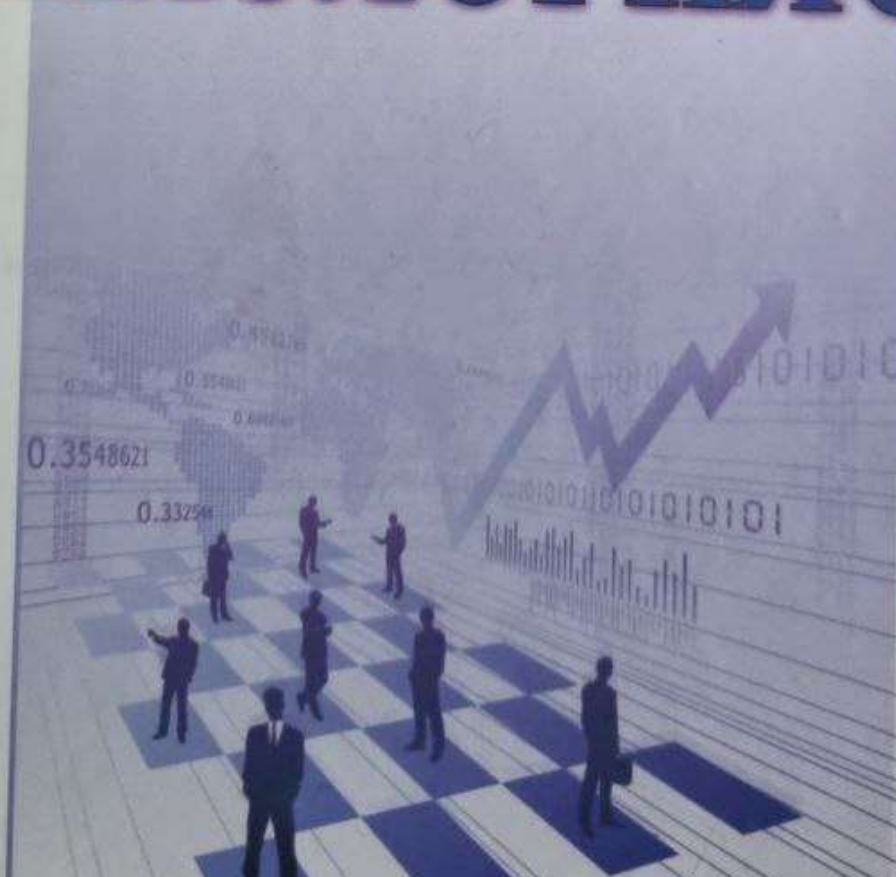




Азамат Назаров Соттарович

БОШҚАРУВ ПСИХОЛОГИЯСИ



**ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ОЛИЙ ВА ЎРТА МАХСУС
ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ**

ЎЗБЕКИСТОН ХАЛҚАРО ИСЛОМ АКАДЕМИЯСИ

Азамат Назаров Соттарович

БОШҚАРУВ ПСИХОЛОГИЯСИ

ДАРСЛИК

***Ушбу дарслик Ўзбекистон Республикаси Олий ва ўрта махсус
таълим вазирлигининг 2021 йил 23 ноябрдаги 500-сонли
буйруғига асосан нашр этишига рухсат этилган.***

ТОШКЕНТ – 2022

**ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ОЛИЙ ВА ЎРТА
МАХСУС ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ**

ЎЗБЕКИСТОН ХАЛҚАРО ИСЛОМ АКАДЕМИЯСИ

Азамат Назаров Соттарович

БОШҚАРУВ ПСИХОЛОГИЯСИ

ДАРСЛИК

*Ушбу дарслик Ўзбекистон Республикаси Олий ва ўрта махсус таълим
вазирлигининг 2021 йил 23 ноябрдаги 500-сонли буйруғига асосан нашр
этишига рухсат этилган.*

ТОШКЕНТ – 2022

Назаров Азамат. Бошқарув психологияси/ Дарслик/ Тошкент: 2022, 401 б.

Ушбу дарслик Ўзбекистон халқаро ислом академияси 5610300-Туризм (зиёрат туризми), 5121100-Халқаро муносабатлар, 5231000-Хорижий мамлакатлар иқтисодиёти ва мамлакатшунослик (Мусулмон мамлакатлари) йўналишлари талабалари учун мўлжалланган бўлиб, “Бошқарув психологияси” фани ўқув дастурига асосланиб тайёрланган. Дарликда ҳар бир мавзу бўйича талабани келгусида бошқарув фаолиятига касбий жиҳатдан йўналтиришга қаратилган ўқув материаллари, маъруза дарсларининг технологиялари, мавзунини мустаҳкамлаш учун назорат саволлари, тест, кейс-тренинглар ва адабиётлар рўйхати келтирилган. Иловада фанга оид талабаларни мустақил таълимини ташкиллаштиришга, психологик саводхонлигини оширишга ва шахсни ривожлантиришга қаратилган психологик тестлар, амалий топшириқлар, вазиятли муаммолар (кейс) ва уларни ечиш технологиялари берилган. “Бошқарув психологияси” дарслигидан мазкур соҳа билан шуғулланувчи ўқитувчи-мураббийлар, илмий изланувчилар, раҳбарлик лавозимида фаолият юритувчилар ҳам фойдаланишлари мумкин.

Такризчилар

- | | |
|--------------------------|---|
| Б.М.Умаров | Низомий номидаги Тошкент давлат педагогика университети “Амалий психология” кафедраси профессори, психология фанлари доктори |
| М.Б.Калонов | Тошкент давлат иқтисодиёт университети проректори, Ўзбекистон иқтисодиёти ривожлантириш илмий тадқиқотлари ва муаммолари маркази директори, иқтисодиёт фанлари доктори, профессор |
| Ш.А.Дусмухамедова | Ўзбекистон халқаро ислом академияси “Дин психологияси ва педагогика” кафедраси доценти, психология фанлари номзоди |

Ушбу дарслик Ўзбекистон Республикаси Олий ва ўрта махсус таълим вазирлигининг 2021 йил 23 ноябрдаги 500-сонли буйруғига асосан нашр этишга рухсат этилган. Рўйхатга олиш рақами №500-148.

КИРИШ

Ўзбекистон Республикасида амалга оширилаётган давлат ва жамият қурилишидаги ўзгаришлар менежмент масаласига тубдан янгича ёндашишни талаб қилмоқда ҳамда замонавий раҳбар ходимларга масъулият ҳиссини ошириш вазифасини юкламоқда. Ўзбекистон Республикаси Президенти Ш.Мирзиёевнинг барча маърузалари ва чиқишларида кадрлар муаммосига тааллуқли ғоялар, таклифлар мужассамлашган. Бугунги кунда ҳокимлар ва қўйи босқичдаги раҳбарлар шахсияти олдига қўйилаётган қатъий талаблар дастурий хусусиятга эга бўлиб, давлат ва жамият равнақи қўп жиҳатдан уларнинг фаолиятига боғлиқ эканлиги таъкидланмоқда.

2017-2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича Ҳаракатлар стратегияси ҳамда ижтимоий, маънавий-маърифий соҳалардаги ишларни янги тизим асосида йўлга қўйиш бўйича 5 та муҳим ташаббусда илгари сурилган ғояларни амалга ошириш учун профессионал, раҳбарлик компетенциясига эга ёш, истиқболли, мутахассисларга жамиятимизда эҳтиёж тобора ортмоқда. Хусусан, цивилизациялашган жамиятдаги раҳбар ўзининг маънавияти, баркамоллиги, фидоийлиги, иймон-этикодлилиги, ватанпарварлиги, алоҳида қобилиятга эга эканлиги билан бошқалардан ажралиб туриши керак. Юқори лавозимда фаолият кўрсатаётган раҳбарларга ҳукумат раҳбари томонидан қўйилаётган талаблар ўрта бўғиндаги кадрларга ҳам бевосита тааллуқлидир.

Ўзбекистон Республикасининг “Кадрлар тайёрлаш Миллий дастури” моҳиятида ҳам малака ошириш тизимини такомиллаштириш масаласи қўйилган. Бундан келиб чиққан ҳолда раҳбар кадрлар тайёрлаш самарадорлигини ошириш муаммоси ечимини топиш юзасидан бўлғуси мутахассисларга билим бериш мақсадга мувофиқдир. Чунки бугунги кундаги раҳбар, бошқарувчи, ўзининг ижтимоий-маънавий, ижтимоий-психологик сифатлари билан ўтмишдошларидан кескин фарқ қилиши керак. Изланувчан,

тадбиркор, салоҳиятли, фидойи раҳбаргина бозор иқтисодиёти муҳитига мослаша олади. Юқори ташкилотлардан буйруқ кутадиган, боқимандалик кайфияти устунлик қиладиган кадр раҳбар бўлиб фаолият кўрсатишнинг уddасидан чиқмайди. Менежмент тўғрисида ҳам юқоридаги мулоҳазаларни билдириш мумкин.

Бошқарув психологияси курсининг асосий мақсади - психология, социология, иқтисод факультетлари (бўлимлари) талабаларини социал психологиянинг таркибий қисмларидан бири ҳисобланган менежмент (жамоа, ташкилот, муассаса, бирлашма, бошқарма, завод, фабрика, корхона, кооператив, марказ) қонунлари ва қоидаларига доир билимлар тизими билан қуроллантириш, ўзлаштирилган кўникмаларни амалиётга татбиқ қилишга ўргатишдан иборатдир.

Дарслик бошқарув психологияси фанининг предмети, вазифалари, бошқарув субъекти ва табиати, бошқарув ва бошқарув фаолиятининг ижтимоий-психологик хусусиятлари, бошқарув фанининг ривожланиш тарихи, бошқарув ва менежментнинг умумий хусусиятлари, профессионал фаолиятнинг психологик тузилиши, бошқарув фаолиятининг психологик жиҳатлари, бошқарув психологиясининг назарий асослари, бошқарув психологиясининг моҳияти, бошқарувнинг илмий-амалий йўналишлари, бошқарув жараёнида низо, музокаралар олиб боришнинг психологик усуллари, замонавий бошқарув психологиясининг асосий йўналишлари каби долзарб муаммолар билан таништиради, шунингдек, бўлажак мутахассисларга келгусида меҳнат фаолиятини ташкил этишда ҳамкасблар, ота-оналар ҳамда ўқувчилар билан олиб бориладиган муносабатларнинг ўзига хос хусусият ва йўналишлари, уларнинг ходим, раҳбар сифатида шаклланиши, унда маънавий-ахлоқий сифатларнинг ҳосил бўлишига таъсири борасидаги назарий ва амалий билимларни беради.

Дарслик бўйича талабалар:

- бошқарув психологияси, унинг ривожланиши ва шаклланиш моҳияти, қонуниятлари, амалга оширишга алоқадор бўлган амалий масалалар,

бошқарувнинг моҳияти, усуллари тўғрисида билимларга;

- илмий бошқарувнинг асосий масалалари, раҳбарликка қўйиладиган муҳим талаблар; мотивлар ва раҳбарлик усуллари қўллаш қўникмаларига;

- бошқарувда шахснинг хулқ-атворини ўрганиш бўйича инсон фаолиятидаги эҳтиёжлар, мотивлар ва қизиқишларни тадқиқ этиш, муомаланинг турли воситаларини диагностика қилиш бўйича малакаларга эга бўладилар.

Ҳозирги замон бошқарув психологияси фани давр талабига жавоб бериши, кадрларнинг мукамал тарзда шаклланишига ўз хиссасини қўшиши лозим. Кадрлар шахсиятидаги айрим нуқсонларнинг олдини олиш ёки уларни тубдан бартараф этиш учун ижтимоий тренинглар, ишбилармонлик ўйинларидан унумли фойдаланиш тараққиётнинг заруриятидир. Ватаннинг равнақи ва унинг келажаги баркамол авлод фаолиятига бевосита боғлиқ бўлганлиги туфайли курсда кўриладиган барча масалалар ўзининг долзарблиги билан муҳим аҳамият касб этади.

Замонавий ишлаб чиқаришнинг ўзига хос хусусияти унинг инсонга йўналтирилганлигидир. Бу шуни англатадики, ташкилотлар ўз ходимларининг умумий касбий, ижодий ва мотивацион салоҳиятининг тимсолига айланади. Шу муносабат билан, янги Ўзбекистон корхоналарининг юқори даражадаги раҳбарлари корхона бошқарувининг умумий тизимига интеграциялашган инсон ресурсларини бошқаришнинг яхлит тизимини жорий этишнинг муҳимлигини талаб этади. Менежмент соҳасидаги энг таниқли олимлардан бири П. Друкернинг *фақатгина ушбу ташкилотлар ўзларининг ишчиларига эмас, балки уларнинг мақсадларига эришиш учун узоқ муддатли ҳаётга эга бўлиш имкониятларига эга*, деган баёнотига қўшиламыз.

Ҳар бир раҳбар инсон бошқарув тизими ва ташкилотдаги хатти-ҳаракатлари ҳақида асосли фикрларга эга бўлиши керак. Улар инсон ресурсларини бошқариш, кадрлар тайёрлаш, ишга олиш ва танлаш, мотивация тизими, касбий йўналиш ва ходимларни мослаштириш, кадрлар

тайёрлаш, касбий ривожланиш, ташкилотда етакчилик ва инсон ресурсларини баҳолашни ўз ичига олган курсда кўриб чиқилиши мумкин.

Ушбу дарсликда ўрганилаётган материални яхшироқ ўзлаштириш ва муайян кўникмалар тўпламини, оғзаки ва оғзаки бўлмаган ваколатларни, талабаларнинг коммуникатив ва интерактив саводхонлигини ривожлантиришга ёрдам берадиган вазият вазифалари (ҳолатлар) тақдим этилади.

Мазкур дарслик талабалар, докторантлар-тадқиқотчилар, олий таълим ўқитувчиларига, қолаверса раҳбар ходимлар ўз иш фаолиятларида фойдаланиш учун мўлжалланган.

1-МОДУЛ. БОШҚАРУВ ЖАРАЁНИНИНГ НАЗАРИЙ- **МЕТОДОЛОГИК МУАММОЛАРИ**

1-БОБ. БОШҚАРУВ ЖАРАЁНИНИ ТАШКИЛ ЭТИШНИНГ ПСИХОЛОГИК ОМИЛЛАРИ

Дарснинг мақсади:

Бошқарув психологияси фанининг ривожланиш тарихи, бошқарув ва менежментнинг умумий хусусиятлари, бошқарув фаолиятининг психологик жиҳатлари, фаннинг моҳияти, тамойиллари ва усуллари тўғрисида маълумот бериш.

Режа:

- 1. Бошқарув психологияси фанининг ривожланиш тарихи*
- 2. Бошқарув ва менежментнинг умумий хусусиятлари*
- 3. Бошқарув фаолиятининг психологик жиҳатлари*
- 4. Бошқарув психологиясининг моҳияти*
- 5. Бошқарув психологиясининг тамойиллари ва усуллари*

Таянч сўзлар: менежмент, менежер, бошқарув, рационал бюрократия, инсон муносабатлари мактаби, бошқарув мактаби, бошқарувда вазиятли ёндашув.

1.1. Бошқарув психологияси фанининг ривожланиш тарихи

Бошқарув - тараққиётнинг ҳар қандай босқичида жамиятга хос бўлган ички хусусиятдир. Бу хусусият умумий характерга эга. У ижтимоий жамоа меҳнатида, турмуш ва меҳнат жараёнида кишиларнинг ўзаро алоқада

бўлиши, ўз моддий ва маънавий фаолиятининг маҳсулотини алмаштириш заруриятидан келиб чиқади.

Меҳнат ҳамма даврларда ижтимоий характерда бўлган. Чунки, жамият қонунлари шуни тақозо этади. Инсонлар дунёга келиб, онгли ҳаётларини бошлаши биланок биргаликда ишлашга эҳтиёж сезганлар. Бу зарурат турли даврларда турлича кечган. Барча даврларга хос ягона хусусият бошқарув жараёни билан изоҳланади. Жамият тараққиётининг маълум бир босқичида жамиятнинг алоҳида қобилият ва билимларга эга бўлган кишилар томонидан бошқарилишига эҳтиёж пайдо бўла бошлади. Кейинчалик бошқарувчи кишилар сони кўпайиб, алоҳида ижтимоий гуруҳга, сўнг табақага айландилар. Бу ижтимоий табақа кенгайиб, давлат деб номланадиган бошқарув органи пайдо бўла бошлади.

Одамларни бошқариш ва уларга раҳбарлик қилишга инсониятда ҳар доим, ибтидоий жамият тузумидан бошлаб уруғнинг, қабиланинг барча аъзоларини ов ва биргаликдаги меҳнат, ҳужум ва мудофаа учун саъй-ҳаракатларни мувофиқлаштириш зарур бўлган пайтдан қизиқиш уйғотган. Ривожланишнинг ҳар бир босқичида ҳар қандай давлат жамиятни бошқариш ва бўйсунмас инсонларни мажбурлашнинг ўзига хос хусусиятларига эга бўлиб, бунинг учун турли ҳокимият институтлари ва кўплаб бошқарув ходимларидан фойладанилган.

Қадимги Шумерда (милоддан 5 минг йил аввал) ёзувнинг ривожланиши билан бирга савдо ишларини, амалий ёзишмаларни олиб борган қўҳинларнинг алоҳида табақаси пайдо бўлди. Шумерлик қўҳинлар дунёдаги биринчи ишбилармонлар эди.

Қадимги Мисрда (милоддан 3000 йил аввал) етарлича ривожланган давлат бошқарув аппарати ва унинг ходимлари (қўҳинлар, қотиб-мансабдорлар ва бошқалар) мавжуд бўлган. Миср эҳромлари ва бошқа ноёб иншоотларни аниқ режалаштиришсиз, кўплаб одамларнинг ишини оқилона ташкил этишсиз, уларнинг ишини қатъий назорат қилишсиз тасаввур қилиш

кийин. Буюк истилолар, шунингдек, кўшинларни моҳирона бошқармасдан ва уларга раҳбарлик қилмасдан амалга ошиши мумкин эмас эди.

Бошқарувга алоҳида фаолият соҳаси сифатида илмий тавсиф берган биринчи инсон қадимги юнон файласуфи Сукрот (милоддан 470-399 йиллар аввал) эди. У бошқарувнинг кўп қиррали тамойилини эълон қилди. Унинг шогирди Афлотун давлат бошқаруви шакллари ишлаб чиқди, бошқарув органларининг вазифаларини ажратиб, уларни “Давлат” китобида акс эттирди. Аристотель (милоддан 384-322 йиллар аввал) давлат бошқаруви ҳақидаги ғояларни ривожлантириб, давлатнинг энг яхши шакллари деб монархия, аристократия, мўътадил демократияни, энг ёмон шакллари деб эса зулм, олигархия, охлоқратияни (оломоннинг ҳукмронлиги) ҳисоблади.

Италиялик сиёсий мутафаккир Никколо Макиавелли (1469-1527) Европа бошқарув тизимининг асосчиси ҳисобланади. У шундай деб ёзган эди: "Етакчининг нуфузи ёки кучи тарафдорларининг қўллаб-қувватлашига асосланади. Етакчи ҳар доим ўз тарафдорлари учун донолик ва адолат намунасидир". Макиавелли “Ҳукмдор” китобида Италиянинг сиёсий бўлинишини фақат кучли давлат ҳокимияти енгизиши мумкинлигини таъкидлаган эди. Бундай ҳокимиятни мустаҳкамлаш учун эса ҳар қандай восита қўл келади. Ахлоқий меъёрларни эътиборсиз қолдирадиган бундай шафқатсизлик бошқарувда "макиавеллизм" деб номлана бошланди.

XIX асрнинг бошларида инглиз олими Роберт Оуэн хусусий мулк, синфлар, эксплуатация, ақлий ва жисмоний меҳнат ўртасидаги низолардан маҳрум бўлган ўзини ўзи бошқарадиган "умумийлик ва ҳамкорлик қишлоқлари"ни яратиш орқали жамиятни тубдан қайта қуриш дастурини илгари сурди. Унинг ишлаб чиқаришни бошқаришни инсонпарварлаштириш ғоялари, шунингдек, ўқитиш, ишчиларнинг иш шароитлари ва турмуш даражасини яхшилаш зарурлигини эътироф этиши бугунги кунда ҳам долзарбдир.

XX асрнинг биринчи ярмида америкалик муҳандис Ф.У.Тейлор илмий бошқарув назариясини ишлаб чиққан ва амалга оширган бўлиб, унинг

мақсади меҳнат интенсивлигини максимал даражада ошириш ва меҳнат ҳаракатларини илмий жиҳатдан рационализация қилиш орқали даромад олишдан иборатдир. Тейлор ўзининг “Фабрикани бошқариш” (1903) ва “Илмий менежмент тамойиллари” (1911) асарларида ишчиларни танлаш, жой-жойига қўйиш ва рағбатлантиришнинг илмий ёндашувларини асослаб берди. Унинг хизмати шундаки, у “илмий менежмент” назариясини ривожлантира бошлаган эди.

1921 йилда немис социологи ва иқтисодчиси Макс Вебер “рационал бюрократия” тушунчасини таклиф қилди. У илгари сурган тезисга кўра, бюрократия (сўзма-сўз – “канцеляриянинг ҳукмронлиги”. Французча *bureau*—“бюро”, “канцелярия” ва юнонча *kratos*—“куч”, “ҳокимият”, “ҳукмронлик”) бу қоидалар билан белгиланган тартиб — инсонлар ташкилотининг энг самарали шаклидир. Унинг фикрига кўра, бюрократик бошқарувнинг камчиликлари бу демократияни ҳар томонлама ривожлантириш орқали бартараф этилиши мумкин бўлган расмиятчилик, коррупция ва мансабдор шахсларнинг ўзбошимчаликлари ҳисобланади.

XX асрнинг 30-йилларида психология ва социологиянинг ютуқлари бошқарувда жорий этила бошланди, “инсон муносабатлари мактаби” пайдо бўлди. Ушбу назариянинг асосчиси Элтон Мэйо эди. У ишчилар гуруҳи ички назоратга бўйсунувчи ижтимоий тизим эканлигини аниқлади. Агар ижтимоий тизимга муайян тарзда таъсир кўрсатилса (масалан, одамларга эътибор қаратилса), унда меҳнат натижалари яхшиланиши мумкин.

XX асрнинг 60-йилларида компьютерларнинг пайдо бўлиши ва математикадан фойдаланиш билан бошқарувда “бошқарув мактаби” ривожланди, қарорларни имитацион моделлаштириш, ноаниқлик шароитида таҳлил қилиш усуллари, кўп мақсадли бошқарув қарорларини баҳолашнинг математик таъминоти каби ички бошқарувни режалаштиришнинг янги элементлари жорий этилди.

Бошқаришдаги тизимли ёндашувда ташкилотга одамлар, тузилмалар, вазифалар, технологиялар, захиралар каби ўзаро боғлиқ элементларнинг

мажмуи деб қаралади. Тизим назариясининг асосий ғояси шундаки, ҳеч қандай ҳаракат бошқалардан ажралиб амалга оширилмайди. Ҳар бир қарор бутун тизим учун оқибатларни келтириб чиқаради. Бошқарувдаги тизимли ёндашув бир соҳада қарор қабул қилиш бошқасида муаммо туғдирадиган вазиятларга йўл қўймаслик имконини беради.

XX асрнинг 70-йилларида "бошқарувда очиқ тизим" пайдо бўлди. У турли хил ички муҳитга ҳам, ташқи муҳитдаги ўзгаришларга ҳам мослашиш тенденциясига эга. Ташкил этиш очиқ тизим сифатида ташқи энергия, ахборот ва материалларга боғлиқдир.

"Бошқарувда вазиятли ёндашув" энг иқтисодий-тежамли ёндашув саналади. Унинг моҳияти шундаки, шакллар, усуллар, тизимлар, бошқарув услублари мавжуд вазиятга қараб фарқланиши керак. Вазиятли ёндашув бошқарув назариясини ривожлантиришга катта ҳисса қўшди. Унда ташкил этишнинг ташқи ва ички муҳит шароитлари ва шартларига қараб, бошқарув амалиётида илмий қоидаларни қўллаш бўйича аниқ тавсиялар мавжуд.

XXI асрга инсоният билан бирга кириб келган замонавий бошқарув тушунчаларининг ўзига хос хусусияти ҳақида гапирганда, биринчи навбатда уларнинг узлуксизлиги, танланиш хусусияти ва интегративлигини таъкидлаш лозим. Дунёда давлат тузилмалари фаолиятида намоён бўладиган демократик ва гуманитар ғояларнинг ёйилиши бошқарувни босқичма-босқич демократизациялаш ва инсонпарварлаштиришга ҳам таъсир кўрсатади.

1.2. Бошқарув ва менежментнинг умумий хусусиятлари

Амалий фаолиятда "бошқарув" ва "менежмент" атамалари кўпинча синоним сифатида ишлатилади. Бироқ, назарий маънода "бошқарув" атамаси "менежмент" атамасидан кенгроқ бўлиб, лойиҳалаштириш, иқтисодий захираларни режалаштириш, ечимларни моделлаштириш, математик ахборотни қайта ишлаш ва бошқалар билан боғлиқ турли фаолият турларига нисбатан қўлланилади.

Менежмент (ингл. manage – “бошқармоқ”) ташкилот даражасида ижтимоий-иқтисодий жараёнларни бошқариш - хўжалик фаолияти ва ходимларни бошқаришни англатади. Менежмент ва бошқарувга қуйидаги таърифларни бериш мумкин.

Менежмент ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш ва даромадни кўпайтириш учун ишлаб чиқилган ва қўлланиладиган ишлаб чиқаришни бошқаришнинг тамойиллари, усуллари, воситалари ва шакллари мажмуидир.

Ижтимоий жараён сифатида бошқарув бу объект (жамият, гуруҳ, жамоа)ни тартибга солиш, сифатли спецификани сақлаш, такомиллаштириш ва ривожлантириш мақсадида унга нисбатан бошқарув субъектининг муайян фаолияти (операциялари, усуллари, йўллари)дир.

Бошқарувнинг *мақсадлари* қуйидагилар бўлиши мумкин: мотивацияни ривожлантириш, касбий билим, маҳорат ва кўникмаларни шакллантириш, профессионал муҳим фазилатларни, ижобий ҳис-туйғуларни ва кайфиятни тарбиялаш, ишлаб чиқариш муаммоларини ҳал қилиш, қўл остидагиларни муайян ҳаракатларни амалга оширишга ундаш ва ҳ. Агар аниқ мақсад бўлмаса, бошқарув тартибсиз амалга ошади. Агар мақсадга қисқа вақт ичида эришилмаса, бошқарув самарасиз бўлади.

Раҳбар (менежер) бошқарувнинг *субъектидир*. Мисол учун, АҚШдаги давлат хизматчилари орасида барча менежерлар ўн саккизта даража¹ бўйича таснифланади: 1-дан 8-гача — энг паст даражадаги ходимлар (офис ходимлари, машинисткалар); 9-дан 12-гача — энг паст даражадаги раҳбар ходимлар; 13-дан 15-гача — ўрта даражадаги раҳбарлар (давлат муассасаларида улар менежерлар деб аталади); 16-дан 18-гача — юқори профессионал раҳбарият (вазирлар ва уларнинг ўринбосарлари, бошқарма бошлиқлари ва ҳ.).

Бошқарув *объекти* бу бир киши (қўл остидаги) ёки бир гуруҳ одамлар, ходимлар, жамоа, жамиятдир. Бундан ташқари, бошқарув объекти яна

¹ Қаранг: Подольск Я. В. Психология управления: теория и практика менеджмента. - Харьков, 2004. –Б.18.

жараён, вазият ёки бошқарув таъсирига йўналтирилган объектив воқеликнинг бошқа бир қисми бўлиши мумкин.

Жамият ҳар доим ўз аъзолари, гуруҳлари ва жамоаларига маълум талабларни қўяди. Ушбу талабларни бажаришга қараб, жамият ривожланади ёки таназзулга юз тутди. Жамият ривожланишининг ҳар бир босқичида бошқарув *механизмининг* иккита: онгли ва тартибсиз турлари мавжуд.

Бошқарувнинг онгли механизмлари бу мамлакатни қонунлар ва узоқ муддатли дастурлар (иқтисодий, сиёсий, таълим, маданий ва б.) асосида илмий жиҳатдан бошқарадиган ижтимоий институтлардир. Масалан, давлат ҳокимияти учта таркибий қисм — қонун чиқарувчи, ижро этувчи ва суд ҳокимияти шаклида энг муҳим вазифаларни бажаради ва халқ олдида масъулдир.

Бошқарувнинг тартибсиз механизми олдиндан айтиб бўлмайдиган тарзда ишлайди - бу, одатда, давлатнинг хабардорлигисиз тез-тез пайдо бўладиган турли кучларнинг тўқнашуви, кўпинча низоли омилларнинг, тасодикий ягона ҳаракатларнинг натижасидир. Масалан, бозор иқтисодиёти капитализмнинг асосий бошқарув кучи бўлиб, у нафақат ишлаб чиқаришни ташкил этади, балки одамларнинг ҳаётини қайта тиклайди, ўзига хос ахлоқни ва кутилмаган ижтимоий муносабатларни яратади.

Жамиятнинг илмий бошқаруви ижтимоий қонуниятларни билиш ва халқ манфаати учун ҳақиқий фаолият дастурларини ишлаб чиқишни ўз ичига олади. Илмий бошқарувнинг моҳияти тизимда тўртта жиҳатнинг ўзаро боғлиқлиги бўлиб, улар қуйидагилардир:

1) информатив жиҳат (тизимнинг мақсади ва вазифалари, функциялари ва имкониятлари);

2) лойиҳавий-дастурий жиҳат (ҳақиқий шарт-шароитларни ҳисобга олган ҳолда лойиҳалаштириш, дастурлаш, режалаштириш);

3) буйруқли жиҳат (бошқарув қарорлари асосида дастурларни амалга ошириш);

4) назорат-таҳлил жиҳати (тизимнинг ишлашини назорат қилиш ва таҳлил қилиш).

Ушбу жиҳатлардан ҳар бирини такомиллаштириш умуман бошқарув тизимининг самарадорлигини оширишга имкон беради.

Ижтимоий тузилмаларда амалга ошириладиган бошқарув ўзига хос хусусиятларга эга ва турли хил билимлардан, инсон ақли мослашувчанлигидан, хотирадан, кучли иродали фазилатлардан фойдаланишни ўз ичига олади. Мураккаб ижтимоий тузилмаларда самарали бошқарувни амалга ошириш учун якуний мақсадни аниқ белгилаш, эришиш учун мумкин бўлган йўллارни белгилаш, турли бошқарув таъсирларида ва ташқи вазиятлардаги ўзгаришларда бошқариш тизимининг хатти-ҳаракатларини олдиндан кўра билиш (тахмин қилиш) зарур.

Бошқарувни илмий ташкил этиш тадқиқотчи ва раҳбар томонидан вазиятни тизимли таҳлил қилишни, бошқариладиган объектнинг ва ундаги юзага келиши мумкин бўлган ўзгаришларнинг моделини (ақлий тасаввурлар ёки моддийлаштирилган схемалар, режалар шаклида) яратишни, муайян ижтимоий-психологик тузилмани ташкил этувчи шахснинг касбий фаолияти жараёнларини моделлаштириш (профессиограммаларни яратиш) ва хулқ-атворини (одамларнинг психограммаларини) моделлаштиришни қўллашни талаб қилади.

Ижтимоий тузилмалардаги бошқарув нафақат одамлар ўртасидаги психологик муносабатларни, балки ижтимоий гуруҳларнинг мақсадларини амалга ошириш учун муҳим саналган иқтисодий, маданий, сиёсий, ҳуқуқий, ишлаб чиқариш, экологик ва бошқа муносабатларни ҳам ўз ичига олиб, бу соҳаларда инсонларнинг муайян фаолияти амалга оширилади. Бугунги жамиятнинг ҳаёти ишлаб чиқариш, илм-фан ва техниканинг ривожланиши, янги ҳуқуқий тузилмаларнинг шаклланиши, жамиятнинг демократлашуви билан боғлиқ ҳолда қанчалик мураккаб ва кўп қиррали бўлса, бошқарув жараёнлари мазмуни, ҳажми ва усулларига кўра шунчалик мураккаблашади.

Ижтимоий тизимни ҳам ўз ичига олган мураккаб бошқарув тизимлари ҳар доим иккита асосий қуйи тизимга: бошқарув (раҳбарлик) ва бошқариладиган (ижрочилар)га бўлинади. Уларнинг ҳар бирига ўз навбатида ўзига хос кичик тизимларга эга мустақил тизимлар сифатида қараш мумкин.

Демак, мураккаб тизимлар кўп босқичли иерархик тузилишга эга бўлиб, уларнинг ҳар бир бўғини (қуйи тизими)да тўғридан-тўғри ва тескари алоқаларнинг маҳаллий йўналишлари мавжудки, улар ўз-ўзини бошқаришнинг ички контурларини ташкил қилади. Юқорида айтиб ўтилганидек, ҳар бир бошқарув тизимида субъект – бошқарувчи бўғин (бошқарувчи қуйи тизим) ва бошқарув объекти (бошқариладиган қуйи тизим) мавжуд бўлади.

Ишлаб чиқаришни самарали бошқариш учун ҳокимият органлари расмий ташкилотларни, яъни корхоналар, фирмалар, муассасалар, идоралар ва бошқа меҳнат тузилмаларини ташкил қилади. Расмий ташкилотлар билан бир қаторда норасмий ташкилотлар ҳам ўз-ўзидан пайдо бўлади.

Ташкилот бу умумий мақсадларга эга бўлган бир гуруҳ одамлардир. Ташкилот ўзини ушбу гуруҳнинг бир қисми деб ҳисоблайдиган камида икки кишини ўз ичига олади. Ташкилотнинг мавжуд бўлиши учун асосий жиҳат фойда олишга қаратилган мақсаднинг бирлиги ва биргаликдаги фаолият ҳисобланади. Ташкилот ички ва ташқи муҳитга сезиларли даражада боғлиқдир. Ташкилотнинг асосий хусусиятлари қуйидагилардир: ташкилотнинг мақсадлари, ташкилотнинг вазифалари, ташкилий тузилмаси, технологиялари ва ресурслари².

Ташкилотнинг мақсадлари бу меҳнат жамоасининг эришмоқчи бўлган яқуний ҳолати ёки исталган натижасидир.

Вазифалар олдиндан белгиланган муддатларда олдиндан белгиланган тартибда бажарилиши керак бўлган ўрнатилган иш ёки унинг бир қисми (операциялар, процедуралар)дир.

² Қаранг: Подоляк Я. В. Психология управления: теория и практика менеджмента. - Харьков, 2004. –Б.13-15.

Ташкилий тузилма бу ташкилотнинг мақсадларига эришиш ва муаммоларини ҳал қилиш учун энг таъсирчан тарзда имкон берадиган шаклда қурилган бошқарув даражалари ва функционал соҳаларнинг мантикий ўзаро муносабатидир.

Технология бу материаллар, ахборот ва инсонларда керакли ўзгаришларни амалга ошириш учун зарур бўлган малакавий кўникмалар, ускуналар, инфратузилма, воситалар ва тегишли билимларнинг бирикмасидир.

Ресурслар бу одамлар, асосий ва айланма маблағлар, технологиялар ва маълумотлардир.

Ташқи муҳит омиллари қуйидагилардир: ҳокимият органлари, банклар, етказиб берувчилар, миждозлар, касаба уюшмалари, мулк эгалари, рақобатчилар, ёлланма ишчилар.

Ташкилотнинг *ички муҳити* сифатида қуйидагилар намоён бўлади: ташкилотнинг мақсадлари, ташкилий тузилмаси, вазифалари, технологияси, меҳнат ресурслари, штатдаги ходимлари. Ички омиллар бошқарув қарорларининг натижаси ҳисобланади. Ички муҳитнинг энг муҳим жиҳати - бу меҳнат ресурслари - ташкилотнинг мақсадларига меҳнати орқали эришиладиган инсонлар ҳисобланади.

Ташкилотнинг бошқаруви қуйидаги бешта асосий йўналиш бўйича амалга оширилади:

1. Умумий раҳбарлик – ташкилот фаолиятининг асосий, истиқболли йўналишларини ишлаб чиқиш ва ҳаётга татбиқ этиш.
2. Технологик раҳбарлик - илғор технологияларни ишлаб чиқиш ва жорий этиш.
3. Иқтисодий раҳбарлик - стратегик ва тактик режалаштириш, ташкилотларнинг иқтисодий фаолиятини таҳлил қилиш, иш рентабеллигини таъминлаш.
4. Оператив бошқарув - оператив режаларни тайёрлаш ва алоҳида ижрочиларга етказиш, ижрочиларни иш жойларига қўйиш, уларга йўл-йўриқ

бериш, ишлаб чиқариш жараёнининг боришини мунтазам назорат қилишни ташкил этиш.

5. Ходимларни бошқариш - ташкилотнинг меҳнат ресурсларини танлаш, жой-жойига қўйиш ва ўстириш.

Ташкилотни бошқариш жараёнида "бошқарувчилар" - раҳбарлар, менежерлар, мутахассислар ва ёрдамчи ходимлар иштирок этади. Ҳар бир бошқарувчи ўз вазифаларига эга. Раҳбарлар (менежерлар) ташкилот фаолиятининг энг муҳим масалалари бўйича қарорларни қабул қилади, қуйи бўғинлар ишини бошқаради ва мувофиқлаштиради. Мутахассислар бошқарув қарорларини тайёрлаш ва амалга ошириш вазифалари (бошқарув ва ижро вазифалари)ни бажарадилар. Ёрдамчи ходимлар (техник ижрочилар) бошқарув аппаратиغا хизмат кўрсатади.

Бошқарув иши бу алоҳида ижрочиларнинг ҳам, умуман ташкилотнинг ҳам мақсадли, мувофиқлаштирилган фаолиятини таъминлаш асосий вазифаси бўлган ижтимоий меҳнатнинг ўзига хос бир туридир. Бошқарув меҳнатининг хусусиятлари қуйидагилар ҳисобланади:

- бошқарув аппарати ходимларининг ақлий меҳнати;
- моддий бойликларни яратишда бевосита эмас, балки билвосита бошқаларнинг меҳнати орқали иштирок этиш;
- меҳнат предмети - ахборот;
- меҳнат воситалари - ташкилий ва ҳисоблаш техникаси;
- меҳнат натижаси - бошқарув қарорлари.

Ҳар бир мамлакатда миллий менежмент ривожланмоқда ва такомиллаштирилмоқда. Ҳозирги вақтда Япония бошқаруви энг самарали бошқарув тизими ҳисобланиб, унинг самараси ўлароқ иқтисодий жиҳатдан қолоқ ва урушда хонавайрон бўлган мамлакат етакчи поғоналарга чиқди.

Япониялик менежмент бўйича мутахассис Х.Йосихаранинг фикрига кўра, Япония бошқарув тизимининг саккизта характерли хусусияти мавжуд:

1. Иш билан таъминлаш кафолати ва ишонч муҳитини яратиш.
2. Ташкилотнинг ошкоралиги ва қиймати.

3. Ахборотга асосланган бошқарув.
4. Сифатга йўналтирилган бошқарув.
5. Ишда менежернинг доимий иштироки.
6. Озодалиқ ва тартибни сақлаш.
7. Узлуксиз таълим ва ўзини такомиллаштириш тушунчаси.
8. Қарор қабул қилишнинг масъулияти ва ўз вақтида бажарилиши.

Барча мамлакатларда менежмент махсус функциялар ёрдамида амалга ошириладиган даврий жараёндир.

Менежмент функциялари менежернинг муайян бошқарув фаолияти бўлиб, у махсус усуллар ва йўллар билан амалга оширилади, шунингдек, ташкилотнинг ва алоҳида ҳар бир ходимнинг фаолиятини назорат қилади.

Менежментнинг асосий вазифалари қуйидагилардан иборат: режалаштириш, ташкил этиш, мотивация ва назорат.

1. Режалаштириш функцияси ташкилотнинг келажакдаги ҳолатининг ижтимоий-иқтисодий модели, муайян вақт ичида қандай йўлни босиб ўтишини белгилайди. Бошқарув даражасига қараб стратегик, тактик ва оператив режалаштириш турлари амалга оширилади. Барча учта режа бош режа ёки бизнес режаси деб аталадиган умумий тизимни ташкил қилади.

2. Ташкил этиш функцияси менежер ва ижрочилар фаолиятининг техник, иқтисодий, ҳуқуқий ва ижтимоий-психологик томонларини тартибга солишни таъминлайди.

3. Мотивация функцияси ижрочиларни турли мукофотлар (мақтов, мукофот, лавозим бўйича кўтарилиш) орқали ташкилотнинг мақсадларига эришишга ундашдир.

4. Назорат функцияси эришилган натижаларни режалаштирилган кўрсаткичлар билан солиштиришга (таққослашга) қаратилган. Назорат дастлабки, жорий, якуний бўлиши мумкин. Назорат жараёнида олинган маълумотлар режалаштириш, ташкил этиш ва ходимларни рағбатлантириш босқичида қўлланилиши мумкин.

1.3. Профессионал фаолиятнинг психологик тузилиши

Бошқарув ҳар доим муайян профессионал фаолият доирасида амалга оширилади.

Маълумки, инсон фаолияти фаннинг ҳам ички, ҳам фанлараро тадқиқотларнинг предмети бўлиб, фаолият меҳнат ҳақидаги фанларнинг психологик мажмуида ўрганилади. Фаолият, шунингдек, мамлакат умумий психологиясининг асосий тушунчаларидан биридир, чунки инсоннинг мавжудлигини тавсифловчи тоифалар орасида у энг муҳим ўринни эгаллайди. Онг ва фаолиятнинг бирлиги тамойилини, психик жараёнларни, ҳолатларни ва хусусиятларни ўрганишда қўллаш, аввало, тушунарсиз туюлган қўплаб ҳодисаларни тушунтириш, инсон психик ривожланишининг муҳим қонуниятларини аниқлаш имконини берди.

Изоҳли ва лингвистик луғатлар, энциклопедиялардаги маълумотлар ва илмий ишларнинг таҳлили "фаолият" тушунчаси фалсафада, физиологияда, социологияда ва психологияда шаклланаётган, ўзаро кесишма ўзлантиришлар натижасида тўртта асосий: меҳнат, иш, фаолият ва ҳуқ-атвор каби маъноларга эга бўлганини кўрсатади.

"Фаолият" атамаси биринчи марта немис классик фалсафасида қўлланилган. Кейинчалик "иш" атамасига жуда яқин бўлган меҳнат фаолияти (меҳнат) атамасини жорий этган К.Маркс уни фалсафий ва ижтимоий ривожланишга эга эканлигини тасдиқлади.

Ҳуқ-атвор "фаолият" атамасининг эквиваленти сифатида бизнинг ижтимоий ва умумий руҳиятимизга, бир томондан, реакция тизими сифатида талқин қилинган ҳуқ-атвор психологиясидан ва бошқа томондан эса Ғарб социологиясидаги "ижтимоий бихевиоризм" атамаси орқали кирди (хатти-ҳаракатлар тизими).

Фаолиятни эҳтиёжлардан келиб чиқадиган ҳамда ташқи дунё ва инсоннинг ўзини билиш ва ўзгартиришга қаратилган фаолликни англаш

билан бошқариладиган ўзига хос инсоний фаолият сифатида белгилаш мумкин. Фаолиятда психик деб аталадиган шахснинг жараёнлари, ҳолатлари ва хусусиятларининг бутун тизими у ёки бу кўринишда шаклланади, ривожланади, намоён бўлади.

Инсоннинг меҳнат фаолияти жараёнида мантиқан қарама-қарши бўлган - профессионал ва непрофессионал фаолият турларини ажратиш кўрсатиш мумкин.

Профессионал фаолият касб сифатида, яъни махсус тайёргарлик, иш тажрибаси натижасида олинган махсус назарий билимлар ва амалий кўникмаларга эга бўлган инсоннинг меҳнат фаолияти тури сифатида белгиланади.

Нопрофессионал фаолият аксинча, махсус билим ва кўникмаларни талаб қилмайдиган, лекин инсон иш кучининг оддий сарфини ифодаловчи меҳнат фаолияти сифатида белгиланиши мумкин. Профессионал тайёргарликнинг давомийлиги ва унинг профессионаллиги профессионал ва непрофессионал фаолият ўртасидаги фарқнинг амалий мезони бўлиши мумкин.

Умуман олганда, қуйидаги самарали профессионал фаолият омилларини ажратиш кўрсатиш мумкин:

1) субъектив:

- профессионал тайёргарлик даражаси;
- профессионал муҳим хусусиятлар;
- ходимнинг ҳолати;

2) объектив:

- атроф-муҳитга боғлиқ (фаолиятни ташкил қилиш, вазиятнинг объектив шартлари, яшаш шароитлари);

- аппаратга оид (иш жойини ташкил этиш, ахборот оқими, фаолиятни назорат қилиш).

Профессионал фаолиятни психологик ўрганиш ҳақида гап кетганда, одатда, бу индивиднинг фаолияти ёки индивидуал фаолиятни англатади.

Сўнгги йилларда амалиёт сўровларининг таъсири остида кўшма профессионал, гуруҳли, шу жумладан, жамоавий фаолият психологик тадқиқот объектига айланди.

Фаолиятнинг тузилиши ҳақидаги тасаввурлар фаолият назариясининг асосини ташкил этади. Инсон фаолияти мураккаб иерархик тузилишга эга.

Ҳаракат - бу фаолиятни таҳлил қилишнинг асосий бирлиги. Ҳаракат нима? У мақсадни амалга оширишга қаратилган жараёндир.

Мақсад - инсон ҳаракатларининг табиати ва усуллари билан белгилайдиган исталаётган натижанинг тасвири. Мақсад инсоннинг ўзи томонидан шакллантирилади ва олдинга силжиш феномени ҳисобланади. Шакллантирилган мақсад муҳим профессионал фаолиятда амалга оширилади. Шу билан бирга, фаолиятнинг мураккаблиги мақсаднинг фаолият объектидан қанчалик узоқ бўлишига, шунингдек, шахснинг маблағлари (ва эғалик даражаси) га боғлиқ.

Одатда, фаолият кетма-кет амалга ошириладиган ҳаракатлар тизими сифатида амалга оширилиб, уларнинг ҳар бири мақсадга қаратилган қадамни кўйгани сингари, шахсий муаммони ҳал қилади. Мақсад бу фаолиятнинг энг юқори регуляторидир (ҳар бир қадам сайин муайян вазифага айланади).

Ҳаракатларни бажариш усули **операция** деб аталади. Қўлланилаётган операцияларнинг табиати ҳаракатнинг амалга ошириладиган шартларига боғлиқ. Операциялар ҳаракатларнинг техник хусусиятларини очиқ беради.

Профессионал фаолиятни такомиллаштиришга интилиш, ҳаракатларни машқ қилиш автоматлаштирилган ҳаракатлар — кўникма ва одатларни шакллантиришга олиб келади.

Одат бирон бир ҳаракатга эҳтиёж, шахснинг ушбу ҳаракатга боғлиқлиги сифатида кўрилади. Битта турдаги фаолият билан боғлиқ кўникмалар тизими асосида **маҳоратлар** ҳосил бўлади. Маҳоратли ҳаракат ҳар доим ўз ишини билган ҳолда бажариладиган ҳаракатдир. Билимлар тизими билан кўникмалар тизими инсоннинг олдига қўйилган вазифаларни мустақил ҳал этишга тайёрлигини яратади. Автоматлаштирилган ҳаракатлар

сифатидаги кўникма ва одатлар учун стереотиплик хосдир. Маҳорат эса янги муаммоларни ҳал қилишда ўзини намоён қилиб, ижодкорлик жиҳатларини ўз ичига олади.

Билимлар, маҳоратлар ва кўникмаларнинг ривожланиш даражаси инсон меҳнатининг умумий маданияти ва унинг профессионал маҳорати билан белгиланади. Лекин профессионал маҳорат бу билан тўхтаб қолмайди. Амалий фикрлашда намоён бўлган ижодкорлик унинг зарур таркибий қисми саналади.

Профессионал фаолиятнинг тузилишини таҳлил қилган ҳолда, қуйидаги саволга жавоб бериш керак: инсонни мақсадларни белгилашга ва уларни амалга оширишга нима ундайди?

Бунга жавоб бериш учун “эҳтиёж” ва “мотив” тушунчаларига мурожаат қилиш лозим бўлади.

Эҳтиёж - инсоннинг бирор нарсага бўлган объектив эҳтиёжининг ички ҳолати, муайян яшаш шароитларига боғлиқлиги.

Мотив - эҳтиёжнинг предмети сифатида тавсифланади. Эҳтиёжнинг предметлаштирилиши ва мотивнинг пайдо бўлиши ортидан хулқ-атворнинг тури кескин ўзгаради - йўналишга эга бўлади. Мотив бу ҳаракат нима учун амалга ошириладиган нарсадир.

Эҳтиёжнинг предмети (мотив) идеал бўлиши мумкин, масалан, ҳал қилинмаган профессионал, бошқарув вазифаси. Битта мотивнинг ўзи турли ҳаракатларга ундаши мумкин, шунингдек, битта ҳаракатнинг ўзи турли мотивлар билан белгиланиши мумкин.

Мотив ва мақсад фаолиятнинг йўналишини белгилайдиган "фаолият вектори"ни, шунингдек, уни амалга оширишда субъект томонидан амалга ошириладиган саъй-ҳаракатларнинг қийматини ташкил қилади.

Муайян мотивдан келиб чиқадиган фаолият қандай бўлиши мақсадга қараб белгиланади. Мотив фаолиятга ундайдиган эҳтиёжга, мақсад эса фаолият йўналтирилган ва уни амалга ошириш жараёнида маҳсулотга айлантирилиши керак бўлган объектга тегишли бўлади. Мотив ва мақсад

тўлиқ мос келиши, сезиларли даражада фарқ қилиши ва ҳатто бир-бирига зид бўлиши мумкин.

"Мотив - мақсад" вектори фаолиятнинг энг юқори регулятори ва унга киритилган психик жараёнлар бўлиб, идрокнинг танлаш хусусиятини, эътибор ва хотиранинг ўзига хос хусусиятларини, ахборотни фикрлашда ўзгартириш усуллариини белгилайди.

Мавжуд концепцияларни таҳлил қилиш асосида Б.Ф.Ломов асосий "шакллантирувчи" фаолиятларни аниқлади. Булар: мотив, мақсад, фаолиятни режалаштириш, жорий ахборотни қайта ишлаш, оператив қиёфа (ва концептуал модель), қарорни қабул қилиш, ҳаракат, натижаларни текшириш ва ҳаракатларни тузатиш.

Профессинал фаолиятнинг мақсади икки жиҳатда: келажакдаги натижанинг идеал ёки хаёлий тасаввури ва шахснинг даъво қилаётган ютуқлари даражасида намоён бўлади.

Фаолият режаси уни вақт ва маконда ташкил қилади, ҳаракатлар ўртасидаги алоқани таъминлайди. Режада фаолиятни амалга оширишнинг стратегияси ва тактикаси унинг бажарилишининг объектив ва субъектив шартлари асосида акс эттирилади.

Фаолият объектини ўзгартириш учун инсон (фаолият субъекти) нафақат образга - мақсад ва режага эга бўлиши, балки объектнинг ҳозирги ҳолати ҳақида маълумотни ҳам англаши керак. Фаолият объектида ўзгартирилган объектнинг махсус идеал тасвири оператив қиёфа сифатида намоён бўлади.

1.4. Бошқарув фаолиятининг психологик жиҳатлари

Қарорни қабул қилиш ҳар қандай фаолиятга киритилган бўлиб, умуман бутун фаолиятга, алоҳида ҳаракатларга ёки унинг таркибий қисмларига тегишли бўлиши мумкин. Масалан, бошқарув объектига унинг ҳолатини ўзгартириш учун бошқарув субъектининг таъсирини белгиловчи субъектив вазифа оператив қиёфа билан мақсадли қиёфа ўртасидаги ўзига хос "келишмовчилик" сифатида намоён бўлади. Бу қарор қабул қилиш

йўналишини белгилаб, унинг жараёнида фаразлар пайдо бўлади, уларни текшириш ва баҳолаш, яъни қарорни қабул қилиш рўй беради.

Қўшма профессионал фаолиятда умумий мақсад инсонларни бирлаштирадиган омил бўлиб, гуруҳнинг эҳтиёжлари билан яхлит тузилма сифатида боғлиқ бўлади. Индивидларнинг мотивлари бир-бирига боғланган бўлиб, биргаликдаги фаолиятда қўшилиши мумкин. Умумий режа, энг аввало, ушбу фаолият иштирокчилари ўртасидаги функционал муносабатларни белгилайдиган мувофиқлаштирувчи вазифани бажаради. Ҳар бир инсон фойдаланадиган умумий ахборот жамғармаси мавжуд. Қўшма профессионал фаолиятда тақдид қилиш, сингдириш, ўзаро ҳиссий қувват олиш ва бошқа ҳодисалар кузатилади.

Бошқарувчи, раҳбарнинг фаолияти индивидуал фаолият (масалан, қўл остидаги ходимга психологик таъсир кўрсатиш), гуруҳдаги фаолият (масалан, тенглик асосида коллегиял қарор қабул қилиш)нинг характериға эға бўлиши мумкин, лекин кўп ҳолларда бу ўзига хос, камдан кам учрайдиган фаолият тури бўлиб, шахсға бўлган талабни оширади. Бунда қуйидагилар зарур бўлади:

- янада юқори ички мотивация, ўз хоҳишиға кўра ташкилот олдида турган энг мураккаб вазифаларни ҳал қилиш истаги ва маҳорати;

- индивидуал фаолият ва айниқса, масъулиятнинг бўлинганлиги ёки ҳатто анонимлиги кузатиладиган гуруҳ фаолиятида бўлгандан янада юқори масъулият. Муваффақиятсизлик рўй берган тақдирда бутун жамоа, бутун ташкилот жабр кўриши мумкин;

- “ўз оркестрининг дирижёри бўлиш” маҳорати – бу ҳар доим турли хизматлар ва уларнинг раҳбарлари, ходимлари билан мулоқотда бўлишни, хотирада катта ҳажмдаги турли хил, лекин муаммоларни ҳал этиш учун зарур бўлган ахборотни сақлаган ҳолда унга бўлган юкламани оширишни англатади;

- ўз жамоаси, ташкилотини янгидан тақдим этиш, ютуқларни намоёйиш қилиш, реклама (бу талабларга ҳар доим ҳам индивидуал ва гуруҳ фаолияти даражасида риоя этилавермайди);

- раҳбарнинг прогностик имкониятларига, келажакка ёки ташқаридан қараш қобилиятига юқори талаблар (геликоптер эффекти);

- агар муваффақиятсизликка учралса, раҳбар тез-тез гуноҳкорга айланишини ёдда тутмоқ;

- раҳбар шахсиятининг стрессга чидамлилиги, ахлоқий қиёфаси ва ҳуқуқий онгни ривожлантириш даражаси ва б.

Бошқарув фаолиятининг умумий хусусиятлари профессионал фаолият турларидан бири сифатида (В.Ф.Рубахиннинг илмий ишларида энг кўп тизимланган) қуйидаги хусусиятларга эга:

* социотехник характер (техник ва ижтимоий-ишлаб чиқариш тизимларининг бир вақтнинг ўзида бошқарилиши);

* бошқарув иерархиясининг турли даражаларида битта тур доирасида жуда кўп хилдаги фаолият турлари;

* тез-тез ўзгариб турадиган, кўпинча қарама-қарши вазият, шароит етарли бўлмаган маълумот билан боғлиқ фаолиятнинг ижодий табиати; ҳал қилинадиган бошқарув вазифаларининг ёрқин прогностик табиати;

* ўткир вақт танқислиги шароитида кўплаб бошқарув функцияларини амалга ошириш;

* коммуникатив функцияларни кучайтириш.

Раҳбарнинг функциялари таркибига турли муаллифлар қуйидагиларни киритади:

- маъмурий, стратегик, эксперт-маслаҳат, коммуникатив-тартибга солиш, интизомий, тарбиявий, психотерапевтик;

- мақсадли, ташкилий, техник, ижтимоий-психологик, оператив;

- умумий раҳбарлик, режалаштириш, ходимларни бошқариш;

- умумий раҳбарлик қилувчи ва махсус (режалаштириш-иқтисодий, технология-бошқарув ва ходимлар);

- жамоанинг мақсадини белгилаш, режалаштириш, мувофиқлаштириш, рағбатлантириш, назорат қилиш, тарбиялаш вазифалари.

Функцияларни таснифлашни ягона асосда амалга ошириш тўғрироқдир. Бошқарув объекти бунда ягона асос бўлиши мумкин.

Раҳбар фаолиятининг психологик таркибида учта асосий компонентни ажратиб кўрсатиш мумкин. Булар:

- * муаммоли вазиятнинг яхлит қиёфасини акс эттиришни мақсад қилган раҳбарлик объекти билан билим олишга йўналтирилган ўзаро алоқа;

- * ижодий ҳамкорлик, яъни раҳбарлик объекти бўйича ўзаро бошқарувчи алоқани ишлаб чиқиш (қарорларни қабул қилиш);

- * ўзаро ташкилотчилик алоқаси. Унинг давомида раҳбар ижрочиларда фаолият вакиллариининг муносиб қиёфасини шакллантиради ва уларнинг мотивация соҳасини фаоллаштиради.

1.5. Бошқарув психологиясининг моҳияти

Бошқарув психологияси замонавий ижтимоий психологиянинг энг муҳим тармоқларидан бири бўлиб, у бошқарув фаолиятининг психологик қонуниятлари (турли ижтимоий тузилмалардаги инсонларнинг мулоқоти ва ўзаро алоқаси муаммолари)ни ўрганади.

Ушбу йўналиш, асосан, бошқарув қарорларининг психологик мазмуни ҳақидаги билимларни бирлаштиришга мўлжалланган. Бошқарув ҳар доим тирик инсонлар билан боғлиқ бўлиб, кўпинча бошқарув жамият, жамоа, инсонга маълум мақсадга эришиш учун ижтимоий-психологик таъсир кўрсатиш тизими сифатида намоён бўлади. Шу билан бирга, у бошқарув ва бўйсуннишдан иборат икки томонлама жараёндир, шунинг учун унинг самарадорлиги, яъни белгиланган мақсадга қисқа вақт ичида эришиши иккита шартни: оқилона раҳбарлик ва ишончли бўйсуннишни таъминлаш орқали амалга ошади.

Онгли раҳбарлик, ўз навбатида, ҳам бошқарув психологиясини яхши билиш, ҳам раҳбардаги бошқарув фаолиятининг катта тажрибаси натижасидир. Оқилона раҳбарлик ишончли бўйсунитишни таъминлайди.

Шунинг учун, бошқарув психологияси ўз ривожланишининг иккита асосий манбаига эга эканлигини айтиши мумкин. Булар:

1) инсонни бошқариш объекти ва субъекти сифатида ўрганиш ҳамда ҳисобга олишни талаб қилувчи амалиёт эҳтиёжлари;

2) рухий ҳолатни, жараёнларни, хусусиятларни ва умуман инсон фаолиятини бошқариш муаммосини ҳал қилишга ёрдам берадиган психология фанининг ривожланиш эҳтиёжлари.

Бошқарув психологияси илмий-амалий йўналиш сифатида бошқарув назарияси, менежмент, ижтимоий психология, шахс психологияси, дифференциал психология, конфликтология, педагогика, иқтисод, қарор қабул қилиш назарияси каби фанлар билан боғлиқ. Бошқарув психологияси таҳлил методологияси ва усуллари психология фанидан олади, қўл остидагиларни тарбиялаш ва ўқитиш муаммоларини эса педагогика ҳамда андрагогика ёрдамида ҳал қилади. Шу билан бирга, бошқарув психологияси социология, айниқса, ташкилотлар социологияси билан яқин алоқага эга.

Бошқарув психологиясининг **предмети** инсон томонидан бошқарув тажрибасини ўзлаштиришнинг асослари, механизмлари, қонуниятлари ва бу ўзлаштириш жараёнидан келиб чиқадиган раҳбарнинг бошқарув субъекти сифатидаги интеллектуал ва шахсий ривожланиши даражасида ўзгаришлар ҳисобланади.

Бошқарув психологиясининг асосий *вазифаси* бу барча даражадаги раҳбарлар ишининг самарадорлиги ва сифатини яхшилаш учун психологик шароит ва бошқарув фаолиятининг хусусиятларини таҳлил қилишдир. Шу билан бирга, бошқарув психологиясининг вазифалари яна қуйидагиларда намоён бўлади³:

1) менежмент ва бошқарув назарияси ва амалиётини ўрганиш;

³ Қаранг: Подоляк Я. В. Психология управления: теория и практика менеджмента. - Харьков, 2004. –Б. 23-25.

- 2) раҳбарнинг психологик тайёргарлиги даражаси ҳамда шахсга ва жамоага таъсир ўтказиш усуллари ўртасидаги алоқани аниқлаш;
- 3) бошқарув усуллари ва йўллари оптималлаштириш;
- 4) бошқарувчи шахсининг бўйсунувчиларга бошқарадиган таъсир қилиш механизмлари ва қонуниятларини ўрганиш;
- 5) коммуникатив муҳитни ўрганиш ва раҳбарнинг коммуникатив малакасини ошириш;
- 6) ташкилот, гуруҳ ва жамоани бошқариш хусусиятларини аниқлаш;
- 7) амалий мулоқотни оптималлаштириш ва амалий суҳбатларнинг сифатини ошириш;
- 8) раҳбарлар ва ходимларни психологик танлаш механизмлари, қонуниятлари, мезонларини аниқлаш;
- 9) бошқарув услубини аниқлаш ва уни такомиллаштиришнинг психологик асосларини ишлаб чиқиш;
- 10) низоли ҳолатлар сабабларини ўрганиш ва низоларни бошқариш усуллари ишлаб чиқиш.

Шундай қилиб, бошқарув психологияси бошқарув жараёнининг психологик жиҳатларини ўрганиш соҳасида турли фанларнинг ютуқларини бирлаштирадиган, раҳбарлар ва кўл остидагиларнинг индивидуал фарқларини, уларнинг ўзаро алоқаси ва мулоқотини ўрганадиган ҳамда ташкилотнинг профессионал фаолиятини оптималлаштиришга қаратилган кенг қамровли билимлар соҳасидир.

1.6. Бошқарув психологиясининг тамойиллари ва усуллари

Бошқарув психологиясининг *тамойиллари* бу бошқарув функцияларини амалга ошириш бўйича менежерларнинг асосий ғоялари, психологик қонуниятлари ва хатти-ҳаракатлари қоидаларидир. Бошқарув психологиясининг *асосий тамойиллари* қуйидагилардир:

1. Бошқарув инсон турмушининг ажралмас қисмидир. Бошқарувсиз инсонларнинг биргаликдаги фаолиятининг амалга ошиши мутлақо мумкин

эмас. Бошқарув инсонларнинг кучли психологик фазилатларини самарали амалга ошириш, заифларни эса бартараф қилиш имконини беради.

2. Маданий ва тарихий анъаналар таъсири остидаги бошқарув барча мамлакат раҳбарларининг психологиясига чуқур кириб, бунда улар ,асосан, бир хил вазифалар ва функцияларни бажарадилар.

3. Ҳар қандай ташкилот барча ишчиларни бирлаштирадиган оддий ва аниқ мақсадларга муҳтож бўлади. Бошқарув психологиясининг вазифаси жамоага ва унинг ҳар бир аъзосига ўз қобилиятларини ўстириш, шахсий хислатларини яхшилаш ва эҳтиёжларни тўлиқ қондириш имкониятини беришдир.

5. Ҳар бир ходимнинг ишни бажариши шахсий интизом ва тайинланган иш учун масъулиятга асосланган бўлиши лозим; у ўз вазифаларини аниқ тасаввур этиши ва умумий иш учун қўшган шахсий ҳиссасини баҳолаш имкониятига эга бўлиши керак.

Бошқарувнинг хусусий тамойилларига қуйидагилар киради:

- * бошқарувнинг илмий асосланганлик тамойили;
- * давлат қонунчилиги тамойили;
- * бошқарув объекти ва субъектининг органик яхлитлиги тамойили;
- * иерархиялик ва қайта алоқа тамойили;
- * режалилик тамойили;
- * марказлаштириш ва марказсизлаштиришни бириктириш тамойили;
- * мотивация тамойили;
- * хусусий автономия ва эркинлик тамойили;
- * ташкилотдаги ҳар бир ходимнинг ҳуқуқлари, мажбуриятлари ва масъулиятини бирлаштириш тамойили;
- * бошқарув тизимининг барқарорлиги ва ҳаракатчанлиги тамойили;
- * бошқарувни демократизациялаш тамойили.

Муаммоларни ҳал қилиш ва бошқарув тамойилларини амалга ошириш турли усулларни қўллаш орқали амалга оширилади.

Бошқарув *усуллари* бу белгиланган мақсадларга эришиш учун бошқариладиган объектга таъсир қилишнинг йўллари ва воситалари тўпламидир. Асосий бошқарув усуллари қаторига қуйидагиларни киритиш мумкин:

- ташкилий-маъмурий усуллар;
- иқтисодий усуллар;
- ижтимоий-психологик усуллар;
- эвристик усуллар.

Бошқарувнинг *ташкилий-маъмурий усуллари* жамоа ишининг аниқ, интизомли ва тартибли бўлишини таъминлайди. Раҳбар бу усулларни маъмур ҳамда ҳокимият субъекти сифатида меҳнат ва хўжалик қонунчилигининг ҳуқуқий ҳужжатларига асосланган ҳолда қўллайди. Ушбу усуллардан фойдаланишнинг асосий мақсадлари - меҳнат муносабатларини ҳуқуқий тартибга солиш, қонунийликни мустаҳкамлаш, корхона ва унинг ходимларининг ҳуқуқлари ҳамда қонуний манфаатларини ҳимоя қилиш.

Ташкилий ва маъмурий усуллар шахс ва жамоага бевосита ёзма ёки оғзаки равишда берилган буйруқлар, фармойишлар, оператив кўрсатмалар, уларнинг ижроси устидан назорат, меҳнат интизомини қўллаб-қувватлаш бўйича маъмурий воситалар тизими ва бошқалар орқали таъсир кўрсатади.

Раҳбар ташкилий-маъмурий усулларни қуйидаги шаклларда қўллаши мумкин:

- * мажбурий кўрсатмалар (буйруқ, таъқиқ);
- * мувофиқлаштирувчи чора-тадбирлар (маслаҳат, келишув);
- * тавсиялар, тушунтиришлар, тилаклар, таклифлар.

Аслида, ташкилий ва маъмурий усуллар бу, айниқса, ишдан қочадиган ходимлар учун мажбурий усул ва воситалардир.

Онгли ишчилар учун бу усуллар тавсия ва тилаклар шаклидаги хайрихоҳлик мазмунига эга бўлиши керак. Вазифаларни белгилаш ва уларни ҳал қилиш учун рағбатлантирувчи шарт-шароитларни яратиш орқали амалга ошириладиган билвосита таъсир усуллари янада самарали ҳисобланади.

Бошқарувнинг *иқтисодий усуллари* ходимларга таъсир кўрсатишнинг асосий воситасини ифодалайди. Бунинг сабаби шундаки, улар бутун жамоанинг эҳтиёжларини, хусусан, шахснинг эҳтиёжларини қондиради. Иқтисодий усуллар меҳнат қилиш фаоллигига ва ташкилотнинг захираларини аниқлашга ёрдам беради. Бугунги кунда моддий рағбатлантириш интизомни мустаҳкамлаш ва меҳнат унумдорлигини оширишда муҳим омил бўлиб қолмоқда. Раҳбар одам ходимнинг шахсий иқтисодий манфаатларидан фойдаланиб, унинг бутун ташкилот фойдаси учун юқори фидойилигига эришиши мумкин.

Иқтисодий усуллар ташкилотнинг мустақиллигини кенгайтириш шароитида, жамоа моддий жамғармалар, олинган даромад (фойда), иш ҳақини тасарруф қилганда ва ўзининг иқтисодий манфаатларини амалга оширганда янада самарали бўлади. Ташкилот бошқарувидаги иқтисодий муаммоларни ҳал қилиш учун режалаштириш, нархлаш, молиялаштириш ва ҳоказоларнинг математик моделларига асосланган иқтисодий ва математик усуллар ҳам қўлланилади.

Бошқарувнинг *ижтимоий-психологик усуллари* ходимларнинг ижтимоий фаоллигини ошириш, жамоада соғлом маънавий-психологик муҳитни яратиш, жамоатчилик туйғусини, ўзаро дўстона ҳамжиҳатликни тарбиялаш мақсадида қўлланилади. Улар меҳнат учун ахлоқий рағбатлардан фойдаланишга асосланган бўлиб, маъмурий топшириқларни онгли бурчга, ходимнинг ички эҳтиёжига айлантириш мақсадида шахсга психологик усуллар ёрдамида таъсир кўрсатади. Бунга шахсий намуна, ишонтириш, сингдириш, рағбатлантириш, мажбурлаш каби усуллар орқали эришилади.

Бошқарувнинг *эвристик усуллари* - бу мантиқий усуллар ва интуитив тахминлар тизими бўлиб, у раҳбарга ўзи ўрганган билим ва кўникмалар билан ҳал этилмайдиган муаммоларни ечишга имкон беради. Ушбу усуллар бошқарувчи кутилмаган, ўта оғир шароитларда, алгоритмга, тўлиқ маълумотга ва вариантларни қидириш учун вақтга эга бўлмасдан қарорни ишлаб чиқишида қўлланилади.

Раҳбарнинг эвристик фаолияти усуллариға анаксиоматизация (юнон. *axia* - “қиймат” ва *an* – “салбий заррача”) киради ва у иккинчи даражали белгиларни чиқариб ташлаш, вазиятнинг айрим шароитларини эътиборсиз қолдиришдан иборатдир. Анаксиоматизация математик моделларни яратиш ва компьютердан фойдаланиш учун зарур бўлган шарт ҳисобланади. Компьютер мумкин бўлган вариантларни кўриб чиқади ва расмий муаммоларни ҳал қилади, бошқарувчи эса муҳим бўлмаган маълумотларни чиқариб ташлаган ҳолда асосий жиҳатларга эътибор беради. Ост онг, сезги раҳбарга бошқарув қарорини ишлаб чиқиш учун энг муносиб бўлган эвристикани маслаҳат беради.

Боб бўйича назорат саволлари:

1. Менежмент ва бошқарув тушунчаларининг ўзаро боғлиқлиги қандай?
2. Бошқарувнинг асосий функцияларини санаб тушунтириб беринг.
3. Илмий бошқарув асосларини таърифлаб беринг.
4. Бошқарув психологиясининг предметиға ойдинлик киритинг.
5. Бошқарув психологиясининг асосий ёндашувларини очиб беринг.
6. Бошқариш объекти ва субъектиға таъриф беринг.
7. Бошқарув фаолиятининг ўзига хос хусусиятларини таърифланг.
8. Бошқарув психологиясини ўрганишнинг асосий усулларини тавсифланг.
9. Бошқарув психологияси тамойилларининг моҳиятини очиб беринг.

Мустақил иш топшириқлари:

1. Бошқарув илмининг назарий асослари.
2. Бошқарув психологияси ҳақида тушунча
3. Ташкилотда персонал билан ишлашнинг ташкил этишнинг ташкилий-психологик асослари.

Талаблар учун кейс топшириқ ва тренинг:

“СОТУВ БЎЛИМИНИНГ БОШЛИҒИ”

НОМЛИ БОШҚАРИШ МЕЗОНЛАРИНИ БАҲОЛАШ УЧУН

КЕЙС

Ушбу кейс вазиятни тўғирлаш учун субъект менежмент ишининг қандай функцияларини танлашини баҳолашга имкон беради. Кейс талабаларга вазиятни тўғирлаш учун тизимли ечим таклиф қилади, дастурдаги режасини охиригача амалга оширишга тайёрлигини намоён қилади, шунингдек, бу мета-дастурлар натижага интилиш ёки қочиш, жараёнга йўналтириш каби ҳаракатларни баҳолашга имкон беради.

Вазиятнинг тавсифи:

Сиз савдо бўлимининг бошлиғисиз. Сизнинг қўл остингизда 5 та савдо менежери мавжуд. Улардан бири, жуда фаол, очиқ табиатли, билимдон йигит. У сўнгги икки ҳафта ичида 75 та қўнғироқни амалга оширди, кунига 10 тадан муваффақиятли совуқ қўнғироқлар бўлди, аммо уларнинг ҳеч бири битим билан тугамади. Ушбу ходимда кирувчи қўнғироқдан 1 та буюртма мавжуд. Сиз унинг натижаларини муҳокама қилиш учун уни ўз хонангизга таклиф қилдингиз. Суҳбат давомида ходим вақтни сарфламаслик учун, кўринишидан "... бу ҳақиқатан ҳам қизиқ бўлиши мумкин ..." деётгандек туюлган мижозларни танлаганлигини тушунтирди. Ходимнинг сўзларига кўра, ҳатто бундай мижозлар билан ҳам "биз аллақачон бошқа компаниялар билан ишляпмиз" ёки "биз бунга қизиқмаймиз" каби эътирозлар мавжуд. Ходим кам сонли қўнғироқларни ўз компаниясини тақдимот қилиш йўли билан мижозларни қизиқтириш учун амалга ошираётгани ва бу кўп вақтни талаб қилаётганини айтиб ўтди. Бундан кўзланган мақсад эса, ҳаммага тижорат таклифини юбориш ва уларни кейинроқ қайта қўнғироқ қилишига эришиш.

Вазифа:

Сиз савдо бўлими ходимининг совуқ қўнғироқлар конверсиясини янада оширишга қаратилган бир қатор чора-тадбирларни ишлаб чиқишингиз керак:

Фикрлаш ва жавоб беришнинг мумкин бўлган вариантлари:

1. 2 ҳафта ичида 75 та қўнғироқ кунига 10 та бу нормадан анча паст, шунинг учун норманинг кунлик бажарилишини кузатиб боришингиз керак

2. Ҳатто бундай ишлашда ҳам битта битимнинг йўқлиги ғалати - бу шубҳали - сиз бўшлиқларни текширишингиз ва ўрганишингиз керак

3. Қўнғироқларнинг камлигининг сабаби менежер мижозларни олдиндан танлайди - бу зарарли, компанияда мақсадли мижозларнинг таърифлари бўлиши керак, менежерлар мижознинг совуқ қўнғироққа мос келадими ёки йўқлигини ўзи ҳал қилишлари мумкин эмас.

4. Аслида менежер билдирган эътирозлар диалогнинг дастлабки босқичларида учрайди

5. Маълум бўлишича, менежер мижозлар билан алоқа ўрнатишни билмайди ва кераксиз ва ноўрин равишда компанияни тақдим этади - чунки тақдимот мақсади мижозни қандайдир тарзда қизиқтириш эмас.

Бир қатор тадбирлар:

Менежер компанияга жалб қилиш учун нотўғри мижозларни танлайди	1. Мижозларни жалб қилиш учун мақсадли гуруҳларни аниқлаш: саноат, мавсумий, ҳажм ва ҳк.; 2. Мижозлар билан музокаралар тактикасини аниқлашда ёрдам бериш (саволлар, далиллар, таклифлар);
Менежер совуқ қўнғироқларни нормада қилмайди	1. Иш кунининг умумий қиёфасини яратиш 2. Менежер кунини биргаликда режалаштириш. Мақсадлар, вазифалар;
Менежер савдо техникасини билмайди	1. Мижозлар билан музокаралар тактикасини аниқлашда ёрдам бериш (саволлар, далиллар, таклифлар); 2. Шахсий учрашув;

"ХОДИМЛАР ЗАХИРАСИ" НОМЛИ МЕНЕЖМЕНТ БЎЙИЧА ТРЕНИНГ

Мен сизнинг эътиборингизга "ходимлар захираси" ишини ҳавола этаман:

МАҚСАД: иштирокчиларни муаммога солиш орқали янги воситалар, билимларга бўлган эҳтиёжини шакллантириш, мураббий натижалар асосида тренингда нималарга кўпроқ эътибор қаратиш кераклигини белгилайди.

Оптимал равишда 10-12 иштирокчи ва 4 модератор иштирок этади.

Регламент 1 соат 45 дақиқа.

Ҳамкасблар, энди биз ҳар бирингиз учун одатий иш билан шуғулланамиз яъни интервью берамиз. Тренингда қайси мавзуларга эътибор қаратишимиз, нималар устида ишлашимиз кераклигини тушунишимиз учун, кадрлар танлаш борасида нималарни билганингизни аниқлаб олайлик, чунки ҳар бирингиз кадрлар танлашда тажрибангиз бор ва бу тажриба ҳаммада фарқли. Энди сиз ҳамкасбларингиз билан тажриба алмашиш имкониятига эга бўласиз.

Энди биз "Кадрлар захираси" ишини ҳал қиламиз.

ЙЎРИҚНОМА: иштирокчилар билан суҳбатлашинг, иштирокчиларни 2-3 жамоага бирлаштиринг, 4 талаба, 4 етакчи, қолгани кузатувчилар.

Жамоаларга автомобил заводининг тузилиши ва унинг ҳар бир бўлимни тушунтиринг деб кўрсатма берилади, жамоаларга кўрсатма бергандан сўнг, талабаларни синфдан ташқарига олиб чиқинг, уларнинг ҳар бири билан суҳбатлашинг, уларга кўрсатмалар беринг. Сўнг, талабалар кузатувчиларнинг алоҳида столида ўтирган ҳар бир раҳбар билан навбатма-навбат тингловчиларнинг марказий қисмида суҳбатлашадилар. Кузатувчилар нима бўлаётганини кузатадилар, хулосалар чиқарадилар, уларнинг фикрига кўра конструктив лаҳзаларни ва яна бошқачароқ бўлиши мумкинлиги тўғрисидаги фикрларини қайд этиб борадилар.

Сотиб олиш, логистика идораси, эҳтиёт қисмларни сотиб олиш.

Пайвандлаш бўлими.

Рассомлик бўлими

Йиғиш бўлими. Объектларни тўплаш.

Сифат бўлими, ташқи логистика. Стандартларга мувофиқлиги, автомобилларни етказиб бериш.

Кадрлар бўлими.

Тижорат бўлими. Дилерларга сотиш.

ТАЛАБАЛАР УЧУН КЎРСАТМАЛАР:

Менежмент кадрларини тайёрлаш бўйича федерал дастур доирасида Президент йирик корхоналардан талабалар яъни бўлажак менежерларни амалиёт ўташни ва уларни ишлаб чиқариш жараёни ҳақиқатлари билан таништиришни илтимос қилди.

Сиз Халқ хўжалиги академиясининг бир гуруҳ талабаларисиз (Красногорск филиали). Сиз менежмент бўйича ўқийсиз ва энди учинчи курсингизда Японияда Hyundai Motorsда, Германияда Volkswagenда амалиёт ўтамоқдасиз. Янги йилга яқин тестлар бошланади, шунинг учун учинчи амалиёт Тошкентда режалаштирилган. Сиз заводда бир ҳафта туришингиз, завод маъмуриятининг кўрсатмаси билан лойиҳани тайёрлашингиз ва ҳимоя қилишингиз керак (“Корхона раҳбариятини баҳолаш”). Лойиҳа натижаларига кўра сиз шахсан Президентга ҳисобот ёзасиз, у ерда сиз ўз таассуротларингизни билан бўлишасиз ва иш бошлаш учун қайси корхонани танлашингизни асослайсиз.

Ҳар бирингизнинг ўзингизнинг хоҳишингиз ва мойиллигингиз бор. 4 та ролга тайёрланинг ва уларни имкон қадар аниқроқ намойиш этинг (кўрсатмалар ҳар бир талабанинг хулқ-атвори бўйича етакчи индивидуал хусусиятларига, афзалликларига, маҳоратларига қараб алоҳида-алоҳида берилади). Завод менежерлари сизни кутиб олиш учун келади ва сизга бир нечта саволлар беришади.

Раҳбарлар учун топшириқ.

Менежмент кадрларини тайёрлаш бўйича федерал дастур доирасида Президент сизнинг компаниянгиздан стажировка талабалари - бўлажак

менежерларни қабул қилишни ва уларни ишлаб чиқариш жараёни ҳақиқатлари билан таништиришни илтимос қилди.

Сиз бўлимлар раҳбарисиз, федерал дастур доирасида сиз амалиёт учун талабаларни танлаб, уларни турли бўлимларга тарқатишингиз муҳим, бу ерда улар ўзларининг потенциалларини максимал даражада оширадилар ва ўзларини қулай ҳис қилишади. Бундан ташқари, дастур доирасида талабалар шахсан ўзларининг умумий таассуротлари ва корхонанинг карерасини бошлаш асослари тўғрисида Президентга ҳисобот ёзишини биласиз.

Талабалар билан суҳбатлашаётганда сизнинг вазифангиз уларни мойиллигига қараб турли бўлимларга тайинлашдир. Сизларнинг ҳар бирингиз талабаларнинг ҳар бири билан суҳбатлашасиз ва кимни кимга жўнатиш тўғрисида ўзингизнинг хулосангизни берасиз, суҳбатдан сўнг сиз биргаликда талабаларнинг қайси бирига ким тайинланишини асослаб қарор қабул қиласиз.

Шундан сўнг ҳар бир танлов талабалар билан гуруҳда муҳокама қилинади.

Муҳокама учун саволлар:

Улар қаерга тайинланган? Нима учун? Қарорлар қандай қабул қилинди? Нима учун бу бўлимда? Улар нимага асосланган эди? Бу қандай тушунилган?

Талабаларга саволлар:

Сиз қаерни хоҳладингиз? Тарқатиш сизни қониқтирадимиз ҳа / йўқ нега? Биз кузатувчига мурожаат қиламиз: қаерда тарқатасиз, нима учун айнан ва ҳоказо.

Мавзу юзасидан тестлар:

1. Бошқарув психологияси психологиянинг шундай тармоғики, у ...

А. Бошқарув фаолияти билан боғлиқ бўлган муаммоларни, шахс ва шахслар гуруҳи томонидан бошқа гуруҳлар фаолиятини самарали ташкил этиш ва биргаликдаги фаолиятини амалга оширишнинг психологик механизмларини ўрганади;

- Б. Бошқарувчи ва ходим муносабатларини ўрганади;
- В. Рахбарлик фаолиятининг режалаштириш, тақсимлаш, назорат вазифаларини ўрганади;
- Г. Рахбар шахси психологиясини ўрганади.
2. "Инсоний муносабатлар мактаби" назариясининг асосчиси ким?
- А. Никколо Макиавелли
- Б. Джон Локк
- С. Элтон Мэйо
- Д. Тейлор
3. "Бошқарув мактаби" қачондан бошлаб ривожлана бошлади?
- А. XX асрнинг бошларидан
- Б. XX асрнинг 60-йилларидан
- С. XX асрнинг 70-йилларидан
- Д. XX асрнинг 50-йилларидан
4. "У турли хил ички муҳитга ҳам, ташқи муҳитдаги ўзгаришларга ҳам мослашиш тенденциясига эга". Ушбу таъриф жавоб вариантларининг қай бирига хос?
- А. Макиавеллизм
- Б. Бошқарув мактаби
- С. Бошқарувда вазиятли ёндашув
- Д. Бошқарувда очиқ тизим
5. Ким "илмий менежмент" назариясини ривожлантира бошлаган эди?
- А. Тейлор
- Б. Макс Вебер
- С. Элтон Мэйо
- Д. Никколо Макиавелли
6. Қўйидаги давлатларнинг қайси бирида давлат хизматчилари орасида барча менежерлар ўн саккизта даража бўйича таснифланади?
- А. АҚШ
- Б. Япония

С. Хитой

Д. Британия

7. Тизимнинг мақсади ва вазифалари, функциялари ва имкониятлари, бу-

...

