo‘llarini belgilash.

Yuqoridagi kar‘yerani boshqarish vazifalarini muvaffaqiyatli amalga oshirish bilan tashkilot va xodim ma‘lum imtiyozlarga ega bo‘ladi. Xodim uchun bu quyidagilarni anglatadi:

- unga kasbiy o‘shish va turmush darajasini oshirish imkoniyatlarini yaratadigan tashkilotdagi ishdan yuqori darajada qoniqish darajasi;

- kasbiy shaxsiy istiqbollarni yanada aniqroq ko‘rish va o‘z hayotining boshqa jihatlarini rejalashtirish qobiliyati;

- kelajakdagi kasbiy faoliyatga maqsadli tayyorgarlik ko‘rish imkoniyati;

- mehnat bozorida raqobatbardoshlikni oshirish.

Bu holda tashkilot:

- kasbiy faoliyatini ushbu tashkilot bilan bog‘laydigan, mehnat unumdorligini oshiradigan, mehnat aylanmasini kamaytiradigan, g‘ayratli va sodiq xodimlar;

- xodimlarning shaxsiy manfaatlarini hisobga olgan holda ularning malakasini oshirishni rejalashtirish qobiliyati;

- o‘qitish ehtiyojlarini aniqlash uchun muhim manba sifatida alohida xodimlar uchun kar‘yera rejaları tuzadi va amalga oshiradi.

Kar‘yerani boshqarish ikki tomonlama jarayon bo‘lib, bir tomondan bu kadrlar bo‘limi tarkibidagi tashkilotning faoliyati bo‘lsa, boshqa tomondan shaxsiy kar‘yera rejasini shakllantirish xodimning bevosita harakatlaridir.

Xodim nafaqat qisqa va uzoq muddatli istiqbollarini, balki lavozimga ko‘tarilish uchun hisoblash uchun qanday ko‘rsatkichlarga erishishi kerakligini ham bilishi kerak. Kasbni rejalashtirishning umumiy maqsadi - xodimning ehtiyojlari va maqsadlarini tashkilotda mavjud yoki kelajakda ko‘tarilish imkoniyatlari bilan birlashtirish.

Kar‘yera deyarli butunlay uni rivojlantirish istagiga bog‘liq va tashkilot bu jarayonni osonlashtirishi kerak.

Xodimlarning kar'yera rivojlanishi, ya'ni. bir bosqichdan ikkinchisiga o'tish har doim ishchi ishlaydigan korxonaning ehtiyojlari va xodimning bunga bo'lgan istagi bilan boshqariladi. Ammo korxonada ma'muriyati va unga bog'liq bo'lganlar kar'yera boshqariladigan jarayon bo'lishi kerakligini va shuning uchun rejalashtirilganligini yodda tutishlari kerak. Shu bilan birga, rejalashtirish uzoq muddatli bo'lishi va korxonaning rivojlanish rejalari bilan bog'liq bo'lishi kerak.

### **7.3. Kar'yera bosqichlari va yoshga bog'liq jihatlari**

Kar'yera rivojlantirish jarayonida inson bir necha bosqichlarni, bosib o'tishi haqida yuqorida to'xtalib o'tdik. Tashkilotga yangi xodim qabul qilinganidan so'ng, moslashish davri tugaganidan so'ng, xodim hozirda joylashgan kar'yera bosqichini aniqlash vazifasi qo'yiladi. Bu uning kasbiy maqsadlarini, kar'yerasining dinamizm darajasini aniqlashtirish va eng muhimi - uning shaxsiy motivatsiyasining o'ziga xos xususiyatlarini aniqlash uchun amalga oshiriladi.

Nazariy jihatdan kar'yera bosqichlarini yoshga bog'liqlik jihatlari ko'rib chiqishga harakat qilamiz:

1. Dastlabki bosqich. 25 yoshgacha bo'lgan yoshni o'z ichiga olgan va ishga tayyorlanish, shuningdek faoliyat sohasini tanlash bilan tavsiflangan dastlabki bosqichdir. Kasbni rejalashtirish davrida motivatsiya xususiyatlari (A.Maslou nazariyasiga ko'ra) xavfsizlik va ijtimoiy tan olish.

2. Shakllantirish bosqichi - 30 yilgacha davom etadi, ishni o'zlashtirish va kasbiy mahoratni rivojlantirish bilan tavsiflanadi. Motivatsiya xususiyatlari (A.Maslou nazariyasiga ko'ra) bu ijtimoiy tan olish va mustaqillik.

3. Ko'tarilish bosqichi - 45 yilgacha davom etadi, malakasini oshirish bilan tavsiflanadi. Motivatsiyaning o'ziga xos xususiyati - ijtimoiy tan olish va o'zini anglash;

4. Tugatish bosqichi - 60 yildan keyin sodir bo'ladi va pensiyaga o'tishga tayyorgarlik, vorislarni topish va o'qitishdan iborat. Motivatsiyaning o'ziga xos xususiyati (A.Maslouning fikriga ko'ra) ijtimoiy e'tirofni saqlab qolishdir.

5. Nafaqadagi bosqichi - 65 yoshdan keyin boshqa faoliyat bilan shug'ullanishda o'z ifodasini topadi. Ushbu bosqich motivatsiyasining xususiyatlari - yangi faoliyat sohasida o'zini namoyon qilishni izlashdan iborat.

Kar'yerani rejalashtirish shaxsning individual rivojlanishida katta ahamiyatga ega bo'lib, u kar'yera rivojlanish maqsadlarini va ularga erishish yo'llarini belgilashdan iborat. Rivojlanish maqsadlariga erishish yo'llari inson kerakli lavozimni egallashidan oldin albatta xizmat qilishi kerak bo'lgan pozitsiyalar ketma-ketligi, shuningdek kerakli malakalarni olish uchun zarur bo'lgan bilimlar to'plami - kasb-hunarga o'qitish kurslari va hk. sifatida amalga oshiriladi. Potensial imkoniyatlar, qobiliyat va maqsadlarning o'zaro bog'liqligi tashkilot ehtiyojlari, uning strategiyasi va rivojlanish rejalariga ega bo'lgan shaxs kasbiy va ish joylarini o'sishining individual dasturida namoyon bo'ladi.

Kar'yerani rivojlanishni rejalashtirish va boshqarish tashkilotdan quyidagi qo'shimcha shartlarni amalga oshirishni talab qiladi:

1. Xodimga kasbiy o'sish imkoniyatlarini taqdim etish, yuqori turmush darajasini ta'minlash;
2. Xodimning shaxsiy kasbiy istiqbollari aniq belgilash;
3. Kelajakdagi kasb uchun maqsadli o'qitish imkoniyatini yaratish;
4. Mehnat bozorida xodimning raqobatbardoshligini oshirish.

Kadrlar menejeri yangi ishchi bilan uchrashayotganda, u hozirgi paytda boshdan kechirayotgan kar'yerasini hisobga olishi kerak. Bu kasbiy faoliyatning maqsadlarini, dinamizm darajasi va, eng muhimi, individual motivatsiya xususiyatlarini aniqlashtirishga yordam beradi. Kar'yera pog'onalarining qisqacha tavsifini quyidagi jadvalda keltirilgan:

7.2-jadval.

### **Kar'yera bosqichida inson ehtiyojlari**

<b>Kar'yera bosqichi</b>	<b>Yosh davri</b>	<b>Qisqacha tavsifi</b>	<b>Motivatsiya xususiyatlari (Maslou nazariyasiga ko'ra)</b>
Dastlabki	25 yoshgacha	Ishga tayyorlash, faoliyat sohasini tanlash	Xavfsizlik, ijtimoiy tan olish

SHakllanish	30 yoshgacha	Ishni o‘zlashtirish, kasbiy mahoratni rivojlantirish	Ijtimoiy tan olish, mustaqillik
Ko‘tarilish	45 yoshgacha	Malakasini oshirish	Ijtimoiy tan olish, o‘zini anglash
Tugatish	60 yoshdan keyin	Nafaqaga chiqish uchun tayyorgarlik, o‘ziga boshqa yo‘nalish topish va o‘qitish	ijtimoiy tan olinishini saqlash
Nafaqadagi bosqich	65 yoshdan keyin	Boshqa faoliyat bilan shug‘ullanish	Faoliyatning yangi yo‘nalishida o‘zini namoyon qilishni izlash

**Dastlabki bosqich** maktab, o‘rta va oliy ma’lumotni o‘z ichiga oladi va 25 yilgacha davom etadi. Bu davrda odam o‘z ehtiyojlarini qondiradigan va uning imkoniyatlarini qondiradigan faoliyat turini izlashda bir nechta turli xil ishlarni o‘zgartirishi mumkin. U zudlik bilan ushbu faoliyat turini topsa, uni shaxs sifatida o‘zini o‘zi tasdiqlash jarayoni boshlanadi, u xavfsizligi haqida qayg‘uradi.

Bu umumiy nazariy va amaliy bilimlarning asoslari yaratiladigan davr bo‘lib, inson o‘rta yoki yuqori kasb-hunar ma’lumotlarini olishga muvaffaq bo‘ladi.

**Shakllanish bosqichi.** Keyinchalik shakllanish bosqichi boshlanadi, u taxminan 25 yoshdan 30 yoshgacha bo‘lgan besh yil davom etadi. Bu davrda xodim kasbni egallaydi, zarur ko‘nikmalarni egallaydi, o‘z malakasini shakllantiradi, o‘z-o‘zini tasdiqlash paydo bo‘ladi va mustaqillikni o‘rnatish zarurati paydo bo‘ladi. Xodim xavfsizlik va sog‘liq muammolaridan xavotirda. Ko‘pgina ishchilar uchun oilaning paydo bo‘lishi, bolalar tug‘ilishi yuqori ish haqiga bo‘lgan ehtiyojning oshishiga olib keladi.

**Ko‘tarilish bosqichi.** Ko‘tarilish bosqichi 30 yoshdan 45 yoshgacha davom etadi. Ushbu davrda malaka oshirish, ko‘tarilish jarayoni mavjud. Amaliy tajriba, ko‘nikmalar to‘planib, o‘z-o‘zini tasdiqlash, yuksak maqomga erishish va undan ham katta mustaqillikka erishish uchun ehtiyoj ortib bormoqda. Ushbu davrda xavfsizlik talablarini qondirishga juda kam e‘tibor beriladi, xodimning sa’y-harakatlari ish haqini ko‘paytirish va sog‘lig‘iga g‘amxo‘rlik qilishga qaratilgan.

**Saqlash bosqichi.** Erishilgan natijalarni mustahkamlashga qaratilgan harakatlar bilan tavsiflanadi va 45 yoshdan 60 yoshgacha davom etadi. Bu malaka oshirishning eng yuqori cho‘qqisi bo‘lib, bilimlarni boshqalarga o‘tkazishga ehtiyoj paydo bo‘ladi. Ushbu bosqich ishdagi ijodkorlik bilan ajralib turadi, o‘zini namoyon qilish va mustaqillikning eng yuqori cho‘qqisi sanaladi, hurmatga ehtiyoj ortadi. Ish haqini oshirish va qo‘shimcha daromad manbalariga qiziqish ortib borada.

**Tugatish bosqichi.** Tugatish bosqichi 60 dan 65 yilgacha davom etadi. Xodim nafaqaga chiqishga tayyorgarlik ko‘rmoqda, uning o‘rnini qidirmoqda va abituriyentlarni o‘qitmoqda. Bu inqiroz, fiziologik va psixologik noqulaylik davri sanaladi. Hurmat va o‘zini tasdiqlashga bo‘lgan ehtiyoj ortadi. Xodim ish haqi darajasini saqlab qolishdan manfaatdor, ammo tashkilotning pensiyadagi ish haqi o‘rnini bosadigan va pensiya ta‘minotiga yaxshi qo‘shimcha bo‘ladigan boshqa daromad manbalarini ko‘paytirishga intiladi.

**Oxirgi - pensiya bosqichida** ushbu tashkilotdagi kar‘yera (faoliyat turi) yakunlanadi. Tashkilotda ishlash davrida iloji bo‘lmagan yoki xobbi sifatida ishlagan boshqa faoliyatlarda o‘zini namoyon qilish imkoniyati mavjud bo‘ladi. Sog‘liqni saqlash va moddiy ahvolni saqlashga e‘tibor beriladi. Bunday mutaxassislar ko‘pincha o‘z tashkilotlarida vaqtinchalik va mavsumiy ishlarni qabul qilishdan mamnun bo‘ladi.

Amaliyot shuni ko‘rsatdiki, xodimlar ko‘pincha ma‘lum bir jamoada o‘z istiqbollari bilishmaydi. Bu xodimlar bilan ishlashning yomon tashkil etilganligini, tashkilotdagi kar‘yerani rejalashtirish va nazorat qilishning yetishmasligidan dalolat beradi.

Har qanday inson o‘z ehtiyojlarini va ijtimoiy-iqtisodiy sharoitlarini hisobga olgan holda o‘z kelajagini rejalashtiradi. U kar‘yera o‘shishi istiqbollari va ushbu tashkilotda qo‘shimcha malaka oshirish imkoniyatlari hamda buning uchun bajarishi shart bo‘lgan sharoitlarni bilishni istashi ajablanarli emas.

Kar‘yera bosqichlari, ularga o‘tishga bir qator omillar ta‘sir qiladi.

Bu omillarni quyidagicha aniqlash mumkin:

Yoshi shaxsiy rejalarining barqarorligiga ta'sir qiladi:

- "men" ning shakllanishining 15-20 yilligi, hayot bosqichlari, lavozim mexanizmi, kasbning noaniq g'oyasi bilan bog'liq kasbiy o'sish mexanizmi haqidagi noaniq g'oya;

- 25-35 shaxsiy hayot masalasini hal qiladi va kar'yera masalalari bilan bog'liq;

- 35-60 yoshlarda qadriyatlarning o'zgarishi va o'z-o'zini tiklash;

- 60 yoshdan keyin - yoshlarga dars berish, tajriba almashish;

- ta'lim kar'yera o'sishining boshlang'ich nuqtasidir;

- yashash joyi: ish yashash joyiga qarab tanlanadi; ish joyiga qarab yashash joyi tanlanadi.

#### **7.4. Kar'yera va oilaviy munosabatlar tig'izligi**

Globalashuv, demokratiya, texnika taraqqiyoti va bozor iqtisodiyoti g'oyalari bilan sug'orilgan zamonaviy, ijtimoiy, iqtisodiy, madaniy sohalaridagi intensiv o'zgarish jarayonlari inson farovonligi va uning yaqin (oilaviy, kasbiy, ijtimoiy) muhiti muammosini yangitdan belgilaydi.

Hozirgi zamon shaxsning farovonligi markazida kasbiy va oilaviy sohalarning o'zaro ta'sir vektorlarining diametrli o'zgarishi bilan tavsiflanadi. Sobiq Sovet davri uchun oilaning va unda barqaror, axloqiy jihatdan boyitilgan munosabatlarning mavjudligini insonning ijtimoiy (partiyaviy, professional) narvonda ko'tarilishining asosi va zarur mezonlari sifatida ko'rib chiqish xarakterli edi.

Hozirgi zamonaviy davrda professional soha oilaning mikroiklimini, turmushning farovonligi va barqarorligini belgilaydi. Mehnat jamoasidagi psixologik muhit, menejment va hamkasblar bilan munosabatlarning o'ziga xos xususiyatlari, ushbu turdagi kasbiy faoliyatni o'zi uchun ichki qabul qilish darajasi, egallab turgan lavozimning individual ahamiyati, olingan daromad qoniqish darajasi - bu va boshqa omillar inson hayotining umumiy ohangini belgilaydi,

uning kayfiyati va farovonligini belgilaydi va shuning uchun ular uning oilaviy hayotiga sezilarli ta'sir ko'rsatishi mumkin emas.

Mahalliy tadqiqotchilar (O.S. Anisimov, A.A. Derkach, V.G. Zazikin, A.L. Juravlev, E.A. Klimov, R.L. Krichevskiy, L.D. Kudryashova, N. V. Kuzmina, A. K. Markova, E. A. Mogilevkin, V. L. Romanov, Yu. V. Sinyagin, A. V. Filippov va boshqalar) "...biz o'sish ob'yektiv ko'rsatkichlari va muvaffaqiyatning sub'yektiv bahosiga ega bo'lgan, mehnat davomiyligi predmetining shaxsiy, kasbiy, ish joyini rivojlantirishning birlashgan jarayonini tushunamiz, bu tashqi, ham o'zgaruvchan o'zgaruvchilar tufayli davomiyligi, maqsadga yo'naltirilganligi, dinamikasi, davomiyligi kar'yerani o'sish sub'yekti ta'sir doirasi ichida intensivligi parametrlari",- deya tavsiflaydilar.

Ular:

1. Kar'yera qoniqishiga ta'sir qiladigan va muvaffaqiyatli kasbiy faoliyatni rag'batlantiradigan er-xotin munosabatlarining o'zgaruvchanligini ochib berdi. Ular orasida:

- nikoh munosabatlarining tajribasi: turmush o'rtog'ining menejerning rasmiy muammolarini tushunishi, uning kar'yera istaklarini qabul qilishi va qo'llab-quvvatlashi, nikoh munosabatlari yoshi oshgani sayin uning kar'yera muvaffaqiyatining muhim omili sifatida tan olinadi;

- nikoh muvaffaqiyatini o'zaro baholash: oilaviy munosabatlardan qoniqish, rahbarga o'zining shaxsiy salohiyatini o'ta muhim ahamiyatga ega bo'lgan va ustuvor vazifalar sifatida belgilangan boshqa hayotiy strategiyalarni amalga oshirishga yo'naltirishga imkon beradi (professional, ilmiy, bo'sh vaqt va boshqalar). Shu bilan birga, rivojlanish resurslarini qayta taqsimlash doimiy qiymat bo'lishi mumkin emas, chunki ish kunining ko'payishi, dam olish kunlaridagi ish va tez-tez ish safarlarining ko'payishi bilan birga ishda haddan tashqari "suvga cho'mish" bu ko'rsatkichning mutloq ma'noda pasayishini aniq belgilashi mumkin (nikoh muvaffaqiyatining bahosi pasayishga to'g'ri keladi) va nisbiy (shariklar munosabatlarining oilaviy vaziyatga mos kelmasligi tendentsiyasi);

•turmush o‘rtoqlar o‘rtasidagi qadriyat yo‘nalishlarining izchillik darajasi: er-xotinlarning qiymat birligi shkalaning o‘ta qutblarida joylashgan va terminallar miqyosidagi saylovlarga tegishli ballarning yo‘qligini nazarda tutadi (pozitsiyalar nisbati "muvaffaqiyatli nikoh" - "muvaffaqiyatli kar’yera", "oilaviy aloqalar" - "ijtimoiy aloqalar" , "Menejerlik faoliyati" - "sherikning muammolari va tashvishlari" va boshqalar) va instrumental qadriyatlar ("faollik" - "passivlik", "nizo" - "mojarolarsiz", "e’tibor" - "ajralish" va boshqalar). turmush o‘rtoqlar o‘rtasida muhim maqsadlar va ularga erishish vositalari to‘g‘risida murosaga kelish imkoniyatini yaratadi;

•turmush o‘rtoqlar o‘rtasidagi qadriyat yo‘nalishlarining izchillik darajasi: er-xotinlarning qiymat birligi shkalaning o‘ta qutblarida joylashgan va terminallar miqyosidagi saylovlarga tegishli ballarning yo‘qligini nazarda tutadi (pozitsiyalar nisbati "muvaffaqiyatli nikoh" - "muvaffaqiyatli kar’yera", "oilaviy aloqalar" - "ijtimoiy aloqalar" , "Menejerlik faoliyati" - "sherikning muammolari va tashvishlari" va boshqalar) va instrumental qadriyatlar ("faollik" - "passivlik", "nizo" - "mojarolarsiz", "e’tibor" - "ajralish" va boshqalar). turmush o‘rtoqlar o‘rtasida muhim maqsadlar va ularga erishish vositalari to‘g‘risida murosaga kelish imkoniyatini yaratadi;

•turmush o‘rtoqlarning kasbiy manfaatlari o‘xshashligining o‘lchovi: bu o‘zgaruvchan narsa asosiy emas, shu bilan birga sheriklarning faoliyat sohalariidagi farqlar, shuningdek, ulardan birining oilaviy va kasbiy muvaffaqiyat muvozanati jihatidan eng "muammoli" sohalarga tegishli bo‘lishi, boshqa omillar bilan birgalikda sezilarli ta’sir ko‘rsatishi mumkin. ham nikohning barqarorligi darajasida, ham oilaviy munosabatlarning muvaffaqiyatli rivojlanishi, shuningdek ishdan qoniqish va kar’yera o‘shidagi muvaffaqiyat. Shunday qilib, mehnatning turli sohalari menejerlari tomonidan berilgan ayrim baholarning qiyosiy tahlili shuni ko‘rsatadiki: oilaviy munosabatlardagi nizolarning eng yuqori ko‘rsatkichlari ta’limda, oilaviy munosabatlardan o‘zaro qoniqish - ishlab chiqarish sohasida, yetakchining kar’yerasining o‘z oilasi uchun ahamiyati - savdoda kuzatiladi;



2. Nikoh munosabatlarining kasbiy kar'yera rivojlanishiga ta'sirining muhim omillari aniqlandi. Ulardan asosiylari:

- turmush o'rtog'ining yetakchi kar'yera bilan munosabatlarining ifodasi. Ushbu ko'rsatkich hissiy (ekspressiv baholash) va intellektual (qarorlar, mulohazalar, maslahat) shakllari kombinatsiyasidan iborat bo'lib, u boshning ishlashiga va to'g'ridan-to'g'ri unga kar'yera rivojlanishining sub'yekti sifatida javob beradi. Og'zaki aloqa vositalari, mimika va imo-ishoralar kombinatsiyasi turmush o'rtog'i tomonidan yetakchining qadriyatlarini, qiziqishlarini, motivlarini va harakatlarini ma'qullash yoki rad etish bilan belgilanadi. Shunday qilib, qo'llab-quvvatlashni ifoda etish shakllari sherikning menejerning kasbiy faoliyatini ma'qullashi, uning kar'yera rivojlanishini ijobiy baholashi, ofis muammolarini muhokama qilishda ishtirok etish va ularni hal qilish usullari;

Yuqori darajadagi "kar'yerada ishtirok etish" menejerning rasmiy vazifalarini bajarish va kar'yera niyatlarini amalga oshirishni yengillashtirishga qaratilgan turmush o'rtog'ining xulq-atvor reaksiyalarining majmuini nazarda tutadi.

3. Kasb-hunar oilaning yetakchiga ta'siri jihatidan eng samarali, yuqoridagi omillarning mos kelmagan namoyishlari kombinatsiyasiga asoslanganligi biroz paradoksal bo'lib tuyuladi: "kar'yeraga munosabat bildirish" va "kar'yera ishtirok etish". "Yoqmaslik - yordam berish" va "ma'qullash - qarshilik" kombinatsiyalaridagi munosabatlardagi ziddiyatlar, fikrlar, turmush o'rtog'ining xulq-atvori reaksiyalari va rahbarning rasmiy doirasidagi ishtirok shakllari bilan baholanadi. Ushbu modellar haqiqiy amaliyot bilan tez-tez uchrashib turadi (14,0% va 28,5%) va ularning kar'yera o'sishi bo'yicha yakuniy samaradorligi oilalarda muvaffaqiyatli yetakchilarning namoyon bo'lish chastotasi (20,8% va 31,5%)ni tashkil etadi. Bunday holda, menejer tomonidan ushbu ta'sirlarni baholashda ifodalangan asosiy tushunchasi: "oiladagi nizolar" va "oilaning noqulay ahvoli" ularning yakuniy ko'rsatkichlari bilan bog'liq emas - yetakchining oila va professionallarning kombinatsiyasining mohiyatini ko'rib chiqishi xizmat maqsadlariga erishish va natijada ularning kasbiy faoliyatini muvaffaqiyatli deb baholash hisoblanadi.

Ushbu holatning sabablari va oqibatlarini o'rganish oilaning yetakchining kar'yerasidagi rolini tahlil qilish bilan bog'liq bo'lib, u oilani "kar'yera uchun noqulay" deb baholash bilan yakunlanadi. "Kar'yera - oila" yo'nalishi bo'yicha ziddiyatlarni bartaraf etish oilaviy va kasbiy hayot sohalarining kombinatsiyasini ("biz nimani yo'qotamiz, biz qanday aloqada bo'lamiz va men va mening oilam o'sib borayotgan kar'yera o'sishida nimani qo'lga kiritamiz") xarakterini, shuningdek mansab maqsadlariga erishishda shakllanishidagi hissa mohiyatini qayta ko'rib chiqish orqali yuzaga keladi. ("Mansab bir-biriga zid bo'lmaydigan darajada, lekin oila hayotining maqsadlari va manfaatlarini birlashtirish va to'ldirishga imkon beradigan darajada"). Natijada, hayotning muhim sohalari (kasbiy va oilaviy) "o'zaro ishtirok etish muvozanati" ga erishish va o'zlarining kar'yera muvaffaqiyatlarini baholanadi.

Zamonaviy ilm-fan va amaliyotda, turmush o'rtoqlar o'rtasida "paradoksal aloqa" mavjud bo'lsa, oiladagi o'zaro ta'sirni samarali deb bo'lmaydi, degan ishonch bor; aloqa noaniqligi er-xotin munosabatlaridagi asosiy nuqsonlardan biri sifatida tan olingan. O'zaro eksklyuziv xabarlardan bir vaqtning o'zida foydalanish, ularning har biri haqiqat deb qabul qilinishi mumkin yoki qabul qilinishi haqiqatan ham uzatilayotgan ma'lumotlarning asl maqsadi va mazmunini tushunish darajasini murakkablashtiradi. Yuqorida ko'rib chiqilgan hodisa bilan bog'liq holda, og'zaki murojaat va haqiqiy amalga oshirilgan xatti-harakatlar va harakatlar bir-birini istisno qiladi.

4. Oilaviy munosabatlarning kar'yera salohiyatini bashorat qilish uchun hisoblangan qiymatlarni aniqladi va asosladi. Rahbarning oilaviy ahvolini tavsiflashda biz mos yozuvlar ko'rsatkichlarini [4] nazarda tutamiz:

- strategik yo'nalish: bir tomondan, oila va nikoh qadriyatlarini, boshqa tomondan, ish va kar'yera, shuningdek, oilaviy hayotdagi sheriklar uchun muvaffaqiyatning semantik va funksional yuki bilan bog'liq bo'lgan oilaviy muhit tomonidan ustuvor yo'nalishlar ichki o'rnatilgan va qabul qilingan;

- oilaviy kontekstning mavjudligi: mansab qarorlarini qabul qilishda va rasmiy faoliyatni amalga oshirishda oilasi oldida turgan dolzarb muammolar va maqsadlarning boshlig'ini hisobga olish;

- oilaviy resursni jalb qilish: menejerning kar'yera o'sishi jarayoni va natijalariga oilaviy muhitning reaksiyalari mavjudligini baholashda nikoh sheriklarining o'zaro vakillik nisbati (haqiqiy va ideal);

- oilaviy resursning dolzarbligi: menejerning kar'yera o'sishi jarayoni va natijalariga oilaviy muhit reaksiyalarining xususiyatini baholashda turmush o'rtoqlarning o'zaro vakillik nisbati (haqiqiy va ideal).

Ushbu ko'rsatkichlarning har biri "nikoh munosabatlari" omilining umumiy tarkibida to'qilgan, shu bilan birga uning vazni boshqacha. Taqdim etilgan ko'rsatkichlarning amaliy qiymati nafaqat ularning haddan tashqari, qutb qiymatlarini aniqlashda, balki ularni miqdoriy o'lchov qilish imkoniyatida ham yotadi. Uskunalar to'plami sifatida menejer hayotining hozirgi holatini diagnostika qilish uchun so'rov o'tkazish usullaridan foydalanish (chuqur intervyu, so'rovnoma, ekspert so'rovi) va ularning asosida menejerning eng yaqin ijtimoiy muhiti ta'sirining samaradorligi nuqtai nazaridan uning faoliyati samaradorligi bo'yicha prognozini shakllantirishdan foydalanish taklif etiladi.

Miqyosga bo'linishlar soni bo'yicha aniqlangan o'lchov aniqligi, o'rganilgan parametrlarning o'ziga xos xususiyatlari va asbobning o'ziga xos xususiyati bilan bog'liq: anketalarda javob variantlarining tavsiya etilgan soni 4-5 oralig'ida o'zgarib turadi. Bundan tashqari, olingan javoblarning etarliligi va ishonchliligi to'g'ridan-to'g'ri va bilvosita savollar tizimini yaratish orqali "maxfiylik" to'siqlarini engib o'tish qobiliyatiga bog'liq bo'ladi. Bizningcha, kadrlar va konsalting xizmatlari mutaxassislar tomonidan olib boriladigan buxgalteriya hisobi hozirgi kunga qadar yashirin va shu bilan birga professional kar'yeradagi muhim omil - menejerning oilaviy munosabatlar xususiyatlari - aniq innovatsion xususiyat va aniq amaliy ahamiyatga ega. Kasbiy rivojlanish va ish joyining o'sishi uchun bunday salohiyatni ochish va "ishga tushirish" ish beruvchi (yuqori

rahbariyat), kasbiy faoliyat sub'yekti va uning oilasi o'rtasida tuzilgan bir xil shartnoma sharoitida mumkin.

### **7.5. Kar'yerogramma**

**Kar'yerogramma** - bu kar'yerani boshqarish vositasi bo'lib, tashkilotda kerakli pozitsiyani egallash uchun xodimning optimal rivojlanishining tavsifi. Mutaxassis ma'lum bir joyda samarali ishlash uchun kerakli bilimlarni egallash va zarur ko'nikmalarni egallash uchun qaysi yo'ldan borishi kerakligi to'g'risida rasmiylashtirilgan fikr. U xodimning shaxsiy so'rovlari, uning umumiy ta'lim darajasi va kasbiy tayyorgarligi, sog'liqni saqlash holati to'g'risidagi tibbiy xulosasi, kasbiy va malakasini oshirishda namunaviy sxemalarning kasbiy muvofiqligi to'g'risidagi tavsiyalar asosida tuziladi. Xodim uchun individual taraqqiyot rejasini mehnat harakati sohasidagi tashkilot imkoniyatlariga moslashtirish kar'yera sohasida shaxsiy kutishlarni malakali kadrlarga bo'lgan tashkiliy ehtiyojlar bilan birlashtirish orqali amalga oshiriladi. Kadrlar bo'yicha mutaxassislarning rasmiy va norasmiy maslahatlari, to'g'ridan-to'g'ri rahbarning maslahati, tashkilotdagi bo'sh ish o'rinlari to'g'risida ma'lumot berish hozirgi mavjud kombinatsiyaning shakli bo'lishi mumkin.

Kar'yerogramma jadvalining tuzilishiga odatda quyidagilar kiradi:

1. Xodimning shaxsiy ma'lumotlari.
2. Lavozimi.
3. Ishlagan lavozimdagi ish tajribasi.
4. Xodimning shaxsiy kar'yera ko'rsatmalari.
5. Hozirgi holatda o'sish uchun imkoniyatlar.
6. Xodimning kompaniyadagi faoliyati tarixi.
7. Treninglar haqida ma'lumot.
8. Sertifikatlashtirish natijalari.
9. Yuqori lavozim uchun zarur bo'lgan mahorat, bilim va ko'nikmalar.
10. Yangi lavozimni egallash uchun o'zlashtirilishi kerak bo'lgan mashg'ulotlar turi va usullari.
11. Xodim tayinlangan kadrlar zaxirasining darajasi.

## 12. Kompaniyadagi bo'sh ish o'rinlarining mavjudligi.

Xodimning taraqqiyotini baholash, uning inson kapitaliga mos ravishda xodimni rag'batlantirish uchun echim ishlab chiqishning muhim vositasidir. Taraqqiyot darajasi va rivojlanish imkoniyatlarini baholash uchun quyidagi maxsus o'lchov qo'llaniladi:

- 1 - zudlik bilan ilgarilashga loyiq (gorizontal, vertikal);
- 2 - kelgusi ikki yil yoki undan ko'proq vaqt ichida o'sishga loyiq;
- 3 - oshirishga loyiq, ammo vaqt noaniq;
- 4 - gorizontal harakatga bog'liq;
- 5 - hozirgi va yaqin kelajakda taraqqiyot muammoli.

Nomzodlarning taraqqiyot darajasini baholash natijalari shaxsiy lavozimini ko'tarish rejasini yoki ish joyini almashtirishning istiqbolli sxemalarini tuzatish bo'lishi mumkin. Rag'batlantirish uchun haqiqiy tashkiliy imkoniyat bo'lgan taqdirda, nomzodning lavozimga tayyorligi to'g'risida munozara o'tkaziladi va uni tayinlash to'g'risida qaror qabul qilinadi. "Lavozimga kirish" bosqichi xodimni tayinlash bilan bog'liq bo'ladi.

Ushbu bosqichning maqsadi - rahbarlar, hamkasblar va bo'ysunuvchilar tomonidan yangi tayinlanganlarni axborot, tashkiliy va ma'naviy qo'llab-quvvatlash uchun sharoit yaratishdan iborat. Qo'llab-quvvatlash shakllari eng oddiyidan eng murakkabiga juda farq qilishi mumkin: professional muhit bilan suhbatlardan tortib ishlab chiqarish va tijorat faoliyati samaradorligini oshirish bo'yicha qo'shma tadbirlarni tashkil etishga qadar. Kadrlarning kasbiy va malakaviy ko'tarilishi samaradorligining mezonlari uzoq muddatli istiqbolda tashkilotning raqobatbardoshligi hisoblanadi. Shu munosabat bilan, ko'rib chiqilayotgan jarayon ustidan nazorat maxsus ko'rsatkichlar tizimi yordamida amalga oshiriladi. Ushbu ko'rsatkichlarga quyidagilar kiradi:

1. O'z manbalaridan ish o'rinlari bilan ta'minlash.
2. Bitta lavozimda o'rtacha xizmat muddati.
3. Xodimlarning har bir ko'tarilish turida ishtirok etish darajasi.
4. Har bir reklama turining mustaqillik darajasi.

5. Rag'batlantirishning ayrim turlari o'rtasidagi o'zaro bog'liqlik darajasi.

6. Kadrlar almashinuvi.

Ko'rsatkichlar tizimidan foydalangan holda kasbiy va malaka oshirishni nazorat qilish bizni ko'rib chiqilayotgan jarayonning kuchli va zaif tomonlarini aniqlashga imkon beradi, bu ularni lavozimga ko'tarish uchun standart echimlarni shakllantirishda, tashkiliy va yakka tartibda ko'tarilish rejalarini ishlab chiqishda hisobga olish va natijada tashkilotdagi butun kar'yera menejmenti tizimining samaradorligini oshirishdir.

### **Kar'yerogramma usulining afzalliklari va kamchiliklari**

Afzalliklari: 1. Kar'yerogramma usuli natijaga erishish uchun eng samarali turtki beradi

2. Kasbiy va shaxsiy o'sishni rag'batlantiradi, rivojlanish va o'qitish uchun javobgarlikni kompaniyadan xodimga yuklaydi

3. Ushbu usul tizimning shaffofligi, tushunarligi va adolatliligini ta'minlaydi.

Kamchiliklari:

1. Ishlab chiqish va amalga oshirishning murakkabligi

2. Kompaniyaning ierarxik tuzilishini muntazam, tezkor va moslashuvchan qayta ko'rib chiqish, "maqom" pozitsiyalari tizimini joriy etish zarurati.

Kar'yerogramma kar'yera rejalashtirish vositasi sifatida quyidagilarni ta'minlaydi:

- tashkilot va xodimning maqsadlari va ehtiyojlarini hisobga olish va bog'lash;

- odamlarni o'sishining haqiqiy istiqbollari va xohlagan narsasiga erishishga imkon beradigan sharoitlar bilan tanishtirish, shu bilan birga kar'yera boshi berk ko'chadan qochish;

- mehnat motivatsiyasi;

- lavozimlarga o'tkazmalar ketma-ketligi ko'rinishida rag'batlantirish salohiyatini aniqlash va uni amalga oshirishni ta'minlaydigan faoliyatni aniqlash;

- individual rivojlanish, kasbiy o'sish, kadrlar malakasining yangi talablarga muvofiqligi.

Kar'yera rejalashtirish yangi bo'sh ish o'rinlarini yaratmaydi va o'sishni kafolatlamaydi, ammo istalgan kar'yera istiqbollari aniq belgilash xodimlarga yordam beradi:

- ish va tashkilotdan ko'proq qoniqish hosil qilishga yordam beradi;
- kasbiy faoliyat sohasida maqsadlarga erishish uchun yanada qulay imkoniyatlar yaratadi;
- mehnatga nafaqat kundalik vazifa, balki lavozimga ko'tarilish sharti sifatida munosabat bildiradi;
- istiqbollarning tasavvurlari va hayotingizning boshqa jihatlarini rejalashtirish qobiliyatini namoyon qiladi;
- maqsadli kasbiy rivojlanishga qiziqish va boshqalar uyg'otadi.

Kar'erogramma - bu kar'yerani boshqarish vositasi bo'lib, 5-10 yil davomida tuzilgan va bir tomondan xodimning gorizontal yoki vertikal harakati bo'yicha ma'muriyatning majburiyatlarini o'z ichiga olgan hujjat (u haqiqatan ham murojaat qilishi mumkin bo'lgan lavozimlarning rasmiy ro'yxati shaklida), boshqa tomondan xodimning ta'lim darajasini ko'tarish bo'yicha majburiyatlari, malaka, kasbiy mahoratni va xodimning tashkilotda kerakli pozitsiyani egallashi uchun optimal rivojlanish yo'lining tavsifi, mutaxassis kerakli bilimlarni egallashi va ma'lum bir joyda samarali ishlash uchun zarur bo'lgan ko'nikmalarni o'zlashtirishi kerak bo'lgan yo'lni aniq va vizual tarzda tavsiflaydi.

Shaxsiy ko'tarilish rejasining tuzilishi (kar'yeragramma), odatda, to'rtta ma'lumot bloklarini o'z ichiga oladi

- ma'lumotlarning birinchi bloki xronologik tartibda xodimning rivojlanish voqealarini, bosqichlarini o'z ichiga oladi (masalan: malaka, lavozimlar, ish haqi, ish sharoitlari va boshqalar o'zgarishi).
- ikkinchi blokda ishchining rivojlanish bosqichlaridan o'tishi uchun bajarishi kerak bo'lgan talablar (masalan, xizmatda ko'tarilish uchun qanday ma'lumot

(malakaga ega bo'lish kerak, ish haqi uchun qo'shimcha ish haqi olish uchun qanday ish turlarini bajarish kerak va hokazo) ko'rsatiladi;

- uchinchi blokda ma'muriyat xodimning rivojlanishi bilan bog'liq bo'lgan majburiyatlari qayd etiladi;

- to'rtinchi blokda xodim tomonidan talablarning bajarilishi yoki bajarilmasligi yoki ma'muriyatning majburiyatlarini rag'batlantirish yoki jazolash choralari ko'rsatiladi.

### **Kar'yerogrammani tuzish.**

Kar'yerogrammani tuzishda shaxsiy maqsadlar tizimini shakllantirish va xodimga kasbiy maqsadlarga erishish uchun nima qilish kerakligini tushunishga imkon beradigan aniq mezonlarni ishlab chiqishdan boshlash kerak (kar'yera o'sishi).

Shuni esda tutish kerakki, xodimlarning shaxsiy maqsadlari har doim ham kompaniyaning maqsadlariga to'g'ri kelmaydi. Xodim nafaqat kar'yera o'sishini, balki o'z-o'zini anglashni yoki ish va bolalarni tarbiyalashni birlashtirish imkoniyatini xohlashi mumkin. Har bir xodim lavozimini ko'tarishni istagan ko'plab kadrlar menejerlarining fikriga zid bo'lgan boshqa intilishlar ham mavjud bo'ladi.

Har bir xodimning maqsadlari aniqlangandan so'ng, shaxsiy kar'yeragramma yaratishni boshlash vaqti keladi. U yuqori lavozimga o'tish uchun xodim erishishi kerak bo'lgan qobiliyat va yutuqlarni o'z ichiga olishi kerak. Bundan tashqari, har bir insonning imkoniyatlarini hisobga olish kerak. Agar xodim yetakchilik fazilatlariga ega bo'lmasa, unda lavozimidan ko'tarilish uchun uning oldiga maqsad qo'yishning hojati yo'q.

Dastlab, kompaniyaga kelgan xodimlar majburiy o'qitish kursidan o'tadilar, so'ngra sertifikat olishadi. Sertifikatlash jarayonida istiqbolli xodimlar tanlab olinadi, ularga kelajakda yuqori lavozimni egallash taklif etiladi. Tabiiyki, agar kompaniya ishchilarga qo'yadigan muayyan shartlar bajarilsa, o'sishga erishish mumkin. Agar kimdir kar'yera o'sishini istamasa, u uchun "gorizontal" transferlar tizimi ishlab chiqilishi mumkin. Natijada, barcha xodimlar qo'llaridan kelganicha



harakat qilishga harakat qilishadi, chunki agar u pul topilsa, rag'batlantirish haqiqat ekanligini aniq tushunishadi.

Muvaffaqiyatli kar'yera uchun quyidagi shartlar bajarilishi lozim:

- uzluksiz o'qitish va malaka oshirish, o'zini rivojlantirish;
- tashkilot va undagi ishlarning holati va uning bo'linmalarini bilish;
- yuqori professionallik;
- ichki loyihalarni amalga oshirishda faol ishtirok etish;
- adabiyot yangiliklari bilan tanishish va ufqlarini kengaytirish;
- tasvirni yaratish va saqlash;
- boshqalarni o'qitishda ishtirok etish, ilg'or tajribalarni tarqatish;
- -bevosita rahbar bilan hamkorlik.

Kar'yerani rejalashtirish quyidagilarni ta'minlaydi:

- tashkilot va xodimning maqsadlari va ehtiyojlarini hisobga olish va bog'lash;

- odamlarni o'sishining haqiqiy istiqbollari va xohlagan narsasiga erishishga imkon beradigan sharoitlar bilan tanishtirish, shu bilan birga mansab boshi berik ko'chadan qochish;

- mehnat motivatsiyasi;

- lavozimlarda ketma-ket harakatlar shaklida rag'batlantirish imkoniyatlarini aniqlash va uni amalga oshirishni ta'minlash choralarini belgilash; - individual rivojlanish, kasbiy o'sish, kadrlar malakasining yangi talablarga muvofiqligini ta'minlashi lozim.

### **Qisqacha xulosa**

Kar'yera - fransuzcha so'zdan olingan bo'lib, ma'lum bir sohadagi (jamoat, xizmat, ilmiy, kasbiy) faoliyatida muvaffaqiyatli o'sish degan ma'noni anglatadi.

Vertikal kar'yera - bu tashkilot zinapoyasining yuqori pog'onasiga ko'tarilish, gorizontal kar'yera - bu xodimning boshqa faoliyat sohasiga o'tishi yoki tashkiliy tuzilishda qat'iy rasmiy fikriga ega bo'lmagan lavozimda rasmiy rolni bajarishidir.

Markazga yo'naltirilgan kar'yera - xodimni ham rasmiy, ham norasmiy xarakterdagi yig'ilishlarga taklif qilishda, shuningdek rahbariyatning ba'zi maxfiy ko'rsatmalarini bajarishda ifodalangan tashkilot rahbariyatiga qarab harakatlanish jarayoni sifatida shakllanadi.

Hukmronlik kar'yerasi - ierarxik pog'onani yuqoriga ko'tarish orqali korxonadagi ta'sir darajasini oshirish. Malakali kar'yera - kasbiy o'sish, ma'lum bir kasb bo'yicha ish haqi miqyosidagi harakat. Statusli kar'yera - ish staji yoki kompaniya rivojiga qo'shgan ulkan hissasi uchun imtiyozlar olish orqali tashkilotdagi xodim maqomini oshirishga qaratilgan.

Potentsial kar'yera - o'z rejalari, qobiliyatlari va maqsadlarini hisobga olgan holda, shaxs tomonidan yakka o'zi qurilgan hayotiy ish yo'li hisoblanadi.

Haqiqiy kar'yera - xodimning ma'lum bir vaqt davomida ma'lum bir kasb va ma'lum bir tashkilotda erishgan kar'yerasini o'sishini nazarda tutadi.

Ixtisoslashgan kar'yera - xodimning bir kasb doirasida o'z kasbiy faoliyatining turli bosqichlarini bosib o'tishi bilan tavsiflanadi.

Pog'onali kar'yera - vertikal va gorizontal kar'yera elementlarini birlashtirgan kar'yera turidir. Pog'onali kar'yera juda keng tarqalgan va u tashkilot ichida ham, tashkilotlararo shakllarida ham bo'lishi mumkin.

Yashirin (markazlashtirilgan) kar'yera - tashkilotga rahbarlik qilish uchun asosiy harakatni o'z ichiga olgan, boshqalar uchun eng kam seziladigan kar'yera turi hisoblanadi.

Turg'unlik - kar'yerada muhim o'zgarishlarining yetishmasligi.

Kar'yeragramma - bu kar'yerani boshqarish vositasi bo'lib, 5-10 yil davomida tuzilgan va bir tomondan xodimning gorizontal yoki vertikal harakati bo'yicha ma'muriyatning majburiyatlarini o'z ichiga olgan hujjatdir.

**Tyanch iboralar:** *Kar'yera, professional va rasmiy kar'yera, vertikal kar'yera, gorizontal kar'yera, markazga yo'naltirilgan kar'yera, hukmronlik kar'yerasi, malakali kar'yera, statusli kar'yera, chiziqli, chiziqsiz, turg'unlik, barqaror kar'yera, kar'yera bosqichlari, kar'yeragramma.*

## **O‘zini-o‘zi nazorat va muhokama qilish uchun savollar.**

1. Kar’yera so‘zining lug‘aviy ma’nosini tushuntirib bering.
2. Keng ma’noda kar’yera nimani anglatadi?
3. Tor ma’nosida kar’yeraga ta’rif bering.
4. Kar’yerani o‘shiga qanday omillar ta’sir ko‘rsatadi?
5. Amalga oshirish imkoniyati bo‘yicha, kar’yeraning tasniflarini ayting.
6. Potensial kar’yera nimalarni hisobga oladi?
7. Haqiqiy kar’yera qanday shakllanadi?
8. Professional va rasmiy kar’yera haqida nimalarni bilasiz?
9. Vertikal kar’yera va gorizontal kar’yera qanday lavozimlarga xos.
10. Markazga yo‘naltirilgan kar’yera qanday shakllanadi?
11. O‘zgarishlarning mazmuni bo‘yicha kar’yeraning qanday turlarini bilasiz?
12. Oqim talabi bo‘yicha kar’yeraning qanday turlarga ajratiladi?
13. Turg‘unlik - kar’yerada qanday hollarda sodir bo‘ladi?
14. Barqaror va javobsiz, uzluksiz va davomiy kar’yeralar deganda nimani tushunasiz?
15. Amalga oshirish imkoniyati bo‘yicha, kar’yeraning tasniflarini ayting.
16. Potensial va haqiqiy kar’yeraga qanday erishiladi?
17. Kar’yera bosqichlarini ayting.
18. Kar’erogramma nima va uqanday tuziladi?