А. Информатив жиҳат

Б. Лойиҳавий-дастурий жиҳат

С. Буйруқли жиҳат

Д. Назорат-таҳлил жиҳати

8. Стратегик ва тактик режалаштириш, ташкилотларнинг иқтисодий фаолиятини таҳлил қилиш, иш рентабеллигини таъминлаш, бу қандай раҳбарлик?

А. Умумий раҳбарлик

Б. Технологик раҳбарлик

С. Иқтисодий раҳбарлик

Д. Оператив бошқарув

9. Менежментнинг асосий вазифалари тўғри кўрсатилган жавоб вариантини кўрсатинг.

А. Режалаштириш, ташкил этиш, назорат

Б. Режалаштириш, ташкил этиш, мотивация

С. Режалаштириш, ташкил этиш, мотивация ва назорат

Д. Режалаштириш, ташкил этиш

10. Раҳбар фаолиятининг психологик таркибидаги асосий компонентлар нималардан иборат?

А. Муаммоли вазиятнинг яхлит қиёфасини акс эттиришни мақсад қилган раҳбарлик объекти билан билим олишга йўналтирилган ўзаро алоқа;

Б. Ижодий ҳамкорлик, яъни раҳбарлик объекти бўйича ўзаро бошқарувчи алоқани ишлаб чиқиш (қарорларни қабул қилиш);

С. Ўзаро ташкилотчилик алоқаси. Унинг давомида раҳбар ижрочиларда фаолият вакилларининг муносиб қиёфасини шакллантиради ва уларнинг мотивация соҳасини фаоллаштиради;

Д. Барча жавоблар тўғри.

ТАВСИЯ ЭТИЛАДИГАН АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ:

1. Махмудов И. Бошқарув психологияси. -Т.: 2006.
2. Назаров А. Бошқарув психологияси. -Т.: 2021.
3. Назаров А. Менежмент ва маркетинг психологияси.-Т.: 2020.
3. Полукаров В.Л., Петрушин В.И. Психология менежмента. -М.: 2013.
4. Подольак Я. В. Психология управления: теория и практика менежмента. Харьк.: 2004.
5. Психология менежмента / Под ред. проф. Н.С. Никифорова. -СПб.: 1997.
6. Психологическое обеспечение профессиональной деятельности /Под ред. Г. С. Никифорова. СПб.: 1991.
7. Stephen R. Balzac. Organizational Psychology for Managers. 2017.
8. Steven G Carley MS. Labor Unions, Management, and Industrial/Organizational Psychology. 2015.

2-БОБ. ШАХС БОШҚАРУВНИНГ ҲАМ ОБЪЕКТИ, ҲАМ СУБЪЕКТИ СИФАТИДА

Дарснинг мақсади:

Шахснинг индивидуал-психологик, ижтимоий-психологик сифатлари, шахс типологияси, шахснинг ижтимоий-психологик сифатларига индивидуал хусусиятларнинг таъсири ҳамда менежер шахси тузилиши тўғрисида маълумот бериш.

Режа:

1. Шахснинг индивидуал-психологик, ижтимоий-психологик сифати
2. Шахснинг ижтимоий-психологик сифатлари типологияси
3. Шахснинг ижтимоий-психологик сифатларига индивидуал хусусиятларнинг таъсири
4. Менежер - шахс сифатида

Таянч сўзлар: Индивид, шахс, индивидуаллик, ижтимоий эҳтиёж, маънавий эҳтиёж, ижтимоий хис-туйғу, ижтимоийлашув, ижтимоий мезон, пикник, атлетик, астеник, экстровертлик, интровертлик, темперамент, инстинкт, эгофил тур, генофил тур, альтруистик тур, тадқиқотчи тур, доминант тур, либертофил тур, дигнифил тур, психопатия, намоёншкорона тур, педантик тур

2.1. Шахснинг индивидуал-психологик, ижтимоий-психологик хусусиятлари

Инсон шахси ва унинг шаклланиши каби муаммолар юзасидан психология билан бир қаторда фалсафа, педагогика, социология, генетика, тиббиёт каби фанлар ҳам шуғулланади. Психологик адабиётларда шахс тушунчаси индивид тушунчасидан фарқлидир. Биринчиси, инсоннинг ижтимоий хусусиятларини англатади. Маълумки, одам шахс сифатида дунёга келмайди, балки унинг шаклланиши, аввало, ҳаёт шароитларига боғлиқ.

Инсон ҳаёти давомида мураккаб ривожланиш жараёнини бошидан кечиради, натижада шахсга айланади. Шу сабабли шахсни маълум ижтимоий тузумнинг махсули деб тушуниш лозим.

Ривожланиш деганда, шахснинг ҳам жисмоний, ҳам ақлий ва маънавий камол топиш жараёни тушунилади. Ҳар бир жамиятда шахснинг шаклланиши, камол топиши муҳим муаммолардан ҳисобланади. Шу сабабли шахснинг шаклланиши масалаларига тўғри ёндашиш учун шахснинг табиатини, тузилишини, унинг хулқ-атворини ва унга таъсир қилувчи сабаб ва воситаларини билиш зарур.

Шахснинг ривожланиш жараёни бир қанча омиллар таъсирида содир бўлади. Булар ирсият, яъни биологик омил, муҳит, таълим ва тарбия, шахс фаоллиги кабиларда намоён бўлади.

Индивид ижтимоий тизимда асосий бўғим, бошқарув объекти ва субъектидир. Индивидни доимо кимдир бошқаради. Ўзини муваффақиятли бошқариш учун ўз қизиқишларининг тавсифини, ўз имкониятлари ва турли вазиятларда нуқтаи назарини яхши билиши лозим. У, аввало, ўз имкониятларини, кейин эса улардан фойдаланиш йўллариини англаб олган бўлиши керак. Онг инсоннинг воқеликни тўғри акс эттириш қобилияти сифатида, инсоннинг ижтимоий-руҳий воситалари йиғиндиси сифат фаолияти дастурини тузиш, яқин мақсадлар қўйиш, уларга эришишга ёрдам беришга имконият яратади. Чунки кишиларнинг билими раҳбар касбий ваколатининг кўрсаткичидир.

Инсон ижтимоий муносабатлар тизимида қўшилганда ва мустақил фаолият учун арзигулик ижтимоий сифатга эга бўлганда **шахс** бўлиб қарор топади. Инсон ўз эҳтиёжини қондиришга интилиб шахс турли меҳнат ва ижтимоий фаолият соҳасига кириб боради. Бунда шахснинг эҳтиёжи ранг-барангдир. Уларни қуйидагича таснифлаш мумкин:

- *биологик эҳтиёж*: озиқ-овқат, ҳаво, кийим-кечак, ҳаракат ва ҳоказоларга бўлган талаб;

- *ижтимоий эҳтиёж*: ижтимоий фаоллик, шахсинг жамиятда ўз ўрнини излаши ва бошқалар;

- *маънавий эҳтиёж*: ташқи дунёни идрок этиш, ахборотлар (илмий, ахлокий, мафкуравий ва б.) олиш.

Маслоу бўйича эҳтиёжлар даражаси қуйидагича: физиологик, хавфсизлик ва муҳофаза, тегишлилик ва севги, ўз-ўзини кадрлаш, ўз-ўзини фаоллаштириш (ўз-ўзини англаш).

Индивидуаллик - бу - хулқ-атворнинг ўзига хослиги ва муайян фаолият турига мувофиқлигини белгиловчи шахсинг хусусияти. Бу шахсинг биоижтимоий ўзига хослиги, унинг такрорланмаслигида намоён бўлади.

Айни шу турли индивидуал хусусият (жўшқинлик)га эга шахслар билан раҳбарнинг ишлашига тўғри келади. Жўшқинлик турини билиш унга муайян шахсга у ёки бу фаолият талаби билан тўғри ёндашиш, муомаланинг шакл ва усуллари танлаш, жамоани уюштириш учун имкон беради.

Шахсинг меҳнат ва ижтимоий соҳадаги фаолиятининг муҳити ва натижасини белгиловчи индивидуал хусусият *ҳис-ҳаяжон ва хис-туйғу, уқув ва ақлий фаолият, табиат ва ирода* ҳисобланади.

Хис-ҳаяжон - бу шахсинг атроф-муҳитга, одамларга ва ўз-ўзига бевосита ташвиш шаклида муносабатда бўлиш усули. Ҳаётдаги кўпгина вазиятлар турли хис-ҳаяжонларнинг юзага келиши билан боғлиқдир: ижобий ва салбий, чуқур ва юзаки ва ҳ. к.

Хиссиёт - шахсинг бирор нарса ёки ҳодисага муносабатини ифода этувчи барқарор муносабатига оид хис-ҳаяжон. Хис-туйғу қуйидагича бўлиши мумкин:

- *маънавий*: шахсинг ўзи ва бошқа кишиларнинг хатти-ҳаракатлари хусусидаги маънавий кечинмалари жараёнларида юзага чиқади (ижтимоий бурч, виждон, ғурур, севги ва б.);

- *интеллектуал*: шахсинг ижодий идрок этиш эҳтиёжи ва манфаатларини қондириш билан боғлиқ (эксперимент натижаларидан

олимнинг хурсанд бўлиши ёки кўнгли тўлмаслиги, конструкторнинг яратган техникавий объектидан мамнун бўлиши ёки кўнгли тўлмаслиги ва ҳ. к.);

- *эстетик* : шахснинг ўзини қуршаб турган оламдаги ва санъатдаги гўзалликлардан таъсирланиши белгилайди.

Ўқув - бу шахс табиий қобилиятининг ривожланган ҳолати. У қуйидагича бўлиши мумкин:

- *умумий*: диққат, кузатувчанлик, эслаб қолиш, ижодий тасаввур, мулоҳазалилик ва б.;

- *махсус*: тасаввурий (чизиқлар, мутаносибликлар ва бошқаларни сезиш), математик (абстракт фикрлаш, таҳлил ва синтезга мойиллик), ташкилотчилик ва бошқа хислатлар.

Бундай ўқувлар инсонни ўқитиш ва тарбиялаш жараёнида белгиланади, шунингдек, унинг фаол меҳнат ва ижтимоий фаолияти мобайнида шаклланади.

Ақлий фаолият: прагматик маънода - бу ҳаётнинг мазмунини англаш, мақсад ва вазифаларни белгилаш, уларни ҳал этишнинг самарадор усуллари излаш. Бу ноаниқликни камайтиришга йўналтирилади. Америкалик шахсшунос Д. Келли таъкидлашича инсонлар асосан келажақни кўзлайдилар: "Ўтмиш эмас айти шу келажақ инсонларни хавотирга солади. У ҳамиша "ҳозир" деб аталмиш дарча орқали келажаққа интилади".

Табиат (характер) - бу индивидуал руҳий хусусиятлар мажмуи. Инсонда одатдаги шароитларда намоён бўлади ва шундай шароитларда унга хос хатти-ҳаракат усулларида ифодаланади. Табиатнинг умумий кўриниши шахснинг фуқаролик масъулияти, бурчи, одамларга ва ўз-ўзига муносабатида акс этади. Инсон табиатининг бу жиҳатлари (ижобий ва салбий) 1- жадвалда келтирилди.

Инсон табиатининг умумий жиҳатлари

Шахснинг муносабат тури	Инсон табиатининг жиҳатлари	
	Ижобий	Салбий
Фуқаролик масъулияти ва бурчга муносабат	Меҳнатсеварлик, соф виждонлилик, қатъиятлилик, тежамкорлик ва ҳ.к.	Палапартишлик, лоқайдлик, исрофгарчилик ва ҳ.к.
Одамларга бўлган муносабат	Олийжаноблилик, мулойимлик, ҳайрихоҳлик ва ҳ.к.	Биқиқлик, фаросатсизлик, ичиқоралик ва ҳ.к.
Ўз-ўзига бўлган муносабат	Камтарлик, субутлилик, тартиблилик.	Каландимоқлик, мақтанчоқлик, ўзини юқори тутишлик.

Авлоддан авлодга генетик йўл билан ўтадиган ва ҳар бир шахсда турлича бошланғич имконият асосида ривожланувчи индивидуал-психологик сифатдан фарқли ўлароқ, **ижтимоий-психологик сифат** ижтимоий орттирилган (юзага чиққан) ҳисобланади. Булар жамиятнинг турмуш тарзи, шахс атрофидаги одамлар ва ўзини ривожлантириш учун олиб борган фаолият таъсирида шаклланади.

Қуйидагилар шахснинг ижтимоий-психологик сифатлари ҳисобланади: ижтимоий хис-туйғу, кўзланган қадриятлар, ижтимоий мезон, иштиёқ-умидворлик, қилиқлар, шахс "маънавий жамғарма"си.

Ижтимоий хис-туйғу - кишиларнинг моддий ва маънавий эҳтиёжи, уларнинг ижтимоий мулоқотга бўлган эҳтиёжидан қониқиши, шунингдек, маълум тоифа одамлар гуруҳига тааллуқлилиги оқибати ўлароқ юзага келадиган хиссиёт, диний эътиқод, ватанпарварлик каби ижтимоий сезгини келтириши мумкин.

Ижтимоий хис-туйғу одамларни бирлаштириши ёки қарама-қарши, битта жамоага уюштириши ёки тарафма-тараф қилиб қўйиши мумкин.

Кўзланган қадриятлар - шахснинг моддий ва маънавий қизиқишларини танлаб муносабатда бўлиши. Булар унинг учун мақсади ёки ўз эҳтиёжини қондириш воситаси ҳисобланади. Уларнинг шаклланишида бошланғич гуруҳ, ижтимоий муҳит, демографик қатлам ва бошқалар муҳим аҳамият касб этади.

Ижтимоий мезон - руҳий ҳолат, бунда инсон объект ёки субъектга ўз турмуш тажрибаси асосида илиқ ёки совуқ муносабатда бўлади. Ижтимоий мезон шахснинг информацияни қабул қилиш, шунингдек, унга кўрсатадиган муносабат омили сифатида намоён бўлади.

Иштиёқ-умидворлик шахснинг жисмоний ва қалб иштиёқи ранг-баранглиги ва нозиклигини акс эттиради. Масалан, махсус маълумот олиш, қандайдир турмуш муаммосини ҳал этиш, раҳбарият томонидан қандайдир эътиборга молик бўлиш ва ҳ. к. Иштиёқ-умидворлик раҳбарнинг ходимлар билан яқка тартибда ишлашида катта аҳамият касб этади.

Одатлар - шахс онгида барқарор сақланиб қолган тимсоллар ва тасаввурлар. Булар эмоционал-экспрессив бўёқли одатлар ёки муҳим баҳо ҳисобланади. Шахс онгида чуқур ўрнашиб қолган у ёки бу қилиқ ижодий идрок этишга рағбатлантириши ёки тўсқинлик қилиши, бошқача фикрловчиларга ижобий ёки салбий муносабатни белгилаши мумкин. Одатлар кўпинча раҳбарга янги ғояларни қабул қилишга ҳалақит қилади, ташкилот фаолиятини тизимли идрок этишга тўсиқ бўлади.

Шахс «маънавий жамғармаси» - туб ахлоқий қадриятларга таянувчи илмий дунёқараш. Булар шахс онгининг «маънавий ўзаги» ҳисобланади. Ўзлигини намоён этиш қай даражадалиги, дунёқарашнинг руҳий қадрияти шахсий эътиқоднинг етуқлиги ва барқарорлигига кўра белгиланади. Чин эътиқод шахснинг ижтимоий ҳуққини энг яхши тартибга солувчиси, меҳнат ва ижтимоий фаолиятда асосий тўғри мўлжалдир.

Шахс индивидуал-руҳий ва ижтимоий-руҳий сифатини билиш раҳбарнинг кадрлар муаммосини ҳал этишида, ходимлар касбий мувофиқлигини белгилашида қўл келади.

Бошқарув фаолиятининг муваффақияти кўп жиҳатдан раҳбар ходимларни **меҳнатга манфаатдорона муносабатини** - ходимда ўз касбий фаолияти натижасидан фахрланишни уйғотадиган бўлиши лозим. Фақат ихтиёрий фаолиятгина инсонни яхши натижаларга етказди.

Меҳнатни рағбатлантириш тартиби - бу ижтимоий-иқтисодий, этик, педагогик-психологик шартлар **кишилар онгида** меҳнатга ҳалол муносабатда бўлиш, юқори натижаларга эришишга интилишни шакллантириш мақсадида уйғотишга йўналтирилган шакл ва усуллар.

Демак, биринчи ўринда кишилар онгига таъсир, яъни меҳнатга қизиқтиришнинг психологик усуллари туради. Қуйидагилар шундай усуллар ҳисобланади:

- асосий эҳтиёж ва манфаатларни қондириш усули;
- рағбат ва асослар биргаликда таъсир этиши усули.

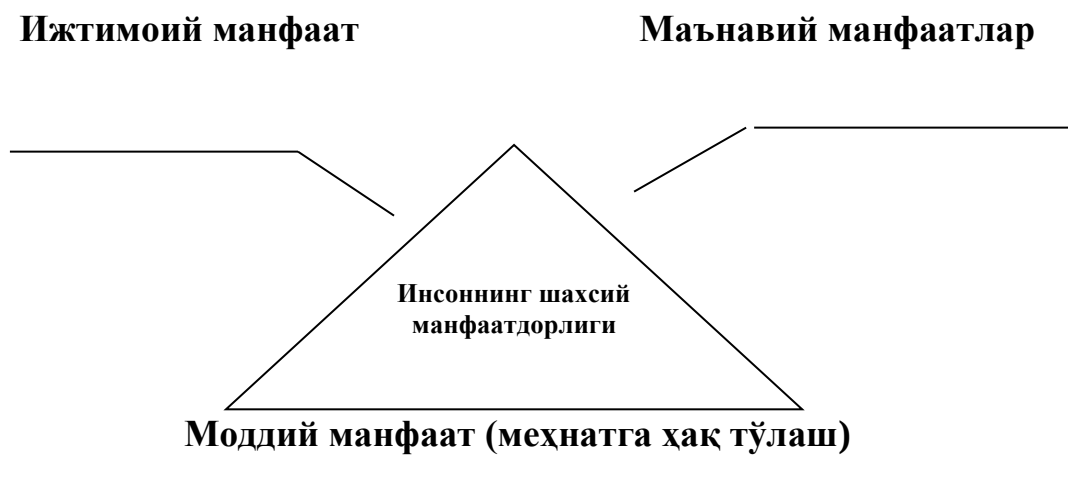
Эҳтиёжлар ва манфаатлар кишиларни ҳаракатга ундайди, хатти-ҳаракатини асослайди ва муайян йўналиш бағишлайди. Лекин фаолиятга тайёргарлик аниқ кўринишга эга бўлиши учун рағбат ва асослар биргаликда ҳаракатланиш усули амалга ошиши керак. Инсон фаолиятсиз қолиши, манфаатга эришишида иродасизлик қилиши мумкин.

Қуйидагилар меҳнат фаолиятида энг барқарор асослар бўлиши мумкин: *пул топиш иштиёқи, шахснинг ўзини кўрсатиши (ўз қадрини баланд тутиши), Ватанни юксакка кўтариши (альтруизм), ҳуқуқий ёки ахлоқий жиҳатдан қораланишдан қўрқishi.*

Инсоннинг меҳнатга онгли муносабатда бўлишининг психологик асоси - шахсий манфаатдорлик бўлиб, эҳтиёж ва манфаатларга тааллуқли мақсадларни амалга оширишдир. Шахсий манфаатдорликни учбурчак тарзида тасаввур қилиш мумкин (2- расм), унинг бир томони - иқтисодий манфаат (меҳнатга ҳақ тўлаш), иккинчиси - ижтимоий манфаат (дориломон

муомала), учинчиси - маънавий манфаатлар. Ҳар бир томон қанчалик узун бўлса учбурчак эгаллаган майдон шунча катта, демак, инсон шахсий манфаатдорлиги ҳам:

- моддий ва маънавий рағбатлантириш бирлигини таъминлаш лозим;
- рағбатлантириш ва жазолаш кишиларни моддий ва маънавий моҳиятлашнинг аниқ чораси бўлиши лозим.



2-расм. Инсоннинг шахсий манфаатдорлигини белгиловчи асосий омиллар

Мазкур ҳолда қуйидаги тамойилларга амал қилиш мақсадга мувофиқдир: **ўз вақтидалик** (рағбатлантириш ёки жазолашнинг мавридлилиги); **ошкоралик** (кенг хабардорлик ва рағбатлантириш чораси ҳамда меҳнат натижаларининг таққосланиши); **кўргазмалилик** (рағбатлантириш чорасининг яққол кўринарли бўлиши).

Юқорида айтилган фикр, мулоҳазаларни инобатга олган ҳолда айтиш мумкинки, раҳбарнинг касбий ваколатлилигининг кўрсаткичи бўлиб, одамларни билиш уларнинг индивидуал ва ижтимоий-психологик сифатлари ҳисобланади. Эмоция ва ҳис этиш, ўқув ва ақлий фаолият, хусусият ва ирода индивидуал-психологик сифатлардир. Бу ҳислатлар авлоддан-авлодга ирсият орқали ўтади. Булардан фарқли ўлароқ ижтимоий-психологик сифатлар ижтимоий орттирилган ҳисобланади. Қуйидагилар шуларга киради:

ижтимоий ҳиссиёт, кўзланган кадриятлар, ижтимоий мезон, иштиёқ-умидворлик, қилиқлар, шахснинг «маънавий жамланмаси». Бошқарув фаолиятидаги муваффақият кўп жиҳатдан раҳбарнинг ходимларни меҳнатга қизиқиб муносабатда бўлишдан қанчалик манфаатдор қила олишига боғлиқ. Меҳнатни рағбатлантириш усули ижтимоий-иқтисодий, этик ва психологик-педагогик шароитлар мажмуи, кишиларда меҳнатга онгли муносабатда бўлиш, юқори натижаларга эришишга интилишни шакллантириш мақсадида кишилар онгига таъсир этишга йўналтирилган шакл ва усуллардан иборатдир.

2.2. Шахснинг ижтимоий-психологик хусусиятлари типологияси

Психология фани бошқа билим соҳалари билан биргаликда одам танасининг ўзига хос анатомик-физиологик тузилиши унинг баъзи ижтимоий-психологик сифатларининг ривожланишини ҳам олдиндан белгилаши тўғрисидаги хулосага келди¹. Шундай уч тоифадаги одамлар – пикниклар, атлетиклар ва астениклар мавжудлиги тўғрисида гапириш мумкин, уларга бошқа одамлар билан ўзаро мулоқот, ҳаракат ва муносабатларнинг маълум хусусиятлари хосдир.

XX асрнинг иккинчи ярмида муаммони замонавий ижтимоий-психологик технологиялар ёрдамида ўрганиш давом этди. Натижада шахснинг психикаси шаклланишида физиологик тавсифлар муҳим ўрин тутиши ва унинг ижтимоий хулқ-атвориға таъсир қилиши аён бўлди. Бу бихевиоризм оқимининг пайдо бўлишига сабаб бўлди ва унда шахснинг физиологик тавсифларига қараб қуйидаги *шахс турлари* ажратилди:

Пикниклар, одатда, юқори даражада шахслараро мулоқот ва ижтимоий муҳитга мослашувчанлиги, бошқа барча одамлар билан маълум тарзда муносабатлар ўрнатишга интилиши билан ажралиб туради. Бу уларнинг атрофдагилар билан жиддий низога киришмай ўз манфаатлари ва қизиқишларини ҳимоя қилишга имкон беради. Улар, одатда, юқори нуфузга эга бўлишни мақсад қилмайди, лекин шу билан бир вақтда ўз “юзини

йўқотмасдан” ва ортиқча ташвиш тортмасдан ўз тутган ўринларини осон ҳимоя қиладилар.

Пикник – гўштдор, жуда семиз, паст ёки ўрта бўйли, бадани семиз ва қорни катта, калта бўйин ва юмалоқ бошли. Унинг ҳис-туйғулари қувонч ва ғам ўртасида ўзгариб туради, у одамлар билан осон муносабатга киришади ва қарашлари реалдир. Кречмер кўрсатилган тана тузилишини ўзи ажратган уч темперамент туридан бири – циклотимикка боғлайди.

Атлетиклар, одатда, жуда киришимли ва ижтимоий фаолдир, диққат марказида бўлишга ва бошқа одамлар орасида етакчи ўрин эгаллашга интилади, кўпинча қайнаб турадиган экспрессиялик билан фарқланади. Уларда ҳам ижобий, ҳам салбий ижтимоий ютуқларга эришиш намоён бўлиши мумкин, бу бошқа одамлар томонидан кўпинча ёмон қабул қилинади, чунки ҳар доим ҳам ҳаммага уларнинг импульсив ва бировларнинг манфаатларини четга сурувчи назорат қилинмайдиган фаолликлари ёқавермайди.

Атлетик – мушаклари яхши ривожланган, танаси бақувват, баланд ёки ўрта бўйли, елкалари кенг, тоси ингичка одам. Бу хотиржам, таассуротга берилмайдиган, мимикаси ва имо-ҳақаратлари вазмин, тафаккури ўзгаришсиз, кўпинча назари паст одамдир. Кречмер бу кўрстатилган тана тузилишини ўзи ажратган уч темперамент туридан бири – иксотимикка боғлайди.

Астениклар, одатда киришимли эмас, бошқа одамлар билан ҳамкорликда босиқ, гуруҳдаги фаол ўзаро муносабатларда эҳтиёткор, ўз мақоми ёки ижтимоий ўрни ўзгаришига жуда таъсирчан, клаустрофобиядан қийналади. Улар, одатда, атрофдагиларга сездирмасдан жамиятда эътироф қозонишга интилади ва ҳеч кимга ҳеч қачон уни туширишга йўл қўймайди, шу каби ҳар қандай уринишни оғир қабул қиладди.

Астеник танасининг нозиклиги, бўйининг баландлиги, ясси кўкрак қафас, тор елкалари, оёқ-қўлларининг узун ва ориқлиги (летосоматик) ёки танасининг шаклсиз, нотўғри тузилиши (диспластик), тана тузилишининг

турли деформациялари – ҳаддан зиёд баланд бўйи, номутаносиб тузилиши ва ҳ.к. билан тавсифланади. Ўзгалар учун ёпик, кайфияти ўзгарувчан, қайсар, ўз карашлари ва тамойилларини ўзгартиришга мойил эмас, атрофдагиларга қийин мослашади. Кречмер бу кўрсатилган тана тузилишини ўзи ажратган уч темперамент туридан бири – шизотимикка боғлайди.

Одамнинг ижтимоий-психологик тавсифини тузаётганда унда кечаётган руҳий жараёнлар индивидуал динамикасининг ўзига хослигини, маълум турдаги олий нерв фаолиятига мансублигини ҳам эътиборга олиш керак.

Одамнинг олий нерв фаолияти (ОНФ) асабларнинг қўзғалиши ва тормозланиши нерв жараёнларининг кечиши билан тавсифланади, уларни ўз навбатида куч, вазминлик ва ҳаракатчанлик бўйича тавсифлаш мумкин.

Шу муносабат билан, И.П.Павлов *тўртта яққол намоён бўладиган ОНФ турини* ва шунга мувофиқ тўрт турдаги темпераментни ажратган.

Темпераментнинг психологик тавсифи:

1. *Кучли.* Бу турдаги одамга кучли асаб қўзғалиши ва тормозланиши жараёнлари хосдир. Уларнинг ўртасида мувозанат мавжуд. Бу турдаги ОНФга сангвиник темперамент мувофиқдир.

2. *Мувозанатсиз.* Асабнинг қўзғалиши ва тормозланиши жуда кучли ва ҳаракатчан. Бироқ бу жараёнлар мувозанатда эмас. Бу турдаги ОНФга холерик темперамент мувофиқдир.

3. *Инерт.* Асабнинг қўзғалиши ва тормозланиши жараёнлари кучли, вазмин, бироқ камҳаракат. Бу турдаги ОНФга флегматик темперамент мувофиқдир.

4. *Кучсиз.* Асабнинг қўзғалиши ва тормозланиши жараёнлари кучсиз кечади. Улар камҳаракат ва мувозанатланмаган. Бу турдаги ОНФга меланхолик темперамент мувофиқдир.

Қўзғалиш ва тормозланиш нерв жараёнлари тавсифи:

Нерв жараёнлари кучи одам нерв тизимини ташқи муҳит қўзғатувчилари таъсирига дош бериши нуктаи назаридан тавсифлайди, яъни куч деганда нерв ҳужайраларининг ишлаш қобиляти, уларнинг кучли

шиддатга тормозланиш ҳолатига тушиб қолмасдан дош бериш лаёқати тушунилади.

Нерв жараёнларининг вазминлиги одамдаги қўзғалиш ва тормозланиш жараёнлари нисбатининг хусусиятларини кўрсатади.

Нерв жараёнларининг ҳаракатчанлиги қўзғалиш ва тормозланишнинг бир-бири билан тез алмашиши лаёқатини кўрсатади.

У вазиятнинг кутилмаганда ва кескин ўзгаришларига мувофиқлашишини, янги жамоага мослашишини, бир фаолият туридан бошқасига ўтишини таъминлайди.

Олий нерв фаолияти хусусиятларига қараб қуйидаги *темперамент турлари* ажратилади: сангвиник, флегматик, холерик, меланхолик.

Сангвиниклар, одатда, яхши кайфиятда бўлади, тезкор ва самарали тафаккури, юқори ишлаш қобилияти билан ажралиб туради. Уларнинг кучли, вазмин, ҳаракатчан нерв тизими тез ва ўйланган жавобларни, доимий яхши кайфиятни, одамлар, ўзгарувчан ижтимоий вазиятлар, қизиқиш, ҳис-туйғу ва қарашлар ўзгарувчанлигига яхши мувофиқлашишини таъминлайди. Сангвиникларда ҳис-туйғулар осон юзага келади ва алмашади. Уларнинг мимикаси бой, ҳаракатчан ва ифодали. Жиддий мақсадлар, чуқур фикрлар, ижодий фаолият бўлмаганда, сангвиникларда юзакилик ва бетайинлик пайдо бўлиши мумкин.

Флегматикларга, одатда, ҳаяжон ва хавотир ётдир. Хотиржамлик, атроф билан тинч қониқиш – уларнинг одатий ҳолатидир. Улар кучли, вазмин, инерт нерв тизимига эга, бу турғун кайфият, ҳис-туйғулар, қизиқишлар, қарашларнинг барқарорлигини, чидамлилиқ, узоқ муддатли ташвишларга бардошлилик, асталиқ, ишдаги қатъийликни таъминлайди. Агар урушни сангвиниклар бошласа, холериклар жанг қилади, урушдан кейин шаҳар ва қишлоқларни флегматиклар тиклайди. Флегматиклар ҳуқ-атворининг янги шакллари секин пайдо бўлгани билан барқарор бўлади. Одатда флегматиклар бир маромда ва хотиржам, камдан-кам ҳолатларда хуноб бўлади, аффектларга мойил эмас. Шароитларга қараб бир ҳолатда

флегматикларда ижобий қирралар: сабр-чидам, босиқлик, чуқур фикрлаш ва ҳ.к. шаклланса, бошқа ҳолатда – ланжлик, атрофга нисбатан бефарқлик, эринчоқлик ва иродасизлик шаклланиши мумкин.

Сангвиниклар ва флегматиклар бошқа одамлар билан муносабатда етарлича вазминдирлар, жуда кам ҳолатларда шахслараро низоларга борадилар, гуруҳ ва ижтимоий жараёнларда ўз ўрни ва ролларини тўғри баҳолайдилар. Бироқ бунда сангвиниклар, одатда, ўз хатти-ҳаракатларини ақл-идрок ва юзага келган шахслараро вазиятни чуқур ва тўғри ҳал қилиш қобилиятлари ёрдамида бошқаришга интиладилар, флегматиклар эса ижтимоий келишув ва низосизликка ўзлари юзага келтирган шахслараро зиддиятлар ва низолар фактларига хотиржам, баъзан эса бефарқ муносабат орқали эришадилар.

Холерикларнинг хатти-ҳаракатлари кескинлиги, шиддатлилиги билан ажралиб туради. Уларнинг ўз жонини сақлашга интилиш инстинкти кучсизлашган ва устунлик қилиш, қадр-қимматини сақлаш ва тадқиқотчилик инстинктлари устунлик қилади. Табиатнинг ўзи уларни жангчилар, янгилик яратувчилар, тадқиқотчилар, йўлбошчилар (лидерлар), умуман олганда – қаҳрамонлар ва рицарлар бўлишга буюрган. Холериклар кучли мувозанатсиз нерв тизимига эга, шунинг учун улар сўзлаганда ва ҳаракатларда шошқалоқ, низоларда босиқ эмас, кайфиятлари ва ишлаш қобилиятлари ўзгариб туради. Улар таассуротга берилувчанлиги, асабнинг тез қўзғалиши, ҳис-туйғуга берилувчанлиги билан ажралиб туради. Кўпинча ўзига жуда ишонган ва димоғдор бўлиб кўринади. Сангвиниклар осон эришадиган кўнгил хотиржамлиги туйғуси холерикларга нотаниш: улар фақат энг кескин фаолиятдангина ҳаловат топиши мумкин. Холерик темпераментнинг намоён бўлиши шахснинг йўналганлигига кўпдан боғлиқ. Жамият манфаатлари бўлган одамларда у ташаббускорлик, куч-қувват, принципиалликда акс этади. Маънавий ҳаёт қашшоқ бўлган ҳолда холерик темперамент кўпинча салбий кўриниш - асабийлик ва аффективликда намоён бўлади.

Меланхоликлар ҳаракатларининг танглиги, қарор қабул қилишда иккиланиш ва эҳтиёткорлиги билан ажралиб туради. Уларнинг нерв тизими кучсиз, кескин стресс ҳолатлар (имтиҳон, мусобақалар, низолар ва хавф)да кўпинча саросимага тушиб ва секинлашиб, фаолият натижаларининг ёмонлашишига ёки тўхтаб қолиш ва гангишга олиб келади. Уларнинг реакцияси кўпинча қўзғатувчининг кучига мос келмайди, уларда, айниқса, ташқи тормозланиш фаолдир. Улар узоқ муддат бир нарсага диққатларини жамлашлари қийин. Кучли таъсир меланхоликларда кўпинча давомий тормоз реакциясини келтириб чиқаради. Нормал ҳаёт шароитларида улар чуқур ва бамаъни одамлардир. Ноқулай шароитларда меланхоликлар ўзгалар учун ёпиқ, қўрқоқ, ташвишли одамларга айланиши мумкин.

Олий нерв фаолияти турига қараб, одамлар дастлаб муайян ҳис-туйғулар ҳукмронлигига мойил бўлади: баъзилари қизиқиш, қувонч, ажабланишга (сангвиниклар), бошқалар - ғазаб, нафрат, душманликка (холериклар), учинчилари – ғам-қайғуга (меланхоликлар) мойил. Одамнинг юзага келиши мумкин бўлган реакциясини билиш унинг ижобий хусусиятларига таяниш ва салбий хусусиятларини енгишга имкон беради. Шундай қилиб, холерикнинг шиддатлилигига хушмуомалалик ва босиқлик билан жавоб бериш, флегматикнинг инертлигига фаолликни қарши қўйиш, меланхоликнинг ҳис-туйғуларга берилувчанлиги ва хафагарчилигини оптимизм билан зарарсизлантириш мумкин.

Одамнинг ижтимоий-психологик тавсифлари унинг экстравертивлиги ёки интровертивлиги билан тўлдирилади.

Экстраверсия (лотинча extra – ташқари) шахс ўз диққат-эътиборини, баъзан ўз манфаатлари ҳисобига, шахсий аҳамиятини камситган ҳолда, ташқи дунёга, ташқи объектларга қаратадиган психологик хусусиятларини кўрсатади. Экстравертларга импульсив хулқ-атвор, имо-ишоралардаги фаоллик, киришимлилик, ташаббус (баъзан ортиқча) кўрсатиш, ижтимоий мослашувчанлик, ички оламнинг очиқлиги хосдир.

Интроверсия (лотинча intro — ичдан) шахснинг диққатини ўз кизиқишлари, ички дунёсига қаратиши билан тавсифланади. Интровертлар ўз манфаатларини энг муҳим деб ҳисоблайдилар ва уларни юқори баҳолайдилар. Улар киришимли эмас, ўзгалар учун ёпик, ижтимоий пассив, ўз-ўзини таҳлил қилишга мойил, ижтимоий мослашиши қийинлиги билан тавсифланади.

Экстрове́ртлик ва интрове́ртлик олий нерв фаолияти турлича одамларнинг хусусиятларини тўлдиради.

Сангвиник-экстраверт: барқарор шахс, ижтимоий, ташқи дунёга йўналган, киришимли, баъзан сергап, беташвиш, қувноқ, етакчиликни севади, кўп дўстларга эга, ҳаётни яхши кўради.

Холерик экстраверт: беқарор шахс, тез хафа бўлади, кўзувчан, мувозанатсиз, агрессив, импульсив, оптимист, фаол, лекин ишлаш қобилияти ва кайфияти беқарор ва даврий. Стресс ҳолатларда у истерик-психопатик реакцияларга мойил.

Флегматик-интроверт: барқарор шахс, сусткаш, тинч-хотиржам, пассив, ҳовлиқмайди, эҳтиёткор, ўйчан, тинчликсевар, босиқ, ишончли, муносабатларда тинч, соғлиққа зарар келтирмаган ва кайфиятни бузмаган ҳолда узоқ муддатли мусибатларга бардош беришга қодир.

Меланхолик-интроверт: беқарор шахс, ташвишли, пессимист, зоҳиран босиқ, лекин қалбида жуда ҳис-туйғуга берилувчан, таъсирчан, хафа бўлади ва ташвишга тушади, ташвиш, депрессия, қайғуга мойил, қийин вазиятларда тушқунликка тушиши ёки фаолияти ёмонлашиши мумкин ("куён стресси").

Ҳар қандай одамда эрта болаликдан нерв тизимининг туғма динамик хусусиятлари доминант инстинктлар билан узвий боғлиқ.

Инстинктлар — бу генетик кодда белгилаб қўйилган мослашиш, ўз жонини сақлашга интилиш ва насл қолдириш, ўзига ва бошқаларга муносабат дастуридир. Инстинктлар генетик мослашиш дастури сифатида

хайвонларда ҳам мавжуд, лекин одам инстинктлари ҳайвонларга қараганда сифат жиҳатидан фарқланувчи бошқа мослашув дастуридир.

Ўз жонини сақлашга интилиш инстинкти ва насл қолдириш инстинкти асосий бўлиб, улар одам ва одам турларининг жисмоний яшовчанлигини таъминлайди.

Ўзига хос одамий инстинктлар бўлган тадқиқотчи инстинкти ва эркинлик инстинкти одамнинг бирламчи ижтимоийлашувига, устунлик ва кадр-қимматни сақлаб қолиш инстинкти эса ўз шахсиятини намоён қилиш, инсоннинг жамиятда ўз-ўзини сақлаб қолишига хизмат қилади.

Альтруизм инстинкти бошқа барча инстинктларнинг мувофиқлашиш моҳиятини ижтимоийлаштиради. Одатда ,одамда бир ёки бир нечта доминант инстинктлар бўлади, қолганлари эса камроқ намоён бўлади.

У ёки бу инстинкт ҳукмронлигидан одамларнинг бирламчи фарқи келиб чиқади. *У ёки бу инстинкт ҳукмронлиги бўйича одамларни етти турга ажратиш мумкин.*

Эгофил тур. Ўз жонини сақлашга интилиш ҳукмрон. Эрта болаликдан бошлаб ўта эҳтиёткорлик ила она билан ўткир биотик алоқага мойиллик (бола бир лаҳзага онани қўйиб юбормайди), шубҳаланиш, оғриққа мурасасизлик, номаълум нарсалар ҳақида ташвишланиш, эгоцентриклик. Дунёқараш (кредо) – “Хавфсизлик ва саломатлик барча нарсадан юқори”. Бу типдаги одамларнинг эволюциявий (тадрижий) мақсадга мувофиқлиги шундан иборатки, улар ўзларини сақлаб қолиш билан бирга, насл генофондини сақловчилар ҳамдир. Аммо эгофил тур ортиқча эгоизм, гумонсираш, шубҳа, жазава, қўрқоқлик билан ифодаланадиган "оғир характер"нинг бундай варианты шаклланишининг сабабларидан бири бўлиши мумкин.

Генофил тур. Насл қолдириш инстинкти ҳукмрон. Болаликданок кизиқишлар оилага қаратилган ва бундай бола бутун оила жам, ҳамма саломат ва ҳамманинг кайфияти яхши бўлгандагина хотиржам бўлади. Дунёқараш – “оила манфаатлари ҳамма нарсадан устун”, “менинг уйим –

менинг қалъам”. Улар фарзандлари ва оилалари учун ўзларини қурбон қилишга тайёр.

Альтруистик тур. Альтруизм инстинкти ҳукмрон. Болаликдан меҳрибонлик, яқинларига ғамхўрлик қилиш, бошқаларга охирги, ҳатто ўзига керак бўлган нарсаларни бериш қобилияти намоён бўлади. Ҳаётини давлат манфаатларига, заифларни ҳимоя қилишга, касал ва ногиронларга ёрдам беришга бағишлаган фидойи инсонлар – бу альтруист одамлардир. Дунёқараш – “меҳр дунёни қутқаради, меҳр ҳамма нарсадан устун”. Эволюция нуқтаи назаридан бу тур зарур, улар меҳрибонлик, ҳаёт, инсонийлик қўриқчиларидир.

Тадқиқотчи тури. Ўрганиш (тадқиқ этиш) инстинкти ҳукмрон. Болаликдан бошлаб, юқори қизиқувчанлик, ҳар бир нарсанинг тубига етиш истаги, “нима учун?” деб чексиз саволлар бериши кузатилади. Бундай болалар юзаки жавобларга қаноат қилмайди, кўп ўқийди, тажрибалар ўтказади. Охир-оқибат улар нима билан қизиқишмасин, ижодкор инсонлар бўлиб етишади. Буюк саёҳатчилар, ихтирочилар, олимлар - бу турдаги одамлар. Дунёқараш – “ижод ва тараққиёт ҳамма нарсадан устун”. Ушбу турнинг эволюциявий (тадрижий) мақсадга мувофиқлиги аён.

Доминант тур. Ҳукмронлик инстинкти устун. Болаликдан бошлаб, ўйинлар ташкил қилиш қобилияти, мақсад қўйиш ва унга эришиш учун ирода, одамларни тушуниш ва уларга етакчилик қилиш, ишбилармонлик намоён бўлади. Кейинчалик мақомли эҳтиёжлар устуворлиги (карьеризм), бошқаларни назорат қилиш эҳтиёжи кучайиши, бир муайян инсон манфаатларини менсимаган ҳолда бутун жамоа манфаатларини ҳисобга олиш қобилияти намоён бўлади. Дунёқараш – “иш ва тартиб ҳамма нарсадан юқори, ҳаммага яхши бўлса – ҳар бир кишига яхши бўлади”. Лидерлар (сардорлар), раҳбарлар, сиёсатчилар, ташкилотчилар, ва шу билан бирга ўзбошимча, золимларнинг “оғир хислатлари” шу тур асосида пайдо бўлади.

Либертофил тур. Эркинлик инстинкти ҳукмронлик қилади. Бешикданоқ бу турдаги бола йўргаклашга норозилик билдиради, унинг

эркинлигини ҳар қандай чеклашга қарши норозиликка мойиллик у билан бирга ўсади. Ҳукмрон хислатлар - мустақилликка интилиш, ўжарлик, оғриққа, йўқчиликка бардошлилик, хавф-хатарга мойиллик, мутаассибликка, бюрократияга мурасасизлик. Ўз жонини сақлашга интилиш ва насл қолдириш инстинктлари бостирилади, бу эса оилани тарк этишга мойилликни намоён қилади. Дунёқараш – “эркинлик барча нарсадан устундир”. Бундай одамлар, табиийки, доминант тур тенденциясини чеклайди. Улар ҳар бир кишининг эркинлиги, манфаатлари, индивидуаллигининг ва бу билан улар ҳаётининг қўриқчиларидир.

Дигнитофил тур. Қадр-қимматни сақлаш инстинкти ҳукмрон. Болаликдан бошлаб бундай бола истехзо, масхарани илғаб олишга қодир ва камситишнинг ҳар қандай шаклига мутлақо чидамсиз. Бу бола билан фақат уни ишонтириб ва меҳр билан келишиш мумкин. Бундай инсон ўз шаъни ва қадр-қимматини сақлаш йўлида ўз ҳаёти, эркинлиги, карьераси, касбий қизиқишлари ва оиласини қурбон қилишга тайёр. Дунёқараш – “бизнинг оиламизда (уруғимизда, наслимизда) кўрқоқлар ва аблахлар бўлмаган! Номус ва шаън ҳамма нарсадан устун!”. Бу турдаги кишилар мавжудлигининг эволюциявий (тадрижий) мақсадга мувофиқлиги шундаки, улар шахснинг шаъни ва қадр-қиммати қўриқчилари ва бу билан инсонга муносиб ҳаётга қўриқчилардир.

2.3. Шахснинг ижтимоий-психологик сифатларига индивидуал хусусиятларнинг таъсири

20-50% одамларда айрим психологик хусусиятлар шу қадар ўткирлашиб, бошқа хислатлар зарарига ҳаддан ташқари ривожланиб кетадики, уларнинг ўзига хос “оғиб кетиш”, акцентуация юзага келади, натижада бошқа одамлар билан ўзаро муносабатлар ёмонлашади, бир турдаги қийинчилик ва низолар келиб чиқади. Акцентуацияларнинг ифодаланиши турлича: енгил, фақат яқин атрофдагиларга сезиларлиликдан то психопатия йўқмикан деган гумон пайдо бўладиган оғир вариантларгача бўлиши мумкин.

Психопатия - характернинг оғриқли мажруҳлиги (инсон ақл-заковати сақланган ҳолда), бошқа одамлар билан муносабатларнинг кескин бузилишига олиб келади, психопатлар бошқалар учун ҳатто ижтимоий хавфли бўлиши ҳам мумкин. Аммо психопатиядан фарқли ўлароқ, характер акцентуациялари доимий равишда намоён бўлмайди ва йиллар давомида улар бутунлай йўқолиши мумкин. Акцентуациялар ўсмир ва ёшларда (50-80%) катталарга нисбатан кўпроқ тарқалган, чунки ҳаётнинг айни шу давлари характерни шакллантириш, унинг ўзига хослиги ва индивидуаллигини намоён этиш учун энг муҳим ҳисобланади. Кейин акцентуациялар йўқолиб боради, ёки аксинча, кучайиб, неврозларга ёки психопатияларга айланади.

Ижтимоий ҳуқ-атворнинг индивидуал акцентуацияси муҳим турларини билган ҳолда олимлар ижтимоий-психологик шахс хусусиятларини ҳиссий, коммуникатив ва бошқа хусусиятлар бўйича аниқ таснифлашни аллақачон ўргандилар. Биз учун ана шу белгилар бўйича ўн иккита шахс турини аниқлаш тизими ҳам катта қизиқиш уйғотади, уларга, одатда, қуйидагилар киради:

1. *Намойишкорона тур.* Унинг ташувчиларига зиддиятли ҳуқ-атвор, гумон, ортиқча шахслараро тажовузкорлик ва шу каби уларнинг одамлар билан доимий қарама-қаршилигига сабабчи бўлган ҳамда одамларнинг яққол ёқтирмаслигини келтириб чиқарадиган ижтимоий-психологик сифатларнинг намоён бўлиши хосдир. Ушбу тур вакиллари диққат марказда бўлишга ҳаракат қиладилар ва ҳар қандай йўл билан: жанжаллар, ўзини касалга солиш, мақтанчоқлик, нооддий қизиқишлар ва ёлғон билан ўз мақсадларига эришадилар. Улар ўзларининг ноўй ҳаракатларини осонгина унутади. Улар одамларга юқори мослашувчанликка эга.

2. *Педантик тур.* Юқори ижтимоий ригидлик, виждонлилик, батартиблик, жиддийлик, ишда ва ҳис-туйғуларни ифодалашда ишончлилик билан ажралиб туради. Атрофдагилар учун мазкур тур вакиллари ўзларининг виждонлилиги, батартиблиги, жиддийлиги, иш ва муносабатлардаги

ишончлилиги учун жозибадордир. Лекин бундай одамлар учун ёқимсиз хусусиятлар: расмиятчилик, лўттибозлик, мижғовлик, муҳим қарор қабул қилишни бошқаларга солиш, хиралик ҳам хосдир.

3. *“Туриб қолган (қотиб қолган) тур”*. Кучли ҳиссий кечинмаларнинг ҳаддан ташқари турғунлиги ва жуда юқори қимматга эга ғояларни шакллантиришга мойиллик ҳамда бошқаларга нисбатан ўз шахсиятини жуда юқори баҳолаш билан ажралиб турадиган одамлар. Улар ранж-аламни унутмайдилар ва озор етказганларга жавоб қайтарадилар. Уларда ишда ва маиший шароитда терслик ва ўжарлик, узоқ муддатли фитна-фасод кузатилади. Зиддиятларда улар кўпинча фаол ўрин тутадилар ва ўзлари учун дўстлар ва душманлар доирасини белгилаб оладилар. Ходимларга уларнинг ҳар қандай ишда юқори кўрсаткичларга эришишга интилишлари, ўзига нисбатан юқори талаблар қўйиш, адолатга чанқоқлик, принципиаллик, кучли, барқарор қарашлари ёқади. Лекин шу билан бирга, бу турдаги одамларда бошқаларни улардан қайтарувчи хусусиятлар: гина, гумон, ўч олиш, иззатталаблик, ўзига ҳаддан зиёд ишониш, фанатизм даражасига етадиган адолат туйғуси мавжуд.

4. *Қўзғалувчан тур*. Бу тур ташувчиларнинг характерли хусусиятлари бўлган юқори ижтимоий импульсивлик, ўз ҳис-туйғулари, мотивлари ва ҳаракатлари устидан суёт назорат, натижада бошқа одамлар билан мулоқот қилишда низолар ва қийинчиликларга олиб келади. Бу тур вакилларида тез асабийлашиш, мувозанатсизлик, ғамгинлик, мижғовлик намоён бўлади, бироқ хушомад ва хизмат қилишга тайёрлик (ниятларни яшириш учун) ҳам бўлиши мумкин. Улар фаол ва тез-тез тўқнашадилар, раҳбарият билан жанжаллашишдан қочмайдилар, жамоада муроса қилолмайдилар, оилада зулмкор ва шафқатсиз бўладилар. Атрофдагиларга уларнинг асабийликлари, қизиққонликлари, ноадекват жаҳл ва шафқатсизликнинг лов этиб сўнишлари, ўз хатти-ҳаркатларини суёт назорат қилишлари ёқмайди.

5. *Интровертив тур*. Бу тур киришимли эмаслиги ва ўзгалар учун ёпиқлиги билан тавсифланади. Улар, одатда, ўзларини четга олиб турадилар

ва бошқа одамлар билан зарур бўлгандагина мулоқотга киришадилар. Кўпинча, улар ўзларига, ўз фикрларига чўмадилар. Улар гап кўтара олмайдилар, ўзлари тўғрисида гапирмайдилар ва ўз хис-туйғулари билан бўлишмайдилар. Хатто ўз яқинларига ҳам совуқ муносабатда бўладилар. Бу одамлар ёлғизликни яхши кўради ва шовқинли компания ўрнига ёлғиз бўлишни афзал билади. Камдан-кам ҳолатда, фақат бошқа одамлар ўз ички дунёсига босиб киришга урингандагина низога боради. Уларда ўз яқинларига кучли ҳиссий совуқлик ва заиф боғлиқлик намоён бўлади. Атрофдагиларга вазминлиги, босиқлиги, ўйлаб хатти-ҳаракат қилиши, мустаҳкам эътиқоди ва принципиаллиги билан ёқади. Лекин улар ҳақиқий бўлмаган манфаатларини, қарашларини, ва кўпчилик фикридан кескин фарқ қиладиган ўз нуқтаи назарини қатъий ҳимоя қилиши одамларга ёқмайди. Атрофдагиларнинг хиралиги, такаллуфсизлиги ва кўполлиги бу тур вакилларининг ўзгалар учун ёпиқлигини кучайтиради.

6. *Дистимик тур.* Бу тур вакилларида доимо тушкун кайфият, қайғу, ўзгалар учун ёпиқлик, камгаплик, ноумидлик кузатилади. Бу одамларга шовқинли жамиятлар малол келади, ҳамкасблари билан яқинлашмайди. Улар камдан-кам ҳолларда низоларга киришади ва кўпинча пассив томон бўлади. Улар ўзларига дўст бўлган ва бўйсуннишга мойил бўлган одамларни жуда қадрлашади. Атрофдагиларга бу одамларнинг жиддийлиги, юксак ахлоқи, виждонлилиги ва адолатлилиги ёқади. Аммо пассивлик, пессимизм, хафагарчилик, секин фикрлаш, жамоадан ажралиш каби хусусиятлари атрофдагиларни улар билан танишиш ва дўстлашишдан қайтаради. Уларда қизгин фаолият талаб қилинадиган вазиятларда низолар кузатилади. Одатий турмуш тарзининг ўзгариши бу одамларга салбий таъсир кўрсатади.

7. *Ҳавотирли - қўрқоқ тур.* Бу тур ташувчилари орасида доимий равишда ижтимоий муҳит томонидан хавф етиши эҳтимолини ошириб юбориш, ортиқча ижтимоий кечинмалар, журъатсизлик ва қўрқоқликка мойиллик, учраб туради. Ушбу турдаги одамлар паст кайфият фони, журъатсизлик, ўзига ишонмаслик билан ажралиб туради. Улар ўзлари ва

якинлари учун кўркадилар, муваффақиятсизликдан анча вақт ташвиш тортиб юрадилар ва ўз хатти-ҳаркатларининг тўғрилигига шубҳа қиладилар. Улар камдан-кам ҳолларда низоларга киришади ва уларда пассив рол ўйнайди. Атрофдагиларга уларнинг самимийлиги, ўз-ўзини танқид қилиш қобилияти ва айтилган нарсани бажаришлари ёқади. Аммо бу одамларнинг ҳимоясизлиги, кўрқоқлиги ва шубҳаланиши кўпинча уларни ҳазил объектига айлантиради.

8. *Циклотимик тур.* Бу тур вакиллари учун кайфиятнинг даврий равишда кўтарилиши ва тушиши хосдир. Бу уларни чарчатади, хатти-ҳаракатларини олдиндан айтиб бўлмайдиган, зиддиятли, авантюрага олиб борадиган қилиб кўяди. Кайфият кўтарилган даврда циклотимиклар қатъиятли, бақувват бўлади. Кайфият тушкун даврда улар қийинчиликларни жуда оғир қабул қиладди, ҳатто ўз жонига қасд қилишгача боради. Руҳий ҳолатларининг тез-тез ўзгариб туриши бундай одамларни чарчатади, уларнинг хатти-ҳаракатларини беқарор, олдиндан айтиб бўлмайдиган қилиб кўяди.

9. *Гиперфаол тур.* Бу тур вакилларига безовталиқ ва бахтни ўзига хос урғу бериб кечириш, кайфиятнинг тез-тез ўзгариши (биридан бирига, ижобийдан салбийга тез ўтиши), турли воқеа-ҳодисаларни бўрттириб қабул қилиш (масалан, қувончли ҳодисадан ўта завқланиш, кўнгилсизликлар ҳолатида умидсизликка тушиш) хосдир. Ушбу тур вакиллари жуда кучли, мустақил, етакчилик, хавф ва авантюрага интилади. Улар танқидга эътибор бермайди, ўз-ўзини танқид қилмайди. Атрофдагиларга уларнинг енгилтаклиги, ахлоқсизликка мойиллиги, ўзларига юкланган вазифаларга жиддий муносабатда бўлмаслиги, ортиқча асабийлиги ёқмайди.

10. *Ҳиссий тур:* ҳис-туйғуга таъсирчан кишиларга мос. Кайфиятлари ўзига хос теранлиги, ҳис-туйғулар оқимининг нозиклиги билан ажралиб туради, ижтимоий манфаатлари эса, аввало, жамият ҳаётининг маънавий жиҳатларига қаратилган. Ушбу тур вакиллари ҳаддан ташқари нозик ва энг кичик муаммоларни бошдан оғир кечиради. Улар танқидга,

муваффақиятсизликка ўта таъсирчан, тор дўстлар доирасини, яқин одамлари ва маслакдошларини афзал билади. Улар ранж-аламни ташқарига чиқармайдилар, ичларида сақлайдилар. Атрофдагиларга уларнинг альтуристлиги, раҳм-шафқатлилиги, бошқаларнинг муваффақиятларидан кувонишлари ёқади. Бу одамлар жуда яхши ижрочи, уларда бурч хисси юқори.

11. *Ўта хурсанд тур (хушчақчақ)* вакилларига жуда ўзгарувчан кайфият, гапдонлик, ташқи ҳодисаларга тез чалғиш хосдир. Уларнинг ҳис-туйғулари яққол ифодаланган ва яхши кўриб қолишда ўз аксини топади. Альтруизм, меҳр-шафқат туйғуси, бадий дид, бадий истеъдод, ҳис-туйғуларнинг ёрқинлиги ва дўстларга боғлиқлик каби хусусиятлари суҳбатдошларига ёқади. Аммо ортиқча таъсирчанлик, эҳтирослилиқ, ваҳимачилиқ, умидсизликка берилиш уларнинг яхши хислатлари қаторига кирмайди.

12. *Конформ тур.* Бу турдаги одамлар жуда киришимли, гаплашишни яхши кўриши эзмаликкача боради. Одатда улар ўз фикрига эга эмас ва ўта мустақил эмаслар, улар ҳамма каби бўлишга ва “оломондан” ажралиб турмасликка ҳаракат қиладилар. Бу одамлар тартибсиз ва итоат этишни афзал биладилар, дўстлари билан мулоқотда ва оилада етакчилиқни бошқаларга топширадилар. Атрофдагиларга бу одамларнинг бошқалар дардини тинглашга тайёрликлари, яхши ижрочиликлари ёқади. Аммо шу билан бирга, бу одамлар “ўз бошига подшо эмас”, бировнинг таъсирига мойилдирлар. Улар ўз ҳаракатлари ҳақида ўйламайдилар ва эрмакка ўчлар. Зиддиятлар мажбурий ёлғизлик ва назорат йўқлиги ҳолатларида келиб чиқиши мумкин.

2.4. Менежер - шахс сифатида

Менежер, шубҳасиз, шахс бўлиши керак яъни, ақлли, маълум бир ҳаётий позицияга эга, ўзини жамиятнинг фуқароси сифатида ҳис этувчи, янги Ўзбекистонни, иқтисодиётнинг янги турини яратишда фаол ташаббускор қатлам вакилидир. Ёш мутахассис раҳбарлар - Ўзбекистоннинг "Таълим тўғрисида"ги Қонунида белгиланган маълумотли шахснинг асосий

фазилатлари, шунингдек, замонавий цивилизациялашган менежерга хос сифатларга эга бўлиши керак. Бу:

- дунёни, ижтимоий воқеликни, ўз касбининг ўрни ва ижтимоий аҳамиятини илмий асосларини тушуниш;
- Ўзбекистон жамияти ва одамларининг қадриятларини, уларнинг тарихини, миллий ғурурини билиш ва ҳурмат қилиш; уларни бирлаштириш;
- Ўзбекистон жамияти ва унинг фуқаролари дуч келадиган муаммоларни ҳал қилишга ижобий ижтимоий ҳисса қўшиш истаги;
- гуманизм, демократик ҳаётнинг қадриятлари ҳақидаги қоидаларини тушуниш, инсон ҳуқуқлари, уларнинг эркинлиги, ахлоқий меъёрлар;
- ирқий, миллий, этник, диний, ижтимоий, жинсидан қатъий назар, ахлоқий етуклик ва барқарорлик, ҳалоллик ва одоблилик, одамларга, уларнинг ҳуқуқлари ва эркинликларига ҳурмат;
- фаолиятда нафақат моддий ва пул натижаларига, балки ижтимоий аҳамиятга эга, ахлоқий, маънавий нарсаларга интилиш;
- ҳуқуқий саводхонлик, барча касбий вазифаларни фақат қонун доирасида, қонунларни бузмасдан ҳал қилиш;
- ўзларининг эркинликларини нафақат қонун билан чекланган, балки ахлоқ ва виждон билан чегараланган ҳолда эркин тушуниш; одамлар томонидан ҳурматга муҳтожлик; формулага мувофиқ эркинлигини тушуниш, яъни "Менинг эркинлигим ва ҳуқуқларим бошқа шахснинг ҳуқуқ ва эркинликлари бузилиши мумкин бўлмаган жойда бошланади";
- соғлом турмуш тарзи ва унга етакчилик қилиш истаги ҳақида билим.

Менежер фаолияти асосий шахсий-психологик хусусиятларга ҳам боғлиқ, шундан уларнинг касбий ривожланиши жуда аҳамиятли. Касбий ривожланиш бу:

- **Касбий йўналтириш** - менежернинг танлаган касбида ўзининг барча кучларини ишга солиши, ўз-ўзини англаши, ўзини ўзи тасдиқлаши ва шу асосда касбий рағбатлантиришидир. Бу ривожланган касбий мотивларда ўз ифодасини топади: бошқарувда иштирок этиш орқали ўз эҳтиёжларини

қандай қондириш ва ҳаёт режаларини амалга оширишга бўлган профессионал ўз тақдирини белгилаш, режалар, эътиқодлар, касбий мукамаллик идеаллари, касбий мақсадлар (яқин ва узоқ), махсус истаклар, кизиқишлар, ишда ўзини бағишлаш учун мотивлар, мақсадларга эришиш воситалари ва усулларини танлаш, касбий даъволар;

- меҳнатга, бошқа одамларга ва ўзига нисбатан ахлоқий ва характеристик муносабат (ахлоқий ва психологик);

- турли хил фазилатлар ва қобилиятларнинг умумий ва касбий ривожланиши (когнитив, ихтиёрий, ҳиссий, ишбилармон, ташкилий, жисмоний).

Боб бўйича назорат саволлари:

1. Шахсий хусусиятларга умумий тавсиф беринг.
2. Шахснинг ижтимоий-психологик хусусиятларини шакллантиришга қандай омиллар таъсир қилади?
3. Ижтимоийлашув нима ва унинг инсон сифатида шахс ривожланишида тутган ўрни қандай?
4. Лидер шахсининг ижтимоийлашуви омиллари ва босқичларини айтиб беринг.
5. Лидер шахсининг ижобий ижтимоийлашуви учун асосий ижтимоий-психологик шароитларни санаб ўтинг.
6. Индивид, шахс, субъект ва индивидуаллик деганда нимани тушунасиз?
7. Темпераментнинг асосий хусусиятлари, турларини тавсифланг.
8. Лидер шахсининг ижтимоий-психологик хусусиятларининг моҳияти ва ўзига хослигини изоҳланг.
9. Шахснинг тўлиқлигини нима аниқлайди?
10. Шахсиятнинг асосий ижтимоий-психологик турларини айтиб беринг.
11. Менежер шахсининг хусусиятларини таърифлаб беринг.

Мустақил иш топшириқлари:

1. Шахс фаоллиги мотивациясини диагностика қилиш методлари.
2. Бошқарув жамоасига самарали таъсир этиш технологияси.
3. Кадрлар стратегияси.

Талабалар учун кейс топшириқлар:

МЕНЕЖЕРЛАРНИ БАҲОЛАШ УЧУН КЕЙС

Қандай қилиб фаровонликка эришиш мумкин - раҳбарларни баҳолаш учун амалий мисол.

- яхши намойиш этади:
- шахсий камолот,
- донолик;
- мантиқ;
- сабабий муносабатлар;
- фикрлашнинг кенглиги ва изчиллиги;

Бундан ташқари, сиз қуйидаги хусусиятларни кузатиб боришингиз мумкин:

- муаммоларни ҳал қилишда бошқаларни жалб қилиш қобилияти;
- бошқаларнинг фикрига таъсир ўтказиш қобилияти ва бунга эришиш воситалари;
- ўз-ўзини назоратини йўқотмаслик қобилияти;
- сизнинг нуқтаи назарингизни талаб қилиш ва бахслашиш қобилияти.

Қандай қилиб фаровонликка эришиш мумкин?

Айтайлик, сиз 1750-йилда яшамоқдасиз ва сиз кичик Европа давлатининг ҳукмдорисиз. Ҳозир яхши вақтлар: ер унумдор, шаҳарлар гуллаб-яшнамоқда, халқ эса бахтли. Сиз меросхўр монархсиз ва узок ҳукмронликни кутмоқдасиз. Сиз 34 ёшдасиз, учта ёш ворисингиз бор лекин ворислар ҳақида қайғурмайсиз.

Сиз ўзингизнинг давлатингизда иқтисодий фаровонликни ошириш

сиёсатини олиб боришни хоҳлайсиз ва сиз мутлақ монарх бўлганингиз учун сиз хоҳлаган нарсани қилишингиз мумкин. Бироқ, сиз донолик билан ҳаракат қилишга тайёрсиз.

Сиз шу пайтда нима қиласиз?

А. Қўшни давлат билан уруш бошлаш учун баҳона топасиз.

Б. Янги пайдо бўлган иқтисодчи Адам Смитни мамлакатингизда яшашга ва унинг назарияларини амалда синаб кўришга таклиф қиласиз.

С. Сиз халққа намуна бўлганингиз учун, эрталаб ва тушда чой ичишни мода тусига киритасиз.

Д. Мутлақо янги концепцияни – болалар учун нафақа, ҳукумат фуқароларга болалари бўлса тўлайдиган "тескари солиқ" ни жорий этасиз.

**ХОДИМЛАРНИ БОШҚАРИШ КЎНИКМАЛАРИНИ БАҲОЛАШ
УЧУН КЕЙС (ТАНЛОВ)**

Иш матни: Сизнинг қўл остингизда уч киши бор. Сўнгги олти ой давомида сиз бир кундан кейин тақдим этишингиз керак бўлган лойиҳангиз устида ишляпсиз. Иш куни тугашидан ўттиз дақиқа олдин мижоз сиз билан боғланиб, лойиҳалар учун барча ҳужжатлар қачон тайёр бўлишини аниқлаб олишни сўрайди. Сиз эртага соат 11:00 гача барча ҳужжатлар кўриб чиқишга топширилишини тасдиқлайсиз. Шундан сўнг, директор сиз билан боғланиб, етказиб берувчилар билан шартнома ўз мажбуриятларини вақтида бажармаганликлари туфайли бекор қилинишини хабар қилади. Ушбу етказиб берувчиларнинг материаллари лойиҳада пайдо бўлади, демак баъзи ҳужжатларни қайта ишлаш керак. Агар сиз бутун бўлим билан ишласангиз, буни 4-5 соат ичида қилишингиз мумкин. Аммо иш куни тугай бошлаган ва сизнинг ходимларингиз лойиҳада кўп вақт сарфлашган ва кўпинча ишдан кейин қолишган. Танаффус пайтида сиз оқшомни қандай ўтказишни режалаштиргансиз. Қўл остингиздаги ходимлар ҳақида маълумот:

• Лайло - 29 ёшда, бўлим менежери, ёлғиз. Сўнгги бир ҳафта тиш оғриғидан азоб чекаётган эди, бугун мен стоматолог қабулига кетаман дейди.

•Ихтиёр - 35 ёшда, бўлимнинг катта менежери, лойиҳанинг барча ҳисоб-китобларини амалга оширган, айнан у етказиб берувчиларни танлаган .Ёпиқ, ҳамкасблари билан мулоқот қилмайди. У бутун оқшомларни ишда ўтказди, чунки у индамай ишлашни яхши кўради. Бугун хотинига оиласини ресторанга олиб боришга ваъда берганлигини айтади.

•Алишер - 33 ёшда, бўлим менежери, хушчақчақ, хушмуомалали, компаниянинг руҳи, доимо Ихтиёрга ёқмайдиган бўлимдаги ҳамкасбларини масхара қилади. У лойиҳани мижознинг жойида ҳимоя қилади, тақдимотни тайёрлайди. Бугун унинг туғилган куни ва дўстлари, шу жумладан ишдаги ҳамкасблари учун ресторан буюртма қилган.

Ҳужжатларни қайта бажариш учун уларни қандай қилиб кўндирасиз?

Қоидалар: Мулоҳаза учун 3-5 дақиқа вақт берилади, шундан сўнг унинг ходимлари билан суҳбати баҳоланади.

Жавобларнинг талқини:

Оптимал жавоб — бу сизнинг компаниянгизнинг корпоратив маданиятини иложи борича акс эттирадиган жавоб.

Боб юзасидан тест саволлари:

1. Инсоннинг шахсий манфаатдорлигини белгиловчи асосий омилни белгиланг.

- А. Моддий манфаат
- Б. Ижтимоий манфаат
- С. Барча жавоблар тўғри
- Д. Маънавий манфаат

2. Рағбатлантириш ёки жазолашнинг мавридлилиги- бу...

- А. Кўргазмалилик
- Б. Ошкоралик
- С. А ва Б
- Д. Ўз вақтидалик

3. Кенг хабардорлик ва рағбатлантириш чораси ҳамда меҳнат натижаларининг таққосланарлилиги- бу...

- А. Ошкоралик
- Б. Ўз вақтидалик
- С. Кўргазмалилик
- Д. Тўғри жавоб йўқ

4. Рағбатлантириш чорасининг яққол кўринарли бўлиши нима дейилади?

- А. Ошкоралик
- Б. Ўз вақтидалик
- С. Кўргазмалилик
- Д. Намойишкороналик

5. ... гўштдор, жуда семиз, паст ёки ўрта бўйли, бадани семиз ва қорни катта, калта бўйин ва юмалоқ бошли одам.

- А. Атлетик
- Б. Пикник
- С. Астеник
- Д. Дигнитофил

6. ... мушаклари яхши ривожланган, танаси бақувват, баланд ёки ўрта бўйли, елкалари кенг, тоси ингичка одам.

- А. Атлетик
- Б. Пикник
- С. Астеник
- Д. Дигнитофил

7. ... танасининг нозиклиги, бўйининг баландлиги, ясси кўкрак қафас, тор елкалари, оёқ-қўлларининг узун ва ориқлиги (летосоматик) ёки танасининг шаклсиз, нотўғри тузилиши (диспластик), тана тузилишининг турли деформациялари – ҳаддан зиёд баланд бўйи, номутаносиб тузилиши ва ҳ.к. билан тавсифланади.

- А. Атлетик

- Б. Пикник
- С. Астеник
- Д. Дигнитофил
- 8. Ўз жонини сақлашга интилиш ҳукмронлик қилувчи тур - бу...
- А. Альтруистик тур
- Б. Генофил тур
- С. Эгофил тур
- Д. Тадқиқотчи тур
- 9. Қадр-қимматни сақлаш инстинкти ҳукмронлик қилувчи тур - бу...
- А. Дигнитофил тур
- Б. Доминант тур
- С. Либертофил тур
- Д. Эгофил тур
- 10. Эркинлик инстинкти ҳукмронлик қилувчи тур- бу...
- А. Эгофил тур
- Б. Тадқиқотчи тур
- С. Либертофил тур
- Д. Альтруистик тур

ТАВСИЯ ЭТИЛАДИГАН АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ:

1. Боймуродов Н. Раҳбар психологияси. - Т.: 2007.
2. Махмудов И. Бошқарув психологияси. -Т.: 2006.
3. Назаров А. Бошқарув психологияси. -Т.: 2021.
4. Назаров А. Менежмент ва маркетинг психологияси.-Т.: 2020.
5. Полукаров В.Л., Петрушин В.И. Психология менежмента. -М.: 2013.
6. Старобинский Э.Е. Как управляют персоналом. -М.: 1995.
7. Чалдини Р. Психология влияния. -СПб.: 2000.
8. Швальбе Б., Швальбе Х. Личность, карьера, успех. -М.: 1993

2-Модул. РАҲБАРЛИК ПСИХОЛОГИЯСИ

3-БОБ. РАҲБАРЛИК ПСИХОЛОГИЯСИ

Дарсинг мақсади:

Хориж ва собиқ совет тадқиқотлари, илмий ва ўқув адабиётларида менежер шахси ва унинг психологияси, маданиятли раҳбарнинг психологик портрети, бошқарув ва менежмент бўйича таълим, бозор, иқтисодий ва саноат тайёрлиги, менежер маҳорати, менежер қобилияти ва раҳбар этикаси тўғрисида маълумот бериш.

Режа:

1. Хориж ва собиқ совет тадқиқотлари, илмий ва ўқув адабиётларида менежер шахси ва унинг психологияси ҳақида
2. Маданиятли раҳбарнинг психологик портрети
3. Бошқарув ва менежмент бўйича таълим
4. Бозор, иқтисодий ва саноат тайёрлиги
5. Менежер маҳорати. Менежер қобилияти
6. Раҳбар этикаси

Таянч сўзлар: Компетенция, ижтимоий кўникма, инсоний фазилатлар, етакчилик кўникмалари, муваффақият, мотивация, вазиятли компетенция, ўзига ишонч, перцептуал жараёнлар, мнемик жараёнлар, маданиятли раҳбар, психологик портрет, бошқарув таълими, раҳбар этикаси

3.1. Хорижий ва собиқ совет тадқиқотлари, илмий ва ўқув адабиётларида менежер шахси ва унинг психологияси ҳақида

Хорижий тадқиқотлар, илмий ва ўқув адабиётларида менежер шахси ва унинг психологияси ҳақида муаллифлар “Унга қўйиладиган барча талабларга жавоб берадиган муваффақиятли менежер қандай бўлиши керак?” деган саволга жавоб беришга ҳаракат қиладиган бир нечта тадқиқотлар мавжуд.

Уларнинг энг қизиқарли ва эътиборга лойиқларидан бир нечтасини ажратиб кўрсатиш мумкин.

Лори Муллинс менежернинг профессионаллигини учта сифат билан боғлайди:

- *техник компетенция* - муайян муаммоларни ҳал қилишда, биринчи навбатда, бўйсинувчиларни ўқитиш, шунингдек, ҳозирги товарлар ёки хизматлар ишлаб чиқариш билан боғлиқ операцияларни ташкил қилиш учун маълум билим, усул ва кўникмаларга эга бўлиш зарурати;

- шахслараро муносабатлар ва баҳолаш фаолиятида зарур бўлган *ижтимоий кўникмалар ва инсоний фазилатлар*. Менежер муваффақиятининг ўзига хос хусусияти инсон ресурсларидан самарали фойдаланишни кафолатлаш қобилиятидир. Бу ўзаро ҳамкорликни ташкил этиш, етакчилик ва ҳаракатларни мувофиқлаштириш, вазиятларга тезкор муносабат ва бошқарув услубининг мослашувчанлигини ўз ичига олади;

- *ташкilotнинг ҳаракатларини*, шу жумладан, атроф-муҳитни бир бутун ҳолда кўриш учун зарур бўлган концептуал қобилият, бу стратегик режалаштириш ва корхонада ҳамма нарсани ўз мақсадларига эришиш учун бўйсундиришга имкон беради.

Ушбу таркибий қисмлар ҳар бирининг ўзига хос тортишиш ва аҳамиятлилиги турли даражадаги назорат учун қизиқиш билан боғлиқлигини намоиш этади: менежер қанчалик кўп ишласа, унинг концептуал қобилиятлари, ижтимоий кўникмалари ва инсоний фазилатлари шунчалик муҳимдир.

Муваффақиятли менежернинг янада батафсил, аммо кам тизимли моделини *М. Педлер, Дж Бергине ва Т. Бойделл* таклиф этади (4-расм).

Р.Хеллер томонидан олинган маълумотлар Европанинг етакчи компанияларини ўрганиш асосида анъанавий фазилатларга эга менежерларнинг асри тугаганлигини ва бошқа афзалликларга эга янги менежерларга эҳтиёж борлигини таъкидлайди. У янги авлод менежерларига хос бўлган ўнта ривожланиш стратегиясини аниқлайди:

- 1) етакчилик кўникмаларини ривожлантириш;
- 2) туб ўзгариш истаги;
- 3) маданиятни юқори қўйиш;
- 4) олдинга доимий интилиш;
- 5) «ташкилот» фаолияти - менежмент ва фаолиятни ташкил этишга янги ёндашувлар излаш;
- 6) муваффақиятга эришишнинг янги йўлларида фойдаланган ҳолда рақобат муҳитини сақлаб қолиш;
- 7) турғунликнинг энг кичик белгиларини доимий равишда янгилаб туриш ва олдини олиш учун сўзсиз истак;
- 8) одамлар ўзларини мотивация қилишларига эришиш;
- 9) жамоадаги ишлаш қобилияти;
- 10) энг юқори сифат менежментига эришиш.

G.Xinterxuber ва *K.Popp* томонидан ишлаб чиқилган моделда компания бошқарувининг ваколати функционал, вазиятли, интеллектуал ва ижтимоий компетенциялар йиғиндисидир, деб таърифланади. Биринчиси маҳсулот ишлаб чиқариш, компаниянинг маркетинг ва молия тўғрисидаги билимларини ўз ичига олади.

Вазиятли компетенция фирма ҳаёт циклининг турли босқичлари (пойдевори, ўсиши ва бошқалар) ва хусусиятларини тушуниш билан боғлиқ. Интеллектуал компетенция мураккаб муносабатлар тоифаларида фикрлаш қобилияти билан биргаликда таҳлилий фикрлашнинг мавжудлигини ўз ичига олади; рационал аналитик ва мавҳум фикрлаш қобилияти (қийин вазиятларда муаммоларни тан олиш ва тузиш, шунингдек, турли хил ечимларни ишлаб чиқиш ва амалга ошириш учун зарурий шарт). Ижтимоий компетенция ички алоқада ҳам ташқи муҳит билан ўзаро алоқада бошқарув алоқаси ва интегратив қобилиятларни ўз ичига олади. Модель муаллифларига кўра, функционал ва вазиятли компетенция профессионализм, интеллектуал ва ижтимоий - менежернинг психологик ҳаётийлиги билан тавсифланади.



4-расм. Муваффақиятли менежернинг сифатлари (Педлур, Бергине ва Бойделлга кўра)

Ижтимоий йўналтирилган бозор иқтисодиётига ўтиш шароитида менежернинг ижтимоий ваколати тобора муҳим аҳамият касб этаётганлиги тан олинган. *М. Аргиле* унга қуйидаги таркибий қисмларни киритади.

1) *мотивацион*: ҳукмронлик қилиш қобилияти - катта ижтимоий фаоллик, бошқа одамларга таъсир қилиш, мақсадга эришиш, танқид қилишдан кўра ишонтириш, мувофиқлаштириш ва тушунтириш орқали эришиш қобилияти;

2) *сезувчанлик*: сўз билан ифодаланмаган психологик изоҳлаш қобилияти - ташқи кўриниш, юз ифодалари, имо-ишоралар, қарашлар, ҳиссий интонация, хатолар, урғу ва ҳ.к.;

3) *реакция шакли*: бошқа одамлар билан алоқани синхронизация қилиш қобилияти, ким, қачон ва нима айтиши кераклигини аниқлаш қобилияти;

4) *"ўзидан воз кечиш" ва ўзига ишонч*: нафақат совуққон бўлиш, бошқа одамларнинг олдида ўзини юқори кўтармасдан муносиб равишда намоён бўлиш.

Юқорида келтирилган менежернинг шахсий ва касбий маҳорати тўғрисидаги хорижий муаллифлар фикрларининг ўзига хос хусусияти уларнинг бир-бирини такрорламаслигидадир. Ушбу фикрларга асосланиб, муваффақиятли ва маданиятли менежер қандай бўлиши керак деган саволга аниқ жавоб бериш қийин.

Менежер шахси ва унинг психологияси ҳақида собиқ совет илм-фанида ҳам турли хил қараш ва фикрлар мавжуд. Бироқ раҳбар шахсияти ва профессионаллиги хусусиятларини шахс назариясига, унинг ўзига хос психологик хусусиятларига, шунингдек, профессионаллик тузилишини ўрганишга асосланган ҳолда ҳар томонлама тақдим этишнинг ижобий жиҳати кузатилади. Тизимли-структуравий ёндашувга амал қилган ҳолда, етакчининг бу хусусиятларини, унинг фаолияти ва талабларининг ўзига хос хусусиятларига мос келадиган жиҳатларини аниқлашга интилишади. Афсуски, аксарият муаллифлар ҳар қандай бошқарув фаолияти мавзусини тавсифлайдилар ва бозор ташкилотлари менежерининг шахсий хусусиятларига жуда кам эътибор берадилар. Бироқ, уларнинг баъзилари улар орасидаги фарқлар мавжудлигини инкор этишга йўналтирилганлиги билан ажралиб туради.

Бошқарув фаолияти предметининг бундай умумий хусусиятига мисол қилиб А.В. Карповнинг "Бошқарув психологияси" деб номланган ўқув қўлланмасини келтириш мумкин. Унда психика ва шахс хусусиятларининг классик тузилишига асосланган тавсифи берилган. Унинг асосий таркибий қисмлари қуйидагилар.

1. Перцептуал жараёнлар - идрок қилиш жараёнлари. Одамлар, гуруҳлар ва ўзини тўғри ижтимоий идрок этишнинг етакчиси учун

муҳимлиги, бошқарув фаолиятининг информацион асоси, ташкилотнинг операцион қиёфаси ажратиб кўрсатилади.

2. Мнемик жараёнлар - хотира жараёнлари. Раҳбарнинг хотираси учун юқори талаблар қайд этилади, улар ҳар хил турларга эга бўлиши керак (визуал, тинглаш, оғзаки-мантикий ва бошқалар), айниқса тезкор хотира ишлаб чиқилиши керак (талаб қилинадиган ҳаракатлар охиригача маълумотни аниқ сақлаш) ва узоқ муддатли, раҳбарнинг бутун тажрибасини сақлаган, хусусан, индивидуал бошқарув концепциясида мужассамланади.

3. Тафаккур - 1944 йилда В.М. Термал томонидан аниқланган амалий фикрлаш ривожланишининг аҳамиятини таъкидлайди ва унинг баъзи онтогеник хусусиятлари ажратиб кўрсатилади.

4. Бутун когнитив соҳанинг умумлаштирилган кўриниши сифатида тавсифланган, шахс хусусиятлари ва унинг психикаси таъсири билан ажралиб турадиган ақл, бошқарув субъекти учун муҳим аҳамиятга эга. Бу жараён нафақат амалий, балки ижтимоий бўлиши ҳам муҳимдир. У психологик онгга - сафарбарликка тайёрлик, фаоллик, прогноз, ижодкорлик (янги ғояларни илгари суриш қобилияти), янги туйғу, ўзига хос фикрлаш, танқидийлик, рефлексивлик ва ноаниқликка қаршилик кўрсатишда ўзига хос хусусиятларни киритади. Метакогнитив хабардорлик каби интеллектуал мулк ҳам таъкидланган, етарли даражада ўзини идрок қилиш, унинг ақл-заковати ва мавжуд камчиликларини яшириш қобилиятидан фойдаланиш.

5. Тартибга солувчи жараёнлар - қарор қабул қилиш ва амалга оширишнинг ажралмас мотивацион, когнитив, ихтиёрий, ҳиссий жараёнлари. Раҳбар учун барча ҳаракатларнинг шахсий маъноси, қатъиятлилик, режалаштириш ва дастурлаш учун ривожланган қобилият, қарорлар қабул қилиш маҳорати ва ривожланган ўзини ўзи бошқариш муҳимдир.

6. Коммуникатив жараёнлар. Етакчига хос бўлган ҳар қандай коммуникатив фазилатлар, шунингдек, рефлексив хатти-ҳаракатлар қобилиятининг намоён бўлиши.

7. **Ҳолатнинг ҳиссий-иродавий тартибга солиниши**, назорат предметининг ҳиссий ва ихтиёрий ҳолатларнинг экспрессив намоён бўлишини, умуман уларнинг хатти-ҳаракатларини бошқариш қобилияти билан боғлиқ; қуйи бўғинларга экспрессив таъсир кўрсатиш воситаларига эга бўлиш ва ташқи кўринишдаги шароитларни ташхислаш.

8. **Мотивация** - ютуқларнинг юқори мотивацияси яъни, ўзини ўзи рағбатлантириш етакчи учун муҳимдир.

9. **Бошқарув ва етакчи** - улар учун қобилиятга эга бўлишнинг аҳамияти таъкидланади, шахсият ва иш услубининг маълум бир тури.

10. **Бошқарув фаолияти учун қобилиятлар қуйидагиларга бўлинади:**

1) бошқарув хусусиятлари (ёши, жинси, маданий ва таълим даражаси, ижтимоий-иқтисодий ҳолати ва касбий фазилатлари): устунлик, ўзига ишонч, ҳиссий барқарорлик, стрессга қаршилик, хоҳиш, ютуқларга, корхонага, жавобгарлик, топшириқларни бажаришдаги ишонччилик, мустақиллик, мулойимлик;

2) ташкилот миқёсидаги қобилиятлар (таниқли психолог Л.И.Уманский томонидан олинган маълумотларга кўра тасвирланган), жамоат кучи;

3) умумий қобилиятлар (ақл, фаолият, ўзини ўзи бошқариш, ўрганиш);

4) махсус қобилиятлар (идрок, эътибор, хотира, фикрлаш, тасаввур ва бошқалар).

Менежер модели тафсилотларига тўхталмасдан, психологик тузилишни аниқламасдан психодиагностика усуллари банкини яратиш ҳақида тўлиқ тасаввурга эга бўлиш мумкин эмас.

Р.Л.Кричевский менежер моделини тузишнинг қатъий психологиясига интилмасдан, эмпирик таҳлил мантиғига асосланган фазилатлар рўйхатини тақдим этади:

- натижаларни яратиш қобилияти, уларга эришиш учун кўп меҳнат қилиш истаги;
- топширилган вазифа учун жавобгарликни ўз зиммасига олиш ва таваккал қарорлар қабул қилиш истаги ва қобилияти;

- ўзгаришларни бошлаш, уларни бошқариш ва ташкилот манфаатларига мувофиқ фойдаланишга тайёрлик;
- очик бошқарув усулидан фойдаланишга тайёрлик ва ҳамкорликка интилиш;
- тез қарор қабул қилиш маҳорати;
- ҳозирги ва келажакка эътибор қаратиш қобилияти;
- ташкилот ичида ҳам, ундан ташқарида ҳам рўй бераётган ўзгаришларни кўра билиш ва улардан фойдаланиш имконияти;
- яқин ижтимоий муносабатларга тайёрлик;
- умумий бошқарувга тайёрлик;
- ўз ишларига ижодий ёндошиш;
- доимий равишда ўзини такомиллаштириш ва яхши ақлий, жисмоний ривожланиш;
- вақтдан тўғри фойдаланиш қобилияти;
- ўзини ва ходимларни рағбатлантиришга тайёрлик;
- пухта тайёрланган профессионал кадрлар бошида ишлашга тайёрлик;
- ижтимоий етакчиликка тайёрлик;
- халқаро дунёқараш.

И.Н. Герчикованинг тадқиқотларида бозор ўзгаришлари даврида етакчи шахс ва алоҳида ишбилармон шахснинг қатор муҳим сифатлари ўрганилган. Қуйида унинг менежер мажбуриятлари ҳақидаги фикрларига эътибор қаратамиз:

- корхоналарни бошқариш соҳасида умумий билимларга эга бўлиш;
- компанияга тегишли бўлган соҳада ишлаб чиқариш технологиялари масалалари бўйича ваколат;
- нафақат маъмурият, балки тадбиркорликдан олдин кўникмаларга эга бўлиш;

- бозорлардаги вазиятни ўрганиш, ташаббускорлик ва компания ресурсларини қўллашнинг энг фойдали соҳаларида фаол равишда тақсимлаш қобилияти;

- қуйи менежерлар ва ходимлар билан келишув асосида хабардор ва ваколатли қарорлар қабул қилиш ва уларнинг бажарилишида ҳар бирининг иштирокини тақсимлаш;

- компанияда ишлаётган ёки ишлашни истаган асосий бозорлар ёки уларнинг сегментларини таҳлил қилиш соҳасидаги амалий тажриба ва билимлар.

Рақобатдош фирмаларнинг фаолияти ва ҳаракатларини таҳлил қилиш қобилияти:

- ишбилармонлик муҳитининг ривожланиш тенденцияларини, айниқса, талабни, ўз мамлакатада ва компанияда ўз мавқеини мустаҳкамлашга ёки сақлаб қолишга интилаётган бошқа мамлакатларда иқтисодиётни давлат томонидан тартибга солиш чораларини башорат қилиш қобилияти;

- ҳар доим имкон қадар йўналтирилган бўлиш;

- ижодкор бўлиш, ресурслардан унумли фойдаланиш ва компания фаолияти самарадорлигини таъминлаш.

Ушбу рўйхатга одамларни бошқариш қобилиятини ҳам қўшади:

i. тўғридан-тўғри бўйсунувчиларини, уларга ишониб топширилган муайян ишни бажариш қобилиятларини такомиллаштириш бўйича билимлар;

b. корхона ва ходимларни боғлайдиган шартларни билиш, уларнинг манфаатларини адолатли ҳимоя қилиш;

c. бирдамлик ва компания фаолиятининг йўналишини сақлаб қолиш.

Менежернинг шахсияти ва профессионаллигининг мавжуд моделларини баҳолаб, шунини таъкидлаш керакки, ижтимоий хусусиятларнинг мавқеини ошириш, жамият ижтимоий ҳаётининг пульсациясини ҳис қилиш қобилияти ва максимал фойда олиш истагини мамлакатнинг ижтимоий муаммоларини ҳал қилишда тўлиқ ёрдам билан бирлаштириш керак.

Маълум вақт давомида ҳукм сурган "бизнес мақсади - бу максимал фойда" тушунчаси Ғарб капитализмига катта урушни йўқотганидан кўра кўпроқ зарар келтирган деган Америка бошқарувининг назариётчилари ва тарихчиларининг хулосасини эслаш керак.

3.2. Маданиятли раҳбарнинг психологик портрети

Бошқарув ёки менежмент бу махсус фазилатлар ва шахс тайёргарлигини талаб қиладиган махсус касб. Менежер нафақат бошқарув соҳасидаги яхши мутахассис, балки менежмент соҳасидаги етук мутахассисдир. Кўпинча, менежмент санъат деб аталган, яъни, истеъдод, юқори даражадаги маҳорат ва ривожланган қобилиятларни талаб қиладиган ишдир. Аммо менежмент назарияси ва амалиётининг бошиданоқ фақат илмий бошқарув самарали деб ишонилган яъни, уни амалга ошириш учун тегишли илмий тайёргарликка эга бўлган шахс томонидан ўтказилади. Аслида, истеъдод - қобилият ва юқори маҳоратдир. Шунинг учун менежер илмий сифат ва менежмент томонидан ишлаб чиқилган мезонларга тўла жавоб берадиган, шахсий фазилатларни ривожлантириш ва бошқарув тайёргарлиги юқори даражадаги профессионалдир. Бундан ташқари, замонавий менежер ўз даврининг одами бўлиб, унинг фаолияти шахсияти ва касбий маҳоратига бўлган талабларни белгилайди, унинг психологик портретининг асосини ташкил этади.

Психология ва менежмент фани нуқтаи назаридан келиб чиққан ҳолда, турли тадқиқотчилар, назариётчилар хулосаларига таяниб, замонавий маданиятли ва муваффақиятли менежернинг психологик портретининг қуйидаги асосий таркибий қисмларини ажратиб кўрсатиш мумкин:

- 1) раҳбарнинг шахс сифатидаги умумий хусусиятлари;
- 2) бошқарув ва бошқарувчилик илмига эга бўлиши;
- 3) бозор-иқтисодий ва саноат ишлаб чиқариш жараёнига тайёрлиги;
- 4) бошқарув кўникмалари;
- 5) ишбилармонлик ва тадбиркорлик қобилиятлари;

б) одамлар билан ишлаш қобилияти ва унга тайёргарлиги.

3.3. Бошқарув ва менежмент бўйича таълим

Менежернинг иши унинг юқори ва ҳар томонлама тайёргарлигини талаб қилади. Унинг асоси юқори бошқарув, бошланғич ёки ўрта ва қўшимча таълимни тақоза қилади. Бу менежер бошчилигидаги ишлаб чиқаришнинг бошқа соҳалари билан бирлашганда янада самара беради. Шунинг учун ҳеч бўлмаганда, махсус курсларда ўқиш учун менежмент бўйича сертификат ёки дипломга эга бўлиши лозим.

Таълим - бу мураккаб, умумий илмий ва махсус, назарий ва амалий, фундаментал ва амалий, кенг ва ўзига хос билимлар, қарашлар, тушунчалар, эътиқодлар, шунингдек, интеллектуал қобилиятлар тизими. Бу қуйидагиларга имкон беради:

1) замонавий-ижтимоий ва илмий позицияларда ўзларининг касбий соҳасини жамият ҳаёти тизимида ва давлат фаолиятида аҳамиятини тўғри тушунадилар;

2) ижтимоий ва касбий талабларни, муносабатлар, боғлиқлик, унинг барча таркибий қисмларининг ишлаш мезонларини (мақсадлар, вазифалар, истиқболлар, тенденциялар, вазиятлар, қарорлар, ҳаракатлар, усуллар, натижалар ва бошқалар) мустақил равишда баҳолай олиш;) ўз фаолиятини умуман ва аниқ касбий вазиятларда мустақил равишда тартибга солиш.

Бундай лавозим маълумотли мутахассисга муайян вазиятда бевосита кузатиладиган доирадан ташқарида бўлган нарсани тушунишга, унинг узок уфқларини ақлий кўришга имкон беради. Улар инсон ақли дунёдаги энг юқори чўққидир, деб бежиз айтишмаган ва улар мавжуд бўлганда унинг афзалликларидан фойдаланиш керак. Касб-ҳунар таълими мутахассиснинг ижтимоий, касбий ривожланиши, интеллект, касбий маданият ва маънавиятни юксалтиришга муҳим ҳисса қўшади. У маълумотли мутахассиснинг муҳим интеллектуал фазилатини - тизимдан ташқари касбий фикрлашни шакллантиради. Бу нафақат ўзига хос хусусиятларидан ва

лаҳзали мулоҳазаларидан, балки фаолиятдаги ва ҳаётдаги ўрnidан келиб чиққан ҳолда муайян вазиятларда одамнинг хулқ-атвори йўналишини, усулини танлаш имконияти ва одатидир.

Тизимли вазиятдан келиб чиқадиган *касбий фикрлаш* - бу дунёқарашнинг кенглиги, нима бўлаётганини тушуниш доираси ва чуқурлигидир. Бу шахсга ҳамма нарсани ва вазиятни кўришга имкон беради ва шунинг учун муваффақиятли ҳаракат қилади.

Бошқарув таълими - жамиятнинг менежмент билан боғлиқ бўлган жиҳатларига танланган эътибор, қизиқиш ва муносабатни англатади. Улар профессионализмга жуда қизиқишади, у уларни бошқаларга қараганда яхшироқ тушунади, такомиллаштиришнинг маъноси ва усулларини тушунади. Шу асосда жамият ҳаётига ва ҳатто инсоният ҳаётига дахлдорлик ҳисси мавжуд, инсоннинг ҳаёти ва касбий фаолияти, уларнинг муаммолари чуқурроқ тушунилади; одамлар ва ҳукуматнинг ҳаётни яхшилаш бўйича умумий ҳаракатлари билан боғлиқлик мавжуд; улар бозор фаолияти ва бошқарувнинг жамият ҳаётидаги ўрнини, уларнинг ижтимоий алоқалари ва қарамлигини, ўз меҳнати билан фуқаролар ҳаёти, жамият, унинг халқаро обрўсига ҳисса қўшиш зарурлигини тушунадилар.

Ҳеч ким, ҳаттоки хусусий тадбиркорликнинг ашаддий рақиби ҳам, менежерлар ўзларини ёқтирганлари учун жавобгарликсиз иш тутадилар деб айтишга журъат этмайдилар. Кўпинча жамият олдида жавобгарлик фойда учун қурбон қилинади ва бу маданиятсиз бошқарув ва ўқитиш кўрсаткичидир.

Менежер шахсини тарбиялаш ва ривожлантириш унинг фаолиятининг ижтимоий маъносини, унинг давлат ва одамлар ҳаётидаги миссиясини, унинг ижтимоий-иқтисодий мақсадини ва натижада маданиятли мотивацияни тушунишда намоён бўлади:

· Цивилизациялашган бошқарувнинг эҳтиёжлари ва ўлчамларини тушуниш, уларсиз цивилизациялашган, ижтимоий йўналтирилган ва ривожланаётган иқтисодиёт бўлиши мумкин эмас;

- менежерлар жамоасига ижтимоий-психологик интеграция, унинг касбий тафаккури, кадриятлари, жамиятга, бошқа ижтимоий гуруҳларга ва фуқароларга бўлган муносабати стереотипларини ўзлаштириш; хулқ-атвор, одатлар, урф-одатлар, тил (жаранг, жаргон) ва ҳоказолар;

- у учун менежментнинг хусусиятлари ва талабларини тушуниш, унинг ижобий ва эҳтимол унчалик ёқимли бўлмаган хусусиятларини билиш, лекин уни севишга, ўз касбидан ғурурланишга, ғайрат билан ишлашга халақит бермаслиги керак;

- бошқарув менежменти асосларини билиш;

- бозор менежменти каби менежмент фанини, унинг ички ва халқаро тажрибасини пухта билиш;

- бошқарувнинг аниқ соҳасида йўналишни, бошқарувнинг барча вазифаларини ва ишнинг нозик томонларини тушуниш қобилиятига асосланган йўналтирилганлик;

- менежер ҳаракатларининг ақлий тартибга солувчиси бўлган, ишлаб чиқилган ва илмий асосланган индивидуал бошқарув концепциясининг мавжудлиги; мақсадлар, вазифалар, мажбуриятларда кўзда тутилган барча махсус ҳаракатларни бенуқсон сифатли бажариш қобилияти;

- ташкилий менежментнинг барча масалаларини батафсил тушуниш, бошқариш ва ташкилий тартибни сақлаш қобилияти; вазиятни ўрганиш ва баҳолашнинг илмий усуллариغا эга, вазиятли қарорларни тайёрлаш, қабул қилиш ва амалга ошириш; замонавий интенсив ва юқори технологияларни билиш;

- ўзини, фаолиятини ва эришилган натижаларни тўғри баҳолай олиш, шунингдек, ўз ишини тизимли равишда, илмий асосда ташкил этиш ва малакасини ошириш қобилияти;

- менежерлар жамоаси таркибида муваффақиятли ҳаракат қилиш қобилияти;

- ўз меҳнат маҳсулоти миқдори ва сифатини ошириш учун захираларни топиш ва улардан фойдаланиш қобилияти;

- менежментнинг иқтисодий ва ижтимоий таркибий қисмлари, уларнинг вазибалари ва муаммоларини мувозанатлаш қобилияти тўғрисида аниқ тасаввурга эга бўлиш;

- рақобат, қарама-қаршилик шароитида рақиблардан устунлик;

- *касбий маданият* (касбий маънавият) - менежментнинг барча универсал, ижтимоий, ахлоқий, ҳуқуқий жиҳатларини ҳисобга олган ҳолда талабларни бажаришга тайёрлик. Бу билим ва профессионал меҳнатни энг юқори стандартларга, ахлоқ ва қонунларга мувофиқ қуриш қобилияти.

- *касбий ўзини ўзи англаш* (профессионал ўзини англаш, касбий ўзини ўзи тасвирлаш, ўз-ўзини англаш) - шахсий маънонинг онглилиги - касбдаги ўзлик: мен учун касб, мен қандай касб эгаси бўлишни хоҳлайман, бошқа одамлар мени қандай деб билишади каби фикрларга аниқ жавобнинг мавжудлиги. Бу шахснинг ўзини профессионал сифатида баҳолашидир.

3.4. Бозор, иқтисодий ва саноат тайёрлиги

Менежер учун раҳбарлик қиладиган корхона учун хос бўлган ишлаб чиқариш технологиялари масалаларида ваколатлар мажбурийдир ва бу тўғрида И.Н. Герчикова шундай дейди: “Менежер қандай ишлаб чиқариш, қандай савдо қилиш, битимлар тузиш ва мурсага келишни билиши керак. Умумий маъмурий кўникмалар ҳар қандай корхонани бошқаришга имкон беради деган фикрга менежментнинг ўзига хос касбий фаолияти сифатидаги тушуниши бу хатодир”.

Менежер фаолиятининг муваффақияти маълум бир ишлаб чиқариш, унинг технологиялари, маҳсулот сифатига боғлиқлиги ва уни такомиллаштиришнинг техник усуллари, янгиланиши, реконструкцияси, инновацияси ва ҳоказоларга боғлиқ. Бунда ишлаб чиқаришда турли мутахассислар лавозимларида иштирок этиш ёки етакчи корхонада дастлабки амалиёт ўтказиш муҳим роль ўйнайди. Менежер нимани бошқаришни ичидан тушуниши лозим.

Менежментнинг классик вазифаларини бажариш қобилиятига қўшимча равишда - мақсадларни белгилаш, режалаштириш, қарор қабул қилиш ва уларни амалга ошириш, ташкил этиш ва назорат қилиш - бозор иқтисодиёти шароитида компания бошқарувига янги талаблар қўйилади:

- стратегик фикрлаш - ҳаракатлар соҳаларини ривожлантириш ва уларни ҳамкасблари ва бўйсунувчиларнинг тушунишини таъминлаш, бошқарувга доир заиф сигналларга асосланган тенденцияларни олдиндан билиш, келажакка йўналтирилган альтернативаларни ишлаб чиқиш ва уларни тўлдириш қобилияти;

- тадбиркорларнинг ўзини тутиш услуби - миқдорлар ва бозорга йўналтирилганлик, товарлар ва хизматларнинг сифати ва истеъмол хусусиятларига ҳар томонлама йўналтирилганлик;

- ривожланиш жараёнларини бошлаш ва қўллаб-қувватлаш учун ўрнатиш - ташқи ва ички муҳит ўзгариши ҳолатларига ва ҳар хил ўзгаришларга тайёрлик, мунозаралар жараёнига ишонтириш ва уни бошқариш, коммуникатив бошқарув услуби; менежер корхонанинг бугунги эҳтиёжларини қондира олиши ва унинг келажagini таъминлашга тайёр бўлиш;

- корхонада ташкилий маданиятни яратиш зарурияти - ҳатти-ҳаракатларнинг қадриятлари ва қонунийлиги, коммуникативлиги, низолар ва келишмовчиликларни тез, муваффақиятли ҳал этиш, ижтимоий ҳамда иқтисодий қадриятларнинг мувозанатли тизимига эътиборни қаратиш орқали бошқариш;

- корхона ва жамият сиёсатида йўналтирилган фикрлаш - корхона ва ташқи муҳит ўртасидаги ўзаро боғлиқликни тушуниш ва улардан фойдаланиш қобилиятини, ижтимоий-сиёсий жиҳатларни ва ташқи муҳит тўғрисидаги бошқа маълумотларни ҳисобга олган ҳолда бошқарув қарорларини қабул қилишда ўзгарувчанлик хусусияти кўра ўзгартириш, жамоатчилик билан мулоқотни англаш. Бунда менежер корхона учун

мамлакатнинг ички ва ташқи сиёсати, итисодиёти ҳамда фойдаси учун муносиб ўрин топиши керак.

Корхона томонидан иқтисодий ва молиявий муаммоларни муваффақиятли ҳал қилиш ва ўзини ҳимоя қилиш, ташкилот ва унинг ходимлари ҳаётини сақлаб қолиш ва рақобат муҳитида банкротликнинг олдини олиш учун зарур шартдир. Бу ўз навбатида тадбиркорлик билан шуғулланувчи барча шахсларнинг шахсий хусусиятларига юқори талабларни қўяди ва бу менежер учун мажбурийдир. Бунинг учун унга қуйидаги тадбиркорлик қобилияти ва фазилатлари лозим бўлади:

- тижорат йўналиши;
- бозор элементлари ва рақобатдошликда муваффақиятга эришиш истаги ва ўзини ишонтириш билан тавсифланадиган ютуқ мотивлари;
- жасорат ва қатъиятлилиқ, хатарларни қабул қилишга тайёрлиқ ва бозорнинг ўз-ўзини бошқаришдаги ҳаракатларидан қониқиш ҳисси;
- эҳтиёткорлик, ишчанлиқ қобилияти;
- одамлар билан осон алоқа ўрнатиш, уларга яқинлашиш ва алоқани ўзи учун зарур бўлган томонга буриш қобилияти; мулоқот жараёнини охиригача етказиш учун ирода ва қобилият;
- қийинчиликлардан, тўсиқлардан қўрқмаслиқ, уларни сабр ва матонат билан енгилшга тайёрлиқ;
- ишбилармонлиқ шиддаткорлиги (ташаббусни қўлга киритиш, рақиблардан устун туриш, қаршиликларни енгилш, мақсадга эришилш), вақтинча муваффақиятсизликларга ва ҳаётга қаршилиқ кўрсата билиш;
- юқори даражадаги меҳнатсеварлиқ;
- жамоани шакллантириш қобилияти; доимий ички руҳий хотиржамлиқ, сафарбарлиқ, доимо хушёр бўлиш қобилияти. Раҳбар сифатида бозор иқтисодиёти ва тадбиркорлик назарияси ва амалиётини чуқур билиши;
- бозорнинг ҳозирги ҳолатини, унинг ўзгариш тенденцияларини яхши билиш ва корхона учун тўғри хулосалар чиқариш;

- қабул қилинган қарорлар ва ҳаракатларнинг иқтисодий ва ижтимоий оқибатларини ҳисобга олишга қодирлик;
- баъзи ҳолларда ижтимоий аҳамиятга молик мақсадларга эришиш учун имтиёзлардан воз кечишга тайёр бўлиш;
- ҳар доим ижтимоий адолат тамойилларига амал қилишга мойиллик ва истакнинг мавжудлиги;
- илмий-техник тараққиёт ва бозор инновацияларининг ютуқларидан самарали фойдаланиш;
- ишнинг манфаати нуқтаи назаридан ўз позициясига зид бўлган таклифлардан фойдаланиш қобилияти;
- вазият мутлақо ноаниқ бўлган ҳолатларда ностандарт қарорлар қабул қилиш, оқилона хатарларни қабул қилиш, ҳаракат қилиш ва муаммоларни ҳал қилишда жасорат кўрсатиш.

3.5. Менежер маҳорати

Ҳар бир *профессионал маҳорат* - бу касбий билим, кўникма ва қобилиятлар комбинациясидир. Менежер кўникмаларининг асосий таркибий қисми бошқарув услубидир. Ҳар бир менежер аслида менежер сифатида менежмент фаолияти асосларига, асосий ҳаракатларни бажариш техникасига эга бўлиши керак. У бошқарувчи сифатида ташкилотларнинг назарий ва амалий асосларини пухта билиши, асосий бошқарув ҳаракатларини - мақсадларни белгилаш, режалаштириш, ташкиллаштириш, қарорлар қабул қилиш, назорат қилиш, баҳолаш, тартибга солиш ва ҳоказоларни амалга ошириш учун кўникма ва малакаларга эга бўлиши керак. Маҳоратнинг ушбу компоненти менежернинг бошқа бошқарув соҳаларига тайёргарлиги билан боғлиқ.

Этикавий (ахлоқий-психологик) тайёргарлик - раҳбарнинг ички ва ташқи соҳадаги мақсадлар, вазифалар, имкониятлар, воситалар ва усуллар билан боғлиқ этикавий (ахлоқий-психологик) меъёрларни билиши ва уни англаб етишидир. У бозор шароитида менежментнинг ижтимоий таркибий

қисми ҳақида фалсафий эмас, балки амалий тушунчани тақдим этиши лозим. Бу ахлоқнинг ажралмаслиги, ҳаракатларининг ижтимоий-ахлоқий жиҳатлар билан ўзаро боғлиқлиги, у билан ҳисоблашиш истагининг мавжудлиги, бошқарув вазифаларини ахлоқий меъёрларга мувофиқ равишда тўғри ҳал қилиш қобилиятини англатади.

Мутахассиснинг этикавий тайёргарлигининг таркибий қисмлари қуйидагилардан иборат:

а) ахлоқий билимлар ва эътиқодлар;

б) юқори ахлоқий хатти-ҳаракат кўникма, қобилият ва одатлари;

в) маънавий-ахлоқий меъёрлар ва қадриятлар - маъмур томонидан маънавий меъёрларни сўзсиз қабул қилишини ифода этувчи, чуқур шахсий маъно ва туйғу билан ранг-баранг бўлиб, бошқариш ва ҳал қилишда мезонга айланган, зарур, рухсат этилган установка;

г) касбий муҳим ахлоқий ва психологик - менежер ўз ишида барқарор намоён бўладиган шахсий хусусиятлар.

Менежер профессионализмини ташкил қилувчи бошқа компонентларнинг асосий таркибий қисмлари қуйидагилардан иборат:

- тадбиркорлик маҳорати - иқтисодий ва молиявий муаммоларни ҳал қилиш қобилияти;

- ишлаб чиқаришни бошқариш маҳорати;

- ходимлар билан ишлаш маҳорати;

- коммуникатив компетенция, очиқлик;

- экстремал шароитларда хавфсизликни таъминлаш имкониятига ва бу борадаги ҳаракатларга тайёрлик.

3.6. Менежер қобилияти

Классик профессионаллик ҳар доим юқори ривожланган қобилиятларга боғлиқ бўлади. Менежер учун интеллектуал қобилият муҳим аҳамиятга эга. Бунда когнитив фазилатларнинг ажралмас тўплами ва унинг юқори чўққиси тафаккур ҳисобланади. Менежер ақлли шахс бўлиши талаб этилади. Унинг

ақл-идроки кенглиги (тизимли, панорамик, кенг қамровли, ўта вазиятли) ва ижтимоий ҳамда бозор ҳақиқатини, унинг ичидаги фаолияти, амалийлиги, аналитик ва синтетик характери ("ҳамма нарсани жой-жойига қўйиш" қобилияти) билан фарқ қилиши керак. Тасаввур, равшанлик, мантиқлилик, танқидийлик, башорат, тезлик, ҳаракатчанлик, жасорат (фикрларни тан олиш ва бошқалар учун имконсиз бўлиб кўринадиган нарсани жиддий кўриб чиқиш қобилияти), ноаниқликка қаршилиқ кўрсата билиш.

Интеллектуалнинг ижодий намоён бўлиши (ижодий қобилият) менежер томонидан қуйидагича ифодаланади:

- a) янгиликни доимий қидириш ҳисси;
- b) ўз фаолият соҳаси билан боғлиқ сўнгги илмий ва амалий ишланмаларни кузатиш;
- c) ижодий иштиёқ билан бошқаларни руҳлантириш қобилияти;
- d) илмий ва технологик тараққиётнинг энг яхши ютуқларидан самарали фойдаланиш қобилияти;
- e) тезкорлик, зукколик, ижодкорлик (бу сифатнинг асосий кўрсаткичи, мумкин бўлган ҳамма нарса амалга оширилганда, умидсиз бўлиб туюлган вазиятлардан чиқиш йўллари топиш қобилиятидир);
- f) демократик тафаккур - бўйсунувчиларнинг фикрлари ва хатти-ҳаракатларига тўсқинлик қилмаслик, бошқаларнинг таклифларини тинглашга ва уларни диққат билан кўриб чиқишга тайёрлик. Лекин бошқаларнинг таъсирига ҳаддан ташқари мойиллик шарт эмас ва муҳокама қилинган, қабул қилинган қарорларни бажаришда қатъийлик кўрсатиш;
- g) янги маҳсулотлар ва таклифларни малакали баҳолаш, фойдали, бизнесни проекцион, саргузаштлардан ажратиш қобилияти;
- h) ишнинг манфаати учун бошқаларнинг таклифларидан, гарчи улар ўзларининг позицияларига зид бўлса ҳам, фойдалана олиш, лекин ундан ўзининг устунлигини намоён қилиш.

Менежер ўзининг ихтиёрий фазилатлари билан боғлиқ бўлган асосий иш қобилиятига: фаоллик, қатъиятлилиқ, ташаббускорлик, мустақиллик,

ташкilotчилик, аниқлик, интизом, мулойимлик, қатъийлик, чидамлилик, жасорат кабиларга эга бўлиши мақсадга мувофиқдир. Жавобгарликни ҳис қилиш, жавобгарлик юкининг оғирлигини ва жавобгарликни ўз зиммасига олиш жуда муҳимдир.

Ишбилармонлик қобилиятининг махсус гуруҳи бу ташкилий қобилиятдир. Л.И.Уманский томонидан ишлаб чиқилган тузилмага қуйидагилар киритилади:

- жамоатчилик шижоати - одамларга ҳиссий-ихтиёрий таъсир этиш, мисол орқали таъсир қилиш, тушунтиришларнинг ишонарлилиги, таклиф кучи, ишонч, ўзига ва бошқаларга нисбатан қатъийлик;

- тадбирларни ташкил этишга мойиллик - ташкилий ишларга ташаббускорларни жалб қилиш, ташкilotчининг вазифалари ва масъулиятини, ташкилий фаолиятда номувофиқлик, ташкилий иш пайтида соғлиқнинг ҳиссий-ижобий ҳолати;

- психологик танловчанлик - психологик кузатиш, тез, аниқ ва кўпинча онгсиз равишда бошқа одамларнинг психологик хусусиятлари ва шароитларини англаш; бошқа одамлар дуч келадиган нарсаларга ҳамдардлик; одамларнинг психологик аҳамиятли хусусиятларини тавсифлашда юқори сезувчанлик ва ҳис-туйғулар, уларнинг ҳамда бошқа одамларнинг хулқ-атворини психологик таҳлил қилиш ва психологик изоҳлашга мойиллик;

- амалий психологик онг - одамларнинг шахсий хусусиятларини яхши ҳисобга олган ҳолда вазифалар ва мажбуриятларни моҳирона тақсимлаш; одамларни тушуниш қобилиятини талаб қиладиган вазиятларда тезкор йўналиш; шахсий ёқтириш ва ёқтирмасликларни, вазифаларни бажариш учун гуруҳларни ёллашда одамлар ўртасидаги муносабатларни ҳисобга олиш; одамларни рағбатлантириш қобилияти;

- *психологик тактика* - одамларга етарлича таъсир кўрсатиш даражасини танлаш; суҳбатдошнинг индивидуал хусусиятларига мос равишда нутқни мослаштириш; алоқа мазмунини индивидуаллаштириш;

одамлар билан муносабатларда эҳтиёткорлик, ҳамдардлик; алоқада соддалик ва табиийлик, турли одамларга мурожаат қилишда адолат ва холислик ҳисси.

Менежер учун *экстремал қобилият* - бозор хусусиятларига кўра кутилмаган, қийин, хавфли вазиятларда ўзини тутиши ва ҳаракатлари талабларига жавоб берадиган индивидуал хусусиятларининг юқори даражаси алоҳида аҳамиятга эга. Улар орасида: экстремал психологик барқарорлик, хавфга қаршилик, ҳаддан ташқари стрессга берилиш, шовқин иммунитети, узок муддатли барқарорлик, асабий жараёнларнинг кучи ва бошқалар алоҳида ўрин тутди. Экстремал барқарорлик ва форс-мажор ҳолатларида самарали ҳаракат қилиш қобилияти, шунингдек, махсус экстремал тайёргарликка ҳам боғлиқ: экстремал хабардорлик, экстремал машғулотлар, шахсий хавфсизликни таъминлашга тайёрлик.

Менежердан нафақат потенциал қобилиятларга эга бўлиш, балки мавжуд фазилатларни намоён қилиш ва яхшилаш имкониятига эга бўлиш ҳам талаб этилади. Бунда энг муҳими профессионал ривожланган психологик фазилатларда ифодаланган касбий ривожланган қобилиятлардир. Улардан энг муҳимлари орасида:

- бозор ва иқтисодий фикрлаш;
- бошқарув фикрлаши;
- кузатув;
- хотира;
- алоқа;
- ташкилийлик, аниқлик ва мажбурият;
- хушёрлик, касбий психологик барқарорлик ва ўзини ўзи бошқариш қобилиятлари ва одамлар билан ишлашга тайёрлик.

Одамлар билан ишлаш қобилияти ўзаро тушуниш ва ишонч, садоқат, умумий қарашлар ва ахлоқий қадриятларни баҳам кўришни, бир-бирларини қўллаб-қувватлашни талаб қилади. Бу муносабатлар корхонанинг ичида ҳам, ундан ташқарида ҳам ташқи шерикларнинг, умумий ва алоҳида шахсларнинг

манфаатларини ҳисобга олган ҳолда қурилган ва улар учун фойдали бўлиши керак.

Менежернинг одамлар билан ишлаши қўшимча равишда унинг касбий (касбий-педагогик ва касбий–психологик) тайёргарлигига боғлиқ. Илмий бошқарув фақат одамлар билан илмий асосланган иш олиб борилганда иш беради, бу эса ушбу икки турдаги тайёрликни шакллантиришни тақозо этади. Биринчидан, психология фанининг тавсияларига асосланган психологик баркамол етакчиликка тайёрлик, иккинчидан, педагогика тавсиялари асосида одамларни ўқитиш ва ривожлантиришга тайёрлик. Иккала фан ҳам менежернинг махсус психологик ва педагогик маҳорат, қобилият, одатлар, ички нуқтаи назар ва технологиялар билан ишлашнинг психологик ва педагогик масалалари бўйича аниқ билимларга эга бўлиши учун хизмат қилади.

3.7. Раҳбар этикаси

Раҳбар этикавий хатти-ҳаракатларининг аҳамияти унинг қуйи бўғинлар билан муносабатида намоён бўлади. Бу барча хорижий нашрларда қайд этилган ва менежерлардан амалий ишларда талаб қилинади. Хориж матнларида ҳам «ахлоқ» сўзининг маъноси ўзбек тилидаги «ахлоқ» ва «ахлоқий» сўзларига тўғри келади. Биз бошқарувнинг ижтимоий масъулияти ҳақида гапирганимизда унинг марказида бу масъулиятни ва унга мувофиқ хатти-ҳаракатни тушуниш, таъқиқланган ва мажбурий кадриятларга қатъий риоя қилиш, адолат, меҳрибонлик, шараф, садоқат, сўз ва хатти-ҳаракатларга содиқлик ва бошқалар ётади.

Собиқ совет даврида Ўзбекистонда социалистик режалаштирилган иқтисодиётнинг бозор иқтисодиётига ўтиши натижасида содир бўлган воқеалар, ҳатто уларни яратувчиларнинг ўзлари ҳам ахлоқий жиҳатдан жуда паст баҳоланади. Бу мамлакат учун зарур бўлган ижтимоий-иқтисодий соҳадан жуда узоқдир ва мавжуд ижтимоий-иқтисодий деформацияларни бартараф этиш, бошқа чоралар қаторида, менежерларнинг юқори этикасини талаб қилади.

Жаҳон амалиётида корхоналар ўзлари менежерлар ва оддий ишчиларнинг ахлоқий хатти-ҳаракатларини, айниқса, мижозлар билан ишлашда ошириш учун турли хил чоралар кўради.

Ахлоқий стандартлар ишлаб чиқилган ва ташкилотнинг фикрига кўра, умумий кадриятлар ва ахлоқий қоидалар тизимини тавсифлайди. Баъзи ташкилотларда ахлоқий одатларни ҳар куни баҳолаш учун доимий равишда ахлоқий меъёрлар ишлаб чиқиш билан шуғулланадиган қўмиталар тузилади. Бундай қўмиталарнинг деярли барча аъзолари юқори даражадаги менежерлардир. Баъзи ташкилотлар бундай қўмиталарни шакллантирмайдилар, лекин иш этикаси бўйича мутахассисни ёллайдилар. Унинг вазифаси ташкилотнинг хатти-ҳаракатлари билан боғлиқ ахлоқий масалалар бўйича қарорларни ишлаб чиқиш, шунингдек, ташкилотнинг "ижтимоий виждон" функцияларини бажаришдир.

Ахлоқий хулқ-атворга ўргатиш ҳамда менежерлар ва бошқа ходимларнинг ахлоқий хатти-ҳаракатларини ташқи мажбурлаш чораларидан ички мажбурлаш эҳтиёжига айлантириш учун касбий ва ахлоқий ривожланиш жуда муҳимдир. Менежерлар меҳнат фаолияти ахлоқи билан яхши таниш бўлиши керак, бу уларнинг ахлоқий муаммоларга мойиллигини оширади, натижада ахлоқий меъёрларга риоя қилиш одат тусига киради ва кейинчалик эҳтиёжга айланади. Шунинг учун бу иш менежерлар касбий тайёргарлигининг ажралмас қисми бўлиши керак.

Албатта, рақобат, максимал фойда олиш истаги ва бозор ҳаётининг бошқа ҳолатлари кўпинча, менежерни фойда олиш учун ахлоқий меъёрларни, виждонни, шахсий кадр-қимматни менсимасликка ундайди. Аммо ўқитувчилар, шифокорлар, ҳисобчилар, судьялар ва бошқа касб вакиллари, шу жумладан, оддий ходим ҳам худди шундай ниятларга эга. Аксарият ҳолларда ахлоқий тарбиялаш, одоб-ахлоқ, виждонлилик, ўзига ҳурматни йўқотишни истамаслик кўринишидаги ички «тормозлар» ғалаба қозонади. Бозор фаолияти субъектлари учун ўзларининг асослилиги бундан мустасно, улар ўз ҳаракатларининг "охирги натижа воситаларини оқлайди"

формуласига биноан ўзларининг хатти-ҳаракатларини оқлайдиган асослар мавжуд эмас. Адолатсиз воситалар орқали мақсадга эришиш менежернинг ахлоқий принципларига зиддир.

Боб бўйича назорат саволлари:

1. Хорижий тадқиқотларда раҳбар ёки менежер шахси қандай тавсифланади?
2. Психологик портрет (модел) ва хусусан раҳбарнинг психологик портрети деганда нима тушунилади?
3. Замонавий маданиятли ва муваффақиятли менежернинг психологик портретининг асосий таркибий қисмлари нималардан иборат?
4. Замонавий муваффақиятли менежерни тарбиялашнинг асосий элементларини айтиб беринг.
5. Менежернинг касбий ривожланишини ва шахснинг асосий психологик хусусиятларига таъриф беринг.
6. Менежер учун маданиятли мотивация қандай жиҳатларга эга?
7. Менежернинг тайёргарлиги оддий бошқарувчиникидан тубдан фарқ қилиши керак, деган фикрга қўшиласизми?
8. Менежернинг юқори ишлаб чиқариш тайёргарлиги бозорнинг турли сегментларида ишлаш учун менежерларни ўқитишдаги фарқни аңлатадими?
9. Менежер қандай кўникмаларга эга бўлиши керак?
10. Менежер одамлар билан муваффақиятли ишлаши учун қандай кўникмалар ва тайёргарликлар зарур?
11. Замонавий менежернинг ахлоқий тайёргарлиги нималарда кўринади?

Мустақил иш топшириқлари:

1. Менежер шахси типологияси.
2. Менежер таъсири психологияси

Талабалар учун кейс топшириқлар:

БОШҚАРУВ САЛОҲИЯТИНИ БАҲОЛАШГА ҚАРАТИЛГАН ЎЙИН. ГЕНРИ ФОРДНИНГ ТОП МЕНЕДЖЕРЛАРГА НОМЗОД ИНСОНЛАРНИ ҚАНДАЙ СИНОВДАН ЎТКАЗГАН?

Генри Форд ўзининг кўп сонли мулоҳазалари, усуллари, методлари билан машҳур лидер сифатида тан олинувчи Америкалик бошқарувчиларидан биридир. Унинг методларидан бири юқори мартабали лавозимга даъвогар номзодни қанчалик шу лавозимга мослигини англашга ёрдам берувчи метод ҳисобланади. Табиийки ўз амалиётингизда сиз ҳикоя ва саволлар берилгунича кейсни соддалаштиришингиз мумкин. Ёки бўлмаса автомобилдаги саёҳат ўрнига музокаралар ўтказиш хонасини безашингиз мумкин.

Генри Форд мартабали лавозимга номзод кишини автомобил ёнига етаклар, рулга ўтиришини таклиф қилиб, ўзи йўловчи жойига ўтирарди.

Сўнг 5-7 дақиқа ичида машинани қўзғатишни, чапга, ўнгга бурилишни, секин ёки тез юришни айтиб турарди.

Топшириқ савол?

Тинчроқ жойга етгач, у номзодга савол берар эди:

- Энди менга айтингчи нега биз айнан шу ерга келдик?

Ҳурматли талабалар сизлар нима деб ўйлайсизлар?

“ЛОМОНОСОВ УРУШИБ ҚОЛДИ”. БОШЛИҚЛАРНИНГ НИЗОЛАРНИ БОШҚАРИШ КўНИКМАСИНИ БАҲОЛАШ ЎЙИНИ

Низо... Низоларни бошқариш кўникмаси – бошлиқнинг муҳим компетенцияси саналади. Низони тизим номукамаллиги индикатори деб билиш – бу яхши бошлиқнинг хазинаси. Шунингдек, шундай низоли вазиятлар, ҳаттоки ур-йиқит вазиятлари учун бошлиқда бундай шароитларда ишлашнинг аниқ ва комплекс чора тадбирлари бўлиши даркор. Мана сизга бизнинг университет – М.В.Ломоносов немислар билан урушиб қолибди. Сиз эса –Шумахерсиз.Сизнинг зиммангизда тўғри адолатли қарор қабул қилиш

турибди. Олга!

Ломоносов уришиб қолди. Машхур тарихий воқеа. Ломоносов илмий кенгашда Шлезер ва Мюллер исмли немислар билан урушиб кетди. Улардан бири бурнини синдиргани даъвоси билан судга ҳам мурожаат қилди.

Жанжалгача бўлган воқеа баёни:

Фанлар академиясида бир дона ҳам рус йўқ эди. Фақат немислар. Академияга ҳисоботчилик учун русий академик керак эди. Чунки Петр I бу академияни русларни саводли қилиш учун очган эди. Ломоносов айнан қўл келди.

Канцелярия бошлиғи Шумахер (пойгачи Шумахер билан адаштирилмасин) уни катта мамнуният билан ишга олади. Аммо тез орада вазият ўзгарди. Биринчидан Ломоносов улардан саводлироқ одам эди – академиянинг ярим аъзоси лотин тилини билмас эди; Иккинчидан, Академияда коррупция авж олгани аён бўлди. Илм учун сарфланиши керак бўлган пуллар осмонларга учиб кетар, бунинг ҳисоботини ҳеч ким сўрамас эди. Ломоносов бундай шароитда немисларга дарс бериб қўйишга ҳаракат қилар, уларни тарбийлашга уринарди. Баъзида қўл ишлатишдан ҳам тоймас эди. Бундай жанжалларнинг бири сабаб Ломоносовни бир неча ойга қамашади.

Воқеа ҳақида тўлиқ маълумот учун экранга 4-портретни чиқараман:

М.В.Ломоносов, И.Д.Шумахер, А.Л.Шлөзер, Г.Ф Мюллер

Топшириқ: Сиз канцелярия бошлиғи – И.Д.Шумахерсиз. Сизни гарданингизда сизга топширилган юксак вазифа – Академиядаги вазиятни комфорт ва стабил бўлиши юклатилган.

Академияда конфликтоген Ломоносов пайдо бўлди. Ҳар қандай вазиятда жанжал ва уришга ҳаракат қилади. Буларнинг чўққиси яқиндаги Ломоносов ва раҳбар структурасидаги А.Л.Шлөзер, Г.Ф Мюллер билан юзага келган жанжал сабаб бўлди.

Сиз нима қиласиз:

Текширилувчи компетенциялар:

1. Низоларни бошқариш;
2. Мурасага олиб келувчи йўлларни топиш;
3. Персонал(ходимлар)ни бошқариш;
4. Компания кадр-қимматини кўтарувчи шахсларни кадрлаш;
5. Тизимли қарор қабул қилиш кўникмаси;
6. Ўзгаришларни бошқариш кўникмаси.

Боб юзасидан тест саволлари:

1. ... менежернинг профессионаллигини учта сифат билан боғлайди.
 А. М. Педлер
 Б. Лори Муллинс
 С. Дж Бергине
 Д. Т. Бойде
2. ... томонидан олинган маълумотлар Европанинг етакчи компанияларини ўрганиш асосида анъанавий фазилатларга эга менежерларнинг асри тугаганлигини ва бошқа афзалликларга эга янги менежерларга эҳтиёж борлигини таъкидлайди.
 А. Лори Муллинс
 Б. Дж Бергине
 С. М. Педлер
 Д. Р.Хеллер
3. ... томонидан ишлаб чиқилган моделда компания бошқарувининг ваколати функционал, вазиятли, интеллектуал ва ижтимоий компетенциялар йиғиндисидир, деб таърифланади.
 А. В.М. Термал
 Б. Р.Л.Кричевский
 С. G.Xinterxuber ва K.Popp
 Д. А.В. Карпов
4. Бошқа одамлар билан алоқани синхронизация қилиш қобилияти, ким, қачон ва нима айтиши кераклигини аниқлаш қобилияти - бу...

- А. реакция шакли
- Б. "ўзидан воз кечиш" ва ўзига ишонч
- С. сезувчанлик
- Д. мотивацион

5. Қўйидаги олимлардан қаси бири "Бошқарув психологияси" деб номланган ўқув қўлланма муаллифи?

- А. В.М. Термал
- Б. Р.Л.Кричевский
- С. G.Xinterxuber ва K.Popp
- Д. А.В. Карпов

6. Амалий фикрлаш ривожланиши ким томонидан аниқланган?

- А. В.М. Термал
- Б. Р.Л.Кричевский
- С. G.Xinterxuber ва K.Popp
- Д. А.В. Карпов

7. Ким менежер моделини тузишнинг қатъий психологияга интилмасдан, эмпирик таҳлил мантиғига асосланган фазилатлар рўйхатини тақдим этади?

- А. В.М. Термал
- Б. Р.Л.Кричевский
- С. G.Xinterxuber ва K.Popp
- Д. А.В. Карпов

8. Менежер учун раҳбарлик қиладиган корхона учун хос бўлган ишлаб чиқариш технологиялари масалаларида ваколатлар мажбурийдир ва бу тўғрисида ким ўз китобидаги хатбошида келтириб ўтади?

- А. А.В. Карпов
- Б. В.М. Термал
- С. И.Н. Герчикова
- Д. Р.Л.Кричевский

9. ... - ҳаракатлар соҳаларини ривожлантириш ва уларни ҳамкасблари

хамда бўйсунувчиларнинг тушунишини таъминлаш, бошқарувга доир заиф сигналларга асосланган тенденцияларни олдиндан билиш, келажакка йўналтирилган альтернативаларни ишлаб чиқиш ва уларни тўлдириш қобилияти.

А. Стратегик фикрлаш

Б. Тадбиркорларнинг ўзини тутиш услуби

С. Ривожланиш жараёнларини бошлаш ва қўллаб-қувватлаш учун ўрнатиш

Д. Корхонада ташкилий маданиятни яратиш зарурияти

10. ... одамларга ҳиссий-ихтиёрий таъсир этиш, мисол орқали таъсир қилиш, тушунтиришларнинг ишонарлилиги, таклиф кучи, ишонч, ўзига ва бошқаларга нисбатан қатъийлик.

А. Тадбирларни ташкил этишга мойиллик

Б. Психологик танловчанлик

С. Жамоатчилик шижоати

Д. Амалий психологик онг

ТАВСИЯ ЭТИЛАДИГАН АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ:

1. Боймуродов Н. Раҳбар психологияси. - Т.: 2007.
2. Махмудов И. Бошқарув психологияси. -Т.: 2006.
3. Назаров А.. Бошқарув психологияси. -Т.: 2021.
4. Назаров А. Менежмент ва маркетинг психологияси.-Т.: 2020.
5. Старобинский Э.Е. Как управляют персоналом. М.: 1995.
6. Хараш А. У. Руководитель, его личность и деятельность. — М.: 1981.
7. Nik Chmiel, Franco Fraccaroli, Magnus Sverke. An Introduction to Work and Organizational Psychology. An International Perspective. 2017.
8. Scott Tonidandel, Eden B. King, Jose M. Cortina. Big Data at Work. The Data Science Revolution and Organizational Psychology. 2015.

4-БОБ. БОШҚАРУВДА ЛИДЕРЛИК ВА РАЎБАРЛИК УСЛУБЛАРИ

Дарсинг мақсади:

Менежер модели, бошқарув стратегияси, раҳбарнинг ташкилотни стратегик билиши ва зиммасидаги вазифасини шакллантириши, бошқарув услублари ва уларнинг психологик хусусиятлари тўғрисида маълумот бериш.

Режа:

1. *Менежер модели.*
2. *Бошқарув стратегияси.*
3. *Раҳбарнинг ташкилотни стратегик билиши ва зиммасидаги вазифасини шакллантириши.*
4. *Бошқарув усуллари.*
6. *Бошқарув услубларининг психологик хусусиятлари.*

Таянч сўзлар: Менежер модели, бошқарув, режалаштириш, ваколатлилик, инсонпарварлик, инновациявийлик, прагматика, ортоботиклик, бошқарув стратегияси, бошқарув усуллари, авторитар услуб, демократик услуб, либерал услуб.

4.1. Менежер модели

Бошқарувчи ишлаб чиқариш организмнинг мустақил аъзолари ҳаракатидан фарқ қилиб, бутун организм ҳаракатидан келиб чиқадиган умумий вазифаларни бажаради. Образли қилиб айтганда, якка скрипкачи ўзини ўзи идора қилади. Лекин оркестр дирижёрга муҳтождир. Демак, тўғри бошқарувнинг муҳим шарти - бошқарувчининг, яъни раҳбарнинг фаолиятидир.

Бошқарувнинг моҳияти объектив ва субъектив шарт-шароитларини шундай нисбатда уйғунлаштиришни таъминлашдан иборатдир. Бу мўлжалланган мақсадга эришиш имконини беради. Шунинг учун яхши

рахбар одамларга камроқ буйруқ беради, бунинг ўрнига уларнинг меҳнат фаолияти учун зарур бўлган *самарали шароит* яратади.

Рахбар - менежер, у одамлар билан ишлайди, уларнинг касбий ютуқлари ва хавфсизлиги учун жавоб беради, вазифаларни бажариш учун улар куч-ғайратини уюштиради ва уйғунлаштиришни амалга оширади.

Маълумки, жамият *иқтисодий, ижтимоий-сиёсий* ва *маънавий* соҳаларни ўз ичига қамраб олади. Шунга мувофиқ тарзда бошқаришнинг ҳам учта асосий йўналиши мавжуддир. Энг асосийси, *иқтисодий бошқарувдир*. Чунки, иқтисод – моддий ишлаб чиқариш жамият ҳаёти ва тараққиётининг негизини ташкил этади. Республикамиз мустақилликка эришган ҳозирги даврда иқтисодни бошқаришга жиддий эътибор берилаётгани бежиз эмас. Миллий тикланиш иқтисодни қайта қуришдан бошланади. Иқтисодий жиҳатдан Ўзбекистоннинг ривожланган мамалакатларга етиб олиши иқтисодий бошқарувни тўғри йўлга қўйилиши билан чамбарчас боғлиқдир.

Ижтимоий-сиёсий бошқарув кишиларнинг турли жамоалари (ижтимоий гуруҳлар, миллатлар, жамоалар ва б.) ўртасидаги муносабаталарни бошқаришдир. Бошқарувни бу турининг асосий моҳияти - турли гуруҳлар иттифоқини янада мустаҳкамлаш ва тараққий эттиришдан иборат.

Меҳнат жамоаларининг ижтимоий ривожланишида бошқариш катта аҳамият касб этади. Чунки барча иш ва режалар тақдири кўп жиҳатдан жамоа муносабатларининг такомиллашув даражасига, ижтимоий микромуҳитнинг соғлом бўлишига боғлиқдир. Шу жиҳатдан бу турдаги бошқарувдан кўзланган мақсад давлат бошқарувини такомиллаштириб, ижтимоий ўз-ўзини идора қилишга айлантиришдир.

Жамиятни ва айрим аъзолар *маънавий* ривожланишини бошқарув – бошқаришнинг яна бир асосий туридир. Илмий техника ривожланиш асрида маънавий ишлаб чиқариш соҳасини бошқариш ғоят катта аҳамият касб этади. Бу шаклдаги бошқариш, ўқув муассасалари, халқ таълими органлари, фан, адабиёт, санъат, маданият соғлиқни сақлаш каби соҳаларни бошқаришни ўз ичига олади.

Бошқарув инсон миясига таққосланади, бунда шахснинг яратувчилиқ имкониятлари мужассамланган, ундан унинг ижодий қобилияти намоён этилишига кўрсатма берилади. Инсоният томонидан фан-техника, иқтисодиёт ва ижтимоий мувафаққиятлар тобора оширилиб боришига кўра бошқарув фаолиятининг илмга бўлган талаби ҳам тўхтовсиз ўсиб боради. Бундай илмий ёндашиш эҳтиёжини қуйидаги ҳолатлар билан изоҳлаш мумкин:

- биринчидан, бошқарувнинг нодир хусусияти: яратувчанлик (йўқдан бор қилиш), тарқоқ унсурлардан тизим тузиш;
- иккинчидан, раҳбар тасарруфида бўлган ёки у жавобгар ҳисобланган кадриятлар кўламининг жадал ошиши;
- учинчидан, инсонлар куч-ғайратига асосланган бошқарувнинг яратувчилиқ самараси раҳбариятдан ҳар томонлама маълумотлилик, ўз касбининг устаси бўлиш ва тизимли ёндашишни талаб қилади.

Бошқарув фаолияти ўз моҳияти ва хусусияти бўйича жамият ҳаётида ақлий тартибга солиш каби аҳамиятга эга.

Маъмурий раҳбарлар бошқарув бўйича куч-ғайратининг учдан икки қисмини ўз ходимлари орқали амалга оширади, яъни уларнинг кадр-қиммати *мақсадни кўзлаш, ходимларни ишга жалб эта билиш, жамоадаги ўзаро муносабатни белгилай билиш иқтидори билан ўлчанади.*

Бошқарув ҳар доим оқилона бўлиши лозим. Юқори малакали раҳбарларнинг мавжудлиги жамоа иши самарадорлигининг ҳал қилувчи шартидир. *Ҳар қандай ташиқлотнинг меъёрида фаолият кўрсатиши бошқарув тизимидаги ҳокимиятни тўғри тақсимлашга боғлиқ.*

Ҳар бир раҳбарнинг ҳокимлик имконияти унинг лавозим ваколатига кўра белгиланади, бу улар хизмат вазифасини бажариши учун зарур. Олдиндан кўра билиш, режалаштириш, уйғунлаштириш, назорат қилиш, рағбатлантириш, ўқитиш, ижтимоий ақлни тузиш раҳбарнинг асосий вазифаларидандир.

Энг юқори ҳокимлик имкониятига “биринчи шахслар” – тузилмага бошчилик қилувчилар (ОТМ ректори, касб-ҳунар коллежлари ва академик лицейларни директорлари ва б.лар) эгадир. Улар ташкилот ҳаётий фаолияти истиқбол дастурини белгилаб беради, кадрлар сиёсатини амалга оширади. Анча қуйи даражадаги раҳбар (иккинчи ва учинчи даражали шахс)лар биринчи шахслар уларга берган ваколат доирасида иш юритади.

Ишлаб чиқаришни бошқариш омиллари - бошқарув меҳнатининг махсус турларини, бошқарилувчи объектларга таъсир кўрсатишнинг йўналишларидир. *Режалаштириш, ташкил қилиш, созлаш, назорат қилиш, ҳисоб-китоб қилиш амаллари бошқарув омиллари ҳисобланади.*

Режалаштириш - бошқарилувчи объектларни ривожлантириш ва моделлаштиришни, прогноз қилишни ўз ичига олади. *Ташкил қилиш* эса ишлаб чиқариш объектининг тузилишини ва бошқарув тузилишини танлаб олиш ҳамда шакллантиришдир. Тизимнинг элементлари ўртасидаги муносабатларнинг ўзаро ҳаракатини белгилашдир. *Созлаш* – тизимнинг турли элементлари ўртасида режа-топшириқлардан четга чиқиб кетишга йўл қўймасликка қаратилгандир. Бундан ташқари, ҳар бир ходимнинг фаолиятини созлаб боришни ҳам англатади. *Нazorat қилиш* – ишлаб чиқаришнинг амалдаги жараёнини ва тараққиётини режага қанчалик мувофиқлигини кузатиб ва текшириб туришдан, шунингдек, ҳар бир ходим фаолиятини текширишдан иборатдир. *Ҳисоб-китоб* қилиш эса, режани қандай бажарилаётганлигига яқун яшадир. Ҳисобга олиш ахборотларни яқунлашга, уни тизимга солишга имкон беради. Шунингдек, у мазкур тизимнинг кейинги даврга мўлжалланган иш дастурини ишлаб чиқиш учун ахборот базасидан тўлиқ фойдаланишга имкон беради.

Бошқарув тизимидаги тартибга туширилган мақомлар исталган тузилманинг меъёрда фаолият кўрсатишнинг муҳим шарти ҳисобланади.

Турли раҳбарлар лавозим ваколати катта-кичиклигига қарамай улар учун қуйидаги тамойилларга кўра бошқарув ахлоқининг умумий негизи хосдир:

•ваколатлилик — лозим ваколатини малакали бажариш учун зарур билим, тажриба ва ўқувга эга бўлиш;

•инсонпарварлик — хизмат хулқидаги инсонни севиш ва эзгу ахлоқий хислат, одамлардаги энг яхши шахсий ишга қобиллик сифатларини очишга интилиш;

•инновациявийлик - янгиликни излаш, унга интилиш иштиёқи, асосли таваккал қила олиш қобилияти;

•прагматика — натижаларга кўра ишлаш, иш вақтидан самарали фойдаланиш, фаол инвестиция фаолияти;

•ортоботиклик - ўз ҳаётини кадрлай билишни англаш, келажакка бўлган барқарор ишонч, атроф-муҳитга ғамхўрлик билан муносабатда бўлиш.

Маъмурий раҳбар (биринчи шахс) муваффақияти кўп жиҳатдан у ўз ҳокимиятини бошқа раҳбарлар билан қанчалик бўлиша олиши ва ўзига бўйсунувчиларнинг ишбилармонликларидан қанчалик кенг фойдалана олишига боғлиқ. Шунга боғлиқ равишда маъмурий раҳбар хатти-ҳаракатининг тўрт услубини шартли равишда фарқлаш мумкин:

- автократик : раҳбар — бажарувчи;
- бюрократик: бошқарув “номенклатура ғилдираги” — бажарувчи;
- демократик: раҳбар — бошқарув “ижтимоий ғилдираги” — бажарувчи;
- аристократик: раҳбар - меҳнатни рағбатлантириш тизими — бажарувчи.

Бошқарув фаолияти назарияси ва амалиёти менежер моделини юзага келтирди. Мазкур моделга мувофиқ у етук шахс бўлиши керак. У истараси иссиқлик, очик кўнгиллилик, оқиллик ва иродалилиқ каби тизим ташкил этувчи юксак инсоний сифатларга эга бўлиши лозим. Менежер жисмонан баркамол бўлиши керак : соғлом танда — соғлом ақл деб бежиз айтилмаган. Очик кўнгиллиликни менежер ачиниш ва ҳамдардлик қилиш каби хислатларда намоён эта билиши, виждон амрига қулоқ солиши керак. Менежер фикрлайдиган, ўз ақлий қобилияти нималарга қодирлигини билиши

ва идроклай олиши лозим. Менежерда, албатта, мустаҳкам ирода бўлиши шарт, чунки бошқарув, бу ҳамиша ҳокимиятдир. Менежернинг маданиятлилик даражаси – инсон тафаккури ва бадиий ижодиёти энг яхши натижалари даражасида бўлишлик хусусидаги доимий эҳтиёж, бу унинг этика, эстетика, сиёсатшунослик, социология ва психология бўйича етарли билим ва малакаларга эга бўлишида намоён бўлади. Бошқарув фаолиятига антропологик ёндашиш менежерни кенг маданий тайёргарликка эга бўлиши зарурлигини тақозо этади.

Антропологик билимлар менежерга ўз касб вазифасини бажариш жараёнида одамлар билан мулоқотда бўлиш ва биргаликда ҳаракат қилиш, шахсий ишбилармонлик сифатларини намоён этиш ва энг яхши касбий натижаларга эришиш учун зарурдир. Булар айниқса, таълим, хизмат кўрсатиш, тиббиёт, савдо ва тадбиркорлик каби фаолият соҳаларида катта аҳамият касб этади.

Кўпчилик ривожланган мамлакатларнинг олий таълим муассасаларида ва бизнес билан боғлиқ барча мактабларда ихтисослаштирилган инсоншунослик фанлари ўқитилади: саноат психологияси, ишлаб чиқариш социологияси, тадбиркорлик одоби, ишбилармонлик иқтидори ва б. Кўпчилик университетларда шоирлар, рассомлар, маданият арбобларининг маърузалари режалаштирилган. Раҳбарларни инсоншунослик бўйича тайёрлашда Европа Маъмурий бошқарув институти (Франция)да, Бошқарув халқаро институти (Швейцария) ва Барселона олий бошқарув таълим институтида қизиқарли тажриба тўпланган. Раҳбарлар тайёрлаш бўйича Токиодаги марказ жаҳонга маълум.

Менежернинг инсоншунослик маълумоти, бу антропологик билимлар тизими бўлиб, унинг менталитети фаолиятининг сўзлар ёрдамида образ яратиш негизи ҳисобланади. Қуйидагилар мана шу негизга таалуқли: бошқарув психологияси, бошқарув педагогикаси, бошқарув одоби, бошқарув социологияси, бошқарув риторикаси, бошқарув ортобиотикаси, бошқарув имишшунослиги.

Менежернинг инсоншунослик технологиявийлиги – бу ўқувлар мажмуи, шу туфайли антропологик бўлимлар унинг амалий хатти-ҳаракатлари (ахборот тўплаш, бошқарув қарорлари қабул қилиш, футурологик лойиҳалаш, ишбилармонлик салоҳияти)да амалга оширилади. Инсоншунослик технологиясидан тўғри фойдалана билиш раҳбарга фаолиятини яхши олиб боришни кафолатлайди.

4.2. Бошқарув стратегияси

Яхши стратегия ва стратегияни аъло даражада амалга ошириш - яхши бошқарувнинг энг ишончли белгиси. Истиқболни аниқ башорат қилиш учун стратегия зарурдир. Чунки, стратегия – бу истиқболни тадқиқ қилиш, турли сценарийларни таҳлил этиш санъати ҳамда истиқболда рақобат курашида афзаллик берувчи ғоядир. Бошқарув стратегияси – бу стратегик мақсадни амалга оширишга қаратилган фаолиятдир. Шунинг учун яхши стратегия ва стратегияни аъло даражада амалга ошириш – яхши бошқарувнинг энг ишончли белгиси.

Бошқарув стратегияси бешта бир-бирига боғлиқ масалани ҳал этишга асосланади:

- 1. Ташкилот бажариши лозим бўлган стратегик вазифаларни кўра билиш, ҳаракатларнинг узоқ муддатли йўналишини шакллантириш.*
- 2. Стратегик кўра билиш ва зиммадаги вазифани аниқ мақсад ҳамда топшириққа айлантириш.*
- 3. Мақсадлар ва вазифаларга эришиш стратегиясини ишлаб чиқиш.*
- 4. Қабул қилинган стратегияни малакали ҳамда самарали тадбиқ этиш ва амалга ошириш.*
- 5. Иш натижаларини баҳолаш, янги йўналишларни ўрганиш ва ривожланишнинг узоқ муддатли йўналиши, стратегия мақсадлари ёки амалдаги тажрибага асосан уни амалга ошириш усуллари, ўзгарувчан шароитлар, янги ғоялар ва имкониятларга нисбатан тўғриловчи хатти-ҳаракатларни амалга ошириш.*

4.3. Раҳбарнинг ташкилотни стратегик кўра билиши ва зиммасидаги вазифасини шакллантириши

Бу вазифани бажаришда ташкилотларнинг раҳбарлари қуйидаги саволга жавоб бериши лозим: *”Биз нима қилмоқчимиз ва нимага эришамиз?”* Зиммадаги вазифа баён қилинганда ташкилот фаолиятининг тавсифи аниқлашади ва у мижозлар учун нима қилиши кераклиги белгиланади. Ўз ходимларида “мақсад туйғуси”ни юзага келтириш учун раҳбар уларни ташкилотнинг стратегик мўлжали ва зиммадаги вазифа тўғрисида хабардор қилиши лозим.

Яхши ўйланган стратегик мўлжал ташкилотни истиқболга тайёрлайди, ривожланишининг узоқ муддатли йўналишини белгилашга ёрдам беради.

Мақсадларни белгилаш. Зиммадаги вазифа ва режлаштиришнинг йўналишлари тўғрисидаги раҳбариятнинг баёнини ўзгартириш натижаси бўлиб, ташкилот ишининг аниқ мақсад ва вазифалари ҳисобланади. Улар тигиз, аммо эришса бўладиган бўлиши лозим. Митчелл Лейбовиц (Per Boys-Mannu, Moe and Jack компаниясининг директори) шундай деган эди: *«Агар сиз ўртача натижага эришмоқчи бўлсангиз, унда ўз олдингизга ўртача мақсадларни қўйинг»*. Мақсадлар – ташкилот иш сифати ва тараққиётини кўрсатувчи мўлжалдир.

Раҳбарият томонидан белгиланадиган мақсадлар *қисқа* ва *узоқ* муддатлига ажралади. Қисқа муддатли мақсадлар раҳбарият яқин вақт ичида эга бўлиши лозим бўлганларни белгиласа, узоқ муддатлилиги анча узоқ вақт мобайнидагисини белгилайди. Қисқа ва узоқ муддатли мақсадларни уйғунлаштириш керак бўлган ҳолларда кейингиси устувор ҳисобланади.

Мақсадларни белгилашда барча раҳбарлар иштирок этиши лозим. Ташкилотнинг барча бўлинмалари олдига аниқ вазифалар қўйилади, буларни ҳал этиш умумий мақсадга эришилишига муайян ҳисса бўлиб қўшилади. Мазкур ҳолда тизимли ёндашишдан фойдаланилади: *бўлинмалар вазифаси ташкилот умумий мақсадларининг узвий қисми ҳисобланади*. Агар барча

даражадаги раҳбар тегишли мақсад ва вазифаларнинг бажариши учун масъулиятни ўз зиммасига олса, бунда ташкилотда ишчанлик муҳити қарор топади, бу ишда юқори натижаларга эришишга йўналтирилган бўлади.

Мақсадга эришиш стратегиясини ишлаб чиқиш. Стратегияни ишлаб чиқишда асосий бошқарув муаммоси, яъни ташкилот аҳволини ҳисобга олган ҳолда самарали натижаларга ва унинг истикболига қандай эришиш белгиланади. Стратегия натижаларга эришиш *воситаси* ҳисобланади. Бундай ҳаракат тарзига ташкилот, мақсад ва вазифаларга эришиш учун раҳбарлар амал қилиши шарт. Ташкилот стратегияси асосий бошқарув вазифасини ҳал этишга йўналтирилган ўзаро боғлиқ ҳаракатлар ва ишга ёндашувлар мажмуидан иборатдир.

Стратегияни ишлаб чиқиш ташкилот ички ва ташқи ҳолатига *ташхис қўйишидан* бошланади. Чунки тўғри ташхиссиз ёки умуман бусиз чуқур ўйланмаган стратегик ҳаракат қабул қилиниши мумкин.

Ташкилот стратегияси, қоидага кўра, қуйидаги мутаносибликлардан иборат бўлади:

- *пухта ўйланган ва мақсадга йўналтирилган ҳаракатлар;*
- *агар қутилмаган йўналиш юзага чиқса ва зарур бўлса, унга жавобан хатти-ҳаракатлар, масалан рақобат тазйиқи содир бўлса ва ҳ. к.*

Амалдаги стратегия тарихи 5- расмда берилди.

Расмдан кўринадики, янгича вазият (ўзгарувчан шароит)лар юзага келиши натижасида режадаги стратегия ўзгариши мумкин экан. Таълим соҳасидаги бундай вазиятларга фан, техника, технология, иқтисод, маданият, таълим ва ҳ. к.даги янги натижаларни; янги қонунлар юзага келиши ёки ҳукумат сиёсатининг ўзгариши; таълим хизматига қизиқишнинг ошиши ва ҳ. к.ларни киритиш мумкин.

Ташкилот стратегияси бир вақтнинг ўзида ҳам режадаги ва адаптив (мослашувчан) ҳисобланади.



5- расм. Амалдаги стратегиянинг юзага келиш тарихи.

Ташкилот стратегиясини тез-тез *"заргарона созлаш"* ёки бошқариш одатдаги ҳол ҳисобланади. Булар ташқи ва ички ўзгаришлар миқдори сезиларли даражада жамланиши бўйича амалга оширилади. Шунинг учун стратегия узоқ муддат мобайнида камдан-кам ҳолдагина ўзгармай қолади. Бироқ стратегияни тубдан ўзгартириш камдан-кам юз беради, қоидага кўра, танг вазиятлардагина шундай бўлиши мумкин. Стратегик кўра билиш ва вазифанинг шаклланиши, мақсаднинг аниқланиши ва стратегияни қабул қилиш - бу ривожланиш йўналишини ишлаб чиқиш жараёнининг асосий вазифаси. Булар барчаси биргаликда стратегик режани ташкил этади.

Стратегияни жорий этиш ва амалга ошириш. Стратегияни жорий этиш асосий маъмурий вазифадир, у ўз ичига қуйидаги асосий жиҳатларни олади:

- *стратегияни муваффақиятли амалга оширишга қобил ташкилот тузиш;*
- *стратегик соҳа муваффақияти учун муҳим бўлган ресурсларни йўналтирувчи молиявий режани ишлаб чиқиш;*
- *ходимлар учун кўзланган мақсадга жадал эришишга йўналтирилган асосларни ишлаб чиқиш;*
- *мукофотлаш тизимини қўйилган мақсадларга эришиш натижалари билан боғлаш;*
- *ташкилотда стратегияни муваффақиятли амалга ошириш учун имконият тугдирувчи муҳит ва ишчанли вазиятни юзага келтириш;*

- ташкилотнинг ҳар бир аъзосига кунма-кун ўз вазифасини самарали бажаришига имкон берадиган қўллаб-қувватлаш ички тизимини барпо қилиш;

- мунтазам такомиллаштириш амалиёти ва режасини (малака ошириш ёки қайта тайёрлашни) татбиқ этиш;

- стратегияни олдинга силжитишни бошқариш ва уни амалга оширишни мунтазам яхшилаш учун зарур бўлган ички етакчилик тизимини жорий этиш.

Маъмурий вазифа нима қилиняпти ва стратегияни самарали амалга ошириш учун нималарни қилиш кераклигининг мутаносиблигига эришишдан иборатдир.

Стратегия билан ташкилий имкониятлар, стратегия билан мукофотлаш тизими, стратегия билан қўллаб-қувватлаш ички тизими, шунингдек, стратегия билан ташкилий маданият (кадриятлар ва эътиқодлар шаклида намоён бўлувчи) ўртасида мутаносиблик қанча юқори бўлса, стратегия шунча муваффақиятли амалга оширилади.

Ишларни баҳолаш, янги йўналишларни ўрганиш ва тўғриловчи ҳаракатларни амалга ошириш. Бошқарув стратегиясининг юқорида кўриб ўтилган тўрт вазифасини бирданига ва тугал ҳал этиб бўлмайди. Узоқ муддатли мақсадлар ўзгартиришни тақозо этиши мумкин: улар оширилиши ёки пасайтирилиши эҳтимолдан ҳоли эмас, бу тўпланган тажриба ва келажақдаги истиқбол билан боғлиқ. Ташкилотнинг стратегиясини амалга ошириш йўллари қабул қилиш таҳлил этилади ва янги, янада самаралироқ йўللарни излаш амалга оширилади.

Ташкилот вазифаси, мақсади ва стратегияси, шунингдек, стратегияни амалга оширишга ёндашишлик ҳеч қачон тугал бўлмайди. Ишларни баҳолаш ва тўғрилаш ҳаракатларини амалга ошириш меъёрий ҳол ҳисобланади ва стратегик бошқарув жараёнининг узлуксиз давом этадиган зарур унсурлари бўлиб қолади.

Санаб ўтилган стратегик вазифалар раҳбарнинг бошқа лавозим мажбуриятлари (кундалик ишни назорат қилиш, танг вазиятларни ҳал этиш, йиғилишлар ўтказиш, ҳисоботлар тузиш, инсонларга оид муаммони ҳал қилиш, махсус топшириқлар, жамоатчилик мажбуриятларини бажариш ва ҳ.к.)лардан ажралган ҳолда мавжуд бўлмайди. Кейингилар бутуқлар бўлиб, тана – стратегик бошқарув вазифаси атрофида жойлашади.

Юқорида берилганлардан келиб чиқиб шундай хулоса қилиш мумкин, яъни бошқарув стратегияси бешта ўзаро боғлиқ вазифани бажаришга асосланади: стратегик кўра билиш ва ташкилот вазифасини шакллантириш; мақсадларни белгилаш; мақсадларга эришиш стратегиясини ишлаб чиқиш; стратегияни жорий этиш ва амалга ошириш; ишларни баҳолаш, янги йўналишларни ўрганиш ва тўғирловчи ҳаракатларни амалга ошириш.

4.4. Бошқарув усуллари

Бошқарув усуллари – бу белгиланган мақсадларга эришиш учун бошқариладиган объектга таъсир қилишнинг усуллари ва йўллари тўпламидир. Қуйидаги асосий бошқарув усуллари мавжуд: ташкилий-маъмурий усуллар; иқтисодий усуллар; ижтимоий-психологик усуллар; эвристик усуллар.

Бошқарувнинг ташкилий-маъмурий усуллари жамоа ишининг аниқ, интизомли ва тартибли бўлишини таъминлайди. Раҳбар бу усулларни маъмур сифатида, ҳокимият субъекти сифатида меҳнат ва ҳўжалик қонунчилигининг ҳуқуқий ҳужжатларига асосланган ҳолда қўллайди. Ушбу усуллардан фойдаланишнинг асосий мақсадлари: меҳнат муносабатларини ҳуқуқий тартибга солиш, қонунийликни мустаҳкамлаш, корхона ва унинг ходимларининг ҳуқуқлари ва қонуний манфаатларини ҳимоя қилиш.

Ташкилий ва маъмурий усуллар шахс ва жамоага бевосита ёзма ёки оғзаки равишда берилган буйруқлар, фармойишлар, оператив кўрсатмалар, уларнинг ижроси устидан назорат, меҳнат интизомини қўллаб-қувватлаш бўйича маъмурий воситалар тизими ва бошқалар орқали таъсир кўрсатади.

Раҳбар ташкилий-маъмурий усулларни куйидаги шаклларда қўллаши мумкин:

- * мажбурий кўрсатмалар (буйруқ, таъқиқ);
- * мувофиқлаштирувчи чора-тадбирлар (маслахат, келишув);
- * тавсиялар, тушунтиришлар, тилаклар, таклифлар.

Аслида, ташкилий ва маъмурий усуллар бу айниқса, ишдан қочадиган ходимлар учун мажбурий усул ва воситалардир.

Онгли ишчилар учун бу усуллар тавсия ва тилаклар шаклидаги хайрихоҳлик мазмунига эга бўлиши керак. Вазифаларни белгилаш ва уларни ҳал қилиш учун рағбатлантирувчи шарт-шароитларни яратиш орқали амалга ошириладиган билвосита таъсир усуллари янада самарали ҳисобланади.

Бошқарувнинг иқтисодий усуллари ходимларга таъсир кўрсатишнинг асосий воситасини ифодалайди. Бунинг сабаби шундаки, улар бутун жамоанинг эҳтиёжларини, хусусан, шахснинг эҳтиёжларини қондиради. Иқтисодий усуллар меҳнат қилиш фаоллигига ва ташкилотнинг захираларини аниқлашга ёрдам беради. Бугунги кунда моддий рағбатлантириш интизомни мустаҳкамлаш ва меҳнат унумдорлигини оширишда муҳим омил бўлиб қолмоқда. Раҳбар одам ходимнинг шахсий иқтисодий манфаатларидан фойдаланиб, унинг бутун ташкилот фойдаси учун юқори фидойилигига эришиши мумкин.

Иқтисодий усуллар ташкилотнинг мустақиллигини кенгайтириш шароитида, жамоа моддий жамғармалар, олинган даромад (фойда), иш ҳақини тасарруф қилганда ва ўзининг иқтисодий манфаатларини амалга оширганда янада самарали бўлади. Ташкилот бошқарувидаги иқтисодий муаммоларни ҳал қилиш учун режалаштириш, нархлаш, молиялаштириш ва ҳоказоларнинг математик моделларига асосланган иқтисодий ва математик усуллар ҳам қўлланилади.

Бошқарувнинг ижтимоий-психологик усуллари ходимларнинг ижтимоий фаоллигини ошириш, жамоада соғлом маънавий-психологик муҳитни яратиш, жамоатчилик туйғусини, ўзаро дўстона ҳамжиҳатликни

тарбиялаш мақсадида қўлланилади. Улар меҳнат учун ахлоқий рағбатлардан фойдаланишга асосланган бўлиб, маъмурий топшириқларни онгли бурчга, ходимнинг ички эҳтиёжига айлантириш мақсадида шахсга психологик усуллар ёрдамида таъсир кўрсатади. Бунга шахсий намуна, ишонтириш, сингдириш, рағбатлантириш, мажбурлаш каби усуллар орқали эришилади.

Бошқарувнинг *эвристик усуллари* – бу мантикий усуллар ва интуитив тахминлар тизими бўлиб, у раҳбарга ўзи ўрганган билим ва кўникмалар билан ҳал этилмайдиган муаммоларни ечишга имкон беради. Ушбу усуллар бошқарувчи кутилмаган, ўта оғир шароитларда, тўлиқ маълумот ва вариантларни қидириш учун вақтга эга бўлмасдан қарорни ишлаб чиқишида қўлланилади.

Раҳбарнинг эвристик фаолияти усулларига анаксиоматизация (юнон. *axia* - қиймат ва *an* - салбий заррача) киради ва у иккинчи даражали белгиларни чиқариб ташлаш, вазиятнинг айрим шароитларини эътиборсиз қолдиришдан иборатдир. Анаксиоматизация – математик моделларни яратиш ва компьютердан фойдаланиш учун зарур бўлган шарт ҳисобланади. Компьютер мумкин бўлган вариантларни кўриб чиқади ва расмий муаммоларни ҳал қилади, бошқарувчи эса муҳим бўлмаган маълумотларни чиқариб ташлаган ҳолда асосий жиҳатларга эътибор беради. Ост онг, ҳистуйғу раҳбарга бошқарув қарорини ишлаб чиқиш учун энг муносиб бўлган эвристикани маслаҳат беради.

4.5. Бошқарув услубларининг психологик хусусиятлари

Раҳбарлик ва етакчилик соҳасидаги энг қизиқарли ва ўрганилган масалалардан бири бошқарув *услубидир*. Бу йўналишда немис психологи К.Левин анча самарали иш олиб борган. К.Левин тадқиқотларининг объекти ўспирин болалар (11-12 ёшдаги ўғил болалар) гуруҳлари бўлиб, улар катталар раҳбарлиги остида ота-она ниқобларини яшашган. Тажрибаларнинг мантиғига кўра, улар уч гуруҳга бўлинган эди. Ҳар бир гуруҳнинг бошида "авторитар", "демократик" ва "бепарволик" (баъзан "анархистик" деб

таржима қилинган) деб номланган раҳбарликнинг турли услубларини намоёниш этган ёши катта одам бор эди.

Тажриба давомида аниқланган хулосалар ва қонуниятларга асосланиб, Левин авторитар, демократик ва бепарволик каби классик бошқарув услубларининг ҳар бирини тавсифлаб берди. Адабиётда уларнинг турли номлари мавжуд: авторитарни директив, бепарволикни анархистик, нейтрал, расмий, рухсат берувчи, либерал деб ҳам аташади. Ушбу услубларнинг ҳар бирининг мазмунини очиб беришда "авторитар", "демократик" ва "либерал" тушунчалари қўлланилади.

К.Левин ва унинг ходимлари ўзларининг тажрибалари асосида ушбу муайян вазият учун энг мақбул раҳбарлик услуби бу демократик услуб эканлигини аниқладилар. Биринчидан, бу услуб янада қулай муҳитни яратади ва гуруҳ аъзоларини биргаликдаги фаолиятга янада фаол жалб қилишга ёрдам беради. Иккинчидан, раҳбарликнинг бундай услубида гуруҳ юқори қониққанлик, ижодкорликка интилиши билан ажралиб туради. Ва ниҳоят, учинчидан, бу услуб раҳбар ва гуруҳ ўртасида энг қулай муносабатларни ўрнатишни таъминлайди.

Раҳбарликнинг авторитар услуби ёрдамида гуруҳ демократик услубга қараганда кўпроқ ишларни амалга оширди, аммо бу ерда унга нисбатан паст мотивация, ҳаракатларнинг ўзига хослиги кузатилади. Бундай гуруҳларда жамоавий фикрлаш йўқ бўлиб, кўпроқ тажовузорлик пайдо бўлади. Унда раҳбарга ва гуруҳнинг бошқа иштирокчиларига нисбатан ўзини четга олиш, руҳий тушқунлик ва ташвиш белгилари, қарамлик ва итоаткор хатти-ҳаракатлар кузатилди.

Раҳбарликнинг демократик услуби билан таққослаганда, либерал услубида иш ҳажми камайди, сифати пасайди, кўпроқ ўйин намоён бўлди ва сўровларда демократ етакчининг афзаллиги қайд этилди. К.Левин

тадқиқотлар асосида ҳар бир услубнинг тахминий тавсифини ва уни қўллашнинг мақсадга мувофиқлигини келтириб берди⁴.