## **Testli nazorat**

### **1. Kar’yera ... degan ma’noni anglatadi.**

A. Fransuzcha so‘zdan olingan bo‘lib, ma’lum bir sohadagi (jamoat, xizmat, ilmiy, kasbiy) faoliyatida muvaffaqiyatli o‘shish.

B. Inglizcha so‘zdan olingan bo‘lib, ma’lum bir sohadagi (jamoat, xizmat, ilmiy, kasbiy) faoliyatida muvaffaqiyatli o‘shish.

C. Nemischa so‘zdan olingan bo‘lib, ma’lum bir sohadagi (jamoat, xizmat, ilmiy, kasbiy) faoliyatida muvaffaqiyatli o‘shish.

D.Lotincha soʻzdan olingan boʻlib, maʼlum bir sohadagi (jamoat, xizmat, ilmiy, kasbiy) faoliyatida muvaffaqiyatli oʻsish.

### **2. Karʼyerani oʻsishiga quyidagilar yordam beradi:**

1. Ish darajalari, ierarxiya pogʻonalari.
2. Koʻnikma va bilimlarni birlashtirib turadigan malaka zinapoyalari va unga tegishli razryadlar.
3. Xodimning tashkilot rivojiga qoʻshgan hissasini aks ettiruvchi maqom darajalari (ish staji, ratsionalizatorlik takliflari va boshqalar).
4. Tashkilotdagi taʼsir darajasi sifatidagi xokimlik darajasi (muhim qarorlarni qabul qilishda ishtirok etish, yetakchiga yaqinlik).
5. Moddiy daromad darajasi (ish haqi darajasi va ijtimoiy nafaqalar xilma-xilligi).

A.1,2,3,4,5

B.2,3,4,5

C.2,3,4

D.3,4,5

### **3. Vertikal karʼyera – bu:**

- A.Tashkilot zinapoyasining yuqori pogʻonasiga koʻtarilish.
- B.Bu xodimning boshqa faoliyat sohasiga oʻtishi yoki tashkiliy tuzilishda qatʼiy rasmiy fikriga ega boʻlmagan lavozimda rasmiy rolni bajarishi.
- C.Xodimni ham rasmiy, ham norasmiy xarakterdagi yigʻilishlarga taklif qilishda shakllanadi.
- D.Baʼzi maxfiy koʻrsatmalarini bajarishda ifodalangan tashkilot rahbariyatiga qarab harakatlanish jarayoni sifatida shakllanadi.

### **4. Gorizontal karʼyera – bu:**

- A. Bu xodimning boshqa faoliyat sohasiga oʻtishi yoki tashkiliy tuzilishda qatʼiy rasmiy fikriga ega boʻlmagan lavozimda rasmiy rolni bajarishi.

B. Tashkilot zinapoyasining yuqori pogʻonasiga koʻtarilish.

C. Xodimni ham rasmiy, ham norasmiy xarakterdagi yigʻilishlarga taklif qilishda shakllanadi.

D. Baʼzi maxfiy koʻrsatmalarini bajarishda ifodalangan tashkilot rahbariyatiga qarab harakatlanish jarayoni sifatida shakllanadi.

### **5. Markazga yoʻnaltirilgan karʼyera - bu:**

A. Xodimni ham rasmiy, ham norasmiy xarakterdagi yigʻilishlarga taklif qilishda, rahbariyatning baʼzi maxfiy koʻrsatmalarini bajarishda ifodalangan tashkilot rahbariyatiga qarab harakatlanish jarayoni sifatida shakllanadi.

B. Bu xodimning boshqa faoliyat sohasiga oʻtishi yoki tashkiliy tuzilishda qatʼiy rasmiy fikriga ega boʻlmagan lavozimda rasmiy rolni bajarishi.

C. Tashkilot zinapoyasining yuqori pogʻonasiga koʻtarilish.

D. Xodimni ham rasmiy, ham norasmiy xarakterdagi yigʻilishlarga taklif qilishda shakllanadi.

### **6. Oʻzgarishlarning mazmuni boʻyicha karʼyera:**

A. Hukmronlik karʼyerasi, malakali karʼyera, statusli karʼyera.

B. Hukmronlik karʼyerasi, statusli karʼyera.

C. Hukmronlik karʼyerasi, malakali karʼyera.

D. Malakali karʼyera, statusli karʼyera.

### **7. Oqim talabi boʻyicha karʼyeraning quyidagi turlari ajratiladi:**

A. Chiziqli tip, chiziqsiz tip, jarayonning spiral shaklida rivojlanishi, turgʻunlik.

B. Jarayonning spiral shaklida rivojlanishi, turgʻunlik .

C. Chiziqli tip, chiziqsiz tip, turgʻunlik.

D. Chiziqli tip, chiziqsiz tip, jarayonning spiral shaklida rivojlanishi.

**8. Amalga oshirish imkoniyati bo'yicha, kar'yeraning quyidagicha tasniflarini ko'rish mumkin:**

- A. Potensial kar'yera, haqiqiy kar'yera.
- B. Ixtisoslashgan kar'yera, ixtisoslashmagan kar'yera.
- C. Potensial kar'yera, haqiqiy kar'yera.
- D. Ixtisoslashmagan kar'yera, potensial kar'yera.

**9. Ixtisoslashgan kar'yera –bu:**

- A. Xodimning bir kasb doirasida o'z kasbiy faoliyatining turli bosqichlarini bosib o'tishi bilan tavsiflanadi.
- B. Xodimning o'z kasbiy faoliyatining turli bosqichlarini bosib o'tishi bilan tavsiflanadi.
- C. Xodimning bir kasb doirasidagi faoliyati bilan tavsiflanadi.
- D. Xodimning bir kasb doirasida o'sishi bilan tavsiflanadi.

**13. Pog'onali kar'yera – bu ... elementlarini birlashtirgan kar'yera turidir.**

- A. Vertikal va gorizontal kar'yera.
- B. Malakali va statusli kar'yera.
- C. Potensial kar'yera, haqiqiy kar'yera.
- D. Ixtisoslashgan kar'yera, ixtisoslashmagan kar'yera.

**11. Yashirin (markazlashtirilgan) kar'yera deganda ... tushuniladi**

- A. Tashkilotga rahbarlik qilish uchun asosiy harakatni o'z ichiga olgan, boshqalar uchun eng kam seziladigan kar'yera turi.
- B. Tashkilotga rahbarlik qilish uchun asosiy harakatni o'z ichiga olgan, boshqalar uchun eng ko'p seziladigan kar'yera turi.
- C. Tashkilotga rahbarlik qilish uchun asosiy harakatni o'z ichiga olgan, boshqalar uchun eng sezilmaydigan kar'yera turi.
- D. Tashkilotga rahbarlik qilish uchun asosiy harakatni o'z ichiga olgan kar'yera turi.

## **12. Kar'erogramma – bu:**

A.Kar'yerani boshqarish vositasi bo'lib, 5-10 yil davomida tuzilgan va bir tomondan xodimning gorizontol yoki vertikal harakati bo'yicha ma'muriyatning majburiyatlarini o'z ichiga olgan hujjat.

B.Kar'yerani boshqarish vositasi bo'lib, 3-5 yil davomida tuzilgan va bir tomondan xodimning gorizontol yoki vertikal harakati bo'yicha ma'muriyatning majburiyatlarini o'z ichiga olgan hujjat.

C.Kar'yerani boshqarish vositasi bo'lib, 2-5 yil davomida tuzilgan va bir tomondan xodimning gorizontol yoki vertikal harakati bo'yicha ma'muriyatning majburiyatlarini o'z ichiga olgan hujjat.

D.Kar'yerani boshqarish vositasi bo'lib, 5 yil davomida tuzilgan va bir tomondan xodimning gorizontol yoki vertikal harakati bo'yicha ma'muriyatning majburiyatlarini o'z ichiga olgan hujjat.

## **GLOSSARIY**

**Kar'yera** - frantsuzcha so'zdan olingan bo'lib, ma'lum bir sohadagi (jamoat, xizmat, ilmiy, kasbiy) faoliyatida muvaffaqiyatli o'sish degan ma'noni anglatadi.

**Vertikal kar'yera** - bu tashkilot zinapoyasining yuqori pog'onasiga ko'tarilish.

**Gorizontol kar'yera** - bu xodimning boshqa faoliyat sohasiga o'tishi yoki tashkiliy tuzilishda qat'iy rasmiy fikriga ega bo'lmagan lavozimda rasmiy rolni bajarishi.

**Markazga yo'naltirilgan kar'yera** - xodimni ham rasmiy, ham norasmiy xarakterdagi yig'ilishlarga taklif qilishda, shuningdek rahbariyatning ba'zi maxfiy ko'rsatmalarini bajarishda ifodalangan tashkilot rahbariyatiga qarab harakatlanish jarayoni sifatida shakllanadi.

**Hukmronlik kar'yerasi** - ierarxik pog'onani yuqoriga ko'tarish orqali korxonadagi ta'sir darajasini oshirish.

**Malakali kar'yera** - kasbiy o'sish, ma'lum bir kasb bo'yicha ish haqi miqyosidagi harakat.

**Statusli kar'yera** - ish staji yoki kompaniya rivojiga qo'shgan ulkan hissasi uchun imtiyozlar olish orqali tashkilotdagi xodim maqomini oshirish.

**Turg'unlik** - kar'yerada muhim o'zgarishlarining yetishmasligi.

**Potentsial kar'yera** - o'z rejalari, qobiliyatlari va maqsadlarini hisobga olgan holda, shaxs tomonidan yakka o'zi qurilgan hayotiy ish yo'li.

**Haqiqiy kar'yera** - xodimning ma'lum bir vaqt davomida ma'lum bir kasb va ma'lum bir tashkilotda erishgan kar'yerasini o'sishi.

**Ixtisoslashgan kar'yera** - xodimning bir kasb doirasida o'z kasbiy faoliyatining turli bosqichlarini bosib o'tishi bilan tavsiflanadi.

**Pog'onali kar'yera** - vertikal va gorizontal kar'yera elementlarini birlashtirgan kar'yera turidir. Pog'onali kar'yera juda keng tarqalgan va u tashkilot ichida ham, tashkilotlararo shakllarida ham bo'lishi mumkin.

**Yashirin (markazlashtirilgan) kar'yera** - tashkilotga rahbarlik qilish uchun asosiy harakatni o'z ichiga olgan, boshqalar uchun eng kam seziladigan kar'yera turi.

**Kar'erogramma** - bu kar'yerani boshqarish vositasi bo'lib, 5-10 yil davomida tuzilgan va bir tomondan xodimning gorizontal yoki vertikal harakati bo'yicha ma'muriyatning majburiyatlarini o'z ichiga olgan hujjat



## **8-Mavzu. BOSHQARUV KOMPETENSIYALARI**

### **Reja:**

#### **8.1. Kompetensiya va kompetentlik tushunchalari**

#### **8.2. Kompetensiyalarining aniqlanishi**

#### **8.3. Mehnat adaptatsiyasi tushunchasi va asosiy jihatlari**

#### **8.4. Adaptatsiya jarayoni bosqichlari**

### **8.1. Kompetensiya va kompetentlik tushunchalari**

Kompetensiya lotincha «Competere» soʻzidan kelib chiqqan boʻlib, "mos kelish, oʻzaro bogʻliqlik, moslik" degan maʼnoni anglatadi. Ojegov va Shvedovanning izohli lugʻatida:

Kompetensiya - bu inson yaxshi biladigan bilim doirasi. Bu oʻzlashtirilgan mahorat, koʻnikma va tajribaga asoslanadi, bu esa oʻz navbatida muayyan faoliyatni amalga oshirish yoki belgilangan vazifalarni bajarish qobiliyatini taʼminlaydi.

Mansabdor shaxsga nisbatan qoʻllaniladigan kompetensiya - bu huquq va kompetensiyalar toʻplamidir.

Bu atama birinchi marta 1959 yilda amerikalik psixolog R. Uayt tomonidan kiritilgan. U kompetensiyaga quyidagi taʼrifni bergan: shaxsning atrof-muhit bilan samarali taʼsir oʻtkazish qobiliyatidir.

Uning hamkasbi D. Maklelland ushbu tushunchani ijtimoiy psixologiya nuqtai nazaridan koʻrib chiqdi. U na kasbiy maʼlumot, na toʻplangan ish tajribasi xodimning oʻz ishini toʻgʻri bajarishiga kafolat bera olmasligiga asoslanib, mashhur "kompetensiyalar konsepsiyasi" muallifiga aylandi.

Kompetensiya faoliyatning sifati va samaradorligi uning kompetensiyalarini tahliliy, professional, ijodiy va boshqalarni belgilaydi:

#### **Kasbiy kompetensiya nima?**

Kasbiy kompetensiya - bu shaxsning kasbiy faoliyat jarayonida yuzaga keladigan muammolarni belgilangan standartlarga muvofiq hal qilish qobiliyatidir.

Menejmentda kompetensiya deganda tashkilot xodimlarining shaxsiy va kasbiy fazilatlariga qo'yiladigan talablar majmui tushuniladi. Bunga quyidagilar kirishi mumkin:

1. Axborotni tahlil qilish qobiliyati.
2. Belgilangan maqsadlarga erishishga intilish, samarali natijaga erishish.
3. Yetakchilik.
4. Yetarli darajada muloqot qilish qobiliyati (muloqot qobiliyatlari).
5. O'zgarishga tayyorlik.
6. G'oyalarni yaratish.

7. Kasbiy va pedagogik kompetensiyalar - bu o'qituvchining eridiya, ish qobiliyatlari, obro'ga asoslangan fazilatlar bo'lib, ular inson shaxsini shakllantirishga qaratilgan ta'lim va tarbiyaviy vazifalarni samarali hal etishga imkon beradi.

- kasbiy kompetensiya - kasbiy muammolarni hal qilishda amaliy tajriba, ko'nikma va bilimlar asosida muvaffaqiyatli harakat qilish qobiliyati;

- umumiy kompetensiyalar - kasbiy va mehnat muammolarini hal qilishga qaratilgan va mehnat bozorida bitiruvchini ijtimoiy va mehnat munosabatlariga qo'shilish omili bo'lgan barcha (ko'p) kasb va mutaxassisliklar uchun o'zgarimas faoliyatning universal usullari;

- kompetensiya (huquqshunoslik) - muayyan organ yoki mansabdor shaxsning qonun bilan belgilangan kompetensiyalari, huquqlari va majburiyatlari to'plami; uning davlat organlari (mahalliy o'zini o'zi boshqarish organlari) tizimidagi o'rnini belgilaydi. "Kompetensiya" tushunchasining huquqiy mazmuni quyidagi elementlarni o'z ichiga oladi: ma'lumot sub'yektlari (kompetensiyalar qo'llaniladigan ob'yektlar, hodisalar, harakatlar doirasi); organ yoki shaxsning huquqlari va majburiyatlari, kompetensiyalari; javobgarlik; maqsadlar, vazifalar va funksiyalarga muvofiqligi (huquq layoqatini ko'ring);

- kompetensiya (jamoat huquqi) - bu qonuniy ravishda jamoat ishlarining ma'lum hajmini unga tayinlash orqali boshqaruv jarayonida muayyan sub'yektning o'rnini va o'rnini aniqlashga imkon beradigan huquqiy vosita;

- yuridik shaxslar organlarining kompetensiyalari;
- kompetensiya (kadrlar menejmenti) - bu mutaxassisning (xodimning)

ma'lum bir kasbiy vazifalar sinfini hal qilishdagi shaxsiy qobiliyatidir. Xodimlarni boshqarishda kompetensiya ko'proq qabul qilish uchun nomzodning yoki xodimning shaxsiy, kasbiy va boshqa fazilatlariga, shuningdek kompaniya xodimlari guruhiga rasmiy ravishda tavsiflangan talablar sifatida tushuniladi;

Madaniyatlararo kompetensiya - boshqa madaniyat vakillari bilan muvaffaqiyatli muloqot qilish qobiliyati;

Kompetensiya (tilshunoslik) - ona tilida notiqda mavjud bo'lgan va ona tilidagi fikrlarni so'zlar (so'zlar, iboralar) tarkibida to'g'ri ifoda etish va to'g'ri (oqilona, izchil) jummalarni farqlash uchun imkoniyat beradigan intuitiv bilim.

Kompetensiya (immunologiya) - inson tanasi va issiq qonli hayvonlarning ma'lum bir immun reaksiyaga, asosan, antitellar hosil bo'lishiga qobiliyati, bir nechta toifadagi hujayralarning, asosan immunokompetent (antigenga sezgir va antigen-reaktiv) deb ataladigan hujayralarning birgalikdagi faoliyati bilan amalga oshiriladi.

Tashkilotning asosiy kompetensiyai bu tashkilotning raqobatbardosh ustunliklari to'plami, uning raqobatdosh yoki hiperakompetitiv kurashdagi asosiy trubkasi.

Kompetensiya doirasi - shaxs yoki tashkilotning ular yuqori, raqobatbardosh darajada bajaradigan bilim va ko'nikmalar to'plami.

Kompetensiyaga asoslangan yondashuv doirasida ikkita asosiy tushuncha ajratiladi: "kompetensiya" va "kompetentlik".

Kompetensiyaga asoslangan yondashuv muammosiga bag'ishlangan asarlarni tahlil qilish, hozirgi kunda bir xil sharoitda tez-tez ishlatiladigan "kompetensiya" va "kompetensiya" tushunchalarini birma-bir anglash xulosaga kelishimizga imkon beradi.

Kompetensiyalarning bir nechta ta'riflari mavjud.

- kompetensiyalar ishda, maktabda va hayotda muvaffaqiyatga erishish uchun zarur bo'lgan ko'nikmalar;

- kompetensiya (lotin tilidan tarjima qilingan) - bu odam bilimdon, bilim va tajribaga ega bo'lgan qator masalalarni anglatadi;

- kompetensiya - sub'yektning maqsadni belgilash va unga erishish uchun ichki va tashqi resurslarni samarali tashkil etishga tayyorligi. Ichki resurslar deganda bilim, ko'nikma, ko'nikma, mavzudan tashqari ko'nikmalar tushuniladi (G. Selevko);

- kompetensiya - bu ma'lum bir sohada samarali ishlab chiqarish faoliyati uchun zarur bo'lgan talabning ta'limiy tayyorgarligi uchun begonalashtirilgan, oldindan belgilangan ijtimoiy talab (norma) (A. V. Xutorskoy).

A. V. Xutorskoy "kompetensiya" va "kompetentlik" tushunchalarini ajratib, ikkinchisi bilan tegishli kompetensiyali shaxsga, shu jumladan, unga va faoliyat mavzusiga bo'lgan shaxsiy munosabatini egallashni anglatishiga e'tibor qaratdi.

I.A. Zimney "kompetensiya" insonning ijtimoiy va kasbiy hayotidagi bilimga asoslangan, intellektual va shaxsiy shartli tajriba sifatida talqin etdi.

Kompetensiya -

- Kompetensiyali - ma'lum bir sohada bilimdon, bilimdon, kompetensiyali; kompetensiya bilan muayyan yo'nalishdagi faoliyatni amalga oshirish uchun siz bilishingiz kerak bo'lgan masalalar doirasi;

- birovning kompetensiya doirasi, huquqlari.

Qobiliyat - bu kompetensiyani egallash o'lchovidir. U o'zini amaliy faoliyatda namoyon qiladi, shaxsiy xususiyatga ega.

Qobiliyat - bu o'z-o'zini anglashga hissa qo'shadigan, talabalarning dunyoda o'z o'rnini topadigan bilim, ko'nikma, ta'limning mavjudligi.

Qobiliyat = istak + o'zini anglash + shaxsiy ma'nolarni + qadriyatlar tizimini + muammolarni hal qilishga tayyorlik + ijtimoiy tajriba + faoliyat.

Malaka = men bilaman + qila olaman + xohlayman + qilaman.

I.A.Zimneyning fikriga ko'ra, kompetensiya inson hayoti davomida shakllanadi, boshqa odamlar bilan o'zaro munosabatlarda o'zini namoyon qiladi; bilim va ko'nikmalarga, intellektual va shaxsiy fazilatlarga asoslangan holda rivojlanadi va natijaga aylanadi.

Ikkinchisi kompetensiya tarkibida quyidagi darajalarni (tarkibiy qismlarni) ajratib turadi:

- bilimdon;
- ko‘nikmalar;
- qiymat munosabati;
- emotsional-irodaviy (tartibga solish);
- faoliyatga tayyorlik (motivatsiya).

A. G. Bermusning fikriga ko‘ra: "kompetensiya bu shaxsiy, predmetli va instrumental xususiyatlar va tarkibiy qismlarni birlashtirgan tizimli birlikdir".

Boshqacha qilib aytganda, kompetensiyaga asoslangan yondashuv nuqtai nazaridan kompetensiya ta’limning maqsadi hisoblanadi.

Kompetensiya - bu shaxsning umumlashtirilgan qobiliyatlari, ta’lim natijasidir. Agar kompetensiya - bu inson bilim va tajribaga ega bo‘lgan masalalar doirasi bo‘lsa, unda kompetensiya - bu kompetensiyalarga egalik qilishdir.

Kompetensiya tushunchasi talabanning hayotni va keyinchalik kasbiy vazifalarni hal qilishning umumlashtirilgan qobiliyati, "egalik qilish sifati", insonning qadr-qimmatini o‘zi belgilashga asoslangan faol, mas’uliyatli, hayotiy harakatlarni amalga oshirish qobiliyati, dunyo bilan faol aloqada bo‘lish qobiliyati, o‘zaro munosabatlar paytida tushunish, o‘zgartirish qobiliyati sifatida tavsiflanishi mumkin.

Bu xabardorlik, insonning zarur bilim va qobiliyatlarga ega bo‘lishi, unga tahlil qilish, xulosalar chiqarish va faol qarorlar qabul qilish, ularni amalga oshirishda oqilona va samarali harakat qilish imkonini beradi.

Ushbu konsepsiya qadimgi tayyorlik konsepsiyasi bilan bog‘liq bo‘lib, biz har qanday faoliyatni amalga oshirishga tayyorgarlikning juda yuqori darajasi deyishimiz mumkin.

Kompetensiyaga asoslangan yondashuv bilimlar bazasini va ko‘nikma va malakalar to‘plamini, shuningdek funksional savodxonlik elementlarini (odatiy vaziyatlarda harakatlarning ijtimoiy maqbul algoritmlari) shakllantirish zarurligini inkor etmaydi.

Kompetensiya tushunchasi nafaqat kognitiv va operatsion-texnologik tarkibiy qismlarni, balki motivatsion, axloqiy, ijtimoiy va xulq-atvorni, shuningdek ta'lim natijalarini (bilim va ko'nikmalar), qadriyatlar yo'nalishlari tizimini, odatlar va boshqalarni o'z ichiga oladi.