1. *Авторитар услуб*. Қарор якка раҳбар томонидан қабул қилинади. У қўл остидагиларга нисбатан ҳукмронлик билан таъсир кўрсатади, иштирокчиларнинг вазифасини қатъий белгилайди, батафсил назоратни амалга оширади, бошқарувнинг барча асосий функцияларини ўз қўлида жамлайди. Ушбу услуб яхши тартибга солинган (тузилган) вазиятларда, қўл остидагиларнинг фаолияти алгоритмик (белгиланган қоидалар тизимига мувофиқ) аҳамиятга эга бўлганда энг самарали ҳисобланади. Алгоритмли муаммоларни ҳал қилишга қаратилган.

2. *Демократик услуб*. Қарорлар раҳбар томонидан қўл остидагилар билан биргаликда қабул қилинади. Бундай услубда раҳбар гуруҳни қўл остидагилар билан уларга эркинлик берган, ўз қарорларини муҳокама қилишни ташкил этган, ташаббусларни қўллаб-қувватлашга интилан ҳолда биргаликда бошқаришга интилади. Ушбу услуб заиф тузилган вазиятларда ўта самарали ҳисобланади ва шахслараро муносабатларга, ижодий муаммоларни ҳал қилишга қаратилган бўлади.

3. *Либерал услуб*. Қарорлар қўл остидагилар томонидан раҳбарга мажбуран ўтказилади. У гуруҳнинг фаол бошқарувидан деярли четлаштирилади, ўзини оддий иштирокчидек тутати, гуруҳ иштирокчиларига тўлиқ эркинликни беради. Гуруҳ аъзолари ўз истакларига мувофиқ ўзини тутати, уларнинг фаолияти бетартиб амалга оширилади. Ушбу услуб гуруҳ фаолиятининг энг самарали йўналишларини излаш ҳолатларида унумлироқ ҳисобланади.

Шундай қилиб, бошқарув услуби бу биргаликдаги фаолият мақсадларига мувофиқ раҳбарнинг қўл остидагиларга таъсир қилиш усуллари, воситалари ва шакллариининг нисбатан барқарор тизимидир. Бу муайян раҳбар фаолиятининг субъектив-шахсий хусусияти, қўл остидагилар билан ишлашнинг ўзига хос психологик услубдир. Ҳар бир муайян раҳбар

⁴ Қаранг: Урбанович А. А. Психология управления: Учеб. пособие. — Мн., 2004. — С. 62-65.

фақат битта услубга эга бўлиши мумкин эмас. Шаклланаётган муайян вазиятга қараб, кўпинча турли услубларнинг улардан бирининг ҳукмронлиги билан ажралиб турадиган ўзига хос хусусиятларининг бирлаштирилиши кузатилади. Учта услубдан бири бошқарувнинг шахсий услубида ўзининг аниқ тимсолини топади. Индивидуал услуб раҳбарнинг замонавий бошқарув тамойилларини, бошқарув назарияларининг асосий меъёрларини амалиётда қўллашида, бошқарув стандартларидан фойдаланишида намоён бўлади.

Раҳбарлар олдида турган янги вазифалар бошқарув услубини жиддий такомиллаштириш заруратини туғдирди. Қабул қилинган қарорларни ишлаб чиқиш ва амалга ошириш учун қўлланиладиган усуллар ва шакллар жуда хилма-хилдир. Ҳатто иккита бутунлай бир хил ташкилотларда ҳам кўпинча турли хил бошқарув услублари мавжуд бўлади. Ахир ҳар бир раҳбар бошқарув, ҳокимлик ва қўл остидагилар билан ишлаш услуби ҳақида ўзининг фикрига эгадир.

Бу борада бир қатор муҳим фикрлар мавжуд:

- * соф шаклида кўрсатилган раҳбарлик услублари жуда кам учрайди. Одатда, турли услубларнинг бирлашиши кузатилса-да, бироқ бирор бир услубнинг белгилари устунлик қилади;

- * баён этилган бошқарув услублари орасида барча ҳолатлар учун мос бўлган универсали йўқ, ёмони ёки яхшиси ҳам йўқ. Барча услублар муайян афзалликларга эга ва ўзининг муаммоларини келтириб чиқаради;

- * раҳбарликнинг самарадорлиги, биринчи навбатда, муайян услубнинг ижобий томонларидан фойдаланишда мослашувчанлик ва унинг заиф томонларини бартараф этиш маҳоратига боғлиқ.

Демак, гап фақат муайян вазиятга, муайян шароитларга, муайян эҳтиёжларга муносиб ёки номуносиб бўлган у ёки бу бошқарув услубидан фойдаланиш ҳақида бориши мумкин. Масалан, ўта қийин шароитларда авторитар етакчилик услуби жуда муҳимдир. Кундалик ҳаёт шароитида, дўстона ва тайёрланган жамоа мавжуд бўлганда эса демократик етакчилик

услуги муваффақиятли бўлади. Ижодий изланиш шароитлари либерал услуб жихатларидан фойдаланишнинг мақсадга мувофиқлигини белгилайди.

Раҳбар томонидан муайян раҳбарлик услубини танлаш бир катор объектив ва субъектив омиллар билан белгиланади.

Объектив омиллар:

- ташкилот тури (ишлаб чиқариш, таъминот-савдо, илмий ва б.);
- ташкилот асосий фаолиятининг ўзига хослиги (ишлаб чиқариш, таъминот-савдо, ўқув, илмий ва б.);
- ҳал қилинадиган муаммоларнинг ўзига хослиги (оддий ва мураккаб, янги ва оддий, навбатдаги ва фавқулодда; стандарт ва ностандарт; жорий ва тўсатдан ва б.);
- вазифаларни бажариш шартлари (қулай, ноқулай, экстремал ва б.);
- ташкилот фаолиятининг усуллари ва воситалари (индивидуал, гуруҳли ва б.);
- ташкилотнинг ривожланиш даражаси;
- юқори раҳбарнинг раҳбарлик услуги, шакллари ва усуллари;
- раҳбар жойлашган бошқарув иерархиясининг поғонаси.

Психологларнинг тадқиқотлари шуни кўрсатадики, ушбу поғона қанчалик юқори бўлса, раҳбар авторитар ҳаракатларга шунчалик мойил бўлади, лекин бу авторитаризм янада мураккаб ва ёпиқ шаклларга эга бўлади;

- раҳбардаги раҳбарлик услубининг қўл остидагиларнинг билдираётган тахминлари билан мос келиши. Психологлар аъзолари юқори даражадаги ривожланиш ва таълим даражасига эга бўлган гуруҳларда раҳбар томонидан кўпроқ демократик ҳаракатлар амалга оширилиши кутилишини аниқладилар. Ва аксинча, аъзолари кам ривожланиш даражасига эга бўлган гуруҳларда раҳбарнинг кўпроқ қатъий ва аниқ ҳаракатлари кутилади. Авторитар бошқарув, шунингдек, қийин шароитларда ҳам содир бўлади.

Субъектив омиллар:

- * раҳбар шахсиятининг индивидуал-руҳий хусусиятлари (фёли, мижози, қобилиятлари, кучли хислатлари ва б.);

* раҳбарнинг обрўга эга бўлиши. Обрўли раҳбар одатда демократ бўлади, чунки обрў қўл остидагиларга нисбатан бевосита бошқарув таъсиридан ташқари таъсир қиладиган кучдир. Аксинча, обрўнинг етишмаслигини раҳбар қаттиқ, директив ҳаракатлар билан тўлдиришга ҳаракат қилади;

* умумий ва бошқарув маданияти, таълим даражаси (хусусан, бошқарув назарияси асосларини билиши);

* эгаллаган умумий ва бошқарувчилик тажрибаси.

Шундай қилиб, ташкилотни бошқариш услубини танлашга таъсир қилувчи омиллар жуда кўп бўлиб, уларнинг барчаси бир-бирига ҳамбарчас боғлиқ, бир-бирини тўлдиради ва баъзан бир-бирига зид бўлади. Шу боис раҳбарга муайян вазиятда қандай муносабатда бўлишни белгилаб олиш учун ягона қоида йўқ. Буларнинг барчаси раҳбарнинг қанчалик профессионал ва психологик жиҳатдан билимдонлиги ва тайёрланганлигига боғлиқдир. Профессионал ва психологик омилкорликнинг юқори даражаси унга қачон, қаерда ва қандай ҳаракат қилиш кераклигини тўғри аниқлашга ёрдам беради.

Боб бўйича назорат саволлари:

1. Маъмурий раҳбарларнинг ҳуқ-атвор услублари ҳақида сўзлаб беринг.
2. Менежер моделини тушунтиринг.
3. Менежернинг инсоншунослик ваколати нимадан иборат?
4. Бошқарув стратегияси нимадан иборат?
5. Ташкилотнинг стратегик кўра билиши ва вазифаси қандай шаклланади?
6. Ташкилот мақсади қандай белгиланади?
7. Мақсадга эришиш стратегияси қандай ишлаб чиқилади?
8. Стратегияни жорий этиш ва амалга оширишнинг асосий жиҳатларини айтиб беринг.

9. Бошқарув услубларининг психологик хусусиятлари нималардан иборат?

Мустақил иш топшириқлари:

1. Лидерлик психологияси.
2. Инсон ресурсларини ривожлантиришни бошқариш.

Талабалар учун кейс ва ўйин топшириқлар:

**ТАШКИЛОТНИНГ ХОДИМЛАРНИ БОШҚАРИШ ТИЗИМИНИ
ЛОЙИХАЛАШ БИЗНЕС ЎЙИНИ**

Кадрлар сиёсатининг мазмуни ва турини аниқланг, кадрлар жадвалини ва кадрларнинг факториал тузилишини ишлаб чиқишни ўз ичига олган ходимларни бошқариш тизимини шакллантиринг. Гипотетик ўзбек фирмаси учун кадрлар муаммоларини ва мумкин бўлган ечимларни аниқланг:

Вариант 1

МЧЖ "Соғломлашиш" фитнес маркази қуйидаги маълумотларга асосланган ҳолда:

1. Фаолият доираси ва йўналиши: спорт зали, бассейн, сауна, гўзаллик ва массаж хоналарида хизматлар кўрсатиш.
2. Корхона ҳажми: ишчиларнинг умумий сони - 50 киши.
3. Корхонанинг ҳаёт циклининг босқичи: туғилиш.
4. Компаниянинг умумий стратегияси: фаолиятни диверсификация қилиш.
5. Ташкилотнинг иш вақти: ҳафтада 7 кун, соат 8.00 дан 23.00 гача (тушлик танаффусисиз).

Вариант 2

МЧЖ "Venetsiya" ресторани қуйидаги маълумотларга асосланган ҳолда:

1. Фаолият доираси ва йўналиши: иккита зал ва барда овқатланиш ва дам олиш.

2. Корхона ҳажми: ходимларнинг умумий сони - 30 киши.
3. Корхонанинг ҳаёт циклининг босқичи: ўсиши.
4. Компаниянинг умумий стратегияси: сегментга эътибор қаратиш.
5. Ташкилотнинг иш вақти: ҳафтада 7 кун, соат 12.00 дан 24.00 гача (тушлик танаффусисиз).

Вариант 3

"Zernyshko" нон заводи қуйидаги маълумотларга асосланган ҳолда:

1. Фаолият доираси ва йўналиши: новвойхонада, қандолат цехида маҳсулот ишлаб чиқариш; ярим тайёр маҳсулотлар ишлаб чиқариш.
2. Корхона ҳажми: ходимларнинг умумий сони - 300 киши.
3. Корхонанинг ҳаёт циклининг босқичи: инқироз.
4. Компаниянинг умумий стратегияси: маҳсулотни фарқлаш.
5. Ташкилотнинг иш вақти: ҳафтасига 7 кун, туну кун (тушлик танаффусисиз).

Вариант 4

"Germes" савдо уйи қуйидаги маълумотларга асосланган ҳолда:

1. Фаолият доираси ва йўналиши: саноат ва озиқ-овқат маҳсулотлари савдоси; ўз ишлаб чиқариши (ярим тайёр маҳсулотлар ва тайёр овқат).
2. Корхона ҳажми: ходимларнинг умумий сони - 150 киши.
3. Корхонанинг ҳаёт циклининг босқичи: етуклик.
4. Компаниянинг умумий стратегияси: маҳсулот турларини оптималлаштириш.
5. Ташкилотнинг иш вақти: ҳафтада 7 кун, соат 9.00 дан 21.00 гача (тушлик танаффусисиз).

Вариант 5

"Цемент" ОАЖ саноат корхонаси қуйидаги маълумотларга асосланиб:

1. Фаолият доираси ва йўналиши: цемент ва цемент аралашмаларини ишлаб чиқариш, бетон ишлаб чиқариш ва етказиб бериш.
2. Корхона ҳажми: ходимларнинг умумий сони - 1700 киши.
3. Корхонанинг ҳаёт циклининг босқичи: турғунлик.

4. Фирманинг умумий стратегияси: харажатлар бўйича етакчилик.
5. Ташкилотнинг иш вақти: ҳафтада 5 кун, соат 8.00 дан 17.00 гача (тушлик танаффуси 12 дан 13 гача).

Вариант 6

"Қўёшжон" МЧЖ хусусий болалар боғчаси қуйидаги маълумотларга асосланиб:

1. Фаолият соҳаси ва йўналиши: Мактабгача ёшдаги болаларни (3-7 ёш) вақтинча бўлиш, ўқитиш ва ривожлантириш бўйича ижтимоий хизматлар кўрсатиш.
2. Корхона ҳажми: ходимларнинг умумий сони - 15 киши.
3. Корхонанинг ҳаётий циклининг босқичи: шаклланиши.
4. Компаниянинг умумий стратегияси: бўш жойни эгаллаш.
5. Ташкилотнинг иш вақти: ҳафтасига 6 кун, соат 8.00 дан 19.00 гача (шанба куни соат 9.00 дан 14.00 гача).

Вариант 7

МЧЖ "Golden House" қурилиш компанияси қуйидаги маълумотларга асосланиб:

1. Фаолият соҳаси ва йўналиши: кам қаватли уйларни лойиҳалаш ва қуриш.
2. Корхона ҳажми: ишчиларнинг умумий сони - 95 киши.
3. Корхонанинг ҳаёт циклининг босқичи: етуклик.
4. Компаниянинг умумий стратегияси: минтақадаги бўш бозор ўрнини эгаллаш.
5. Ташкилотнинг иш вақти: маъмурий ходимлар учун - ҳафтанинг 5 куни, соат 9:00 дан 18:00 гача, тушлик 13:00 дан 14:00 гача; муҳандис-техник ходимлар ва ишчилар учун - тартибсиз иш вақти.

Топшириқ шартларида бўлмаган фактлар ва ҳолатлар, агар улар топшириқ шартларига зид бўлмаса, қўшимча равишда жамоа томонидан киритилиши мумкин.

«МУКОФОТ» КЕЙС-СТАДИ

Сиз таҳминан бир-бирига тенг, аммо жинси ва ёши тузилиши бошқача бўлган иккита бўлимдан иборат таркибий бўлинманинг раҳбарисиз. Корхонада сотилган маҳсулотлар, меҳнат унумдорлиги ва маҳсулот сифатидан олинadиган даромадлар якуний натижалар сифатида қабул қилинади. Самарадорлик мезонлари ялпи фойда ҳисобланади. Ҳисобот чорагида сизнинг жамоангиз муҳим сифат кўрсаткичларига дуч келди, гарчи маҳсулот сифати билан боғлиқ муаммолар мавжуд эди. Бунинг айбдори асосан ёш йигитлардан иборат А бўлими бўлиб чиқди. Сифатнинг пасайиб кетишида Б бўлими айбдор эмас, лекин жамоада маълум бўлган бир қатор меҳнат интизомини бузган. Б бўлими асосан аёллар, кўпинча тўқнашувлар мавжуд. Сифатдаги камчиликлар учун сизнинг бўлимингизга бонус камайтирилди ва корхонада узоқ вақтдан бери қабул қилинганидек, ишчилар сонига мутаносиб равишда ҳисобланади.

Совринни қандай ва қандай нисбатда тақсимлайсиз?

1. Ақлли бўлманг ва иккала бўлимда ҳам камчиликлар бор деб таҳмин қилиб, А ва Б бўлимларидаги ходимлар сонига мутаносиб равишда бўлинг.

2. Бонусни чорак учун тўланган ҳақиқий иш ҳақиға мутаносиб равишда тақсимланг.

3. А ва Б бўлимлари раҳбарларидан ходимларнинг меҳнат иштироки коэффиценти бўйича таклифларни тўпланг ва иш сифати ва интизомидаги камчиликлардан қатъи назар, улар билан бонусни баҳам кўринг.

4. Маҳсулот сифати ва интизомдаги камчиликларни баҳолаш асосида А ва Б бўлимлари ўртасида бўлинма мукофотини тақсимланг ва ходимлар ўртасида бонусни тақсимлаш бўйича бўлим бошлиқларига ваколат беринг.

5. Мукофотни бошқача тарзда тақсимланг. Қандай?

"ЯХШИ НИЯТЛАР ВА ҚОРА НОРОЗИЛИК"

Сувни ривожлантиришга масъул бўлган давлат органи тўғон куриб, ундан катта қишлоқ хўжалиги майдонини суғоришда ва шу билан унинг унумдорлигини икки барабар оширишда фойдаланишга қарор қилди. Режалар бажарилгандан сўнг, орган ўз вакиллари тегисли қишлоқ жойларига юбориб, деҳқонларга ушбу қурилишнинг маъносини тушунтириш ва уларга керак ёки йўқлигини аниқлаш учун юборди. Оммавий сўровлар давомида деҳқонлар бир овоздан уларга керак деб жавоб беришди.

Катта харажатларга қарамай, тўғон ва суғориш тизимининг қурилиши кутилаётган эр унумдорлигини оширишга олиб келмади. Маълум бўлишича, деҳқонлар экин майдонини қисқартирган, шу билан яқин шаҳарларда ишлашга ёки дам олиш учун саёҳат қилиш учун вақт ажратишган.

Формула В.С. Черномирдин "улар энг яхшисини хоҳлашди, лекин бу ҳар доимгидек бўлиб чиқди" амалда!

Вазифа:

- 1. Вазиятни ҳуқуқий ва меъёрий баҳолаш қандай?*
- 2. Лойиҳанинг кутилмаган натижаси нима билан боғлиқ?*
- 3. Нега деҳқонлар тўғон қурилиши бошланишидан олдин ўзларининг ниятлари ҳақида айтмадилар?*
- 4. Чигалликка тушмаслик учун деҳқонларга қандай саволлар берилиши керак эди?*
- 5. Лойиҳани муваффақиятли яқунлаш учун қандай чора-тадбирлар тизимини ишлаб чиқиш керак?*

Боб юзасидан тест саволлари:

1. ... – тизимнинг турли элементлари ўртасида режа-топшириқлардан четга чиқиб кетишга йўл қўймасликка қаратилгандир.

- А. Режалаштириш
- Б. Созлаш
- С. Назорат қилиш

Д. Ҳисоб-китоб

2. Натижаларга кўра ишлаш, иш вақтидан самарали фойдаланиш, фаол инвестиция фаолияти, бу ...

А. Инсонпарварлик

Б. Инновациявийлик

С. Прагматика

Д. Ортобиотиклик

3. Бошқарув “номенклатура ғилдираги” – бажарувчи маъмурий раҳбар хатти-ҳаракатининг услуги - бу...

А. Демократик

Б. Аристократик

С. Бюрократик

Д. Автокрatik

4. Раҳбар - меҳнатни рағбатлантириш тизими – бажарувчи маъмурий раҳбар хатти-ҳаракатининг услуги - бу...

А. Автокрatik

Б. Аристократик

С. Демократик

Д. Бюрократик

5. “Бу мантикий усуллар ва интуитив тахминлар тизими бўлиб, у раҳбарга ўзи ўрганган билим ва кўникмалар билан ҳал этилмайдиган муаммоларни ечишга имкон беради”.

А. Иқтисодий усуллар

Б. Эвристик усуллар

С. Бошқарувнинг ижтимоий-психологик усуллари

Д. Информацион усуллар

6. Ташкилотнинг мустақиллигини кенгайтириш шароитида, жамоа моддий жамғармалар, олинган даромад (фойда), иш ҳақини тасарруф қилганда ва ўзининг иқтисодий манфаатларини амалга оширганда янада самарали бўлади.

- А. Иқтисодий усуллар
- Б. Эвристик усуллар
- С. Бошқарувнинг ижтимоий-психологик усуллари
- Д. Информацион усуллар

7. Ходимларнинг ижтимоий фаоллигини ошириш, жамоада соғлом маънавий-психологик муҳитни яратиш, жамоатчилик туйғусини, ўзаро дўстона ҳамжиҳатликни тарбиялаш мақсадида қўлланилади.

- А. Иқтисодий усуллар
- Б. Эвристик усуллар
- С. Бошқарувнинг ижтимоий-психологик усуллари
- Д. Информацион усуллар

8. К.Левин тадқиқотларининг объекти...

- А. 11-12 ёшдаги қиз болалар
- Б. 11-12 ёшдаги ўғил болалар
- С. ўспиринлар
- Д. 20-32 ёш оралиғидаги компания ходимлари

9. Қайси бошқарув услубида қарор яқка раҳбар томонидан қабул қилинади?

- А. Демократик услуб
- Б. Либерал услуб
- С. Инновацион услуб
- Д. Авторитар услуб

10. Қайси бошқарув услубида қарорлар қўл остидагилар томонидан раҳбарга мажбуран ўтказилади?

- А. Авторитар услуб
- Б. Либерал услуб
- С. Демократик услуб
- Д. Тўғри жавоб берилмаган

ТАВСИЯ ЭТИЛАДИГАН АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ:

- 1.Боймуродов Н. Раҳбар психологияси. - Т.: 2007.
- 2.Махмудов И. Бошқарув психологияси. -Т.: 2006.
- 3.Назаров А. Менежмент ва маркетинг психологияси.-Т.: 2020.
- 4.Психология менеджмента / Под ред. проф. Н.С. Никифорова. -СПб.: 1997.
- 5.Полукаров В.Л., Петрушин В.И. Психология менеджмента. -М.: 2013.
- 6.Руденский Е.В. Основы психотехнологии общения менеджера. -М.: 1997.
- 7.Секач М.Ф. Психологическая устойчивость руководителя. -М.: 1997.
- 8.Старобинский Э.Е. Как управляют персоналом. М.: 1995.
9. Stephen R. Balzac. Organizational Psychology for Managers. 2017.
10. Steven G Carley MS. Labor Unions, Management, and Industrial/Organizational Psychology. 2015.

5-БОБ. БОШҚАРУВ ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ

Дарсинг мақсади:

Персонал билан ишлашга доир ёндашувлар эволюцияси, ходимлар билан ишлашнинг асосий йўналишлари психологияси, корхонада персонал хизмати, персонал билан ишлаш тизимидаги принцип ва психотехнологиялар, персонал билан ишлашнинг асосий психологик ва педагогик тамойиллари, психологик технологиялари ва бошқарув технологияларида психологик воситалар тўғрисида маълумот бериш.

Режа:

5.1. Персонал билан ишлашга доир ёндашувлар эволюцияси

5.2. Ходимлар билан ишлашнинг асосий йўналишлари психологияси

5.3. Корхонада персонал хизмати

5.4. Персонал билан ишлаш тизимидаги принцип ва психотехнологиялар. Персонал билан ишлашнинг асосий психологик ва педагогик тамойиллари

5.5. Психологик технологиялари

5.6. Бошқарув технологияларида психологик воситалар

Таянч сўзлар: Бошқарув технологиялари, бошқарув техникаси, индивид, шахс, индивидуаллик, бошқариш технологиясининг мақсади, бошқариш технологиясининг асосий вазифаси, ахборот жараёни, классик функционал ёндашув, вазиятли ёндашув, мослашувчанлик, ишончлилик, иқтисодий самарадорлик, фойдаланиш қулайлиги

5.1. Персонал билан ишлашга доир ёндашувлар эволюцияси

Олдинги бобларда муҳокама қилинган барча маълумотларда корхона ходимларининг ҳал қилувчи ўрни эътироф этилди. Ишлаб чиқариш ва бозор

ҳолатини яхшилаш, корхонанинг рентабеллигини ошириш учун имкониятларни излаш ва чоралар кўриш давомида, ходимларни эътиборсиз қолдириб бўлмайди, бу тармоқни ўрганиш имкониятлардан тўлиқ фойдаланиш ва ишлаб чиқарилаётган маҳсулотга ҳисса қўшишга таъсир этади. Маҳсулот ёки хизматнинг сифати, албатта, унинг одамлари меҳнатининг сифатидир, корхонанинг муваффақияти ишчилар меҳнатининг муваффақиятидир. Корхонанинг асосий қиймати - бу ходимларнинг сифати. Ҳатто автоматлаштирилган ишлаб чиқариш ҳам ускуналарнинг ишини кузатиб борадиган, уни созлайдиган, носозликларни олдини оладиган ва бартараф этадиган кам сонли одамларнинг малакаси ва ишчанлигига боғлиқ.

Ходимларни бошқариш, персонал бошқаруви менежментнинг асосий йўналишларидан бири бўлиб, унинг психологик функциясини махсус амалга оширишда - ходимлар психологик менежменти билан боғлиқ.

Илмий менежмент назарияси ва амалиёти пайдо бўлганидан бери одамлар билан ишлаш диққат ва компетенцияни талаб қиладиган алоҳида ва муҳим йўналиш сифатида тан олинган. Дастлаб эътибор унинг психологик жиҳатларига қаратилган. Бироқ, ушбу йўналишнинг моҳияти нима, у нимадан иборат бўлиши кераклиги, психологик жиҳати нима эканлигини тушуниш аниқ ўз ечимини топмади. Юқоридаги бобда ҳам улар муҳокама қилинган. Умуман олганда, ушбу эволюцияда корхоналар муваффақияти ишчилар сифат хусусиятларига боғлиқлиги ва улар тўғрисида янада ваколатли психологик тушунча аниқроқ аниқланиши лозимлиги белгиланди. Бу ҳатто бошқарув концепциялари ўзгарганда - "ишчи кучи", "меҳнат ресурслари", "инсон омили", "персонал" да ҳам ўз аксини топди. Уларнинг ҳар бири корхонада ишлайдиган одамларга нисбатан ўз тушунчаси ва муносабатига эга эди. Масалан, "инсон омили" тушунчаси яқинда ижтимоий ва психологик жиҳатдан нотўғри деб ҳисобланди, чунки "омил" тушунчаси латинчадан "уста, ишлаб чиқарувчи, ҳаракатлантирувчи куч" деган маънони англатувчи омил. Тор иқтисодий, технократик, саноат мулоҳазалари шароитида одам омил сифатида машина, молия, хом-ашё, энергия ва

бошқалар билан тенглашади. Гарчи инсон аслида корхонада ҳаракатлантирувчи, куч берадиган бўлса-да, у нарсас эмас, гаров ҳам, восита ҳам эмас, балки тирик мавжудот, шахсият, онг, маънавият эгаси. Ўз эҳтиёжлари, қизиқишлари, ташвишлари, режалари, ўз ҳаётини бошқа одамларнинг ҳаёти, ўзи учун масъул бўлган оила билан боғлаш унга хосдир. Ҳаёт ишдангина иборат эмас. Бирор киши яшаш учун ҳаракат қилади ва унинг ҳаётининг катта қисми ишдан иборат бўла бошлайди, гарчи кўпчилик учун бу ҳаётнинг муҳим ва қизиқарли қисми, касб, севимли машғулотига айланиши мумкин. Инсоннинг ўзи меҳнатни ҳаётида восита, омил сифатида ишлатади.

Тахминан 80 йиллардан бошлаб «персонал» лотинчадан «персона» - бу корхонада ишлайдиган шахснинг моҳиятини ва у билан муносабатларни ривожлантириш вазифаларини тўлиқ ва замонавий равишда акс эттирадиган шахс маъносини англата бошлады. Гап нафақат инсонпарварлик ва демократик идеалларда, балки замонавий инсоннинг психологиясида жиддий ўзгаришларга дуч келганлиги: у кўпроқ маълумотга эга, дунёга кенгроқ қараш, нима содир бўлаётганини, эркинлик, ҳуқуқ ва адолатни 20-30 йил олдингига қараганда бошқача баҳолаш. Агар унга шахс сифатида муомала қилинса, у яхшироқ тушунилса ва унинг манфаатлари ҳисобга олинса, ишчи сифатида ишласа ва ҳамкорлик қилинса, шунчаки восита “милтиқ ўқи” каби қаралмаса, у ўзининг потенциалига эришиши ва ишини ошириши мумкин. Ишлаб чиқариш механизмида "меҳнат", "беғараз капитал" тушунчалари бежизга пайдо бўлмади. Ҳозирги кунда ходимларга бўлган эътибор ва у билан психологик жиҳатдан бақувват ишларга бўлган эътибор ортди ва "психологик ходимларни бошқариш" ибораси фантастика ва эксцентриклик сифатида қабул қилинмай қўйди.

Мамлакатимизнинг бозор иқтисодиётига ўтиши ёндашувлар, вазифалар ва персонал билан ишлаш муаммоларининг ўзгаришига сезиларли таъсир кўрсатди. У меҳнат бозори, бандликни қайта тақсимлаш, ишчиларнинг меҳнат шароитларига муносабати, турли хил малакали мутахассисларни

тайёрлаш, жамиятда сезиларли ишсизликни келтириб чиқарганлиги, меҳнат конунчилиги ва унга риоя этилишини назорат қилиш тизимини ўзгартирди ва шу билан бирга у ходимлар билан ишлашни кескин яхшилашни талаб қилди. Уни янги йўналишлар ва ёндашувлар билан тўлдириш айниқса, психология билан устувор аҳамиятга эга бўлди.

5.2. Ходимлар билан ишлашнинг асосий йўналишлари психологияси

Персонал билан ишлаш – бу ўзаро боғлиқ йўналишларнинг тизими бўлиб, уларнинг ҳар бири ўз муаммосини ҳал қилади ва махсус шакл ва усулларда амалга оширилади. Уларнинг деярли барчаси кўпроқ ёки камроқ психологик ҳодисалар ва қийинчиликлар билан боғлиқ. Ушбу соҳалардаги муваффақият ходимлар билан ишлаш субъектларининг уларни тушуниш, ҳисобга олиш ва енгиб ўтиш қобилияти билан боғлиқ.

1. Персонал билан ишлаш стратегияси ва сиёсатини ишлаб чиқиш. Бу мақсадлар, вазифалар, иш принциплари, усуллари, ташкил этилиши, ходимлар билан ишлашнинг муваффақият мезонларини аниқ тушуниш, корхона мақсадларига эриша оладиган компанияда юқори ва ўсиб бораётган меҳнат потенциалини яратишни таъминлаш билан боғлиқ ғояларнинг умумий йўналиши. Персонал сиёсати ушбу потенциални яратиш, сақлаш, такомиллаштириш ва амалга ошириш бўйича мақсадли йўналишлар, қарорлар ва ҳаракатлар мажмуида амалга оширилади. Шубҳасиз, стратегия ва сиёсатнинг тўғрилиги одамларни тушуниш қобилияти, қобилиятлари, ҳаракатлантирувчи кучлари, уларнинг хулқ-атвори ва меҳнатга муносабатини белгилайдиган ҳолатлар, компанияга содиқлик билан боғлиқ бўлиб, бунда пухта услубий ва амалий психологик билимлардан фойдаланмасдан мумкин эмас.

1. Ўрнатилган лавозимларни аттестацияси. Бу штат жадвалида келтирилган ишларда муваффақиятли ишлашга қодир бўлган мутахассисларга иш талабларини аниқлаш муаммосини ҳал қилади. Иш

вазифалари, юзага келиши мумкин бўлган қийинчиликлар, уларни муваффақиятли бажара оладиган ходимнинг касбий маҳоратининг тавсифи, ушбу иш жойида ишлашнинг контрэндикациясини белгилайдиган шахсий хусусиятлари таҳлил қилиниши керак. Сертификатлаштириш иш берувчиларнинг шахсий хусусиятларини талаб қилинадиганлар билан таққослаб, иш жойининг талабларига жавоб берадиган одамларни танлаш масаласини муваффақиятли ҳал қилишга хизмат қилади. Психология фанида 100 йилдан ортиқ вақт давомида сертификатлаш муаммосининг сифатли ечимини таъминлайдиган иккита технология мавжуд: профессиография - психологик ўрганиш технологияси, касбларни тавсифлаш ва уларнинг ҳар бирининг шахс учун алоҳида талабларини аниқлаш; психография - илмий психодиагностик усуллар билан баҳоланиши мумкин бўлган профессионал муҳим психологик фазилатларнинг маълум бир рўйхатига (психограммага) талабларни киритиш. Сўнгги пайтларда психодастур кўпинча "мутахассиснинг психологик модели (портрети)" атамаси билан белгиланади.

3. Малакали ишчиларни жалб қилиш. Унинг вазифаси - ташкилотда ишлаш учун мурожаат қилган номзодларни саралаш, юқори малакали мутахассисларнинг ишига қизиқиш. Иш таклифномаларида реклама, турли хил одамлар ва ташкилотлар билан алоқаларни ривожлантириш билан меҳнат бозорида фаол қидирув, ўқув муассасаларига ташрифлар ва аспирантлар билан суҳбатлар ўтказиш, уларнинг баъзиларига ўқиш пайтида пул топиш имкониятини тақдим этиш, уларнинг корхона сифатида ривожланиш истиқболларини баҳолаш, алоҳида мутахассисларга шахсий таклифномалар юборилади (ҳаттоки бошқа ташкилотларда янада қулай шарт-шароитлар билан ишлаш), корхонанинг обрўси ошади. Эркин меҳнат шароити. Илм-фанда бу вазифа профессионал тарғибот ва мартаба йўналиши билан таъминланади. Профессионал тарғибот юқорида тавсифланган қидириш усуллари, уларнинг самарадорлигини ошириш учун психологик усулларни ўрганиш билан боғлиқ. Хизматга йўналтириш асосан индивидуал иш билан боғлиқ - потенциал номзодларни олдиндан психологик ўрганиш, муайян

касбни, ишни, корхонани танлаш бўйича тест ўтказиш ва тавсиялар бериш. Карьера йўриқномаси ўрта мактабларда бошланган, баъзан бу психологик фирмаларнинг маслаҳати билан олиб борилади ва ходимларига улар билан алоқада бўлиш фойдали бўлади.

4. Ишга номзодларни ўрганиш ва танлаш. Вазифа ташкилотдаги бўш иш ўринлари учун мурожаат қилганлар орасидан энг яхшисини танлашдир. Уни ечишнинг муваффақияти бу одамларнинг мавжуд хусусиятларини тўғри баҳолаш ва психологик модель (портрет, психограмма) талабларига энг мос келадиган энг яхшисини танлаш қобилияти билан боғлиқ. Персонал хизмати ходимлари ишга даъвогарлар тўғрисида маълумот тўплашнинг турли усулларида фойдаланадилар, аммо, шубҳасиз, профессионал психологик танлов усуллари ва процедуралари ёрдамида унинг ишончилиги ошади. У 92-95% ишончилик билан одамларнинг психологик хусусиятларини ва камчиликларини аниқлай олади ва уларни миқдорий жиҳатдан ифода этади, бу эса мурожаат этувчиларни таққослаш ва энг яхшисини танлашга имкон беради.

5. Ишга янги келганларнинг меҳнат жараёнига киришини ва лавозимда ишлашини таъминлаш. Ҳар бир меҳнат ўзгариши ва унинг шароитлари уларга мослашишни талаб қилади. Иккинчиси ҳар доим психологик қайта қуриш сифатида содир бўлади: ҳар бир янги ходим муқаррар равишда қийинчиликларга дуч келади. Унга янги ишга одатланиши (унга мослашиши) учун бироз вақт керак бўлади, аммо уни камайтириш, мослашув жараёнини тезлаштириш ва хато ва бузилишлардан қочиш тавсия этилади. Касбий, ижтимоий-психологик ёрдам беринг ва кўпинча уй шароитига мослашинг. Кўпгина ҳолларда, янги бошловчиларни жорий этиш бошланғич (қўшимча) машғулотлар деб номланган маълум бир назоратни талаб қилади. Бу тўғридан-тўғри иш жойида ёки махсус машғулотлар жараёнида амалга оширилади.

6. Ишчилар хавфсизлигини таъминлаш ва ходимларнинг ортиқча иш қолдиришининг олдини олиш. Асоссиз ўзгарувчанликни олдини олиш керак,

чунки у индивидуал ходимларнинг ишидаги ҳар қандай норозилик ёки камчиликларни бартараф этишдан кўра иқтисодий жихатдан кам фойда келтиради. Агар ходимлардан бири умидсиз бўлса, у ёмон ишлайди ва унга нисбатан кўрилган чоралар коникарли натижа бермайди, бундай ҳолда албатта, ишдан бўшатиш керак. Ишдан бўшатишнинг ҳар бир ҳолатининг сабаблари батафсил ўрганишга лойиқдир.

7. Ходимларнинг шахсий ривожланиши. Уларнинг корхонага садоқат руҳини кучайтирадиган, бурч, ҳалоллик, масъулият, ташкилотчилик ҳиссини кучайтирадиган тизим зарур. Тартиб-интизом, меҳнатсеварлик, муносабатлар маданияти, миждларга хушмуомалалик билан муносабатда бўлиш, хушёрлик ва бошқалар.

8. Ходимларнинг мотивацияси. Эго - бу аллақачон айтиб ўтилган ва аниқ психологик йўналишга ва пухта ўйланган чораларга муҳтож бўлган мажбурий йўналиш.

9. Меҳнат жамоасининг бирлашиши. Бу ишнинг энг муҳим йўналишларидан бири: психологияда тан олинган бўлиб, у корхона фаолиятининг барча ҳолатларини жамоанинг ва махсус ишларнинг таъсирини кузатиш, баҳолаш ва таъсирчанликни талаб қилади, бу билан ривожланиш даражасини оширади.

10. Ходимларни ривожлантириш. Ташкилот ўз ходимларининг юқори касбий малакасидан манфаатдор. Безътиборлик юқори рентабелликни таъминлай олмайди. Юқори малакали мутахассисларни ёллашнинг ҳар доим ҳам имкони йўқ. Ҳатто уч йилдан кўп бўлмаган олий маълумот ҳам «етарли». Шу сабабли, барча тоифадаги ишчиларнинг малакасини ошириш чоралари ходимларни бошқариш тизимида киритилган. Баъзан у қайта тайёрлаш характери ўз ичига олади, бу эҳтиёж мамлакат ҳаётида рўй бераётган тезкор ва кескин ўзгаришлар муносабати билан юзага келади. Шунингдек инновациялар ва корхонанинг техник жиҳозларини янгилаш. Доимий мустақил иш рағбатлантирилади, унинг натижалари йиллик малака синовлари билан яқунланади ва ҳозирги лавозимда ишлашни давом эттириш

хукуқи белгиланади; чиндан ҳам илғор малака учун мукофотлар жорий этилади; алоҳида қимматли ва истикболли ишчиларга ихтисослашган (шу жумладан олий) таълим муассасаларида узилишларсиз ва ишдан қисман ажралиб турадиган (ёки кечкурун, сиртки, масофавий таълим) таҳсил олиш имкониятини яратилади; Қўшимча машғулотлар меҳнат тавсифи ёки меҳнат шартномасида махсус бандда кўзда тутилган мажбурият сифатида қаралади.

11. Ротация. Булар "керакли жойга керакли одамни топиш" фикрларига мувофиқ ишчиларнинг ички жойдан кўчирилишидир. Қисман, улар янги иш жойини танлаш ва тайинлаш пайтида йўл қўйилган хатолар билан боғлиқ. Бироз вақт ўтгач, у бошқа лавозимда ишлаш учун ҳам қизиқиш, ҳам кўпроқ маълумотларга эга эканлиги аниқланиши мумкин. Мисол: ходим ўзининг касбий маҳоратини ошириш натижасида бошқа малакага эга бўлган бошқа ишга лойиқдир. Буларнинг барчаси, агар одамнинг баҳолашлари тўғри бўлса, унда юз берган ўзгаришлар ва янги иш қобилиятига эга бўлса.

12. Номзодлар учун захира билан ишлаш. Бирор кишини масъул лавозимга тайинлаш ва хато қилмаслик учун сиз уни жуда яхши билишингиз керак. Шунинг учун уларнинг ходимларини танлашда хато эҳтимоллиги камроқ бўлади. Раҳбар ҳақида гап кетганда, шуни ёдда тутиш керакки, бундай лавозимда сизга нафақат яхши мутахассис, балки бошқарув қобилиятига эга одам керак. Қабул қилиш учун. номзоднинг бундай қобилиятлари бор-йўқлигини, уларнинг диагностикаси психологиянинг тавсияларидан фойдаланиш зарур. Номлаш захирасига ёзилганлар учун махсус қабул ташкил этилади, бу иш жойларида куратор - тажрибали раҳбарлар ёрдамида ва индивидуал дастурлардан мустақил равишда амалга оширилади. Қўриқхонага консультатив ва услубий ёрдам кўрсатилади, тайёргарлик жараёни назорат қилинади ва баҳоланади. Махсус машғулотлар машқ қилинади. Бу захирага юкланган вазифаларни вақтинча бажаришдан фойдаланади, аммо у тайёрланадиган лавозим, стажировка ва корхона ташқарисида махсус курсларда ўқийди.

13. Ходимларни таҳлил қилиш ва баҳолаш. Натижаларни даврий равишда баҳолаш, иш усуллари ва ишчиларнинг қобилиятлари тўлиқлиги улар учун зарур ва фойдали деб билинади. Жорий мониторинг ва баҳолаш эҳтиёжни тўлиқ қондирмайди. Бизга ходимларни аттестациядан ўтказиш жараёнида ва ишчиларнинг меҳнат унумдорлигини янада оширишни рағбатлантирадиган батафсил ва чуқурроқ хулосалар керак. Бу ходимнинг иш натижалари, муваффақиятлари, уларнинг шахсий сабаблари ва келажак учун маслаҳатлари тўғрисида ёзма ёзув. Сертификатлаштириш таҳлил учун, сертификатланган ходим билан самимий суҳбат, дўстона тавсиялар ва ундан кейинги муваффақиятларга илҳом учун асос бўлиб хизмат қилади. Бу корхонада ишлаб чиқилган ва ходимлар диққатига етказилган махсус қоидалар билан тартибга солинганида яхши бўлади.

14. Ишчиларни ижтимоий ва психологик қўллаб-қувватлаш. Турли муаммолар ва ҳатто шахсий инқирозлар муқаррар равишда ходимлар ишида ва уларнинг шахсий ҳаётида (ишдаги муваффақиятсизликлар, ходимлардан бири билан қийин муносабатлар, оиладаги низолар ёки нохуш ҳодисалар, даволаниш зарурати, ортиқча иш, моддий ресурсларнинг етишмаслиги ва бошқалар). Улар меҳнат унумдорлиги ва сифатида акс эттирилган ва улар эҳтиёткорлик ва тўлиқ садоқат билан ишлашга ҳалақит беради.

Раҳбарлар ва ходимларга хизмат кўрсатувчи ходимлар бундай одамларни ўз вақтида аниқлашлари керак ва бундан ҳам яхшиси - баъзи бир воқеалардан сўнг (оғир касаллик ёки сизга яқин кишининг ўлими, мулкнинг ёнғинлари ва ўлимининг оқибатида руҳий тушкунлик, стрессли шароитлар) пайдо бўлиш эҳтимолини олдиндан билиш, ҳолат, шахсий автоуловга жиддий шикаст етказиш, иш жойида ҳаракат қилиш ёки ходим норози бўлган жазо ва бошқалар). Бундай ишчилар руҳий ҳолатини нормаллаштириш, қийинчиликларни енгиш учун мотивларни фаоллаштириш ва ҳамкасбларнинг қўллаб-қувватлашига муҳтож. Молиявий қўллаб-қувватлашнинг турли усулларида фойдаланилади: жамоат транспортида пуллик саёҳат, даволаниш учун тўлов, қисқа муддатли саёҳат, малака

ошириш, спорт ва спорт иншоотларига ташриф буюриш учун обуна тўловлари – кортлар, сузиш ҳавзалари, кафелар ёки кафеларда овқатни субсидиялаш, расмий топшириқларни бажаришда шахсий транспорт харажатлари, қарзлар бўйича имтиёзлар, қайтариб берилмайдиган кредитлар ва бошқалар.

15. Таркибий бўлинмалар раҳбарларига персонал билан ишлашда, уларнинг услубини ва самарали усулларини такомиллаштиришда ёрдам бериш. Бундай ёрдам ёш, янги менежерлар учун баъзи вазиятларда зарур. Буни ўқитиш ва маслаҳат бериш, юзага келадиган қийин вазиятлар ва низолар ўртасидаги муносабатларни таҳлил қилиш орқали ифодалаш мумкин ва бевосита ходимлар ва корхонада мавжуд бўлган психолог томонидан амалга оширилади.

16. Персонал тайёрлаш ва малакасини ошириш. Бу мустақил йўналиш бўлиб, унда психологияга катта роль берилади, чунки ҳар бир ходим яхши психолог бўлиши керак. Фақат ушбу шаклда у ходимлар билан ишлашда корхонага сезиларли фойда келтириши мумкин. Таърифланган анъанавий фаолият соҳаларига психологлар ишчиларнинг кундалик бошқарувини кўшадилар, уларнинг муҳимлигини таъкидлайдилар. Одамлар билан ишлаш ҳеч қандай жойда бўлмаса ва режага мувофиқ расмий тадбирларни ўтказиш билан чекланган бўлса, ҳеч қачон самарали бўлмайди. Шахс психологияси асосан ҳаёт ва меҳнатнинг ҳақиқий шароитлари таъсири остида ривожланади, ўзгаради ва маълум бир ҳолатда уни ишонтирадиган чиройли ва тўғри сўзлар эмас, балки асосан ҳаётнинг таъсири остида шаклланади. Агар унга айтилсаю, лекин ҳаётда бошқасини кўрса, унда ҳаёт ҳақиқати уни ишонтиради. Бу шуни англатадики, "ҳаёт ҳақиқати" бу одамнинг ишдаги фаровонлиги, ҳамкасблари ва айниқса хўжайин билан бўлган муносабати. Юқоридагилар шуни кўрсатадики, ходимлар билан ишлаш чиндан ҳам тизимли бўлса самарали бўлади, яъни ишчиларга таъсир қилишнинг барча усуллари, шу жумладан норасмий, психологик, одатий ва аҳамиятсиз бўлиб туюлади, аммо амалда уларнинг корхонага, меҳнатга, унинг унумдорлигига

муносабатини белгилайди. Психологик бошқарув – бу ходимларнинг менежерлари ва бошқа барча менежерларнинг барча ходимларнинг ишини ва хулқ-атворини кундалик бошқаришдаги иши.

5.3. Корхонада персонал хизмати

Персонал билан ишлашда ташкилий роль одамларга хизмат кўрсатадиган махсус бўлимга тегишли. Кўпинча ходимлар билан ишлашнинг асосий таркибий қисми жуда чекланган функцияларга эга бўлган ходимлар бўлими ҳисобланади: ходимларни ёллаш ва ишдан бўшатиш, ходимларни ўқитиш, уларнинг малакасини ошириш ва қайта тайёрлашни ташкил этиш. Шубҳасиз, улар юқорида айтиб ўтилган ишларнинг асосий йўналишлари комплексида жуда узокдир. Қисман, бу камчилик корхонанинг бир қатор бошқа таркибий бўлинмаларини тўлдиради – меҳнат ва иш ҳақини ташкил этиш, меҳнатни бошқариш, меҳнатни муҳофаза қилиш ва хавфсизликни таъминлаш, инновациялар, ҳуқуқий, ижтимоий масалалар ва бошқалар, ишчиларнинг меҳнати ва кайфияти, аммо аксариятида маъмурий аппаратлар етарли тайёргарликка (социологик, гуманитар, психологик, педагогик) эга эмаслар ва корхонанинг фойдасига доир қарорлар қабул қила олмайдилар. Ходимлар бўлими ходимлар билан ижтимоий ва психологик иш масалалари бўйича ушбу бўлимларнинг фаолиятини мувофиқлаштириш функцияларига эга эмас. Йирик компаниялар ушбу бемаъниликни уларни битта раҳбарга - персонал бўйича директор ўринбосарига (директорга) бўйсундиришга ҳаракат қилмоқдалар, аммо бундан ҳам ёмони – баъзилари директорнинг персонал бўйича ўринбосарига, бошқалари эса – директорнинг ижтимоий масалалар ва кундалик ҳаётга бўйсунтирилганини ёқламоқдалар. Бундан ташқари, улар одатда ташкилий мақомга эга эмаслар ва персонал муаммоларини ҳал қилиш ҳуқуқларида чекланган. Тажриба шуни кўрсатадики, бизнинг ходимлар билан ишлашимиз, қоида тариқасида, ишлаб чиқариш ва тижорат манфаатларига нисбатан тадбиркор ва менежер учун иккинчи даражали хусусиятга эга. Бу муқаррар равишда ишчиларга, меҳнат

унумдорлигига, шунингдек фойда учун ҳисоб-китобларга зарар етказди. Айтиш мумкинки, бизнинг мамлакатимизда бошқарув психологиясининг умумий назарияси аксиомаларига мос келадиган цивилизацияланган шахсий бошқарув тизими яратилмаган. Бу фақат марказлаштирилган персонал хизмати бўлиши мумкин, бу унинг назорати ва ходимлар билан ишлашнинг бутун тизимига таъсир кўрсатишни ўз ичига олади.

Бундай хизмат билан бизда бир оз тажриба бор ва бу унинг афзалликларини исботлайди. Унинг тузилишининг варианты 9.1-расмда келтирилган.

Ходимлар билан ишларни тизимли равишда қуришда, бу махсус хизмат ходимларининг алоҳида ҳаракатларига айлантирилмаслиги, балки барча менежерлар таркибига кириши керак, чунки ишлаб чиқариш бўлинмаларида ишчиларни кунлик бошқариш умуман муваффақият учун муҳим эмас.

Ишлаб чиқариш ва тижорат муаммоларини ва ходимларнинг муаммоларини ҳал қилишда мувозанатли ёндашувни ўрганишимиз керак, ходимларнинг харажатлари оқланиши ва фойда ўсиши учун ушбу ўзаро боғлиқ муаммоларни тизимли равишда таъсир қилишни ўрганишимиз керак.

Чет элда персонал хизматининг муҳимлигини тан олиш корхоналарда директор ўринбосари, вице-президент, ходимлар (персонал) директори лавозимларига эга эканлигидир. Ушбу мақом унинг ваколатини белгилайди ва бошқа раҳбарларга бўйсунадиган бўлинмаларда ходимлар билан ишлаш масалаларига мурожаат қилиш ҳуқуқини беради. Инсон потенциалидан фойдаланиш ва оширишга янада тизимли ёндашиш. Кўпинча бундай лавозимларда психолог ёки ўқитувчи (асосан корхоналарда амалий тажрибага эга) фаолият кўрсатади. Бундай лавозимларни эгаллаган одамлар, асосий касбий билимларидан ташқари, психология бакалавр дипломига эга бўлган ҳолатлар ҳам мавжуд, бу биз учун яхши намуна бўлиши керак.

Ходимлар хизматининг ишчиларни техник ҳужжатлар билан ишлаши, режалар ва ҳисоботларни ёзиши билан эмас, балки жонли, барча соҳаларни

камраб оладиган ва албатта самарали бўлиши учун унинг барча ходимлари етарли даражада психологик ва педагогик маҳоратга эга бўлиши керак.

Ходимларга хизмат кўрсатадиган ходимлар таркибига нафақат шифокорлар, юристлар, муҳандислар ва бошқа мутахассислар, балки профессионал психолог ҳам кирса яхши бўлади. Шунинг учун тутиш керакки, психологлар профессионал таълим олишга ихтисослашган. Ҳеч қандай оддий психолог йўқ, аммо ижтимоий психологлар, муҳандислик психологлари, юридик психологлар, мактаб психологлари, психофизиологлар, менежмент психологлари ва бошқалар мавжуд. Психологлар тайёрлаш ҳали тўғри ташкил этилмаган. Шунинг учун психолог-менежерларга устунлик бериш керак. (Руҳий касал бўлган одамларни даволаш бўйича мутахассислар - психологлар ва психиатрларни чалкаштирмаслик лозим.)

Баъзи йирик ташкилотлар, агентликлар, бўлимлар, холдинглар, маҳаллий психологларнинг кенг тармоғига эга психологик хизматлар ўзларининг ишларининг марказлаштирилган бошқаруви ва персонал хизмати таркибидаги психологик бўлимлар билан ўзини оқлашди.

Бозор ҳаёти психологик консалтинг каби хизмат турини келтириб чиқарди. Агар ходимларда психолог бўлмаса, топ-менежмент консалтинг фирмаларидан ёки таълим муассасаларида ва бошқа соҳаларда ишлайдиган индивидуал психологлардан маслаҳат сўраши мумкин.

5.4. Персонал билан ишлаш тизимидаги принцип ва психотехнологиялар. Персонал билан ишлашнинг асосий психологик ва педагогик тамойиллари

Ходимлар қандай ишлаши керак ва меҳнат шароитлари нима ва корхонада одамлар билан ишлаши керакли ўртасида барқарор неценсел муносабатлар ва қарамликлар мавжуд. Асосий боғлиқликлар ходимлар билан ишлашнинг асосий психологик ва педагогик принципларида - асосий тавсия қилиш қоидалари, қоидалари, аксиомаларида ифодаланган. Асосий принципларга қўшимча равишда, шунингдек, шахсий, масалан, ходимларни

ўқитиш, жамоа билан ишлаш, психологик танлов ва бошқалар бўйича ҳам мавжуд.

1. Менеджментнинг ишлаб чиқариш ва тижорат муаммоларини ва персонал муаммоларини ҳал қилишга мутаносиб муносабати тамойили. Бу ҳар бир кадамда тасдиқланган аксиомалардан аниқ хулоса келиб чиқадики, яхши ходимларсиз, тўғри меҳнат унумдорлиги ва меҳнат сифатисиз, нафақат ишлаб чиқариш жараёни, балки ягона ечим ҳам топилмай, лойиҳа максимал натижага эришмайди.

2. Персонал билан ишлашда изчиллик, ўзига хослик ва узлуксизлик принципи. Инсон ўз ҳаракатларида бутунлай тизимли равишда намоён бўлади. Бу ҳаракат қиладиган фазилатлар эмас, балки шахсият. Шу сабабли, ходимлар билан ишлаш мунтазам равишда амалга оширилиши керак: бир марталик ёки даврий эмас, балки доимий, битта усулга ёки самарагагина таянилмасдан, балки ҳар хил таъсирларнинг оқими бўлиши керак. Корхонада ушбу оқимдан чиқиб кетадиган ҳеч нарса йўқ. Ҳар бир корхонада яхлит ва доимий равишда ишлайдиган ходимларга таъсир қилиш тизими яратилиши керак, бу уни сифат ва зарур иш кучи билан таъминлайди. Ушбу тизимнинг асосий субъекти - бу корхонанинг бутун бошқарув жамоаси. Персонал билан ишлашни бир ёки бир неча кишининг саъй-ҳаракатлари билан қисқартиришга уриниш исталган мақсадга олиб келмайди. Ҳамжиҳатлик ва ҳамкорлик мажбурийдир, чунки агар кимдир бирор нарсага рухсат берса, бошқалари тақиқласа, улар фақат талаб қилади, бошқалари эса қатъиятлиликини эҳтиёткорлик билан бирлаштиради, баъзилар ишчиларнинг ҳуқуқлари ва кадр-қимматига риоя қилиниши керак, иккинчиси эса уларни доимий равишда камситади, деб таъкидлашади, бунда ҳеч қандай натижа бўлмайди.

Сўз билан хатти-ҳаракат, ходим ишонган нарса, унга ваъда қилган нарса ва корхонада ишлаш тажрибаси уни ишонтирадиган нарса ўртасидаги тафовутга йўл қўймаслик – бу умумий натижа учун жуда муҳимдир.

3. Ходимлар билан маданиятли ижтимоий йўналтирилган иш принципи. Россия Федерацияси Конституцияси инсонпарварлик, демократия, қонун, адолат, ахлоқ, цивилизация ва юқори маданиятга асосланган мамлакатнинг ижтимоий тузилишини, унинг барча тузилмалари ва соҳаларини белгилайди. Айнан ушбу қоидалар ҳар қандай корхона ходимлари билан ишлашнинг асоси бўлиши керак.

Ҳар бир ходимга нисбатан унинг ҳуқуқлари, эркинликлари, ўзини ўзи кадрлаши, ҳаётда ўзини такомиллаштириш ва ўзини ўзи тасдиқлаш истаги ҳурмат қилиниши керак ва у учун қўрилган чоралар инсонпарвар ва адолатли бўлиши керак. Уларнинг ҳар бири адолатли ва шартнома мажбуриятларига тўлиқ мувофиқ равишда мукофотланиши керак. Ишчилар меҳнатини бошқариш барча замонавий цивилизация, маданият, этика ва меҳнат қонунчилиги меъёрларига мувофиқ амалга оширилиши керак.

4. Таълим бериш, ўқитиш ва ривожлантириш ишининг принципи. Агар меҳнат натижалари нафақат корхона томонидан бозорга етказиб бериладиган маҳсулотда, балки инсон ютуғида — ишчилар шахсиятидаги ижобий ўзгаришларда акс этса, меҳнат тўғри тузилади. У ёки бу ўзгаришлар ҳар доим, ҳатто ўз-ўзидан, ўрганиш деб аталадиган тажриба тўплаш таъсири остида рўй беради. Бу касбий маҳоратнинг ўсиши, касбий фазилатлар ва қобилиятларнинг ривожланишида намоён бўлади.

Меҳнат ишчиларни ўз корхоналари ва жамоаларига қўшилишини кучайтириш, шахсий манфаатларнинг ходимлар, корхоналар ва истеъмолчилар манфаатларига бўлган муносабатини тушуниш, меҳнатга виждонан муносабатда бўлиш, меҳнат интизоми, корпоратив меъёрларга содиқлик ва ахлоқий тўғри хулқ-атвор билан боғлиқ. Меҳнат жамоасида ва ишда, тижорат сирларига риоя қилиш, ёмон одатларга қарши кураш ва бошқалар. Педагогик таснифга кўра, бу турли хил ўқитиш, ривожланиш ва тарбиялашга тегишли: жамоат-давлат, фуқаролик, ахлоқий, ҳуқуқий, меҳнат ва халқаро. Агар таълим ва давлат муассасаларида ишчиларга бундай ўқитиш, тарбиялаш ва ривожланиш таъсири кўпинча бўш вақтларида амалга

оширилса, унда хусусий корхоналарда бу асосан иш жойида ишлаш жараёнида шахсий усуллар, тушунтиришлар, шарҳлар, тавсиялар, баҳолаш, маълумотлардан фойдаланган ҳолда амалга оширилиши керак. Ҳамкасб, жамоанинг талабларига биноан қўллаб-қувватлаш, танқид қилиш, рағбатлантириш ва рад этиш.

5. Таълим бериш, ўқитиш ва менежментни ривожлантириш принципи, етакчилик, ходимларга ҳурмат ва ғамхўрлик. Менежер персонал меҳнатининг бевосита раҳбари ва ташкилотчиси сифатида одамларга доимий ва сезиларли таъсир кўрсатадиган шахсдир. Одамлар меҳнат билан қандай боғлиқлиги, меҳнат унумдорлиги ва сифати нима, корхонада нималар содир бўлаётганини қандай баҳолаш, уларнинг касбий маҳоратини қандай бойитиш, сифатлари қандай яхшиланиши, кайфиятлари қандай - буларнинг барчаси биринчи навбатда бевосита раҳбарга боғлиқ. Улар муқаррар равишда менежернинг шахсий фазилатлари, унинг шахсий мажбуриятларига бўлган муносабати, ишчиларга бўлган муносабати ва амалий таъсир усуллари, иш услуби таъсир қилади. Агар менежер одамларнинг таъсири учун ўз жавобгарлигини англаса, бошқа ходимлар билан бирдамликда ишласа, тегишли психологик ва педагогик тайёргарликка эга бўлса, психологик ва педагогик усул ва технологиялардан фойдаланса, менежер персонал билан ишлашнинг умумий тизимидан четга чиқмайди.

6. Жамоа билан ва жамоа орқали ишлаш принципи. Персонал билан ишлашнинг объекти нафақат алоҳида ходимлар, балки корхона ва унинг бўлинмаларининг барча ходимлари. Агар носоғлом жамоат фикри, фикрлар, одатий ҳол, ўзаро жавобгарлик, исёнкор ходимларни мажбуран мажбурлаш ва бошқалар иш жамоасида ҳукмронлик қилса, индивидуал ишчига ижобий таъсир кўрсатиш жуда қийин ва аксинча, юқори даражада ривожланган ижтимоий ва психологик гуруҳ ходимларга ижобий таъсир кўрсатиши мумкин. Бу ўз-ўзидан содир бўлади ва агар керак бўлса, менежер томонидан махсус ташкил қилиниши мумкин. Менежер томонидан ушбу тамойилни амалга ошириш, бошқариладиган ходимларни соғлом, оптимистик,

ишбилармон ахлоқий ва психологик иқлимга эга бўлган, дўстона ишлайдиган оилага айлантириш, коллективистик муносабатлар, ахлоқий меъёрлар, ҳамжиҳат талаблар;

7. Ҳар бир ходимнинг ўзини такомиллаштириш билан ходимлар билан ишлашнинг бирлиги принципи. Ҳар бир ходим ўзини шахс сифатида ва профессионал сифатида такомиллаштиришдан бевосита манфаатдор. Шунинг учун, ходимлар билан ишлашда сиз ҳаммага буни эслатиб туришингиз ва ёрдам кўрсатишингиз керак. Менежернинг ўз қўл остидаги ходимлар билан ишлашни яхшилаш ва фаоллаштириш, рағбатлантириш борасидаги саъй-ҳаракатларининг комбинацияси юқори натижаларга эришишга имкон беради

8. Илмий ва психологик-педагогик технология принципи одамлар билан ҳар қандай иш учун одатий ҳисобланади. Бирор киши билан ишлаш, ундаги керакли ўзгаришларга эришиш, эҳтимол энг қийин вазифадир. Болани, ўспиринни, ўртоқни, турмуш ўртоғини, ота-онасини ва бошқаларни ўзгартиришга ҳаракат қилиб, ҳамма бунга амин бўлади. Агар кимдир шахсий тажриба ва эмпирик мулоҳазаларга асосланган иш усуллари рад этса, текширилган, илмий усулларга таянса, муваффақиятга умид қилиш мумкин. Дилеттантизм жоҳилликдан кўра хавфлироқдир, чунки унинг бенуқсонлигига ишонч ҳосил қилиш керак. Шахсий тажриба тўғри тушунилганида, тўғри хулосалар чиқарилганда жуда фойдали, агар инсон ва айниқса менежернинг етарли психологик ва педагогик тайёргарлиги бўлса у янада самарали.

Психологик усуллар – бошқарув адабиётларида ходимлар билан ишлаш усуллари маъмурий, иқтисодий ва психологик (ижтимоий-психологик)га бўлиш одатий ҳолдир. Масалан, маъмурий, қуйидагиларни ўз ичига олади: давлат буюртмаларини ўрнатиш, бошқарув органлари таркибини шакллантириш, маъмурий нормалар ва стандартларни белгилаш, ҳуқуқий тартибга солиш, буйруқ, фармон ва буйруқларни нашр қилиш, персонални танлаш ва жойлаштириш, усул ва тавсияларни тасдиқлаш. Меъёрий

хужжатлар, лавозим тавсифлари, ташкилот стандартлари, бошқа меъёрий хужжатлар ишлаб чиқиш, маъмурий санкциялар ва имтиёзлар. Иқтисодий усулларни техник-иқтисодий асослаш, режалаштириш, моддий рағбатлантириш, кредит бериш, нарх белгилаш, капитал даромадларида иштирок этиш, солиқ солиш, иқтисодий норма ва стандартларни белгилаш, суғурта қилиш, моддий санкциялар ва имтиёзларни белгилаш киради. Психологик усуллар қаторига қуйидагилар киради: ишчилар жамоасида ижтимоий таҳлил, ижтимоий режалаштириш, жамоада ижодий муҳитни яратиш, ходимларни бошқарувда иштирок этиш, жамоани ривожлантиришни ижтимоий рағбатлантириш, маданий ва маънавий эҳтиёжларни қондириш, соғлом ахлоқий ва психологик муҳитни яратиш, хулқ-атворнинг ижтимоий нормаларини ўрнатиш, ишчиларнинг ташаббускорлиги ва масъулиятини ривожлантириш, маънавий санкциялар ва имтиёзларни белгилаш. Уларсиз бошқалар асосан самарасиз. Уларнинг психологик мустаҳкамланишисиз ҳар қандай усул бир хил ижобий натижа бермайди. Бизга тўғри психологик ҳисоб-китоб керак – танланган усул қандай психологик реакцияга олиб келиши мумкин, бу жамоанинг психологик хусусиятларига, муайян ходим (лар) нинг раҳбарга бўлган муносабатига (у қай даражада ҳурматга сазовор), ходимнинг тўғри ва адолатли идрокига боғлиқ. Унинг ҳаракатлари, ходим ишлатиладиган муҳитдан, мақсадга мувофиқлиги ва уни қўллаш вақтидан ва ҳ.к.

Одамларга психологик табиатига кўра таъсир қилишнинг барча усуллари ва воситалари психологик жиҳатдан аҳамиятли ва аслида психологик жиҳатдан бўлинади. Биринчиси, психологик бўлмаган табиатнинг объектлари ва шароитлари, иккинчиси психологик хусусиятга эга. Маъмурий ва иқтисодий усуллар бир вақтнинг ўзида психологик жиҳатдан муҳимдир, яъни ишчиларга психологик таъсир кўрсатиш. Шу билан бирга, улар педагогикдир – улар ўқитадилар, ўргатадилар, уларни ҳодисаларни маълум бир нуқтаи назардан баҳолашга мажбур қиладилар, тарбиялайдилар, интизомга ва ҳоказо. Психологик ва педагогик жиҳатдан,

уларни ўйламасдан ёки бепарволик билан фойдаланиши исталган натижани бермайди ёки хоҳлаганига тескарисини беради. Шунинг учун барча маъмурий ва иқтисодий усуллар психологик ва педагогик нуқтаи назардан методологик жиҳатдан тўғри қўлланилса самарали бўлади. Бунинг учун уларни қўллайдиган ходим психологик ва педагогик тайёргарликнинг зарурий минимал даражасига эга бўлиши ва психологик-педагогик ҳисоб-китобларга мурожаат қилиши, шунингдек ўйлаб кўриши ва қарор қилиши керак:

- қўлланилаётган усул психологик ва педагогик жиҳатларга боғлиқми;
- қайси маъмурий ва иқтисодий усулни қўллашни мураккаблаштириши ёки осонлаштириши мумкин бўлган психологик жиҳатлар;
- у ходим ёки гуруҳнинг психологик хусусиятларига, шунингдек гуруҳда мавжуд бўлган ахлоқий ва психологик иқлимга қанчалик мос келиши;
- олдиндан психологик тайёргарликни ўтказиш керак бўлса, фойдаланишни режалаштираётган маъмурий ёки иқтисодий усулнинг психологик жиҳатдан қанчалик замонавийлиги;
- ҳисса қўшадиган ёки қийин психологик омилларни қандай кўриб чиқиш, биринчисидан қандай фойдаланиш ва иккинчисидан қочиш каби;
- қўлланилган усул қандай психологик ёки педагогик натижаларга олиб келиши мумкин;
- ушбу маъмурий ёки иқтисодий усулни психологик боғлиқлик ва керакли натижаларни тўлиқ ҳисобга олган ҳолда қандай қилиб тайёрлаш ва амалга ошириш керак;
- усулни қўллаш натижаларини таҳлил қилиб, келажакда қандай ҳулосалар чиқариш мумкин.

Менежмент бўйича адабиётларда тез-тез берилган психологик усулларга келсак, улар кўпинча шундай дейишимиз мумкин:

- 1) психологик эмас (масалан, юқорида айтиб ўтилган ходимлар жамоасини ижтимоий таҳлил қилиш);

2) иш шаклларига эмас, балки усулларга (ижтимоий режалаштириш, жамоада ижодий муҳитни яратиш, ижтимоий рағбатлантириш ва бошқалар);

3) одамлар билан бевосита ишлаш усулларига эмас, балки илмий тадқиқот усулларига тааллуқли.

Психологиядаги метод (педагогикада бўлгани каби) инсон билан ишлашнинг бир хил усуллари ёки усулини англатади. Маълум бир (чекланган, моҳиятига мос) психологик ва педагогик (ўқув ва ривожланиш) натижага эришишга йўналтирилган. Бу амалий усуллар, яъни одамлар билан амалий иш, масалан, синаш, шакллантирувчи эксперимент ўтказиш, психологик алоқани ўрнатиш, нормал муносабатлар ўрнатиш, меҳнат одатларини шакллантириш, меҳнат қобилиятини сақлаш, руҳий стрессни олиб ташлаш, профессионал кузатишни ривожлантириш, ўз-ўзини маҳорат билан машқ қилиш ва бошқалар. Бундай усуллар кўп. Изоляция қилинган усулларнинг ҳеч бири яхши ёки ёмон эмас. У ўз кучини усулларнинг ўзаро таъсирида олади, комплекс, бирон бир масалани, вазиятни, индивидуал ҳал этишга бўйсунадиган қабулхоналар, операциялар. Методология, психологик технология — бу ҳар бирдан алоҳида ва комбинацияланган ҳолда фойдаланиш усуллари, операциялар, процедуралар, уларнинг ўзаро таъсири, кетма-кетлигига тааллуқли.

5.5. Психологик технологиялари

«Технология» сўзи (қад. юнон.) таржимада сунъий, санъат, маҳорат деган маънони англатади. Психотехника — психологик масса, одамлар билан ишлашнинг психологик усуллари ва воситаларидан фойдаланиш ва амалий вазифаларни бажариш маҳорати. Психотехнологияда жуда кўп майда-чуйда нарсалар мавжуд, аммо профессионалларнинг ҳақиқий маҳорати ҳар доим нозикликлардир. Бу ҳар доим ҳеч нарсани сезмайдиган кам ваколатли одам.

Замонавий психотехника тизими ишлаб чиқиш ва тавсияларни ўз ичига олади:

- психологик (профессионал психологик) ҳаракатлар тўғрисида;

- психологик технология;
- психологик воситалар;
- психологик усуллар;
- психологик операциялар ва қоидалар.

Психологик иш (фаолият) психологик ҳаракатлардан иборат – менежер, психологнинг ўзбошимчалик билан ҳаракатлари, онгли мақсадга қадамлар. Ҳар бир ҳаракат маълум бир муаммони ҳал қилиш учун бўйсунди, бу эса ушбу йўлда оралиқ натижага эришишни англатади. Бир қатор ҳаракатлар кетма-кет ёки параллель равишда бажарилиши бутун йўлни белгилайди ва мақсадга эришишга олиб келади. Ҳаракатда, танланган воситалар, усуллар ва қабул қилиш маълум бир муаммони ҳал қилиш эҳтиёжига жавоб берадиган муайян комбинацияга гуруҳланган.

Ҳар қандай профессионалнинг фаолияти махсус ҳаракатлардан иборат: иқтисодий, молиявий, техник, маъмурий, ташкилий ва бошқалар. Одамлар билан муваффақиятли ишлаш учун психологик ҳаракатлар талаб этилади. Уларни психологик хизмат қилувчи ва аслида психологик (профессional психологик) икки турга бўлиш мумкин. Биринчиси, ҳар қандай маъмурий ва иқтисодий усулни (юқорида айтиб ўтилган) қўллаш билан бирга бўлиши керак бўлган психологик операциялар ва техникаларни амалга ошириш билан тавсифланади. Улар ўзларининг психологик мақсадларига эга эмаслар, аммо менежер томонидан танланган ҳаракат ёки усулдан самарали фойдаланишга ҳисса қўшадилар.

Аслида психологик (профессional психологик) ҳаракатлар ўзига хос психологик мақсадга (вазифага) эга ва улар психологик воситалар, операциялар ва техникадан фойдаланган ҳолда қўлланилади. Ходимлар билан ишлашда ушбу ҳаракатлар қаторига қуйидагилар киради:

- Меҳнат шароитларини психологик таҳлил қилиш;
- Вазиятга психологик баҳо бериш;
- Шахснинг психологик портретини тузиш;

- Инсоннинг баъзи хусусиятларининг визуал психодиагностикаси (ташқи маълумотларга кўра, хулқ-атвор ва бошқалар);
- Гуруҳнинг психологик хусусиятларининг визуал психодиагностикаси;
- Алоқада носамимийлик ва алдамчилик ташҳиси;
- Психологик қарорлар қабул қилиш;
- Мулоқот пайтида психологик йўналиш ва хулқ-атвор тактикасини ишлаб чиқиш;
- Психологик алоқани ўрнатиш;
- Ишончли муносабатлар ўрнатиш психотехнологияси;
- Исботлаш психологияси;
- Эътирозларни рад этиш психологияси ва бошқалар.

Битта профессионал муаммони икки мутахассис томонидан ҳал қилиш, агар бири психологик муаммоларни муваффақиятли ҳал этишнинг муҳимлигини тушунса ва бунинг учун профессионал психологик ҳаракатлардан фойдаланса, бошқаси эса натижаларга қараб тубдан фарқ қилади.

Нимага эришиш кераклиги билан белгиланадиган қасддан ташқари, психологик ҳаракатлар операцион, услубий ва технологик томонга эга бўлиб, бу уларни амалга оширишнинг психологик техникаси ва психологик қоидалари билан боғлиқдир. Ҳаракат, унинг мақсади, тармоғини билиш "нима қилиш керак?" саволига жавоб, ва психологик усуллар, "қандай қилиш керак?" саволига жавоб беради.

Психологик ҳаракатлар ва уларнинг операцион таркибий қисмлари инсонийлик, қонунийлик, ахлоқ, касбий ва психологик фан талабларига жавоб бериши керак. Муайян психологик ҳаракат турли хил усуллар, техникалар, операциялар ёрдамида бажарилиши мумкин ва унинг самарадорлиги уларнинг танловига боғлиқ. Аммо ҳар бир ҳаракат учун энг юқори самарани берадиган ва уни амалга оширишнинг интенсив технологияси деб номланадиган энг мос операцион элементлар мавжуд.

Шубҳасиз, профессионал психологик ҳаракатларнинг имкониятларидан фойдаланишни истаган мутахассис бундай технологияларга эга бўлиши керак.

Психологик техникалар – бу уларнинг самарадорлигини оширувчи психологик бўлмаган ҳаракатларнинг асосий психологик усуллари. Улар ҳаракатларнинг индивидуал таркибий қисмларини оптималлаштириш учун психологик билимлардан амалий фойдаланишни ўз ичига олади, масалан, мулоқотда – мулоқотга тайёргарлик, мулоқотнинг якуний натижасининг руҳий қиёфасини шакллантириш, алоқа тактикасини аниқлаш, мулоқотда психологик позицияни танлаш ва психологик кузатув, алоқа шериги учун, мулоқот ўртасидаги психологик тўсиқларни енгиш ва ҳқ.

Психологик операциялар – баъзи психологик асбобларнинг тафсилотларини бажариш учун элементар усуллар ва процедуралардир. Улар оғзаки шаклда тузилган ва буни кўрсатадиган психологик қоидалар асосида амалга оширилади.

Психологик ҳаракатларнинг барча таркибий қисмлари усуллардир: зиёфатлар, операциялар, қоидалар – психологик жиҳатдан тайёр бўлмаган одамнинг қўлида самарасиз ва ҳатто зарарли бўлиши мумкин. Профессионал нафақат уларни билиши, балки психология асосларини яхши билиши, психологик фикрлаш тамойилларига эга бўлиши керак (психологик жиҳатдан ўйлаб кўринг, ҳозирги пайтда дуч келадиган психологик воқеликнинг руҳий тасвирини тузинг, қарор қабул қилишда буни қандай ҳисобга олиш керак, уларни муваффақиятли қўллаш учун танланган ҳаракатларни амалга ошириш).

5.6. Бошқарув технологияларида психологик воситалар

Умумий маънода «воситалар» тушунчаси «усуллар» тушунчасига яқин ва сўзлашув нутқида улар кўпинча синоним сифатида ишлатилади. Аммо биринчисида ўзига хос семантик бирикма мавжуд – «материал». Аслида психологик жиҳатдан муҳим бўлган воситаларни ажратиш лозим.

Психологик воситалар табиатдаги одамларга психологик таъсир кўрсатишга қодир бўлган ва ўзига хос "психологик воситалар" сифатида ишлатиладиган психологик ҳодисаларни ўз ичига олади. Уларнинг асосийлари қуйидагилардан иборат:

- нутқ воситалари (сўз, интонация, ҳажм ва бошқалар);
- оғзаки бўлмаган (новербал бўлмаган) воситалар – юз ифодалари, имо-ишоралар, позалар ва ҳк.;
- хулқ-атвор воситалари – хатти-ҳаракатлар, бошқа одамга, одамлар гуруҳига тақлид қилиш, эҳтиёткорлик билан намойиш қилинган хатти-ҳаракатлар;

Ситуацион ижтимоий-психологик воситалар – ахлоқий-психологик муҳит, муносабатлар, атайлаб қўлланиладиган етакчилик услуги ва бошқалар.

- фаол восита – инсонни аниқ мақсадлар, вазифалар, ўз объекти бўлган ва билимларини бойитишга, кўникмалар, қобилиятлар, фазилатларни оширишга ҳисса қўшадиган фаол фаолиятга жалб қилиш.

Психологик жиҳатдан аниқ воситалар – объектларни, ҳодисаларни, психологик бўлмаган табиат шароитлари, психологик таъсирга эга бўлган шахсга психологик таъсир кўрсатиши мумкин – одамни билим билан бойитиш, унинг кўникмалари, қобилиятлари, фазилатларини такомиллаштириш билан боғлиқ. Аммо восита сифатида ҳар бир объект, ҳодисалар, шароитлар фақат уларда яширинган психологик таъсирнинг потенциални тушунадиган ва бу потенциални қандай олишни билладиган, уни психологик усул ва операциялардан фойдаланиб, фаол, психологик таъсир этувчи кучга айлантирадиган одамнинг қўлида ишлайди. Шундай қилиб, психологик бўлмаган воситалар ўз-ўзидан самара беришини англатади ва буларнинг барчаси уларни қўллаш техникасига боғлиқ бўлиб, улар профессионал, менежер, тадбиркорга тегишли бўлиши керак.

Нутқий воситалар. Нутқ – бу тилдан фойдаланиш. Тил (тилшунос маънода) сўзларни, уларни талаффуз қилиш ва мувофиқлаштириш

қоидаларини ўз ичига олган, тажриба алоқаси, фикрлаш, узатиш ва ўзлаштиришга хизмат қилувчи сигнал тизимидир. Мутахассислар ва ишбилармон одамларнинг касбий фаолиятининг муҳим қисми нутқдан фаол фойдаланишни ўз ичига олади. Фикр, ният, муносабат, таклифлар, музокаралар, битимлар, қарорлар – уларни нутқсиз тасаввур қилиб бўлмайди. Нутқнинг асосий психологик воситаларига қуйидагилар киради: аслида нутқ (оғзаки) ва оғзаки бўлмаган. Биринчиси нутқнинг асосий ҳодисаси сифатида сўзга тегишли, иккинчиси - юз ифодалари, имо-ишоралар. Ҳар бир восита нутқнинг таъсирини оширишга қодир бўлган мослашувчан ва комплекс фойдаланиш – ҳар бир ҳолатда ҳаракатларнинг самарадорлигини оширади.

Нутқ техникасининг асосий психологик кучи нутқ (оғзаки) деган маънони англатади: сўзлар, жумлалар. Бу сўз буюк куч, иттифоқчи ва ёрдамчидир, аммо вақти-вақти билан эмас, жойида ишлатилгандан сўнг дарҳол тўхтайдди. "Сўз пичоқдан ўткир", "Уч нарсани қайтариб бўлмайди: вақт, ўқ ва оғзаки сўз", дейилган мақолларда. Сиз сўзларнинг нархини билишингиз керак, нима ва қандай айтишни ўйлаб кўринг, қачон ва қаерда.

Профессионалнинг сўз бойлиги қанчалик кўп бўлса, ёзувда у ўз вақтида энг яхши, энг аниқ, энг ёрқин сўзни танлаши керак. Луғатдаги қашшоқлик нафақат нутқни ёмонлаштиради, балки инсон ақли ҳам камбағал ва чекланган кўринади.

Сўзларни танлашдаги қийинчиликлар, энг муносибини қидириш учун оғриқли изланишлар нутқ таассуротини бузади, ғазабланишга олиб келади ва оғзаки сўзларни қўзғаш қийин бўлган сабаблардан биридир. Энг яхши сўзлар бу тилга осонликча ва табиий равишда боғланган сўзлар, аммо айна пайтда улар аниқ ва муваффақиятли бўлса.

Сўзлар ва иборалар, улардан қурилган жумлалар, агар улар маърузачининг фикрига моҳиятан мос келадиган бўлса, самаралироқ бўлади. Бунинг учун фақат тушунарли, мазмунга бой, ёрқин ва таъсирли сўзлар мос келади. Бу масалани билганга ўхшаган одам ўз фикрларини рангсиз, хиралашган ҳолда, эскирган, умумий, майда-чуйда сўзлар ва штамплар

ёрдамида ифода этадиган ҳолатлар жуда кўп. Уни тинглаш зерикарли ва қийин.

Инсон маданияти, сўзни маҳорат билан ифода этиш, нутқнинг софлиги, унда куфрлик, клерикализм, янги ғазабланган ва бегона сўзлар ва иборалар мавжуд эмас. Профессионал сўзлар, иборалар, оғзаки бурилишларнинг нозиклари фақат улар билан таниш бўлган одам билан суҳбатда муҳимдир. Халқ амалиётларидан ва тил анъаналаридан келиб чиқадиган сўзлар ва нутқ бурилишларидан фойдаланиш, уларни қадрлаш керак.

Юқори маданият ва нутқ техникасининг зарурий шарти бу сўзларнинг тўғри талаффуз қилиниши, тўғри стресс ва жумлаларнинг қурилиши. Агар нутқ оғзаки паразитлар билан тўлиб тошган бўлса, ёмон таассурот қолдиради: "айт", "улар айтганидек", "англатади", "тушунасиз", "яхши", "шунга ўхшаш", "қандайдир тарзда", "ва бошқалар", "бундан кейин", "ва ҳоказо", "умуман айтганда", "очиғини айтганда" ва ҳоказо. Таъсирни идрок этишни камайтирадиган ва таъсирини камайтирадиган нутқнинг паст даражаси уни оҳиста ва оҳангли товушлар билан тикиб олишда учрайди – ммм ... «,» уҳ-уҳ ... ". Кўпгина иш турлари, шунингдек, нутқида нуқсони бўлган одамлар учун қийин.

Нутқ ўзининг равшанлиги учун яхши, у тингловчини идрок этиш самарадорлигини ва унга таъсирини оширишга қодир. Бу қуйидаги қоидаларга амал қилиш орқали амалга оширилади:

- ҳиссий экспрессивлик (экспрессивлик). Сўзлар уларга киритилган фикрга мос келиши керак, бу сизни тингловчиларга яхшироқ етказишга имкон беради. Тушуниш 40% баённинг мазмунига ва сўзларнинг маъносига мос келадиган интонацияга боғлиқ деб ишонилади.