Kompetensiya o'quv jarayonida va nafaqat maktabda, balki oila, do'stlar, ish, siyosat, din, madaniyat va boshqalar ta'sirida shakllanadi. Shu munosabat bilan kompetensiyaga asoslangan yondashuvni amalga oshirish u yashagan butun ta'lim va madaniy vaziyatga bog'liq. Ushbu konsepsiya integral xarakterga ega bo'lib, bir-biriga chambarchas bog'liq bo'lgan bir qator bilim, ko'nikma, qobiliyatlarni o'zida mujassam etgan, ta'limning intellektual va mahoratli tarkibiy qismlarini birlashtirgan "asosiy kompetensiyalar" ta'rifini nazarda tutadi.

Asosiy (asosiy, universal) kompetensiyalarni tanlash muammosi ta'lim mazmunini yangilashning markaziy masalalaridan biridir.

Asosiy kompetensiyalar bayonotlari fikrlarning eng katta doirasini ifodalaydi; bu holda Yevropaning asosiy kompetensiyalar tizimi va ichki tasniflaridan foydalaniladi.

A.V. Xutorskiy asosiy ta'lim kompetensiyalari ro'yxatini umumiy ta'limning asosiy maqsadlari, ijtimoiy tajriba va shaxsiy tajribaning tarkibiy taqdimoti, shuningdek, o'quvchining ijtimoiy tajribani egallash, hayotiy ko'nikmalar va zamonaviy jamiyat hayotidagi amaliy faoliyatlarini egallashga imkon beradigan asosiy faoliyatlari asosida aniqladi.

Shu nuqtai nazardan, asosiy ta'lim kompetensiyalari quyidagilardan iborat:

1. Qiymat-semantik kompetensiyalar. Bular o'quvchining qadriyat yo'nalishlari, uning atrofidagi dunyoni ko'rish va anglash qobiliyati, unda navigatsiya qilish, uning roli va maqsadi to'g'risida xabardor bo'lish, o'z xatti-harakatlari va qilmishlari uchun maqsad va semantik sozlamalarni tanlash, qaror qabul qilish qobiliyatlari bilan bog'liq dunyoqarash sohasidagi kompetensiyalardir.

2. Umumiy madaniy kompetensiyalar. Talaba bilimdon bo'lishi, milliy va umuminsoniy madaniyat, inson va inson hayotining ma'naviy-axloqiy asoslari, oilaning madaniy asoslari, ijtimoiy, ijtimoiy hodisalar va urf-odatlar, maishiy va

madaniy va dam olish sohalarida bilim va tajribaga ega bo'lishi kerak. Bunga talabanning dunyoning ilmiy rasmini o'zlashtirish tajribasi ham kiradi.

3. Ta'lim va kognitiv kompetensiyalar. Bu haqiqiy bilim ob'yektlari bilan o'zaro bog'liq bo'lgan mantiqiy, uslubiy, umumiy ta'lim faoliyati elementlarini o'z ichiga olgan mustaqil bilim faoliyati sohasidagi talabalar kompetensiyalari to'plamidir. Bunga maqsadni belgilash, rejalashtirish, tahlil qilish, aks ettirish, o'quv-bilish faoliyatini o'z-o'zini baholashni tashkil etish bo'yicha bilim va ko'nikmalar kiradi.

4. Axborot kompetensiyalari. Haqiqiy narsalar (televizor, magnitofon, telefon, faks, kompyuter, printer, modem) va axborot texnologiyalari (audio-video yozuvlar, elektron pochta, ommaviy axborot vositalari, Internet) yordamida mustaqil ravishda kerakli ma'lumotlarni qidirish, tahlil qilish va tanlash, tartibga solish, o'zgartirish, saqlash qobiliyatlari shakllanadi. va uni o'tkazing.

5. Kommunikativ kompetensiyalar. Kerakli tillarni bilish, atrofdagi odamlar va uzoq odamlar bilan o'zaro aloqalar usullari, hodisalar, guruhda ishlash ko'nikmalari, jamoada turli xil ijtimoiy rollarga ega bo'lish.

6. Ijtimoiy va mehnat kompetensiyalari - bu fuqarolik va ijtimoiy faoliyat sohalarida (fuqaro, kuzatuvchi, saylovchi, vakil rolini bajarish), ijtimoiy va mehnat sohasida (iste'molchi, xaridor, mijoz, ishlab chiqaruvchining huquqlari), oilaviy munosabatlar sohasida bilim va tajribaga ega bo'lish va vazifalar, iqtisodiyot va huquq masalalarida, kasbiy o'zini o'zi belgilash sohasida.

7. SHaxsiy o'zini o'zi takomillashtirish kompetensiyalari jismoniy, ma'naviy va intellektual o'zini rivojlantirish, hissiy o'zini o'zi boshqarish va o'zini o'zi qo'llab-quvvatlash usullarini o'zlashtirishga qaratilgan. Ushbu kompetensiyalar shaxsiy gigiena, o'z sog'lig'ingizga g'amxo'rlik qilish va ichki ekologik madaniyat qoidalarini o'z ichiga oladi. Bunga insonning xavfsiz hayot asoslari bilan bog'liq bo'lgan fazilatlar majmuasi ham kiradi.

I.A. Zimnyaya insonning aloqa, bilish, mehnat sub'yekti ekanligi (B.G. Ananiev), inson o'zini jamiyat, boshqa odamlarga munosabat tizimida namoyon qilishi va ichki psixologiyada shakllangan qoidalar asosida uchta asosiy

kompetensiyalarni guruhini aniqladi. U o'ziga, ishlashga; inson kompetensiyasining akmeologik rivojlanish vektoriga ega ekanligi (N. V. Kuzmina, A. A. Derkach); kasbiy mahorat kompetensiyalarni o'z ichiga oladi. A.K. Markova esa, shaxs sifatida, hayot sub'yekti sifatida o'zi bilan bog'liq bo'lgan kompetensiyalar; insonning boshqa odamlar bilan o'zaro munosabati bilan bog'liq kompetensiyalar; inson faoliyati bilan bog'liq bo'lgan kompetensiya, uning barcha turlari va shakllarida namoyon bo'laishini aniqladi.

Kompetenlikka asoslangan yondashuvning yana bir xususiyati shundaki, u bilim va ko'nikmalarni kompleksda o'zlashtirishni o'z ichiga oladi. Shu sababli, o'qitish metodikasi tizimi yangicha shakllanmoqda, chunki u tegishli kompetensiya tuzilmasi va ta'limda bajaradigan funksiyasiga asoslanadi. Kompetensiyaga asoslangan yondashuv bilan ta'lim jarayoni tadqiqot va amaliyotga yo'naltirilgan bo'ladi, ya'ni o'zi assimilyatsiya mavzusiga aylanadi.

Shunday qilib, kompetensiyaga asoslangan yondashuv - bu ta'limning amaliy natijalariga yo'naltirilgan ta'limning faoliyatiga asoslangan xususiyatini amalga oshiradigan yondashuv. Shu bilan birga, faoliyatning asosi sifatida zarur bo'lgan bilimlarni inkor etish mumkin emas. Shuning uchun ta'lim va tarbiya nazariyasida "kompetensiya" tushunchasi paydo bo'ldi, bu ma'lum bir vaziyatda, o'ziga xos faoliyatda olingan bilim, ko'nikma, tajriba va o'zini tutish usullarini safarbar etish qobiliyatini anglatadi.

## **8.2. Kompetensiyalarining aniqlanishi**

Kompetensiyalarning turli xil ta'riflari mavjudligini yuqorida keltirib o'tdik. Turli tashkilotlar va kompetensiyalar bo'yicha mutaxassislar ilgari paydo bo'lgan "tushunchalarga" nisbatan o'z ta'riflarini berishgan. Ammo ko'pgina ta'riflar faqat kelib chiqishi jihatidan farq qiladigan ikkita mavzuning o'zgarishi.

Kompetensiyalarni aniqlashda farqlarni keltirib chiqaradigan ikkita asosiy tushunchalar mavjud bular:



- ish vazifalarining tavsifi yoki ishning kutilgan natijalari. Ushbu tavsiflar National/Scottish Vocational Qualifications Management Charter Initiative kabi milliy ta'lim tizimlaridan kelib chiqadi.

Ushbu tizimlarda kompetensiya "menejerning tashkilot standartlariga muvofiq harakat qilish qobiliyati" deb ta'riflanadi.

- xatti-harakatlarning tavsifi. Ushbu mavzu yaxshi boshqaruvga ixtisoslashgan tadqiqotchilar va maslahatchilar faoliyatida paydo bo'ladi.

Ta'riflash variantlarining xilma-xilligi shuni ko'rsatadiki, kompetensiya ko'plab shaxsiy parametrlardan (motivlar, xarakter xususiyatlari, qobiliyatlar va boshqalar) iborat bo'lsa-da, bu parametrlarning barchasi inson o'zini qanday tutishi bilan aniqlanishi va baholanishi mumkin. Masalan: muloqot qobiliyatlari insonning muzokaralar olib borishi, odamlarga qanday ta'sir qilishi va jamoada qanday ishlashida to'liq namoyon bo'ladi. Xulq-atvor kompetensiyasi ishda kerakli natijalarga erishishga olib keladigan muammolarni hal qilish jarayonida samarali ijrochilar shaxsiy motivlarni, xarakter xususiyatlarini va qobiliyatlarini namoyon qilganda kuzatiladigan odamlarning xatti-harakatlarini tavsiflaydi.

### **Kompetensiyalarni aniqlash va amalga oshirish**

Shaxsiy xulq-atvoriga motivlar, xarakter xususiyatlari va qobiliyatlaridan tashqari, tashkilotda qabul qilingan qadriyatlar va tamoyillar ta'sir qiladi. Ko'pgina kompaniyalar qaysi prinsiplarga sodiq ekanliklarini aniqladilar va ushbu tamoyillarni o'z xodimlariga yetkazdilar, ayniqsa ushbu qadriyatlarining kundalik faoliyatida qanday rol o'ynashi kerakligini ta'kidladilar. Ba'zi kompaniyalar kompetensiya modeliga korporativ tamoyillar va qadriyatlarni kiritgan va xodimlarning xulq-atvori qabul qilingan ko'rsatmalarga mos kelishiga ishonch hosil qilishadi.

"Kompetensiya" va "kompetentlik" o'rtasidagi farq nimadan iborat bo'ladi?

Ko'p odamlar kompetensiya va kompetentlik o'rtasida farq borligini bilishni xohlashadi. Umumiy e'tiqod shakllandi, unga ko'ra "kompetensiya" va "kompetentlik" tushunchalari quyidagi ma'nolarni anglatadi:

- ish muammolarini hal qilish va zarur ish natijalarini olish uchun zarur bo'lgan qobiliyat ko'pincha kompetensiya sifatida belgilanadi.

- xulq-atvorning talab etiladigan standartlarini aks ettiruvchi qobiliyat kompetensiya deb ta'riflanadi.

Amalda, ko'plab tashkilotlar ikkala kompetensiya va kompetensiyalarni tavsiflashda vazifalar, ishlash va xulq-atvorni o'z ichiga oladi va bu ikki tushunchani birlashtiradi. Ammo kompetensiyalar tavsifini muammolarni hal qilish yoki ish natijalari bilan emas, balki xulq-atvor standartlarini aks ettiradigan qobiliyatlar bilan bog'lash odatiy holdir.

Kompetensiya tuzilmaning tipik sxemasi 1-rasmda keltirilgan.

Turli xil tashkilotlar kompetensiyalarni turlicha tushunadilar. Ammo aksariyat hollarda kompetensiyalar 8.1-rasmdagi kabi taqdim etiladi.

Rasmda ko'rsatilgan sxemada xulq-atvor ko'rsatkichlari har bir kompetensiyaning asosiy elementlari hisoblanadi. Tegishli kompetensiyalar klasterga bo'lingan.

Har bir kompetensiya quyida asosiy bloklardan - xulq-atvor ko'rsatkichlaridan boshlab tavsiflanadi.

**Xulq-atvor ko'rsatkichlari.** Xulq-atvor ko'rsatkichlari - bu ma'lum bir kompetensiyaga ega bo'lgan shaxsning harakatlarida kuzatiladigan xatti-harakatlar standartlari. Kuzatish predmeti - yuqori malakaning namoyon bo'lishi. Zaif, samarasiz "salbiy" kompetensiyalarning namoyon bo'lishi ham kuzatish va o'rganish mavzusiga aylanishi mumkin, ammo bu yondashuv kamdan kam qo'llaniladi.

Masalan, "Ma'lumotlar bilan ishlash" kompetensiyalarining xulq-atvor ko'rsatkichlari, ya'ni ma'lumot to'plash va tahlil qilish jarayonidagi harakatlar xodimlarning quyidagi qobiliyatlarini o'z ichiga oladi:

- samarali ma'lumot manbalarini topadi va ulardan foydalanadi.
- talab qilinadigan ma'lumot turi va shaklini aniq belgilaydi.
- kerakli ma'lumotlarni oladi va ishlash uchun qulay formatda saqlaydi.

Har bir kompetensiya - bu tegishli xulq-atvor ko'rsatkichlari to'plamidir. Ushbu ko'rsatkichlar kompetensiyaning semantik doirasiga qarab bir yoki bir nechta bloklarga birlashtiriladi.

**Darajasiz kompetensiyalar.** Oddiy ko'rinishdagi, ya'ni oddiy xatti-harakatlar standartlari bilan ish joylarini qamrab oladigan model barcha kompetensiyalar uchun bitta ko'rsatkichga ega bo'lishi mumkin. Ushbu modelda barcha xulq-atvor ko'rsatkichlari barcha faoliyatlarga tegishli. Masalan: Rejalashtirish va tashkil etish bo'limida faqat kompaniyaning yuqori menejerlari ishini tavsiflovchi model quyidagi xulq-atvor ko'rsatkichlarini o'z ichiga olishi mumkin:

- shartlarni va ustuvorliklarni (bir necha haftadan uch yilgacha) muvofiq ishlarni taqsimlaydigan rejalarni tuzadi;
- bo'lim maqsadlariga to'liq mos keladigan rejalar tuzadi;
- bo'lim faoliyatini kompaniyaning biznes-rejasi bilan muvofiqlashtiradi.

Xulq-atvor ko'rsatkichlarining yagona ro'yxati talab qilinadi, chunki barcha yuqori darajadagi menejerlarning ishlarida barcha xulq-atvor ko'rsatkichlari zarur.

**Darajalar bo'yicha kompetensiyalar.** Qobiliyat modeli talablarning har xil toifalari bilan ishlarning keng doirasini qamrab oladigan bo'lsa, har bir kompetensiya doirasidagi xulq-atvor ko'rsatkichlari alohida umumlashtirilishi yoki "darajalarga" bo'linishi mumkin. Bu turli xil kompetensiyalarga ega bo'lgan bir qator elementlarni bitta sarlavha ostida birlashtirishga imkon beradi, bu kompetensiya modeli keng ko'lamdagi faoliyat, ish joylari va funksional rollarni qamrab olishi kerak bo'lganda qulay va zarurdir.

Masalan: "rejalashtirish va tashkil qilish" kompetensiyasining mazmuni ma'muriy roliga ham, menejer roliga ham mos kelishi mumkin. Faoliyatni rejalashtirish va tashkil qilish bilan shug'ullanadigan odamlarning xatti-harakatlari mezonlari har xil rollar uchun farq qiladi, ammo mezonlarni darajalar bo'yicha taqsimlash sizni bir kompetensiya modeliga rejalashtirish va rejalashtirish uchun zarur bo'lgan xatti-harakatlarning bir xil ko'rsatkichlarini kiritishga imkon beradi va har biri uchun alohida modellarni ishlab chiqmaydi. rollar. Biroq, ba'zi bir

kompetensiyalar faqat bitta yoki ikkita darajaga, boshqalari esa bir necha darajalarga ega bo'ladi.

Kompetensiyalarni darajalar bo'yicha taqsimlashning yana bir usuli - bu xodimga zarur bo'lgan kasbiy fazilatlarga muvofiq bo'linish. Ushbu usul kompetensiya modeli ishning bir bosqichi yoki bitta rolini nazarda tutganda qo'llaniladi. Masalan, model quyidagi ko'rsatkichlarning ro'yxatini o'z ichiga olishi mumkin:

- dastlabki kompetensiyalar - odatda bu ishga kirish uchun zarur bo'lgan minimal talablar to'plami;
- ajoyib kompetensiya - tajribali xodimning ishlash darajasi;
- salbiy kompetensiyalar - odatda bu har qanday darajadagi samarali ish uchun teskari bo'lgan xulq-atvor standartlari.

Ushbu usul bir guruh ishchilarning turli darajadagi kompetensiyalarini baholash zarur bo'lganda qo'llaniladi. Masalan, Ishga nomzodlarni baholashda dastlabki (minimal) xulq-atvor standartlari qo'llanilishi mumkin. Tajribali kadrlar faoliyatini baholashda murakkabroq kompetensiyalar qo'llanilishi mumkin. Ikkala holatda ham xatti-harakatlarning salbiy ko'rsatkichlari diskvalifikatsiya qiluvchi omillarni aniqlash va kompetensiya modelini ishlab chiqish uchun ishlatilishi mumkin. Darajalarni joriy etish orqali kompetensiya modeli tuzilishini murakkablashtirmasdan shaxsiy kompetensiyalarni aniq baholashingiz mumkin.

Kompetensiya modellari darajasi bo'yicha tuzilgan bo'lib, har bir daraja uchun bir xil xatti-harakatlar standartlari bo'ladi.

Tushunishga oson bo'lishi uchun kompetensiyalar odatda tegishli nomlangan ma'lum bir nom bilan belgilanadi.

Bu nom odatda juda qisqa muddatli bo'lib, bir kompetensiyani boshqalardan ajratib turadi, shu bilan birga mazmunli va esda saqlashga oson bo'lishi kerak.

Kompetensiyalar uchun odatiy nomlarga misollar keltiramiz:

- munosabatlarni boshqarish;
- guruhda ishlash;

- ta'sir qilish;
- ma'lumot to'plash va tahlil qilish;
- qarorlar qabul qilish;
- shaxsiy rivojlanish;
- g'oyalarni yaratish va to'plash;
- rejalashtirish va tashkil etish;
- topshiriqni belgilangan muddatgacha bajarilishini boshqarish;
- maqsadlarni belgilash.

Kompetensiya nomidan tashqari, ko'plab kompetensiyalar modellari kompetensiya tavsifini o'z ichiga oladi. Birinchi yondashuv - bu ma'lum bir kompetensiyaga mos keladigan xulq-atvor mezonlari to'plamini yaratishdir. Masalan: Rejalashtirish va tashkil qilish deb nomlangan kompetensiyani quyidagicha talqin qilish mumkin:

"Belgilangan muddat ichida belgilangan maqsadlar va vazifalarga muvofiq ishchilar va resurslarni batafsil rejalashtirish va tashkil etish orqali natijalarga erishiladi."

Agar kompetensiyaning mazmuni xulq-atvor mezonlarining bitta ro'yxatini o'z ichiga olgan bo'lsa, ushbu yondashuv juda yaxshi ishlaydi.

Ikkinchi yondashuv - qisqacha bayon qilingan narsaning asoslanishi, ya'ni ushbu kompetensiyaning tashkilot uchun nima uchun muhim ekanligi haqidagi bahs. Ushbu yondashuv kompetensiyali model bir necha xatti-harakatlarni aks ettirganda yaxshi qo'llaniladi, chunki bunday vaziyatlarda kompaniyada mavjud bo'lgan barcha shaxsiy rollarni va turli darajadagi kompetensiyalar uchun barcha xatti-harakatlar standartlarini qamrab olishi kerak bo'lgan hamma narsani umumlashtirish qiyin.

Masalan: "Ta'sir" kompetensiyalari modeli 5 darajaga ega bo'lishi mumkin. Bir darajadagi ta'sir muayyan mahsulotni qo'llab-quvvatlovchi aniq dalillar va dalillarni taqdim etish orqali amalga oshiriladi. Boshqa darajadagi ta'sir, o'z kompaniyasiga va kompaniyaning bozorga va turli xil professional guruhlariga

bo'lgan ta'sirini rivojlantirish va namoyish qilishni o'z ichiga oladi. Bunday keng xatti-harakatlar standartlarini sarhisob qilish o'rniga, kompaniya buni quyidagicha taqdim etishi mumkin:

«Boshqa odamlarni g'oyani yoki harakatlar uslubini samarali ishontirish orqali kuzatishga ishontirish. Bu o'rganish, yangi bilimlarni o'zlashtirish, yangilik yaratish, qaror qabul qilish va ishonch muhitini yaratish uchun juda muhimdir.

Ko'pgina hollarda, bunday formulalar kompetensiyalarga kiritilgan xulq-atvor standartlarining qisqacha ro'yxatiga qaraganda ancha foydalidir, chunki batafsil tavsifda firma nima uchun ushbu maxsus kompetensiya modelini tanlaganligi va bundan tashqari, ushbu tavsif tanlangan modelga xos bo'lgan maxsus holatlarni tushuntiradi.

**Kompetensiya klasterlari.** Kompetensiya klasteri - bu bir-biri bilan chambarchas bog'liq bo'lgan kompetensiyalar to'plami (odatda bitta to'plamda uchdan beshgacha)dan iborat bo'ladi. Ko'pincha kompetensiyali modellarga quyidagilar kiradi:

- intellektual faoliyat, masalan, muammolarni tahlil qilish va qaror qabul qilish;
- harakatlar, masalan, aniq natijalarga erishish;
- o'zaro ta'sir, masalan, odamlar bilan ishlash.

Kompetensiya modellarning tavsifidagi barcha iboralar xodimlar tushunadigan umumiy qabul qilingan tilda bayon etilishi kerak.

Kompetensiya klasterlariga odatda ko'rsatilganlarga o'xshash ismlar beriladi, shunda kompetensiya modeli barcha xodimlar tomonidan tushuniladi.

### **Xodimlar kompetensiyasini aniqlash.**

Kompaniya xodimlarini baholashda kompetensiyalardan foydalaniladi. Bunday holda, kompetensiyalar to'plami - bu muvaffaqiyatga erishish uchun ma'lum bir kompaniyada xodimlar tomonidan talab qilinadigan fazilatlarni tavsiflovchi mahorat modeli. Kompaniyaning kompetensiyalarini - kompaniyaning barcha xodimlari uchun zarur bo'lgan, boshqaruv kompetensiyalarini - kompaniya rahbarlari uchun zarur bo'lgan (to'liq yoki faqat ma'lum bir darajadagi),

shuningdek, faqat ma'lum bir toifadagi xodimlar uchun zarur bo'lgan maxsus (o'ziga xos) kompetensiyalarni (masalan: savdo menejerlari) ajratish mumkin.

Nomzodning kompetensiyaini baholash bilan bog'liq odatiy xato ishga yollovchi "mumkin" zonasini sinchkovlik bilan baholaydi va umuman "istaklar" zonani baholamasligida aks etadi. Natijada, biz sinovdan o'tgan, test topshirig'ini bajargan odamni olamiz va shu bilan birga sust, sust ishlaydigan xodimni olamiz. Nimaga? U shunchaki ishlashni xohlamaydi, uning motivatsiyasi kompaniyada qabul qilingan standartlarga mos kelmaydi. Keling, "istaklar" zonasiga nimalar kiritilganligini aniqlaylik.

**1. Yoqish.** Qilishi mumkin bo'lgan ishlarning aksariyatidan chin dildan zavqlanadigan odamlarni yollashga harakat qiling. Buni uchta ortiqcha-uch minus usuli yordamida osongina tekshirish mumkin. Masalan, agar odam omma oldida gapirishni yoqtirmasa, u yaxshi chiqmaydi. Barchamiz, hatto juda munosib va mas'uliyatli bo'lsak ham, yoqtirmagan narsamizdan tezda xalos bo'lishni xohlaymiz. Aksincha, biz ijodkor bo'la olamiz, o'zimizni anglaymiz, o'z kasbimizni yoqtirgandagina tashkil topganday ishlaymiz. Xodimlarga o'zlariga yoqadigan ishlarni qilishlariga ruxsat berish - bu katta turtki.

## **2. "Manfaat":**

- moddiy (pul, bonuslar);
- nomoddiy (obro'-e'tibor, maqom, e'tirof, jamoadagi munosabatlar, rahbar bilan munosabatlar);
- hayotiy (jismoniy qulaylik, sog'liq, xavfsizlik bilan bog'liq barcha narsalar).

Yaxshi nomzod - bu kompaniyaning imkoniyatlariga mos keladigan motivatsiya. Motivatsiyaning o'zi yaxshi yoki yomon bo'lishi mumkin emas. Agar pul inson uchun asosiy turtki bo'lsa, demak, bu ish haqiga ularning natijalari yordamida ta'sir qilish imkoniyati mavjud bo'lgan boshqalardan ko'ra ko'proq to'laydigan kompaniya uchun ajoyib xodim bo'ladi. Va shu bilan birga, agar kompaniya bozor o'rtacha qiymatidan pastroq to'lasa, tezda chiqib ketadigan jirkanch xodim bo'ladi. Agar sizning kompaniyangizda ish haqi kam bo'lsa-da,

ammo sizda ajoyib jamoa bo'lsa, unda jamoada munosabatlar muhim bo'lgan odamni yollang.

**3."Qadriyatlar"**. Nomzodning qadriyatlari kompaniyaning qadriyatlariga zid bo'lmasligi kerak. Aks holda, nizo muqarrar bo'ladi. Ishga joylashishda har doim buni yodda tutish lozim.

**Kompetensiya modeli** - bu ma'lum bir tashkilotda berilgan ishni muvaffaqiyatli bajarish uchun zarur bo'lgan kompetensiyalar to'plamidir. Malakaviy model turli xil bilimlarni, ko'nikmalarni, ko'nikmalarni va individual individual xususiyatlarni o'z ichiga olishi mumkin. Ular uchun asosiy talab shundan iboratki, ular xulq-atvor ko'rsatkichlari shaklida tavsiflanishi kerak.

Kompetensiya modelini ishlab chiqish quyidagilarni o'z ichiga oladi:

1. Tayyorgarlik bosqichi (loyihaning maqsad va vazifalarini belgilash, loyihani rejalashtirish, ma'lumot to'plash va tahlil qilish uchun jamoani yaratish).

2. Kompetensiya modelini bevosita ishlab chiqish.

- ishlash mezonlarini tanlash;
- mezon namunasini aniqlash;
- aniq bir tahlil texnikasini tanlash;
- ma'lumot to'plash;
- ma'lumotni tahlil qilish va kompetensiya modelini loyihalash;
- loyiha kompetensiyalari profilining haqiqiylikini tekshirish.

### **3. Modelni ishga tushirish.**

Kompetensiya modeli yoki profilni ishlab chiqish usullari:

**1. Xulq-atvorga oid misollarni olish uchun intervyu.** Xulq-atvor namunalari bilan intervyu usuli yaxshi ishlash uchun zarur bo'lgan kompetensiyalarni aniqlashga yordam beradi. Odamlardan ishda duch keladigan tanqidiy vaziyatlarga e'tibor qaratishlarini so'rab, ma'lumotlar eng muhim kompetensiyalar bo'yicha to'planishi mumkin. Suhbatdoshlar o'zlarining ishlarining eng qiyin, eng muhim yo'nalishlarini qanday hal qilganliklari va shu



bilan birga ishni bajarish uchun zarur bo'lgan kompetensiyalarni namoyish etganliklari haqida jonli, qisqa hikoyalarni aytib berishadi.

**2. Mutaxassislar guruhi bilan ishlash.** Mutaxassislar menejerlar, yuqori darajadagi xodimlar yoki tashqi ekspertlar bo'lishi mumkin. Muhokama jarayonida mutaxassislar guruhi ishlarni minimal maqbul va eng yuqori darajada bajarish uchun zarur bo'lgan xodimlarning shaxsiy xususiyatlarini aniqlaydi.

**3. Kompetensiyali kutubxonalar.** Kompetensiyali kutubxonalardan foydalanish qisqa vaqt ichida statistik tahlil qilish uchun katta hajmdagi ma'lumotlarni to'plashni ta'minlaydi. Ammo bunday kutubxonalar va to'plamlarning ma'lumotlari cheklangan, shuning uchun ulardan foydalanishda uning kompilyatorlari tomonidan to'plamga kiritilmagan kompetensiyalar ko'pincha e'tibordan chetda qoladi. Kutubxonalar yangi kompetensiyalarni aniqlash yoki kompetensiyalar nuanslari haqida batafsil ma'lumot berish imkoniyatini bermaydi. Kompetensiyalar kutubxonalari ko'pincha ma'lumotlarning yordamchi manbai sifatida foydalaniladi, bu esa yaratilgan kompetensiyalar profilini profilni rivojlantirishning boshqa bosqichlarida o'rnatib bo'lmaydigan yangi kompetensiyalar bilan to'ldirishga imkon beradi.

**4. Repertuar tarmoqlari usuli.** Menejer xodimlarni har qanday belgilariga ko'ra guruhlarga birlashtiradi, bu ularni o'zi ishni muvaffaqiyatli bajarishning muhim xarakteristikasi sifatida belgilaydi. Shunday qilib, faqat yuqori mahsuldor xodimlarga xos bo'lgan fazilatlar ochib beriladi.

**5. Ish vazifasini tahlil qilish.** Xodimlar yoki kuzatuvchilar ish bajarayotganda bajaradigan har bir vazifa, funksiya yoki harakatni batafsil bayon qiladilar. Ushbu usul malaka profilini ishlab chiqishda ba'zi kompetensiyalarni tahlil qilish uchun foydali bo'lgan ish tavsiflarini batafsil taqdim etadi. Masalan, ish uchun zarur bo'lgan texnik topshiriqlarning spetsifikatsiyasi ish uchun zarur bo'lgan bilim qobiliyatlarini aniqlash uchun ishlatilishi mumkin.

**6. To'g'ridan-to'g'ri kuzatish.** Ish vazifalarini bajarayotgan xodimlar ushbu vazifalarni bajarishda ko'rsatadigan xulq-atvor ko'rsatkichlarining yozma yozuvlari bilan kuzatiladi. Bu xulq-atvorga oid misollarni olish uchun ekspert

guruhlari tomonidan sharhlar yoki intervyularda taklif qilingan kompetensiyalarni aniqlash yoki sinab ko'rishning yaxshi usuli. Biroq, bu usul xulq-atvorga oid misollarning asosiy to'plami uchun qimmat va samarasiz.

### **8.3. Mehnat adaptatsiyasi tushunchasi va asosiy jihatlari**

Mehnat adaptatsiyasi (moslashish) - bu inson tomonidan yangi ish holatini o'zlashtirishning ijtimoiy jarayoni, bunda biologik holatdan farqli o'laroq, shaxsiyat ham, ish muhiti ham bir-biriga faol ta'sir ko'rsatadi va adaptiv-adaptiv tizimlardir.

Yangi ish joyiga moslashish tashkilotda mavjud bo'lgan me'yorlar va qadriyatlarni qabul qilishni va belgilangan qoidalarga muvofiq harakat qilishni boshlashni anglatadi.

Ishga joylashishda odam ma'lum bir mehnat tashkilotining professional va ijtimoiy-psixologik munosabatlari tizimida faol ishtirok etadi, u yangi ijtimoiy rollarni, qadriyatlarni, me'yorlarni o'rganadi, shaxsiy pozitsiyasini mehnat jamoasining maqsadlari va vazifalari bilan muvofiqlashtiradi va shu bilan o'zini tutishni, ushbu korxonaga yoki muassasaning rasmiy ko'rsatmalariga bo'ysundiradi. Biroq, ish uchun murojaat qilganda, odam allaqachon ma'lum maqsadlar va xulq-atvorning yo'nalishlariga ega, unga muvofiq u ma'lum bir korxonaning mehnatini tashkil etish bo'yicha o'z talablarini shakllantiradi. Mehnat tashkiloti o'z maqsadi va vazifalaridan kelib chiqib, xodimga, uning mehnat xatti-harakatlariga o'z talablarini qo'yadi. Ularning talablarini anglagan holda, xodim va mehnat tashkiloti o'zaro ta'sir o'tkazadilar, bir-biriga moslashadilar, buning natijasida mehnatga moslashish jarayoni amalga oshiriladi.

Adaptatsiya (moslashuv) ning quyidagi turlari mavjud:

- kasbiy moslashuv - kasbiy mahorat va ko'nikmalarni ma'lum darajada egallashda, ba'zi bir professional zaruriy xususiyatlarni shakllantirishda, barqaror ijobiy rivojlanishda ifodalanadi

- xodimning o'z kasbiga munosabati;

•ijtimoiy-psixologik moslashuv - mehnat munosabatlari tizimining kirib borishi, tashkilot a'zolari bilan ijobiy o'zaro aloqada bo'lib, mehnat tashkilotining ijtimoiy-psixologik xususiyatlarini rivojlantirishda yotadi. Bu xodimning mehnat tashkilotining o'z an'analari, hayot normalari, qadriyat yo'nalishlari bilan munosabatlari tizimiga qo'shilishi;

•ijtimoiy va tashkiliy moslashuv - mehnat jamoasining yangi a'zolari tomonidan tashkiliy tizim tuzilishini, ishlab chiqarish jarayonini boshqarish va ta'minlash tizimini, mehnat va dam olish rejimini va boshqalarni ishlab chiqishni anglatadi;

•madaniy va maishiy moslashuv - bu yangi jamoa a'zolarining ish kunidan tashqari ma'lum bir korxonaga uchun an'anaviy madaniy tadbirlarda ishtirok etishi.

Ushbu turdagi moslashuvning mohiyati ishlab chiqarish madaniyati darajasi, uning infratuzilmasining rivojlanishi, a'zolarining umumiy rivojlanish darajasi bilan belgilanadi, a'zolari nafaqat mehnat munosabatlari, balki birgalikdagi bo'sh vaqtlari bilan ham bog'langan tashkilot;

• psixofiziologik moslashuv - bu inson tomonidan mehnat sharoitlari majmuini o'zlashtirish jarayoni. Zamonaviy ishlab chiqarishda nafaqat texnika va texnologiyalar, balki ishlab chiqarish muhitining sanitariya-gigiena me'yorlari ham eskirmoqda.

Psixofiziologik moslashuvning quyidagi turlari mavjud:

a) birlamchi (ishchining ish muhitiga dastlabki kirishida);

b) ikkilamchi (ish joyini o'zgartirmasdan yoki kasbini o'zgartirmasdan yoki atrofdagi muhim o'zgarishlarni o'zgartirganda).

Bu murakkab tuzilishga ega va kasbiy, ijtimoiy-psixologik, ijtimoiy-tashkiliy va madaniy sharoitlariga moslashuvning birligi.

v) kasbiy maslahat - qiziqish bildirgan odamlarga uning sog'lig'i holatini, yo'nalishini va qobiliyatini, qiziqishini va tuzilishini aniqlash yoki kasb tanlashga yoki qayta tayyorlash yo'nalishiga ta'sir ko'rsatadigan boshqa shaxsni aniqlash uchun murojaat qilgan shaxsning xususiyatlarini o'rganish orqali kasb va ish joyini tanlashda yordam berishdan iborat.

**Kasbiy moslashuv** - kasbni, uning nozik tomonlarini, o'ziga xos xususiyatlarini, zarur ko'nikmalarini, texnikasini, standart vaziyatlarda boshlash uchun qaror qabul qilish usullarini faol rivojlantirishdan iborat. Bu boshlang'ich tajribasi, bilimi va xarakterini bilib olgandan so'ng, u uchun eng maqbul mashg'ulot shakli aniqlanganidan boshlanadi, masalan, uni kurslarga yuborishadi yoki ustozni biriktiradilar. Kasbiy moslashuvning asosiy elementlari: kasbiy bilim va ko'nikmalar tizimini o'zlashtirish; mehnat va ijro intizomi talablariga javob berish; rasmiy funksiyalarni bajarishda mustaqillik; tanlagan kasbini (lavozimini) yaxshilashga intilish.

**Psixofizilogik moslashuv** yangi xodimning mehnat sharoitlariga, ish va dam olish soatlariga moslashishidan iborat bo'lib, hech qanday o'ziga xos asoratlarni keltirib chiqarmaydi, juda tez davom etadi va asosan odamning sog'lig'iga, uning tabiiy reaksiyalariga, sharoitning xususiyatlariga bog'liq. Ushbu shartlarga jismoniy va ruhiy stress, ishning bir xillik darajasi, sanitariya-gigiena sharoitlari, ish ritmi, ish joyining ergonomik talablarga muvofiqligi va boshqalar kiradi. Ko'pchilik baxtsiz hodisalar ishning dastlabki kunlarida sodir bo'lishiga ishonishadi.

**Ijtimoiy-psixologik moslashuv** - bu jamoaga va uning me'yorlariga, menejment va hamkasblariga, iqtisodiy voqeliklarga moslashish. Buni qiyinchiliklarni kam baholash, hayotiy inson tajribasining ahamiyati va nazariy bilimlar va ko'rsatmalarning qiymatini ortiqcha baholash tufayli tezda muvaffaqiyatga umidsiz umidlarni o'z ichiga olgan katta qiyinchiliklar bilan bog'lash mumkin. Xodimning jamoadagi ijtimoiy va psixologik moslashuvi funksiyalariga quyidagilar kiradi: uning sotsializatsiyasi (ijtimoiy tajriba va jamoaning qadriyatlarini tizimini o'zlashtirish); xodimning yangi xarakter xususiyatlarini egallashi (qat'iyat, jamoaning maqsadlarini ta'minlashdagi faolligi); mehnatga qiziqishni shakllantirish (istiqbollarni, ularning imkoniyatlarini ro'yobga chiqarish imkoniyatlarini ko'radi).

Ishning dastlabki kunlarida aksariyat odamlar eng yangi lavozimga dosh bermaslikdan, tajriba va bilim etishmasligini kashf qilishdan, qobiliyatsizlikni

ko'rsatishdan, menejer va hamkasblar bilan va ularning joylashgan joyi bilan umumiy til topmaslikdan, umuman olganda idrok qilinmaslikdan va oxir-oqibat o'z ishlarini yoki lavozimlarini ko'tarish istiqbollari yo'qotishdan qo'rqishadi. Shuning uchun, boshlang'ich uchun birinchi vazifa juda oson va juda qiyin bo'lmasligi kerak, shunda u unga dosh bera oladi va shu bilan qoniqishni his qiladi. Kadrlar bo'yicha mutaxassis bortda muvaffaqiyatli ishlashni osonlashtirishi kerak, chunki bu odatda xodimning sinov muddatiga to'g'ri keladi.

Kasbiy moslashuv hal qiluvchi bo'lsa ham, mehnatga moslashishning barcha turlari bir jarayonning o'zaro bog'liq va ajralmas tomonlari hisoblanadi.

#### **8.4. Adaptatsiya jarayoni bosqichlari**

Adaptatsiya jarayonining quyidagi bosqichlari mavjud.

**1. Tayyorgarlik bosqichi (ish uchun murojaat qilganda).** Korxonaga qabul qilish jarayoni ijtimoiy va psixologik moslashishning dastlabki bosqichidir. Buning sababi shundaki, o'zgarishlar yuz berganda, ularga tayyorgarlik ko'rish kerak bo'ladi. Ushbu bosqichning mohiyati kelgusi ish sharoitlari, ishlab chiqarish vazifalari, jamoadagi munosabatlar va boshqalar haqida ma'lumot to'plashdan iborat. Kelajakda ushbu ma'lumot moslashish mexanizmining manbalaridan biri bo'ladi.

Tayyorgarlik bosqichida kadrlar menejeri quyidagi hujjatlarni ishlab chiqadi: axborot risolasi; umumiy va ixtisoslashgan xodimlarni moslashtirish dasturlari loyihalari; ustoz tanlash uchun test; moslashtirish varaqasi; xodimlarning moslashuvchanlik darajasini baholash bo'yicha ko'rsatmalar; moslashishni baholash shakli; moslashish davrida yangi xodimning ishi to'g'risida fikr-mulohaza shakli; xodimlarning profili; moslashuv natijalari bo'yicha xulosaga qo'yiladigan talablar.

**2. Ruhiy zo'riqishni boshlash bosqichi (birinchi ish kuni).** Ushbu bosqichda hissiy tanglik holatini shakllantiradigan tajribalar ko'payadi, natijada insonning aqliy va jismoniy resurslari safarbar qilinadi. Yangi ma'lumotni

o'zlashtirish va o'zini tutishning yangi usullarini shakllantirishga psixologik tayyorlik paydo bo'ladi.

### **3. O'zgargan sharoitlarga moslashish bosqichi (1 - 11 oylik ish).**

Ushbu davr ruhiy zo'riqish holatini uzoq muddatli saqlash bilan tavsiflanadi. Biznes yuritishning amaldagi usullaridan qoniqish hosil qilmaydi. U bu vaziyatdan chiqish yo'llarini qidiriladi. Ushbu bosqichning asosiy vazifasi - bu shaxsning aqliy qobiliyatlari zaxirasi tugamaguncha muammoli vaziyatni hal qilishning mumkin bo'lgan variantlarini topishdir.

### **4. Ruhiy zo'riqishni yakunlash bosqichi (12 oylik ish).**

Ushbu bosqichda ruhiy holat odatdagi faoliyat turiga kirishishga tayyorlanadi. Xavotir va zo'riqish belgilari yana paydo bo'ladi (xavotirli kutish alomatlarini sifatida). Kutilayotgan hayotga yaqinlashib kelayotgan voqealar bilan bog'liq bo'lgan odamning ishtiroki mavjud bo'ladi.

### **5. Yakuniy bosqich (stajirovka va moslashuv natijalari bo'yicha sertifikatlash).**

Ushbu bosqichda hissiy zo'riqish kamayadi. Insonda ko'plab ijtimoiy cheklovlarni yengib o'tish hissi paydo bo'ladi, u o'zida o'zi xohlagan maqsadlarga erishish uchun kuch va qobiliyatni his qiladi.

Yangi xodimning moslashish jarayoni bir necha bosqichlarga bo'linishi mumkin, ularning har biri muayyan moslashish choralarini amalga oshirishni va o'ziga xos moslashuv vositalaridan foydalanishni nazarda tutadi.

1. Kompaniyada yangi xodim ish boshlanishidan oldingi kuni.
2. Kirish: xodimning kompaniyadagi birinchi kuni.
3. Tanishish va umumiy yo'nalish: ishning birinchi haftasi.
4. Tashkilot bilan tanishish.
5. Jihoz bilan tanishish.
6. Ofisga kirish.
7. Samarali moslashish.
8. Faoliyat.
9. Tugatish.

10. Baholash: sinov muddati tugashidan ikki hafta oldin (agar moslashish davri sinov muddati bilan teng bo'lsa).

11. Qaror qabul qilish: sinov muddati tugashidan uch kun oldin (agar moslashish davri sinov muddati davomiyligiga teng bo'lsa).

Xodimlarning har bir toifasi uchun (lavozimiga va tayyorgarlikning boshlang'ich darajasiga qarab) o'ziga moslashtirish vositalaridan foydalanish maqsadga muvofiqdir.

Moslashishni boshlashdan oldin, boshlang'ichning tayyorgarlik darajasini tushunish kerak, chunki moslashuv choralarining individual to'plami bunga bog'liq bo'ladi. Agar farqlash imkoniyati mavjud bo'lsa, unda moslashtirish dasturining mazmuni eng yaxshisi boshqacha tarzda amalga oshiriladi.

Keling, har bir bosqichni nimaga xosligini va ularning har biri davomida aniq nima qilish kerakligini ko'rib chiqamiz.

1. Kompaniyada yangi xodim ish boshlanishidan oldingi kuni.

Ish joyini tayyorlash. Agar biz, masalan, ishlab chiqarish bo'limi xodimining xodimi haqida gapiradigan bo'lsak, unda u ish uchun kerak bo'ladigan asboblarni va ish kiyimlari to'plamini oldindan tayyorlash kerak (xodimning kiyim-kechaklari haqida ma'lumot u suhbat bosqichida to'ldiradigan so'rovnomaga kiritilishi mumkin). Agar biz ofis xodimi haqida gapiradigan bo'lsak, unda ish joyi uning kelishi uchun tayyorlanishi kerak: stol, stul, kompyuter va boshqa jihozlar. Ushbu masalani hal qilish uchun qulaylik uchun yangi ish joyini jihozlash zarurligi to'g'risidagi band, agar bo'lajak xodimning lavozimi birlik uchun yangi bo'lsa, ishga qabul qilish to'g'risidagi arizaga kiritilishi mumkin, bu esa MXB va IT xizmatiga kerakli mebel va jihozlarni sotib olish bo'yicha o'z harakatlarini rejalashtirishga imkon beradi.

### **Ustozni aniqlash.**

1. Agar kerak bo'lsa, xodimni korporativ o'quv markazida o'qitish uchun guruhlariga qo'shib qo'ying.

2. Boshlang'ich to'plamini tayyorlash.

3. Xodimni tibbiy ko‘rikdan o‘tkazishga yuborish, agar bu mutaxassisni jalb qilish uchun zarur shart bo‘lsa, masalan, kimyo sanoati korxonasida.

4. Yangi xodim haqida jamoaga xabar berish.

5. Ishga ketishdan oldin jamoa bilan tanishish uchun rahbar lavozimiga nomzodni taklif etish.

### **Xodimning birinchi ish kuni:**

1. Kadrlar bo‘limiga berish, qoidalar, lavozim yo‘riqnomalari, mahalliy normativ hujjatlar bilan tanishish. Kerakli hujjatlarni taqdim etish (ichki mehnat qoidalari, mehnat shartnomasi).

2. Rahbar bilan kirish suhbatini o‘tkazish, munozaraning asosiy nuqtalari:

- xavfsizlik va mehnatni muhofaza qilish bo‘yicha brifing;
- ish haqi;
- mukofotlar va bonuslar;
- ishlov berish shartlari;
- to‘lovni o‘zgartirish shartlari;
- ish tartibi, ta‘til kunlari, kasallik ta‘tillari;
- jazolar, jarimalar;
- rag‘batlantirish;
- sinov muddati;
- qanday parametrlar nazorat qilinadi;
- kim qanday savollarga javob bera oladi.

3. "Xodimlar kitobi", "boshlang‘ich to‘plami" ni, korporativ gazetasining so‘nggi sonlarini topshirish.

4. Yangi xodimni hamkasblari bilan tanishtirish, bo‘lim bo‘ylab ekskursiya o‘tkazish.

5. Rahbar va / yoki murabbiy bilan suhbatni tashkil qilish. O‘tish rejasini tushuntirib berish.

6. Kompaniyaning ma‘lumotlar bazalariga va axborot tizimlariga kirishni ta‘minlash, elektron pochta manzilini yaratish.



**Tanishish va umumiy yo‘nalish (ishning birinchi haftasida).** Ushbu bosqichda yangi xodim kompaniya, korporativ qoidalar, tarix, tuzilish, ish tartibi, an‘analar, kadrlar siyosati va boshqalar bilan tanishib chiqadi. Boshlang‘ichning tayyorgarlik darajasini baholash eng samarali moslashish dasturini ishlab chiqish uchun zarur. Agar xodim nafaqat maxsus tayyorgarlikka, balki boshqa kompaniyalarning shu kabi bo‘limlarida ish tajribasiga ega bo‘lsa, uning moslashuvi muddati minimal bo‘ladi. Biroq, tashkiliy tuzilma operatsiya texnologiyasi, tashqi infratuzilma va xodimlar kabi bir qator parametrlarga bog‘liq bo‘lganligi sababli, yangi kelgan kishi muqarrar ravishda noma‘lum vaziyatga tushib qoladi.