Нутқнинг интонацион бойлиги, ҳажмнинг ўзгариши ва ҳиссиётлилиги ҳам муҳимдир, тембр, лекин мажбурий овозни чиқариб ташлаш керак.

Нутқнинг монотонлиги, тушунарсизлиги суҳбатнинг самарадорлигига таъсир қилади, чарчайди ва уйқучанликни ёки асабийликни келтириб чиқаради;

Лексик экспрессивлик – аниқ, равшан, ностандарт, мажозий сўзлар ва оғзаки сўз бирикмаларидан, синонимлардан, омонимлардан, атамалардан фойдаланиш;

- фонетик экспрессивлик – аниқ талаффуз, ритм, овоз баландлиги, стресснинг ўзгариши;

- грамматик экспрессивлик – ҳар хил оғзаки ибораларни, аниқ ифодаланган ибораларни ишлатиш, камайтирувчи ва меҳрли сўзлар, афоризмлар, мақоллар, дидактик такрорлаш, умумлаштириш ва ҳк.

Тембр, ҳажм, суръат – нутқ мусиқаси. Басс, баритон қулоқни ишқалайди, товушсиз, ҳирқироқ, қар одам овози ҳатто чиройли сўзларни ҳам идрок этишни бузади. Баъзи одамлар ёмон сўзларни жумлалар охирида, уларни ютаётгандек, паст овозда айтиб беришади. Тингловчилар жуда сокин нутқни қўрқоқлик, ўзларига бўлган ишончсизликнинг намоёиши сифатида қабул қилишларини билиш фойдалидир.

Жуда тез (автомат) тезлиги ва жуда секинлиги яхши сезилмайди. Биринчиси тингловчини жуда чарчатади, секин эса зериктиради, бу бефарқликнинг намоёиши сифатида қабул қилинади. Бу сўз инсонга нафақат мазмуни ва маъноси билан, балки нутқ бўлмаган бутун мажмуада ҳам таъсир қилади. Нутқнинг оғзаки бўлмаган воситаларини қўллашнинг психологик услуби уларнинг нутқда тўғри ишлатилиши билан боғлиқ ва эътиборсизлик сўзнинг таъсирини сусайтириши ва ҳатто камайтириши мумкин. Умумий қоида бу: нафақат қулоқларга, балки тингловчиларнинг кўзларига ҳам гапиринг.

Юз ифодалари – юздаги ифодали ўзгаришлар. Унда инсоннинг руҳий ҳолати, унинг атрофига бўлган муносабати, ўз сўзлари ва хатти-ҳаракатлари акс этади. Спикернинг кўзларида ва бутун қиёфасида, унинг сўзларидаги қаби сўзлар бор.

Профессионал психотехникада юз ифодалари нутқни ривожлантириш, суҳбатдошга таъсир кўрсатиш, психологик алоқани ўрнатиш, суҳбатда ўзини ва позициясини таассуротини шакллантириш, одамнинг руҳий ҳолати ва

муносабатини ниқоблаш ва ҳатто ўз фаровонлигини ошириш учун ишлатилади. Спикернинг юз ифодаларига кўра, алоқа бўйича шериклар, айниқса бизнес алоқаларида, одатда, чизикда бирор нарсани ўқишга ҳаракат қилишади, нафақат матнни, балки пастки матнни ҳам тушунишади, сўзларнинг орқасида яширин, ҳақиқий маънони топадилар.

Юз ифодаларини бошқариш, муаммони ҳал қилиш учун эгалик қилиш – бу муҳим профессионал маҳоратдир. Ўзимиз учун одатимизга кўра, юз ифодаларига эътибор беришимиз керак, у нима бўлиши кераклиги, вазиятга мос келадими, қачон ўзгартирилиши керак ва нима учун ва ҳоказо. Кўпгина раҳбарлар одатда нима борлиги ҳақида ўйламайдилар. Одатий иборани ушлаб туриш учун улар вақти-вақти билан ойнага қарашлари керак. Кимдир унинг юзи асосан бефарқ, дангаса, айёр, хафа, ғамгин, дўстона ёки ҳатто ёвуз эканлигини тушуниши мумкин.

Ўзингизнинг юзингизни қасддан назорат қилиб, ўзингиз хоҳлаган тасвирни ва сиз билан суҳбатлашаётган одамнинг идрокини қондирадиган кишига бу ифодани бериш тавсия этилади. Кўпинча, у хушмуомалалик, ишбилармонлик руҳи ва ишонч билан порлаши керак. Юз ифодаларини бошқаришда юзнинг барча таркибий қисмларидан фойдаланиш керак. Бу биринчи навбатда, кўзларнинг ифодаси, қараш йўналиши, назолабиал бурмаларнинг махсус нақшлари, пешонадаги бурмалар, бошнинг умумий ҳолати (нормал, текис ва кибирли кўтарилган ияк ёки остидан кўриниши), кўзлардаги кесма (кўзнинг ва қовоқларнинг мушаклари ҳаракатининг ўзгариши, бу биринчи навбатда ифодани аниқлайди).

Кўзлар руҳиятнинг кўзгуси деб номланади; улар ифодали, инсон ҳақида кўп гапиришади ва уларнинг ифодасини ўчириш деярли мумкин эмас. Нутқнинг мазмуни кўзлар ва юз ифодалари ўртасида бўлиниш бўлса, бу ёмондир, бу носамимийликни кўрсатади. Кўзлар ва юз ифодалари нотиқнинг ҳақиқий ҳолати ва муносабатларини маскалаш учун яратилган ҳолатлар мавжуд. Бу жуда кўп маҳорат ва ўзингизни бошқариш қобилиятини талаб қилади.

Профессионал алоқа музлатилган одам билан бўлмаслиги керак, лекин унинг сўзларига амал қилиш ва суҳбатдош билан суҳбатнинг тактикаси ва курсига мос келадиган нарсаларни беришни унутмаслик керак. Бу ҳақиқий ҳолатлар ва ниятларни яширадиган ниқоб бўлиши мумкин, аммо уни бир марта ва умуман қиймаслик керак.

Пантомимика – имо-ишоралар, позалар, юриш. Суҳбат давомида имо-ишора имкониятларидан оқилона фойдаланиш керак, маъносиз имо-ишораларга йўл қўймаслик керак.

Вазиятли- хулқ-атвор воситалари. Психологик таъсирга эга бўлган хулқ-атвор ва воситалар атроф-муҳит шароитлари, объектлар ва инсон ҳаракатларининг шахсий хусусиятлари. Учрашувнинг жойи, вақти, муҳити, суҳбат психологик аҳамиятга эга. Улар кўпинча муҳокама қилинаётган мавзуга алоҳида маъно беришади, суҳбатлашаётганларнинг бирининг ёки иккаласининг маълум бир руҳий ҳолати билан ажралиб туради. Баёотларни алмашишда психологик қийинчиликлар туғдиради ёки аксинча, унга ёқади, ишлаб чиқарилган эффектга таъсир этувчи таъсир кўрсатган таъсир кучайтирилган ёки камайтирилган индивидуал сўзлар ва баёотларни беради. Баъзи ҳолларда суҳбатдошга объектни кўрсатиш мумкин (хужжат, нарса, фотосурат ва бошқалар) ва бу юздан ортиқ сўзларга психологик таъсир қилади.

Суҳбатнинг масофавий хусусиятлари ҳам роль ўйнайди. Масофалар психологик жиҳатдан ҳар хил: самимий - 15-45 см, шахсий - 45-75 см, ижтимоий - 120-210 см, жамоат жойи - 3.5-7.5 см. Бош масофани қисқартириш юз ифодалари, қарашлар, сўзларнинг психологик ўзаро таъсирини кучайтиради, ҳиссиётни оширади, ажойиб фикрлар ва ҳис-туйғуларни етказишда очиқлик, имо-ишораларга таъсир қилади, суҳбатдошга керак бўлганда текшириш имконини беради (қўлингизни елкангизга, бошқанинг билагига қўйинг, билакдан олинг).

Нутққа мурожаат қилинган ходим билан муносабат унга нисбатан танланган позиция, суҳбатдаги хатти-ҳаракатларнинг мўлжалланган

йўналиши ва тактикаси нутқ хатти-ҳаракатларининг муҳим хусусиятларидир. Хайрихоҳлик, самимийлик, ишончлилик, илтифот, севги, ишонч, мослашувчанлик, ҳурматсизлик, устунлик ҳисси, шуҳратпарастлик, суҳбатдошни руҳий жиҳатдан хафа қилиш истаги – бу мумкин бўлган муносабатлар ва позицияларнинг кичик бир қисмидир. Улар битта ёки иккала суҳбатдошга ва улар орасидаги мавжуд муносабатларга хос бўлган шахсий фазилатларнинг табиий намоиши бўлиши мумкин, кейин улар сўзларни танлашда, иборалар тузишда, интонацияларда ва ҳоказоларда осонгина ва ишончли кўриниши мумкин, аммо менежернинг нутқ хатти-ҳаракати ўйланган ва оқилона танланган бўлиши керак.

Хулқ-атвор элементи – бу одамнинг гаплашиши ёки тинглашидаги ҳолатидир. У суҳбатдошга бўлган муносабатни, унинг фикри, маданияти ва одоб-ахлоқ даражаси, эътибор, бефарқлик, ақлий ҳолат, ният ва ҳоказоларни психологик жиҳатдан очиқ беради, позиция сўзларни идрок қилишга таъсир қилади, уларнинг асл мазмунига мос келиши ёки унга зид келиши мумкин. Тўғри ва чиройли сўзларни ёлғон ёки бўш расмиятчилик сифатида қабул қилиш мумкин. Нутқ ёки суҳбатнинг мақсадларига мос келадиган психологик таъсир учун аниқ яратилган позани олиш мақсадга мувофиқдир. Одатда поза маданият, суҳбатдошга ҳурмат, унинг сўзларига диққат билан гувоҳлик бериш учун мўлжалланган. Унинг асосий ташқи белгилари: қаттиқ тўғридан-тўғри қўниш ва танаси олдинга эгилган.

Бирор нарса ҳақида бирор нарса айтиши ва унинг юриш психологиясини тавсифлаши мумкин. Бу ўзига ишонган ва тортинчоқ, армияда яхши мактабни эгаллаган, ҳушёр, ишбилармон ва пиёда юрган, ўзини тута биладиган ва камтарин, бошқаларга нисбатан таассурот ҳақида ўйламайдиган ва мамнун бўлишни истайдиган, хотиржам ва хушомадгўй одамларда аниқ фарқланади. Ҳаяжонланган, қатъиятли ва кўрқоқ, ҳеч нарсадан кўрқмайдиган ва ўзларига эътибор қаратмасликка ҳаракат қилмаслик ва ҳоказо. Одамнинг бу хусусиятларини унга олд томондан, ён томондан ва ҳатто орқадан, узоқдан ва унга яқинлашганда кўриш мумкин. Шу сабабли, қоида шундаки,

хар қандай менежер ўз юришининг хусусиятларини билиши, уни муайян вазиятда бошқариши ва ҳал қилиниши керак бўлган профессионал вазифаларга мос келадиган белгилар бериши керак, аммо бошқаларнинг мос ёки ўтиши мумкин бўлган баъзи хусусиятларини тахмин қилиши керак. У ҳақида кўп гапирадиган одамнинг маҳаллий кўриниши кўпчилик томонидан интуитив равишда тушунилади. Компаниянинг офис ишчиларининг ташқи кўриниши ҳам унинг таассуротига таъсир қилади. Кийим-кечак, рамзийлик, иш жойи, бир-бирига боғланган ҳолда, маълум бир хулқ-атвор ва алоқани талаб қилади. Бозор муносабатлари, тадбиркорлик, хизмат кўрсатиш соҳасининг жадал ривожланиши шароитлари тобора кўпроқ ишбилармон одамлар ва мутахассисларни муносиб кийинишга, тоза, ишбилармонликка, эгаллаб олинган лавозимга мувофиқ қарашга, ёқимли таассурот қолдиришга мажбур қилмоқда.

Мендежер, персонал хизматининг ходими иш манфаатларида касбий вазифаларни ҳал қилиш учун психологик усуллар ва психотехниканинг барча тўпламини яхши билиши керак.

Боб бўйича назорат саволлари:

1. Ходимлар билан ишлашнинг психологик ғоялари менежмент ва бошқариш назарияси ва амалиёти қандай ривожланди?
2. Ҳозирда ходимлар билан ишлашнинг аҳамияти нимада ва нега?
3. Корхона ходимлари билан ишлашнинг асосий йўналишлари қайсилар ва уларнинг ҳар бирининг психологик томонларини кўрсатиб беринг.
4. Ходимлар хизматининг психологик қобилияти нимада бўлиши керак?
5. Психологик характерга эга бўлмаган ходимлар билан ишлаш усуллари психологик роли қандай?
6. Персонал тайёрлашнинг психологик ва педагогик усуллари таснифини кўриб чиқинг.
7. Ходимлар билан ишлашнинг ҳақиқий психологик жиҳатдан аҳамиятли воситаларига тавсиф беринг.

8. Персонал билан ишлашда нутқ воситаларини ва улардан фойдаланиш технологиясини айтиб беринг.

Мустақил иш топшириқлари:

1. Персонални ижтимоий-психологик баҳолаш психологик муаммоси сифатида.

2. Ташкилотда ходимларни мотивациялашнинг психологик технологиялари.

Талабалар учун гуруҳий муҳокама ва мустақил таълим учун кейс топшириқлар:

**МУСТАҚИЛ ТАЪЛИМ ВА ГУРУҲИЙ МУҲОКАМАЛАР УЧУН
КЕЙСЛАР**

Кадрлар билан ишлаш психологияси бўйича:

ВАЗИЯТ 1

Дастлабки маълумотлар. Икки олий даражадаги ҳамкасблар ўртасида зиддият юзага келди, бу уларни муваффақиятли ишлашига тўсқинлик қиляпти. Уларнинг ҳар бири сизни ўз позициясини қўллаб-қувватлаш ва муаммони ҳал қилиш учун алоҳида мурожаат қилди.

Муаммо баёоти. Ушбу вазиятни боришини танланг ва тушинтиринг:

а) ишдаги конфликтни бартараф этиш ва низоларни ишдан ташқари ҳолатда ҳал қилишни сўраш;

б) ижтимоий тадқиқотлар лабораториясининг мутахассислари ёки шунга ўхшаш бошқа хизматлатдан кадрлар муаммосини ҳал қилишни сўраш;

С) шахсан конфликтнинг сабабларини тушунишга ҳаракат қилинг ва ҳар икки томон учун ярашишнинг мақбул вариантини топинг;

Д) жамоа аъзоларининг қайси бири зиддиятли ходимлар учун норасмий лидер эканлигини аниқлаш ва у орқали таъсир кўрсатишга ҳаракат қилиш.

ВАЗИЯТ 2

Дастлабки маълумотлар. Қўл остингиздагилар (ҳамкасбингиз) сизнинг маслаҳатингизни ва кўрсатмаларингизни эътиборсиз қолдирмоқдалар, ўзингиз кўрсатган нарсаларни тузатмасдан, изоҳларга эътибор бермасдан, ҳамма нарсани ўзларича қилишяпти.

Муаммо баёоти. Келажакда бу (ҳамкасбингиз) билан қандай муносабатда бўлишингиз мумкин:

а) қатъиятлилиكنинг сабабларини тушуниб, уларни тўловга лаёқатизлигини кўриб, оддий маъмурий жазо чораларини қўллаш;

б) ишнинг манфаати учун уни очикдан-очик суҳбатга чақиринг у билан умумий тил топишга ҳаракат қилинг

Иш бўйича алоқа ўрнатинг;

С) жамоага мурожаат қилинг, унинг нотўғри хатти-ҳаракати ҳукм қилинади ва унга ижтимоий таъсир чоралари кўрилади;

Д) аввал сиз (ҳамкасбингиз) билан муносабатларда хато қиляпсизми ёки йўқми тушунишга ҳаракат қилинг ва кейин қандай ҳаракат қилишни ҳал қилинг.

ВАЗИЯТ 3

Дастлабки маълумотлар. Икки гуруҳ ўртасида янги етакчилик услубини жорий этиш бўйича зиддият мавжуд бўлган вазиятда меҳнат жамоасига ташқаридан таклиф этилган янги раҳбар келди.

Муаммо баёоти. Сизнинг фикрингизча, жамоада психологик муҳитни нормаллаштириш учун у қандай ҳаракат қилиши керак?

а) янгилик тарафдорлари билан яқин алоқада бўлиш ва эски иш услуби тарафдорларининг жиддий далилларини қабул қилмаслик, инновацияларни жорий этиш бўйича иш олиб бориш, ўз иш услуби билан норози кучларга таъсир қилиш;

б) аввалги иш услуби тарафдорларини, янгиликларнинг муҳолифларини ўзингизга ишонтиришга ва жалб қилишга ҳаракат қилинг, муҳокама жараёнида аргументлар билан уларга таъсир ўтказинг;

С) меҳнат жамоасининг энг обрўли аъзоларини танлаш, уларга вазиятни тушуниш ва уни нормаллаштириш бўйича чора-тадбирларни таклиф қилиш, маъмурият, касаба уюшмаси ва бошқаларни қўллаб-қувватлашга ўргатиш.;

Д) жамоанинг ривожланиш истиқболларини ўрганиш, жамоанинг энг яхши ютуқлари ва меҳнат анъаналарига таяниб, янги гуруҳни эски гуруҳга қарши қўймасдан жамоавий иш фаолиятининг янги вазифаларини белгилаш.

ВАЗИЯТ 4

Дастлабки маълумотлар. Яқинда сиз бир неча йиллар давомида оддий ходим бўлган меҳнат жамоасининг оддий ишчисини раҳбар этиб тайинландингиз. Унинг тез-тез кечикиш сабабларини аниқлаш учун соат 8:15 га олдингизга чақирдингиз аммо кутилмаганда 15 дақиқага кечикдингиз. Ходим ўз вақтида келди ва сизни кутмоқда.

Муаммо баёоти. Учрашув пайтида суҳбатни қандай бошлайсиз?

а) кечикишингиздан қатъи назар, сиз дарҳол иш учун кечикишлар ҳақида тушунтиришларни талаб қиласиз;

б) ундан узр сўранг ва суҳбатни бошланг;

в) Саломлашинг, кечикишингизнинг сабабини тушунтириб беринг ва ундан сўранг: "сиз каби тез-тез кеч келган раҳбардан нимани кутиш мумкин деб ўйлайсиз?»;

Д) суҳбатни бекор қилинг ва уни бошқа вақтга ўтказинг.

ВАЗИЯТ 5

Дастлабки маълумотлар. Сиз ишлаб чиқариш жамоаси раҳбарисиз. Кечки соатларда сизнинг ишчиларингиздан бири маст бўлиб, қимматбаҳо жиҳозларни бузди. Иккинчиси, уни таъмирлашга уриниб, жароҳат олди. Ходимингиз сизни уйингизга телефон қилди ва ташвиш билан нима қилишни сўраяпти?

Муаммо баёоти. Қўнғироққа қандай жавоб берасиз?

а) "Кўрсатмаларга мувофиқ ҳаракат қилинг. Уни ўқинг, у менинг столимда турибди ва керакли ҳамма нарсани бажаринг»;

б) " Воқеа ҳақида хабар беринг. Тузатиш учун ҳаракат қилиш керакми? ускуналар, навбатчи ҳамширанинг ёнига боринг. Эртага гаплашамиз»;

С) "Менсиз ҳеч нарса қилманг. Мен бораман ва ҳал қиламан»;

Д) "Жабрланувчи қандай ҳолатда? Агар керак бўлса, шифокорни чақиринг".

ВАЗИЯТ 6

Дастлабки маълумотлар. Сиз яқинда йирик саноат ташкилотида (бўлим) бошлиғи сифатида иш бошладингиз (бошқа ташкилотдан бу лавозимга ўтдингиз). Ҳамма сизни шахсан билмайди. Тушликка икки соат бор. Йўлак бўйлаб юриб, сизнинг (бўлимингиз) нинг учта ишчисини кўрасиз, улар жонли равишда суҳбатлашарди ва сизга эътибор бермайди. 20 дақиқадан сўнг қайтиб, худди шу ҳолатни кўрасиз.

Муаммо баёоти. Қандай ўзингизни тутасиз?

а) тўхтатинг, (ишчиларга)

Бўлимнинг янги бошлиғи эканлигингизни тушунтиринг. Улардан суҳбатни тўхтатишни ва ишга қайтишни сўранг.

б) ўз офисизга чақириб улардан бевосита хўжайини кимлигини сўранг,

С) биринчидан, суҳбатнинг нима ҳақида эканлигини сўранг, кейин ўзингизни таништиринг ва маъмуриятга ҳеч қандай даъвойинглар йўқми деб сўранг. Шундан сўнг, иш жойига (бўлими) га боришни таклиф қилинг;

Д) аввало, ўзингизни таништиринг, ўз бригадасида (бюрода) қандай нарсалар борлигини, қандай иш юкланганлигини, ишлашга нима тўсқинлик қилаётганини сўранг. Ушбу ишчиларни қайд қилиб қўйинг.

ВАЗИЯТ 7. МУКОФОТ.

Сиз икки бўлимдан ташкил топган, тахминан тенг миқдордаги, аммо турли хил ижтимоий тузилмаларга эга бўлган меҳнат жамоасининг раҳбарисиз. Корхонада якуний натижалар сифатида сотилган маҳсулотлар, меҳнат унумдорлиги ва маҳсулот сифати олинади. Ишлаш мезонлари ялпи фойда ҳисобланади. Ҳисобот чорагида сизнинг жамоангиз асосий якуний

кўрсаткичларни амалга оширди, аммо маҳсулот сифати билан боғлиқ муаммолар мавжуд эди. Бунинг сабаби, асосан, ёш ишчилардан ташкил топган А бўлим эди. Б бўлими сифатни камайитириш учун айбдор эмас, лекин жамоада маълум бўлган меҳнат интизомидаги бир қатор камчиликларга йўл қўйди. Б бўлимда асосан аёллар бор ва у ерда кўпинча низоли вазиятлар бўлиб туради. Сизнинг бўлинмангизнинг камчиликлари ва муаммолари учун мукофот пули киши бошига мутаносиб равишда қисқартирилди. Мукофотни қандай миқдорда тақсимлайсиз?

Ҳар иккала бўлим ҳам камчиликларга эга эканлигига ишониб, А ва Б бўлимларида ходимлар сонига мутаносиб равишда бўласиз.

Мукофотни чорак учун тўланган иш ҳаққига ходимларга мутаносиб равишда тақсимланг.

А ва Б бўлимлари раҳбарларидан ходимларнинг мукофот пулини йиғиш бўйича таклифларни йиғинг ва улар билан бирга иш сифати ва интизомга риоя қилмаслигига қарамай, мукофотни баҳам кўринг.

Маҳсулотлар ва етказиб берувчиларнинг лентасини янада аниқроқ қуриш учун ундаги камчиликлар ва бўлим бошлиғига ходимлар ўртасида мукофотни тақсимлаш ҳуқуқини бериш.

5. Мукофотни бошқа йўл билан тақсимланг:

ВАЗИЯТ 8. БЎЙСУНИШ.

Сизнинг устозингиз сизни четлаб ўтиб, директордан шахсан олган бошқа масъулиятли вазифани бажариш билан машғул бўлган сизнинг ходимингизга фавқулодда топшириқ берди. Сизнинг юқори лавозимли раҳбарингиз буни биринчи марта қилмаяпти ва сиз корхона директори билан узок муддатли муносабатларга эгасиз. Ҳар иккала иш ҳам фавқулодда. Энг мақбул ечимни танланг.

Юқори раҳбарнинг топшириғига қарши сизнинг келишмовчиликнингизни ходимга билдиринг ва уни директорнинг фавқулодда вазифасини бажаришга мажбур қилинг.

Ишнинг манфаати учун бошқа ходимингизга топшириқларини бажаришни айтинг

Воқеа ҳақида директор номига расмий эслатма ёзинг ва корхонада маъмурий таъсир кўрсатиш тартиби тўғрисида буйруқ беришни сўранг.

Юқори раҳбарга сизнинг бўйсинувчиларингизга фақат сиз орқали кўрсатмалар беришни сўраб мурожаат қилинг ва топшириқ муддатини узайтиришини сўранг.

Тест саволлари

1. "уста, ишлаб чиқарувчи, ҳаракатлантирувчи куч" деган маънони англатувчи сўз?

- А) омил
- Б) меҳнат
- В) менежер
- Д) корхона

2.бу корхонада ишлайдиган шахснинг моҳиятини ва у билан муносабатларни ривожлантириш вазифаларини тўлиқ ва замонавий равишда акс эттирадиган шахс.

- А) персонал
- Б) меҳнат
- В) менежер
- Д) корхона

3. Мақсадлар, вазифалар, иш принциплари, усуллари, ташкил этилиши, ходимлар билан ишлашнинг муваффақият мезонларини аниқ тушуниш, корхона мақсадларига эриша оладиган компанияда юқори ва ўсиб бораётган меҳнат потенциалини яратишни таъминлаш билан боғлиқ ғояларнинг умумий йўналиши нима деб аталади?

- А) персонал билан ишлаш стратегияси ва сиёсати
- Б) меҳнат жамоасини шакллантириш
- В) менежер лавозимида муносиб номзодни тайинлаш
- Д) корхона фаолиятини ташкил этиш

4. Илмий психодиагностик усуллар билан баҳоланиши мумкин бўлган профессионал муҳим психологик фазилатларнинг маълум бир рўйхатига талабларни киритиш қандай ном билан юритилади?

А) психолінгвистика

Б) психотехника

В) психограмма

Д) психография

5. Бу "керакли жойга керакли одамни топиш" фикрларига мувофиқ ишчиларнинг ички жойдан кўчирилишидир.

А) мотивация

Б) манипуляция

В) концентрация

Д) ротация

6. Персонал билан ишлашда ташкилий роль қайси бўлимга тегишли бўлади?

А) кадрлар бўлими

Б) молиявий масалалар бўлими

В) ташкилий ишлар бўлими

Д) одамларга хизмат кўрсатадиган махсус бўлим

7. Бошқарув адабиётларида ходимлар билан ишлаш усуллари нечага бўлинади?

А) 2

Б) 3

В) 4

Д) 5

8. Маъмурий усул қайси вазифаларни ўз ичига олади?

А) давлат буюртмаларини ўрнатиш, бошқарув органлари таркибини шакллантириш

Б) маъмурий нормалар ва стандартларни белгилаш, ҳуқуқий тартибга солиш, буйруқ, фармон ва буйруқларни нашр қилиш

В) персонални танлаш ва жойлаштириш, усул ва тавсияларни тасдиқлаш. меъёрий ҳужжатлар, лавозим тавсифлари, ташкилот стандартлари, бошқа меъёрий ҳужжатлар ишлаб чиқиш, маъмурий санкциялар ва имтиёзлар

Д) барчаси

9. Иқтисодий усулларга қайсилар киради?

А) техник-иқтисодий асослаш, режалаштириш, моддий рағбатлантириш, кредит бериш

Б) нарх белгилаш, капитал даромадларида иштирок этиш, солиқ солиш

В) иқтисодий норма ва стандартларни белгилаш, суғурта қилиш, моддий санкциялар ва имтиёзларни белгилаш

Д) барчаси

10. Психологик усуллар қаторига қуйидагилар киради?

А) ишчилар жамоасида ижтимоий таҳлил, ижтимоий режалаштириш, жамоада ижодий муҳитни яратиш, ходимларни бошқарувда иштирок этиш, жамоани ривожлантиришни ижтимоий рағбатлантириш

Б) маданий ва маънавий эҳтиёжларни қондириш, соғлом ахлоқий ва психологик муҳитни яратиш, хулқ-атворнинг ижтимоий нормаларини ўрнатиш

В) ишчиларнинг ташаббускорлиги ва масъулиятини ривожлантириш, маънавий санкциялар ва имтиёзларни белгилаш

Д) барчаси

11. Менежмент бўйича адабиётларда тез-тез берилган психологик усуллар нечага бўлинади?

А) 2

Б) 3

В) 4

Д) 5

12. Психологик масса, одамлар билан ишлашнинг психологик усуллари ва воситаларидан фойдаланиш ва амалий вазифаларни бажариш маҳорати

нима деб юритилади?

А) психолінгвістика

Б) психотехніка

В) психограмма

Д) психографія

13. Психологик техникалар бу?

А) баъзи психологик асбобларнинг тафсилотларини бажариш учун элементар усуллар ва процедуралардир. Улар оғзаки шаклда тузилган ва буни кўрсатадиган психологик қоидалар асосида амалга оширилади

Б) хулқ-атвор воситалари – хатти-ҳаракатлар, бошқа одамга, одамлар гуруҳига тақлид қилиш, эҳтиёткорлик билан намойиш қилинган хатти-ҳаракатлар

В) бу уларнинг самарадорлигини оширувчи психологик ва психологик бўлмаган ҳаракатларнинг асосий психологик усуллари. Улар ҳаракатларнинг индивидуал таркибий қисмларини оптималлаштириш учун психологик билимлардан амалий фойдаланишни ўз ичига олади

Д) барчаси

14. Психологик операциялар бу?

А) баъзи психологик асбобларнинг тафсилотларини бажариш учун элементар усуллар ва процедуралардир. Улар оғзаки шаклда тузилган ва буни кўрсатадиган психологик қоидалар асосида амалга оширилади

Б) хулқ-атвор воситалари – хатти-ҳаракатлар, бошқа одамга, одамлар гуруҳига тақлид қилиш, эҳтиёткорлик билан намойиш қилинган хатти-ҳаракатлар

В) бу уларнинг самарадорлигини оширувчи психологик ва психологик бўлмаган ҳаракатларнинг асосий психологик усуллари. Улар ҳаракатларнинг индивидуал таркибий қисмларини оптималлаштириш учун психологик билимлардан амалий фойдаланишни ўз ичига олади

Д) барчаси

15. "психологик воситалар" сифатида ишлатиладиган психологик

ходисаларга қайсилар киради?

А) нутқ воситалари (сўз, интонация, ҳажм ва бошқалар)

Б) оғзаки бўлмаган (новербал бўлмаган) воситалар – юз ифодалари, имо-ишоралар, позалар

В) хулқ-атвор воситалари – хатти-ҳаракатлар, бошқа одамга, одамлар гуруҳига тақлид қилиш, эҳтиёткорлик билан намоиш қилинган хатти-ҳаракатлар

Д) барчаси

16. – ахлоқий-психологик муҳит, муносабатлар, атайлаб қўлланиладиган етакчилик услубидир?

А) Коррекцион психологик воситалар

Б) Психологик техника

В) Ситуацион ижтимоий-психологик воситалар

Д) Манипуляцион ижтимоий-психологик воситалар

17. Нутқ техникасининг асосий психологик кучи нима?

А) имо-ишора

Б) ҳаракат

В) сўз, жумла

Д) барчаси

18. Психологик жиҳатдан самимий масофа неча см ни ташкил қилади?

А) 50-75 см

Б) 20-30 см

В) 15-45 см

Д) 10-20 см

19. Психологик жиҳатдан ижтимоий масофа неча см ни ташкил қилади?

А) 50-75 см

Б) 120-130 см

В) 120-210 см

Д) 110-140 см

20. Бош масофани қисқартириш қандай натижаларга олиб келади?

А) ҳиссиётни оширади

Б) ажойиб фикрлар ва ҳис-туйғуларни етказишда очиқлик, имо-ишораларга таъсир қилади

В) юз ифодалари, қарашлар, сўзларнинг психологик ўзаро таъсирини кучайтиради

Д) барчаси

Адабиётлар:

1. Боймуродов Н. Раҳбар психологияси. - Т.: 2007.
2. Махмудов И. Бошқарув психологияси. -Т.: 2006.
3. Назаров А.. Бошқарув психологияси. -Т.: 2021.
4. Назаров А. Менежмент ва маркетинг психологияси.-Т.: 2020.
5. Полукаров В.Л., Петрушин В.И. Психология менежмента. -М.: 2013.
6. Старобинский Э.Е. Как управляют персоналом. М.: 1995.
7. Чалдини Р. Психология влияния. — СПб.: 2000.
8. Stephen R. Balzac. Organizational Psychology for Managers. 2013.
9. Carsten K.W. De Dreu. The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations. 2018.

6-БОБ. БОШҚАРУВ МУЛОҚОТИНИНГ ИЛМИЙ-АМАЛИЙ ЖАБХАЛАРИ

Дарсининг мақсади:

Мулоқот ижтимоий-психологик ҳодиса сифатида, фаолият билан мулоқотнинг ўзаро алоқадорлиги, мулоқотнинг асосий функциялари, мулоқотнинг психологик тузилиши, бошқарув мулоқотининг психологик хусусиятлари, раҳбарнинг қўл остидагилари билан мулоқот психологияси ва расмий мулоқотининг хусусиятлари ва шакллари тўғрисида маълумот бериш.

Режа:

- 6.1. Мулоқот ижтимоий-психологик ҳодиса сифатида.*
- 6.2. Фаолият билан мулоқотнинг ўзаро алоқадорлиги.*
- 6.3. Мулоқотнинг асосий функциялари.*
- 6.4. Мулоқотнинг психологик тузилиши.*
- 6.5. Бошқарув мулоқотининг психологик хусусиятлари.*
- 6.6. Раҳбарнинг қўл остидагилари билан мулоқот психологияси.*
- 6.7. Расмий мулоқотнинг хусусиятлари ва шакллари.*

Таянч сўзлар: Мулоқот, ижтимоий муносабатлар, шахслараро муносабатлар, фаолият, мулоқотнинг ривожлантирувчи функцияси, англаш ёки идрок қилиш функцияси, йиғиш ёки тўплаш функцияси, мулоқотнинг мотивацион-мақсадли томони, мулоқотнинг коммуникатив томони, коммуникатор, вербал мулоқот, невербал мулоқот.

6.1. Мулоқот ижтимоий-психологик ҳодиса сифатида

Гуруҳ фаолияти муайян муаммоларни (иқтисодий, саноат, таълим, ҳуқуқни муҳофаза қилиш ва бошқалар) биргаликда ҳал қилишда шахсларнинг ўзаро таъсиридан иборат. Гуруҳларда одамларнинг ўзаро

таъсирининг энг муҳим шарти бу мулоқотдир. Ушбу тушунчанинг моҳияти нимада?

Мулоқот – бу одамлар ўртасида биргаликдаги фаолиятга бўлган эҳтиёжлардан келиб чиққан ҳолда алоқаларни ўрнатиш ва ривожлантириш жараёни. Мулоқот қуйидагиларни ўз ичига олади:

- манфаатдор томонлар, гуруҳлар ва ташкилотлардаги ходимлар, шунингдек, гуруҳлар ўртасида маълумот алмашиш;

- мулоқот предметларини ўз ичига олган биргаликдаги фаолият стратегиясини ишлаб чиқиш;

- биргаликдаги муаммоларни ҳал қилиш жараёнида одамлар бир-бирларини тушунишлари ва идрок этишлари.

Баъзида "мулоқот", "ижтимоий муносабатлар", "шахслараро муносабатлар" тушунчаларини аниқлаш мақсадида ҳам қўлланилади. Бироқ, бу тушунчалар ўзаро боғлиқ бўлиб, бир-бирига ўхшаш эмас, чунки улар ўзига хос хусусиятларга эга. Мулоқот тушунчаси кенгроқ маънога эга. Мулоқот одамларнинг ижтимоий муҳит ва ташқи гуруҳлараро муносабатларидаги ташқи алоқалар тизимидаги биргаликдаги ҳаётий фаолияти натижасида объектив равишда вужудга келади.

Ижтимоий муносабатлар одамларнинг шахс сифатида эмас, балки ижтимоий синф вакиллари (иш берувчи ва ходимнинг муносабатлари), иқтисодий тузилмалар (товарларни сотувчи ва харидор), иерархик расмий ташкилотлар (ҳуқуқни муҳофаза қилиш органларининг вилоят ва туман бўлимлари) ва бошқалар вакиллари сифатида намоён бўлади. .

Шахслараро муносабатлар ишбилармонлик ва ҳиссий баҳолаш, шунингдек, одамларнинг бир-бирларини афзал кўриши асосида қурилади.

Шундай қилиб, одамлар ва шахслараро муносабатлар ҳар доим алоқада вужудга келган ва фақат шу нарсада амалга оширилиши мумкин. Мулоқот - шахсларни бирлаштириш усули, айна пайтда уларнинг шахсий ва касбий нуқтаи назардан ривожланиши йўли сифатида намоён бўлади. Бу ижтимоий муносабатларнинг воқелиги ва шахслараро муносабатларнинг узвийлиги

сифатида алоқа мавжудлигини англатади. Эҳтиёж билан мулоқот турли хил инсоний муносабатларда, яъни ижобий ва салбий ижтимоий, шунингдек, шахслараро муносабатларда ҳам амалга оширилади.

Айтиш мумкинки, мулоқот одамлар ҳаёти ва фаолиятида катта роль ўйнайди. Мулоқотнинг турли шаклларида одамлар ўз фаолияти натижалари, тўплаган тажрибасини, ўзаро билим, фикр, ғоялар, қизиқишлар, ҳис-туйғуларни алмашади, ҳаётини интилишлари, эҳтиёжлари ва мақсадларини мувофиқлаштиради, психологик ҳамжамиятни ривожлантиради ва ўзаро тушунишга эришади.

Мулоқот жараёнида умумий дастур ва биргаликдаги фаолиятнинг умумий стратегияси шаклланади. Мулоқот туфайли инсоннинг тафаккур уфқлари кенгаяди, индивидуал тажрибанинг чекланган табиати янгиланади. Шунинг учун мулоқот инсон тараққиётида муҳим ўрин тутди.

Психология фанида одамлар ўртасидаги мулоқот моҳиятини тушунишга бир нечта ёндашувлар мавжуд:

- мулоқот — турли хил алоқа воситалари ва механизмларидан фойдаланган ҳолда маълумотни бир предметдан бошқасига ўтказиш жараёни. Мулоқотнинг мақсади ўзаро тушунишга эришишдир (А. Г. Ковалёв);

- мулоқот — бу одамларнинг ўзаро муносабати ва маълумотни узатиш зарурий шартидир, аммо алоқанинг моҳияти эмас (А. А. Леонтев);

- мулоқот — бу гуруҳдаги ижтимоий хусусиятлар шаклланадиган жамоадаги одамлар ўртасидаги муносабатлар жараёни (К. К. Платонов);

- мулоқот — бу маълумот алмашиш, одамларнинг ўзаро ҳаракатлари ва ўзаро муносабатлари йиғиндисидир (Б. Д. Паригин).

Мулоқотга психологларнинг бундай ёндашувлари унинг ролини баҳолашининг муҳимлигини кўрсатади. Қарама-қаршиликлар билвосита ва бевосита бошқа ажралмас психологик ҳодисалар — муносабатлар, ўзаро таъсирлар ва фаолиятнинг ўзи билан, шунингдек, бу муносабатлардаги алоқанинг моҳиятини такомиллаштириш қийинлигини кўрсатади.

6.2. Фаолият билан мулоқотнинг ўзаро алоқадорлиги

Мулоқот, бир қатор муаллифлар томонидан берилган таърифлардан кўриниб турибдики, одамлар фаолияти билан узвий боғлиқ. Бу мулоқотни фаол ёндашув нуқтаи назаридан кўриб чиққан барча психологлар тан олишган. Бироқ бунда мулоқотнинг табиати бошқача тушунилади.

Баъзи бир муаллифлар (А. Н. Леонтьев) мулоқотни фаолиятнинг муайян томони деб ҳисоблашади: у ҳар қандай фаолиятга киритилган, бу – унинг элементи, шартидир.

Бошқа психологлар мулоқотни ўзига хос фаолият тури деб билишади. Улардан баъзилари (Д. Б. Элконин) уни инсон тараққиётининг маълум бир босқичида мустақил бўлган (масалан, мактабгача ёшдаги болалар, айниқса, ўсмирлик даврида) коммуникатив фаолият (ёки алоқа фаолияти) деб аташади; бошқалар (А. А. Леонтьев) – фаолият турларидан бири (масалан, нутқ фаолияти) деб ҳисоблайди.

Учинчи нуқтаи назар (Б. Ф. Ломов) шундан иборатки, фаолият ва мулоқот параллель ва мавжуд бўлган ўзаро боғлиқ фаолият сифатида эмас, балки шахснинг ижтимоий мавжудотининг икки томони, унинг турмуш тарзи сифатида кўриб чиқилади. Мулоқотга алоҳида аҳамият бериб, Б. Ф. Ломов инсоннинг ҳақиқий ҳаёти фақат мазмунли ва амалий фаолият билан чекланиб қолишини ёзади. Мулоқот унда ғоялар, қизиқишлар алмашиш, характер хусусиятларини узатиш, шахсга бўлган муносабатни, унинг позициясини шакллантиришнинг махсус функцияларини бажаради.

Шундай қилиб, баъзи бир фарқларга қарамай, барча нуқтаи назарларнинг муаллифлари фаолият ва мулоқот ўртасидаги боғлиқликни тан олишади, гарчи улар буни турли йўллар билан очиб беришса ҳам.

6.3. Бошқарув фаолиятида мулоқотнинг асосий функциялари

Мулоқот кичик гуруҳларнинг ҳаётида ва биргаликдаги фаолиятида бир қатор функцияларни бажаради. Аввало, бу *когнитив функция*. Мулоқот шахс

учун жамиятда содир бўлаётган воқеалар, гуруҳга тегишли бўлган соҳада, гуруҳнинг ички ҳаётида, гуруҳ аъзолари томонидан бир-бирларини тушунишлари, ниятлар, ҳолатлар ва ҳаракатлар тўғрисидаги маълумотларнинг муҳим манбаи эканлигидан иборат. Гуруҳнинг бошқа аъзолари, уларнинг ҳаётидаги воқеалар, биргаликдаги фаолиятнинг натижалари, гуруҳнинг алоҳида аъзолари ҳақида фикрлар ва бошқалар айнан мулоқот жараёнида содир бўлади ва ойдинлашади. Охир оқибат, мулоқот ўзаро тушуниш манфаатларига хизмат қилади. Ўзаро англашув ва гуруҳ ривожланишининг энг юқори даражаси – жамоа, яъни ҳамфикр бўлган одамлар иттифоқидир.

Мулоқотнинг *ривожлантирувчи функцияси* унинг онтогенезида шахснинг ижтимоийлашуви орқали намоён бўлади. Кичик гуруҳда бу ижтимоийлашув гуруҳ аъзолари ўртасида тўғридан-тўғри ва вақт талаб қиладиган алоқа натижасида ривожланиб боради ва алоҳида тезликда давом этади. Кўп томонлама билимлар, мулоҳазалар, фикрлар, ҳис-туйғулар, қадриятлар ва идеаллар, мотивлар ва қизиқишлар алмашинуви амалга оширилади, натижада гуруҳ аъзоларининг психологик хусусиятлари ва фазилатлари ўзгаради. Умуман олганда гуруҳнинг хусусиятлари гуруҳ аъзоларига таъсир қиладиган, уларнинг билимлари, муносабатлари, ҳаракатлари, кўникмалари, одатлари ва ҳоказоларнинг уйғунлигини таъминлайдиган умумий омил бўлиб хизмат қилади ва шу билан бирга, улар ривожланишининг индивидуаллашуви учун имкониятлар очадиган бўшлиқни англатади. Табиийки, гуруҳнинг ривожланаётган таъсирининг табиати унинг фаолияти, ҳаёти ва структурасининг ташкил этилиши, унинг етакчилик даражаси, қизиқишлар, қадриятлар, қарашлар, урф-одатлар, анъаналар, муносабатлар ва бошқа гуруҳдаги ижтимоий-психологик ҳодисаларга боғлиқ. Бунда мулоқот гуруҳ ҳаётидаги барча жабҳаларда устунлик қилади, гуруҳга хос бўлади ва гуруҳ аъзолари ўртасидаги алоқа хусусиятларида намоён бўлади.

Англаш ёки идрок қилиш функцияси шундан иборатки, мулоқот кичик гуруҳ аъзолари хулқ-атворининг ижтимоий боғлиқлигининг муҳим омилларидан бири, уларнинг қизиқишлари, мақсадлари, режалари, мотивлари, истаклари, эҳтиёжлари, ҳаракатлари ва хатти-ҳаракатлари, шунингдек уларнинг ташқи кўринишини тартибга солишдир. Мулоқот маълум руҳий ҳолатлар, жараёнлар, фаолият натижаларининг пайдо бўлиши, кучайиши ва аксинча, уларни ўз ичига олиши, олдини олиши заифлаштиришга ёрдам беради.

Йиғилиш ёки тўплаш функцияси гуруҳда гуруҳ аъзолари ўртасида ягона фикрнинг пайдо бўлишига, ўзаро тушуниш, келишувга эришиш, муросага келиш, яқин муносабатлар ўрнатиш, синхронизация, ҳаракатларни мувофиқлаштиришга хизмат қилади.

Кичик гуруҳнинг менежменти, *етакчилик ёки бошқариш функцияси* мулоқотни ташкилий омил сифатида ишлатиш, гуруҳ ҳаёти ва фаолиятида ташкилий тартибни ўрнатишга, қўшма фаолият жараёнида гуруҳнинг барча аъзолари томонидан аниқ ўзаро таъсир кўрсатишига мақсадларига эришиш ва ҳар бирининг манфаатларини қондириш орқали амалга оширилади.

6.4. Мулоқотнинг психологик тузилиши

Мулоқотнинг мотивацион-мақсадли томони. Мураккаб психологик ҳодиса сифатида мулоқот бир қатор таркибий қисмларни ўз ичига олган психологик тузилишга эга.

Мотивация — мақсад компоненти мулоқот мотивлари ва мақсадлари тизимидир. Кичик гуруҳ аъзолари билан мулоқот қилиш учун сабаблар қуйидагича бўлиши мумкин:

- а) мулоқотда ташаббус кўрсатадиган бир кишининг эҳтиёжлари, қизиқишлари;
- б) иккала мулоқот шерикларининг эҳтиёжларини ва манфаатларини, уларни мулоқот қилишга ундовчи сабаблар;
- в) биргаликда ҳал этиладиган вазифалардан келиб чиқадиган эҳтиёжлар.

Мулоқот учун мотивларнинг нисбати тўлиқ тасодифдан тортиб то тўкнашувгача давом этади. Шунга кўра, мулоқот дўстона ёки қарама-қарши(душманлик руҳида) бўлиши мумкин.

Мулоқотнинг асосий мақсадлари қуйидагилар бўлиши мумкин:

- фойдали маълумотларни олиш ёки узатиш;
- зўриқишни енгиллаштирадиган шерикларни фаоллаштириш;
- биргаликдаги ҳаракатларни бошқариш;
- дўстларга ёрдам ва таъсир.

Мулоқотда қатнашувчиларнинг мақсадлари бир-бирига зид келиши ёки бир-бирини истисно қилиши мумкин. Бу мулоқотнинг табиатига боғлиқ.

Мулоқотнинг коммуникатив томони. Мулоқотнинг коммуникатив томони ёки сўзнинг тор маъносидаги алоқаси мулоқот қилувчи шахслар ўртасида маълумот алмашишдан иборат. Биргаликдаги фаолият давомида кичик гуруҳ аъзолари, юқорида айтиб ўтилганидек, ўзаро фикрлар, қизиқишлар, ҳис-туйғулар ва бошқаларни алмашадиладар. Буларнинг барчаси маълумот алмашиш жараёнини ташкил этади. Бу қуйидаги хусусиятлар билан тавсифланади:

- агар кибернетик қурилмаларда маълумотлар фақат узатилса, у ҳолда одамлар билан мулоқот қилиш шароитида у нафақат узатилади, балки шакллантирилади, аниқланади, ишлаб чиқилади;

- икки қурилма ўртасидаги оддий "ахборот ҳаракати" дан фарқли ўлароқ, одамлар билан мулоқот қилишда улар бир-бирига бўлган муносабат билан бирлаштирилган;

- одамлар ўртасида маълумот алмашинуви табиати, тизим белгиларидан фойдаланиш орқали шериклар бир-бирига таъсир қилиши ва шерикнинг ҳулқ-атворида таъсир қилиши мумкинлиги;

Ахборот алмашиш натижасида коммуникатив таъсирга фақат маълумот юборувчи (коммуникатор) ва уни қабул қилувчи (олувчи) бир хил ёки ўхшаш кодлаш ёки декодлаш тизимига эга бўлгандагина мумкин бўлади. Оддий

тилда ушбу қоида қуйидаги сўзлар билан ифодаланади: "ҳамма бир хил тилда гаплашиши керак".

Одамлар мулоқотида муайян алоқа тўсиқлари пайдо бўлиши мумкин. Улар табиатан ижтимоий ёки психологик бўлади. Коммуникацион тўсиқларнинг ижтимоий табиати одамларнинг ижтимоий, сиёсий, миллий, касбий фарқлари, уларнинг дунёқараши ва эътиқодлари натижасида вужудга келган бир хил тушунчалар, воқеаларни бошқача талқин қилишда намоён бўлади. Коммуникацион тўсиқларнинг психологик табиати улар ўзаро мулоқот қилувчи одамларнинг индивидуал психологик хусусиятлари (уятчанлик, махфийлик, «алоқасизлик») натижасида ёки улар орасидаги ўзига хос психологик муносабатлар: адоват, ишончсизлик ва бошқалар натижасида юзага келиши мумкинлигида намоён бўлади. Бундай ҳолда, мулоқот ва муносабат ўртасидаги алоқа аниқ ажралиб туради.

Коммуникатордан келадиган маълумотлар икки хил бўлиши мумкин: рағбатлантириш ва аниқлаштириш. Рағбатлантирувчи маълумотлар буюртма, маслаҳат, сўровда кўрсатилади. У баъзи ҳаракатларни рағбатлантириш учун мўлжалланган. Назорат қилувчи маълумотлар хабар шаклида пайдо бўлади, у турли хил таълим тизимларида содир бўлади.

Мулоқот (алоқа) вербал, невербал ва энергетик бўлиши мумкин. Ижтимоий психологияда ушбу тушунчалар кўпинча мулоқот воситалари деб аталади ва улар орасидаги қуйидаги тизимларни ажратиб кўрсатади:

- 1) оптик тизим (ташқи кўриниш ва ҳаракат);
- 2) акустик тизим (тембр, овоз баландлиги, интонация, нутқ суръати);
- 3) кинетик тизим (тегиниш, пайпаслаш);
- 4) фазовий-вақтинчалик хусусиятлар тизими (улар орасида хронотиплар аниқ ҳолатлар, масалан, транспорт воситаси ҳамроҳидир);
- 5) энергия тизими (К. С. Станиславский - "нурланиш ва руҳий оқимларни нурли қабул қилиш").

Вербал мулоқот нутқ ёрдамида амалга оширилади, сўзларда маълумотлар кодлаштиради ва декодлайди: коммуникатор гаплашиш

жараёнида кодлайди (уни нутққа таржима қилади) ва қабул қилувчи тинглаш жараёнида ушбу маълумотларни декодлайди (қабул қилади, ассимиляция қилади). Нутқ орқали мулоқот иштирокчилари алоҳида тарзда ўзаро ҳаракат қилишади, бир-бирларини ишонтиришади, яъни хатти-ҳаракатларнинг маълум бир ўзгаришига эришишга интилишади.

Вербал мулоқот (ёки мулоқот воситалари) қуйидагиларни ўз ичига олади:

- сўзлар, иборалар, таклиф мантикийлиги, нутқ аппарати (ҳажм, суръат, дикция, талаффуз, тембр);
- экспрессивлик – нутқнинг экспрессивлиги (тоналлик, ҳиссийлик, тасаввур, ифодали сўзлар билан тўйинганлик, нутқнинг бурилишлари, товушли қўшимчалар - қаҳқаҳа, хўрсиниш ва бошқалар).

Новербал мулоқот воситалари оғзаки сўзлашув билан бирга келади ва қуйидаги нуқталарга қисқартирилади:

- юз ифодалари, имо-ишоралар;
- таксика (тегиниш - қўл сиқиш, қучоқлаш, юз ва қўлларни ўпиш);
- пантомимика (ҳолат ва тана ҳаракатлари – туриш, эгилиш, бош кийимини ечиш, жойни ўзгартириш, суҳбатдошга яқинлашиш усули);
- проксемастик (бир-бирига нисбатан алоқада бўлганларнинг жойлашуви);
- масофа ва жойлашиш усули – иккаласи ҳам ўтирган, бири тик турган, иккинчиси ўтирган ва бошқалар).

Уларнинг барчаси, мулоқот қилишда, маълум бир маълумотни ўз ичига олади.

Новербал мулоқот, шунингдек, одамлар томонидан ишлаб чиқилган махсус белгилар – ишоралар тизимидир: ҳаракатни бошқариш белгилари, кийимлар, орденлар, мукофотлар ва бошқалар.

Новербал мулоқот воситалари мулоқот имкониятларини сезиларли даражада кенгайтиради, кўпинча экспрессив ва лаконик турларда. Шундай қилиб, расмий ишлаб чиқариш жамоалари ва норасмий гуруҳлар ўзларининг

фаолият турларини, ижтимоий мавқеини, жойлашишини ва бошқаларни кўрсатадиган етарлича рамзийликни топишга интилишади. Норасмий гуруҳларда фақат ташаббускорларга тушунарли бўлган рамзийлик мавжуд: кийим имиджи, соч турмаги ва бошқалар.

Онтогенез жараёнида, тарбия ва ўқитиш шароитида, сўнгра малака оширишда ҳар бир киши вербал ва невербал мулоқот тизимига эга бўлади.

Мулоқотнинг интерактив томони. Мулоқотнинг интерактив томони одамларнинг биргаликдаги фаолиятини ташкил этиш, уларнинг ўзаро таъсири (ҳамкорлиги) билан боғлиқ.

Интерактив мулоқот функцияси коммуникатив функция билан ўзаро боғлиқ, аммо айна пайтда ўзига хос хусусиятларга эга. Гуруҳ фаолияти нуқтаи назаридан унинг иштирокчилари учун нафақат маълумот алмашиш, балки гуруҳнинг ҳар бир аъзоси алоҳида ҳисса қўшадиган қўшма тадбирларни ташкил этиш муҳимдир. Шу билан бирга, ҳаракатлар алмашинуви, умумий фаолиятни режалаштириш ҳам мавжуд. Бундай режалаштириш билан (В.Ф. Ломов таъкидлаганидек) бир кишининг хатти-ҳаракатларини "бошқасининг ҳаёлида пишган(тайёрланган) режалар" билан тартибга солиш мумкин, бунда фаолият чиндан ҳам жамоавий бўлиб қолади ва унинг ташувчиси энди алоҳида шахс бўлмайди. Ушбу жараён мулоқотнинг интерактив томонининг моҳиятидир.

Гуруҳ фаолияти жараёнида одамлар турли хил шовқинларга киришадилар, шунинг учун уларнинг таснифларини тузишга кўп уринишлар мавжуд. Энг кенг тарқалган мулоҳаза бу ўзаро таъсирнинг барча турларини икки турга бўлиш мумкин бўлган икки томонлама тасниф – ҳамкорлик ва рақобатдир.

Ҳамкорлик деганда, биргаликдаги фаолиятни ташкил этишга ёрдам берадиган ўзаро таъсир турлари тушунилади. Бу ерда фаолиятнинг психологик механизми одамларнинг ўзаро ёрдамига, уларнинг ҳамкорлигига асосланган. Ҳамкорлик доирасида рақобат табиатда антагонистик бўлмаган

ва ҳатто ўзаро ёрдам элементини қамраб оладиган ўзаро таъсир сифатида юзага келиши мумкин.

Рақобат - бу қандайдир тарзда қўшма фаолиятни бузадиган ўзаро таъсирларни қамраб оладиган хатти-ҳаракатлар тури. Шу билан бирга, ижтимоий психология рақобатни фақат салбий ҳодиса деб ҳисобламайди, чунки бозор иқтисодиёти шароитида бундай ўзаро таъсир рағбатлантирувчи таъсир кўрсатиши мумкин. Қарама-қаршилик тушунчаси махсус тадқиқотлар объекти бўлган рақобат муносабатлари билан ҳам боғлиқ.

Ҳамкорлик ва рақобат ижтимоий ташкилотларда одамлар ўртасидаги ўзаро муносабатларнинг турли шакллари бўлиб, ҳар бир ҳолатда уларнинг мазмуни ҳамкорлик ва рақобатни ўз ичига оладиган фаолиятнинг кенгроқ тизими билан белгиланади. Шу сабабли, одамлар ўртасидаги ўзаро муносабатларнинг иккала шакли ҳам эътиборга лойиқдир, аммо уларни мақсадли фаолиятнинг ижтимоий доирасидан ташқарида ва ушбу фаолиятга киритилган иштирокчиларнинг гуруҳ муносабатларидан ташқарида ўрганиш мумкин эмас.

Мулоқотнинг перцептив томони. Мулоқот жараёни мажбурий равишда бошқа шахснинг алоқа объекти мавзусини шакллантиришни ўз ичига олади. Бу нафақат инсоннинг ташқи жисмоний хусусиятларини идрок этиш, балки унинг психологик хусусиятлари ва хатти-ҳаракатларини тушунишни ҳам англатади. Умумий психологияда, ижтимоий психологияда идрок этиш (перцепция) тушунчасидан фарқли ўлароқ, шахсни шахс томонидан идрок этиш "ижтимоий идрок" (Ж. Брупер, 1947) деб номланади. Ҳозирги вақтда "ижтимоий идрок" атамаси кенгроқ маънога эга бўлиб, ижтимоий объектларни: бошқа одамлар, ижтимоий гуруҳлар, йирик ижтимоий ҳамжамиятларни идрок этишни англатади. Шунинг учун, мулоқот нуқтаи назаридан, шахслараро идрок, яъни одамни одам томонидан идрок этиш ҳақида гаплашиш тавсия этилади.

Бундан ташқари, ижтимоий-психологик нуқтаи назардан идрок этиш бир қатор ўзига хос хусусиятларга эга. Хусусан, мулоқот бўйича шериклар

томонидан бир-бирлари ҳақидаги ғояларни шакллантириш жараёнида юзага келадиган бир қатор ҳодисалар идрок жараёнининг анъанавий тавсифи доирасига мос келмайди, чунки нафақат тасвирни шакллантириш – идрок, балки бошқа одамни англаш, билиш ҳам содир бўлади. Шу муносабат билан мулоқотнинг перцептив функцияси нафақат идрок билан чекланиб қолади, балки бошқа бир қатор билиш жараёнларини ўз ичига олади: ақлий операциялар, хотира, шунингдек, ҳиссиётлар.

Бошқа одамни билиш, тушуниш учун мулоқот мавзуси унинг фикрлари, ниятлари, қобилиятлари, ҳис-туйғулари, муносабатлари, шунингдек, уларни шерик сифатида боғлайдиган муносабатлар ҳақида фикр яратишга интилади. Бу жараён, шунингдек, мулоқот предметининг шахсият хусусиятларини ўз ичига олади: унинг ўтмишдаги тажрибаси, алоқа мақсадлари, муносабат, шу билан бирга, пайдо бўлган имидж маълум танловга дуч келади (А. А. Бодалев тадқиқотлари).

Шахслараро инъикоси ҳодисасининг умумий таърифини бериб, шуни айтиш мумкинки, бошқа одамни идрок этиш – бу унинг ташқи хусусиятлари акс эттирилган, идрок этилаётган шахснинг шахсий хусусиятлари билан боғлиқ бўлган ва шу асосда амалга оширилган, унинг ички дунёсини ва тушунчасини англайдиган жараёндир. Бунда биринчи ўринга хулқ-атвор шаклини ва хатти-ҳаракатни идрок этиш, тушуниш чиқади.

Мулоқот жараёнида одамларнинг ўзаро тушуниши махсус психологик механизмлар туфайли амалга оширилади. Мулоқот жараёни ҳеч бўлмаганда иккита фаол шахснинг ўзаро таъсирини ўз ичига олади, уларнинг ҳар бири шахсдир ва ҳар бири ўзини бошқасига ўхшатмайди (индивидуал-психологик хусусиятлар назарда тутилмоқда). Ўзаро таъсир стратегиясини тузишда ҳар бир киши нафақат бошқаларнинг ниятлари ва муносабатларини, балки бу менинг мотивларим ва муносабатимни қандай тушунишини ҳам ҳисобга олиши керак. Шунинг учун ўз-ўзини англашни бошқа томондан таҳлил қилиш икки томонни ўз ичига олади: идентификация ва рефлексия.

Идентификация (ассимиляция) ўзаро тушуниш механизмларидан биридир. Бошқа одамни тушунишнинг энг осон усули – ўзини унга ўхшатишдир. Идентификация ва эмпатия феномени ўртасида чамбарчас боғлиқлик мавжуд, бу унга яқин бўлган - тушуниш қобилятида намоён бўлади. Эмпатия тушунчаси, асосан, бошқа одамнинг муаммоларига, уларни оқилона тушунишдан кўра ҳиссий муносабат билдириш билан боғлиқ.

Рефлексия (акс эттириш) – бу ҳаракат қилувчи шахснинг мулоқотдаги шериги томонидан қандай қабул қилинишини англаганини акс эттирувчи ижтимоий-психологик мулоқот механизми. Бу шерикларнинг ҳар бири бошқаси томонидан қандай қабул қилинишини тушунишга асосланган ўзаро фикрлаш ва хатти-ҳаракатлар стратегиясини шакллантиришнинг мураккаб жараёни. Диадик ўзаро таъсир шароитида ҳам мулоқотнинг акс эттирувчи тузилиши жуда мураккаб модель сифатида намоён бўлади. Мулоқотнинг максимал муваффақияти "индивид-индивид" ёки «индивиду-гурух» тизимларидаги ўзаро алоқа линияларининг мақбул мос келиши билан боғлиқдир.

Масалан, агар етакчи маърузачи ўзи тўғрисида, тингловчилар ҳақида ва улар уни қандай қабул қилишлари тўғрисида нотўғри тушунчага эга бўлса, унинг тингловчилар билан ўзаро тушуниши ва ўзаро муносабати истисно қилинади. Бундай воситалардан бири бошқарув тизимларида ишлайдиган одамларни бошқа одамлар билан мулоқотда фаол ўқитишда ижтимоий-психологик тайёргарлик вазифасини ўташи мумкин. Бу айниқса, одамлар билан самарали ҳамкорлик қилиш профессионал бурчи бўлган менежерларни ўқитиш учун жуда муҳимдир.

Амалий ва назарий нуқтаи назардан, шериклар ўртасидаги ўзаро муносабатларнинг стратегияси ва тактикасининг мумкин бўлган йўналишларини акс эттирадиган моделларни яратиш жуда муҳим кўринади. Шу мақсадда ўйинларнинг математик назарияси аппарати қўлланилади. Умумий фаолият билан бирлаштирилган гуруҳнинг акс эттирувчи тузилмаларини таҳлил қилиш ҳозирги пайтда тобора муҳим аҳамият касб

этнода. Кейин юзага келадиган акс эттиришнинг схема-модели ўзи томонидан эмас, балки ушбу фаолиятнинг ҳам, шахслараро муносабатларининг ҳам умумий нуқтаи назаридан тушунтиришга эга бўлмайди.

6.5. Бошқарув мулоқотининг психологик хусусиятлари

Бошқарув мулоқотининг турлари. Мулоқотнинг психологик жиҳатдан қанчалик муваффақиятли ва самарали бўлиши қуйидагиларга боғлиқ: музокаралар самарадорлиги, шериклар, мижозлар ва ходимлар билан тушуниш даражаси, ташкилот ходимларининг ишларидан қониқиш, жамоадаги маънавий ва психологик иқлим, бошқа ташкилотлар ва давлат ташкилотлари билан муносабатлар.

Менежмент мулоқот муҳим роль ўйнайдиган соҳалардан биридир. Замонавий раҳбар учун мулоқот қилиш қобилияти, оқилона мулойимлик инсоннинг муҳим фазилати ҳисобланади.

Тадқиқотлар шуни кўрсатдики, раҳбарнинг дўстона муносабати коллективнинг психологик муҳитига ва ташкилот меҳнатининг натижаларига таъсир қилади. Раҳбарнинг иккала изоляцияси ва жуда юқори очиқлиги ишчиларнинг ўзаро муносабатлари натижаларига, айниқса, уларнинг иш сифатига салбий таъсир қилади. Суперкоммуникатив раҳбарлар кўпинча жамоанинг келишилган ишига халақит беришади, бўйсунувчиларни ишдан чалғитиб, кўп вақт сарфлашади.

Шунинг учун менежер тўғри мулоқот қилиш қобилияти унинг бошқарув фаолиятининг энг муҳим элементи эканлигини тушуниши керак. Бошлиқ ҳар хил мулоқот турларини яхшилаши шарт:

- ритуал (маросим);
- очиқ - ёпиқ;
- монологик - диалогик;
- ролли - шахсий.

Ритуал мулоқот ("объект - объект" тури) - бу жамият аъзоси ёки маълумотнома (шахс учун муҳим) гуруҳ сифатида мавжудлигини тасдиқлаш шаклидир. Ҳиссий таранглик шароитида маросимлар сони (табриклаш, об-хаво ҳақида гапириш, столга доимий таклиф) ўсиб бормоқда. Ритуал мулоқот кўпинча муносабатларни ривожлантиришнинг бошланғич қисмидир, аммо мустақил вазифаларни ҳам бажариши мумкин: гуруҳ билан алоқаларни мустаҳкамлаш, куч, қадриятларни намоиш этиш ва бошқалар каби.

Очиқ мулоқот – бу суҳбатдошнинг позициясини ҳисобга олган ҳолда, менежернинг ўз нуқтаи назарини очиқ билдириш қобилияти ва хоҳишидир. Агар мулоқотда суҳбатдошларнинг муҳим позициялари аниқланмаса, таққослаш мавжуд бўлса, очиқ мулоқот самарали бўлади. Кейин фикрлар, ғоялар, режалар алмашинуви муаммони ҳал қилишга ёрдам беради.

Ёпиқ мулоқот – бу менежернинг ўз фикрлари, режалари, ҳис-туйғулари, истакларини аниқ ифода этишни истамаслиги ва қобилиятсизлигидир. Қуйидаги ҳолларда ёпиқ мулоқот кузатилади:

1) агар ваколати даражасида жиддий фарқ бўлса ва менежер маълумотни қабул қила олмайдиган кишига маълумот узатиш учун вақт ва куч сарфлаш бефойда деб ҳисобласа;

2) ўзининг шахсий ҳис-туйғуларини очишга тўғри келмаса, низоли вазиятда рақибга нисбатан режалар тузганда.

Ярим ёпиқ мулоқотда (бир томонлама сўроқ), раҳбар суҳбатдошнинг нуқтаи назарини билишга ҳаракат қилади ва шу билан бирга ўз позициясини очиқ бермайди.

Монологик мулоқот менежерга маълумотни ўз бўйсунувчисига етказиш, уни бирор нарсага ишонтириш, ҳар қандай хатти-ҳаракатларни ифода этиш ва ҳоказоларни бажаришга имкон беради. Монологик мулоқотда (мавзу - объект тури), киши бошқасини унинг таъсир объекти сифатида кўради, аслида, у суҳбатдошни кўрмасдан ўзи билан ўзи муомала қилади. Унга эътибор бермаслик, унга бўлган нуқтаи назарини, нотўғри қарашларини, муносабатларини намоиш этиш орқали у мулоқотда фақат ўзини кўради.

Диалогик мулоқотда ҳар бир суҳбатдош ўз фикрини, хоҳишини, қарашларини ҳимоя қилиш, шеригига таъсир қилиш имкониятига эга. Бундай мулоқот жараёнида менежер нафақат суҳбатдош билан, балки ўзи билан ҳам суҳбат олиб боради.

Диалог - бу гуманистик мулоқот тури (К. Рожерс).

Диалог - бу шахснинг шахс сифатида табиий мавжудлиги, унинг ҳаёти ва муносабатларини яратувчисидир (М. М. Бахтин).

Диалог восита эмас, балки мақсаднинг ўзидир (А. А. Ухтомский).

Диалогли мулоқот усуллари:

- тинглаш - эшитиш;
- қараш - кўриш;
- идрок - эмпатия.

Диққатдан қабул қилишгача — бу бошқарув алоқалари самарадорлигининг асосий психологик шартидир.

Гуманистик (диалогик) мулоқот тамойиллари (К. Рожерсга кўра):

- 1) мулоқот бўйича шерикларнинг мувофиқлиги (мослиги);
- 2) шерик шахсини яхши идрок этиш, унинг ниятларига ишонч;
- 3) шерикни тенг (мос) деб қабул қилиш, ўз фикрини ва шахсий қарорини олиш ҳуқуқига эга бўлиш;
- 4) мулоқотнинг муаммоли, мунозарали табиати, аксиома ва ҳақиқат даражасида эмас, балки нуқтаи назар ва позициялар даражасидаги мулоқот бўлиши;
- 5) мулоқотнинг шахсийлаштирилган хусусияти (ўз номидан «мен»).

Бошқарув алоқаларини инсонпарварлик асосида қуришда самарали натижага эришиш учун қуйидаги объектив хусусиятларга таяниш керак:

1. Мулоқотдаги субъектларнинг эквивалентлиги (тенглиги).
2. Бошқарув томонининг мавжудлиги (профессional ўқитувчи — ташкилотчи — раҳбар), унинг тенгсизлиги (турли мажбуриятлар — турли ҳуқуқлар ва аксинча).

Кўриб чиқилган мулоқот турларидан ташқари, манипулятив, дунёвий ва ишбилармонлик мулоқоти турлари мавжуд.

Манипулятив мулоқот – суҳбатдошдан фойда олишга қаратилган мулоқот шакли. Манипулятор суҳбатдош шахсиятининг хусусиятларига қараб турли хийла-найранглардан фойдаланади (хушомад қилиш, кўрқитиш, алдаш, меҳрибонлик намойиши ва бошқалар). У уни бошқариш учун суҳбатдошини ҳайратда қолдиришга ҳаракат қилишга интилади.

Дунёвий мулоқот – бир-бирига ҳамдардликни ҳис қиладиган одамлар ўртасида амалга оширилади. Бундай мулоқотнинг маъноси шериклар улар ўйлаганларини эмас, балки бундай ҳолларда нима дейилиши кераклигини айтадилар. Асосийси, хушмуомалалик ва очиқлик, маъқуллаш ва розилик.

Ишбилармонлик мулоқоти – алоқа объекти, яъни бу шерик бошқаси учун аҳамиятли шахс сифатида ҳаракат қиладиган фаолият. Ишбилармонлик алоқаси ижтимоий назорат шароитида амалга оширилади ва баъзи амалий натижаларни ўз ичига олади.

6.6. Раҳбарнинг қўл остидагилари билан мулоқот психологияси

Мулоқот ўзаро алоқа билан бошланади. Контактга тайёр бўлиш инсон психикасининг муҳим хусусиятидир. Бозор муносабатлари – бу ҳар хил одамлар билан доимий алоқалар: уларнинг феъл-атворлари, характерлари, қизиқишлари ва кайфиятларига асосланган ҳолда кечади. Раҳбар, унинг олдида турган шерикнинг психологиясини қандай аниқлашни ва у билан қандай ишлашни, қандай қилиб алоқа қилишни ва қайси тилда гапиришни ўрганиши керак.

Мулоқот – бу шерикларнинг хатти-ҳаракатларидаги келишилган ўзгаришларга ўзаро йўналтирилганлиги. Мулоқот жараёнида шериклар «алоқа» ёки «битимлар» билан алмашадилар.

Транзакция – бу мулоқотнинг элементар бирлиги, инсон ўзаро таъсирининг қўшма ҳаракати. Агар менежер гапирганда ёки ҳатто унга бўйсунувчига қараган бўлса, демак, бу операцион имтиёздир. Агар

бўйсунувчи жавобан бирор нарса айтса ёки қилса, унинг жавоби операцион реакция деб аталади. Оддий битимлар – бу огоҳлантирувчи ва реакция, ташқи кўриниш ва жимжитлик, табассум ва юз ифодаларидир. Кейинчалик мураккаб битимлар – сўзлар, саволлар, фикрлар, жавоблар, ҳаракатларда намоён бўлади.

Мулоқот бошдан ақлий фаолиятнинг юқори даражадаги концентрациясини, ирода, диққатни жалб қилиш ва бўлажак муносабат учун ҳиссиётларни талаб қилади.

Шерик билан алоқа ўрнатмасдан туриб, унинг ҳеч нарсага қизиқиши ёки қизиқмаслиги, унга таклиф қилинадиган нарсаларга ўз қарашларини ўзгартира олиш ёки олмаслигини билиш қийин.

Мулоқотнинг мустаҳкамлиги шерикларнинг бир-бирларига бўлган қизиқишларига боғлиқ, лекин, авваламбор, менежернинг иродаси, ақл-заковати ва ҳиссий барқарорлиги, нутқининг мазмуни ва тақдимот услубини ҳисобга олиш муҳимдир. Контакт кўриш ва эшитиш хис-туйғуларидан бошланади. Менежернинг кўзлари суҳбатдошнинг кўзи билан дўстларнинг мустаҳкам алоқаси сифатида боғланиши керак.

Ишончли фикрлар ва хотиржам кўриниш суҳбатдошни конструктив мулоқотига имкон беради. Бироз табассум яхши ниятни уйғотади ва стрессни енгиллаштиради. Визуал мулоқот суҳбатдошга қизиқиш даражасини билдиради, у нима ҳақида гапираётганига эътибор қаратади. Психологлар, суҳбат пайтида одамлар бир-бирига қараш (нигоҳ ташлашни) ўртача мулоқот вақтининг 35-50 фоизини ташкил этишини аниқладилар. Кўзлар суҳбатдошнинг кўзларига 5-7 сония бир маромда тикилади. Кўпинча, улар гапирадиган кишига, баъзан тингловчиларга уларнинг сўзларига бўлган муносабатни баҳолашни хоҳлаганларида қарашади.

Контактнинг кучи суҳбатдошлар орасидаги масофага қараб аниқланади: 45 см гача – яқин мулоқот (яқин одамлар билан алоқа), 45 см дан 1 м 20 см гача – шахсий мулоқот (дўстлар билан алоқа), 1 м 20 см дан 4 м гача –

ижтимоий мулоқот (расмий алоқа), 4-7 м – жамоат билан мулоқот (томошабин олдида чиқиш).

Менежер қўл остидагилари билан мулоқот ўрнатганда турли даражадаги мулоқот шакллари кузатиш мумкин:

- 1) примитив (ибтидоий);
- 2) стандартлаштирилган;
- 3) одатий;
- 4) расмий;
- 5) маънавий.

Примитив мулоқот суҳбатдошни шерик эмас, балки тинглаш ва бажариш учун объект сифатида кўрадиган менежерга хосдир. Агар мавзу тингланмаса, суҳбатдош ҳақоратланади ва жазоланади. Агар суҳбатдош фаол равишда мулоқот қилса ва ҳамма билан муносабатда бўлса, у ҳолда унга қизиқиш йўқолади, алоқа узилади.

Стандартлаштирилган мулоқот маълум умумий сўзлар, стандартлар, формулалар, товушларга асосланган. Бу ерда суҳбатдошлар ўртасидаги мулоқот кўплаб сабабларга кўра мўрт бўлади: нафрат, ишончсизлик, кўркүв, бефарқлик, чарчоқ ва бошқалар.

Анъанавий (мақбул) мулоқот одамнинг эҳтиёжлари бўлганида, кимдир билан гаплашишни истаганида пайдо бўлади. Ва кейин суҳбатдош «яқинлашишга» тайёрланаётганда, у гаплашишини ёки шеригини тинглаш хоҳиши борлигини билдиради. Мулоқот суҳбатдошларнинг тенг ҳуқуқлилиги руҳида амалга оширилади. Мулоқотни яқунлаб, шериклар бир-бирларига ўзларининг фикрлари учун мулозаҳа билдириш ҳуқуқини беришади.

Бир-бирига алоҳида қизиқиш бўлганида ва муаммони биргаликда ҳал қилиш истаги пайдо бўлганда, "яқин атрофдаги кенгайтма" билан алоқалар таъминланади. Биринчи ойдаги расмий мулоқотларда – ўзаро маълумот алмашилади. Ҳамкорлар ўзларининг шахсий хусусиятларини очиқ намойиш қилишмайди, улар орасида қандайдир хайрихоҳлик, кечиримлилиқ

кузатилади, асосийси – суҳбатдошлар бир-бирининг касбий манфаатларини нозик ҳис қилиш қобилятини бу мулоқот шаклида ўрганадилар. Бу битта муҳим нарсани биргаликда ҳал қиладиган ҳамфикр одамларнинг мулоқотидир.

Маънавий мулоқот энг бардошли, идеал суҳбат шаклидир. Ҳамкорлар бир-бирларини ҳурмат, ҳайрат ва ишонч туйғусини уйғотадиган юксак маданиятнинг ташувчиси сифатида кўришади. Бошқа одамда маънавий маданиятни қандай қадрлашни билган киши уни ўзида ривожлантиради. Маънавий мулоқот, ишонч, самимийлик ва ифода эркинлигини яратадиган қизиқарли суҳбатни олдиндан сезишни ўз ичига олади.

Шундай қилиб, суҳбатдош билан шахсий мулоқотни ўрнатишда бир қатор омилларни ҳисобга олиш ва бажариш керак:

- аниқ, қисқа ва маълумотли иборалардан фойдаланиш;
- суҳбатдошга исм ва отасининг исми билан мурожаат қилиш;
- ёқимли юз ифодаси;
- суҳбатдошнинг шахсини ҳурмат қилиш;
- унинг фикри ва манфаатларига эътибор бериш;
- маслаҳат сўраб мурожаат қилиш;
- суҳбатдошга хушомадлар.

Мулоқотда ролларни бошқариш. Турли вазиятларда шерикларнинг ҳар бири турли позицияларни эгаллаши мумкин, аммо уларнинг асосийлари тўртта мулоқот позицияларидир:

"Иштирок этмаслик" (кўрмайапман, эшитмаяпман);

"Юқорига йўналтирилган" (авторитар менежер лавозими);

"Яқинлашишга асосланган" (Ёши катта, маълумотли, тўғри инсоннинг позицияси);

"Пастга йўналтирилган" (бўйсунувчи, қарам, заиф инсон позицияси(асосан тингловчи)).

Кўпинча, суҳбатдошнинг мавқеи ҳам раҳбарнинг ролига боғлиқ. Авторитар менежер бўйсунувчига мурожаат қилганда, одатий вазият юзага

келади: менежер "юқорига йўналтирилган" ва субординатор "пастга йўналтирилган" позицияда бўлади. Бундай мулоқотда субординатор фақат бўйсинувчи инсон сифатида раҳбарнинг топшириқларини сўзсиз тан олади, ўз фикрини билдирмайди, раҳбар нима деса ўшани маъқуллайди. Бундай вазиятда тингловчи ролидаги шахсда стресс, ўзига ишонмаслик, ўзига нисбатан баҳонинг пастлиги каби психологик бузилишлар кузатилиши мумкин.

Авторитар раҳбар билан мулоқотда баъзи бўйсунувчилар «қатнашмаслик» позициясини эгаллайдилар – улар ўзларини хўжайиннинг кўрсатмаларига диққат билан қулоқ соламан деб кўрсатадилар, лекин улар ўзлари суҳбатда қатнашмайдилар, баъзан ҳатто унинг сўзларини ҳам эшитмайдилар.

Кучли, ўзига ишонган ходим раҳбар билан гаплашаётганда, "яқинлашишга йўналтирилган" позицияни эгаллашга ҳаракат қилади, яъни у ўзини мустақил равишда, ўз қадр-қимматини намоён этади. Албатта, ҳар бир раҳбар ҳам ходимнинг бундай хатти-ҳаракатларини ёқтирмайди, аммо демократ раҳбар ходим билан яхши алоқада бўлиш учун у тенгликка интилиши кераклигини тушунади. Ҳамкорликда «катталар» позициясини эгаллаш ва унга риоя қилиш – бу қадимги дипломатия санъатининг сирларидан биридир.

Ҳамкорлар ўртасидаги позицияларни мувофиқлаштиришда "мулойимлик билан муносабатда бўлиш" амалга оширилади (табассум, илтифот, ёқимли сўз, "ҳа, ҳа" ва ҳоказо каби қисқа иборалар). Суҳбатдошларнинг позициялари келишилган тақдирда, уларнинг иккаласида ҳам қониқиш ҳисси юз беради.

6.7. Расмий мулоқотининг хусусиятлари ва шакллари.

Расмий мулоқот бошқа мулоқот турларидан фарқ қилади, чунки маълумот нафақат узатилади, балки шаклланади, янгиланади ва ўзгаради. Лев Толстой шундай ёзган: "Сўз ишдир". Бу менежерларнинг сўзнинг

мукаммал буйруғини таъминлаш истагини очиб беради. Бизнес бу расмий ишдир, расмий иш эса фикр ва сўзни талаб қилади. Бу айниқса бошқарув учун тўғри келади.

Ҳар бир раҳбар суҳбатдошига мурожаат қилганида у томонидан бериладиган маълумотларга қизиқади, уни нафақат қабул қилади, балки ўз мақсадига эришишда бу маълумотлардан фойдаланади. Бунинг учун раҳбар расмий мулоқотни шакллантиришга ҳаракат қилади.

Расмий мулоқотнинг асосий босқичлари:

- 1) мулоқот шакли ва мақсадини аниқлаш;
- 2) мулоқотга тайёрланиш;
- 3) контакт ўрнатиш ва хабар юбориш;
- 4) диққат билан тинглаш ва ишонтириш;
- 5) баҳслашиш ёки муҳокама қилиш;
- 6) умумлаштириш;
- 7) тўғри қарор қабул қилиш.

Расмий мулоқотнинг шакллари хилма-хил, аммо уларнинг асосийлари қуйидагилардир:

- телефон орқали мулоқот;
- ёзма мулоқот;
- оғзаки мулоқот.

Ҳозирги кунда телефон орқали мулоқот алоҳида аҳамиятга эга. Ишбилармонлар ўзларининг иш вақтини 10 дан 30 фоизини телефон қўнғироқларига сарфлашади, телефон туфайли кўп сонли саволларни ҳал қилиш тезлиги ошади, хат, телеграмма ёки бошқа усуллар билан муассаса ёки компанияга мурожаат қилишнинг ҳожати қолмайди. Телефон орқали мулоқот ҳар қандай масофада доимий равишда икки томонлама бизнес маълумотларини алмашишни таъминлайди. Маълумотлар телефон орқали амалга оширилади, буюртмалар берилади, учрашувлар белгиланади, бизнес музокаралари олиб борилади. Уяли телефонларнинг жорий этилиши билан бошқарув янада самаралироқ бўлади.

Кўпинча, телефон ташкилотнинг ҳам, менежернинг ҳам ташриф қоғозига айланади. Ташкилотнинг обрўси, шунингдек, унинг бизнес операциялари кўлами, охир-оқибат, ходимларнинг телефон орқали музокаралар олиб бориш қобилиятига боғлиқ. Телефон орқали расмий мулоқот қилиш қоидалари мавжуд:

- биринчи кўнғироқдан кейин телефонни олиш яхшироқ;
- аниқ, тушунарли ва жуда тез гапириш керак;
- кўнғироққа жавобан ўзини таништириш ва ташкилот номини кўрсатиш шарт;
- битта суҳбатга эътибор қаратиш, суҳбатдошни диққат билан тинглаш;
- ёқимсиз хабарлар пайтида ўзини йўқотмаслик;
- телефон суҳбатларини ёзиб олиш учун бланкалардан фойдаланиш;
- маълумотни, кўнғироқ қилувчининг телефон рақамини ёзиб олиш ва унга қайта кўнғироқ қилишни ваъда қилиш;
- ҳамкорга у учун ноқулай вақтда кўнғироқ қилмаслик;
- телефон суҳбатидан олдин ҳар доим бу суҳбат қанчалик аҳамиятга, қимматга эгаллигини аниқлаб олиш.