Maqsadlar - tashkilotga nisbatan ijobiy munosabatni shakllantirish; kompaniya tamoyillarini tushunishni ta‘minlash; kompaniyaning talablari va taxminlarini aniqlashtirish, bo‘lim prinsiplari, bo‘limning ichki va tashqi aloqalari to‘g‘risida tushunchani ta‘minlash; jamoaviy ruh va sadoqatni shakllantirish.

Ushbu bosqichda zarur bo‘lgan tashkiliy tadbirlar:

1. Korxonaga ekskursiya, kompaniya haqidagi filmni tomosha qilish, muzeyga tashrif buyurishni o‘z ichiga olishi mumkin bo‘lgan mashg‘ulotlarga uning ishtirokini ta‘minlash.

2. Uni boshqa bo‘limlar rahbarlari bilan tanishtirish.

3. Kerakli korporativ hujjatlarni taqdim etish.

**Tashkilotga kirish.** Ushbu jarayon natijalari asosan xodimlar tashkilot tomonidan ma‘qullangan qadriyatlarni va munosabatlarni o‘zlashtiradimi, unga sodiqlik tuyg‘usini his qiladimi yoki ular salbiy tuyg‘uga ega bo‘ladimi-yo‘qligini aniqlaydilar. Rejalashtirilgan induksiya ishi xodimga tashkilot to‘g‘risida asosiy ma‘lumotlar va unda ishlash paytida yuzaga kelishi mumkin bo‘lgan istiqbollarni taqdim etishni o‘z ichiga oladi. Xodimga tashkilot tarixi, istiqbollari, siyosati va qoidalari to‘g‘risida ma‘lumot beriladi. Bunga, shuningdek, tashkiliy tuzilma, ishlash tartibi, bo‘limlar va filiallar soni va ularning joylashgan joylari va boshqalar to‘g‘risidagi ma‘lumotlar kiradi. Xodimga tashkilotning kadrlar siyosati bilan tanishtiriladi: ishga qabul qilish tamoyillari, intizomiy talablar, belgilangan

tartib, xodimlar uchun imtiyozlar, lavozimini ko'tarish imkoniyatlari va boshqalar. Ushbu bosqichda xodim ovqatlanish, motivatsiya, ta'til, tutunni to'xtatish, qayerda va qachon ishlash to'g'risida ma'lumot oladi. murojaat qilish - ya'ni hozirgi paytda u uchun juda muhim bo'lgan kundalik ma'lumotlar. Ko'pincha bu ma'lumotlar korporativ risolalarda mavjud. Shuningdek, ma'ruzalar, o'quv sayohatlari, videofilmlar namoyish etiladi. Ushbu ma'lumotni yangi xodimlarga tanishtirishni kadrlar menejeri yoki bevosita rahbar amalga oshirishi mumkin.

**Bo'limga kirish.** Jamoaviy ishlashga bo'lgan munosabatni shakllantirish va kompaniyaga sodiqlik ushbu jarayonning muvaffaqiyatli yakunlanishiga bog'liq bo'ladi. Xodim bo'limning ishchilari va rahbarlari bilan, u bilan bajarilishi kerak bo'lgan odamlar bilan, bajarilgan ishlarning tabiati bilan, shuningdek, kompaniyada ishlash va hayot jarayonida o'zaro yaqin aloqada bo'lishi kerak bo'lgan barcha bo'lim va bo'limlar bilan tanishtiriladi. Bundan tashqari, xodim bo'limning ichki qoidalari bilan tanishadi. Aynan shu bosqichda unga ustoz tanishtiriladi. Xodimlar rivojlanishining muayyan bosqichlarida ustozlar o'zgarishi mumkin. Bo'lim bilan tanishish bosqichida uning ustози yoki guruh menejeri yoki undan tajribali xodim bo'lishi mumkin, bu tashkilot ishining o'ziga xos xususiyatlariga bog'liq. Bo'lim boshlig'i ushbu bosqich uchun mas'ul bo'lsa va xodimga kamida besh daqiqa vaqt ajratsa yaxshi bo'ladi - bu tashkiliy sadoqatni shakllantirish uchun juda muhimdir. Ko'pincha moslashish davrida xodimga ikki kishi hamrohlik qiladi: to'g'ridan-to'g'ri rahbar va o'qituvchi, ya'ni ustoz. Ba'zan ustoz ishni amaliy o'zlashtirish bosqichiga qo'shiladi (ayniqsa korporativ bo'limlar uchun). Mijozlarga birinchi tashriflarida yangi xodim ustози bilan sayohat qiladi.

**Lavozimga kirish.** Ikkinchi bosqich bo'limning funksiyalari va maqsadlari, xodimning o'zi maqsadlari va vazifalari, protseduralari va qoidalari bilan tanishishni, shuningdek, hamkasblar bilan munosabatlarni o'rnatishni o'z ichiga oladi. Ushbu bosqichning vositalari - bu bo'lim to'g'risidagi Nizom, xodimning lavozimi, yangi ishchining moslashish ro'yxatiga kiritilgan dastlabki uch oylik ish rejasi, tasdiqlangan qoidalar va me'rlardan iborat bo'ladi.

Ushbu funksiyani amalga oshirishni murabbiy yoki bevosita nazoratchi o'z zimmasiga oladi. Yangi kelganga ish uchun zarur bo'lgan asosiy savollar ro'yxati berilgan hujjatlar beriladi. Murabbiy ofisda ishlash joyini, jihozlarni, hujjatlarni saqlash joylarini ko'rsatadi, texnik vositalardan (avtomat telefon stantsiyasi, faks, nusxa ko'chirish apparati, shaxsiy kompyuter) foydalanish bo'yicha ko'rsatmalar beradi. Bundan tashqari, murabbiy kompaniya faoliyati va u ishlab chiqaradigan mahsulotlarni batafsil tavsiflaydi. Ish ta'rifi va kelgusi ishning o'ziga xos xususiyatlarini, ushbu lavozimga xos bo'lgan o'ziga xos ko'nikmalarni egallashni batafsil muhokama qiladi.

Shuningdek, murabbiy yangi ishchining maqsadlari va vazifalarini belgilaydi, ularning faoliyati sinov muddati oxirida baholanadi. Natijalarni baholash mezonlari to'g'risida ma'lumot beradi. Hisobot shakllari va chastotasi, bo'limdagi ichki munosabatlar to'g'risida ma'lumot beradi. Ushbu bosqichda ishchining fikr-mulohazalarini olish juda muhimdir. Buni bevosita rahbar ham, bo'lim boshlig'i ham amalga oshirishi mumkin. Fikr-mulohaza savollar berish, tushunarsiz bo'lgan narsalarga oydinlik kiritish imkoniyatini beradi; kompaniyaning yangi xodimga qiziqishini, unga yordam berishga tayyorligini ta'kidlaydi; o'zaro kutishlarni to'g'rilashga, ishga ijobiy munosabatni mustahkamlashga yordam beradi.

**Amaliy yo'naltirish.** Ushbu bosqich yangi kelganni yangi maqomga moslashishdan iborat va asosan uning hamkasblari bilan shaxslararo munosabatlarga qo'shilishi bilan belgilanadi. Ushbu bosqich doirasida xodimga o'zini tekshirish va tashkilot to'g'risida olgan bilimlarini sinab ko'rish, turli sohalarda faol harakat qilish imkoniyatini berish kerak. Ushbu bosqichda yangi ishchini maksimal darajada qo'llab-quvvatlash, u bilan muntazam ravishda birgalikda faoliyat samaradorligi va o'zaro ta'sirning xususiyatlarini baholash muhimdir.

**Ishlash.** Ushbu bosqich ishlab chiqarish va shaxslararo muammolarni bosqichma-bosqich engib o'tish va barqaror ishlashga o'tish bilan tavsiflanadi. Qoida tariqasida, jarayonning o'z-o'zidan rivojlanishi bilan ushbu bosqich 1-1,5 yillik ishdan so'ng boshlanadi. Agar moslashish jarayoni tartibga solinadigan

bo'lsa, unda yangi xodimning bir necha oylik ishidan keyin etarli samaradorlikni kutish mumkin.

Moslashish davridagi bu qisqartirish, ayniqsa tashkilotga ko'plab xodimlarni jalb qilsa, katta moliyaviy foyda keltirishi mumkin.

Umumiy yo'nalish, lavozimga kirish, amaliy yo'nalish va ishlash bosqichlarda juda muhimdir:

- Murabbiy bilan samarali ishlashni ta'minlash.
- Moslashuv rejasiga muvofiqligini nazorat qilish.
- Rejalashtirilgan o'quv dasturlariga xodimlarning tashrifini ta'minlash.

Yangi ishchiga tezda ko'nikish va o'z kasbiy vazifalarini bajarishni boshlash uchun zarur bo'lgan barcha narsalarni taqdim etish shular jumlasidandir.

**Tugatish.** Yakunlash bosqichida yangi xodimning moslashish jarayonining barcha ishtirokchilaridan fikr-mulohazalar olish, jarayonning o'zi va uning elementlari samaradorligini tahlil qilish muhimdir.

#### **Sinov muddati tugashidan ikki hafta oldin:**

1. Menejerga o'z bo'linmasi xodimining sinov muddati tugaganligini eslatib qo'yiladi.

2. Sinov davrida yangi ishchining faoliyatini baholash uchun xodim, murabbiy va rahbar shakllarini yuboriladi.

#### **Sinov muddati tugashidan uch kun oldin:**

1. Baholash shakllarining to'ldirilishini nazorat qilish.

2. Ishga qabul qilingan yangi xodimning natijalarini muhokama qilish.

3. Xulosa qilish.

4. Salbiy qaror qabul qilingan taqdirda, kompaniya ichidagi boshqa ish joyiga o'tkazishni taklif etiladi yoki ishdan bo'shatiladi. Ijobiy qaror qabul qilingan taqdirda - sinov muddati o'tganligi bilan tabriklab ishni davom ettirishga ruxsat beriladi.

5. Xodim bilan menejer, murabbiy, kadrlar xizmati xodimi ishtirokida suhbat o'tkaziladi.

6. Bir yil uchun asosiy vazifalarni aniqlang, xodimning individual rivojlanish rejasini tuziladi.

Bosqichlarning o'zgarishi "moslashish inqirozi" deb nomlangan qiyinchiliklarni keltirib chiqaradi, chunki ijtimoiy muhitning ta'siri odatda keskin oshadi. Natijada, xodim xavotir, qarshilik, stress holatini rivojlantiradi, chiqish yo'lini izlaydi, shu paytgacha noma'lum bo'lgan shaxsni yanada faol rivojlanishiga ehtiyoj paydo bo'ladi.

Ushbu bosqichlarning har birida puxta o'ylangan moslashishni boshqarish tizimi talab qilinadi.

Ikkilamchi moslashuvda, bosqichlar bir xil bo'lishi mumkin, agar xodim bitta ofis ichida harakat qilsa, umumiy yo'nalish bundan mustasno.

Kompaniyaning turli mintaqalarda joylashgan bo'linmalari o'rtasida xodimlarning harakati tobora keng tarqalgan. Bunday hollarda, kadrlar bo'limi xodimni boshqa shaharga ko'chirish bilan bog'liq masalalarni oldindan hal qilishi kerak, shuningdek ikkita kadrlar bo'limi tomonidan maksimal darajada qo'llab-quvvatlanishini ta'minlashi kerak: u ketadigan kompaniya va u tayinlangan kompaniya.

Ideal holda, agar ilgari zarur tayyorgarlikni tugatgan xodimga yangi lavozim tayinlangan bo'lsa. Aslida, bu tayinlash rejalashtirilmagan bo'lib, shuning uchun xodimning kompaniyada qolishining dastlabki uch oyida uning ishi uchun muhim bo'lgan o'quv dasturlariga borishini tashkil qilish kerak.

Har qanday kompaniyada moslashish davrining o'rtacha davomiyligiga nisbatan pozitsiyalar bo'yicha statistik ma'lumotlarga ega bo'lish foydalidir, ya'ni siz ishdan keyin qancha vaqt davomida to'liq quvvat bilan ishlay boshlaganini tasavvur qilishingiz kerak. Yuqori darajadagi menejment bo'yicha bunday ma'lumotlarni to'plash juda qiyin, ammo agar biz ko'proq tarqalgan lavozimlar haqida gapiradigan bo'lsak (masalan, xizmat ko'rsatuvchi xodimlar, savdo menejerlari, texnik mutaxassislar), unda bunday ma'lumotlarni to'plash kerak. Aks holda, ishga qabul qilish va moslashish bo'yicha ko'plab tadbirlar moliyaviy nuqtai nazardan umuman foydasiz bo'lib chiqishi mumkin.

Haqiqiy hayotda xodimning moslashuvi, u jamoa uchun yangi ishchi bo'lishni to'xtatganda tugallangan deb hisoblanishi mumkin.

**Moslashtirishning axborot bosqichi.** Axborot bosqichida kadrlar menejeri mehnat shartnomasini (shartnomasini) imzolagan kuni yangi ishchi bilan uchrashadi va tashkilot to'g'risidagi axborot risolasini topshiradi.

Yangi ishchi bilan ishlashning ushbu bosqichida umuman korxonaga to'g'risida ma'lumot olishni tezlashtirish bo'yicha choralar ko'riladi. Ular uchun ma'lumot materiallarini ishlab chiqish ularni tashkilot tizimiga qo'shilish vositasidir.

Tashkilot xodimlari uchun axborot risolasining mazmuni quyidagilarni o'z ichiga oladi:

**Axborotning umumiy blokida quyidagilar aks etadi:**

1. Tashkilot tarixi va uning rivojlanishining asosiy bosqichlari.
2. Tashkilot faoliyatining turlari, strategik maqsadlari, moliyaviy holati, ijtimoiy va jamoat loyihalari va boshqalar.
3. Tashkiliy tuzilish (tushuntirishlar bilan diagramma, bo'limlarning asosiy funksiyalari, aloqa vositalari tavsifi).
4. Yuqori darajadagi rahbariyat to'g'risidagi ma'lumotlar (to'liq ismi, fotosurati, ish tartibi va shaxsiy masalalar bo'yicha uchrashuvlar, telefon, ba'zi umumiy ma'lumotlar).
5. Tashkilotning kadrlar siyosati.
6. Korporativ madaniyat normalari.
7. Ishbilarmonlik va ishlab chiqarish etikasi.

**Maxsus ma'lumot blokida esa:**

(har bir professional va ish toifasi uchun alohida-alohida ishchilar)

1. To'g'ridan-to'g'ri boshqarish to'g'risidagi ma'lumotlar.
  2. Yangi ishchi yuboriladigan bo'linmaning vazifalari.
  3. Boshqa bo'limlar bilan aloqalar.
  4. Bajariladigan ishlarning mazmuni va uning natijalari.
  5. Ushbu ishning bo'lim va umuman butun korxonaga ishi uchun ahamiyati.
- Uning bo'limdagi boshqa ishlar bilan aloqasi.

6. Xodimlar faoliyatini va mavjud nazoratni baholash mezonlari.
7. Mehnat jarayonini tashkil etish [ish vaqti, ish haqi].
8. Kasbiy o‘shish, martaba uchun imkoniyat.
9. Xodimga qo‘shimcha talablar (tashqi ko‘rinish, turmush tarzi va boshqalar).
10. Kafedrada ishlash bo‘yicha me‘yoriy ma’lumotlar jamlangan bo‘ladi.

Kadrlar menejeri yangi xodimni o‘zining umumiy va ixtisoslashgan moslashish dasturlari bilan tanishtiradi, ya’ni. uni moslashtirishni boshqarish bo‘yicha ishlab chiqilgan chora-tadbirlar, ularni amalga oshirish muddati to‘g‘risida ma’lumot beradi.

Umumiy moslashish dasturi - bu ma’lum bir xodim uchun axborot moslashuvi bosqichi uchun tuzilgan, moslashuvni boshqarish uchun tashkiliy hujjat. Unda xodimni o‘zi uchun yangi ishlab chiqarish va ijtimoiy muhitga qo‘shish bo‘yicha rejalashtirilgan tadbirlar ro‘yxati keltirilgan (8.1-jadval).

Umumiy moslashuv dasturi asosida kadrlar menejeri yangi boshlanuvchilar uchun uning shaxsiy xususiyatlarini hisobga olgan holda ixtisoslashgan moslashuv dasturi loyihasini ishlab chiqadi. Maxsus moslashuv dasturi har qanday bo‘lim yoki ish joyiga tegishli bo‘lgan masalalarni qamrab oladi. Loyiha yangi xodim qabul qilinadigan tarkibiy bo‘linma boshlig‘i bilan kelishilgan. Kelishuv jarayonida menejer maxsus moslashuv dasturiga o‘zgartirish kiritishi mumkin. Tasdiqlanganidan so‘ng, 2-3 kun ichida kadrlar xizmati mutaxassisi kadrlarga moslashishni boshqarish jarayonida ishtirok etayotgan shaxslarga dasturda ko‘zda tutilgan tadbirlarning mazmuni va muddatlarini ma’lum qiladi. Tanish bosqichida moslashish jarayonini tezlashtirish uchun mentorlik mexanizmidan foydalanish mumkin.

Yangi xodim bo‘limga qabul qilinganda, kadrlar menejeri bevosita rahbar bilan birgalikda unga ustoz tanlaydi (agar maslahat zarur deb qaror qilingan bo‘lsa). Murabbiy etarli miqdordagi bilim, ko‘nikma va malakalarga ega bo‘lishi kerak (professional va uslubiy), yangi xodim bilan ishlash istagi, sezgirlik, intizomli, ijro etuvchi, kommunikativ va h.k. Yangi xodim va murabbiyning bir-

biriga uyg'unligi juda muhim, buning uchun xodimlar menejeri har bir ustoz nomzodi bilan alohida suhbat o'tkazadi, test o'tkazadi va uning xulosalari va test natijalari asosida yangi kelganni qaysi murabbiyga birlashtirish maqsadga muvofiqroq ekanligi to'g'risida qaror qabul qiladi.

### **Adaptatsiya umumiy dasturining mazmuni**

Umumiy moslashish boshqarish tadbirining mazmuni

To'liq ismi sharifi. \_\_\_\_\_

Bo'lim \_\_\_\_\_

Lavozim \_\_\_\_\_

Ishga qabul qilingan sanasi " \_ " \_ 20\_y.

" \_ " \_ dan " \_ " \_ 20\_ yilgacha bo'lgan amaliyot muddati.

Moslashuv turi: birlamchi, ikkilamchi (tagiga chiziladi).

Moslashtirishni boshqarish bo'yicha harakatlar rejasi

### **8.1.– jadval**

### **Adaptatsiya umumiy dasturining mazmuni**

<b>Tadbirlar</b>	<b>O'tkazish shakli</b>	<b>O'tkazish muddati</b>	<b>Mas'ul shaxs</b>	<b>Eslatma</b>
1. Mavjud ichki iqtisodiy vaziyat, to'lovlar, xatti-harakatlar normalari va qoidalari va boshqalar to'g'risida ma'lumot berish.	Broshyura	Ishga ro'yxatdan o'tish kuni	Xodim bo'yicha menejer	
2. Xodimni uning umumiy va ixtisoslashgan moslashuv dasturlari bilan tanishtirish	Suxbat	Ishga ro'yxatdan o'tish kuni	Xodim bo'yicha menejer	
3. Umumiy ma'lumot va	Suxbat	Doimiy	Ustoz, rahbar,	



dasturlar to'g'risida paydo bo'lgan savollarga javoblar			Xodim bo'yicha menejer	
4.Boshqa taqdimot	Suxbat	Birinchi ish kunida	Xodim bo'yicha menejer	
5. Jamoa, boshqa bo'limlar xodimlariga taqdimot	Suxbat	Birinchi ish kunida	Bo'lim rahbari	
6.Kelgusi ishlarning mazmuni haqida umumiy ma'lumot. Ustoz bilan tanishing	Suxbat	Birinchi ish kunida	Bo'lim rahbari	
7.Ishga qo'yiladigan vazifalar va talablarni tushuntirish	Suxbat Xujjatlar	Birinchi ish kunida; Ish jarayonida	Bo'lim rahbari	
8.Kasbiy mahorat va ko'nikmalarning asosiy darajasini konsolidatsiyalashga yoki ishlarni to'g'rilashga yordam beradigan tadbirlar	Suxbat	Zarur bo'lganda ish jarayonida	Ustoz	
9. Rahbar va murabbiy bilan suhbat. Moslashtirish varag'ini to'ldirish	Moslashtirish varag'ini muhokama qilish va to'ldirish	Ishga kiringandan bir hafta o'tgach	Rahbar Ustoz Xodim	
10.Moslashuv darajasini birinchi baholash	Tanishish	Ish boshlanganidan bir oy o'tgach	Rahbar yoki ustoz	

11. Moslashuv darajasini ikkinchi baholash	Tanishish	Ish boshlanganidan uch oy o'tgach	Rahbar yoki ustoz	
12. So'rovnomani to'ldirish	Yozma	Ish boshlanganidan uch oy o'tgach	Yangi xodim	

### **Ustoz tanlash uchun test**

1. Sizni ustoz sifatida ko'rsatishga nima asos bo'ladi?

- a) moddiy rag'batlantirish olish imkoniyati;
- b) o'z bilimlari va ish tajribalarini o'tkazish istagi;
- v) o'zini doimo pedagogik qobiliyat sifatida ko'rishga intilish;

2. Biror kishi bilan munozaraga kirish paytida nima qilasiz? (Ikkita javobni tanlang).

- a) raqib hukmlarining to'g'riligini kuzatishga urinish;
- b) hukmlarim to'g'riligini isbotlayman;
- c) raqibning noto'g'ri hukmini rad qilmaslik;
- d) o'zimni tasdiqlayman;

3. Insonga ta'sir qilishning qaysi usulini eng oqilona deb bilasiz? (Ikkita javobni tanlang).

- a) sudlanganlik;
- b) qo'rqitish;
- c) motivatsiya va rag'batlantirish;
- d) nazorat qilish;
- e) har qanday imtiyozlardan mahrum etish;

4. Inson xarakteridagi qaysi xususiyatlar sizni ko'proq bezovta qiladi? (Ikkita javobni tanlang).

- a) yengillik;
- b) izolyatsiya;

v) piyoda yurish;

d) yomon niyat;

e) xudbinlik;

5. Hozirgi yoshlarga munosabatingiz qanday?

a) men ular bilan osonlikcha umumiy tilni topaman;

b) men ularni buyuk maximalistlar deb bilaman;

c) men hozirgi yoshlarni tushunmayapman;

d) men ular bilan aloqa o'rnatishga katta qiyinchilik bilan erishdim;

e) boshqa.

6. Sizing holatingiz, yuz ifodangiz, ovozingiz boshqalarga qanday ta'sir qilishini hech o'ylab ko'rganmisiz?

a) ha;

b) yo'q.