Менежерларнинг ёзма мулоқот тизимига, иш ёзишмаларини қайта ишлашга сарфлаган вақтининг 5% дан 10% гача тўғри келади. Иш ёзишмалари бизнес-ҳужжатлар ёрдамида амалга оширилади, уларнинг кўплари ҳуқуқий ва иқтисодий аҳамиятга эга бўлиб, ёзма далиллар сифатида хизмат қилиши мумкин, шунингдек, турли хил қўшимча маълумотлар манбайи бўлиши мумкин. Ҳужжатлар ташкилотни бошқариш ва бошқарув қарорларининг тарихини тиклаш имкониятини беради.

Бошқарув ҳужжатларида режалаштириш, ҳисобот, иш ёзишмалари тўғрисидаги маълумотлар мавжуд. Менежер ҳар бир келган ҳужжат билан танишиб чиқиши, вазиятдан келиб чиққан ҳолда қарор қабул қилиши, чиқарган қарорини ёзма шаклда қайд этиши лозим. Қарор – бу ишнинг боришини белгилайдиган ва ижрочиларнинг фаолиятини тартибга соладиган

бошқарув ҳужжатиға ёзув кўринишидаги маъмурий таъсирдир. Бошқарув қарори учун мажбурий талаблар қуйидагилардир:

- манзиллилик;
- бошқарув ҳаракатларининг мазмунан аниқлиги;
- мумкин бўлган ечимларни кўрсатиш;
- ушбу соҳада илгари қабул қилинган бошқарув қарорларига чиқарилган қарорнинг мувофиқлиги.

Иш ёзишмаларини қабул қилиш ва қайта ишлаш хатлар, жавобларни тайёрлаш ва юборишни ўз ичига олади. Иш хатиға қўйиладиган асосий талаблар:

- аниқлик ва қисқа баёнлилик ;
- маълумотларнинг тўлиқлиги;
- маълумотларнинг аниқлиги;
- ишонувчанлик ва ҳушмуомалалик;
- саводли таҳрирлаш.

Энг муҳим ва тезкор расмий мулоқот шаклларида бири расмий суҳбатдир. Бу суҳбат ўзларининг ташкилотларидаги муайян муаммоларни олиб бориш ва ҳал қилиш учун тўлиқ ваколатига эга бўлган суҳбатдошлар ўртасидаги оғзаки расмий суҳбатни англатади. Расмий суҳбат орқали бир киши янги гуруҳнинг хусусиятларини инобатга олган ҳолда, улар билан ишнинг муайян соҳаси бўйича янги мулоҳаза олишга интилади. Гуруҳ аъзолари билан мустақкам ҳамкорлик алоқаларини шакллантиради. Расмий суҳбатларнинг асосий вазифалари қуйидагилардан иборат:

- янги йўналишларни излаш ва истиқболли тадбирларни бошлаш;
- бошланган жараёнларни бошқариш ва мувофиқлаштириш;
- маълумот алмашиш;
- битта бизнес муҳитида ишлайдиган ходимларнинг ўзаро алоқасини таъминлаш;
- иш ғоялари ва истиқболли режаларни излаш ва тезкор равишда ривожлантириш;

- корхоналар, фирмалар, тармоқлар, мамлакатлар даражасидаги ҳамкасблар билан бизнес алоқаларини олиб бориш;

- янги йўналишларда инсон тафаккури маҳсулини рағбатлантириш.

Расмий суҳбатлар (ёки иш учрашувлари) уч турга эга:

1) ахборот учрашуви;

2) тезкор(операцион) йиғилиш;

3) мунозарали учрашув.

Ахборот учрашуви (ёки брифинг) ходимларни янги маълумотлар, янги кўрсатмалар, талаблар билан таништиришга қаратилган. Агар брифинг жараёнида етакчи фақат «такомиллаштириш», «кўтариш», «янгиланиш» ни талаб қилиб, лекин корхона фаолияти ривожланиши учун аниқ усул ва чораларни таклиф қилмаса, жамоа раҳбарнинг хатти-ҳаракатлари юзасидан жавобгарликни ўз бўйнига олмайди. Ҳужжатларни ходимларга танишиб чиқиш учун тарқатиш махсус йиғилишларсиз берилгани маъқулроқдир. Бу ўз навбатида ходимнинг иш вақтини тежаши билан биргаликда, иш самарадорлигига салбий таъсир кўрсатмайди. Операцион йиғилиш бошқарув жараёнининг қуйидаги уч босқичини қамраб олишга қаратилган:

- маълумот тўплаш;

- маълумотларни қайта ишлаш;

- қарор қабул қилиш.

Операцион йиғилиш пайтида, бошқа ходимларни жалб қилмасдан, фақат қарорга алоқадор ходимларни навбат билан тинглаш тавсия этилади.

Мунозарали учрашув – бу ҳар бир ходим ўз фикрини эркин билдириши мумкин бўлган расмий суҳбатнинг энг демократик шакли.

Мулоқотнинг психологик маданияти. *Сўзлашиш маданияти* – бу биринчи навбатда, суҳбатдошни ҳурмат қилишни англатади. Бирор кишининг қалбига йўл топиш учун нима уни қизиқтираётгани ҳақида гаплашиш керак. Суҳбатдош узоқ монологлар билан безовта қилинавермайди. Ҳар доим яхши тингловчи бўлиш, диққат билан тинглаш ва суҳбатлашаётган одамни илҳомлантириш муҳим аҳамиятга эга. Сиз

суҳбатдошдан кўра ақлли бўлишингиз мумкин, лекин гапиришга ижозат бермасдан, буни таъкидлашга ҳаракат қилишингиз керак эмас.

Одамлар билан яхши муносабатларни ўрнатишда муваффақиятнинг сири бу – масалани бошқа одамнинг нуқтаи назаридан кўриб чиқиш, ҳам унинг манфаатларини, ҳам бошқа одамнинг манфаатларини ҳисобга олган ҳолда ҳал қилиш қобилиятидир. Бошқалар сиз учун нима қилишларини истасангиз, сиз ҳам улар учун шундай қилишингиз керак. Тасдиқлаш ва далда бериш орқали одамларда ғайратни ривожлантиришга ҳаракат қилинг, одамда ўзига хос бўлган барча яхши нарсаларни уйғотинг.

Одамларни рози қилиш учун уларга самимий қизиқиш кўрсатиш керак. Одамларни, авваламбор, уларга хушмуомалалик, ҳурмат билан муносабатда бўлиш, барчага тенг ва адолатли, ўз ишларида ёрдам бериш қобилияти билан жалб қилиш мумкин. Тасдиқлаш, самимий сўз инсоннинг саъй-ҳаракатларини сафарбар қилиш, ижодий кайфиятини сақлашнинг энг самарали воситасидир. Коллективнинг барча аъзоларига тенг муносабатда бўлиш унинг бирлашиш шартларидан биридир. Меҳрибонлик, дўстлик, миннатдорлик каби муносабатлар одамларни қаттиққўллик ва ғазабдан кўра фикрларини ўзгартиришга ундаши мумкин. Нолойиқ ва қўпол сўзлар инсонларда салбий кайфият ва муносабат пайдо бўлишига сабаб бўлади.

Одамлар билим ва қобилиятларга эга бўлиб, баъзан оддий тактикага риоя қилмаслиги туфайли буларнинг барчасини йўқотади. Такт бу фазилатлардан биридир, унинг йўқлиги ҳатто инсон истеъдодига ҳам салбий таъсир қилади. Агар одамлар сизнинг муносабатингиздан рози бўлишларини истасангиз, бошқа одамларнинг фикрларини ҳурмат қилинг. Суҳбатни сизнинг фикрингиз турлича бўлган саволлардан бошламанг. Фикрлар бири-бирига тўғри келадиган жой ҳақида гапиринг. Суҳбат бошида «ҳа» жавоблари қанча кўп бўлса, сизнинг таклифларингизни кўриб чиқишда «ҳа» деган хулосага келиш эҳтимоли ҳам шунча кўпроқ бўлади.

Бирор кишига эътироз билдиришдан олдин, суҳбатдошни диққат билан тингланг, унинг ҳодисаларга бўлган нуқтаи назарини тушунишга ҳаракат

килинг. Агар зарурат бўлмаса, сиз тўғридан-тўғри гаплашаётган одамга нисбатан хато фикрда деган хулосага келманг. Яхшиси: "Мен сизнинг фикрларингизга биров қўшила олмайман, лекин мен ҳам хато қилишим мумкин. Келинг, далилларни кўриб чиқайлик: агар мен адашган бўлсам, сиз менинг қилган хатоларимни тузатишингизни истайман",— деган фикр ўринлироқдир. Асосий эътибор аргументлар санъатига ва уларни тақдим этишнинг аниқлигига қаратилиши керак.

Кўп гапириш кўп нарсани билади дегани эмас. Бирор нарсага ишонтириш учун унинг тўғрилиги ҳақида баҳслашиш шарт эмас. Келишмовчилик ҳеч қачон ҳурматсизликка олиб келмаслиги керак. Рақибнинг фикрини рад этганда, уни хафа қилмаслик керак. Хафа қилиш осон, кечирим сўраш қийин, самимий кечиримни олиш эса янада қийинроқ.

Суҳбат қизиқ кетаётганини пайқаб, уни тўхтатиш ва асаблар тинчланишини кутиш яхшидир. Сокин оҳангда исботлаб бўлмайдиган нарсани йиғлаш билан исботлаб бўлмайди. Кўпинча: "илтимос, эътиборга олинг", "менинг фикримча", "агар қарши бўлмасангиз, мен такрорлайман ..." ва ҳоказоларни ишлатишга ҳаракат қилинг.

Принципиал шахс хулқ-атвори ва ундаги ожизликлар ҳақида гап кетганда, раҳбар қатъиятли ва иккала томон манфаатларини ҳисобга олиб, маълум бир мослашувчанликни кўрсатиши керак. Хафагарчиликсиз маслаҳат бериш, ишдаги ҳамкасбларнинг хатоларини кечириш, уларга хатоларини тўғрилаш имконини бериш ва уларнинг мурожаатида танқидни тўғри қабул қилиш қобиляти — бу маълумотли одамнинг белгиси, етук мулоҳазали раҳбар бўлишнинг асосий шартидир.

Боб бўйича назорат саволлари:

1. Мулоқотни бошқариш турлари ва воситаларини айтиб беринг.
2. Мулоқот тузилиши нима?
3. Мулоқотнинг асосий функцияларини айтиб беринг.

4. Мулоқот жараёнида тушунишнинг асосий механизмларини айтиб беринг.

5. “Ижтимоий перцепция” нима ва у раҳбарнинг самарадорлиги билан қандай боғлиқ?

6. Ижтимоий перцепциянинг асосий шакллари айтинг ва тавсифланг.

7. Шахслараро муносабатни тушунтиринг.

8. Қандай қилиб субъект самарали ўзаро ҳамкорликни ташкил қилиш учун ўзининг ва объектнинг хусусиятларини ҳисобга олади?

9. Мулоқотда психологик маданиятининг асосий қоидалари ҳақида айтиб беринг.

10. Корхонадаги мулоқот шаклларига умумий тавсиф беринг.

Мустақил иш топшириқлари:

1. Бошқарув мулоқотининг замонавий технологиялари

2. Муомала бошқарувнинг ижтимоий – психологик механизми сифатида.

Фикрлаш учун топшириқлар

1. Ушбу мавзу бўйича билимлар базасининг структуравий-мантикий диаграммасини яратинг.

2. Америкалик психолог Г. Олпорт эксперимент ўтказди, бунда субъектларнинг ўзаро муносабатлари уларнинг мулоҳазалари ва ҳаракатларига таъсири аниқланди. Бунинг учун битта умумий ва бешта изоляция қилинган хоналар ишлатилган. Маълум бўлишича, изоляция қилинган шароитда натижалар гуруҳ ҳаракатларига ва одамларнинг хулосаларига қараганда анча фарқ қилади. Бунинг сабабини тушунтиришга ҳаракат қилинг.

3. Кундалик ҳаётда ва инсон фаолиятида мулоқот тўсиқларининг роли ва аҳамиятини тушуниш учун баъзи мисолларни келтиринг.

4. Раҳбар учун қандай маълумотлар керак ва уни қандай қилиб олиш мумкин?

5. Мулоқот шакллари ва тўсиқларнинг расмий схемасини ўзгартиришга олиб келадиган психологик омиллар қандай?

Талабаларга гуруҳий муҳокамалар, мустақил таълим учун кейс топшириқлар ва тренинг :

"СУБОРДИНАЦИЯ" АМАЛИЙ ТОПШИРИҒИ

Сизнинг юқори менежерингиз сизни четлаб ўтиб, ўзингизнинг директорингиздан олган яна бир муҳим вазифани бажариш билан банд бўлган бўйсунувчингизга шошилиш топшириқ беради. Сизнинг раҳбарингиз буни биринчи марта қилаётгани йўқ ва сиз унинг корхона директори билан бўлган муносабатларидан хабардорсиз. Иккала вазифа ҳам долзарбдир. Энг мос ечимни танланг: 1) бўйсунувчига юқори раҳбарнинг топшириғи билан сизнинг келишмовчилигингизни билдиринг ва уни директорнинг шошилиш топшириғини бажаришга мажбур қилинг;

2) бизнес манфаатлари учун берилган вазифаларни бажаришда бошқа ходимингизни жалб қилинг;

3) содир бўлган воқеалар тўғрисида директор номига эслатма ёзиш ва корхонада буюртмаларни бажариш тартиби тўғрисида буйруқ беришни сўраш;

4) Ўзингизнинг бўйсунувчиларингизга кўрсатмаларни фақат сиз орқали беришни илтимос қилиш билан юқори менежерингизга мурожаат қилинг ва унинг топширилишини кейинга қолдиришни сўранг;

5) бошқача қарор қабул қилинг (қайси бири)?

"БАХТСИЗ ҲОДИСА" АМАЛИЙ ТОПШИРИҒИ

Сиз дўкон бошлиғисиз. Иккинчи сменада ёрдамчи ишчилардан бири Пётр алкоголизм ҳолатида қимматбаҳо жиҳозларни бузиб ташлаган. Бошқа бир ишчи Сергей, уста кўрсатмасига биноан уни таъмирламоқчи бўлганида, иш пайтида жароҳат олган. Эрталаб, ёш уста Николай (у мактабни тугатганидан кейин иккинчи йил ишлайди) Пётр ва Сергейнинг арок ичаётганини кўрди ва уларга бирон бир гап айтди, лекин улар унга итоат

этмадилар, чунки бу Бутруснинг туғилган куни эди .

Ускунанинг ишламай қолиши ва таъмирлаш харажатларидан сайтни йўқотиш бир сменада 20 миллион рублни ташкил этди. Бу бир йил ичида Питернинг учинчи интизомий иши эди. Сергейда конунбузарликлар бўлмаган ва у яхши ишчи деб ҳисобланган. Бундай вазиятда нима қиласиз?

1. Сабабларини тушунтирмасдан, Корхонанинг кадрлар бўйича директориға Пётрни ишдан бўшатиш, Сергейға танбеҳ бериш ва Николайға жарима солиш тўғрисида меморандум ёзинг.

2. Сиз уста Николайдан тушунтириш хати талаб қиласиз ва унинг жазосини талаб қиласиз, чунки у устахонада тартиб ва хавфсизлик учун жавобгардир;

3. Учаласини ҳам (Сергей, Питер ва Николай) таклиф қилинг ва профилактик суҳбат ўтказинг, чунки бу сизнинг дўконингизда биринчи марта эмас ва сиз директордан жазо кутмоқдасиз;

4. Дўконда содир бўлган авария ва шикастланиш тўғрисида Питер, Сергей ва Николайдан тушунтириш ёзувларини сўраш ва юридик маслаҳатчи билан маслаҳатлашгандан сўнг, завод кадрлар хизматиға меморандум тайёрлаш;

5. Бошқа қарор қабул қилинг. Қайси бири?

“ДЕВИАНТ” АМАЛИЙ ТОПШИРИҒИ

Сиз ташкилотнинг бош бухгалтерисиз. Сизнинг бўйсунувчингиз – бухгалтер Раиса – сизнинг операцион кўрсатмаларингизни доимо эътиборсиз қолдиради, белгиланган вазифаларни аниқ бажармайди, ўз имкониятларидан паст ишлайди. Унинг охирги ўтказиб юбориши бўлинманинг чорак режаси бажарилмаслигига олиб келди. Сиз ушбу ташкилотға қўшилишидан олдин у сизнинг жойингизға мурожаат қилган, аммо конфликтлар сабабли тайинланмаган.

У ташкилотда ишлашни қадрлайди, чунки иш ҳақи унинг ягона даромад манбаи бўлиб, у қизини эрисиз тарбияламоқда. Уни бухгалтерға ихтисослашган бошқа бўлимларға ўтказиш мумкин эмас. Раиса билан нима

қиласиз?.

1. Уни кейинчалик ишдан бўшатиш учун интизомий жазо чораларини қўлланг.

2. Ишнинг манфаатлари учун уни очиқ суҳбатга чақиришга ҳаракат қилинг, унинг хатти-ҳаракатлари сабабларини билиб олинг ва зиддиятни тугатишга розилик беринг.

3. Раисага чораклик бонусидан маҳрум қилиш ва иш ҳақини пасайтириш тўғрисида эслатма ёзинг.

4. Раиса билан суҳбатлашиш учун бухгалтерия ходимларига мурожаат қилинг.

5. Бошқа қарор қабул қилинг. Қайси бири?

"ИНТЕРВЬЮ" БИЗНЕС ЎЙИНИ

***Ишга қабул қилишнинг ҳал қилувчи мезонлари:
ўзингизга савол беринг, агар бу киши сиз учун эмас,
балки сизнинг рақибингиз учун ишласа, ўзингизни қандай ҳис қиласиз?***

Harvi MakKey

Бўш иш ўрни ва унга 2 нафар даъвогар аниқланди.

Талабалар турли компаниялар вакили бўлган 2-3 гуруҳга бўлинган.

Ҳар бир гуруҳ ўз компаниялари учун фаолият соҳасини ва номини танлайди.

Ташкилотлар вакиллари абитуриентларга қўйиладиган талабларни шакллантиради, суҳбат учун саволлар рўйхатини тузади, суҳбат ўтказаетган шахсларни аниқлайди.

Бўш лавозимга даъвогарлар касбий биографиясини ривожлантиради ва суҳбат давомида ўзини тутиш стратегиясини шакллантиради.

Ҳар бир мурожаат этувчининг мақсади бу фирмаларда бир-бири билан рақобатлашиб, ишга жойлашишга ҳаракат қилишдир.

Ҳар бир фирманинг мақсади — уларнинг фикрига кўра энг муносиб мутахассисни танлашдир.

Ишбилармонлик ўйини якунида ҳар бир фирма қайси номзодни ва нима учун ёллаётганлигини аниқлаши керак.

Шу билан бирга, фирма битта ҳам номзодни ёлламаслиги мумкин.

Ўйин таҳлил қилиниб, суҳбат давомида берилган саволлар кўриб чиқилади.

МУЛОҚОТ БЎЙИЧА ТРЕНИНГ

Полшалик ҳазилкаш Станислав Jerzy Lec "агар суҳбатлашиш санъати кўпайса, туғилиш даражаси камаяди", деб таъкидлаган. Қўшимча демографик муаммоларни туғдириш хавфи остида биз алоқа қобилиятимизни оширишни бошлаймиз. Бунинг учун, албатта, ўқувчига шерик керак бўлади.

Биринчи машқ тинглаш қобилиятларини ўргатади. Инсон ўз фикрларини осонгина ва табиий равишда ифодалайди, бошқасини тинглаш учун эса зўриқиш керак. Ўқув машғулотилари шундай ташкил қилинганки, суҳбатдошни диққат билан тинглашингиз керак бўлади. Бу қадимги файласуфлар томонидан ихтиро қилинган процедурага асосланган. Оммавий низони бошлашдан олдин ҳар бир томон аввал рақибларнинг концессиясини баён қилиши керак эди. Айтайлик, сиз суҳбатни бир нечта ибораларни айтишдан бошладингиз. Ўчиргандан сўнг, суҳбатдошингиз сўзлаган сўзларингизни сўзма-сўз такрорлаши керак, у сиздан ҳеч нарсани чалкаштирмаганлигини тасдиқлаши керак ва шундан кейингина у ўз фикрини билдириш ҳуқуқига эга бўлади. Энди сиз унинг сўзларини бузилмасдан такрорлаш, ундан тасдиқ олиш ва ҳ.к.

Иккинчи тренинг "шаҳзода" деб номланади, чунки у қадимги (деярли тўрт минг йил олдин) хитойликларнинг бўш лавозимни тўлдириш анъаналарига асосланади. Оқсоқоллар номзодга таклиф билан чиқишди. Яхши одоб-ахлоқли киши сифатида у ўзини юқори лавозимга лойиқ эмас деб билишини ёки ундан муносиб номзодлар борлигини айтиб, ундан бош тортиши керак эди. Агар уларга рад жавоби берилса, оқсоқоллар ўз таклифларини такрорлашлари ёки бошқа номзодга етказишлари мумкин эди. Иккала томон ҳам таваккал қилди. Номзод рад этиш билан "юзини тежайди",

аммо лавозимсиз қолиши мумкин. Оқсоқоллар истамаган номзоднинг розилигини олиш хавфи туғилади.

Тренинг учун камида иккита иштирокчи ва уларнинг ўртасида тенг тақсимланган гугурт кутиси керак. Биринчи иштирокчи "оқсоқол" иккинчисининг олдида гугурт қўяди - шахзодаларга номзод бу жестни жозибали таклиф қилади ва мулойим сўзлар билан бирга олиб боради.

Номзод "ўз кадр-қимматини кўрсатиб" рад этиши мумкин, биринчисининг ёнига яна бир гугурт қўйиб, уларни оқсоқолга кўчириши мумкин ёки у ўзини шунга мос тутиши кифоя, деб қарор қилиб, "Хўш, нима қила оласан?" қабилида иш тутаяди. Афтидан, бу вазиятда сиз рози бўлишингизга тўғри келади "- барча ўйинларни ўзингиз қабул қиласиз ва шу билан ўйинни тугатасиз.

Агар номзод рад этса, оқсоқол таклифни гугурт қўшиб такрорлаши мумкин, ёки эҳтимол: "Хўш, нима қилсангиз бўлади, бошқа номзодга мурожаат қилишингиз керак бўлади", - барча ўйинларни ўзингиз учун олинг ва ҳоказо. Ким биринчи бўлиб ўйинни якунласа, роллар алмашинуви қуйидагича бўлади: князлар номзодга, номзод эса оқсоқолга айланади ва аксинча.

Ғолиб жуфт сонли ўйинлар натижасида кўпроқ ўйин тўплаган кишидир. Агар иштирокчи сабрсиз бўлса ва зудлик билан матчларни олиб кетса, унинг ютуғи кичик бўлади. Агар у ўзини тута оладиган бўлса, унда даромад кўпаяди, аммо ҳеч нарса қолмаслик хавфи ҳам бўлиши мумкинлигини ҳисобга олиш керак.

Иккала тренингни ўтказгандан сўнг, илтимос, қуйидаги саволларга жавоб беринг:

- 1) Тренингларнинг қайси бири суҳбатдошингизга кўпроқ эътибор беришни талаб қилди?
- 2) Сизнингча, иккинчи машқлар чидамлилиқдан ташқари яна қандай сифатни ривожлантиради?
- 3) Шахзодаларга номзод учун иккинчи тренингнинг афзалликлари

нимада? "Оқсоқол" учун-чи?

"Ақл-идрок" машғулоти янада қийинроқ. Бошланишидан олдин суҳбатдошларнинг ҳар бири шеригидан нимани билмоқчи эканлигини ёзади. Иштирокчилар суҳбатдошга "топширик" мазмунини ўрганишига, қизиқтирган саволга жавоб олишига ва қўшимча равишда, суҳбатдош нимани билмоқчи эканлигини билишига йўл қўймасликлари керак. Мулоқот сўнгида, суҳбатдошларнинг фикрига кўра, уларнинг шериги буни билиб олишга ҳаракат қилиши керак. Вазифаси ҳал қилинган киши ютқазувчи ҳисобланади. Кейин "скаутлар" нимани топишга муваффақ бўлганлиги маълум бўлади. Ғолиб аниқроқ маълумот тўплаган кишидир.

Боб юзасидан тест саволлари:

1. “Мулоқот – турли хил алоқа воситалари ва механизмларидан фойдаланган ҳолда маълумотни бир предметдан бошқасига ўтказиш жараёни. Мулоқотнинг мақсади ўзаро тушунишга эришишдир”,– таърифи кимга тегишли?

А. А. А. Леонтьев

Б. А. Г. Ковалёв

С. К. К. Платонов

Д. Б. Д. Паригин

2. “Мулоқот – бу одамларнинг ўзаро муносабати ва маълумотни узатишнинг зарурий шартидир, аммо алоқанинг моҳияти эмас”,– таърифи кимга тегишли?

А. А. А. Леонтьев

Б. А. Г. Ковалёв

С. К. К. Платонов

Д. Б. Д. Паригин

3. “Мулоқот – бу гуруҳдаги коллективистик хусусиятлар шаклланадиган жамоадаги одамлар ўртасидаги муносабатлар жараёни”. Ушбу таъриф кимга тегишли?

А. А. А. Леонтьев

Б. А. Г. Ковалёв

С. К. К. Платонов

Д. Б. Д. Паригин

4. “Мулоқот – бу маълумот алмашиш, одамларнинг ўзаро ҳаракатлари ва ўзаро муносабатлари йиғиндисидир”,– таърифи кимга тегишли?

А. А. А. Леонтьев

Б. А. Г. Ковалёв

С. К. К. Платонов

Д. Б. Д. Паригин

5. “Баъзи бир муаллифлар мулоқотни фаолиятнинг муайян томони, деб ҳисоблашади: у ҳар қандай фаолиятга киритилган, бу унинг элементи, шартидир” . Ушбу таъриф кимга тегишли?

А. Д. Б. Эльконин

Б. А. Н. Леонтьев

С. Б. Ф. Ломов

Д. К. К. Платонов

6. Мулоқотнинг функцияси унинг онтогенезида шахснинг бутун социализацияга киришишининг асосида ётади.

А. ривожлантирувчи

Б. англаш ёки идрок қилиш функцияси

С. йиғиш ёки тўплаш функцияси

Д. когнитив.

7. Мулоқотнинг ... функцияси шундан иборатки, мулоқот кичик гуруҳ аъзолари хулқ-атворининг ижтимоий боғлиқлигининг муҳим омилларидан бири, уларнинг қизиқишлари, мақсадлари, режалари, мотивлари, истаклари, эҳтиёжлари, ҳаракатлари ва хатти-ҳаракатлари, шунингдек уларнинг ташқи кўринишини тартибга солишдир.

А. ривожлантирувчи

Б. англаш ёки идрок қилиш функцияси

С. йиғиш ёки тўплаш функцияси

Д. когнитив.

8. Мулоқотнинг ... функцияси гуруҳда гуруҳ аъзолари ўртасида ягона фикрнинг пайдо бўлишига, ўзаро тушуниш, келишувга эришиш, муросага келиш, яқин муносабатлар ўрнатиш, синхронизация, ҳаракатларни мувофиқлаштиришга хизмат қилади.

А. англаш ёки идрок қилиш функцияси

Б. йиғиш ёки тўплаш функцияси

С. етакчилик ёки бошқариш функцияси

Д. ривожлантирувчи функцияси

9. Бу тизимнинг асосида хронотиплар аниқ ҳолатлар, масалан, транспорт воситаси унинг ҳамроҳидир.

А. Фазовий-вақтинчалик хусусиятлар тизими

Б. Кинетик тизим

С. Акустик тизим

Д. Оптик тизим

10. "Ижтимоий идрок" тушунчаси кимнинг номи билан боғлиқ?

А. Д. Б. Эльконин

Б. А. Н. Леонтьев

С. Б. Ф. Ломов

Д. Ж. Брупер

Адабиётлар:

1. Боймуродов Н. Раҳбар психологияси. – Т.: 2007.

2. Махмудов И. Бошқарув психологияси. – Т.: 2006.

3. Махмудов И. Бошқарув психологияси. – Т.: 2006.

4. Назаров А. Менежмент ва маркетинг психологияси.-Т.: 2020.

5. Урбанович А. А. Психология управления. - М.: 2004.

6. Психология менеджмента / Под ред. проф. Н.С. Никифорова. – СПб.: 1997.

7. Старобинский Э.Е. Как управляют персоналом. – М.: 1995.
8. Шепель В. М. Эффективный менеджмент. – М.: 2015.
9. Kim S. Cameron, Gretchen M. Spreitzer. The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship. 2016.
10. Stephen R. Balzac. Organizational Psychology for Managers. 2013.
11. Carsten K.W. De Dreu. The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations. 2019.

3-Модул. ИЖТИМОЙ ГУРУҲЛАР ВА ЖАРАЁНЛАРНИ

БОШҚАРИШНИНГ ПСИХОЛОГИК АСОСЛАРИ

7-БОБ. БОШҚАРУВ ҚАРОРЛАРИНИ ҚАБУЛ ҚИЛИШ

Дарсинг мақсади:

Қарор қабул қилиш тушунчасининг илмий-назарий ва психологик асослари, бошқаришда қарор қабул қилиш моделлари, технологиялари ва унинг ижтимоий-психологик хусусиятлари, бошқарув қарорларини қабул қилишда раҳбар масъулияти, бошқарув қарорларини қабул қилиш даражалари ва унга таъсир этувчи омиллар тўғрисида маълумот бериш.

Режа:

7.1. Қарор қабул қилиш тушунчасининг илмий-назарий ва психологик асослари.

7.2. Бошқарувда қарор қабул қилиш моделлари, технологиялари ва унинг ижтимоий-психологик хусусиятлари.

7.3. Бошқарув қарорларини қабул қилишда раҳбар масъулияти.

7.4. Бошқарув қарорларини қабул қилиш даражалари ва унга таъсир этувчи омиллар.

Таянч сўзлар: қарор қабул қилиш, қарорлар, қарорларнинг турлари, бошқарув қарорлари, қарор қабул қилиш босқичлари, қарор қабул қилишнинг асосий тамойиллари, бошқарув қарорлари, қарорларни қабул қилишга таъсир этувчи омиллар, шахсий-компетентлик омили, вақт омили, информацион омил.

7.1. Қарор қабул қилиш тушунчасининг илмий-назарий ва психологик асослари

Мамлакатимизда демократик ислохотларни янада чуқурлаштириш ва фуқаролик жамиятини ривожлантириш жараёнида бошқарув қарорларининг ижтимоий-сиёсий ва ижтимоий-психологик аҳамияти, унинг мазмун-моҳиятини бугунги кун воқелиги, замонавийлик ва анъанавийлик уйғунлиги нуқтаи назаридан талқин этиш муҳим аҳамиятга эга.

Бугунги кунда бошқарув қарорлари қабул қилишнинг назарий-методологик асосларини таҳлил қилиш борасида кўпгина қарашлар мавжуд. Лекин аксарият тадқиқотларда бошқарув қарорлари қабул қилишнинг иқтисодий жиҳатларига эътибор қаратилганлиги кўзга ташланади.

Бошқарув қарорлари қабул қилиш жараёни раҳбар кадрларнинг давлат ҳокимияти билан боғлиқ мақсадларга эришиш йўлидаги саъй-ҳаракатлари йиғиндисидан иборат. “Давлат ислохотларнинг ташаббускори бўлиб майдонга чиқди, устувор йўналишларни танлашда фаол иштирок этмоқда, ислохотларни руёбга чиқаришни, қабул қилинган қарорлар ижроси устидан назорат олиб боришни таъминлади”⁵.

Бошқарув фаолиятининг охириги натижаси қарор қабул қилиш бўлиб, уни ишлаб чиқишни шундай тушуниш зарурки, унда раҳбар фаолиятининг мазмуни ва жамоа аъзоларининг мақсад сари йўналтирилган ҳаракат жараёни ўз аксини топади.

Даставвал, халқнинг миллий-тарихий турмуши ва тафаккур тарзини, халқ анъаналари ва урф-одатларини ҳисобга олиш зарур.

Сабаби Амир Темур давлатни идора қилишда адолат, қонун устуворлигига асосланиб иш кўришга, фуқаро манфаатларини кўзлаб сиёсат юргизишга алоҳида эътибор берган. Мамлакат ҳаётига даҳлдор ҳар бир катта-кичик масалада ўзига яқин тутган хос кишилар, дин-у илм аҳллари, ҳар соҳанинг билимдон вакиллари билан маслаҳатлашиб, кенгашиб, фаолият

⁵ Каримов И.А. Янгича фикрлаш ва ишлаш - давр талаби. 5-жилд. –Т.: Ўзбекистон, 1997. 129-бет.

юритган. Шу ўринда давлатимиз раҳбарининг фикрларини эслаш ўринли: “Фақат баҳс, мунозара, таҳлил меваси бўлган хулосаларгина бизга тўғри йўл кўрсатиши мумкин”⁶.

“Темур тузуклари” асарида алоҳида фасл айнан қарорлар қабул қилиш масаласига бағишланиб, ушбу фасл “Салтанатни ўз эркимда сақлаш учун амал қилган тузугим” деб номланади. Яъни, қарорлар қабул қилиш, унинг ижросини таъминлаш Амир Темур томонидан ҳокимиятни амалга ошириш билан бевосита боғлиқ ҳолда кўриб чиқилади. “Бутун мамлакатда, - дейилади унда, буйруқ, фармон бериш ишлари подшоҳнинг ўз ихтиёрида бўлиши лозим. Подшоҳлар ишда ўзи ҳукм чиқарсин, токи ҳеч ким унинг ҳукмига аралашиб, ўзгартира олмасин.... Подшоҳ ўз қарорида қатъий бўлсин, яъни ҳар қандай ишни қилишга қасд қилар экан, то битирмагунича ундан қўл тортмасин.... Подшоҳ ҳукми жорий этилиши даркор, яъни қандай ҳукм чиқаришидан қатъи назар, амалга оширилиши керак...”⁷.

Таниқли хорижлик олим Д.Логафетнинг Амур Темур даври давлатчилиги ҳақида фикр билдириб, “Европада конституция ҳақида оддий тушунчага ҳам эга бўлишмаган даврларда унинг давлатида конституциявий қонунлар мажмуаси - «Тузук» мавжуд бўлган»⁸.

Бошқарув қарорлари қабул қилиш назарияси шаклланиши тарихини ўрганиш жараёнини тўрт йирик босқичга бўлиш мумкин:

1) Асосий ёндашув ва назарияларнинг шаклланиши, Г. Лассуэльнинг сиёсий-бошқарув фанларини ижтимоий билимларнинг алоҳида соҳаси деб тан олиниши зарурлиги муаммосини кўтариб чиқиши (1940-йиллар охири – 1960-йилларнинг иккинчи ярми);

2) Йўналишнинг университет фани ва илм соҳаси сифатида институтлашуви (1960-йиллар охири – 1970-йиллар);

3) Назарий ва эмпирик йўналишлар кўламининг кенгайиши ва мазмунан

⁶ Каримов И.А. Адолатли жамият сари. -Т.: Ўзбекистон, 1998. 35-бет.

⁷ Темур тузуклари.// Форсчадан А.Соғуний ва Х,Кароматов таржимаси. - Т.: F.Фулом номидаги нашриёт-матбаа бирлашмаси.1991. 68-бет.

⁸ Темур тузуклари.// Форсчадан А.Соруний ва Х,Кароматов таржимаси. - Т.: F.Фулом номидаги нашриёт-матбаа бирлашмаси. 1991. 68-бет.

чуқурлашуви, йўналиш ва соҳаларга бўлиниши ҳамда ихтисослашуви (1980-1990 йиллар);

4) Бошқарув қарорлари муайян ишлаб чиқариш ҳолатини таҳлил қилишдан келиб чиқиши, иқтисодий, техникавий ва бошқа социал қонунларнинг амал қилишини ҳисобга олиши, ҳозирги замон фан-техника ютуқлари негизида қабул қилиниши босқичи (1990-йиллардан бошлаб).

Тармоқларга оид бошқарув илми бошқарувнинг алоҳида соҳалари (соғлиқни сақлаш соҳасидаги сиёсат, миллий муносабатларга доир сиёсат, ташқи сиёсат ва бошқалар) билан бевосита боғлиқ - қарорлар қабул қилишга оид билим эса давлат сиёсатининг умумий механизмига алоқадор бўлиб, давлат аппаратининг ташкилий тузилмасини, унинг бўлинмалари ўртасидаги муносабатлар, бошқарув ходимлари таркиби, бошқарув жараёнини такомиллаштиришга хизмат қилувчи технологияларни ўз ичига олади. Шундай қилиб, бошқарув қарорларини қабул қилиш назариясига қуйидагича таъриф бериш мумкин: бошқарув қарорлари қабул қилиш назарияси сиёсий бошқарувга оид фан бўлиб, у қарорлар қабул қилишнинг қонуниятлари ва механизмларини ўрганади. Шунингдек, бу назария давлат қарорларини тайёрлаш, қабул қилиш ва амалга ошириш тамойиллари ҳамда усулларини ишлаб чиқишга хизмат қилади. Хулоса қилиб айтганда, мазкур назария муайян муаммоли вазиятларда давлат бошқаруви самарадорлигини илмий-интеллектуал жиҳатдан таъминлашга йўналтирилган. Демак, бошқарув қарорларини қабул қилиш назарияси ҳам назарий, ҳам амалий жиҳатга эга бўлиб, бир томондан, бошқарувнинг моҳиятини таҳлил қилишга, иккинчи томондан, қарорлар қабул қилиш учун тавсиялар ишлаб чиқишга йўналтирилган.

Бошқарув қарорлари қабул қилиш назариясининг фанлараро табиатга эга эканлигига 1940-1960 йилларда Г.Саймон, Г.Лассуэль, И.Дрор ва Ч.Линдбломлар катта эътибор қаратганлар. Фанда бихевиористик, менежерлик ва тизимий ёндашувларнинг кенг ёйилиши XX аср ўрталарида қарорлар қабул қилиш назариясининг шаклланишига ҳамда унинг фанлараро

табиатга эга бўлишига сабаб бўлди. Бироздан кейин мазкур назария кибернетик ёндашув ва компьютер техникаси ёрдамида ахборотни таҳлил қилишнинг янги усуллари ўзлаштириш туфайли янада бойитилди. Шулар қаторида сиёсий фан ва сиёсий психология бошқарув қарорлари қабул қилиш жараёнининг таҳлили билан боғлиқ барча ғоя ва ёндашувлар, назария ва услубларнинг синтези учун пойдевор бўлиб хизмат қилади.

Шу билан бирга, 1960-1970 йилларда кўпгина тадқиқотчилар қарорлар қабул қилиш жараёнининг статик ҳолатини ўрганишга ҳам эътибор қаратдилар.

Ч.Линдблом қарорлар қабул қилишнинг *расмий* ва *норасмий* агентлар ўртасидаги ўзаро таъсирни ўрганишга алоҳида эътибор қаратди. Бошқа олимлар эса (И.Гордон, Ж.Льюис и КиЯнг⁹) қарорлар қабул қилиш жараёнини тадқиқ этишнинг тизимий-тузилмавий йуналишини бирмунча истиқболли, деб ҳисоблашган. Мазкур иккинчи йўналиш бошқарув қарорлари қабул қилиш механизмининг тузилишини тадқиқ этишни назарда тутди.

Қарор қабул қилиш жараёни табиати. Қарор қабул қилиш инсон фаолиятининг барча турлари учун хос бўлган ҳодисадир. Масалан, қарор - натижа, нимадандир хулоса чиқармоқ, қарор қилмоқ, ҳукм; қарор қилмоқ - фикрлаб, бирон-бир хулосага келмоқ, муайян хатти-ҳаракат қилиш зарурияти; нимадир ҳақида ҳукм чиқармоқ ҳисоб-китоб қилиш натижасида изланган нарсани аниқлаш; қарорга эришмоқ - фикрлаш, шубҳаланиш, иккиланишлардан кейин хатти-ҳаракатнинг қандайдир услубини танлаш; нимадир қилишга журъат этиш¹⁰.

Қарор – мақсадга эришиш учун биргаликда фаолият юритиш, мувофиқлаштириш ва рағбатлантиришни амалга ошириш йўли акс этган директив ҳужжат. Қарор бошқарув органи ёки раҳбарнинг шундай

⁹ Yang C.K. Introduction to Max Weber// Max Weber. The Religion of China.-New York, 1964.

¹⁰ Ожегов С. И., Шведова Н. Ю. Толковый словарь русского языка: 80 000 слов и фразеологических выражений / Российская академия наук. Институт русского языка им. В. В. Виноградова.- 4-е изд., дополненное. — М.: Азбуковник, 1999.

хужжатидирки, унда нафақат мақсад белгиланади, балки қатор вазифалар шакллантирилган, бажарилиш муддати курсатилган, ижрочилар кўзда тутилиб, ресурслар (меҳнат, моддий, молиявий) ажратилган, жавобгарлик белгиланган бўлади.

Психология фанида қарор қабул қилиш “ноаниқ вазиятларда дастлабки ахборотларни ўзгартириш асосида мақсад сари олиб боровчи хатти-ҳаракатлар изчиллигини шакллантиришнинг иродавий ҳодиса”дир¹¹. Бу тушунчани тасаввур этиш учун асосий тушунчаларни аниқлаб олишга зарурият туғилади.

Қарор қабул қилиш иродавий ҳодиса эканлиги. Инсон хулқ-атворида ирода эркинлиги муаммоси – энг асосий, ҳаётий фалсафий-этикавий муаммолардан бири. Бу муаммони ўрганишда иккита фалсафий ёндашув шаклланган: **детерминизм** (лот. Determinare – аникламоқ) – иродани сабабли боғлиқлик асосида таҳлил этиш, **индетерминизм** – дунёдаги буюмларнинг табиий ҳаракати қонуниятлар ва сабабиятларга бўйсунмайди, инсон хатти-ҳаракати фақат унинг иродасига боғлиқ, деган қарашларга асосланади.

“Фалсафа: қомусий луғати”да¹² “Ирода эркинлиги – инсоннинг бирон ишни бажаришга қаратилган онгли интилиши. Унинг маълум мақсадга қаратилган иродавий фаолиятининг манбаи – объектив оламдан ҳамда дунёни ўзгартиришга қаратилган ва табиатнинг объектив қонунларига таянадиган предмет-амалий фаолиятдан иборат”, деб таъриф берилган. Иродавий ҳодисадаги асосий ҳолат – хатти-ҳаракат мақсадларининг қадриятли таснифларини англаш. Иродага субъект учун “мен хоҳ,лайман” кечинмаси эмас, балки “керак”, “мен қилишим керак” каби далиллар хос. Инсон иродавий хулқ-атвори тузилмаси қарорлар қабул қилиш ва уни амалга ошириш ҳодисасини ҳам ўз ичига олади.

Психология фанида шундай эътироф бор: “Ирода – бу инсоннинг

¹¹ Психология. Словарь / Под. общ. ред. АВ.Петровского, М.Г.Ярошевского.-2-е изд., испр. и доп. -М.: Политиздат, 1990.-С.62-63.

¹² Фалсафа: қомусий луғат (Тузувчи ва масъул муҳарир Қ.Назаров). -Т.: “Шарқ” нашриёт-матба акциядорлик компанияси Бош таҳририяти, 2004. 174-бет.

қўйилган мақсадларига эришишга йўналтирилган онгли фаоллиги. “Ирода” тушунчаси моҳиятига инсон томонидан мақсад қўя олиш қобилияти, ўз эмоциясини бошқариш, шахсий гавдасини ва хулқини идора қилиш киритилади”¹³. Инсон иродавий хатти-ҳаракатни амалга ошира бориб, ғайриихтиёрий (импульсив) хатти-ҳаракат қилишни талаб этадиган долзарб (кундалик ва вақтинчалик) эҳтиёжлари ҳокимиятига (мажбурлашига) қарши туради. Агар иродавий хатти-ҳаракатнинг мақсади ва долзарб эҳтиёжи ўзаро мувофиқ келмаса, у ҳолда қарор қабул қилиш жараёни мотивларнинг кураши билан бирга кечади. Ўз аҳамиятига биноан тенг бўлган мотивлар ва мақсадлар рақобатида ироданинг функцияси тенг бўйсинган мотивларнинг ягона тизимини ташкил этишдан иборат.

Мақсад. Мақсаднинг мавжудлиги – оқилона қарорлар қабул қилиш вазифасини қўйиш ва уни ҳал этишнинг асосий ҳамда зарурий шарти.

Мақсад фалсафий категория сифатида ҳуқуқ мазмунини тушуниш, уни яратиш ва амалга ошириш асосида ётади. Фалсафа ва психологияда мақсад деганда, инсон онги фаолияти ва хулқ элементларидан бири тушунилади ҳамда у маълум воситалар ёрдамида амалга оширилади. Мақсаднинг реал ва нореал, қисқа муддатли ва узоқ муддатга мулжалланган, асосий ва иккинчи даражали турлари мавуд. Реал мақсадлар субъектнинг имкониятлари, атроф муҳитнинг ҳолати ва объектив қонуниятларни ҳисобга олса, нореал мақсадлар фақатгина субъектнинг орзу-истакларини ифодалайди, атрофдаги вазиятни ҳисобга олмайди.”¹⁴

Хатти-ҳаракат. Мақсадга эришиш маълум хатти-ҳаракатларни амалга ошириш воситасида таъминланади. Психологияда хатти-ҳаракат (акция) деганда, анланган мақсадга эришишга қаратилган фаолият бирлиги тушунилади. Мақсадга эришишга олиб борадиган муайян хатти-ҳаракатни танлаш мазкур хатти-ҳаракат амалга ошириладиган вазиятга ҳам боғлиқ.

Вазият. Вазият (*Ситуация* – франц. “ҳолат”, “шароит”, “вазият”)

¹³ Ҳолжигитова Н. Умумий психология. -Т.: ТМИ, 2009. 126-бет.

¹⁴ Ўзбекистон Миллий энциклопедияси. 5-жилд. – Т.: 200, 546 бет.

деганда, субъектга нисбатан ташқи шарт-шароит, ҳолат, вазиятлар жамланмаси тушунилади. Вазият субъект хатти-ҳаракати натижасига таъсир этади, шунингдек, у субъектдан мустақил, субъект хатти-ҳаракатидан олдинда мавжуд бўлади, субъектдан ташқари мавжуд¹⁵.

Юқоридаги тушунчаларни таҳлил этиб, қуйидаги тавсифни таклиф қиламиз: қарор қабул қилиш вазифаси — танлаш қоидалари ва баҳолари мезонларига мувофиқ ҳолда аниқланадиган, мавжуд вазият шарт-шароитларини қайта ўзгартириш натижасида эришиш лозим бўлган фаолият мақсадининг маълум вазиятда намоён бўлиши. Шу тариқа, қарор қабул қилишнинг расмий тавсифи ўз ичига учта элементни олади: талаб — мақсад; шарт-шароит (маълум) – вазият; изланган мақсад (аниқланиши лозим бўлган, лекин ноаниқ) – хатти-ҳаракат, мақсадга эришиш йўли.

Мақсадни шакллантириш асосида маълум мотив (лот. ҳаракатга келтириш, туртиш, итариш) ётади ва у эҳтиёжларни қондириш билан боғлиқ, танлаш асосида шахснинг хатти-ҳаракати ва интилиши ётади, у анланган сабаб, фаолиятга майл уйғотишдир. Инсон ўз фаолияти жараёнида психологияда фаолиятнинг янги мақсадларини яратиш ва мотивларни мақсад-мотивларга айлантириш, деб талқин этиладиган **мақсад қўйиш** функциясини амалга ошириб боради.

Қарор қабул қилиш – инсон хатти-ҳаракатининг энг муқобилини топишга қаратилган ҳаётий муҳим инсоний фаолият. Инсон хулқ-атворидаги қарор танлаш ва қабул қилиш натижаси бўлган хатти-ҳаракат унинг охириги зарурияти трансформация бўлиш занжирининг сўнгги босқичидир¹⁶. Бошқача айтганда, “Инсон нимани хоҳласа ўшани қила олиши мумкин, лекин унинг хоҳишлари чегарасиз эмас”, “Инсонлар у ёки бу нарсаларни ўйлаганлиги учун эмас, балки ниманидир қилиш керак бўлгани учун қиладилар”¹⁷.

¹⁵ Росс Л., Нисбетт Р. Человек и ситуация. Уроки социальной психологии, - С. 429. 1999. Издательство: «Аспект-Пресс».

¹⁶ Ларичев О.И. Теория и методы принятия решений. Учебник. – М.: Логос, 2000.-С.33.

¹⁷ Фишер К. Артур Шопенгауэр. - СПб.: Лань, 1999. -С.608

Ноанъанавий вазиятларда қарор қабул қилиш учун раҳбар ўзидаги фараз қилиш ва олдиндан кўра билиш қобилиятини оқилона таҳлил қилиш ва амалий тажриба билан уйғунлаштириши лозим. Қарорларни лойиҳалаштириш ва уларнинг натижасини кўра билиш учун раҳбар ўзига хос ҳаётий тажрибага эга бўлиши лозим. Бошқача айтганда, бошқарув қарорларини қабул қилишда билимлар (фан), кўникмалар (касбий маҳорат) ва ижод (санъат)нинг уйғунлашуви содир бўлади. Демак, қарор қабул қилиш жараёни назарий билимларни ижодий тасаввур ва олдиндан кўра билиш қобилияти билан уйғунлаштириш, шунингдек, татбиқий технологияларни амалий кўникма ва малака билан бирлаштиришни тақозо этади.

7.2. Бошқарувда қарор қабул қилиш моделлари, технологиялари ва унинг ижтимоий-психологик хусусиятлари

Маълумки, ташкилотни бошқаришнинг асосий жиҳатларидан бири, бошқарув қарорларини қабул қилиш ва улар ижросини таъминлашдир. Бошқарув қарори ташкилотдаги бирор объектни кўзланган мақсадга мувофиқ равишда бир ҳолатдан иккинчи ҳолатга келтириш билан ифодаланади. Раҳбарнинг бошқарув қарори билан боғлиқ жараённи қуйидаги таркибий қисмларга ажратиш мумкин:

- қарор қабул қилиш;
- қарорни бажариш учун уни топшириқ сифатида йўллаш;
- ходимларни ижрога ундовчи шароитни яратиш
- назоратни амалга ошириш.

Бошқарув қарорлари иқтисодий, ижтимоий-сиёсий жиҳатдан самарали бўлиши учун унинг турли моделлари ишлаб чиқилади. Бошқарув қарорлари моделларини яратишдан мақсад баъзи объектлар ва жараёнларни тавсифлаш ва мақбуллаштиришдан иборат. Моделлардан фойдаланиш қарорлар қабул қилишни қўллаб-қувватлаш тизимида таҳлиллар ўтказишни таъминлайди. Моделлар муаммони математик-

мантикий жиҳатдан изоҳлашга асосланган ҳолда муайян алгоритмлар ёрдамида қарорлар қабул қилиш учун фойдали бўлган ахборотни топишга кўмаклашади.

Бошқарувда қарорлар қабул қилиш моделлари. Бошқарувда қарорлар қабул қилиш турли даражада (индивидуал ёки ташкилий) жараён сифатида қандай қабул қилинишига боғлиқ ҳолда қарорлар қабул қилишнинг тўртта моделини ажратиб кўрсатиш мумкин (5-расм).

5 - расм

Бошқарувда қарорлар қабул қилиш даражалари

«ШАХСИЙ ЧЕКЛАНГАН РАЦИОНАЛЛИК» МОДЕЛИ	РАЦИОНАЛ МОДЕЛЬ (ташкилий фаоллашиш)
СИЁСИЙ МОДЕЛЬ (индивидуал фаоллик)	«ТАШКИЛИЙ ЧЕКЛАНГАН РАЦИОНАЛ» МОДЕЛЬ

Раҳбарнинг қарор қабул қилиш усули. Муаммоларни ижобий ҳал қилиш қобилятидан маҳрум бўлган раҳбар ўзи раҳбарлик қилаётган ташкилотнинг ривожланишини назорат қилиши мумкин, аммо уни юқори даражага олиб чиқа олмайди. Ижодий фикрловчи раҳбар вазиятни бошқара олади. Раҳбарнинг жамоа фикрини ўрганиб, муаммолар бўйича қарор қабул қилиш усули қуйидагича бўлади:

1. Қарорнинг илмий асосланганлиги. Қарорларни муайян ишлаб чиқариш шароитини таҳлил қилишдан келиб чиқиб, иқтисодий, ижтимоий ва бошқа ҳозирги замон фан ютуқлари асосида қабул қилиш керак.

2. Қарорларнинг бирлиги. Одатда, асосий масалалар билан бирга, кичик масалаларни ҳам ҳал этишга тўғри келади.

3. Қарорларнинг адолатлилиги, ҳаққонийлиги. Қарорлар фақат раҳбарларга берилган ҳуқуқ даражасидагина қабул қилиниши мумкин.

4. Қарорларнинг тўғри йўналтирилганлиги. Ҳар қайси қарор

ижрочиларга тушунарли, шунингдек, кимга мўлжалланганлиги аниқ бўлиши керак.

5. Қарорларнинг ихчамлиги. Ахборотлар билан ишлаш вақтини тежаш мақсадида ихчам, аниқ қарорлар қабул қилинади.

6. Қарорларнинг вақти бўйича аниқлиги. Раҳбар ўз қўл остидагиларга топшириқларнинг бажарилиш муддатини аниқ кўрсатиб бериши керак.

7. Қарорларнинг тезкорлиги. Бундай қарорлар бир дақиқада, яъни ишлаб чиқариш ҳолати талаб қилганда қабул қилиниши мумкин.

Қарор қабул қилишда раҳбар эътиборга олиши лозим бўлган жиҳатлар:

1. *Топшириқни ойдинлаштириш.* Айтайлик, корхонага янги буюм ишлаб чиқариш вазифаси топширилди. Бунда корхона раҳбарининг қарори янги буюмни ишлаб чиқариш ҳажми, унинг моҳияти, сон ва сифат кўрсаткичлари натижаларини ойдинлаштириш билан боғлиқ бўлади.

2. *Топшириқнинг турли талқинини муҳокама қилиш,* унинг кучли ва заиф томонларини аниқлаш, масалани ҳал қилишда таклиф қилинган талқинларни иқтисодий жиҳатдан таҳлил қилиш муҳим аҳамиятга эга. Берилган талқинни ечишда математик, таққослаш, мантикий ва бошқа моделлар қўлланади.

3. *Қарорлар танлаш* ва уларни узил-кесил қабул қилиш раҳбар томонидан амалга оширилади, қарорлар ташкилот раҳбари ёки айрим шахс томонидан яккабошчилик асосида ошкора усулда қабул қилинади.

Врум-Йеттон - Яго етакчилик модели. Қарорлар қабул қилишга асосланган етакчилик модели В.Врум, Ф.Йеттон томонидан таклиф этилган, сўнг Яго томонидан тўлдирилган. Бу моделнинг энг асосий хусусияти - ходимларни қарор қабул қилишда иштирок этишга жалб қилиш.

“Йўл-мақсад” модели. Моделда юзага келган вазиятга энг мос келадиган етакчилик услубини аниқлаш учун ўзига хос “қарорлар

шохи”дан фойдаланиш назарда тутилади. Етакчи бу моделни қўллар экан, гуёки “шоҳ”дан чапдан ўнгга томон силжийди. Натижада у 7 та муаммоли вазият (савол)га дуч келади. Вазиятни баҳолаш бу саволларга “ҳа” ёки “йўқ” жавоблари орқали амалга оширилади.

Бошқарув қарорларини қабул қилиш жараёни аниқ бир доира ичида ўтиши қийин. Ҳар бир раҳбар ўз психологик хусусиятидан келиб чиққан ҳолда муаммо ечимига турли услуб ва мойилликни намоён этади. Мана шу омиллар мавжуд муаммо ечимига ўз таъсирини ўтказмай қолмайди.

Қарор яратилиши давомида раҳбар ўз ички дунёсида содир бўлаётган жараёнларни билиши, ушбу ҳолатни мақсадга мувофиқ равишда бошқариш имконини беради. Шу боис қарор қабул қилиш амалларини босқичма-босқич таҳлил этиш лозим, деб топилади. Бошқарув қарорларини қабул қилиш кўпқиррали ва мураккаб жараён бўлиб, унда асосий бешта босқични шарҳлаб ўтиш мумкин¹⁸:

6-расм.

¹⁸Махмудов И.И. Бошқарув психологияси: Ўқув қўлланма / Масъул муҳаррир: А.Холбеков. – Т.: ДЖҚА “Раҳбар” маркази; “YUNAKS-PRINT” МЧЖ, 2006. -149 б.

Қарор қабул қилиш босқичлари



Қуйида юқорида санаб ўтилган ҳар бир босқични алоҳида-алоҳида ҳолда кўриб чиқамиз.

1 босқич: Муаммони ўрганиш. Ушбу босқичда ҳам қуйидаги кетма-кет вазифалар белгиланади:

1 – вазифа: Муаммони қўйиш. Унда ушбу масала бўйича қандай қийинчиликлар борлиги аниқланади ва муаммонинг мазмуни тушунилади. Агар ҳал қилиниши лозим бўлган муаммо нотўғри тушунилса, ҳамма бўлажак ҳаракатлар зое кетади, шунинг учун ҳам муаммони аниқ тасаввур этиб олиш бошланғич босқичнинг асосий вазифасидир. Кўп ҳолларда масалани нотўғри акс эттиришга малакасизлик, касбий билимнинг камлиги, шунингдек, мазкур тоифадаги масалаларни ҳал этишга тайёр эмаслик, ҳамда баъзи бир муаммо ва ечимларнинг «юқоридан туширилганлиги» сабаб бўлиши мумкин. Муаммони қўйиш қуйидаги ҳаракатларни ўз ичига олади:

1. Муаммо табиатини, ундаги қийинчиликни англаш.
2. Муаммо ечими орқали қандай мақсадга эришиш лозимлигини аниқлаш.

3. Мақсадга эришилган тақдирда қандай белгилар, кўрсаткичлар мавжуд бўлишини аниқлаб олиш.

Охирги натижа нимадан иборат бўлиши керак, деган саволга жавоб олиниши лозим.

2 – вазифа: Мажбуриятларни тақсимлаш. Раҳбар доимо ҳамма муаммоларни ўзи ҳал эта олмайди, шунинг учун ҳам бу босқичда у баъзи бир мажбуриятларни малакали мутахассис ихтиёрига топширгани маъқул. Мутахассис, бу босқичда, мазкур муаммо юзасидан барча маълумотларни йиғиш ва масалани ҳар томонлама ўрганиш билан шуғулланади.

3–вазифа: Маълумотлар йиғиш, муаммоли вазиятнинг информацион моделини яратиш. Бунда нафақат «ўзининг» маълумотлари, балки, муҳолифлар, рақобатдош томонларнинг ҳам маълумотини ҳисобга олиш лозим. Баъзи бир пайтда муҳолифлар, улар берган маълумот камситилади, инкор этилади ва унга эътибор берилмайди. Бу эса мутлақо хатодир. Маълумот йиғишда унга масъул шахс, ушбу муаммо юзасидан чуқур билимга эга экспертлар фикрини ўрганиши ўта муҳимдир.

4 – вазифа: Муаммоли вазиятнинг концептуал моделини яратиш. Мазкур муаммони бир бутун, яхлит тарзда тушуниш. Муаммо бу тарзда акс эттирилганда, унинг аввалги муаммолардан фарқи, унинг янги жиҳатлари ва ечимга янгича ёндашиш зарурати англанади.

II босқич: Ғоя яратиш. Масала ечимига оид ғояни яратишнинг турли усуллари бўлиб, улар ичида энг самаралиси «ақлий хужум» услубидир. Бу услубнинг асосий тамойиллари қуйидагилар:

- турли касбга мансуб 5-10 та мутахассислардан иборат гуруҳ ишлайди;
- ушбу гуруҳ аъзолари иложи борица руҳий ва жисмоний жиҳатдан ўзларини эркин сезишлари лозим;
- ечимга оид таклиф этилаётган ғояларни танқид қилиш таъқиқланади. Бошқалар бераётган ғояни фақатгина ривожлантириш, мақташ мумкин ёки унинг ўрнига ўз ғоясини таклиф этиш лозим;

- ҳар қайси ғоя, гарчанд у ғаройиб ва маъқул келмаслигига қарамай, «ақлий ҳужум»нинг бошланғич даврида унга баҳо берилмайди ва ҳамма фикрлар ёзиб борилади;

- ғоя муаллифи кўрсатилмайди;

- иш тугагандан сўнг ҳамма таклиф этилган ғоялар мантикий тарзда тартибга келтирилади ва экспертлардан иборат гуруҳда муҳокама этилади.

III босқич: Йигилган ғояларни баҳолаш, мақбул фикрларни саралаш. Аввалига ҳар бир ғоянинг ижобий томонини баҳолаб чиқиш, сўнгра унинг самарадорлигини, амалга ошириш имкониятини, харажатли томонлари ва бошқа ўлчамларини аниқлаб олиш зарур. Шу билан бирга, ушбу ғоянинг танланиши оқибатида юз берадиган хавф баҳоланар экан, афсуски, кўпчилик раҳбарлар учун айна мезон етакчи ўринга чиқиб қолади. Бунда таклиф этилаётган ғоя четда қолиб, бошқа йўналиш танланса, масала ечими тамоман бошқа тус олади ва гуруҳ боши берк кўчага кириб қолади.

IV босқич: Янги қарорни режаслаштириш ва амалга оширишдан иборатдир. Бунда қайси иш, қандай муддатда ва кимнинг иштирокида бажарилиши керак, деган саволларга жавоб олинади. Қарорни амалга оширишга жалб этилувчи ишчи гуруҳи, умумий режани ва унга оид амалий ҳаракатларни аниқ тасаввур эта олиши лозим.

V босқич: У қуйидаги амалий тадбирларни ўз ичига олади: 1) қабул қилинган қарорни, режа ва ҳаракатни амалга ошириш; 2) амалга оширилган ҳаракат ва натижаларни янада яхшилаш мақсадида назорат этиш; 3) зарур бўлган тақдирда қарорни такомиллаштириш, яъни «муаммони ўрганиш» босқичига ёки ғоя яратиш ва бошқа оралик босқичга қайтиш.

Қарор қабул қилиш классификациялар:

Хусусият	Бошқарув қарори
Мақсадга эришиш аҳамиятига кўра	Стратегик, тактик
Вақт давомийлигига кўра	Қисқа муддатли, ўрта муддатли ва узок муддатли
Натижавийликка кўра	Ўзгармас (эҳтимолдан истисно) ва эҳтимолий
Бажарилиши шартлигига кўра	Директив, маслаҳат ва йўналтирувчи
Функционал мақсадига кўра	Ташкиллаштирувчи, мувофиқлаштирувчи, активлаштирувчи
Қамров кенглигига кўра	Умумий, махсус
Мазмуни ва қўлланиш доирасига кўра	Ишлаб чиқариш, молиявий, кадрлар бўйича, техник, иқтисодий, ижтимоий
Қабул қилиниш усулига кўра	Якка, коллектив, консультатив, биргаликдаги, парламент
Режалаштиришга кўра	Режалаштирилган, режалаштирилмаган
Ишлаб чиқариш усулига кўра	Интуитив, таҳлилий, мослаштирилувчи (адапцион)

Стратегик қарор мақсадга эришишда муҳим аҳамиятга эга. Стратегик қарорлар асосий муаммоларни ҳал этишда мақсадли дастурларни ишлаб чиқишда ишлатилади. Улар узок вақтга, одатда бир неча йилга мўлжалланган ва стратегик масалаларни ҳал этилишида ишлатилади. Шунинг учун уни

истикбол режаси деб атайдилар. У юқори бошқарув органлари томонидан туб ва истикболли дастурларни ишлаб чиқиш мақсадида қабул қилинади. Бундай дастурларга:

–Хусусийлаштириш жараёнларини чуқурлаштириш.

–Рақобат муҳитини шакллантириш.

–Чуқур таркибий ўзгаришларга эришиш.

–Кичик ва ўрта бизнесни ривожлантириш каби дастурлар мисол бўла олади.

Тактик қарорлар – мақсадга эришишнинг восита ва усуллари хусусидаги жорий, тезкор қарорлар. Тактик қарорлар (жорий, тезроқ) жорий, мақсад ва бошқа масалаларни амалга ошириш билан боғлиқ бўлиб, бу каби қарорга мисол тариқасида корхонани режалаштириш, кадрларга тегишли масалаларни ечиш ва бошқаларни кўрсатиш мумкин, улар олий ва ўрта савиядаги раҳбарлар томонидан бир йилдан икки йилгача бўлган даврга қабул қилинади.

Масалан: корхона-ташкilotнинг келгуси режаларини тузиш ва жорий қилиш, кадрлар масаласини ҳал қилиш ва ҳ.

Мазкур қарорлар юқори ва ўрта бўғин раҳбарлари томонидан узоғи билан икки йилгача бўлган муддатга қабул қилинади.

Умумий қарорлар – бир хил муаммога дахлдор бўлиб, барча бўғинлар учун бирдек амал қилади. Масалан, иш кунининг бошланиши ва тугаши, тушлик вақти, иш ҳақини тўлаш муддатлари ва бошқа танаффуслар.

Махсус қарорлар – тор доирадаги муаммога тааллуқли бўлиб, корхонанинг муайян бир бўлими ёки бир гуруҳ ходимлари юзасидан қабул қилинади.

Стереотип қарорлар – одатда қатъий йўриқномалар, меъёрий ҳужжатлар доирасида қабул қилинади. Бундай қарорлар баъзан кундалик, баъзан масалалар бўйича қабул қилинади, лекин ўзгаришлар асосан муддатларга, айрим сифат параметрларига, ижрочиларга тааллуқли бўлади.

Раҳбар стереотип қарорларни одатда ортиқча тайёргарликсиз қабул қилади. Ходимларни ишга олиш ва ишдан бўшатиш, корхонанинг фаолиятини рисоладагидек бошқариш юзасидан чиқарилган буйруқларни шундай қарорлар жумласига киритиш мумкин.

Ташаббусли қарорлар – ўз тавсифига кўра нотоварлик мазмунига кўра эса истикболни назарда тутадиган қарорлар. Бундай қарорлар вазиятни синчковлик билан батафсил ўрганишни, махсус кузатув материалларига асосланишни, махсус ҳисоб-китобларнинг амалга оширилишини талаб қилади.

Ташаббусли қарорлар – эркин ҳаракатга асосланиб қабул қилинади.

Анъанавий қарорлар – бу одатий вазиятларда қабул қилинадиган қарорлар. Уларнинг амал қилиш доираси олдиндан маълумдир. Бунга корхона ёки ташкилотнинг ишлаб чиқариш дастурини қабул қилишга оид қилинган қарорлар мисол бўла олади.

Тавсияли қарорлар – ўз моҳиятига кўра ташаббусли қарорларга яқин бўлиб, уларда корхона фаолиятини яхшилаш борасидаги тавсиялар ўз аксини топади.

Аниқ қарорлар – тўла-тўқис ахборот мавжуд бўлган ҳолдагина қабул қилинади. Шу сабабли, бундай қарорларнинг амалга ошиш эҳтимоллиги яқин бўлади.

Ноаниқ қарорлар – бу таваккал билан тўла бўлмаган ахборотга асосланиб қабул қилинадиган қарорлардир. Бошқача қилиб айтганда, бундай қарорлар кутиладиган натижага баҳо бериш имконияти бўлмаган ҳолларда таваккал қилиб қабул қилинадиган қарорлардир.

Тезкор (оператив) қарор – кечиктирмай ижро этиш учун чиқарилади. Масалан, табиий офат содир бўлган ҳолларда уни бартараф қилиш бўйича қабул қилинган қарорлар ана шундай қарорлар туркумига киради.

Мунтазам қарорлар – белгиланган муддатларда чиқарилади. Масалан, хўжалик фаолияти якунига доир қабул қилинадиган (ҳафта, ой, йил чораги,

ярим йиллик, тўққиз ойлик ва йиллик) қарорлар шундай қарорларга мисол бўла олади.

Шахсий қарорлар – ишчининг ўзининг меҳнат фаолияти тўғрисидаги қарорлар.

Бошқарувчи қарорлар – фақат ташкилот раҳбарлари томонидан қабул қилинадиган қарорлардир.

Қабул қилинадиган қарорлар таркибида яккабошчилик ва якдиллик асосида қабул қилинадиган қарорлар ҳам бўлади. Аммо яккабошчилик асосидаги қарорлар кўп ҳолларда асосли танқидга учраб туради. Сабаби, раҳбар яккабошчиликка асосланган қарорни аксарият ҳолларда ўзини кўрсатиш мақсадида қабул қилади. Бундай раҳбар фаолиятининг 80-90% буйруқбозликка асосланган бўлади. Бу жамоада кескинликнинг юзага келишига сабаб бўлади. Бошқарув қарорлари жамоа фикрига таянган ҳолда қабул қилинмас экан, бошқарувчи билан бўйсинувчилар ўртасидаги муносабатларнинг кескинлашуви, ўзаро ишончнинг йўқолиши, низоларнинг келиб чиқиши муқаррардир.

В. В. Дружинин ва Д. С. Конторов қарор қабул қилиш вазиятларининг учта типини таклиф этади: информацион қарор, оператив қарор, ташкилий қарор.

Информацион қарор вазиятни ташхис қилишдан иборат. Оператив қарор муаммо ечими усуллари ишлаб чиқишда нима қилиш кераклигини ўргатади. Ташкилий қарор эса қарорнинг ижроси тизимини кўрсатиб беради.

Т.Томашевский қарор қабул қилиш вазиятларининг учта типини таклиф этади:

1. Танлов вазияти – ҳар қандай вазиятларда ҳам инсон маълумотларни танлайди, таснифлайди ва маълум реакциялар кўрсатади.

2. Мураккаб вазият – биттадан кўп бўлган маълумот манбаларидан маълумот олиш вазияти.

3. Афзаллик вазияти – иккитадан кўп бўлган ҳар хил аҳамиятга эга бўлган танловлардан бирини танлаш.

4. Эҳтимолий вазиятлар – етарли бўлмаган маълумотлар билан ишлаш жараёнидаги танлов.

Ю. Козелецкий қарор қабул қилиш вазиятларининг иккита типини таклиф этади:

1. Яширин вазият – объектнинг ҳолати ҳақида кўплаб маълумотларнинг мавжудлиги ва одамнинг улардан қайси бири ҳақиқий эканлигини билмаслиги ҳолати.

2. Очiq вазият – ноаниқлиги билан характерланади. Бунда объектнинг ҳолати ҳақида кўплаб маълумотларнинг мавжудлиги кузатилади.

7.3. Бошқарув қарорларини қабул қилишда раҳбар масъулияти

Бошқарув қарорларини қабул қилиш тизимлашган жараён ҳисобланади. Раҳбар томонидан қарорлар қабул қилиниши унинг шахсий фаолиятига таъсир қилади, зеро, бу фаолият ўзгалар хатти-ҳаракати билан ўзаро боғлиқ. Қарорлар қабул қилиш жараёни орқали раҳбар ва ходимларнинг фаолият йўналиши белгилаб олинади. Раҳбар бошқарувчилик фаолияти давомида кўплаб қарорлар қабул қилишига тўғри келади, бу – вазият тақозоси. Шунинг учун ҳам қарор қабул қилиш кўп жиҳатдан раҳбарнинг ва ушбу жараёнга ҳисса қўшаётган мутахассисларнинг қобилиятига боғлиқ.

Ҳар бир ишнинг бошида ғоя ётади, яъни фикрдан ўтказилади ва ташқи воситалар ҳамда инсоннинг ички омиллари таъсирида ишончга айланади. Ташқи воситалар билан боғлиқ ҳолда инсоннинг ҳаётий позицияси ҳаракатни қабул қилишда муваффақиятга олиб боради. Муваффақият қарор қабул қилиш санъатини шакллантиради.

Психологик хусусиятлар бошқарув қарорлари қабул қилишда раҳбар шахсига қанчалик таъсир қилади, буни қуйидагича изоҳлаш мумкин: шахснинг бошқарув талаби, бошқарув қобилияти, бошқарув концепцияси ўзаро уйғун ҳолда бўлиши лозим.

Юқори лавозимдаги раҳбарлар давлат ёки ўзгаларнинг мулкани

бошқариш орқали ҳаётга таъсир кўрсатади. Қарор қабул қилиш зарурати мавжуд ҳолатнинг талабга жавоб бермаслиги ва реал вазиятга мос тушмаслиги натижасида юзага келади. Масалан, катъий белгилаб қўйилган нарх бозор шароитига, унинг талабларига жавоб бермай қолади. Натижада нарх-наво бозордаги талаб ва таклиф қонуни асосида шаклланиши зарурлигидан нархларни эркинлаштириш тўғрисида қарор қабул қилинади.

Масалан, маркетинг қарорлари қабул қилишда оптимал–мақбул вариантлар қабул қилиш учун лозим бўладиган математик моделлар мажмуаси: нарх-наво қўйиш тизимининг модели; нархни ҳисоблаб топиш модели; жойлаштириш модели; рекламани техник жиҳатдан комплекс ҳал қилиш модели; реклама бюджетини ҳисоблаш моделидан фойдаланилади.

Бошқарув қарорлари мазмунига кўра қуйидагиларга ажратилади:

- 1) маълумот йиғиш учун қабул қилинадиган қарорлар – “Қайси маълумотлар ҳақиқий?” деган саволга жавоб бериши керак;
- 2) ташкилий масалага оид қарорлар – “Қандай бўлиши керак?” деган саволга жавоб бериши керак;
- 3) тезкор (оператив) қарорлар – “Нима қилиш керак?” деган саволга жавоб бериши керак.

Шунингдек, бошқарув қарорлари қабул қилишда раҳбарнинг тўрт вазифани бир вақтнинг ўзида бажаришига тўғри келади:

- 1) тадбиркорлик;
- 2) ишдаги камчиликларни тўғирлаб боровчи мутахассис;
- 3) ресурсларни тақсимловчи воситачи;
- 4) муросага келтирувчи ҳакам.

Бошқарув қарорлари қабул қилишда мақсаднинг аниқ бўлиши зарурий бўлиб, унинг асосида: 1) бошқариш функциялари; 2) бошқариш усуллари; 3) бошқаришнинг тузилмавий таркиби; 4) ходимларни танлаш ва жой-жойига қўйиш каби ишлар мажмуаси мувофиқлаштирилади. Демак, мақсаднинг аниқ бўлиши фаолиятнинг тўғри йўналтирилишига олиб келади.

Ташкилий фаолиятда мақсадли ёндашув усули – бошқаришнинг муайян тизими бўлиб, унда мавжуд унсурлар бир-бири билан узвий боғланган бўлади: бошқарув қарорлари қабул қилишдан олдин қарор қандай талабларга жавоб бериши кераклигини билиш муҳим. Чунки, маълум йўналишга тегишли қарорни ишлаб чиқиш, унинг мазмун-моҳияти қайси нуқтаи назардан талқин қилинишига боғлиқ бўлади.

Раҳбар томонидан қабул қилинадиган бошқарув қарорлари қуйидаги талабларга жавоб бериши керак: 1) илмий асосланган бўлиши; 2) бир-бири билан алоқадор ва яқдил бўлиши; 3) ҳуқуқ ва жавобгарлик доирасида бўлиши; 4) аниқ ва тўғри йўналишга эга бўлиши; 5) вақт бўйича қисқа бўлиши; 6) вақт бўйича аниқ бўлиши; 7) тезкор бўлиши; 8) самарали бўлиши лозим.

7.4. Бошқарув қарорларини қабул қилиш даражалари ва унга таъсир этувчи омиллар

Қарор қабул қилишнинг тўртта даражаси фарқланиб, уларнинг ҳар бири доирасида ҳаракат қилиш учун маълум малакалар талаб этилади. Қарор қабул қилишнинг биринчи даражаси *одатий, кундалик* даража ҳисобланади. Бунда йўриқнома ва қоидаларга сўзсиз амал қилинади, вазият тўғри баҳоланади ҳамда назорат ташкил этилади. Пайдо бўлган муаммо мавжуд ечимлар мажмуаси билан қиёсланади, улар ичида мақбули қабул қилинади ва амалга оширилади. Одатда “бундай вазиятларда бундай қилиш керак” қабилида иш юритилади. Бундай вазиятларда қийинчиликлар қарор қабул қилувчининг малакасизлиги, мавжуд йўриқномаларни яхши билмаслиги, вазиятни нотўғри баҳолаши ёки журъатсизлиги асосида келиб чиқиши мумкин. Қарор қабул қилишнинг бу даражасида ижодий ёндашув талаб этилмайди, чунки вазият ечимлари аввалдан белгилангандир.

Қарор қабул қилишнинг иккинчи даражаси *танловга асосланган* даража ҳисобланиб, бунда мақсадлар ўрганилади, режалаштирилади ва маълумотлар таҳлил қилинади. Бунда мавжуд муаммо бўйича қатор имкониятлар

таққослаб кўрилади ва улар ичидан айнан шу муаммо ечимига энг мос келувчи самарали ва тежамлиси қабул қилинади.

Қарор қабул қилишнинг учинчи даражаси *мослашувчан* даража деб аталади ва бунда муаммо идентификацияланади, тизимли тарзда ечилади. Ишчи гуруҳлар ташкил этилади, мавжуд хавфлар таҳлил этилади. Мослашувчан даражадаги қарор қабул қилиш бир мунча мураккаб бўлиб, бунда раҳбар таниш муаммога эскича ёндашишдан воз кечиши ва ижодий қарорга келиши лозим. Айни шароитда қарор қабул қилувчи киши муваффақияти унинг шахсий ташаббуси, номаълумликка шахдам қадам қўя олиши билан асосланади.

Қарор қабул қилишнинг тўртинчи даражаси *инновацион* даража деб аталади ва бунда янгиликларни жорий этиш билан боғлиқ қарорлар анча мураккаб ҳисобланади. Ноаниқ вазиятда одамнинг янгича ёндашув услубидан, бошқа мутахассисларнинг ижодий ғояларидан фойдалана олиши талаб этилади.

Қарор қабул қилувчи киши муаммоли вазият билан тўқнаш келиб, маълум қарорни қабул қилиш заруратида бўлар экан, ушбу вазият ва ундан кутилаётган ечимни юқорида санаб ўтилган қарорлар гуруҳига таққослаши ва қайси тоифага киришини аниқлаб олиши зарур. Бундай ҳаракат унга айни муаммо ечими нимада ифодаланишини, қай шаклда намоён бўлишини қисман бўлсада олдиндан тасаввур этиш имконини беради. Бу эса танланган йўл қанчалик тўғри ёки нотўғри эканлиги ҳақидаги маълумот билан бирга зарур бўлган тақдирда ҳаракат услубини ўзгартиришга асос яратади. Ҳар қандай қарорнинг ўйлаб қабул қилинганлиги уни бирон бир тоифага киритишдан ва натижани қисман бўлса ҳам олдиндан тасаввур этган ҳолда талабдаги намуна билан таққослашдан иборат.

Бошқарув қарорларини қабул қилиш жараёнида кўп омиллилик тамойили кучга киради. Шундай омиллардан бири шахсий компетентли омил ҳисобланади.

7.5. Шахсий компетентлик омили

Мазкур омилни қарор қабул қилиш жараёнидаги ўрнини кўрсатиш учун “Ринги” усулидан фойдаланиш мумкин. “Ринги” усули япон бизнесида кенг қўлланиладиган усулдир. Бу усулга кўра мажлисларда эмас, балки сўраб чиқиш йўли билан розилик олиш воситасида ҳал этилади, бир неча босқичда амалга оширилади (8-расм).

“Ринги” усулини қўллаш босқичлари

8-расм

Т/Р	Босқичлар	Изоҳ
1.	Биринчи босқич	Бу босқичда ташкилот раҳбарияти қандай муаммо юзасидан қарор қабул қилиниши лозим бўлса, шу муаммо (масалан, янги маҳсулот турини ишлаб чиқариш)га доир умумий мулоҳазаларни жалб этилган мутахассислар билан биргаликда ўртага ташлайди.
2.	Иккинчи босқич	Муаммо «пастга», яъни лойиҳа устида иш ташкил этиладиган поғонага узатилади.
3.	Учинчи босқич	Бу босқичда тайёрланаётган лойиҳанинг барча жиҳатлари бўйича ижрочилар билан батафсил келишиб олинади. Аслида бу ихтилофларни, қарама-қарши нуқтаи назарларни бартараф этиш босқичидир.
4.	Тўртинчи босқич	Муаммони ҳал қилиш учун махсус кенгаш ва конференциялар ўтказилади.
5.	Бешинчи босқич	Бу босқичда ҳужжат ижрочилар томонидан имзоланади, ҳар ким ўз муҳрини босади ва ҳужжат ташкилот раҳбарияти томонидан тасдиқланади.

Японияда “Ринги” усулини эҳтиёткорлик, авайлаш, жамоат масъулиятини олдинга сурувчи бошқарув фалсафасининг кўринишларидан бири деб ҳисоблаш одат тусига кирган. Гарчи бу усулнинг ҳаддан ташқари сермашаққат бўлгани учун япон матбуотида унинг шаънига айтилган танқидни учратиш мумкин бўлса-да, уни қўллашдан воз кечиш тўғрисида ҳеч нарса дейилмайди.

Қайд қилинган қарорлар, одатда тезкор бошқарувни амалга ошириш мақсадида қабул қилинади. Стратегик ва тактик бошқарув мақсадида эса иқтисодий таҳлилга, оптималлаштиришга асосланган оқилона қарорлар қабул қилинади.

Бошқариш жараёнида доимо бирор-бир масалани ҳал қилишга тўғри келади. Чунки турли сабаблар туфайли белгиланган параметрлардан оғиш содир бўлади, янги жараёнларга зарурият туғилади, натижада ишлаб чиқариш олдида пайдо бўлган муаммони билиш, уни таҳлил қилиш ва ҳал этиш зарурияти юзага келади.

Қарор қабул қилиш зарурати ва таҳлил қилинаётган объектдаги аниқ вазият аниқлангач, турли йўллар билан эришиладиган қарор мақсади шакллантирилади ва унинг ечими бўйича вазифалар белгиланади. Қарорнинг мақсади юқори орган томонидан кўрсатиб берилиши мумкин. Масалан, ғалла етиштиришни кескин кўпайтириш ва ғалла мустақиллигига эришиш мақсад қилиб қўйилди. Бир қатор мулоҳазалар асосида донни етиштиришга энг яхши мослашадиган туманлар аниқланади. Вазирлик уларнинг ихтисослашувини ўзгартириш тўғрисида қарор қабул қилади ва бунинг учун у туманларни дон етиштиришга кўчириш режасини ишлаб чиқади. Туман раҳбарлари топшириқ олгач, қарорни ишлаб чиқаришга тадбиқ этиш учун ҳар томонлама тайёргарлик кўради.

Бу ерда асосий мақсад ва вазифа республика учун зарур бўлган дон маҳсулотини етиштиришдир. Шундай қилиб, муаммони аниқлаш, вазиятни ва муаммони келиб чиқиш сабабларини аниқлашдан бошланади. Вазиятни

аниқлаш деганда муаммонинг келиб чиқиш сабабларини таҳлил қилиш тушунилади.

Қарор қабул қилиш жараёнида вақт омили икки хил нуқтаи назардан тушунтирилади: биринчидан, қарор қабул қилишда вақтнинг чекланганлиги ёки чекланмаганлиги, иккинчидан, қарор қабул қилишда ижронинг бажарилишига кетадиган вақт. Вақт омили иккала ҳолда ҳам қарор ижросининг сифатига таъсир кўрсатади. Вақт омилини биз қуйида биринчи маънода қўллаймиз.

Маълумки, вақтнинг оқими вазиятларни ўзгартириши мумкин. Агар вақт жиҳатдан чиқарилган қарор эскириб қоладиган бўлса, чиқарилган қарор ҳам ўз кучини йўқотиши мумкин. Чегараланган вақт бирлигида қарор қабул қилиш эса инсон учун бирмунча қийинчиликларга сабаб бўлиши табиий. Шундай инсонлар борки, улар вақтнинг чегараланганлигида ўзларини йўқотиб қўйишлари мумкин. Натижада ё сифатсиз қарор қабул қилинади, ёки хато қарор қабул қилинади. Айниқса, ноаниқ вазиятларда чегараланган вақт бирлигида қарор қабул қилиш вазиятни янада мушкуллаштиради. Шунинг учун раҳбар қарор қабул қилаётганда, албатта, вақт омилини режалаштирган ҳолда инобатга олмоқлиги даркор.

Шунингдек, қарор қабул қилишда қарорнинг ижроси учун ажратилган вақт бирлигини ҳам эътиборга олиш талаб этилади. Қарорни узоқ муддат қабул қилиб, ижрога оз муддат қолдирилиши ҳам қарор қабул қилишнинг эътибор беришимиз лозим бўлган жиҳати ҳисобланади.

Информация – конкрет вазиятлардан чиқиш учун тўпланган тўплами маълумотлар ҳисобланади. У муаммони ҳал этиш учун зарур. Баъзида оптимал қарор чиқариш учун маълумотлар етишмайди ёки ноаниқ маълумотларга эга бўлинади. Ўзгариб турадиган маълумотлар мавжуд. Улар ҳам оптимал қарор қабул қилиш учун бир қадар хавф туғдиради. Шунинг учун раҳбарлар қўшимча информациялар олишга ҳаракат қилади.

Амалий машғулот ўтказиш бўйича тавсиялар.

Қарор қабул қилиш жараёнида вақт ва инфор­мацион омилларнинг ўрни масаласида “Ойда адашиб қолганлар” тренинги ўтказилади. Уни ўтказишдан мақсад қисқа вақт ичида ва чегараланган маълумотлар асосида экстрен ҳолатда қарор қабул қилиш шароити тингловчилар учун яратилади. Тренингдан кўзланган мақсад тингловчиларда қисқа вақт ичида ва чегараланган маълумотлар асосида оптимал қарорлар қабул қилиш кўникмасини ривожлантиришдан иборат.

Боб бўйича назорат саволлари:

1. Қарор қабул қилиш тушунчасининг илмий-назарий ва психологик асосларини таърифланг.
2. Бошқаришда қарор қабул қилиш моделлари, технологиялари ва унинг ижтимоий-психологик хусусиятлари нималардан иборат?
3. Бошқарув қарорларини қабул қилишда раҳбар масъулияти нималардан иборат?
4. Бошқарув қарорларини қабул қилиш даражалари ва унга таъсир этувчи омилларини таърифланг.

Мустақил иш топшириқлари:

1. Бошқарув қарорларини қабул қилиш.
2. Ташкилотнинг мотивацион табиати тушунчаси.

Талабалар учун кейс топшириқлар:

“БОШҚАРУВ ҚАРОРИ ТАНЛОВИ” КЕЙСИ

Ходимларни йўллаш ва уларни баҳолашда case-study дан тез-тез фойдаланамиз. Реал воқеаликдан муаммоли вазиятлар ишлаб чиқиш орқали корпоратив муҳитда иш берувчи ва ходим хулқ-атворини прогноз қилишимиз мумкин бўлади. “Бошқарув қарори танлови” кейси юқори ва ўрта ҳалқадаги

бошлиқларни аниқлаш, баҳолаш ва ўқитиш юзасидан қўлланилади.

Сизга йирик компания менеждери қуйидаги муаммо билан мурожаат қилади: Унда жуда кучли А ва Б мутахассиси мавжуд. Аммо улардаги баъзи шахс хусусиятлари самарали ишлашига ҳалақит беради. Сиз бошлиқ сифатида қандай чора кўрасиз:

А ХОДИМ – Харақтери оғир, ғийбатчи, қўпол, бўйсинишни ёмон кўради, лидерликка интилади, асосан мукофот учун меҳнат қилади (калит мотив), ташаббускор, ўзини фикрида қатъий турувчи, бошқаларнинг унга муносабати – шахсий хусусиялари сабаб уни ёқтиришмасада, лекин ундаги ички куч ва ташаббускорлик коллективда ҳурматга лойиқ. Бундай ҳолатда нима қилиш лозим?

Б ХОДИМ – Меҳрибон, юмшоқтабиат, яхши иш бажарувчи, лекин ўзининг шахсий қарашига эга эмас, ташаббускорлик йўқ. Жамоада уни кўпчилик иродасиз инсон деб қабул қилишади. Ҳаттоки ўз бўйсинувчиларининг фикрига тезда тобе бўлади. Жамоанинг унга бўлган муносабати – уни кучсиз характер соҳиби эканлигини ёмон кўришсада, ишини ҳаққоний бажаришини ҳурмат қилишади. Бундай ҳолатда нима қилиш лозим?

"Етакчилик услублари ва бошқарув вазиятлари"нинг тавсифларини ўқинг ва саволларга жавоб беринг.

Вазият 1

Ўзингизни йирик ишлаб чиқариш фирмасининг молия-иқтисодиёт бўлимида молия бўлими бошлиғи деб тасаввур қилинг. Сиз ўзингиз компанияга олиб келган иккита мутахассисга бўйсунасиз, чунки улар сиз билан университетда бирга ўқиган собиқ курсдошларингиз. Сизда умумий жиҳатлар кўп: дўстлар, ишдан ташқари қизиқишлар, хотиралар. Табиийки, сиз бир-бирингизга "сиз" ва исмингиз билан мурожаат қиласиз. Бир сафар жума куни йиғилишда сиз бевосита раҳбарингиздан топшириқ оласиз: икки ҳафта ичида компаниянинг келгуси йил учун молиявий режасини ишлаб

чиқинг. Сиз бу жуда жиддий вазифа эканлигини тушунасиз ва компаниядаги кейинги мартабангиз унинг бажарилиш сифатига боғлиқ.

Сизга катта ҳажмдаги маълумотларни таҳлил қилиш ва молиявий режанинг бир нечта версиясини ишлаб чиқишингиз керак бўлади. Душанба куни сиз ўзингизнинг бўйсунувчиларингиз билан олинган топшириқни батафсил муҳокама қилишни ва ўзингизнинг жамоангизда вазифаларни белгилашни ният қилмоқдасиз, аммо сизнинг бўйсунувчиларингиздан бири "касал ва таътилда", чунки унинг фарзанди касал бўлганлиги боис татил олган. Иккинчи бўйсунувчи ҳайдовчилик курсини тугатишга қарор қилди ва келгуси уч ҳафта ичида уни муддатидан олдин озод этишингизни сўрайди; у иш жойидан жуда узоқ яшайди, аммо ҳозир у машина сотиб олди ва шошилинч равишда ҳайдовчилик гувоҳномасини олиши керак.

Сиз ишнинг катта қисми сизга тушишини тушунасиз, лекин ёлғиз ўзингиз бунга муносиб даражада эриша олмайсиз. Бошқа томондан, сиз бўйсунувчиларингизнинг "позитсиясига кирасиз", чунки сиз уларнинг муаммоларини биласиз ва уларга чин дилдан ёрдам беришни хоҳлайсиз. Кўчада соат тўққиз бўлди, идорада ҳеч ким йўқ, сиз эса ўтириб молиявий режани тузаяпсиз.

Вазият 2

Сиз таниқли консалтинг компаниясида дастурий таъминотни амалга ошириш лойиҳаси менежерисиз. Лойиҳанинг буюртмачиси сизнинг ташкилотингиз учун муҳим, ва сиз унга маъқул келишга ҳаракат қиласиз, лекин унинг талаблари жуда тез-тез ўзгариб туради ва баъзида сизга "у ўзи нима истаётганини билмайдиган" каби туюлади. Бундан ташқари, сиз ушбу дастурни илгари ҳеч қачон амалга оширмагансиз ва шу билан бирга уни ўрганишингиз керак. Сизда маълум бир амалга ошириш техникаси мавжуд, аммо сиз уларни доимий равишда вазият талабларига мувофиқ тарзда мослаштирасиз. Сиз ўзингизнинг гуруҳингиз билан бошқа шаҳарда ишлайсиз ва бутун гуруҳ билан ижарада квартирада яшашингиз керак. Сиз кунига деярли йигирма тўрт соатни бирга ўтказасиз. Аммо сизга жиддий ва

катъиятли раҳбарнинг қиёфаси ўзингизни жамоангиздан озгина узоқлаштиришни талаб қиладиганга ўхшайди. Сиз иш жойига таксидида кетасиз ва келасиз, жамоанинг қолган қисми эса автобусда кетишади. Тушлик пайтида сиз овқат хонасида алоҳида ўтирасиз. Иш вақтидан ташқари, сиз бўйсунувчилар билан уй ва оилавий муаммоларни муҳокама қилмасликка ҳаракат қиласиз. Ўзингизнинг умумий ташқи кўринишингиз билан сиз бажараётган вазифанинг муҳимлигини ва лойиҳадаги алоҳида мавқеингизни намойиш этишга уринасиз. Кейинги сафар сиз лойиҳа босқичини ўз вақтида "ёпиш" ва буюртмачидан тўлов олиш учун лойиҳа жамоаси аъзоларидан "ортиқча иш" қилишни сўрашни бошлаганингизда, сизнинг учта бўйсунувчингиздан икkitаси ишдан бўшаш ҳақидаги аризани сўзсиз столингизга қўяди.

Вазият 3.

Сиз ўзингиз орзу қилган компанияда – халқаро корпоратсияда иш топдингиз. Сиз ташкилий ривожланиш бўлими бошлиғи вазифасини бажарувчи лавозимига ишга қабул қилингансиз (аввалги бўлим бошлиғи туғруқ таътилига чиққан ва сиз уни вақтинча алмаштиряпсиз). Бўлимнинг ўзи яқинда компаниянинг қайта тузилишидан сўнг ташкил этилган ва ҳеч ким бунда нима қилишни билмайди. Сиз кафедранинг ишини шундай ташкил этишингиз керакки, у компаниядаги муносабатлар тизимида органик равишда кириб, фойда келтирсин ва сиз, албатта, бу вазиятда ўзингизни яхши раҳбар сифатида кўрсатмоқчисиз.

Бироқ, вақт ўтиши билан, бу осон бўлмаслигини тушунасиз. Сизнинг бўйсунувчиларингиз сиздан анча каттароқ ва аввалги хўжайин билан ишлашга одатланган. Улар сизни доимо сизнинг фойдангизга эмас, балки у билан таққослашади. Бундан ташқари – амалдаги раҳбар шахс сизни ҳокимиятга қўшмайди ва сизнинг бўйсунувчиларингиз сизни вақтинчалик шахс сифатида қабул қилишади.

Норасмий шароитда ҳамкасбларингиз билан муносабатларни ўрнатишга қарор қилдингиз. Бундан ташқари, сизнинг яхши сабабингиз бор –

туғилган кунингиз. Сиз ҳақиқий зиёфатга қарор қилдингиз ва жума куни кечкурун офисда байрамона дастурхон ёзасиз. Аммо сизнинг юқори раҳбарингизнинг табрикларидан сўнг, ҳамма дарҳол тарқаб кетди, чунки ҳар бир ходим "силжиш" учун сабаб топди. Сиз бой столда ёлғиз ўтириб, кейин нима қилиш кераклигини ўйлайсиз.

МЕНЕДЖМЕНТ БЎЙИЧА БИЗНЕС ЎЙИН:

ТАНЛОВ, ҚАЙТМА АЛОҚА, АРГУМЕНТАЦИЯ (ДАЛИЛЛАШ).

Менеджментга доир бу ўйин “Сараланган интервьюлар” деб аталади. Иштирокчиларни шартли равишда икки гуруҳга бўлиб олиш лозим: “Бошлиқлар” ва “Номзодлар”. Ҳар бир “Бошлиқ” учтадан “номзодни” синовдан ўтказиб, улар орасидан бирини танлаши лозим. Ҳудди шунинг акси, яъни ҳар бир “Номзод” ҳам ўз навбатида учтадан “Бошлиқ”дан ўтиши, охирида ўзи учун энг яхшисини танлаши лозим бўлади.

Шуни таъкидлаш жойизки, фақатгина учта суҳбатдан кейингина танлов имкони берилади. Шундан сўнг ҳамма иштирокчини хона бўйлаб ўрнини тақсимлаш лозим, бир-бирига ҳалақит қилмасин. Айнан жойни конкрет айтиш мумкин. Бу фаолликни оширади. Тренер эса ҳали суҳбат ўтмаган номзодларни бошлиқларга йўналтириб, назорат қилиб боради. Ўйин вақтидаги жестикуляцани таҳлили учун буни видеога ёзиб олса ҳам бўлади. Учта суҳбатдан ўтилгандан кейин, ҳар бир иштирокчининг натижаси қуйидагига ўхшаш жадвалга киритиб борилади.

Номзодлар	Алишер	Санжар	Назокат
	3	5	2
	3	5	4
	4	4	4
Бошлиқлар	Иқбол	Нурбек	Даврон
	5	4	5

	5	4	4
	5	4	5

Ўйин сўнггида бу жадвал бўйича ўйин муҳокама қилинади. Аввало, муҳокамани энг максимал ва энг минимал балл тўплаган иштирокчилардан бошлаш даркор. Қуйидагилар юзасидан мулоҳаза юритиш шарт саналади:

- Нега бошлиқлар/номзодлар айнан шу иштирокчини танлади;
- Айнан шу иштирокчи фойдасига қарор қабул қилишга нима сабаб бўлди;
- Шу иштирокчилар танланилишига қандай далиллари, кучли тарафлари сабаб бўлди;

Шундан сўнг “Қайтар алоқа”га ҳам эътибор қаратиш лозим. Сабаби иштирокчилар ўзлари учун ўйиндан нима олганини, ўзи ҳақида нима янгилик бўлдишулар ҳақида билиб олиши лозим.

Боб юзасидан тест саволлари:

1. Қуйидаги фикрлар кимга тегишли? “Европада Конституция ҳақида оддий тушунчага ҳам эга бўлишмаган даврларда унинг давлатида конституциявий қонунлар мажмуаси – «Тузук» мавжуд бўлган”

- А. Ж.Руссо
- Б. Д.Тоффлер
- С. Вольтер
- Д. Д.Логафет

2. Бошқарув қарорлари қабул қилиш назарияси шаклланиши тарихини ўрганиш жараёнини нечта йирик босқичга бўлиш мумкин?

- А. 4
- Б. 6
- С. 7
- Д. 5

3. Қайси олим сиёсий-бошқарув фанларини ижтимоий билимларнинг алоҳида соҳаси деб тан олиниши зарурлиги муаммосини кўтариб чиққан?

- А. Ж.Руссо
- Б. Д.Тоффлер
- С. Г. Лассуэль
- Д. Д.Логафет

4. Бошқарув қарорларини қабул қилиш назарияси шаклланиши тарихининг 2-босқичи қайси даврларни ўз ичига олади?

- А. 1940 йиллар охири –1960-йилларнинг иккинчи ярми
- Б. 1960 йиллар охири – 1970-йиллар
- С. 1980 –1990-йиллар
- Д. 1990-йиллардан бошлаб

5. сиёсий бошқарувга оид фан бўлиб, қарорлар қабул қилишнинг қонуниятлари ва механизмларини ўрганади.

- А. Ҳодимни ишга қабул қилиш
- Б. Қонун чиқариш
- С. Бошқарув қарорларини қабул қилиш назарияси
- Д. Бошқарув психологияси

6. Бошқарув қарорлари қабул қилиш назариясининг фанлараро табиатга эга эканлигига 1940–1960-йилларда кимлар катта эътибор қаратганлар?

- А. Ж.Руссо, Д.Тоффлер
- Б. Д.Тоффлер, Г. Лассуэль
- С. Г.Саймон, Г.Лассуэль, И.Дрор
- Д. Д.Логафет, Ж.Руссо, Д.Тоффлер

7. Қайси олим қарорлар қабул қилишнинг **расмий** ва **норасмий** агентлари ўртасидаги ўзаро таъсирни ўрганишга алоҳида эътибор қаратди?

- А. Ч.Линдблом
- Б. Д.Тоффлер
- С. Г. Лассуэль

Д. Д.Логафет

8. ... – мақсадга эришиш учун биргаликда фаолият юритиш, мувофиқлаштириш ва рағбатлантиришни амалга ошириш йўли акс этган директив хужжат.

А. Қарор

Б. Шартнома

С. Имзо

Д. Тилҳат

9. ... – иродани сабабли боғлиқлик асосида таҳлил этиш.

А. Детерминизм

Б. Индетерминизм

С. Субъективизм

Д. Объективизм

10. Қарорлар қабул қилишга асосланган етакчилик модели ким томонидан таклиф қилинган?

А. Ж.Руссо, Д.Тоффлер

Б. Г.Саймон, Г.Лассуэль

С. В.Врум, Ф.Йеттон

Д. Д.Логафет, Ж.Руссо

Адабиётлар:

1. Боймуродов Н. Раҳбар психологияси. – Т.: 2007.

2. Махмудов И. Бошқарув психологияси. – Т.: 2006.

3. Назаров А. Бошқарув психологияси. – Т.: 2021.

4. Назаров А. Менежмент ва маркетинг психологияси – Т.: 2020.

5. Психология менеджмента / Под ред. проф. Н.С. Никифорова. – СПб.: 1997.

6. Назаров А. Принятие управленческих решений как психологическая проблема // Вестник интегративной психологии. – Международный научный журнал. г. Ярославль. 2019., №19.

7. Назаров А. Принятие управленческих решений как основная функция современного менеджера // Вопросы экономики и управления. – Международный научный журнал. г.Казан. 2020., №2.

8. Умаров Б ва М.Назаров А.С. Низоли вазиятларда бошқарув қарорларини қабул қилишнинг ташкилий ва ижтимоий-психологик механизмлари //Молодой ученый. – 2020. – №. 7. – С. 352-353.

9. Nazarov A. S. Psychological analysis of levels of administration of management decisions //Вопросы экономики и управления. – 2020. – №. 3. – С. 1-5.

10. Nazarov A. S. THE PSYCHOLOGY OF DECISION-MAKING STRATEGIES //Актуальные научные исследования в современном мире. – 2021. – №. 1-7. – С. 79-82.

11. Nazarov A. S. Psychological foundations of managerial decision-making //Молодой ученый. – 2021. – №. 3. – С. 46-48.

8-БОБ. ЖАМОА ВА ГУРУҲЛАРНИ БОШҚАРИШНИНГ ЎЗИГА ХОСЛИГИ

Дарснинг мақсади:

Кичик ижтимоий гуруҳ – ташкилотнинг ижтимоий-психологик тавсифи, гуруҳнинг самарали фаолиятига тўсқинлик қилувчи омилларнинг психологик таҳлили, гуруҳдаги таркибий элементлар таҳлили ва гуруҳда ахборот алмашинув жараёни тўғрисида маълумот бериш.

Режа:

8.1. Кичик ижтимоий гуруҳ–ташкилотнинг ижтимоий-психологик тавсифи сифатида

8.2. Гуруҳнинг самарали фаолиятига тўсқинлик қилувчи омилларнинг психологик таҳлили

8.3. Гуруҳдаги таркибий элементлар таҳлили

8.4. Гуруҳда ахборот алмашинув жараёни таҳлили

Таянч сўзлар: гуруҳ, ташкилот, жамоа, конструктив муносабатлар, норасмий тузилма, лидер, раҳбар, норасмий гуруҳлар, "танлов", коммуникатор, "Кўриқчи", "Фикрлар раҳбари", "Боғланган", "Чегара кўриқчиси", таъсир тузилиши, кутиш таркиби, симпатия, "Социометрик тестлар"

8.1. Кичик ижтимоий гуруҳ ташкилотнинг ижтимоий-психологик тавсифи сифатида

Инсоннинг бутун ҳаёти гуруҳларда ўтади. Ушбу ҳаётининг ибора жуда кўп ижтимоий-психологик маънога эга. Бирор индивид, қанчалик автоном ва мустақил бўлмасин, бошқа одамлар билан мулоқот қилмасдан, инсонлар билан ўзаро алоқаларисиз ўз моҳиятини ва имкониятларини ифода эта

олмайди. Инсон ҳаётининг дастлабки босқичларида унинг шахсининг асосларини шакллантирадиган биринчи ижтимоий **гуруҳ** - *бу оила, кейин дўстона тенгдошлар гуруҳи, ўқув гуруҳлари, ўзаро симпатиядаги уюшмалари ва бошқалар.*

Психологик маънода гуруҳ — бу умумий белгилар умумий фаолият, мулоқот ҳамда умумий мақсад асосида бирлашган кишилар уюшмасидир. Умуман, одамлар гуруҳи ташкил топиши учун, албатта, қандайдир умумий мақсад ёки тилаклар, умумий белгилар бўлиши шарт. Масалан, талабалар гуруҳи учун умумий нарсалар кўп (ўқув фаолияти, билим олиш, ёшларга хос бирликлар (ўспирин, ёшлар, маълум ўқув юртида таълим олиш истаги ва ҳоказо). Кўчада бирор тасодиф рўй берганлиги учун тўпланган кишилар учун ҳам умумий бўлган нарса бор — бу қизиқувчанлик бўлиб ўтган ҳодисага гувоҳлик, унга умумий муносабатдир. Гуруҳни алоҳида шахслар ташкил этади, лекин ҳар бир гуруҳ психологияси уни ташкил этувчи алоҳида шахслар психологиясидан фарқ қилади ва ўзига хос қонуниятларга бўйсунди. Айни шу қонуниятларни билиш эса турли типли гуруҳларни бошқариш ва ана шу гуруҳларни ташкил этувчиларни тарбиялашнинг асосий мезонидир¹⁹.

Бир сўз билан айтганда, инсон ҳар доим турли хил гуруҳлар таъсири остида ҳаракат қилади. Ҳаётининг жараёнининг минглаб жабҳалари орқали ҳар биримиз ўз таъсирини бошидан кечирган улкан инсоний жамият билан боғланамиз. Демак, бу ерда "гуруҳ" сўзи италян *gruppo* – “алоқа” дан келиб чиққанлиги айтиб ўтиш мақсадга мувофиқ. Албатта, бизни муайян меҳнат фаолиятини амалга оширишда шахс ўзини англайдиган ижтимоий гуруҳлар қизиқтиради.

Агар сиз олий ўқув юрти битирувчиси бўлсангиз, ўқишни тамомлагандан сўнг, асосан, иккита вариантни танлашга дуч келасиз. Биринчиси, бўш жой мавжуд ишлаб чиқариш, тижорат ёки илмий ташкилотда ва шу билан аллақачон ташкил этилган гуруҳга, аллақачон

¹⁹ Ф.А.Акрамова. Ижтимоий психология: ўқув қўлланмаси. – Т., 2007. Б. 85.

ишлаётган жамоасига кирасиз. Бундай ташкилотлар узоқ вақтдан бери мавжуд ёки яқинда пайдо бўлган бўлиб, жамиятда маълум бир фаолият тури учун ташкил этилган, бизнес алоқалари тузилган. Иккинчи вариант камроқ тарқалган, аммо айтиш пайтда мумкин: бу сиз ўзингиз ёки шерикларингиз билан биргаликда ташкилотингизни, гуруҳингизни, компаниянгизни яратасиз.

Иккинчи вариант, барқарор жамоаларда бўлиши мумкин, бироқ янги кучларни ислоҳ қилиш, янги бўлинмалар, хизматлар, ишчи гуруҳларни, вақтинча ижодий гуруҳларни яратиш талаб этилади. Ушбу ёндашув кўпинча йирик ва ўрта Ғарбий фирмалар томонидан ишлаб чиқариш динамикасини ошириш ва рақобатдошлигини ошириш учун ишлатилади. Бизнинг маҳаллий тадбиркорлар, менежерлар, иккала ёндашувдан фойдаланишлари керак, шунинг учун ташкилот, ижтимоий гуруҳ улар учун объект сифатида тўпланган билимларнинг амалий қисми сифатида қизиқиш уйғотади.

Ҳар қандан объектни бошқаришдан олдин унинг асосий хусусиятларини тасаввур қилишингиз керак. Гуруҳ нима, унинг миқдорий ва сифат кўрсаткичлари қандай? Ижтимоий гуруҳларда қандай механизмлар ишлайди, уларни бошқаришда қандай фойдаланиш мумкин? Ташкилотлар ва гуруҳларнинг динамикаси қандай? Ушбу ва бошқа кўплаб саволлар албатта сизнинг олдингизда пайдо бўлади.

Социология ва бошқарув психологияси назарияда объектга турли хил ёндашувлар мавжуд, бу фарқни ўрганиш предметлари ўртасидаги фарқни тушунтиради.

Меҳнат хужайраси сифатида ташкилотнинг қуйидаги таърифи яхши белгиланган ва умумеътироф этилган: **ташкилот** – бу умумий мақсад ёки мақсадларга эришиш учун онгли мувофиқлаштирилган одамлар гуруҳи (икки ёки ундан кўп). Қуйидагилар ташкилотнинг энг муҳим хусусиятлари ҳисобланади: булар унинг ҳар бир аъзосининг меҳнат операциялари бўйича ихтисослашиши, синхронизм ва бир йўналишда ишлашидир. Ижтимоий

ташкилот ҳар доим барқарорлик учун ҳаракат қилади, бу бирлик ва қатъий иерархия билан таъминланади.

Турли мақсадларга эришишда кучли восита сифатида ташкилотнинг роли ривожланган капитализм даврида рўёбга чикди. Ташкилий бошқарув муаммоларини ишлаб чиқишда америкалик муҳандис **Ф. Тейлор** (1865-1928) ва франсуз саноатчиси **Анри Файол** (1841-1925) катта ҳисса қўшдилар. Машҳур америкалик ижтимоий психолог **Элтон Мэйо** (1856-1915) томонидан ўтказилган тадқиқотлар ташкилотнинг ижтимоий-психологик тадқиқотларига кучли туртки бўлди. У ва унинг издошлари менежмент соҳасида *"инсоний муносабатлар мактаби"* га асос солишди. Бошқарув психологияси, ижтимоий психологияда жамоани ўрганишга катта эътибор берилди. Ғарб психологиясида жамоа тушунчаси тан олинмади ва унинг ўрнига кичик ижтимоий гуруҳ тушунчасига асосланиб иш юритилди. Сўнгги йилларда ушбу иккита тадқиқот йўналишини ўзаро бойитиш кузатилди ва ҳозирда ҳам маҳаллий ва хорижий психологияда, шунингдек менежмент фанида ижтимоий гуруҳ ва жамоанинг мавжудлиги тан олинган.

Бизнингча, бир вақтлар **Л.П. Буев** томонидан илгари сурилган *"ижтимоий гуруҳ ва ташкилотнинг қотишмаси"* сифатида тушунилган *"жамоа"* атамаси менежмент фани учун асос бўлиши мумкин. Бир қатор тадқиқотлар шуни кўрсатадики, **жамоа** – бу гуруҳ ички ташкилланишининг энг юқори шаклидир. Бундай ҳолда, ижтимоий ташкилотни бошқариш объекти сифатида, шунингдек расмий ва норасмий ижтимоий гуруҳларга тегишли барча масалаларни кўриб чиқиш керак. Ушбу масалаларнинг баъзилари маълум даражада социология ва ижтимоий психологиянинг умумий курсларида кўриб чиқилган, хусусан гуруҳ босими, конформизм, норасмий гуруҳнинг ўзига хос хусусиятлари, референт гуруҳи, лидерлик, гуруҳдаги шахсий статус ва шахснинг гуруҳдаги ижтимоий роли ва бошқалар.

Кичик ижтимоий гуруҳнинг кўплаб таърифлари маълум. Бу ерда бир нечтасини кўриб чиқамиз.

1. *Кичик гуруҳ* деганда, аъзолари умумий ижтимоий фаолият билан бирлаштирилган ва бевосита ўзаро шахсий алоқада бўлган, ҳиссий муносабатлар, гуруҳ нормалари ва гуруҳ жараёнларининг пайдо бўлиши учун асос бўлган гуруҳлар тушунилади.

2. *Кичик гуруҳ* – мақсад ва вазифаларни бирлаштирган, бевосита алоқада бўлган шахсларнинг нисбатан кам сони.

3. Америка бошқарувида гуруҳ деганда икки ёки ундан кўп одам бир-бири билан ўзаро таъсирлашадиган ва уларнинг ҳар бири бир вақтда ушбу таъсирни бошдан кечирадиган одамлар тушунилади.

4. Собиқ совет ижтимоий психологияси соҳасида ҳозирги кунга қадар ***Г.М. Андреева*** томонидан берилган таъриф умумий қабул қилинган ва аҳамиятли деб ҳисобланади: ***"Кичик гуруҳ – бу ижтимоий муносабатлар тўғридан-тўғри шахсий алоқалар кўринишида гуруҳдир."***

Бошқарув нуқтаи назаридан кичик ижтимоий гуруҳнинг энг кенг тарқалган хусусиятларини қуйидагича кўриб чиқиш мумкин:

1) *гуруҳнинг йўналганлиги* (унинг мақсадлари, фаолият мотивлари, қадриятлар йўналганликлари ва гуруҳ меъёрларининг ижтимоий аҳамияти);

2) *гуруҳни ташкиллаштирилганлиги* (унинг ўзини ўзи бошқариш қобилияти сифатида) ва унинг интегративлиги (умумлашиш, гуруҳ аъзоларининг бир-бири билан бирлашиши фарқли ўлароқ);

3) *гуруҳнинг микромуҳити ёки психологик муҳити* (ҳар бир инсоннинг фаровонлигини, унинг гуруҳдан қониқишини, ундаги қулайликни белгилайди). Ҳар бир инсон яхши гуруҳнинг аъзоси бўлишни хоҳлайди, бунга жавобан дўстона туйғуларни бошдан кечиришни ва қабул қилишни хоҳлайди;

4) *референт* (гуруҳ стандартлари гуруҳ аъзоларининг қабул қилиш даражаси сифатида) ва *лидерлик* (гуруҳнинг баъзи аъзоларининг ўз

вазифаларини ҳал қилишда умуман гуруҳга етакчи таъсири даражаси сифатида);

5) *интеллектуал фаоллик ва коммуникативлик* (шахслараро идрок этиш ва ўзаро тушунишни ўрнатиш, умумий тил топиш);

6) *эмоционал коммуникативлик* (ҳиссий табиатнинг шахслараро муносабатлари, ҳиссиёт билан тўйинган алоқаларга ижтимоий эҳтиёжни қондириш);

7) *иродавий коммуникативлик* (гуруҳнинг бошқа гуруҳларнинг таъсирига, вазиятларга, стрессга чидамлилиги, экстремал вазиятларда гуруҳнинг ишончлилиги, рақобат шароитида унинг интилиши ва қатъиятлилики қобилияти).

8.2. Гуруҳнинг самарали фаолиятига тўсқинлик қилувчи омилларнинг психологик таҳлили

Инглиз менежмент мутахассислари *М. Вудкок* ва *Д. Фрэнсис* жамоаларнинг самарали фаолият юритишига тўсқинлик қилувчи энг типик омилларни аниқлади.

1. Раҳбарнинг яроқсизлиги. Раҳбарлик – шубҳасиз, жамоанинг сифатини белгиловчи энг муҳим омил. Ҳамма ҳам ташкилотчилик қобилиятига эга эмас. Аниқланишича, бундай қобилият мусиқий ёки математик қобилиятларга қараганда бир неча ўнлаб марта камроқ учрайди. Эндиликда психологлар менежерларнинг бошқарув қобилиятини баҳолашга доир бир қатор усулларга эга. Аммо ҳар доим жамоа шартнома бўйича ташкилотчи-мутахассисларни таклиф қилган ҳолда катта масъулиятни ўз зиммасига олади.

2. Малакасиз ходимлар. Самарали жамоа мувозанатли ва тўлақонли ансамблга айланиши керак, у ерда ҳар ким ўз ролини бажаради ва ҳамма умумий муаммони ҳал қилади. Шунинг учун биз биргаликда самарали ишлай оладиган ходимлар таркибига доим муҳтожмиз.

3. Микромухитни ёмонлиги. Жамоа турли хил кадриятлар ва ҳистуйғуларга эга одамлардан иборат. Жамоага бўлган садоқат – жамоадаги нормал муҳитнинг белгиларидан биридир. Ўзаро ёрдамнинг юқори даражаси ҳам самарали ишлайдиган жамоанинг табиий ҳолатидир. Одамларнинг бири-бирига нисбатан ишончсизлиги ва шубҳаси жамоани бузади ва микромухитни ёмонлашишига олиб келади.

4. Нотўғри мақсадлар. Агар умумий мақсад ҳақида аниқ тасаввур бўлмаса, унда жамоанинг алоҳида аъзолари умумий иш учун ҳисса қўша олмайди. Ушбу мақсадлар баъзи гуруҳлар учун алоҳида принциплар, қоидалар ва ҳатто шиорлар шаклида ишлаб чиқилган ва кейин улар доимий равишда ва моҳирлик билан барча ишчиларнинг онги ва ҳиссиётларига етказилган. Замонавий, динамик муҳитда янги шароитларда мақсадларни ўзгартириш керак бўлиши мумкин. Ўз мақсадларини мос келадиган жамоа одатда муваффақиятли бўлади.

5. Иш натижаларининг қониқарсизлиги. Баъан яхши микромухит, ходимларнинг юқори малакаси ва бошқа нарсалар яхши натижаларни бермаслиги мумкин. Бу ҳолда, эҳтимол, қатъийлик етишмаслиги, ходимларнинг юқори даражага кўтарилиш истаги йўқлиги, тегишли рағбатлантиришлар йўқлиги бўлиши мумкин.

6. Қарорларни тайёрлаш ва қабул қилиш усуллариининг самарасизлиги. Бундай вазиятларда "коллектив" интеллект – "*брэйнсторминг*" (ақлий ҳужум, ғоялар ярмаркаси ва бошқалар), ушбу усулларни самарадорликни такомиллаштиришга ёрдам беради.

7. Ёпиқлик ва конфронтация (қарама-қаршилик). Агар жамоада фикр эркинлиги бўлмаса, унда носоғлом муҳит юзага келади. Жамоа аъзолари фикрлари ва қарашлари юзасидан низо келиб чиқишидан кўркмаган ҳолда бир-бирлари ҳақида ўз фикрларини билдиришлари, барча келишмовчиликларни кўркмасдан муҳокама қилишлари керак. Самарали ишлайдиган гуруҳлар нозик ва ёқимсиз муаммолардан қочмайди, балки

уларни ҳалол ва тўғридан-тўғри, фикрлар ва низоли тўқнашувлардан кўркмасдан муҳокама қилишади.

8. "Ривожланишдан ортда қолган ходимлар". Бир хил имкониятлари тенг шароитларда, юқори даражадаги индивидуал қобилиятларга эга жамоа катта имкониятларга эга бўлади. Вудкок ва Френсиснинг фикрига кўра, *"Ривожланган ходимлар"*, ғайратли, ўз ҳис-туйғуларини енгитишга қодир, ўз фикрларини очиқ билдиришга тайёр, ўз қарашларини фақат далиллар таъсирида ўзгартири олади ва ўз фикрларини яхши ифода эта оладилар.

9. Жамоа ижодий қобилиятларининг наслиги. Самарали жамоа ижодий ғояларни шакллантириш ва уларни амалга ошириш қобилиятига эга. Жамоавий ижодкорликнинг босқичлари бор: вазифани белгилаш, ғояларни яратиш, энг қимматли ғояларни танлаш ва ривожлантириш, ғояларни синаш, янгиликларни жорий қилиш. Ижодкорликка кириш нафақат янги нарсаларга интилишни, балки тегишли ҳаракатларни ҳам талаб қилади.

10. Бошқа жамоалар билан конструктив муносабатларнинг йўқлиги. Бошқа жамоалар билан ўзаро ишлаш сифати қониқарли эмас. Раҳбар алоқаларни ўрнатиш, муаммоларни доимий равишда биргаликда ҳал қилиш учун имкониятларни излаш, душманликнинг олдини олиш ва ҳамкорликни ўрнатиш учун шахсий тушунишни излаш ва ишонч муҳитини яратишга мажбурдир.

Шундай қилиб, ишчиларнинг бевосита ўзаро муносабатлари амалга ошириладиган ҳар бир ташкилотни кичик ижтимоий гуруҳ деб ҳисоблаш мумкин. Жамоа бу ташкилот ва ижтимоий гуруҳнинг уйғунлашувидир. Унда ишлайдиган қонунларнинг ижтимоий-психологик хусусиятларини билиш оддий аъзога вазиятни бошқаришга ёрдам беради, бу ҳар қандай даражадаги раҳбар учун муҳим ёрдам бўлади. Жамоа, одамлар гуруҳини бошқариш қобилияти менежернинг зарурий сифатидир.

8.3. Гуруҳдаги таркибий элементлар таҳлили

Меҳнат жамоасининг таркибини очиб бериш, биринчи навбатда, қуйидаги таркибий қисмларга ажратилади:

1. Ижтимоий тузилмани ишчилар (шу жумладан, малакали ва малакасиз), хизматчилар, мутахассислар ва менежерлар тоифалари ифодалаши мумкин.

2. Бошқарув тузилиши одатда функционал тузилмани қуйидагича ифодалайди: асосан жисмоний меҳнат билан шуғулланувчи ходимлар (асосан ёрдамчи, хизмат кўрсатувчи ходимлар) ва ақлий меҳнат билан шуғулланадиган ходимлар (маъмурий-бошқарув ходимлари, ишлаб чиқариш-техник ходимлар).

3. Ижтимоий-демографик тузилиш муҳимдир, бунда гуруҳлар таркибидаги шахсларнинг ёши, жинси, миллати ва бошқалар бўйича фарқланади.

4. Яхши етакчи албатта ўз жамоасининг малакавий таркибини ўрганиб чиқади. Одатда у қуйидаги ишчилар гуруҳларига ажратилади: юқори малакали, малакали, паст малакали, малакасиз, амалиётчилар, ўрта махсус маълумотли ва олий маълумотли.

Ушбу хусусиятларни билиш, етакчига ўз ташкилотининг, жамоасининг ижобий ва салбий томонларини кўриш, унинг психологик хусусиятларини, шунингдек, ўз фаолиятининг самарадорлигини ошириши ёки самарадорликни камайтириши мумкин бўлган ўзига хос жиҳатларни аниқлаш имконини беради.

5. Маҳаллий ва ҳорижий адабиётларда жамоада расмий ва норасмий тузилмаларнинг ўзаро таъсирига катта эътибор берилади. Шу билан бирга, ҳар қандай ташкилот, муассаса, фирма, норасмий тузилмалар ва гуруҳлар ўз-ўзидан пайдо бўлади ва бу табиий ҳолдир.

Норасмий тузилма – бу аниқ мақсадларга эришиш учун доимий равишда ўзаро таъсир қиладиган ўз-ўзидан пайдо бўлган одамлар гуруҳи. Халқаро менежмент соҳасида изланишлар олиб борилди, натижада норасмий

тузилмаларни бошқариш бўйича бир қатор қоидалар ва тавсиялар шакллантирилди. Хусусан, норасмий гуруҳларнинг пайдо бўлиши самарасиз бошқарувнинг кўрсаткичи деган фикрлар рад этилди. Бундан ташқари, норасмий тузилмаларда ўзгаришларга қарши туриш тенденцияси мавжудлиги аниқланди.

Норасмий лидерлар асосан жамоаларга таъсир ўтказадилар ва фойдаланадилар, одамларга, уларнинг шахсий ва индивидуал хусусиятларига, шунингдек муносабатларга таъсир ўтказадилар. Шунингдек, жамоанинг фаолияти, вазиятлар ва ҳоказоларнинг ўзгаришига қараб лидерларнинг доимий равишда ўзгариши характерлидир.

Меҳнат жамоасида бир неча турдаги лидерлар бўлиши мумкин: ишбилармон лидер (масалан, бошқалардан яхшироқ тушунадиган ва гуруҳ олдида турган асосий вазифаларни ҳал қилишда тажрибага эга бўлган киши); эмоционал лидер (энг диққатга сазовор, атракцияли); бир муддат ичида жамоани бошқара оладиган бошқалардан кўра кўпроқ қобилиятли вазиятли лидер бўлиши мумкин.

Америка менежменти назариясига кўра, раҳбарнинг норасмий тузилмаларга нисбатан қуйидаги ҳаракатлари тавсия этилади:

1) норасмий тузилманинг мавжудлигини тан олиш ва ҳар қандай ҳолатда уни йўқ қилиш, у билан ишлаш ва унинг мавжудлигига таҳдид солмаслик чораларини кўриш;

2) норасмий гуруҳлар аъзолари ва лидерларининг фикрларини тинглашга интилиш. Лидерларни билинг, улар билан доимо учрашиб тулинг, ташкилот мақсадларига эришишга ҳисса қўшадиган гуруҳларни рағбатлантиринг;

3) бирор-бир ҳаракатни амалга оширишдан олдин, уларнинг норасмий тузилмаларга мумкин бўлган салбий таъсирини ҳисобга олиш керак;

4) норасмий гуруҳлар томонидан ўзгаришларга қаршиликни сусайтириш учун уларга қарорларни ишлаб чиқишда ва қабул қилишда қатнашишларига имкон бериш керак;

5) тезда аниқ маълумотларни тақдим этиш, шу билан миш-мишлар тарқалишининг олдини олиш.

Раҳбарда бошқарув органида бундай гуруҳ мавжудлиги ва унинг тузилиши тўғрисида аниқ маълумот мавжуд бўлса, сиз ҳақиқатан ҳам норасмий гуруҳни бошқариши мумкин. Бундай вазиятда *гуруҳ социометрияси* аниқ маълумот олишга имкон беради, унинг моҳияти таҳлилнинг операцион даражасида **"танлов"** тушунчаси билан белгиланади. Гуруҳнинг хусусиятларидан келиб чиқиб, гуруҳ аъзоларини ҳам ҳиссий алоқалар учун, ҳам ишбилармонлик ("*миш учун*", "*қалб учун*") учун шерикларни танлашга ундовчи саволлар тузилади. Бу ерда ҳақиқий ижобий ёки салбий истиқболли танлов туфайли баҳоларнинг кенг доираси бўлиши мумкин.

Натижаларни таҳлил қилиш гуруҳнинг ҳар бир аъзоси томонидан қабул қилинган танловлар ёки рад этишлар сони, гуруҳнинг бошқа аъзоларини танлаш ёки рад этиш тўғрисидаги асосли ёки асосланмаган тахминлар сони ва бошқалар ҳақида жуда фойдали маълумотларни беради. Охир оқибат, социометрия методи гуруҳ лидерларини аниқлаш, микро-гуруҳлар ва бошқалар ҳақида маълумотлар беради.

Умуман олганда, ташкилот таркибидаги норасмий гуруҳлар ташкилотнинг манфаатлари ва мақсадлари йўналиши бўйича, унинг манфаатларига ва мақсадларига қарши ҳаракат қилиши мумкин ёки уларга умуман бефарқ бўлиши мумкин.

Бундан ташқари, меҳнатни нормал, самарали ташкил этиш, биргаликда мувофиқлаштирилган фаолиятни бошқариш учун маълумотларни қабул қилиш, узатиш ва қайта ишлаш билан боғлиқ барча нарсалар катта аҳамиятга эга. Бу узатилаётган тушунчаларни синхрон, тўғри ва аниқ тушунишни талаб қилади, шундан кейин гуруҳ ҳаракатлари ҳам мақсадга йўналтирилган ва самарали бўлади. Шунинг учун кўп нарса коммуникацион тузилмани ташкил этиш, қуриш, ижтимоий гуруҳ, муассаса, компанияда коммуникатив алоқаларига боғлиқ.

6. Ташкилотнинг, ижтимоий гуруҳларнинг коммуникатив тузилмаси жуда мураккаб ҳодиса бўлиб, у ҳали ҳам тадқиқот мавзуларидан бири ҳисобланади. Коммуникатив тузилма гуруҳлар ичида ахборот ва фикр алмашиладиган каналлар ёки йўллар тармоғи сифатида намоён этилиши мумкин.

8.4. Гуруҳда ахборот алмашинув жараёни таҳлили

Ахборот алмашинувини ташкил этишда ташкилотда расмий ва норасмий алоқа каналлари ажратиб туради. Расмий алоқа каналлари маъмурий равишда расмий ташкилий тузилишга мувофиқ ўрнатилади ва одамларни вертикал ва горизонтал равишда ишчилар жамоасига боғлайди. Албатта расмий оқимлар ҳеч қачон меҳнат жараёни иштирокчиларининг эҳтиёжларини қондирмаслиги аниқ, чунки ижтимоий алоқалар соф расмий доирада чекланмайди. Норасмий алоқа каналлари – бу ташкилот доирасидан ташқарига чиқадиган ва расмий равишда ўрнатилган каналларга мос келмайдиган каналлардир.

Кўпинча норасмий маълумотлар расмий маълумотлардан олдинда, баъзида уйқу аралаш миш-мишлар даражасида, яъни етарлича ишончлилиқ мавжуд эмас. Бироқ, нормал фаолият кўрсатадиган жамоаларда ҳар доим расмий ёки норасмий маълумот оқимларининг маълум бир мувозанати мавжуд бўлиб, у ёки бошқасининг устунлиги кузатилади.

Алоқаларнинг яна бир тақсимооти кўриниши – пастга ва юқорига қараб. Юқоридан пастга йўналтирилган маълумот – бу "юқоридан пастга", яъни бошқарувдан бўйсунувчиларга, бошқарувнинг юқори эшелонларидан пастки эшелонларига йўналтирилган маълумот. Кўтарилиш пастдан юқорига – меҳнат жараёнининг бевосита иштирокчиларидан менежерларга, ўрта ва катта менежерларга йўналтирилган маълумотлар.

Маълумотларнинг етишмаслиги – бу бизнинг ташкилотларимизнинг анъанавий касаллиги. Кўпинча, менежмент тўлиқ маълумот бермайди, уни махфийлаштиради, гарчи бунга ҳеч қандай эҳтиёж бўлмаса ҳам. Психологик

томондан, юқоридан етарли маълумот ололмайдиган ишчилар ўзларини хавфли ва ҳатто ҳўрланган ҳис қиладилар.

Давлат ташкилотларида бу – ҳокимият муаммоси, янги тижорат ташкилотларида бу – ҳали тартибга солилмаган муносабатларнинг қисми, гарчи ахлоқсиз мақсадлар учун бирор нарсани яшириш мақсадга мувофиқ бўлмаса ҳам. Амалиётда ҳар иккала оқимнинг пастга ва юқорига қараб мувозанатини сақлашга ҳаракат қилиш керак, шунда улар муносабатлардаги кескинликни келтириб чиқармайди, балки умумий муаммоларни ҳал қилишда ўз ҳиссаларини қўшадилар.

Бундан ташқари, ички коммуникацион тармоқлар марказлаштирилган ва марказлаштирилмаган турларга бўлинади. Марказлаштирилган бошқарув ташкилотларида барча алоқалар гуруҳ раҳбари ёки лидери билан ёпиқ, марказлаштирилмаган бошқарув ташкилотларида у кўпроқ ёки камроқ ташкилотнинг барча аъзолари ўртасида тенг тақсимланган. Марказлаштирилган тармоқлар, марказлаштирилмаган тармоқларга қараганда, нисбатан оддий муаммоларни яхшироқ ҳал қилишга ёрдам беради, аммо мураккаб муаммоларни ҳал этиш самарадорлигига ҳалақит беради, шунингдек гарчи улар лидерликни ривожлантиришга ҳисса қўшса ҳам гуруҳ аъзолари орасида ишдан қониқишни ва гуруҳлар жипслигини камайтиради.

Коммуникацион моделларнинг бошқа кўплаб вариантлари мавжуд. Ҳақиқий ҳаётда алоқа тармоқлари ва моделларининг янада кўпроқ турлари мавжуд. ***Америкалик мутахассислар тадқиқотларига асосланиб, ташкилот ичидаги тўртта "коммуникатор" турларини аниқладилар:***

1. ***"Қўриқчи"*** – бошқа ходимларга маълумот оқимини бошқарадиган ходим. Одатда, бу ролни котиблар, диспетчерлар, телефон алмашинуви операторлари ва бошқалар ўйнайди.

2. ***"Фикрлар раҳбари"*** – баъзи одамларнинг установка ва ҳуқ-атворига таъсир қилувчи шахс. Кўпинча норасмий лидер бўлиб, унинг фикрлари расмий фикрга зид келади.

3. **"Бозланган"** – икки ёки ундан ортиқ гуруҳлар ўртасида боғлиқлик вазифасини бажарадиган киши. Ҳақиқий хабарчи маълумотни объектив равишда етказиш учун ўзини ҳар бир гуруҳдан узоқлаштиришга интилади.

4. **"Чегара қўриқчиси"** – ташкилий муҳит билан юқори даражада алоқада бўлган шахс. Коммуникатив тузилмани оптималлаштириш жамоа ичидаги алоқаларни фаоллаштириш ва уларни бошқаришда муҳим элемент ҳисобланади.

Коммуникатив тузилишга қўшимча равишда, ҳар бир жамоа **таъсир, кутиш ва симпатия тузилмаларини** ҳам ажратиб туради.

Таъсир тузилиши худди шу гуруҳга мансуб икки тоифадаги кишиларнинг – ўз истакларини эълон қилганларнинг ва ушбу истакларни амалга оширувчиларнинг ўзаро муносабатлари асосида шаклланади. Жамоада деярли ҳар доим бошқаларга ўзларининг иродасини юклайдиган одамлар, шунингдек, ҳар доим итоат этадиган инсонлар тоифалари мавжуд. Буни гуруҳ мустақил топшириқни бажараётганда ёки улар айтганидек мос сценарийни ўйнаётганида кузатиш мумкин.

Кутиш таркиби маълум бир вазиятда гуруҳнинг айрим аъзоларидан қандай хулқ-атворни кутиш кераклиги тўғрисида гуруҳнинг битта (бир оз ёки ундан катта) қисмининг консенсуси туфайли юзага келади. Бу кутиш, айниқса гуруҳ аъзоларининг хатти-ҳаракатларини маъқуллашда, салбий ёки нейтрал реакцияларда сезилади. Баъзан ҳатто лақаблар ҳам бу ёки бу аъзонинг гуруҳда қандай рол ўйнашини ва гуруҳ ундан нимани кутаётганлигини аниқлашга имкон беради.

Симпатиянинг тузилиши шундан иборатки, гуруҳ аъзолари бир-бирларига турли даражадаги хайрихоҳлик, антипатия ёки бефарқлик билан муносабатда бўлишади. **"Социометрик тестлар"** ёрдамида гуруҳ ичидаги ёқтириш ва ёқтирмаслик ҳолатларини аниқлаш усуллари жуда яхши ишлаб чиқилган. Бу **"юлдузлар"** ва **"аутсайдерлар** (четда қолганлар)"га нисбатан бўлган симпатия ва антипатия, диққатни жалб қилиш ва рад этишнинг **"ўлчовлари"**га, яъни гуруҳ аъзоларининг кўпчилиги томонидан танланган ва

умуман танланмаган шахсларга рад этишни аниқ ифодалаб беради. Кўпинча ҳар бир гуруҳда нисбий мустақилликни сақлайдиган кичик гуруҳлар аниқланади, аммо улар умумий туйғу ва "Биз" билан боғланади.

Шундай қилиб, ташкилотнинг ижтимоий-психологик тузилиши мураккаб тизимдир. Гуруҳнинг муҳим хусусияти унинг катталигига, таркибига, тузилишига боғлиқ бўлган унинг аъзоларининг алоқадорлигидир. Ташкилотда норасмий гуруҳларнинг мавжудлиги раҳбарият ўзаро муносабатда бўлиб, улардан ташкилот мақсадларига эришиш учун фойдаланиши лозим. Жамоанинг келишилган ҳолда ишлаши, барча вазифаларни рақобат муҳитида муваффақиятли ҳал этиш учун ҳар бир аъзонинг ижтимоий-психологик муҳитга ва жамоа фаровонлигига ижобий таъсир кўрсатадиган коммуникатив тузилмани доимий сифатли тузатиш билан боғлиқдир.

Боб бўйича назорат саволлари:

1. Гуруҳ, ташкилот, жамоа тушунчаларини таҳлил қилиб беринг.
2. Ташкилий бошқарув муаммоларини ишлаб чиқишда америкалик муҳандис Ф. Тейлор, француз саноатчиси Анри Файоллар, америкалик ижтимоий психолог Элтон Мэйо концепцияларини тушунтириб беринг.
3. Гуруҳнинг самарали фаолиятига тўсқинлик қилувчи омилларни санаб беринг.
4. Бошқарув нуқтаи назаридан кичик ижтимоий гуруҳнинг энг кенг тарқалган хусусиятларини таърифланг.
5. Инглиз менежмент мутахасислари М. Вудкок ва Д. Фрэнсисларнинг жамоаларнинг самарали фаолият юритишига тўсқинлик қилувчи энг типик омилларни деб қайси омилларни изоҳлаган?
6. Меҳнат жамоасининг таркибий қисмларини кўрсатиб беринг.
7. Америкалик мутахасислар тадқиқотларига асосланиб, ташкилот ичидаги тўртта "коммуникатор" турларини айтиб беринг.

8.Коммуникатив тузилишга қўшимча равишда, ҳар бир жамоадаги таъсир, кутиш ва симпатия тузилмалари таркибини изоҳланг?

Мустақил иш топшириқлари:

1. Самарали жамоа шакллантиришнинг назарий масалалари.
2. Бошқарув жамоасига танлов асоси сифатида номзодларнинг компетентсияларини анализи
3. Самарали жамоани яратишнинг амалий кўникмалари
4. Гуруҳий динамика механизмлари.

Талабалар учун кейс топшириқлар:

Вазифа 1. Касбий ривожланиш.

Савдо компаниясининг кадрлар бўйича директори Алишер янги ғоялар ва уларни ҳаётга татбиқ этиш истаги билан тўлдирилган инсон ресурсларини бошқариш бўйича семинардан қайтди. Режалаштириш ва мартабаларни ривожлантириш ғояси унга энг қизиқ туюлди. Алишер бу ҳақида Самарқанд вилоятининг турли туманларидаги 6 та йирик дўконларни бирлаштирган компания бош директорига айтди. Бош директор Алишернинг ҳикоясига қизиқиб қолди ва ундан фирма раҳбарлари учун махсус дарс тайёрлаб беришини илтимос қилди. Икки ҳафта ўтгач, Алишер 12 та юқори даражадаги раҳбарлар: бош директор ўринбосарлари ва дўкон менежерлари билан бир кунлик семинар ўтказди. Компаниянинг бош директори сўнгги дақиқада бўйсунувчиларини ҳижолат қилмаслик учун семинарда қатнашмасликка қарор қилди. Семинар шов-шув билан ўтди: етакчилар фаол бўлиб, кўплаб саволлар беришди, мартабани ошириш усуллари ва услубларига катта қизиқиш билдиришди. Эртаси куни бош директор буйруқ чиқариб, барча компания раҳбарларига бир ҳафта ичида мартабаларни ошириш режасини тайёрлаб, Алишерга топширишни буюрди. Белгиланган вақтда Алишер фақат иккита режани олди. Кейинги икки ҳафта ичида

қолганлари эртага олиб келамиз, деб ваъда беришди, лекин ҳеч нарса олиб келмадилар. Аммо, энг муҳими, Алишер барча режаларда нусха кўчирилганини ва битта нуқта борлигидан хафа бўлди: "Мен ўз позициямни яхшилашни хоҳлайман"

2- Муаммо.

Шишган компания ходимларида икки йил олдин нефтни қайта ишлаш ускуналарини ишлаб чиқариш бўйича завод маҳсулотларига бўлган талаб икки бараварга ошди. Раҳбарият янги жиҳозларни сотиб олди ва кўшимча ишга қабул қилинди. Бироқ, олти ойдан сўнг компания фойдаси пасайишни бошлади. Таҳлил жараёнида маълум бўлишича, фойданинг муҳим қисми 26-компаниянинг ходимларини сақлашга тўғри келган, баъзи лавозимлар такрорланган, айрим бўлимлар эса фойдасиз ишларни амалга оширганлар.

3- Муаммо.

Ким айбдор? Сиз инспекторсиз ва катта шаҳарда банкингизнинг филиалига ташриф буюрганингизда, унинг ишида сезиларли самарасизликни сезасиз. Бир бўлимнинг ишига кўпинча бошқалар тўсқинлик қилади. Бўлимлар фаолияти бир-бирига мос келмайди. Уларнинг ҳар бири ўз мақсадларига эришиш билан шуғулланади. Мижозлар, айниқса, уларнинг чиқарилиши бир нечта бўлимларга боғлиқ бўлса, кечикишларга тоқат қиладилар. Ҳисоботлар кўпинча кечикади ва улар ғазабланмаса ҳам, ҳеч бўлмаганда ташкилотда келишмовчилик пайдо бўлди.

4-Муаммо.

Феноменал хотира

Менга омад кулиб боқди: менинг биринчи раҳбарим биринчи даражали менежер эди. Унга бу ҳақда ҳеч қандай ўргатишмаган ва бизнинг тилимизда ҳали бундай сўзқ эди, лекин у "Худо томонидан йўл-йўриқлар" айтилганидек, табиий раҳбар эди. Буни мен анча вақт ўтгач, ўзим раҳбарлик қила бошлаганимда англадим, шунда бизнинг муносабатларимиз келишмовчиликсиз эди: мен ёшлигимда ўжар эдим ва бунинг салбий оқибатлари мени четлаб ўтмади. Икки йил ўтгач, мен ўқишга бордим ва у

ерда каттиққўл раҳбаримнинг менга жуда хушомадгўй характеристикани берганини билиб олдим, мен унга ҳатто ишонмадим. Мен ҳеч қачон аввалги ташкилотимга қайтмадим. Ўн йил ўтди. Мана, Самарқандда кутилмаган учрашув. Биз энди хўжайинга бўйсунувчи эмас, балки қадимги яхши дўстлармиз. Биз йиғилишга ва ўтмишни эслашга келишиб олдик. Учрашув пайтида, ёқимли суҳбат чоғида, собиқ бошлиқ тўсатдан мендан сўрайди: "Онанг қандай юрибди?" , кейин уни исми ва отасининг исми билан чақирди. Мен ҳайратда қолдим. Мен аниқ билардимки, менинг собиқ хўжайиним онамни ҳеч қачон кўзлари билан кўрмаган – у менинг ўша пайтдаги иш жойимдан минглаб километр узоқликда яшаган.

Боб юзасидан тест саволлари:

1. ... – бу оила, кейин дўстона тенгдош компаниялар, ўқув гуруҳлари, ўзаро симпатиядаги уюшмалари ва бошқалар.
 - А. муассаса
 - Б. ташкилот
 - С. гуруҳ
 - Д. жамоа
2. ... – бу умумий белгилар умумий фаолият, мулоқот ҳамда умумий мақсад асосида бирлашган кишилар уюшмаси.
 - А. муассаса
 - Б. ташкилот
 - С. гуруҳ
 - Д. жамоа
3. ... – бу умумий мақсад ёки мақсадларга эришиш учун онгли мувофиқлаштирилган одамлар гуруҳи (икки ёки ундан кўп).
 - А. муассаса
 - Б. ташкилот
 - С. гуруҳ
 - Д. жамоа

4. Қуйидагиларнинг энг муҳим хусусиятлари ҳисобланади: булар унинг ҳар бир аъзосининг меҳнат операциялари бўйича ихтисослашиши, синхронизм ва бир йўналишда ишлашидир

А. муассаса

Б. ташкилот

С. гуруҳ

Д. жамоа

5. Ким менежмент соҳасида "инсоний муносабатлар мактаби" га асос солган?

А. Ф. Тейлор

Б. Анри Файол

С. Элтон Мэйо

Д. К.Левин

Ким томонидан "ижтимоий гуруҳ ва ташкилотнинг қотишмаси" ғояси илгари сурилган?

А. Ф. Тейлор

Б. Анри Файол

С. Элтон Мэйо

Д. Л.П. Буев

6. ... – бу гуруҳ ички ташкилланишининг энг юқори шаклидир.

А. муассаса

Б. ташкилот

С. гуруҳ

Д. жамоа

7. ... деганда, аъзолари умумий ижтимоий фаолият билан бирлаштирилган ва бевосита ўзаро шахсий алоқада бўлган, ҳиссий муносабатлар, гуруҳ нормалари ва гуруҳ жараёнларининг пайдо бўлиши учун асос бўлган гуруҳлар тушунилади.

А. муассаса

Б. ташкилот

С. гуруҳ

Д. кичик гуруҳ

8. ... – мақсад ва вазифаларни бирлаштирган, бевосита алоқада бўлган шахсларнинг нисбатан кам сони.

А. муассаса

Б. ташкилот

С. гуруҳ

Д. кичик гуруҳ

9. Бошқарув нуқтаи назаридан кичик ижтимоий гуруҳнинг энг кенг тарқалган хусусиятлари нечта?

А. 4

Б. 6

С. 7

Д. 5

ТАВСИЯ ЭТИЛАДИГАН АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ:

1. Майерс Д. Социальная психология. – СПб.: 1998.
2. Махмудов И. Бошқарув психологияси. –Т.: 2006.
3. Назаров А. Бошқарув психологияси. –Т.: 2021.
3. Назаров А. Менежмент ва маркетинг психологияси. –Т.: 2020.
4. Психология менеджмента / Под ред. проф. Н.С. Никифорова. –СПб.: 1997.
5. Старобинский Э.Е. Как управляют персоналом. –М.: 1995.
6. Carsten K.W. De Dreu. The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations. 2019.
7. Steven G Carley MS. Labor Unions, Management, and Industrial/Organizational Psychology. 2015.
8. Erik A. Lenderman. Human Capital Management. A Brief Review of HR, Organizational Psychology, and Economic Systems. 2017

9-БОБ. БОШҚАРУВ ФАОЛИЯТИДАГИ НИЗОЛАР ВА МУЗОКАРАЛАР ОЛИБ БОРИШНИНГ ПСИХОЛОГИК ЖИҲАТЛАРИ

Дарснинг мақсади:

Низоли вазиятлар, музокара, ташкилотни бошқаришда музокаралар, музокараларнинг моҳияти ва таснифи, музокара моделлари, услублари, музокаралардаги қийинчиликлар: тўсиқлар, конфликтлар, манипуляциялар тўғрисида маълумот бериш.

Режа:

9.1. Низоли вазиятлар ва музокара

9.2. Ташкилотни бошқаришда музокаралар

9.3. Музокараларнинг моҳияти ва таснифи

9.4. Музокара моделлари

9.5. Музокара услублари

9.6. Музокаралардаги қийинчиликлар: тўсиқлар, конфликтлар, манипуляциялар

Таянч сўзлар: менежмент, менежер, бошқарув, дистрибути, интегратив, позицион (позицион тузилиш), ички ташкилий, вертикал музокаралар, горизонтал музокаралар, юқори даражадаги музокаралар, музокара моделлари, музокаралар дилеммалари.

9.1. Низоли вазиятлар ва музокара

Низо – бу аниқ шахс ёки гуруҳлардан иборат бўлган икки ёки ундан ортиқ томон ўртасида муроа мавжуд бўлмаслиги. Ҳар бир томон ўз нуқтаи назарининг қабул қилинишига интилиб, бошқа томоннинг шундай ҳаракат қилиши учун тўсқинлик қилади.

Ҳозирги замон нуқтаи назаридан самарали бошқарилувчи корхоналарда баъзи низолар мавжуд бўлибгина қолмай, улар мавжуд бўлиши зарурдир ҳам. Албатта, низо доимо ижобий хусусиятга эга бўлмайди. Баъзи ҳолларда у

алоҳида шахс ёки бутун корхона эҳтиёжларини қондиришга тўсқинлик қилади. Лекин кўпчилик ҳолларда низолар турли фикрларни баён қилишга ёрдам беради, кўшимча ахборот, альтернатив қарорларга эга бўлиш учун имкон яратади. Бу эса қарор қабул қилиш жараёнини самаралироқ қилиб, кишиларга ўз фикрини билдириш учун имкон яратади. Ўзбек тилининг изоҳли луғатида низо тушунчаси қуйидагича талқин қилинади:

Низо – бу ўзаро келишмовчилик ёки қарама-қаршилик, душманлик, адоват орқасида туғилган ҳолат, муносабат, ихтилоф, нифоқ.

Низоларнинг тўрт асосий тури мавжуд: шахснинг ички низоси, шахс ва гуруҳ ўртасидаги низо, шахслар ўртасидаги низо, гуруҳлар ўртасидаги низо.

М. Дойч томонидан низоларнинг қуйидаги турлари аниқланган:

1. Ҳақиқий низо. Манфаатлар тўқнашуви объектив мавжуд бўлиб, қандайдир ўзгарувчан омилга боғлиқ эмас.

2. Тасодифан ёки шартли низо. Бунда низоли муносабатлар тасодифан рўй берадиган ва тез ўзгарадиган вазиятлар эвазига пайдо бўлади ва иштирокчилар томонидан англабмайди.

3. Ўгирилган низо. Идрок этилаётган низо сабаблари низо асосида ётган ҳақиқий объектив сабаблари билан боғлиқ эмас.

4. Нотўғри талқин қилинган низо. Низоли муносабатлар ҳақиқий низо иштирокчиларига эмас, бошқа шахсларга тегишли деб тушунилади.

5. Яширин низо. Объектив сабабларга кўра низоли муносабатлар рўй бериши керак, лекин зиддиятлар намоён бўлмайди.

6. Ёлғон низо. Бу низонинг объектив сабаблари йўқ ва у нотўғри тасаввурлар ва тушунмовчиликлар натижасида пайдо бўлади.

Ёлғон низо ҳақиқий низога ҳам айланиши мумкин. Жамоада низоларни бошқариш учун раҳбар бошқариш вазифаларининг ечимлари ҳақида умумий тасаввурга эга бўлиши керак. Жамоада низоларни бошқаришда раҳбар фаолиятининг энг биринчи вазифаси низоли муносабатларнинг характери ҳамда унинг субъектлари ва қатнашчиларини аниқлаштиришдир.

Бошқариш жараёнида низо — бу раҳбар, ишчи ва бошқа ходимлар ўртасида муайян масалаларни ҳал қилишда томонларнинг бир-бири билан бир ечимга кела олмаганлиги туфайли вужудга келадиган вазиятдир. Ишлаб чиқаришдаги низолар кишилар кайфиятига салбий таъсир килади ва уларнинг иш қобилиятини пасайтиради, жамоадаги “руҳий иқлим”ни ёмонлаштиради, кадрлар қўнимсизлигини кўпайтиради. Шунинг учун бу масалаларга доимо эътибор бериш – меҳнат жамоаларини бошқаришни, кадрлар турғунлигини таъминловчи шартлардан бири.

Низоли вазиятларни ечиш бўйича қарор қабул қилишда одамларнинг 4 та типи фарқланади: кўрқиб қарор қабул қилувчилар, хушёр қарор қабул қилувчилар, қарор қабул қилишдан қочувчилар ва қарор қабул қилишни ортга сурувчилар (Мельбурн сўровномаси бўйича).

Музокара – бу бирор-бир масала юзасидан келишув жараёни. Бу жараёнда, одатда, камида икки томон иштирок этади ва ҳар қайси томон ўз манфаатини амалга оширишни кўзлайди. Манфаатлари турлича бўлишига қарамай, умумий фаолият олиб боровчи томонлар маълум қоидалар доирасида ҳаракат қилиб, ўзаро қониқтирувчи ва ҳамма томонга маъқул ечим устида иш олиб борадилар. Айнан шу умумий фаолиятнинг мавжудлиги манфаат ва мақсадларни мувофиқлаштириш имкониятини туғдиради. Шунинг учун ҳам музокара орқали мақсадга эришишни хоҳловчи раҳбар бу жараёнга хос томонларни, қолаверса, хусусиятларни билиши ва кези келганда уларни бошқара олиши лозим.

9.2. Ташкилотни бошқаришдаги музокаралар

Одатда, музокаралар механизмидан фойдаланиш ҳақида менежмент ва конфликтлар муаммолари билан боғланган ҳолда сўз юритилади. Шу билан бирга, ташкилотнинг фаолиятида музокаралардан фақат низоларни ҳал қилишдагина фойдаланилмайди. Инсонларнинг кундалик амалиётида музокаралар муҳим ўрин тутди ва ташкилотлардаги ташкилий жиҳатларни, ташқи ва ички ўзаро таъсир жараёнларини таъминлашда кенг қўлланилади.

Ташкилотлар ривожланишининг замонавий тенденциялари: бозорга устувор йўналиш сифатида қараш, тадбиркорлик, бошқарувни марказсизлаштириш ва бошқа шунга ўхшаш жараёнлар асос бўладиган музокараларнинг аҳамиятини оширади.

Таъкидлаш жоизки, музокараларсиз бир қатор касблар: юристлар, педагоглар, дипломатлар, сиёсатчилар, сотувчилар, менежерлар, ташкилий маслаҳатчилар ва бошқа мутахассислар фаолиятининг амалга ошиши мумкин эмас. Кундалик ҳаётнинг одатий амалиёти – олиб-сотишдан тортиб ўқитиш ва тарбиялашгача, ишга ёллашдан тортиб хизмат вазифаларини бажаришда ўзаро ҳамкорлик қилишгача музокаралар кўникмаларига эга бўлишни талаб қилади. Уларга мисол қилиб бировнинг манфаатларини ҳисобга олишга тайёр туриш, таклифларга жавоб бериш, тинглаш, бошқаларнинг қадриятларини кўриш ва қабул қилиш қобилияти, ўзаро ҳамкорлик қилиш маҳорати кабиларни айтиш мумкин.

Шундай қилиб, атрофимиздаги инсонлар билан муносабатларга киришар эканмиз, биз муқаррар равишда улар билан музокараларга ҳам киришамиз ва музокаралар механизмларидан фойдаланган ҳолда ҳаракат қиламиз. Шу билан бирга, самарали музокаралар шунчаки унумли алоқалар билан боғланмасдан, ушбу жараённинг ўзига хос хусусиятлари: музокараларнинг юзага келиш шартлари, объектив зарурати ва олиб борилиш имкониятлари, музокаралар жараёнини белгилайдиган бошқа ҳолатларнинг ҳисобга олиншини талаб қилади.

Ушбу боб музокараларнинг моҳияти ва типологиясига, уларнинг тузилиш моделларига, шахсий музокаралар услубларига бағишланади. Музокаралардаги тўсиқлар: иложсиз вазиятлар, манипуляциялар, куч ишлатиш билан боғлиқ бўлган беқарор ҳолатларга алоҳида эътибор қаратилади, уларнинг конструктив вазифаси кўрсатилади.

9.3. Музокараларнинг моҳияти ва таснифи

Замонавий адабиётда музокаралар муаммоси турли жиҳатларда: тарих ва чуқур назариялардан тортиб, амалий қўлланиладиган адабиётгача тадқиқ қилинган. Жанрга қараб, муаллифларнинг интилишлари ва устувор қарашлари кўпроқ ёки камроқ даражада кузатилади. Баъзи манбаларда биз абстракцияларнинг юқори даражаси ва назарий моделларини кўрамиз ва улар, одатда, амалиётда чекланишларга олиб келади. Кўплаб илмий ишлар турмуш тажрибасини, аниқ йўл-йўриқлар, қоидалар ва тактик усулларни тасвирлашга бағишланган. Ушбу тадқиқотлар кенг қўлланилиш, ҳар қандай шароитда муваффақият қозониш ва ғолиб бўлиш имкониятини ривожлантиришга даъвогарлик қилади. Бироқ, агар амалиёт музокаралар учун ўзига хос муаммоларни, бутунлай аниқ бўлган иштирокчиларни, реал шароитлар ва ҳолатларни илгари сурса, у ҳолда аниқ тавсияларни қўллаш қийин бўлиши мумкин.

Музокараларни тайёрлаш ва амалий иш олиб бориш учун, аввало, назарий ва амалий ишланмаларни ёдда тутиш, стратегия ва тактикани танлаш, пухта тайёргарлик кўриш ва муайян музокаралар жараёнининг динамикасига тезкорлик билан эътиборни қаратиш фойдалидир.

Музокараларни олиб бориш маҳорати тарихи XVII асрдаги франциялик дипломат *Франсуа де Каллере* номи билан боғлиқ (бу ҳақида, масалан, *В. Мاستенбрук*, 1995. да кўриш мумкин). Гарчи музокараларни олиб бориш санъати *В.Мастенбрук* томонидан фақат дипломатик фаолият мисолида кўриб чиқилган бўлса-да, у музокараларда зарур бўладиган айрим хатти-ҳаракатлар услубларини тавсифлаган, музокарачилар нутқининг мазмундорлиги, ҳиссий тарафлари, интизоми ва шахсий хислатлари бўйича амалий тавсияларни ҳам берган. Умуман олганда, ҳулқ-атвор, фаолият ва ҳиссий назоратни, куч ишлатишни тавсифловчи феноменлар уларнинг муҳим хусусиятларини акс эттиради ва замонавий музокаралар моделларида ҳам асосий ўрин тутди.

Музокараларни ҳодиса сифатида кўриб чиқишни қаердан бошлаш

керак? Уларнинг манбаси нима ва улар қаердан келиб чиқади? Музокараларнинг бошқа алоқа жараёнларидан фарқловчи хусусиятлари нимадан иборат ва уларнинг имкониятлари қандай?

Музокараларни тавсифлаш учун семантик майдон етарлича кенг бўлиб, шу боис уларнинг моҳиятини аниқлаш учун қўлланиладиган тушунчалар бир қатор асосларга кўра бирлаштирилиши ва таснифланиши мақсадга мувофиқдир. Масалан, таснифлаш қуйидагиларга: музокаралардаги хатти-ҳаракатларнинг ўзаро таъсири ва мазмуни, ҳулқ-атвор шакллари ва ҳиссий эътибор, шахслараро муносабатлар ва уларни бошқариш усуллари, стратегия ва тактика, музокараларнинг босқичлари ва процедуралари, музокараларда ҳукмронлик ва куч кабиларга асосланиши мумкин.

Таъкидлаш лозимки, *музокаралар ўзининг моҳиятига кўра икки ёки ундан ортиқ томонларнинг ўзаро боғлиқлик нуқтаи назаридан уларнинг ҳар бири манфаатларига эришиш учун ҳаракат қилишини англатади.* Шу тариқа, музокараларнинг бевосита манбаи бу субъектларнинг ўзаро боғлиқлигидир. Ўзаро боғлиқликнинг моҳияти, унинг кучи ва йўналиши ўзаро таъсир қилувчи субъектлар ўртасида юзага келиши мумкин бўлган жараёни белгилайди.

Ҳар бир ташкилот, бир томондан, бир-бири билан ўзаро боғлиқлик, бошқа томондан, мустақиллик ва автономия истаги билан боғланган тузилмалар (бўлимлар, хизматлар, департаментлар) ва алоҳида ходимларнинг мажмуидир. Юқоридагилардан келиб чиқиб, ташкилотдаги музокаралар унинг самарадорлигини оширишнинг муҳим механизми ҳисобланади, дейиш мумкин. Энг аввало, бу ташкилий тузилма стратегия, маданият, ахборот тизими ва ўзаро муносабатларни ривожлантиришга тегишлидир.

Умуман олганда, музокаралар муносабатларнинг стратегияси сифатида ўзаро боғлиқлик ва **"ҳамкорлик – кураш"** кутбини ташкил этувчи бошқа стратегиялар қаторида кўриб чиқилиши керак. Музокаралар кўрсатилган кутблар ўртасида оралиқ позицияни эгаллайди. Бундай ҳолатда "ҳамкорлик" ва "кураш" ҳолатлари нафақат музокараларда кенг қўлланиладиган

шахслараро муносабатларнинг механизмлари сифатида, балки тегишли сабаблар билан боғлиқ бўлган, бундан келиб чиқадиган оқибатларга эга бўлган томонлар ўртасидаги муносабатлардаги принципиал рўй бериши мумкин бўлган ёндашув сифатида ҳам кўрилади. Бу ерда ўзаро боғлиқликнинг кучи ҳамда ўзаро таъсирнинг табиати ва йўналиши асосий жиҳат ҳисобланади. Демак, ўзаро боғлиқлик кучли бўлганда ва зарурат билан боғлиқ умумий мақсадлар ва манфаатлар мавжуд бўлганда, *ҳамкорлик* каби муносабатлар стратегияси пайдо бўлади. Томонлардан бирининг ўз манфаатларини бошқасининг ҳисобидан, унинг манфаатларини ҳисобга олмасдан, ёхуд минимал эътибор билан қондириш мумкинлиги тўғрисида савол туғилганда *кураш*, *жон сақлаш* муносабатлари юзага келади. Ҳар бир томоннинг белгиланган муносабатлар стратегияларидан фойдаланиши унинг имкониятлари ва шахсий танлови билан белгиланади. В.Мастенбрук (1995) у ёки бу муносабатлар стратегиясини тавсифловчи турли хил тактикаларни таққослайди. Ушбу маълумотлар 2-жадвалда келтирилган.

2-жадвал. Ўзаро таъсир этувчи субъектлар ўртасидаги муносабатлар стратегиясини тавсифловчи тактикалар

Ҳамкорлик	Музокаралар	Кураш
1	2	3
Томонлар конфликтга умумий муаммо сифатида қарайди	Конфликтга турли хил, аммо ўзаро боғлиқ манфаатларнинг тўқнашуви сифатида қаралади	Конфликт фақат ютиш, ғалаба қозониш усули сифатида кўрилади (биз ёки улар)
Шериклар ўз мақсадларини етарли даражада аниқ тузади	Шериклар ортиқча равишда ўз манфаатларининг аҳамиятини бўрттириб кўрсатадилар, аммо	Шериклар шахсий манфаатлардаги устунликни таъкидлашади

	келишув имкониятини истисно қилмайдилар	
Заиф жойлар ва шахсий муаммолар очик муҳокама қилинади	Шахсий муаммолар яширилади ёки эҳтиёткорлик билан тақдим этилади	Шахсий муаммоларга умуман эътибор қаратишмайди
Барча тақдим этилган маълумотлар ҳаққонийдир	Тақдим этилган маълумотлар бир томонлама бўлса ҳам, сохталаштирилмаган. Томонлардан бирига фойдали бўлган фактлар безатилади	Агар сохта маълумотлар ёрдамида рақибни бўйсундириш мумкин бўлса, улар бажонидил тарқатилади
Муҳокама учун саволлар реал муаммолар атамаларида тақдим этилади	Муҳокама учун саволлар муқобил ечимлар атамасида тузилади	Кўнмаслик саволлари шахсий қарор атамалари асосида тузилади
Шахсий қарорнинг таклифи иложи борица орқароққа қолдирилади	Шубҳасиз, шахсий қарорга устунлик берилади, аммо рухсат этилган чегаралар ва имтиёзлар имконияти зарурдек ҳисобга олинади	Мутлақ ва шартсиз афзалликлар барча мумкин бўлган усуллар билан ифодаланадиган ва қабул қилинадиган шахсий қарорга берилади
Таҳдидлар, чалкашликларни олиб кириш, шерикнинг хатоларидан фойдаланишга зарарли ҳолатлар сифатида	Пухта ўйланган таҳдидлар, чалкашликлар, найранглардан холис фойдаланиш	Таҳдидлар, чалкашликлар, зарба эффектлари ва б. ҳар қандай вақтда рақибни бўйсундириш учун

қаралади		қўлланилиши мумкин
Шахсий куч салоҳиятини яшириш ва ундан фойдаланмасликнинг ҳар қандай имконияти қўлланилади	Куч баъзида фойда олиш мақсадида кучлар мувозанатига таъсир қилиш учун ишлатилади	Иккала томон ҳам курашда доимий равишда куч ишлатиб, оппонентни узоқлаштирган ва ажратган ҳолда ўзаро боғлиқликни оширади
Инсонлар оппонентнинг ҳолатига киришга, ўзини унинг ўрнига қўйишга ҳаракат қиладилар	Оппонентнинг муаммоларига қизиқиш тактик восита сифатида ишлатилади	Ҳеч кимнинг бошқа томоннинг манфаатлари ва муаммолари билан иши йўқ
Ғазабланиш келгусидаги ҳамкорликка салбий таъсир этиши мумкин бўлган кескинлик муҳитини йўқотиш учун қўлланилади	Ғазабланиш ,одатда, бостирилади ёки яширин равишда, масалан, ҳазил ёрдамида ифода этилади (конструктив психологик муҳит сақланади)	Ғазабланиш кескин душманлик муҳитини қиздириш, бошқа томонни бостириш учун қўлланилади

2-жадвалдан хулосалар:

- Музокаралар томонларнинг ўзаро боғлиқлиги натижасида юзага келадиган муносабатларнинг мумкин бўлган стратегияларидан бири ҳисобланади.
- Музокаралар ҳамкорлик ва томонларнинг кураши ўртасидаги оралик ўринни эгаллайди.
- Музокаралар томонлар учун ўзаро қониқишни таъминлаб, бу муносабатлар стратегиясининг афзаллиги ҳисобланади.

Музокараларнинг моҳиятини тушуниш учун, *музокараларни олиб боровчи томонлар ўртасидаги муносабатлар, ўзаро боғлиқликдан ташқари,*

ҳар бир томон ўзининг мутлақо аниқ манфаатларига эга эканлиги билан ҳам белгиланиши, ўша моҳият шу манфаатга интилишини ҳам тасаввур қилиш муҳимдир.

Бироқ ўзаро боғлиқлик ўз манфаатларини қондириш имкониятидан ташқари, томонлар учун музокараларда ўз ҳукмронлигидан (кучларидан) фойдаланиш имкониятини яратади. Кучни тўғри ишлатиш музокаралар стратегияси ва тактикасини яратишга, муваффақиятларга эришишга ва самарали бўлишга имкон беради. Шу тариқа, ўз манфаатларига ҳаддан ташқари берилиш янада қатъий стратегияга олиб келиб, у ишончсизлик, самарадорликнинг пасайиши ва ҳатто, музокараларнинг бузилишига ҳам олиб келиши мумкин.