Agar "ha" bo'lsa, unda qandaydir tarzda imo-ishoralaringizni, mimikalarangizni, ovozingizni boshqarishga harakat qildingizmi?

a) sinab ko'rdim va men bunga qodirman;

b) o'zini doimiy nazorat qilish tufayli sinab ko'rilgan, ammo tajribali taranglik;

c) Men bu haqda hech qachon o'ylamaganman.

7. Yig'ilish yoki yig'ilishda ma'ruza, xabar, ma'lumot berishni so'rashdan uyalasizmi?

a) ha;

b) ba'zan;

v) yo'q.

8. Otalar va bolalar muammosi borligiga va turli avlod avlodlari bir-birini tushunishga qiynalayotganiga ishonasizmi?

a) ha;

b) ba'zan;

v) yo'q.

9. Sizing sog'lig'ingiz qanday?

a) sog‘liq holati sizning fikrlaringiz va tashvishlaringizning doimiy mavzusidir;

b) vaqti-vaqti bilan sog‘liq sizga ma‘lum muammolarni keltirib chiqaradi;

c) Sizning sog‘lig‘ingiz sizga muammo tug‘dirmaydi.

10. Odamning holatini yuz ifodasi bilan qanchalik tez-tez ob‘yektiv baholay olasiz?

a) deyarli har doim;

b) ba‘zan;

v) kamdan-kam hollarda.

11. Sizda odamning gapini to‘xtatish odati bormi?

a) deyarli har doim;

b) ko‘p hollarda;

v) ba‘zan;

d) kamdan-kam hollarda;

e) deyarli har doim.

12. Quyidagi fazilatlarni o‘n ballik tizimda baholang:

a) joziba;

b) halollik;

v) javobgarlik;

g) printsiplarga rioya qilish;

d) qat‘iyatlilik;

e) mehnatsevarlik;

j) aql;

z) bag‘rikenglik;

i) vijdon;

k) mehribonlik.

Ishning birinchi kuni moslashish jarayonida juda muhimdir. SHu sababli, yangi xodim tashkiliy va kasbiy munosabatlar ierarxiyasida o‘z o‘rnini anglab etishi uchun ushbu kunni aniq tashkil etish zarur. Birinchi ish kunida kadrlar menejeri u bilan uchrashadi, ma‘lumot risolasidan olgan ma‘lumotlarini so‘raydi,

paydo bo'lgan savollarga javob beradi. Suhbat davomida xodimdan ortiqcha stressni yo'qotish, uni ozod qilish, uning qiymati va korxonaning samarali ishlashi uchun ahamiyatini aniq ko'rsatish muhimdir.

### **Qisqacha xulosa**

Kompetensiya - lotincha «Competere» so'zidan kelib chiqqan bo'lib, "mos kelish, o'zaro bog'liqlik, moslik" degan ma'noni anglatadi.

Kompetensiya - Ojegov va Shvedovanning izohli lug'atida, bu inson yaxshi biladigan bilim doirasi. Bu o'zlashtirilgan mahorat, ko'nikma va tajribaga asoslanadi, bu esa o'z navbatida muayyan faoliyatni amalga oshirish yoki belgilangan vazifalarni bajarish qobiliyatini ta'minlaydi.

Kasbiy kompetensiya - bu shaxsning kasbiy faoliyat jarayonida yuzaga keladigan muammolarni belgilangan standartlarga muvofiq hal qilish qobiliyatidir.

Umumiy kompetensiyalar - kasbiy va mehnat muammolarini hal qilishga qaratilgan va mehnat bozorida bitiruvchini ijtimoiy va mehnat munosabatlari qo'shilish omili bo'lgan barcha (ko'p) kasb va mutaxassisliklar uchun o'zgarmas faoliyatning universal usullari.

Kompetensiya (huquqshunoslik) - muayyan organ yoki mansabdor shaxsning qonun bilan belgilangan kompetensiyalari, huquqlari va majburiyatlari to'plami; uning davlat organlari (mahalliy o'zini o'zi boshqarish organlari) tizimidagi o'rnini belgilaydi.

Kompetensiya (jamoat huquqi) - bu qonuniy ravishda jamoat ishlarining ma'lum hajmini unga tayinlash orqali boshqaruv jarayonida muayyan sub'yektning o'rni va o'rnini aniqlashga imkon beradigan huquqiy vosita.

Qiymat-semantik kompetensiyalar - bular o'quvchining qadriyat yo'nalishlari, uning atrofidagi dunyoni ko'rish va anglash qobiliyati, unda navigatsiya qilish, uning roli va maqsadi to'g'risida xabardor bo'lish, o'z xatti-harakatlari va qilmishlari uchun maqsad va semantik sozlamalarni tanlash, qaror qabul qilish qobiliyatlari bilan bog'liq dunyoqarash sohasidagi kompetensiyalardir.

Umumiy madaniy kompetensiyalar-talaba bilimdon bo'lishi, milliy va umuminsoniy madaniyat, inson va inson hayotining ma'naviy-axloqiy asoslari, oilaning madaniy asoslari, ijtimoiy, ijtimoiy hodisalar va urf-odatlar, maishiy va madaniy va dam olish sohalarida bilim va tajribaga ega bo'lishi kerak. Bunga talabaning dunyoning ilmiy rasmini o'zlashtirish tajribasi ham kiradi.

Ta'lim va kognitiv kompetensiyalar - bu haqiqiy bilim ob'yektlari -bilan o'zaro bog'liq bo'lgan mantiqiy, uslubiy, umumiy ta'lim faoliyati elementlarini o'z ichiga olgan mustaqil bilim faoliyati sohasidagi talabalar kompetensiyalari to'plamidir.

Axborot kompetensiyalari - haqiqiy narsalar (televizor, magnitofon, telefon, faks, kompyuter, printer, modem) va axborot texnologiyalari (audio-video yozuvlar, elektron pochta, ommaviy axborot vositalari, Internet) yordamida mustaqil ravishda kerakli ma'lumotlarni qidirish, tahlil qilish va tanlash, tartibga solish, o'zgartirish, saqlash qobiliyatlari shakllanadi.

Kommunikativ kompetensiyalar - kerakli tillarni bilish, atrofdagi odamlar va uzoq odamlar bilan o'zaro aloqalar usullari, hodisalar, guruhda ishlash ko'nikmalari, jamoada turli xil ijtimoiy rollarga ega bo'lish.

Ijtimoiy va mehnat kompetensiyalari - bu fuqarolik va ijtimoiy faoliyat sohalarida (fuqaro, kuzatuvchi, saylovchi, vakil rolini bajarish), ijtimoiy va mehnat sohasida (iste'molchi, xaridor, mijoz, ishlab chiqaruvchining huquqlari), oilaviy munosabatlar sohasida bilim va tajribaga ega bo'lish va vazifalar, iqtisodiyot va huquq masalalarida, kasbiy o'zini o'zi belgilash sohasida.

Shaxsiy o'zini o'zi takomillashtirish kompetensiyalari - jismoniy, ma'naviy va intellektual o'zini rivojlantirish, hissiy o'zini o'zi boshqarish va o'zini o'zi qo'llab-quvvatlash usullarini o'zlashtirishga qaratilgan.

Darajasiz kompetensiyalar - oddiy ko'rinishdagi, ya'ni oddiy xatti-harakatlar standartlari bilan ish joylarini qamrab oladigan model barcha kompetensiyalar uchun bitta ko'rsatkichga ega bo'lishi mumkin.

Darajalar bo'yicha kompetensiyalar - qobiliyat modeli talablarning har xil toifalari bilan ishlarning keng doirasini qamrab oladigan bo'lsa, har bir

kompetensiya doirasidagi xulq-atvor ko'rsatkichlari alohida umumlashtirilishi yoki "darajalarga" bo'linishi mumkin.

Kompetensiya klasteri - bu bir-biri bilan chambarchas bog'liq bo'lgan kompetensiyalar to'plami (odatda bitta to'plamda uchdan beshgacha)dan iborat bo'ladi.

Kompetensiya modeli - bu ma'lum bir tashkilotda berilgan ishni muvaffaqiyatli bajarish uchun zarur bo'lgan kompetensiyalar to'plamidir.

Mehnat adaptatsiyasi (moslashish) - bu inson tomonidan yangi ish holatini o'zlashtirishning ijtimoiy jarayoni, bunda biologik holatdan farqli o'laroq, shaxsiyat ham, ish muhiti ham bir-biriga faol ta'sir ko'rsatadigan adaptiv tizimlardir.

Kasbiy adaptatsiya - kasbni, uning nozik tomonlarini, o'ziga xos xususiyatlarini, zarur ko'nikmalarini, texnikasini, standart vaziyatlarda boshlash uchun qaror qabul qilish usullarini faol rivojlantirishdan iborat.

Psixofizilogik adaptatsiya - yangi xodimning mehnat sharoitlariga, ish va dam olish soatlariga moslashishidan iborat bo'lib, hech qanday o'ziga xos asoratlarni keltirib chiqarmaydi, juda tez davom etadi va asosan odamning sog'lig'iga, uning tabiiy reaksiyalariga, sharoitning xususiyatlariga bog'liq.

Ijtimoiy-psixologik adaptatsiya - bu jamoaga va uning me'yorlariga, menejment va hamkasblariga, iqtisodiy voqeliklarga moslashish. Buni qiyinchiliklarni kam baholash, hayotiy inson tajribasining ahamiyati va nazariy bilimlar va ko'rsatmalarning qiymatini ortiqcha baholash tufayli tezda muvaffaqiyatga umidsiz umidlarni o'z ichiga olgan katta qiyinchiliklar bilan bog'lash mumkin.

**Tayanch iboralar:** *kompetensiya, kasbiy kompetensiya, umumiy kompetensiyalar, kompetensiya (huquqshunoslik), kompetensiya (jamoat huquqi), qiymat-semantik kompetensiyalar, umumiy madaniy kompetensiyalar, ta'lim va kognitiv kompetensiyalar, axborot kompetensiyalari, kommunikativ kompetensiyalar, ijtimoiy va mehnat kompetensiyalari, darajasiz kompetensiyalar,*

*darajalar bo'yicha kompetensiyalar, kompetensiya klasteri, kompetensiya modeli, mehnat adaptatsiyasi (moslashish), kasbiy adaptatsiya, psixofizilogik adaptatsiya.*

### **O'zini-o'zi nazorat va muhokama qilish uchun savollar**

1. Kompetensiya - so'zi qanday ma'noni anglatadi?
2. Kasbiy kompetensiya qanday omillarga bog'liq holda shakllanadi?
3. Umumiy kompetensiyalar qanday omillar asosida shakllanadi?
4. Huquqshunoslik kompetensiyasi boshqaruv roganlari tizimidagi o'rini aytib bering.
5. Kompetensiya (jamoat huquqi) - bu qanday kompetensiya va u qanday omillarga bog'liq?
6. Qiymat-semantik kompetensiyalar deganda nimani tushunasiz?
7. Umumiy madaniy kompetensiyalar nimalarni o'z ichiga oladi?
8. Ta'lim va kognitiv kompetensiyalar haqida gapirib bering.
9. Axborot kompetensiyalarida qanday holatlar shakllanadi?
10. Kommunikativ kompetensiyalarni shakllantirish qanday omillarga bog'liq?
11. Ijtimoiy va mehnat kompetensiyalari qaysi sohalarda shakllashadi?
12. Shaxsiy o'zini o'zi takomillashtirish kompetensiyalari nimalarni o'z ichiga oladi?
13. Darajasiz kompetensiyalar deganda nimani tushunasiz?
14. Darajalar bo'yicha kompetensiyalar nimalarga bog'liq?
15. Kompetensiya klasteri qanday ma'lumotlar to'plamini o'z ichiga oladi?
16. Kompetensiya modeli mazmunini tushuntirib bering.
17. Mehnat adaptatsiyasi (moslashish) deganda nimani tushunasiz?
18. Kasbiy adaptasiya qanday shakllanadi?
19. Psixofizilogik adaptasiya qanday omillarga bog'liq bo'ladi?
20. Ijtimoiy-psixologik adaptatsiya nimalarga bog'liq bo'ladi?



## Testli topshiriq

### 1. Kompetensiya :

A.Lotinchacha "Competere" soʻzidan kelib chiqqan boʻlib, "mos kelish, oʻzaro bogʻliqlik, moslik" degan maʼnoni anglatadi.

B.Inglizchacha «Competere» soʻzidan kelib chiqqan boʻlib, "mos kelish, oʻzaro bogʻliqlik, moslik" degan maʼnoni anglatadi.

C.Frantsuzchacha «Competere» soʻzidan kelib chiqqan boʻlib, "mos kelish, oʻzaro bogʻliqlik, moslik" degan maʼnoni anglatadi.

D.Nemischa «Competere» soʻzidan kelib chiqqan boʻlib, "mos kelish, oʻzaro bogʻliqlik, moslik" degan maʼnoni anglatadi.

### 2. Kasbiy kompetensiya – bu:

A. Shaxsning kasbiy faoliyat jarayonida yuzaga keladigan muammolarni belgilangan standartlarga muvofiq hal qilish qobiliyatidir.

B. Shaxsning ish jarayonida yuzaga keladigan muammolarni belgilangan standartlarga muvofiq hal qilish qobiliyatidir.

C. Shaxsning mehnat faoliyat jarayonida yuzaga keladigan muammolarni belgilangan standartlarga muvofiq hal qilish qobiliyatidir.

D. Shaxsning oʻqish yuzaga keladigan muammolarni belgilangan standartlarga muvofiq hal qilish qobiliyatidir.

### 3. Kompetensiya (huquqshunoslik) – bu:

A.Muayyan organ yoki mansabdor shaxsning qonun bilan belgilangan kompetensiyalari, huquqlari va majburiyatlari toʻplami.

B.Boshqaruv jarayonida muayyan subʼyektning oʻrni va oʻrnini aniqlashga imkon beradigan huquqiy vosita.

C.Oʻquvchining qadriyat yoʻnalishlari, uning atrofidagi dunyoni koʻrish va anglash qobiliyati.

D.Bu haqiqiy bilim obʼyektlari bilan oʻzaro bogʻliq boʻlgan mantiqiy, uslubiy, umumiy taʼlim faoliyati elementlari.

#### **4. Kompetensiya (jamoat huquqi) – bu:**

A. Boshqaruv jarayonida muayyan sub'yektning o'rni va o'rini aniqlashga imkon beradigan huquqiy vosita.

B. Muayyan organ yoki mansabdor shaxsning qonun bilan belgilangan kompetensiyalari, huquqlari va majburiyatlari to'plami.

C. O'quvchining qadriyat yo'nalishlari, uning atrofidagi dunyoni ko'rish va anglash qobiliyati.

D. Bu haqiqiy bilim ob'yektlari bilan o'zaro bog'liq bo'lgan mantiqiy, uslubiy, umumiy ta'lim faoliyati elementlari.

#### **5. Qiymat-semantik kompetensiyalar – bular:**

A. O'quvchining qadriyat yo'nalishlari, uning atrofidagi dunyoni ko'rish va anglash qobiliyati.

B. Muayyan organ yoki mansabdor shaxsning qonun bilan belgilangan kompetensiyalari, huquqlari va majburiyatlari to'plami.

C. Boshqaruv jarayonida muayyan sub'yektning o'rni va o'rini aniqlashga imkon beradigan huquqiy vosita.

D. Bu haqiqiy bilim ob'yektlari bilan o'zaro bog'liq bo'lgan mantiqiy, uslubiy, umumiy ta'lim faoliyati elementlari.

#### **6. Ta'lim va kognitiv kompetensiyalar – bu:**

A. Bu haqiqiy bilim ob'yektlari bilan o'zaro bog'liq bo'lgan mantiqiy, uslubiy, umumiy ta'lim faoliyati elementlari.

B. Muayyan organ yoki mansabdor shaxsning qonun bilan belgilangan kompetensiyalari, huquqlari va majburiyatlari to'plami.

C. Boshqaruv jarayonida muayyan sub'yektning o'rni va o'rini aniqlashga imkon beradigan huquqiy vosita.

D. O'quvchining qadriyat yo'nalishlari, uning atrofidagi dunyoni ko'rish va anglash qobiliyati.

### **7. Ijtimoiy va mehnat kompetensiyalari – bu:**

A.Oddiy xatti-harakatlar standartlari bilan ish joylarini qamrab oladigan model.

B.Qobiliyat modeli talablarning har xil toifalari bilan ishlarning keng doirasini qamrab oladi.

C.Jismoniy, ma'naviy va intellektual o'zini rivojlantirish.

D.Fuqarolik va ijtimoiy faoliyat sohalarida , ijtimoiy va mehnat sohasidagi model.

### **8. Darajasiz kompetensiyalar – bu:**

A.Oddiy xatti-harakatlar standartlari bilan ish joylarini qamrab oladigan model.

B.Qobiliyat modeli talablarning har xil toifalari bilan ishlarning keng doirasini qamrab oladi.

C.Jismoniy, ma'naviy va intellektual o'zini rivojlantirish.

D.Fuqarolik va ijtimoiy faoliyat sohalarida , ijtimoiy va mehnat sohasidagi model.

### **9. Darajalar bo'yicha kompetensiyalar – bu:**

A.Qobiliyat modeli talablarning har xil toifalari bilan ishlarning keng doirasini qamrab oladi.

B.Oddiy xatti-harakatlar standartlari bilan ish joylarini qamrab oladigan model.

C.Jismoniy, ma'naviy va intellektual o'zini rivojlantirish.

D.Fuqarolik va ijtimoiy faoliyat sohalarida , ijtimoiy va mehnat sohasidagi model.

### **10. Kompetensiya klasteri – bu:**

A. Bir-biri bilan chambarchas bog‘liq bo‘lgan kompetensiyalar to‘plami (odatda bitta to‘plamda uchdan beshgacha)dan iborat bo‘ladi.

B. Bir-biri bilan chambarchas bog‘liq bo‘lgan kompetensiyalar to‘plami (odatda bitta to‘plamda to‘rttadan beshgacha)dan iborat bo‘ladi.

C. Bir-biri bilan chambarchas bog‘liq bo‘lgan kompetensiyalar to‘plami (odatda bitta to‘plamda uchdan oltitagacha)dan iborat bo‘ladi.

D. Bir-biri bilan chambarchas bog‘liq bo‘lgan kompetensiyalar to‘plami (odatda bitta to‘plamda ikkitadan beshgacha)dan iborat bo‘ladi.

### **11. Kompetensiya modeli – bu:**

A. Ma’lum bir tashkilotda berilgan ishni muvaffaqiyatli bajarish uchun zarur bo‘lgan kompetensiyalar to‘plamidir.

B. Ma’lum bir tashkilotda berilgan ishni muvaffaqiyatli bajarish uchun zarur bo‘lgan kompetensiyalar to‘plamidir.

C. Ma’lum bir tashkilotda berilgan ishni muvaffaqiyatli bajarish uchun zarur bo‘lgan kompetensiyalar to‘plamidir.

D. Ma’lum bir tashkilotda berilgan ishni muvaffaqiyatli bajarish uchun zarur bo‘lgan kompetensiyalar to‘plamidir.

### **12. Mehnat adaptatsiyasi (moslashish) – bu:**

A. Inson tomonidan yangi ish holatini o‘zlashtirishning ijtimoiy jarayoni.

B. Kasbni, uning nozik tomonlarini, o‘ziga xos xususiyatlari, zarur ko‘nikmalari, texnikasi.

C. Yangi xodimning mehnat sharoitlariga, ish va dam olish soatlariga moslashishi.

D. Jamoaga va uning me’yorlariga, menejment va hamkasblariga, iqtisodiy voqeliklarga moslashish.

### **13. Kasbiy adaptatsiya – bu:**

A.Kasbni, uning nozik tomonlarini, o‘ziga xos xususiyatlari, zarur ko‘nikmalari, texnikasi.

B.Inson tomonidan yangi ish holatini o‘zlashtirishning ijtimoiy jarayoni.

C.Yangi xodimning mehnat sharoitlariga, ish va dam olish soatlariga moslashishi.

D.Jamoaga va uning me‘yorlariga, menejment va hamkasblariga, iqtisodiy voqeliklarga moslashish.

### **14. Psixofizilogik adaptatsiya – bu:**

A. Yangi xodimning mehnat sharoitlariga, ish va dam olish soatlariga moslashishi.

B. Inson tomonidan yangi ish holatini o‘zlashtirishning ijtimoiy jarayoni.

C. Kasbni, uning nozik tomonlarini, o‘ziga xos xususiyatlari, zarur ko‘nikmalari, texnikasi.

D. Jamoaga va uning me‘yorlariga, menejment va hamkasblariga, iqtisodiy voqeliklarga moslashish.

### **15. Ijtimoiy-psixologik adaptatsiya – bu:**

A.Jamoaga va uning me‘yorlariga, menejment va hamkasblariga, iqtisodiy voqeliklarga moslashish.

B.Inson tomonidan yangi ish holatini o‘zlashtirishning ijtimoiy jarayoni.

C.Kasbni, uning nozik tomonlarini, o‘ziga xos xususiyatlari, zarur ko‘nikmalari, texnikasi.

D.Yangi xodimning mehnat sharoitlariga, ish va dam olish soatlariga moslashishi.

## **GLOSSARIY**

**Kompetensiya** - lotincha «Competere» so‘zidan kelib chiqqan bo‘lib, "mos kelish, o‘zaro bog‘liqlik, moslik" degan ma‘noni anglatadi.

**Kompetensiya** - Ojegov va Shvedovaning izohli lug'atida, bu inson yaxshi biladigan bilim doirasi. Bu o'zlashtirilgan mahorat, ko'nikma va tajribaga asoslanadi, bu esa o'z navbatida muayyan faoliyatni amalga oshirish yoki belgilangan vazifalarni bajarish qobiliyatini ta'minlaydi.

**Kasbiy kompetensiya** - bu shaxsning kasbiy faoliyat jarayonida yuzaga keladigan muammolarni belgilangan standartlarga muvofiq hal qilish qobiliyatidir.

**Umumiy kompetensiyalar** - kasbiy va mehnat muammolarini hal qilishga qaratilgan va mehnat bozorida bitiruvchini ijtimoiy va mehnat munosabatlariga qo'shilish omili bo'lgan barcha (ko'p) kasb va mutaxassisliklar uchun o'zgarmas faoliyatning universal usullari.

**Kompetensiya (huquqshunoslik)** - muayyan organ yoki mansabdor shaxsning qonun bilan belgilangan kompetensiyalari, huquqlari va majburiyatlari to'plami; uning davlat organlari (mahalliy o'zini o'zi boshqarish organlari) tizimidagi o'rnini belgilaydi.

**Kompetensiya (jamoat huquqi)** - bu qonuniy ravishda jamoat ishlarining ma'lum hajmini unga tayinlash orqali boshqaruv jarayonida muayyan sub'yektning o'rnini va o'rnini aniqlashga imkon beradigan huquqiy vosita.

**Qiymat-semantik kompetensiyalar** - bular o'quvchining qadriyat yo'nalishlari, uning atrofidagi dunyoni ko'rish va anglash qobiliyati, unda navigatsiya qilish, uning roli va maqsadi to'g'risida xabardor bo'lish, o'z xatti-harakatlari va qilmishlari uchun maqsad va semantik sozlamalarni tanlash, qaror qabul qilish qobiliyatlari bilan bog'liq dunyoqarash sohasidagi kompetensiyalardir.

**Umumiy madaniy kompetensiyalar**-talaba bilimdon bo'lishi, milliy va umuminsoniy madaniyat, inson va inson hayotining ma'naviy-axloqiy asoslari, oilaning madaniy asoslari, ijtimoiy, ijtimoiy hodisalar va urf-odatlar, maishiy va madaniy va dam olish sohalarida bilim va tajribaga ega bo'lishi kerak. Bunga talabaning dunyoning ilmiy rasmini o'zlashtirish tajribasi ham kiradi.

**Ta'lim va kognitiv kompetensiyalar** - bu haqiqiy bilim ob'yektlari -bilan o'zaro bog'liq bo'lgan mantiqiy, uslubiy, umumiy ta'lim faoliyati elementlarini o'z

ichiga olgan mustaqil bilim faoliyati sohasidagi talabalar kompetensiyalari to'plamidir.

**Axborot kompetensiyalari** - haqiqiy narsalar (televizor, magnitofon, telefon, faks, kompyuter, printer, modem) va axborot texnologiyalari (audio-video yozuvlar, elektron pochta, ommaviy axborot vositalari, Internet) yordamida mustaqil ravishda kerakli ma'lumotlarni qidirish, tahlil qilish va tanlash, tartibga solish, o'zgartirish, saqlash qobiliyatlari shakllanadi.

**Kommunikativ kompetensiyalar** - kerakli tillarni bilish, atrofdagi odamlar va uzoq odamlar bilan o'zaro aloqalar usullari, hodisalar, guruhda ishlash ko'nikmalari, jamoada turli xil ijtimoiy rollarga ega bo'lish.

**Ijtimoiy va mehnat kompetensiyalari** - bu fuqarolik va ijtimoiy faoliyat sohaslarida (fuqaro, kuzatuvchi, saylovchi, vakil rolini bajarish), ijtimoiy va mehnat sohasida (iste'molchi, xaridor, mijoz, ishlab chiqaruvchining huquqlari), oilaviy munosabatlar sohasida bilim va tajribaga ega bo'lish va vazifalar, iqtisodiyot va huquq masalalarida, kasbiy o'zini o'zi belgilash sohasida.

**Shaxsiy o'zini o'zi takomillashtirish kompetensiyalari** - jismoniy, ma'naviy va intellektual o'zini rivojlantirish, hissiy o'zini o'zi boshqarish va o'zini o'zi qo'llab-quvvatlash usullarini o'zlashtirishga qaratilgan.

**Darajasiz kompetensiyalar** - oddiy ko'rinishdagi, ya'ni oddiy xatti-harakatlar standartlari bilan ish joylarini qamrab oladigan model barcha kompetensiyalar uchun bitta ko'rsatkichga ega bo'lishi mumkin.

**Darajalar bo'yicha kompetensiyalar** - qobiliyat modeli talablarning har xil toifalari bilan ishlarning keng doirasini qamrab oladigan bo'lsa, har bir kompetensiya doirasidagi xulq-atvor ko'rsatkichlari alohida umumlashtirilishi yoki "darajalarga" bo'linishi mumkin.

**Kompetensiya klasteri** - bu bir-biri bilan chambarchas bog'liq bo'lgan kompetensiyalar to'plami (odatda bitta to'plamda uchdan beshgacha)dan iborat bo'ladi.

**Kompetensiya modeli** - bu ma'lum bir tashkilotda berilgan ishni muvaffaqiyatli bajarish uchun zarur bo'lgan kompetensiyalar to'plamidir.

**Mehnat adaptatsiyasi (moslashish)** - bu inson tomonidan yangi ish holatini o'zlashtirishning ijtimoiy jarayoni, bunda biologik holatdan farqli o'laroq, shaxsiyat ham, ish muhiti ham bir-biriga faol ta'sir ko'rsatadigan adaptiv tizimlardir.

**Kasbiy adaptatsiya** - kasbni, uning nozik tomonlarini, o'ziga xos xususiyatlarini, zarur ko'nikmalarini, texnikasini, standart vaziyatlarda boshlash uchun qaror qabul qilish usullarini faol rivojlantirishdan iborat.

**Psixofizilogik adaptatsiya** - yangi xodimning mehnat sharoitlariga, ish va dam olish soatlariga moslashishidan iborat bo'lib, hech qanday o'ziga xos asoratlarni keltirib chiqarmaydi, juda tez davom etadi va asosan odamning sog'lig'iga, uning tabiiy reaksiyalariga, sharoitning xususiyatlariga bog'liq.

**Ijtimoiy-psixologik adaptatsiya** - bu jamoaga va uning me'yorlariga, menejment va hamkasblariga, iqtisodiy voqeliklarga moslashish. Buni qiyinchiliklarni kam baholash, hayotiy inson tajribasining ahamiyati va nazariy bilimlar va ko'rsatmalarning qiymatini ortiqcha baholash tufayli tezda muvaffaqiyatga umidsiz umidlarni o'z ichiga olgan katta qiyinchiliklar bilan bog'lash mumkin.



## FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. Ўзбекистон Республикасининг Конституцияси. – Т.:Ўзбекистон, НМИУ, 2020, 40 б.
2. Ўзбекистон Республикасининг «Кадрлар тайёрлаш миллий Дастури тўғрисида»ги Қонуни. – Т.: Ўзбекистон, 1997 й. // [www.lex.uz](http://www.lex.uz)
3. О‘zbekiston Respublikasining 2003 yil 11 dekabrdaги “Хусусий korxonа to‘g‘risida” gi 558–II-son Qonuni
4. О‘zbekiston Respublikasining «Aksiyadorlik jamiyatlari va aksiyadorlarning huquqlarini himoya qilish to‘g‘risida»gi О‘zbekiston Respublikasi Qonuniga o‘zgartish va qo‘shimchalar kiritish haqida»gi 2014 yil 6 maydaги О‘RQ-370-sonli Qonuni
5. О‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017 yil 29 noyabrdaги «О‘zbekiston Respublikasi innovatsion rivojlanish vazirligini tashkil etish to‘g‘risida» PF-5264-son Farmoni;
6. О‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017 yil 30 noyabrdaги «О‘zbekiston Respublikasi innovatsion rivojlanish faoliyatini tashkil etish to‘g‘risida»gi PQ-3416-son Qarori
7. О‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2018 yil 22 yanvardaги 2017-2021 yillarda О‘zbekiston Respublikasini rivojlantirishning beshta ustuvor yo‘nalishi bo‘yicha Harakatlar strategiyasini «Faol tadbirkorlik, innovatsion g‘oyalar va texnologiyalarni qo‘llab-quvvatlash yili»da amalga oshirishga oid davlat Dasturi to‘g‘risidaги PF-5308 Farmoni
8. О‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017 yil 7 fevraldaги PF-4947-sonli “О‘zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo‘yicha harakatlar strategiyasi to‘g‘risida”gi Farmoni
9. О‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017 yil 29 noyabrdaги «О‘zbekiston Respublikasi innovatsion rivojlanish vazirligini tashkil etish to‘g‘risida» PF-5264-son Farmoni

10. Ўзбекистон Республикаси Президенти Ш.Мирзиёевнинг 2018 йил 21 сентябрдаги ПФ-5544-сонли 2019-2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини инновацион ривожлантириш стратегиясини тасдиқлаш тўғрисидаги Фармони. // [www.lex.uz](http://www.lex.uz)

11. О‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2018 yil 2 sentyabr “О‘zbekiston Respublikasida raqamli iqtisodiyotni rivojlantirish chora-tadbirlari to‘g‘risida” gi Qarori

12. О‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019 yil 24 apreldagi “О‘zbekiston Respublikasi aholi punktlarida telekommunikatsiya infratuzilmasini rivojlantirishni jadallashtirish bo‘yicha chora –tadbirlar haqida” Qarori

13. О‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2018 yil 12 yanvardagi «Ilmiy-innovatsion ishlanma va texnologiyalarni ishlab chiqarishga tadbiq etishning samarali mexanizmlarini yaratish chora-tadbirlari to‘g‘risida» 24-son Qarori

14. О‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2019 yil 18 yanvardagi “Mehnatga haq to‘lash yagona tarif setkasiga o‘zgartirish kiritish haqida” gi 47-sonli qarori

15. О‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2019 yil 18 yanvardagi “Mehnatga haq to‘lash yagona tarif setkasiga o‘zgartirish kiritish haqida” gi 47-sonli qarori

16. О‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoyev raisligida sanoat tarmoqlaridagi 9 oylik natijalar va yil yakunigacha bajarilishi lozim bo‘lgan vazifalar muhokamasi bo‘yicha 2020 yil 21 oktyabr kuni o‘tkazilgan videoselektor yig‘ilishi. [www.kun.uz](http://www.kun.uz)

17. Мирзиёев Ш.М. Танқидий таҳлил, қатъий тартиб-интизом ва шахсий жавобгарлик - ҳар бир раҳбар фаолиятининг кундалик қондаси бўлиши керак. -Т.: Ўзбекистон, 2017. ISBN 978-9943-28-948-2

18. Мирзиёев Ш.М. Эркин ва фаровон, демократик Ўзбекистон давлатини биргаликда барпо этамиз. -Т.: Ўзбекистон, 2017. ISBN 978-9943-28-941-3

19. Мирзиёев Ш.М. Буюк келажигимизни мард ва олижаноб халқимиз билан бирга кураимиз. -Т.: Ўзбекистон, 2017. ISBN 978-9943-28-982-6
20. Мирзиёев Ш.М. Миллий тараққиёт йўлимизни қатъият билан давом эттириб, янги босқичга кўтарамиз. -Т.: Ўзбекистон, 2017.
21. Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёевнинг Олий Мажлисга Мурожаатномаси //Халқ сўзи, 2017 йил 23 декабрь, №258 (6952).
22. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti SHavkat Mirziyoevning 2020 yil 24 yanvardagi Oliy Majlisga Murojaatnomasi, [www.prezident.uz](http://www.prezident.uz)
23. Абдурахмонов Қ.Х., Холмўминов Ш.Р., Зокирова Н.Қ. Персонални бошқарув. Дарслик – Т.: Ўқитувчи НМИУ, 2008.
24. Бреддик У. Менеджмент в организации. М.: «ИНФРА-М», 1997, 344 стр
25. Владимирова Л. П. Экономика труда. - М.: Дашков и К, 2000. - 220 с.
26. Герчикова И.Н. Менеджмент.-М.: Инфра М. 2000. С. 31;
27. Гибш Г., Форверг Манфред. Введение в марксистскую социальную психологию. - М.: Прогресс, 1972
28. Гудушаура Г.В., Литвак Б.Г. Управление современным предприятием.: 1998. С.
29. Гулямов С.С. Развитие законодательства об акционерных обществах в системе корпоративных отношений и проблемы его совершенствования: Автореферат диссертации на соискание степени доктора юридических наук.- Т.: ТГЮИ. 2005.-43с.
30. Дафт Р.Л. Менеджмент. - СПб.: Питер, 2000. С.217
31. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика: Пер. с англ. под ред. Каптуревского Ю.Н. – СПб.: «Питер», 1999. – 560 с.
32. Дружинин В.Н. Экспериментал психология ва кузатиш усулининг ижобий ва салбий томонлари. - СПб.: Питер, 2000
33. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: пер. с англ. - М.: ИД «Вильяме», 2001.
34. Друкер П. Ф. Практика менеджмента. - М.: ИД Вильяме. 2003.- 398 с.

35. Друкер П. Энциклопедия менеджмента. - М.: Бизнес-книга, 2004. - 432с.
36. Кузнецова А.И. Инфраструктура: Вопросы теории, методологии и прикладные аспекты современного инфраструктурного обустройства. Геоэкономический подход. Изд. 2-е. - М.: КомКнига, 2010. - 456 с.
37. Рахимова Д.Н. ва бошқалар. Замонавий менежмент: назарияси ва амалиёти. Дарслик – Т.: Фафур Ғулом ижодий уйи, 2009.
38. Самарин, Ю.Ф. Статьи разных лет. – Москва: Директ-Медиа, 2008.
39. Самуэльсон П., Нордхаус В. Экономикс. - М.: 1992. - С. 26-33.
40. Toshpulatov I.A. Yengil sanoat korxonalarining ishchi-xodimlari raqobatbardoshligiga ta'sir etuvchi omillar // Iqtisod va moliya. №6, 2018. - 29 b.
41. Трусова П.В. Введение в математическое моделирование: Под ред. П.В. Трусова. - М: Логос, 2005. С. 22-23.
42. Турсунходжаев М.Л. Реформирование системы управления в условиуах рыночной экономики. – Т.: ТГТУ, 2003.
43. Ўзбекистон Республикаси йиллик статистик тўплами 2010-2016. Toshkent-2017.
44. Ўзбекистон худудларининг йиллик статистик тўплами. Тошкент. 2017. Б. 80-86.
45. Управление персоналом / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина - М.: ЮНИТИ, 2002.
46. Ходиев Б.Ю. Ўзбекистон иқтисодида тадбиркорлик ривожини эконометрик моделлаштириш.: иқт. фан. док. дисс. автореф.-Т.: ТДИУ. 2000.
47. Хошимов А.А. Ўзбекистонда интеграциуалашган корпоратив тузилмаларни бошқариш методологиясини такомиллаштириш. И.ф.н. илмий даражасини олиш учун бажарилган диссертациуа ишига автореферат – Т.: ТМИ. 2007.-42 б.
48. Шодиев Т., Кўчқоров А., Мизрапов У. Ишлаб чиқаришни режалаштиришда математик усуллар. - Т.: Ўзбекистон, 1995.
49. Шодиев Т.Ш. Проблемы моделирования развития сельского

хозуайства (на примере Узбекистана): Автореф. дис. ... докт. экон. наук.-Т.: ТГЭУ. 1988.

50. Йўлдошев Н.Қ., Қозоқов О.С. Менежмент. Ўқув қўлланма – Т.: “ФАН” нашриёти, 2004.

51. Theory Z: How American Business Can Meet The Japanese Challenge William Ouchi Basic Books, 1981

52. Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research Paperback – Aug. 1 1974 by Ralph M. Stogdill

53. Leadership Effectiveness Fred E. Fiedler First Published May 1, 1981 Research Article <https://doi.org/10.1177/000276428102400503>

54. <http://www.stat.uz> - Ўзбекистон Республикаси Давлат статистика кўмитаси расмий веб сайти.

55. [www.oecd.org](http://www.oecd.org)

56. [www.lex.uz](http://www.lex.uz)

57. WTO. International Trade Statistics. 2019. URL: <http://www.wto.org>

58. <https://medium.com/global-textile-industry-recent-trends-in-the-market-45d2d2b86392>

59. <http://www.cotton.ru/cgi-bin/vestnik/article.pl?id=30325>

60. <http://www.cotton.ru/cgi-bin/vestnik/article.pl?id=33314>

61. [https://www.norma.uz/qonunchilikda\\_yangi/2020\\_yilda\\_to'qimachilik\\_sanoatida\\_yangi\\_soliq\\_imtiyozlari\\_paydo\\_bo'ladi](https://www.norma.uz/qonunchilikda_yangi/2020_yilda_to'qimachilik_sanoatida_yangi_soliq_imtiyozlari_paydo_bo'ladi)

62. <http://legprom.uz/post/analiticheskaya-zapiska-o-rezultatakh-dyeyatelnosti-ao-zbekengilsanoat-po-itogam-2016-goda>.

63. <http://www.ceicdata.com> ma'lumotlari

## MUNDARIJA

<b>KIRISH</b>	3
<b>1-MAVZU. BOSHQARUV PSIXOLOGIIYASI FANINING PREDMETI, MAQSADI, MOHIYATI VA VAZIFALARI .....</b>	9
1.1.Boshqaruv psixologiyasi – asli “Insoniy munosabatlar” oynasi ekanligi.....	9
1.2.Boshqaruv vazifasining tuzilishi va turkumlari .....	19
1.3.Boshqaruvda ob’yekt va sub’yekt munosabatlari.....	40
<b>2-MAVZU. BOSHQARUV PSIXOLOGIIYASI FANI METODLARI</b>	61
2.1. Xujjatlarni taxlil qilish metodi.....	61
2.2. Biografik metod.....	62
2.3. Kuzatish metodi.....	64
2.4.Kontent tahlil metodi.....	67
2.5.Menejer bilan individual suhbat metodi.....	69
2.6.Suhbat, standart, nostandart metodlar.....	81
2.7.Monologik, dialogik, anketa metodlari.....	82
<b>3-MAVZU. BOSHQARUVDA LIDERLIK VA RAHBARLIK USLUBLARI.....</b>	95
3.1.Rahbar va lider turlari, ularning tafovutlari.....	95
3.2. Rahbarlik va boshqaruv uslublari .....	99
3.3. Boshqaruvda liderlik nazariyalari.....	114
3.4.Mak Gregorning “X” va “Y” nazariyasi. Ouchining “Z” nazariyasi.....	128
<b>4-MAVZU. BOSHQARUVCHINING FAOLIYAT MOTIVLARI VA RAHBAR SHAXSI TIPOLOGIYASI.....</b>	147
4.1.Boshqaruvchi faoliyatida psixologik motivlar.....	147
4.2. Boshqaruvchi faoliyatida tashqi va ichki motivlar.....	153
4.3. Boshqaruvchilik faoliyatining yutuqli va yutuqsiz motivlari.....	165
4.4.Motivlarning turlari, mazmuni va o’zgarishi.....	181
<b>5 – MAVZU. BOSHQARUV FAOLIYATIDA NIZOLAR VA ULARNI BARTARAF ETISH YO’LLARI.....</b>	196
5.1. Nizo tabiati va nizo turlari .....	196
5.2. Nizolarni keltirib chiqaruvchi sabablar .....	220
5.3. Nizoni hal etish usullari, strategiyasi va oldini olish choralari.....	227
5.4. Nizoli vaziyatlarda muloqot olib borish .....	247
<b>6- MAVZU. RAHBAR SHAXSI PSIXOLOGIIYASI VA MULOQOT MADANIYATI.....</b>	264

6.1. Iqtisodiy munosabatlarni to'g'ri va samarali olib borishda boshqaruv faoliyati muhim ekanligi....	264
6.2. Boshqaruv faoliyatida rahbar shaxsi va lider shaxsiga oid psixologik fazilat va sifatlar.....	267
6.3. Boshqaruv faoliyatida zarur bo'ladigan muhim sifatlarini aniqlash.....	273
6.4. Rahbar shaxsi tipologiyasi va unga zarur bo'ladigan xususiyatlar.....	277
6.5. Samarali boshqaruvga ta'sir qiluvchi rahbarning shaxsiy xislatlari.....	294
6.6. Rahbarlik muloqoti xususiyatlari va uning bosqichlari.....	299
<b>7-Mavzu. KAR'YERA TURLARI VA BOSQICHLARI.....</b>	<b>329</b>
7.1. Kar'yera tushunchasi va kar'yera turlari.....	329
7.2. Boshqaruvda kar'yera motivlari.....	336
7.3. Kar'yera bosqichlari va yoshga bog'liq jihatlari.....	342
7.4. Kar'yera va oilaviy munosabatlar tig'izligi.....	346
7.5. Kar'yerogramma.....	352
<b>8-Mavzu. KAR'YERA TURLARI VA BOSQICHLARI.....</b>	<b>365</b>
8.1. Kompetensiya va kompetentlik tushunchalari.....	365
8.2. Kompetensiyalarining aniqlanishi.....	372
8.3. Mehnat adaptatsiyasi tushunchasi va asosiy jihatlari.....	382
8.4. Adaptatsiya jarayoni bosqichlari.....	385
<b>FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR.....</b>	<b>413</b>





## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
<b>Тема 1. Предмет, цель, сущность и задачи науки психологии управления.....</b>	<b>9</b>
1.1. Психология управления - изначально зеркало человеческих отношений.....	9
1.2. Структура и категории функций управления.....	19
1.3. Объектные и субъектные отношения в управлении.....	40
<b>Тема 2. МЕТОДЫ ПСИХОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ.....</b>	<b>61</b>
2.1. Метод анализа документов.....	61
2.2. Биографический метод.....	62
2.3. Метод наблюдения.....	64
2.4. Метод контент-анализа.....	67
2.5. Метод индивидуального собеседования с менеджером.....	69
2.6. Разговор, стандартные, нестандартные методы.....	81
2.7. Монолог, диалогический, анкетный методы.....	82
<b>Тема 3. ЛИДЕРСТВО И СТИЛИ ЛИДЕРСТВА В УПРАВЛЕНИИ.....</b>	<b>95</b>
3.1. Типы лидера и лидера, их различия.....	95
3.2. Методы лидерства и управления .....	99
3.3. Теории лидерства в менеджменте.....	114
3.4. Теория «Х» и «У» МакГрегора. Теория Оу "Z".....	128
<b>Тема 4. МОТИВАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРА И ТИПОЛОГИЯ ЛИЧНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ.....</b>	<b>147</b>
4.1. Психологические мотивы в управленческой деятельности.....	147
4.2. Внешние и внутренние мотивы в управленческой деятельности.....	153
4.3. Удачные и неудачные мотивы управленческой деятельности.....	165
4.4. Виды, содержание и вариация мотивов.....	181
<b>Тема 5. КОНФЛИКТЫ В УПРАВЛЕНИИ И СПОСОБЫ ИХ РАЗРЕШЕНИЯ.....</b>	<b>196</b>
5.1. Природа конфликта и типы конфликтов.....	196
5.2. Причины конфликта.....	220
5.3. Методы, стратегии и меры разрешения конфликтов.....	227
5.4. Общение в конфликтных ситуациях.....	247
<b>Тема 6. ПСИХОЛОГИЯ ЛИЧНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ И КУЛЬТУРА ОБЩЕНИЯ.....</b>	<b>264</b>
6.1. Важность управления в правильном и эффективном ведении экономических отношений.....	264
6.2. Психологические качества и атрибуты лидера и личность лидера в управленческой деятельности.....	267

6.3. Определите важные качества, которые необходимы в управлении.....	273
6.4. Типология личности лидера и необходимые ему характеристики.....	277
6.5. Личные качества руководителя, влияющие на эффективное управление.....	294
6.6. Особенности лидерского общениуа и его этапы.....	299
<b>Тема 7. ВИДЫ И ЭТАПЫ КАРЬЕРЫ.....</b>	<b>329</b>
7.1. Карьерные концепции и типы карьеры.....	329
7.2. Карьерные мотивы в менеджменте.....	336
7.3. Этапы карьеры и возрастные аспекты.....	342
7.4. Карьера и семейные отношения.....	346
7.5. Карьерограмма.....	352
<b>Тема 8. УПРАВЛЕНИЕ КОМПЕТЕНЦИЯМИ.....</b>	<b>365</b>
8.1. Понятия компетентности и компетентности.....	365
8.2. Определение компетенций.....	372
8.3. Понятие и основные аспекты трудовой адаптации.....	382
8.4. Этапы процесса адаптации.....	385
<b>ЛИТЕРАТУРА.....</b>	<b>413</b>

ASHUROV MAXAMMADJON SOTVOLDIYEVICH  
XONKELDIYEVA GO'ZAL SHEROVNA  
SHAKIROVA YULDUZ SAIDALIEVNA  
PAYAZOV MUROD MAQSUDOVICH  
NAZARMATOV OXUNJON SOTVOLDIYEVICH  
DEHQONOV SHERZOD ABDUMUTALIBOVICH

## **BOSHQARUV PSIXOLOGIIYASI**

(darslik)

Bosh muharrir: M.Ashurov

Musahhih: M.To'xtasinova

Sahifalovchi: SH.Jamoliddinov

Bosib chiqarish uchun imzolangan 23.03.2021

Xajmi: 3,58 MB

Internet nashr



“Al – Ferganus” nashriyoti  
Farg‘ona sh., Aeroport ko‘chasi,  
[alferganus.ltd@gmail.com](mailto:alferganus.ltd@gmail.com)