Музокараларда фақат ўзини кўрган ҳолда юзма-юз иш олиб боришнинг иложи йўқ. Биз бу ҳақида музокаралар моделлари ва тактикасини кўриб чиқишда батафсилроқ тўхталамиз. Шу билан бирга, ҳамкорлик қилишга назоратсиз интилиш кўпинча шахсий эҳтиёт чораларининг зарарига ишлайди. Шахсий потенциал ҳолат жабр кўради. Баъзан эса кутилган нарсага мутлақо зид натижа юзага келади: ишончсизлик, куч ишлатиш ёки таслим бўлиш истаги кучаяди. Жараёни ва кейинги ишларни ривожлантириш ўрнига оппонентни айблаш муносабатлари ўрнатилади.

Музокараларда нуфуз учун кураш, вайронкор тўқнашувлар айнан шахсий манфаатларга меъёрдан ортиқ берилиш ёки ҳаддан ташқари бир томонлама ишонч, гипертрофацияланган ҳамкорликнинг мавжудлиги натижасидир.

Шундай қилиб, музокаралар – бу айтиб ўтилган қутблар: ҳамкорлик ва кураш ўртасидаги мувозанатлаш жараёнидир.

Биз музокараларнинг моҳиятини аниқлаган ҳолда, ҳозирча уларнинг манбаларини, яъни томонларнинг ўзаро боғлиқлиги ва уларнинг ҳар биридаги шахсий манфаатларининг мавжудлигини белгиладик. Музокараларнинг ўзи нима? Ушбу жараёни қайси элементлар ташкил этади?

Мукааррар факт шундан иборатки, музокараларда асосий нарсa **маълум бир муаммони ҳал қилиш**дир. Бундан ташқари, ушбу жўшқин жараён кўплаб бошқа таркибий қисмларни ўз ичига олади. Демак, музокаралар давомида **томонлар ўртасидаги муносабатлар** ишлаб чиқилади ва ривожланади, **томонларнинг** мумкин бўлган **улушлари** аниқланади, шахсий манфаатлар ва эҳтиёжларнинг **жамоа** манфаатлари ва эҳтиёжларига таъсир қилиши рўй беради, **келишувга эришиш учун гуруҳларнинг ички музокаралари** олиб борилади, якуний **битим** қабул қилинади ва ҳ.к.

Айрим муаллифлар музокараларни турли хил фаолият турларининг мажмуи деб ҳисоблашади (*Р. Уолтон, Р. Мак-Керсис, У.Мастенбрук*). Шундай қилиб, *У.Мастенбрук* ўз концепциясини ишлаб чиқишда музокаралардаги тўртта фаолият турларини ажратиб кўрсатади. Булар: 1) тегишли натижаларга эришиш; 2) куч балансига таъсир кўрсатиш; 3) конструктив психологик муҳитни яратиш; 4) мослашувчан тактикалардан фойдаланиш. Ушбу фаолият турлари бир қатор дилеммалар асосида амалга оширилади.

У. Линкольн музокараларга амалий таъриф беришда ҳамкорлик нуқтаи назаридан келиб чиқади ва улардаги учта асосий жараённи аниқлайди. Булар: 1) муносиб алоқа; 2) самарали таълим; 3) ҳукмронликдан масъулиятли фойдаланиш.

Р. Фишер ва *У. Юри* (1990) музокараларни, аслини олганда, **тамойиллар ва амалий услублар** тўплами сифатида ифодаланадиган усул сифатида кўриб чиқиб, қуйидаги усулларга амал қилиш музокараларда муваффақият келтиради, деб ҳисоблайди:

- Муҳокама иштирокчилари ва муҳокама қилинаётган масалаларни фарқлаш зарурати.

- Асосий эътиборни позицияларга эмас, балки манфаатларга қаратиш.

- Ўзаро манфаатли вариантларни ихтиро қилиш.

Объектив мезонлардан фойдаланиш.

Ч.Л.Каррас. музокаралар жараёнининг моҳиятини барча

музокараларга хос бўлган элементларнинг йиғиндисига боғлайди. Улар 3-жадвалда келтирилган.

3-жадвал. Музокаралар жараёнининг элементлари ва уларнинг детерминантлари

Музокара жараёнининг элементлари	Детерминантлар
1	2
Кутилаётган натижалар даражаси	Мақсадларни аниқлашдаги хатти-ҳаракатлар Гуруҳдаги аъзолик Муваффақият ва мағлубият Мақсадга эришиш мотивацияси ва муваффақият Хавф Тиришқоқлик Реаллик ва психик ҳолат Шахсий таъриф
Позиция кучининг манбалари баланси	Мукофот Жазо Қонунийлик Мажбурийлик Хабардорлик Рақобатбардошлик Ноаниқлик Вақт ва куч Музокаралар кўникмаси
Процессуал- мазмун элементлари	Ҳисса бўйича музокаралар Муаммони ҳал қилиш жараёни Муносабатларни ривожлантириш жараёни:

	тажовузкорликни ишлатиш ва ҳисобга олиш; ўзаро мослашиш; очиқ ҳамкорлик; оппонент билан яқин ҳамкорлик қилиш; Позиция кучидан фойдаланиш жараёни: куч - кучсизлик тактикаси; мағлуб бўлиш ёқасида мувозанат; умум қабул қилинган кучдан фойдаланиш; иррационал ёндашувдан фойдаланиш. "Ўзи билан ўзи битим тузиш" жараёни – гендер таъсирини ҳисобга олган ҳолда шахсий манфаат динамикаси Гуруҳлараро келишув жараёни Жараённинг фаза ва вақт хусусиятлари: дастлабки муҳокама босқичи; ҳақиқий музокаралар босқичи; музокарадан кейинги босқич.
Эҳтиёжлар ва мақсадлар	Асосий эҳтиёжлар намуналари: омон қолиш воситалари; хавфсизлик; муҳаббат; фаровонлик; ўзини ифода этиш. Мақсадлар типологиялари вариантлари: пул; ҳукмронлик ва куч; билимлар; ютуқлар; қувноқлик, фаоллик ва қизиқувчанлик ҳолати; жамоат ҳаётида иштирок этиш;

	эътироф ва мақом; ҳимояланганлик ва таваккал қилмаслик истаги
Мақсадлар ва қадриятларни англаш	Оппонентнинг ўз мақсадларини идрок этиш билан боғлиқ истаклари Оппонентнинг ўз мақсадларини ўзи англаши Оппонентнинг мақсадларини англашимиз Оппонентнинг мақсадларимизни англаши бўйича истакларимиз Оппонентнинг бизнинг мақсадларимизни қандай англаши бўйича тасаввуримиз Мақсадларни шахсий идрок этиш Ҳар бир томоннинг эришган ютуқлардан мамнун бўлишини максималлаштириш
Кутилаётган қониқиш	Эквивалент ғалаба қозониш эҳтимоли камлиги Натижадан қониқиш мазмуни ва даражасидаги субъектив фарқлар Томонларнинг улушларини аниқлашдаги объектив зарурат Моддий қониқиш бу битимнинг фақат бир қисмидир. Оппонентнинг қониқиши, умидлари ва мақсадлари бўйича тахминлар Оппонентни процессуал синовдан ўтказиш зарурати

Кўриб турганимиздек, музокаралар анча мураккаб тузилишга эга бўлиб, аралаш мотивация билан белгиланади ва шунинг учун уларни ўрганиш қийиндир. Шу билан бирга, таснифларнинг ҳар хил турлари кўп жиҳатдан уларнинг моҳиятини англашга ёрдам беради. Қуйида келтирилган т и п о л о г и я ташкилотдаги музокараларни тавсифлаш учун фақат айрим изоҳлар билан қўлланилади.

Демак, бир қатор муаллифлар (масалан, *Р.Уолтон*, *Р.Мак-Керсис*) қуйидаги музокаралар турларини ажратиб кўрсатишади:

1. Дистрибутив – шахсий фойдани максимал даражада олишига қаратилган.

2. Интегратив – мақсади ўзаро фойдали вариантларга эришиш бўлган.

3. Позицион (позицион тузилиш) – томонлар ўртасида яхши муносабатларни ўрнатиш учун.

4. Ички ташкилий жамоада муросага эришишга қаратилган.

Агар биз музокараларнинг асосий хусусиятларини, аниқроғи, ўзаро боғлиқлик ва қарама-қарши манфаатлар бир вақтнинг ўзида мавжудлигини эсга олсак, уларнинг иштирокчилари ушбу икки ҳолат ўртасида доимий равишда мувозанатни сақлашлари зарурлиги аён бўлади. Шунинг учун ҳақиқий музокаралар ушбу жараёнларнинг барчасини ўз ичига олади ва **аралашган** бўлади.

Ҳамкорликка йўналтирилган музокаралар концепциясида (*У.Линкольн, Р.Фишер, У Юри*): **1) манфаатларга; 2) муаммоларга; 3) тамойилларга; 4) позицияларга** қаратилган музокаралар фарқланади. Позицион музокаралар манфаатга қаратилган ва томонларнинг манфаатларини қондиришни мотивация, мақсад, восита ва натижага айлантирадиган шакли ўзгарган музокаралардан иборатдир. Бунга конфликтли вазиятни адолатли, барқарор ва реал ҳал этишга қаратилган томонларнинг интилишлари ва хоҳиши мисол бўлиб, шундан сўнг, эҳтимол, бошқа соҳаларда ҳам, конфликтларни бошқариш доирасида музокаралар ўтказиш ва бошқа натижаларга эришиш мумкин бўлади.

Агар биз таснифлаш учун асос сифатида музокараларнинг функционал жойи – стол атрофида иштирокчилар таркибини кўриб чиқадиган бўлсак, унда музокараларнинг қуйидаги турларини ажратиш мумкин бўлади:

1. Вертикал музокаралар – масалан, юқори идоралар билан. Улар расмий ва норасмий бўлиши мумкин. Шу билан бирга, вертикал музокаралар бевосита иштирокчиларнинг музокаралар столи атрофида бўлмаганлар олдида юридик, ташкилий ёки маънавий жавобгарлигини англатади.

Масалан, бунинг учун ташкилотда ўрта чизикдаги менежернинг юқорида турган шахс билан қўл остидагиларнинг вазифаларини тақсимлаш ва қўшимча функцияларни киритиш бўйича маслаҳатлашуви ўтказилиши мумкин. Вертикал музокаралар уларда жисмонан иштирок этмаганларнинг қарорларга алоқадорлигини таъминлашга имкон беради.

2. Горизонтал музокаралар. Улар қуйидагича бўлади: а) мурасага келиш учун шахсий жамоа аъзолари ўртасида; б) қарама-қарши гуруҳ аъзолари ўртасида шахсий муаммоларни ҳал қилиш учун. Бу музокараларнинг яна бир (рухсатсиз) туридир.

3. Тасдиқланмаган.

4. Кенгайтирилган стол атрофида – қуйи комиссияларда, ишчи гуруҳларида ва б. Иккала томонга тавсияларни ишлаб чиқиш учун жамоалар вакиллариининг учрашуви жараёнини билдиради. Кейинчалик ушбу тавсиялар горизонтал, вертикал, икки томонлама ва қўп томонлама музокаралар предметиға айланади.

5. Юқори даражадаги музокаралар – гуруҳ раҳбарлари ўз жамоаларига муаммоларни ҳал қилишнинг мумкин бўлган вариантларини таклиф қилиш мақсадида гуруҳ раҳбарлари ўртасида бўлиб ўтади.

Биз кўриб чиқадиган омиллар: музокаралар жараёнини белгилайдиган томонларнинг ўзаро боғлиқлиги ва манфаатларининг мавжудлиги мутлақо ягона омиллар эмасдир. Музокаралар жараёнига алоқадор бўлмаса ҳам, унга таъсир кўрсатадиган бир қатор ташқи омиллар мавжуд. Ушбу таъсир асосида ҳар бир жамоада мавжуд бўлган манфаатлар, майллар ва устуворликлар ётади.

Бундан ташқари, бир қатор таркибий омиллар: вақт, қонунлар, иқтисодий имкониятлар ва б. мавжуд. Бунга ташқи босим ва бошқа таъсир турлари (ижтимоий гуруҳлар, обрўли шахслар, сиёсий воқелик, оммавий ахборот воситалари, учинчи шахслар ва б.нинг мақсадли босими)ни киритиш мумкин. Ушбу омилларнинг ўзи музокара қилинмайди, аммо уларни ҳисобга олиш зарурдир.

9.4. Музокара моделлари

Музокара моделлари музокаралар жараёнининг моҳияти ва уни белгиловчи омиллар асосида қурилади. Бунда муаллифлар ўз тушунчаларини ишлаб чиқиш учун бир қатор асослардан фойдаланадилар.

Юқорида айтиб ўтилганидек, У. Мاستенбрук (1996) Р. Уолтон ва Р. Мак-Керсис (1965)дан кейин музокарачиларнинг қуйидаги турли фаолият турларини аниқлашга асосланган музокараларга ёндашишдан келиб чиқади: 1) тегишли натижаларга эришиш; 2) куч балансига таъсир кўрсатиш; 3) конструктив психологик муҳитни яратиш; 4) жараёни ривожлантириш учун мослашувчан тактикалардан фойдаланиш. Бундан ташқари, у ўз моделини яратиш учун яна иккита сабабни келтиради. Булар: **1. Музокараларда ишлаб чиқиладиган характерли хатти-ҳаракатлар:** а) ҳамкорлик – кураш; б) шакллантириш (ёки тадқиқот) – четланиш; ва **2. Музокаралар дилеммалари:** а) кўнгилчанлик ёки ўжарлик; б) итоаткорлик ёки ҳукмронлик; в) киришимлилик ёки адоват; д) шакллантириш ёки четланиш. Шунингдек, таркибий қисмларнинг ўзи фаолият типлари, хатти-ҳаракатлар турлари ва музокаралар дилеммалари ўртасидаги ўзаро алоқа ўз мантиғига эга. Демак, хатти-ҳаракатларнинг биринчи тури – "ҳамкорлик – кураш" энг муҳим музокаралар дилеммаларини музокаралардаги фаолият турлари билан мувофиқлаштиради ва бирлаштиради. Иккинчи тур – "шакллантириш (ёки тадқиқот) – четланиш" музокараларнинг босқичлари ва процедура жиҳатларини англатади.

Биринчи параграфда томонларнинг ўзаро боғлиқлиги билан белгиланадиган муносабатларнинг хусусиятлари ва мумкин бўлган стратегиялари батафсил кўриб чиқилган (2-жадвалга ҳам қаранг). Шунга эътибор бермоқ лозимки, ушбу икки турдаги хатти-ҳаракатлар музокаралардаги муаммоларни ҳал қилишга ёрдам берадиган ўзаро боғлиқликнинг турли шакллари енгиб ўтишга имкон беради. 4-жадвалда характерли фаолият турлари, музокаралар дилеммалари, музокаралар

тактикалари ва уларнинг умумий ўзаро боғлиқлигини кўрсатувчи музокараларнинг фаолият модели келтирилган.

Шундай қилиб, музокараларнинг фаолият модели уларнинг моҳиятини акс эттирувчи асосий муаммони ҳал қилиш усулини кўришга имкон беради. Булар: 1) қандай қилиб бузғунчилик ёки ўжарлик қилмасдан ўз манфаатларини ҳимоя қилишга эришиш мумкин; 2) қандай қилиб бошқа томоннинг камроқ қаршилиқ кўрсатишини келтириб чиқариш ва биргаликдаги ечимларни излаш учун янада қулай шарт-шароитларни яратиш (масалан, фаолият турларининг қўшилиши, дилеммалар шкалаларидаги ҳолат ва тактикаларнинг намуналарини 4-жадвал – *самарали музокараларда кўринг*) мумкин. Шунга эътибор бериш лозимки, бундай музокараларга қуйидагилар хосдир: 1) муайян, меъёрдаги қаттиқ куч мувозанатини сақлаш; 2) музокараларда конструктив муҳитни яратишга ёрдам бериш; 3) процессуал мослашувчанликка интилиш; 4) турли хил тактикаларни ижодий қўллаш. Музокараларнинг бундай кечишида бутун жараёни олға суриш, шунингдек ҳар икки томон манфаатларига эришиш мумкин.

Музокараларнинг тамойилларга йўналтирилган модели (У. Линкольн, Р. Фишер ва У. Юри) кўпинча муаммоларга йўналтирилган моделнинг самарадорлиги билан таққосланади ва қарама-қарши қўйилади. Моделнинг ўзи қуйидаги учта омилга асосланади: 1. Қадриятлар, эътиқодлар ва муносабатларнинг индивидуал тамойиллари тизими сифатида тушуниладиган *манфаатлар*; 2. Музокараларда муҳокама қилинадиган ва ечими яқинда томонлар манфаатларини қондиришга олиб келадиган масалалар – *муаммолар*; 3. *Таклифлар*, яъни муаммоларни ҳал қилиш ва манфаатларга эришиш усуллари.

Томонларнинг манфаатлари – *ширтирокчиларни музокараларга ундайдиган сабаб, шахснинг эҳтиёжлари ва талаблари*. Улар анча сирли аҳамиятга эга бўлиб, шу сабабли манфаатларнинг мазмунини музокараларга олиб чиқиш одати қабул қилинмаган. Ҳеч бўлмаганда, манфаатлар тўғридан-тўғри музокаранинг предмети бўла олмайди. Кўпинча томонларнинг

манфаатлари қарама-қарши мазмунга эга бўлади. Масалан, ишга ёллашда бир томон ҳиссага мос равишда максимал иш ҳақини олишни истаса, иккинчиси имкон борича энг кам миқдорни тўлашни хоҳлайди.

Нима учун музокараларга интилишга ё моддий фаровонлик, ёки хавфсизлик, ўзини-ўзи ифода этиш, ҳукмронлик ва куч, билим ва омилкорлик, миннатдорлик ва муҳаббат сабаб бўлиши мумкин. Булар манфаатлар, ҳаракатлантирувчи кучлар ва музокаралар олиб боришга мажбур қиладиган сабаблар ҳисобланади. *Манфаатлар – бу манتيқни ташиқил этувчи жиҳат, музокараларнинг манбайи ва асоси.* Бундан ташқари, манфаатлар рационал ва иррационал мотивация соҳасида ҳам ётиши мумкин бўлиб, бу уларнинг сирли ва махфий аҳамиятини янада оширади. Музокаралар жараёни барча манфаатлар – шахсийдан тортиб амалийгача, бевосита иштирокчилар манфаатларидан тортиб тўғридан-тўғри музокаралар столида бўлмаганларнинг манфаатлари уйғунлигигача асосланган. Уларнинг барчаси инобатга олиниши ва қўлга киритилиши мақсадга мувофиқдир. Музокараларнинг муваффақияти ва мазмунан қониқиши шунга боғлиқ.

Кўпинча манфаатлар *позициялар* билан адаштирилади, бу эса музокараларнинг тўхталишига, иложсизликларга, конфликтларга ва ҳатто, муносабатларнинг узилишига олиб келади. Бунга товарларни ташиш нархига ўз эътиборини қаратган сотувчи ва харидорнинг музокаралар жараёни мисол бўла олади. Ушбу мунозаранинг ортидан улар бошқа масалаларда ўзаро манфаатлар учун имкониятларни қўлдан бой бермоқдалар, ўз позицияларида туриб олиш уларнинг муносабатларига путур етказиши мумкинлигини эса гапирмаса ҳам бўлади. Тўғри, шундай вазиятлар ҳам бўладики, уларда позициялар алоҳида босқичлар ёки умуман музокаралар жараёни учун асос бўлиб хизмат қилади, булар позицион савдолар ҳолатларидир. Аммо бу музокараларнинг алоҳида тури бўлиб, у ўз мақсадлари ва уларга эришиш йўлларига эга.

Муаммолар – бу музокараларда муҳокама қилинадиган жиҳатлар, томонларнинг манфаатларидан келиб чиққан кун тартибидаги масалалар

ҳисобланади.

Таклифлар – бу муаммолар қандай ҳал қилиниши ва манфаатлар қондирилиши.

Таклифларни сифатли ва миқдорий жиҳатдан баҳолаш мумкин. Бу пул, моддий ресурслар, товарлар, ҳудудлар ва бошқалардир. Манфаатлар эса, аксинча, кўпроқ субъектив ўлчовга эга. Масалан, мен бир хил пулни ўз манфаатларимнинг энг кенг доирасига – аён бўлганидан тортиб ғалати, иррационал ва ақл бовар қилмайдигангача сарфлашим мумкин.

Демак, агар биз *манфаатлар*ни англамоқчи бўлсак, **нима учун?** (нима учун фаоллик намоён бўлади? Нима учун томон музокараларга бормокда?) деган саволни беришимиз керак. Агар биз *муаммолар*ни билишни истасак: **нима?** (музокараларда нимани муҳокама қиламиз ва нима қониқишимизга олиб келади?) деган саволни беришимиз керак. Агар биз *таклифлар*ни тушунишни истасак, **қандай қилиб?** (муаммоларимизни қандай келишувлар, қайси муайян шартнома орқали қандай ҳал қилишимиз мумкин? деган саволни қўйишимиз керак.

Ҳамкорлик ва принципларга йўналтирилган музокаралар моделида манфаатлар, муаммолар ва таклифларни бирлаштирадиган махсус шакллар ишлаб чиқилган. Уларнинг тўлдирилиши музокараларни муваффақиятли тайёрлаш ва ўтказишга ёрдам беради. Кўрсатилган тоифалар (манфаатлар, муаммолар, таклифлар) га қўшимча равишда ушбу шаклда альтернативалар, бузилган музокараларнинг натижалари каби позициялар, таклифлар тизими – бошланғичдан тортиб кейингилари орқали максимал даражадаги эҳтимолий воз кечиш (якуний таклиф)гача ва кун тартибидаги мавзулар мавжуд (5-жадвалга қаранг).

5-жадвал. Музокараларда таклифларни тайёрлаш ва тақдим этиш шакли

(рақамларнинг юқори қатори – тақдимотнинг кетма-кетлиги, пастки қисми – тўлдириш тартиби).

Музокаралардаги манфаатлар (нима учун?)	Музокаралардаги муаммолар (нима?)	Тақлифлар (қандай қилиб?)					Бузилган музокаралар натижалари	Альтерна-тивалар
		Дастлабки	Иккинчиси	Кейингилари (биринчи, иккинчи, учинчичи)	Сигнал тақлиф (чекинишлар)	Максимал хатти- харкатлар тақлифи (якуний)		
1	2			5	6	7	8	
1	2			5	6	7	8	

Таъкидлаш лозимки, ўзи ва қарама-қарши томон учун тўлдирилган тақлифларни тайёрлаш ва тақдим этиш шакли, шубҳасиз, музокараларда ёрдам берадиган муҳим восита ҳисобланади. 6-жадвалда Музокараларга тайёргарликнинг асосий масалалари келтирилган шаклни тўлдириш орқали ҳам буни осонлаштириш мумкин.

6-жадвал. Музокараларга тайёргарликнинг асосий масалалари

Музокара иштирокчилари учун муҳим саволлар ва уларнинг мазмуни				
Муҳим савол	Мазмуни	Менинг томоним	Қарама-қарши томон	Бошқалар
Томонларнинг манфаатлари	Музокаралар мавзусига ким алоқадор манфаатлар			

худуди: а) шахсий б) амалий	мазмуни: а) мумкин бўлган спектр; б) асосий манфаатлар			
		Менинг манфаат- ларим	Эҳтимолий вариантлар	Бошқа томон манфаат лари
Манфаатлар билан ишлаш вариантлари	Манфаатларни қондириш учун вариантларни танлашни таъминлаш: Умумий манфаатларингизни ошириш йўллари қидириш: (масалан, захираларни бирлаштириш)			
		Тараф- дор	Қарши	
Альтернатива- лар	Бир нечта альтернатива вариантларини топиш Энг яхши альтернативани танлаш Кучлироқ альтернативани яхшилаш йўллари аниқлаш Бошқа томонга очиқ бўлган альтернативаларни аниқлаш Бошқа томоннинг энг яхши альтернативаларини баҳолаш			
Таклифларни	Стандартларни қўллаш			

легитимлаш- тириш усуллари	Адолат тушунчасидан фойдаланиш Қабул қилинган қарорни тушунтириш учун жозибали вариантни таклиф қилиш			
Алоқа	Ўз таклифларини шубҳа остиға қўйиш Тақдим этиш шаклини ўзгартириш, тушунишни таъминлаш			
Ўзаро муносабатлар	Муносабатларни муаммоларнинг моҳиятидан ажратиш Яхши амалий муносабатларни қуриш			
Келишувлар (мажбурият- лар)	Шартномаға киритиш учун масалаларни аниқлаш Келишув сари қадамларни режалаштириш: дастлабки келишув ҳар бир масала бўйича манфаатларни ҳисобға олиш			

Таклиф этилган моделлар ўзларининг амалға ошириш воситаларига (4, 5-жадвалларға қаранг) ва концептуал асосларига эға. Музокараларнинг ушбу моделлари учун музокаралардаги фаоллик ва томонларнинг принципиал ёндашув – ҳамкорликка кўрсатма орқали манфаатларига йўналтирилганлик асос бўлган.

Музокаралар моделини яратиш учун музокаралар жараёнини тўлиқ камраб олишға олиб келадиган ва уни бошқаришға имкон берадиган асосни

топиш лозим. Бундай моделларга мисоллар қуйидагилар бўлиши мумкин:

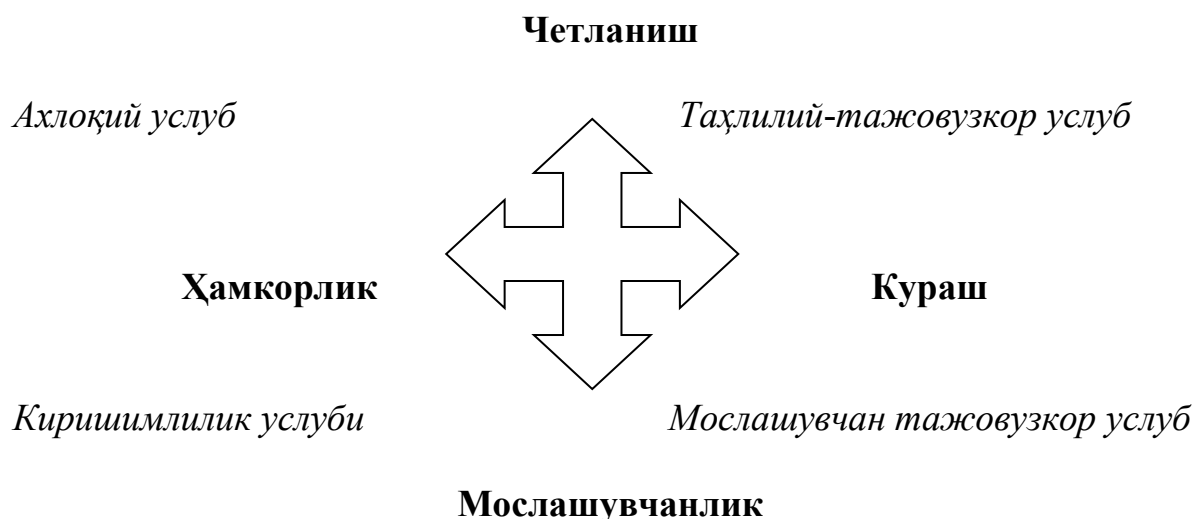
- Ҳодисаларнинг мазмунини, музокараларнинг турли босқичлари ва фазаларига нисбатан уларнинг динамикасини ҳисобга оладиган **музокараларнинг фазали модели;**
- **Шахсият модели;** бунинг асосида музокарачиларнинг зарур фазилатлари, хусусиятлари ва шахсий услубларининг хусусиятлари ётади;
- Музокараларнинг тактик усуллари асос қилиб олувчи **"техник" модель;**
- Музокараларни режалаштиришнинг турли: масалан, стратегик, маъмурий, тактик даражаларини ҳисобга олишга асосланган **бошқарув модели;**
- **Конфликтнинг конструктив функциясидан фойдаланишга асосланган модель** ва бошқалар.

Ҳақиқий музокаралар амалиёти унинг самарадорлигини оширишга қаратилган музокаралар жараёнининг омилларини ҳар томонлама кўриб чиқишни талаб қилади. Аслида, улар ҳар хил моделлар ва концепцияларга тегишли бўлиши мумкин. Бу эса у ёки бу тарзда аниқланган қонуниятларни амалий ҳисобга олишнинг аҳамиятини камайтирмайди.

9.5. Музокара услублари

Музокаралардаги шахсий жиҳат жуда кенг: манфаатлардан тортиб, уларнинг хилма-хил гаммалари билан ҳиссий реакцияларнинг ўзига хос хусусиятлари ва типик хулқ-атвор хусусиятларигача намоён бўлади. Мувозанатли ўзаро боғлиқлик шароитида турли хил манфаатлар тўқнашуви юзага келганда, музокаралардаги қийин шароитлар иштирокчиларнинг ҳамкорлиги ва рақобатининг намоён бўлишида етарлича мослашувчанликни талаб қилади. У. Мاستенбрук (1995) шуни кўрсатадики, бу асосан, иштирокчилар хатти-ҳаракатларининг икки тури: ҳамкорлик – кураш ва мослашувчанлик – четланиш билан белгиланади. Уларнинг хусусиятлари юқорида етарлича, батафсил берилган. Бу ерда биз ушбу хатти-

ҳаракатларнинг кутбли томонларни яратишини таъкидлаймиз. Агар биз уларни ўзаро перпендикуляр кесишган чизиқлар шаклида тасаввур қилсак, унда музокаралардаги ўзаро таъсир кўрсатувчи томонлар хатти-ҳаракатларининг эҳтимолий услубий жиҳатларига ва тегишли музокара услубларига эга бўламиз (2-расмга қаранг).



2-расм. Музокараларда ўзаро таъсир кўрсатувчи томонлар хатти-ҳаракатларининг услубий профили.

Уларни қуйидаги йўналишларда кўриб чиқиш мумкин: а) *қўллашдаги афзалликлар*; б) *самарасиз жиҳатлар*; в) *конфликтга олиб келадиган кўринишлар* (7-жадвалга қаранг).

7-жадвал. Музокара услублари

Усуллар	Ахлоқий	Таҳлилий-тажовузкор	Киришимли	Мослашувчан тажовузкор
Афзалликлар	Умумий манфаатлар, тамойиллар	Пухта таҳлил Рад этиб бўлмайдиган	Ахлоқийлик, шахсий жозибадан	Ҳамма нарсани қилиш ва улгуриш

	ва қадриятлар мавжудлиги- га ишонч ва дадиллик Юқори стандартлар- ни ўрнатиш Умумий манфаатлар- га асосланган ечимларни излаш Мустақил фикрлаш Тамойиллар- га риоя қилиш	далиллар ва рақамларни афзал кўриш Яхши қурилган мантик Музокаралар бошланишидан олдин мавжуд бўлган барча альтернативалар га эътиборли муносабатда бўлиш Яхши ўйланган процедуралар Мақсадларга эришишда башорат ва қатъийлик	фойдаланиш Дипломатия Муҳитга ижобий таъсир Тажриба қилишга тайёрлик Интегратив ечимларга сезгирлик ва мослашувчанлик	истаги Ҳамма нарсада мукаммаллик- ни севиш Мавжуд барча нарсадан устун тарафини олиш фойдаланиш Муаммони динамик ҳал қилиш Ҳам ўзи томонидан, ҳам шерик томонидан чақириқларга мойиллик
Унумсиз жиҳатлар	"Арзғўйлик" ҳолати, орқага чекиниш Янги фикрларга жавоб беришга тўхтаб	Қатъийлик Музокаралар столидаги муҳитга бепарволик Тафсилотларга ҳаддан ташқари эътибор Импровизация	Оппонентнинг кучини текширишдан қочиш Кам қаршилиқ кўрсатиш Амбивалентлик	Бошқаларга кам имконият қолдиради Осон қизишади Сабрсизликни кўрсатади

	қолиш Идеаллар ва умум қабул қилинган қадриятлар- ни талаб қилинадиган дан ортиқ афзал кўриш (хаёлпараст- лик)	қилишга қобилиятсизлик		
Конфликтга олиб келади- ган ҳолатлар	Бировнинг фикрига қатъий риоя қилиш Ўз фикридан осонликча четлашиш Хафагарчи- ликни намойиш қилиш Четлашилиш	Ўзларининг ҳақликларига тобора кўпроқ "далиллар" келтириш Бўш келмаслик	Муросага ҳаддан ташқари содиқ- лик Уйғунлик ва яхши муносабатларни сақлаш истаги туфайли мулойимлик	Ноҳақ бўлган ҳолатда ҳам бўш келмаслик Жиззакилик Босимни бошқа томонни ташаббусдан махрум қилиш воситаси сифатида ишлатиш

Музокараларда тўрт услубдан қайси бири устунлик қилади? Қайси бири сизнинг музокаралардаги хатти-ҳаракатларингизга ҳаммасидан кўпроқ мос келади? Ушбу саволларга жавобларни аниқ музокараларда қатнашиб, муайян ҳолатни муҳокама қилиш орқали олиш мумкин. Музокараларнинг стилистик

хусусиятлари нуқтаи назаридан музокаралар бўйича мутахассисларни тавсифловчи маълумотлар (улар 8-жадвалда келтирилган) жуда ўринли ҳисобланади.

**8-жадвал. Музокаралар бўйича мутахассис
хусусиятларининг тавсифлари
(Каррас бўйича)**

Ўрин	Баҳо	Вазифанинг бажарилиши	Ўрин	Баҳо	Коммуникативлик
1	15,0	Режалаштириш маҳорати	1	11,9	Ўз фикрларини ифода этиш маҳорати
2	8,3	Муаммоларин ҳал қилиш маҳорати	2	9,3	Тинглаш маҳорати
3	7,8	Мақсадга интилувчанлик	3	9,3	Хатти-ҳаракатларни мувофиқлаштириш қобилияти
4	7,7	Ташаббускорлик			
5	6,4	Музокаралар предметини билиш	4	8,2	Ҳис-туйғу билан муносабат билдириш
6	3,4	Ишонччилик	5	6,9	Баҳслашиш маҳорати
7	1,2	Тиришқоқлик	6	5,2	Роль ўйнаш маҳорати
			7	1,5	Новербал алоқа
		Тажовузорлик			Ўзига ўзи баҳо бериш
1	13,0	Позиция кучидан фойдаланиш	1	11,9	Оппонентнинг ҳурматига эришиш маҳорати
2	9,3	Беллашишлик	2	10,0	Ўзини-ўзи ҳурмат қилиш
3	8,9	Жамоада етакчиликка интилиш	3	9,4	Ўзини-ўзи назорат қилиш

4	5,8	Тиришқоқлик	4	8,8	Ахлоқий меъёрлар
5	5,0	Хавфга тайёр туриш	5	6,2	Шахсий қадр-қиммат ҳисси
6	3,5	Дадиллик	6	5,0	Бошлиқлар ҳурматиға сазовор бўлиш маҳорати
7	1,6	Ҳимояланиш маҳорати	7	3,9	Хавфни ёқтирмаслик
			8	1,7	Ташкилотдаги ўрни
Ўрин	Баҳо	Киришимлилик			
1	13,1	Шахслараро мулоқот	Ўрин	Баҳо	Фикрлаш жараёни
2	11,0	Очиқлик	1	12,2	Босим остида аниқ фикрлаш маҳорати
3	10,3	Одоблилик	2	12,2	Умумий амалий маҳорат
4	7,8	Сабр	3	10,0	Муаммо моҳиятига кира олиш маҳорати
5	7,7	Ёқимлилик	4	8,9	Таҳлилий фикрлаш қобилияти
6	4,8	Ташқи кўриниш			
7	4,1	Мурасаға бора олиш маҳорати	5	7,0	Қатъиятлилик
8	1,5	Ишончилилик	6	6,5	Музокараларни олиб бориш маҳорати
			7	5,4	Истиқболни кўра билиш маҳорати
			8	1,0	Маълумотлилик

Агар энди мутахассисларнинг ушбу шахсий фазилатларидан музокаралар учун хос бўлган фаолият турларига нисбатан қўлланилишини кўриб чиқиб, қуйидаги хулосаларни чиқаришимиз мумкин бўлади:

1. **Тегишли натижаларга эришиш.** Бу ушбу инсон муайян позицияни танлаб, унинг нуқтаи назари, таклифлари, далиллари ва ён босишларида, ўзи учун қулайроқ бўлган мурасага қандай эришишида акс этишини англатади.

2. **Куч балансига таъсир кўрсатиш.** Куч балансини ўзгартиришга уринишлар муқаррар, лекин қаршилик кўрсатиш тажовузкор хатти-ҳаракатни келтириб чиқаради. Бироқ, пешқадам ўрнини эгаллаш, очколарни ҳисоблаш ва ўжарликни намоён этиш музокараларга (“итоаткорлик – деспотик ҳукмронлик” дилеммаси) эмас, балки кўпроқ курашга олиб келади.

3. **Конструктив психологик муҳитни яратиш.** Бундай ҳолда, шахсий муносабатларга эътибор қаратилиб, унда дилемма “очиқлик – душманлик”дан иборат бўлиши мумкин. Музокаралардаги қийинчиликларни адоват ва ғазаб билан чалкаштирмаслик керак. Гипертрофик очиқлик ва босиб турувчи устунлик тенг даражада самарасиздир.

4. **Мослашувчан тактикадан фойдаланиш.** Гап музокаралар жараёнида нисбий ҳаракатлар эркинлигига эга бўлиш ва уни ривожлантириш, яъни мослашувчан тактикани қўллаш, интеграция имкониятини топиш ҳақида боради.

9.6. Музокаралардаги қийинчиликлар: тўсиқлар, конфликтлар, манипуляциялар

Музокарачилар учун қийинчиликлар истисно бўлмай, балки кўпроқ одатий ҳолатдир. Бироқ кўпчилик тўсиқлардан, ўткир ҳиссий муносабатдан, ноодатий хатти-ҳаракатлардан, очиқ ва яширин манипуляциялардан кўрқишади, чунки бундай кўринишлар режаларни бузади, иложсизлик, умидсизликни келтириб чиқаради ва кескинликнинг кучайишига олиб келади, бундай ҳолатларда тўсиқлар пайдо бўлиши муқаррардир. Кўпинча улар қарши томон оппонентини бўйсундиришни мўлжаллаганда, куч ва қатъиятлилиқни текширганда унга таъсирни кучайтириш учун ишлатилади. Бундан ташқари, тўсиқлардан янги маълумотлар олиш, альтернативаларни кидиришда фойдаланилади.

Тўсиқларга қуйидаги хатти-ҳаракатлар ҳам олиб келиши мумкин:

- *"Бизда ҳаммаси яхши, хавотирланишга асос йўқ"* каби шахсий куч ва туйғуларга ортиқча баҳо бериш;
- Музокаралар олиб бориш учун соҳаларни изламаслик. *"Биз кўпроқ нарсани қилишга қодир эмасмиз"* ;
- Самимийлик ёки ўз имкониятлари ҳақида аниқ маълумотнинг йўқлиги, йиғилишлардаги: *"Нега бизга ишонмайсиз? Биз масалаларга етарлича масъулият билан ёндашамиз"* мазмунидаги устунлик қиёфаси;
- Туннел ҳулқ-атвори: *"Биз фақат яхшиликни тилаймиз, лекин шерикларимиз масъулиятсиз, тажовузкор, жиноятга аралашган ва ҳ."*; *"Агар улар курашмоқчи бўлсалар, бунга эга бўлишади. Бизга ҳеч нарса қолмайди"*.
- Икки томон учун катта йўқотишлар билан тавсифланадиган *курашнинг авж олишига ёки тўсиққа олиб борадиган эскалация.*
- Эскалация томон ривожланишга мойиллик, бу бўйича ташвишланиш, шахсий манфаатларни: *"Эскалациянинг оқибатлари биз учун қанчалик жиддий бўлади? Биз қанчалик ўзаро боғлиқмиз?"* дея аниқлаш.

Муаммони ҳал қилиш йўллари:

Вақтдан тўғри фойдаланиш: кечиктиришлар, уларни узайтириш;

Турли хил фикрлардан фойдаланиш;

Алтернативалар бўйича қўшма тадқиқотлар;

Воқелар йўналишини тубдан ўзгартирадиган асосий таклифларни киритиш;

Юқори даражадаги маслаҳатлашувлар, музокараларни ўтказиш ва ҳ.;

Муҳокама қилинадиган масалалар сонини чеклаш.

Конфликт музокараларни ривожлантириш омили сифатида.

Музокаралар билан боғлиқ конфликтларнинг ривожланаётган функциялари

тўғрисидаги меъёрлар музокаралар жараёнининг қуйидаги бир қатор умумий хусусиятларига асосланади:

Биринчидан, музокаралар уларнинг иштирокчилари манфаатларини мувофиқлаштириш механизми ҳисобланади.

Иккинчидан, музокаралар ушбу манфаатлар нафақат мавжуд бўлган, балки тушунилган тақдирда ҳам ўринлидир.

Учинчидан, музокаралар томонлар манфаатларининг ўзаро боғлиқлиги мавжуд бўлган ҳолларда ўтказилиши мумкин.

Тўртинчидан, ўзаро боғлиқлик иштирокчилар манфаатларининг қарама-қарши мазмунини истисно қилмайди ва шунинг учун у табиатан **жанжалбон**дир. Масалан, бир томоннинг нархни ошириши иккинчи томоннинг оладиган фойдаси камайишига олиб келади. Бундай ҳолатда ўта қаттиқ ва ўжар хатти-ҳаракатлар музокараларнинг ўзига хавф солади, чунки келишув жараёни ўрнига истиқболсиз қарама-қаршилик ва конфликт юзага келиши мумкин.²⁰

Шу билан бирга, музокаралардаги конфликтлар, умуман ҳаётда бўлгани каби, ривожланишнинг муҳим воситасидир. Бу, биринчи навбатда, музокаралар жараёнининг ўзига: хатти-ҳаракатлар, ҳиссий жиҳат, назорат, кучни ишлатиш ва ҳ.ни тавсифловчи ҳодисаларга тегишлидир.

Шундай қилиб, музокаралардаги конфликтлар иштирокчиларга қуйидагиларга имкон беради:

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. Ўз манфаатларини шерик манфаатлари билан ўзаро боғлаган ҳолда чуқурроқ англаш.2. Қаршилик сабабларини таҳлил қилиш ва тўсиқлар пайдо бўлганда мақбул вариантларни топиш.3. Муносабатларда кучларнинг маълум бир мувозанатни сақлаш.4. Конструктив психологик муҳитни яратиш.5. Тактик усуллардан мослашган ҳолда фойдаланиш. |
|---|

²⁰ David M. Martin. Manipulating Meetings: How to Get what You Want, when You Want it. Pitman, 2005. p 98.

6. Мурасага эришишда позицияларни ўзгартириш, тузатиш ва яхшилаш учун воситаларга эга бўлиш.

Музокараларда конфликтлардан фойдаланишнинг ўзига хос хусусиятларга ва реал механизмларга, белгиларга ва изоҳларга эга бўлиб, уларни англаш ва улардан фойдаланиш музокаралар жараёнининг самарадорлигини оширишга имкон беради.

Боб бўйича назорат саволлари:

1. Низоли вазиятлар нима?
2. Раҳбар фаолиятида музокараларнинг ўрни қандай?
3. Музокара олиб бориш босқичларини айтиб беринг
4. Музокара якунига салбий таъсир этувчи психологик омиллар нималардан иборат?
5. Музокара жараёнида ўзга томоннинг тасодифан қаршилик кўрсатиши нима?
6. Музокара давомида ёлғон ишлатиш нима учун керак бўлиши мумкин?

Мустақил иш топшириқлари:

1. Конфликт ва музокаралар.
2. Мунозаралар жараёни психологияси
3. Музокаралар олиб боришнинг психологик асослари.
4. Мунозаралар жараёни психологияси.
5. Низоли ҳолатларда шахс тоифалари ва уларнинг характеристикаси

Талабалар учун кейс топшириқлар:

1-Вазифа.

Турли хил одамларни қандай рағбатлантириш мумкин?

Сиз кичик бир бўлим бошлиғисиз ва қўл остингизда уч киши бор. Булар Даврон, Алишер ва Санжар. Айни пайтда сизнинг асосий эътиборингиз

бўлимингиз самарадорлигини оширишга қаратилган бўлиб, муваффақият калити бу сизнинг ходимларингизни иложи борида ғайратли сақлашдир. Ходимлар ҳар бирининг қисқача тавсифи. Даврон компанияга ўзини бағишлаган, у барча қоидалар ва меҳнатга ҳақ тўлаш тизимини ижобий қабул қилади. У жуда ёқимли йигит, аммо унинг муаммоси шундаки, унда ўзи мустақил қила оладиган жуда оз нарсани бор. Даврон ўзига ишониб топширилган вазифаларни виждонан бажаради, лекин шу билан бирга у ижодий ҳаёлотдан маҳрум бўлиб, ўзи қарор қабул қилиш зарур бўлганда, ўз қарамлигини ҳис қилади. У жуда уятчан ва бошқа бўлимларнинг ходимлари билан ишлашга тўғри келганда ўзини ишончсиз ҳис қилади. Алишер эса аксинча ниҳоятда қирқимли ва дўстона одам. Бироқ, у тушунилиши қийин бўлган одамлар турига киради. Унинг ҳам олиш кунлари сони компанияда қабул қилинган меъёрлардан ошиб кетади. Бу нарсани оиласига жуда яхши таъсир қилади (унинг иккита фарзанди бор) ва уларни ҳаётидаги энг муҳим нарсани деб ҳисоблайди. Унинг сўзларига кўра, унинг учун ишлаш бу оиланинг асосий эҳтиёжларини қондириш учун пул топиш воситасидир. Алишер ўз ишини масъулиятли ва виждонан бажаради. Уни иш таърифига қирмайдиган янги ғоялар ва вазифаларни ишлаб чиқиш ва амалга оширишга жалб қилиш учун қилинган барча уринишлар муваффақиятсизликка учрайди. Санжар яқинда ишга қабул қилинди ва ўзини жуда қатъиятли ва меҳнатсевар инсон сифатида кўрсатди. У пул учун ишлаётганини яширмайди ва агар унга катта маош таклиф қилинса, иш жойини тезда ўзгартиради. Санжар жуда яхши ишлайди ва ҳафтада етти кун ишлаши мумкин. У ҳақиқий етакчи. Охириги иш жойидан келган раҳбар уни етакчи ва кучли шахс сифатида тавсифлади. У жуда яхши ишлаган бўлса ҳам, у ерда ундан қутулувчилар кўп эдилар. Санжар ҳар доим бахтсиз эди, у доимо бир нарсани – иш ҳақининг ошишини ёки қўшимча имтиёзларни соғинарди.

2-Вазифа.

Компанияда меҳнатга ҳақ тўлаш

"Лидер" компанияси 1991-йилда кичик ва ўрта корхоналарни бошқарув ҳисобини автоматлаштириш учун дастурий таъминот билан таъминлаш мақсадида ташкил этилган. Компания фаолияти давомида меҳнатга ҳақ тўлаш тизими бир неча бор ўзгарган. Дастлаб, дастурчилар тугалланган буюртмалар қийматининг фақат фоизини олишди. Дастлаб ушбу тизим жорий этилгандан сўнг мутахассисларнинг меҳнат унумдорлиги ошди ва бир йилдан сўнг у пасайишни бошлади. Белгиланган иш ҳақи тизими ҳам сезиларли яхшиланишга олиб келмади. Тез орада фирма айланмаси ошди ва компаниянинг кўплаб дастурчилари бошқа корхоналар билан мустақил равишда ҳамкорлик қилишни бошладилар. Компания раҳбарияти ходимларни меҳнат унумдорлигини оширишга ва уларнинг малакасини ошириш учун рағбатлантириш орқали янги иш ҳақи тизимини жорий этиш зарур деган хулосага келишди. Раҳбарият ушбу схемани иложи борида шаффоф бўлиши, ишчи ва иш берувчининг манфаатларини автоматик равишда тартибга солиши керак деб ҳисоблаган. Ходимнинг шахсий ютуқлари иш ҳақи миқдорини аниқлаш учун асос бўлди, яъни бир чоракда ишлаган соат сони 80 соатлик иш учун ходим белгиланган миқдордаги пул олади. Агар у 120 соат ишласа, унда бу миқдор ошади. Шундай қилиб, компания раҳбарияти ўз ходимларининг малакасини ошириш муаммосини ҳал қилишга ҳаракат қилмоқда. Ходимларнинг садоқатини ошириш учун компания фойда тақсимлаш лойиҳасини ишлаб чиқди. Ушбу лойиҳанинг моҳияти ходимнинг иш ҳақи билан боғлиқ йиллик тўловлардир. Ишнинг биринчи йилидан сўнг, ходим йиллик умумий иш ҳақининг 5% миқдорида, иккинчисидан кейин 9% , учинчи ва ундан юқори 12% миқдорида мукофот пули олади. Компания раҳбариятининг фикрига кўра, янги тизимга ўтиш жуда оғриқли эди. Ушбу тизим жорий этилгандан сўнг, баъзи ходимлар ишдан бўшаш тўғрисида ариза ёздилар, чунки янги тизим уларга "чап томонда ишлашга" имкон бермади, бошқалар билан тушунтириш ишларини

олиб бориш керак эди. Ушбу меҳнатга ҳақ тўлаш тизими жорий қилинганидан бир йил ўтгач, ходимларнинг даромадлари эски иш ҳақи схемаларидан фойдаланган вақтга нисбатан сезиларли даражада ошди. Бундан ташқари, компания менежерлари учун ходимларни назорат қилиш ва баҳолаш осонлашди. Шу вақт ичида компания ўз таркибини кенгайтириши ва яна 10 нафар дастурчини ёллаши мумкин эди.

3-Вазифа.

Ишни мартаба билан бошқариш модели

Гералд Скволиш – "Канада нефтни қайта ишлаш заводи" (КОР) – бюджет ташкилоти муҳандислик хизмати раҳбари. Муаммо келгандай туюлди – дарвозани очинг. Биринчидан, бундан олдин иккита воқеа содир бўлган. Бир ой олдин иккита ўспирин ўзларига бириктирилган сув омборини тозалаб, чўкиб кетишди. Скволиш бўйсунувчиларига сув омборини тоза сақлаш кераклигини айтган, аммо, эҳтимол, хавфсизлик чораларига риоя қилинмаганлигини тушунмаган эди. Икки ҳафта ўтгач, улар корхонада ишлашни тўхтатишга мажбур бўлишди, унинг асосий операцион даромади 7 миллион долларга баҳоланди. Кеча Скволиш ўрта даражадаги менежерлардан бири, тинимсиз ичадиган Кларенс Айракни ишдан бўшатди. Скволиш Айракни хотини нега ташлаб кетганини тушунолмади ва у худди шундай ҳолатда у ўз жонига қасд қилиши мумкин эди. Скволиш энди КОРни тарк этишга қарор қилди, гарчи иш ҳақи катта фойда келтирадиган ва катта мукофот тизими билан ишлаган бўлса ҳам. Унинг рафиқаси Эдемонтон хайрия жамиятидаги обрўли мавқеидан мамнун эди. Уларнинг Кресентда катта, чиройли ва қимматбаҳо уйлари бор эди, ва уларнинг вояга етган болалари Алберт университетда ўқиш пайтида у ерда яшаши мумкин эди. Шу билан бирга, Скволиш унинг иши ўзига хос хусусиятларга кўра ҳаёт ва ўлим тўғрисида қарор қабул қилишни давом эттириш учун етарлича юқори эканлигига шубҳа қилди. Шунингдек, у завод тўхтатилса, унинг келажаги боши берк кўчага тушиб қолишидан хавотирда эди. У доимо бунга руҳан

тайёр эди. Скволиш жуда кўп ишлади ва кейинги лавозимини кутиб турарди. Унинг касбий функциялари сезиларли даражада ўзгармади, аммо у қабул қилиши керак бўлган қарорлар сони ва зиммасидаги масъулият барқарор равишда ошиб борди. Ва бундан ташқари, улар доимо кам ишчиларга эга эдилар. Агар Скволиш истеъфога чиқарилган бўлса, унда у иш учун иккита муқобил вариантга эга бўлар эди. Биринчиси, Калгари шаҳридаги Америка нефтни қайта ишлаш заводи бўлиб, унга электр станциясини қуриш дастурини бошқаришни таклиф қилишди. У эрда у юқори менежментнинг аъзоси бўлар эди ва хавфсизлик чоралари, харажатлар ва объект қурилишида янги технологиялардан фойдаланиш бўйича компаниянинг қарорларига сезиларли таъсир кўрсатган бўлар эди. Бироқ, унинг рафиқаси ва болалари бошқа яшаш жойига кўчиб ўтиш билан боғлиқ ижтимоий ва психологик мослашишга қарши туришлари керак эди. Кендра (унинг рафиқаси) лавозимларини ўзгартириши, янги дўстлар орттириши ва янги компаниянинг ижтимоий иерархиясига қўшилиши керак эди. Катта ёшдаги болалари учун Алберт ва Калгари шаҳрида ўқиш ўртасида катта фарқ бўлмайди. Аммо мактаб ўзгариши икки ёшроқ бола учун, айниқса, жуда уятчан ва яширин бола бўлган Рона учун муайян муаммоларни келтириб чиқариши мумкин. У бир неча йил давомида ёшлигидан касал бўлиб, унга янги дўстлар топиш жуда қийин эди. Скволиш хотинига иккинчи бир муқобил вариант ёқишига амин эди: бу бутун ҳаёти деҳқончиликка қайтишни орзу қилар эди. Энди у нафақага чиқиши, уйни сотиши, нафақасини, фойдадан ўз улушини олиши ва чорвачилик фермасини, шунингдек унга зарур бўлган барча жиҳозларни сотиб олиши мумкин эди. Ва ҳатто бундай жойлардан бири сотувга таклиф қилинган. Бу унинг бошидан ўтган оғир стрессни енгиллаштириши ва умуман соғлиғини яхшилаши мумкин. Шахсий шифокори бир кун унинг ишини секинлаштириши камайтириши ҳақида огоҳлантирган эди. Ва у фермер акасига қаради. Уиллард бу дунёда ташвишланмаганга ўхшайди. Сотиладиган ушбу фермер хўжалиги Виллард яқинида эди. Ва ҳамма нарса улар бирга ўсган яхши кунларга ўхшайди. Улар ускуналар ва жиҳозларни

алмаштириб, яна биргаликда ишлашлари мумкин эди.

Аммо уларнинг хотинлари бир-бирлари билан келиша оладими? Кендра дабдабали бўлиб ўсди ва яхши маълумот олди. Уилярднинг рафикасида бундай маълумот олиш имконияти бўлмаган. Уни ёшлигида ҳам онаси, ҳам отаси ташлаб кетишган. У кўп жиҳатдан оддий фермер мардикори эди – трактор эксплуатацияси принципида ниҳоятда ваколатли, аммо Кендра мутахасис бўлган сиёсий, ижтимоий-иқтисодий ва нозик масалаларда мутлақо бепарво эди. Скволиш бу вазиятда нима қилишни билмас эди. Эҳтимол, унга келажаги тўғрисида қарор қабул қилишда қандайдир иш фаолиятини бошқариш модели ёрдам бериши мумкин.

4-Вазифа.

Кадрларни рағбатлантириш

Ўзбекистон ишбилармонлик амалиётида меҳнатни рағбатлантиришни янада самарали қилиш учун турли хил янгиликлардан тобора кўпроқ фойдаланилмоқда. Бундай янгиликлар қаторига маълум бир ходим учун ностандарт, имтиёзли иш режимини ўрнатиш киради. Мамлакатда ушбу туртки ҳали ҳам кам қўлланилади. Шунга қарамай, бу ўқитувчилар, шифокорлар, менежерлар, юристлар, техник ходимлар ва хизмат кўрсатувчи ходимлар каби касблар орасида, айниқса, кичик хусусий корхоналарда энг самаралиларидан бири ҳисобланади. Агар улар менежерлар билан яхши муносабатда бўлса ва керакли ишни бажариш учун етарлича вақт бўлса, ходимлар ўзлари бошланиш ва тугаш вақтларини белгилайдилар. Улардан бири 8 соатдан 16 соатгача, иккинчиси 12 дан 20 соатгача ишлайди. Агар ишни тезроқ бажарсангиз, уйга бориш ёки қўшимча ишлаш ҳам сизга боғлиқ. Баъзи ташкилотлар тўрт ёки ҳатто беш сменага эга. Баъзан мослашувчан силжишлар иш ҳафтасининг қисқаришига олиб келади, одатда тўрт кун (уч кунлик дам олиш билан). Баъзи компаниялар болаларнинг мактабга борадиган соатига мос равишда "оналар сменасини" ташкил этишган. Фарзанд кўриш ва ёш болаларни тарбиялаш даврида аёл ташкилотдан

чиқмайди. Кўпгина корхоналар талабаларга ишлаш учун имконият яратади. Мослашувчан силжишлар ишдан қочишни, ишдан кечикишни ва ишдан бўшатишни камайтиради, шунингдек ходимларнинг маънавияти ва иш унумдорлигини яхшилайдди.

Боб юзасидан тест саволлари:

1. ... – бу аниқ шахс ёки гуруҳлардан иборат бўлган икки ёки ундан ортиқ томон ўртасида муроса мавжуд бўлмаслигидир. Ҳар бир томон ўз нуқтаи назари қабул қилинишига интилиб, бошқа томоннинг шундай ҳаракат қилиш учун тўсқинлик қилади.

А. Низо

Б. Мулоқот

С. Жамоа

Д. Лидерлик

2. ... – бу ўзаро келишмовчилик ёки қарама-қаршилик, душманлик, адоват орқасида туғилган ҳолат, муносабат, ихтилоф, нифоқ.

А. низо

Б. мулоқот

С. жамоа

Д. лидерлик

3. Низоларнинг нечта асосий тури мавжуд?

А. 4

Б. 3

С. 2

Д. 5

4. М. Дойч томонидан низоларнинг нечта тури ажратилган?

А. 4

Б. 6

С. 7

Д. 5

5. – манфаатлар тўқнашуви объектив мавжуд бўлиб, қандайдир ўзгарувчан омилга боғлиқ эмас.

- А. Ёлғон низо
- Б. Ўғирилган низо
- С. Ҳақиқий низо
- Д. Яширин низо

6. Бунда низоли муносабатлар тасодифан рўй берадиган ва тез ўзгарадиган вазиятлар эвазига пайдо бўлади ва иштирокчилар томонидан англабмайди.

- А. Ёлғон низо
- Б. Ўғирилган низо
- С. Тасодифан ёки шартли низо
- Д. Яширин низо

7. ... – идрок этилаётган низо сабаблари низо асосида ётган ҳақиқий объектив сабаблар билан боғлиқ эмас.

- А. Ёлғон низо
- Б. Ўғирилган низо
- С. Тасодифан ёки шартли низо
- Д. Яширин низо

8. Объектив сабабларга кўра низоли муносабатлар рўй бериши керак, лекин зидиятлар намоён бўлмайди.

- А. Ёлғон низо
- Б. Ўғирилган низо
- С. Тасодифан ёки шартли низо
- Д. Яширин низо

9. Низоли вазиятларни ечиш бўйича қарор қабул қилишда одамларнинг нечта типи фарқланади?

- А. 4
- Б. 6
- С. 7

Д. 5

10.Музокара нечта натижага эришилганда муваффақиятли деб ҳисобланиши мумкин?

А. 3

Б. 4

С. 2

Д. 5

ТАВСИЯ ЭТИЛАДИГАН АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ:

1. Каррас Ч.Л. Искусство ведения переговоров /Пер. с англ. – М.: 1997.
- 2 . Курс ведения переговоров с установкой на сотрудничество/ Под ред. Е.Н.Ивановой. – СПб.: 1995.
3. Махмудов И. Бошқарув психологияси. – Т.: 2006.
4. Назаров А. Бошқарув психологияси. – Т.: 2021.
- 5 . М а с т е н б р у к В . Переговоры. –К.: 1993.
6. М а с т е н б р у к У . Управление конфликтными ситуациями в и развитие организации. – М.: 1996.
- 7 . Ф и ш е р Р . , Ю р и У . Путь к согласию, или переговоры без поражения /Пер. с англ. – М.: 1990.
- 8 . Ф и ш е р Р . , Э р т е л ь Д . Подготовка к переговорам /Пер. с англ. – М.: 1996.
9. David M. Martin. Manipulating Meetings: How to Get what You Want, when You Want it. Pitman, 2005.
- 1 0 . Jane Hodgson. Thinking on Your Feet in Negotiations: Rapid Response Tactics. Prentice Hall, 2000.
11. Carsten K.W. De Dreu. The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations. 2019.
12. Steven G Carley MS. Labor Unions, Management, and Industrial/Organizational Psychology. 2015.

ГЛОССАРИЙ

(Инглиз тилидан таржима қилинадиган манбалар маълумотномаларнинг изоҳлари)

Автократ раҳбар (autocratic leader) – ижрочиларга ўз иродасини юклаш учун етарли кучга эга бўлган етакчи. Агар керак бўлса, у иккиланмасдан ҳар қандай хоҳишни амалга оширади.

Адаптив структура (adaptive structure) – бу атраф-муҳитдаги ўзгаришларга мослашувчан тарзда жавоб беришга имкон берадиган ва шу билан механик (бюрократик) тузилишдан тубдан фарқ қиладиган ташкилий тузилма. Органик тузилиш деб ҳам аталади.

Адолат ёндашуви (justice approach) – ахлоқий тушунча бўлиб, ахлоқий жиҳатдан қарор тенглик, ҳалоллик ва холислик тамойилларига асосланиши керак.

Аёллик (феминизм) (femininity) – барқарор инсоний муносабатларга, жамоада ишлашга, гуруҳ қарорларини қабул қилишга, ҳаётнинг юқори сифатига қаратилган маданий йўналиш.

Алоқа канали (channel) – маълумот алмашиш муносабати билан ахборотни узатиш воситаси: ёзма, оғзаки, расмий, норасмий, алоқа учун мос электрон воситалар.

Базис эҳтиёжлар (асосий, бирламчи эҳтиёжлар) (primary needs) – одатда омон қолиш зарурати каби туғма эҳтиёжлар.

Бирдамлик (groupthink) – алоҳида шахснинг гуруҳнинг гармониясини бузмаслик учун ҳодисага нисбатан қарашларини бостириш тенденцияси.

Бихевиористик илмий ёндашув (behavioral sciences approach) – ижтимоий фанларни (психология, социология, антропология, иқтисодиёт) ташкилий нуқтаи назардан қўллашни ўз ичига олган гуманистик менежмент соҳаларидан биридир.

Бошқарилиш нормаси ёки бошқарув хажми (span of management) – бу бевосита раҳбарга ҳисобот берадиган ходимлар сони; раҳбар қўл остидаги ходимларнинг ҳаракатларини кузатиб боришни аниқлайди.

Бошқарувга жараёنли ёндашув (process approach to management) – бу бошқариш назариясига боғлиқ бўлган ҳаракатлар ёки функцияларнинг узлуксиз серияси бўлган концепцияга асосланган менежмент назариясига ёндашиш.

Бошқариш жараёни (management process) – доимий равишда ўзаро боғлиқ бўлган ҳаракатлар ёки функцияларнинг умумий миқдори

Буйруқлар занжири (chain of command) – бу мувофиқлаштирилган саъй-ҳаракатларни вертикал равишда ажратиш учун ҳокимият вакили томонидан яратилган менежмент даражаларининг иерархияси. Шунингдек, "скаляр бўйсиниш", "скаляр занжир" номи билан ҳам танилган.

Бюрократик ташкилотлар (bureaucratic organizations) – ходимларнинг мажбуриятларини аниқ белгилаш, расмий ҳисоботни юритиш, мулкчилик ва менежментни ажратиш орқали номувофиқ, оқилона менежментга қаратилган менежментнинг классик йўналишларидан бири.

Бюрократия (бюрократия) – ходимнинг ваколатларига асосланган ихтисослаштирилган меҳнат тақсимоти, аниқ менежмент иерархияси, қоидалар ва стандартлар, ишлаш кўрсаткичлари, бандлик тамойиллари билан тавсифланадиган ташкилот тури.

Бўлим (subunit) – бу бутун ташкилот учун муайян вазифалар тўпламини бажариш учун жавобгар бўлган ташкилотдаги расмий гуруҳ.

Верификация (verification) – бирор нарсанинг ҳақиқийлигини тасдиқлаш.

Вертикал интеграция (vertical integration) – ташкилот ичида якуний маҳсулотни ишлаб чиқариш учун зарур бўлган барча нарсаларни ташкил этадиган бўлинмалар ташкил этилганлиги.

Вертикал жамоа (vertical time) – расмий гуруҳ, шу жумладан ташкилот буйруқлар занжири билан менежер ва унинг расмий бўйсунувчилари.

Вертикал меҳнат тақсимоти (vertical division of labor) – меҳнатни

тақсимлаш ва мувофиқлаштириш ва иш қисмларининг таркибий қисмларини амалга ошириш (бошқариш ва ишлаб чиқариш). Вертикал меҳнат тақсимооти менежмент даражасини яратади.

Вертикал жамоа (vertical team) – ташкилотнинг жамоавий занжирига мувофиқ менежерни ва унинг расмий бўйсунувчиларини ўз ичига оладиган расмий жамоа.

Врум-Йеттон қарор қабул қилиш модели (Vroom-Jetton leadership decision model) – бу қарорларни қабул қилиш жараёнига урғу берадиган ва автократикдан демократикгача узлуксиз давом этадиган етакчиликнинг беш турини белгилайдиган эҳтимолий етакчилик модели.

Гигиеник омиллари (hygiene factors) – Герцбергнинг икки факторли назариясига кўра, бу инсон фаолияти атрофидаги муҳитда бўлган омиллар. Уларнинг йўқлиги норозиликни келтириб чиқариши мумкин, аммо ҳуқуқ-атворни фаол мотивлаштира олмайди.

Гомогенлик (homogeneity) – ишлаш кўрсаткичлари сезиларли даражада фарқ қилса ҳам, барча ишчилар текширувчи томонидан бир хил баҳо олганда, кузатилиши мумкин бўлган хатолардан бири.

Горизонтал меҳнат тақсимооти (horizontal division of labor) – ташкилотдаги ишларни унинг таркибий қисмларига бўлиш.

Горизонтал гуруҳ (horizontal team) – бу тахминан бир хил даражадаги турли бўлимлардаги ишчилардан иборат бўлган расмий гуруҳ.

Делегация (delegation) – бу раҳбарлар томонидан ваколат ва жавобгарликни иерархиянинг қуйи даражаларида ишлайдиган ходимларга топшириш жараёни.

Департаментализация (departmentalization) – ташкилотни алоҳида блоklar (бўлимлар, секторлар) га бўлиш жараёни.

Диверсификация – ишлаб чиқарилаётган маҳсулотлар ва тақдим этилаётган хизматлар бўйича фаолият доирасини кенгайтириш.

Дистрибутив адолат (distributive justice) – бу менежернинг қуйи бўғинларга бўлган муносабати ушбу ташкилот фаолият кўрсатадиган

мамлакат аҳолисининг объектив мезонлари, хусусиятлари, меъёрлари, урф-одатлари ва қадриятларига асосланганлигини англатади; агар қарор ўхшаш шахсларга тегишли бўлса, у бир хил ва бошқасига нисбатан қўлланилиши керак.

Етакчилик (leading) – бу ходимларни ташкилот мақсадларига эришиш учун рағбатлантиришда бошқарув таъсиридан фойдаланишни ўз ичига олган бошқарув функцияси.

Етакчилик услуби ((leadership style) – белгиланган мақсадларга эришиш жараёнида (демократик, автократик, либерал) раҳбарга бўйсунувчилар билан муносабатларда раҳбарнинг хулқ-атворининг умумлаштирилган турлари.

Иерархик структура (tallstructure) – кўп даражали бошқарув кенгаши ва ҳар бир даражадаги бошқаришнинг аҳамиятсиз ҳажми билан ажралиб турадиган ташкилий тузилма. Иерархияни яратиш жараёни скаляр жараён деб аталади (*лат. scalaris – нарвон, қадам*).

Ижтимоий-маданий омиллар (sociocultural factors) – установкалар, ҳаётий қадриятлар ва урф-одатлар. Бу жараёнлар менежментда эътиборга олинishi керак (масалан, патернализм (оталик), адолат, ҳурмат, гендер камситиш, иерархияга содиқлик, яқдиллик).

Илмий, менежмент мактаби (management science school, MS) – бу илмий услуб, моделлар ва тизим йўналишини қўллаш билан тавсифланадиган менежментга бўлган ёндашув. Баъзан миқдорий ёндашув деб аталади.

Илмий менежмент мактаби (scientific management school) – менежментга биринчи расмий ёндошув. Бу қўл меҳнاتини самаралироқ бўлиши учун кузатиш, ўлчаш, мантиқ ва таҳлил орқали қайта ишлашга асосланади.

Имитация (simulation) – бу вазият ҳақиқатан ҳам қандай ўзгаришини тушуниш учун экспериментлар ўтказиш орқали ҳақиқий ҳолат моделини ишлаб чиқиш жараёни.

Интеграция (integration) – ташкилотнинг мақсадларига эришиш учун турли қуйи тизимларнинг (бирликларнинг) саъй-ҳаракатларини

бирлаштириш жараёни.

Интерфаол гуруҳ (interactive group) – бу аниқ вазифа ва мақсадларга эга бўлган ходимлар билан учрашув пайтида танлов амалга оширилганда гуруҳ қарорларини қабул қилиш шакли.

Интерфаол етакчи – консенсусга эришиш, жамоанинг барча аъзоларининг ишида иштирок этиш, уларнинг ўзаро таъсири ва ўзаро тушунишларига катта эътибор берадиган раҳбар.

Инсон муносабатлари мактаби (human relations school) – тарихан мавжуд бўлган концептуал ёндашув, унинг марказида инсон омили бўлиб, у иш жараёнида инсонлар ўртасидаги муносабатларни ўз ичига олади. Бу йўналишда таниқли намоёндалари Мэри Паркер Фоллет ва Элтон Маёлар.

Ишлаб чиқариш самарадорлиги (operations performance) – ишлаб чиқарилган маҳсулотнинг бозор қиймати, ташкилот ресурсларининг умумий қийматига бўлинади.

Иблисининг ҳимоячиси (devil's advocate) – қарорларни қабул қилиш жараёнида фойдаланиладиган усул бўлиб, мунозара қатнашчиларидан бири бошқаларни муаммога ўз ёндашувларини қайта кўриб чиқишга, олдиндан келишиб олишдан ёки асоссиз тахминлардан воз кечишга ундайди.

Ички мукофот (intrinsic reward) – инсон томонидан ишларни бажариш жараёнига боғлиқ бўлган қадриятлар, масалан, мақсадларга эришишдан қониқиш.

Иккиламчи эҳтиёжлар (secondary needs) – баҳолаш, бириктириш, ҳокимият каби психосоциал хусусиятга эга бўлган эҳтиёжлар.

Коммуникация (communication) – бу икки ёки ундан ортиқ инсоннинг маълумот алмашиши ва олинган маълумотдан хабардор бўлиб, унинг мақсади муайян ҳулқ-атворни ёки унга таъсир қилишни рағбатлантириш жараёни.

Компенсацион адолат (compensatory justice) – бу жавобгар томон жабрланувчига етказилган зарарни қоплаш мажбуриятини юклайдиган тушунча. Бундан ташқари, инсонлар ўзларининг назорати остида бўлмаган

воқеалар учун жавобгар бўлмасликлари керак.

Критик йўл (critical path) – бу лойиҳани амалга ошириш жараёнида содир бўладиган воқеаларнинг энг узун кетма-кетлиги. Лойиҳани иложи борида тезроқ тугатилишини таъминлайдиган тадбирлар кетма-кетлиги.

Кам контекстли маданият (low-context culture) – бу мулоқотнинг асосий мақсади фактлар ва маълумотлар алмашишдир иборат маданият.

Кутиш назарияси (кутиш назарияси) – инсоннинг фаол эҳтиёжларининг мавжудлиги ҳар қандай мақсадга эришиш учун мотивация учун ягона ва этарли бўлиши шарт эмас. Бирор киши унинг ҳаракатлари албатта ушбу мақсадга эришишига олиб келишини кутиши керак.

Лавозим йўриқномаси (job description) – ташкилотдаги турли лавозимларнинг малакаси ва ваколатларини талаб қўувчи қисқача маълумотнома.

Либерал лидер (laissez-faire leader) – ўз қўл остидагиларга иш топшириқларини танлашда ва уларнинг ишларини назорат қилишда деярли тўлиқ эркинлик берадиган раҳбар.

Лойиҳани ташкил этиш структураси (project organization) – аниқ белгиланган мақсадга эришиш учун яратилган вақтинчалик ташкилий тузилма.

Маданият (culture) – бу ташкилотнинг барча аъзолари баҳам кўрадиган асосий қадриятлар, эътиқодлар, айтилмаган шартномалар ва нормалар тўплами.

Марказлаштирилмаган назорат (decentralized control) – ходимларнинг ташкилот мақсадларига содиқлигини шакллантиришга ҳисса қўшадиган ижтимоий қадриятлар, урф-одатлар, умумий қарашлар ва ишчиларга бўлган ишончга асосланган.

Марказлаштириш (centralization) – бу энг муҳим қарорларни қабул қилиш ҳуқуқи давлатнинг юқори даражаларида қоладиган шарт.

Масъулият (responsibility) – вазифаларни бажариш ва уларнинг қониқарли тамомланишини таъминлаш мажбурияти.

Матрицали ташкилот (matrix organization) – бу мослаштирилган тузилманинг бир тури бўлиб, унда шаклланган гуруҳ аъзолари ўзларининг фаолияти учун маълум бир лойиҳа раҳбари ва доимий ишлайдиган бўлим бошлиғи олдида жавоб беришади.

Маъмурий принциплар (administrative principles) – менежментнинг классик йўналиши, унинг тарафдорлари алоҳида ходимларга эмас, балки умуман ташкилотга қаратилган ва режалаштириш, ташкил этиш, менежмент занжири, индивидуал ходимларнинг меҳнат унумдорлигини мувофиқлаштириш ва назорат қилиш каби менежмент функциялари.

Мақсадлар (objectives) – ташкилотда бу аниқ мақсадлар ёки гуруҳ биргаликда ишлаш орқали эришишни истаган натижалар. Расмий ташкилотлар режалаштириш жараёнида мақсадларни аниқлайдилар.

Мақсад (goal) – бу ташкилот эришмоқчи бўлган келажакдаги исталган ҳолат.

Конфликтнинг дисфункционал оқибатлари (dysfunctional conflict) – ишдан қониқишнинг пасайишига олиб келади, гуруҳлар ўртасидаги ҳамкорликни сусайтириш, ташкилотнинг самарадорлигини пасайтириш.

Менежмент (management) – режалаштириш, ташкил этиш, етакчилик (раҳбарлик) ва ташкилот ресурсларини бошқариш орқали ташкилот мақсадларига самарали эришиш.

Механик структура (mechanistic structure) – органик ёки мослашувчан структурадан фарқли равишда анъанавий равишда аъанавий – бюрократия ташкилий шакл.

Миссия (mission) – ташкилотнинг асосий умумий мақсади ёки вазифасини режалаштириш йўли.

Модель (model) – бу объект, тизим ёки ғоянинг яхлит шаклдан, яъни объектнинг ўзидан фарқ қиладиган шаклда намоён бўлиши. Моделлар фойдали рол ўйнайди, чунки улар реалликни соддалаштиради ва шу билан ички муносабатларни кўришни осонлаштиради.

Мотиваторлар (motivators) – Герцбергнинг икки омилли назарияси, бу

гигиеник омиллардан фарқли ўлароқ, ишнинг моҳиятидан келиб чиқадиган мотивацион омиллар.

Мотивациянинг ситуацион назарияси (process theory of motivation) – бу инсоннинг ҳуқ-атвори нафақат унинг эҳтиёжлари, балки унинг муайян вазиятни идрок қилиши ва у ёки бу ҳуқ-атвор турини танлашнинг мумкин бўлган натижалари тўғрисидаги тахминга асосланган мотивация модели.

Мотивация (motivating) – ўзини ва бошқаларни ташкилотнинг индивидуал ва умумий мақсадларига эришишга қаратилган фаолиятга рағбатлантириш жараёни.

Мувофиқлик принципи (parity principle) – бу раҳбарият ходимга ўзининг жавобгар бўлган вазифаларни бажариши учун етарлича ваколатлар бериши керак бўлган тамойил.

Минтақавий ташкилий структура (territorial departmental Hon) – географик қурилиш принциpidан фойдаланадиган бўлиниш тузилмасининг тури.

Менежмент сеткаси (managerial grid) – бу етакчилик самарадорлигини баҳолаш учун икки ўлчовли ёндашув. Ушбу ёндашувга кўра қўлланмада бешта асосий услуб фарқланади: панжара вертикал ўқи “инсонларга ғамхўрлик” ни, горизонтал ўқ эса “инсонга ғамхўрлик”ни англатади.

Назорат (controlling) – бу ходимларнинг ҳуқ-атворларини кузатиш, танланган йўналишда ташкилотни ҳам кузатиш ва белгиланган мақсадларга эриштириш, шунингдек зарур тузатишлар киритишни ўз ичига олган менежмент функцияси.

Назоратнинг ташқи траекторияси (external locus of control) – ходимнинг келажаги унинг назорати доирасидан ташқарида эканлиги, яъни ташқи кучларга боғлиқлигига ишонч.

Назоратнинг ички траекторияси (internal locus of control) – ходимни келажак унинг қўлида эканлигига ва ташқи кучлар унга жиддий таъсир қила олмаслигига ишонтиради.

Низо (conflict) – икки ёки ундан кўп томонлар (шахслар ёки гуруҳлар)

ўртасидаги келишмовчилик, ҳар икки томон қарашлари қабул қилинганлигига ишонч ҳосил қилишга ҳаракат қилганда вужудга келади.

Номарказлашув (decentralization) – қарорларни қабул қилишда ташкилотнинг ҳокимият ваколатларини қуйи даражалари томон силжиши.

Норасмий ташкилот (informal organization) – бу ўз-ўзидан пайдо бўлган инсонлар гуруҳидир, улар муайян мақсадга эришиш учун мунтазам равишда ўзаро ҳамкорлик қилишади.

Новербал коммуникации (nonverbal communication) – бу сўзлар билан эмас, балки инсонларнинг ҳуқ-атворлари ёки хаттти-ҳаракатларида ифодаланган хабарлар.

Нейтрализатор (neutralizer) – раҳбарнинг муайян ҳуқ-атворларини намойиш қилишига тўсқинлик қиладиган вазиятни ўзгартирадиган нарса омил.

Операцион менежмент (operations management) – ишлаб чиқариш муаммоларини ҳал қилиш усуллари, шунингдек усулларида фойдаланишни ўз ичига оладиган маҳсулотлар ва хизматлар ишлаб чиқариш соҳасидаги менежерларнинг фаолият соҳаси сифатида расмий равишда белгиланади.

Органик структура (organic structure) – эркин ривожланаётган ташкилий тузилма, унинг фаолияти чекланган қоидалар ва талаблар билан тартибга солинади, бунда менежмент жамоавий ишни рағбатлантиради, қарорларни қабул қилиш жараёни эса марказлаштирилмайди.

Оталик (лат. pater – ота) – бу ишчилар ("болалар") томонидан яхши ҳуқ-атвор ва итоаткорлик ва менежер ("ота") томонидан адолатли қатъийлик, ғамхўрлик ва доно мураббийликни англатади.

Политика (policy) – мақсадларга эришишга ёрдам берадиган ҳаракатлар ва қарорларни қабул қилишнинг умумий кўрсатмалари.

Пора бериш (bribery) – пора берувчи томонидан пора берган шахс фойдасига хизмат вазифасини суистеъмол қилганлик учун мукофот.

Портер-Лоулер модели (Porter-Lawler model) – кутиш назарияси ва адолат назарияси элементларини бирлаштирган вазиятнинг туртки

назарияси. У бешта ўзгаршни ўз ичига олади: ҳаракат, кутиш, самарадорлик, мукофот, қониқиш.

Прогнозлаштириш (forecasting) – режалаштириш усули бўлиб, унда келажакни башорат қилиш тўпланган тажриба ва келажак ҳақидаги ҳозирги тахминларга асосланади.

Расмий ташкилот (organization, formal) – фаолияти умумий мақсадга эришиш учун онгли равишда мувофиқлаштирилган инсонлар гуруҳи.

Расмий гуруҳ (formal group) – бу бошқарув жараёни томонидан ташкилий жараён орқали махсус тузилган гуруҳ. Унинг мақсади одатда маълум бир аниқ вазифани бажаришдир.

Рақобатбардошлик (competitiveness) – бу бошқалардан кўра яхшироқ бажариш қобилияти.

Режалаштириш (planning) – мақсадлар ва уларга эришиш учун зарур бўлган қарорларни танлаш жараёни.

Рейнжиниринг (reengineering) – бу ташкилотнинг бизнес-жараёнларини тубдан қайта қуриш, унинг мақсади маҳсулотнинг сифати ва хизмат кўрсатишнинг юқори даражасига эришиш, асосий эътибор функцияларга эмас, балки жараёнларга қаратилганда харажатларни камайтиришдир. Кўпинча вертикал структурани рад этиш ва жамоаларни шакллантиришда намоён бўлади.

Референт ҳокимият (referent power) – раҳбарнинг шахсий фазилатлари натижасида вужудга келади, бунинг натижасида у ажралиб туради ва ҳурматга сазовор бўлади, ундан ҳайратланишади ва унга ўхшашни хоҳлайди.

Самарадорлик (efficiency) – маълум ҳажмдаги маҳсулот ишлаб чиқариш ёки маълум бир натижага эришиш учун минимал миқдордаги ресурслардан фойдаланиш.

Селектив идрок (perceptual selectivity) – инсонлар томонидан объектлар ва огоҳлантирувчи воситаларнинг эътиборини жалб қиладиган бир нечта ҳодисаларнинг бутун мажмуасидан танланиши.

Семантика (semantics) – берилган сўзлар ва маъноларни қандай

ишлатишни ўрганиш.

Сервис етакчиси (servant leader) – бу икки хил даражада ҳаракат қиладиган раҳбардир: у бўйсунувчиларнинг мақсадлари ва эҳтиёжларига эришишга ва умуман ташкилотнинг умумий мақсадини ёки вазифаларини амалга оширишга хизмат қилади.

Ситуацион ёндашув (contingency approach) – бу етакчилик услуги ва ташкилотдаги мавжуд вазият ўртасидаги муносабатни ўрганадиган етакчилик модели.

Сифат доираси (quality circle) – бу ихтиёрий равишда сифат муаммоларини муҳокама қилиш ва сифатни яхшилаш ҳолатларини ишлаб чиқиш учун йиғиладиган ходимлар гуруҳи.

Социотехник тизими (sociotechnical system) – инсонларни ва технологик таркибий қисмларни ифодаловчи тизим. Барча расмий ташкилотлар социотехник тизимлардир.

Стратегия (strategy) – мақсадларга эришиш учун умумий, кенг қамровли режа.

Таркибий мотивация назарияси (content theory of motivation) – бу биринчи навбатда инсонларни ҳаракатга келтирадиган эҳтиёжларни аниқлашга асосланган мотивация назарияси. Бундай назарияларга А.Маслоу, Ф. Герцберг ва Мак-Клелланднинг назариялари киради.

Ташкилотнинг ҳаёт цикли (organization life cycle) – ташкилотни эволюцион ривожланиш босқичларидан ўтиши (туғилиш, ёшлик, ўрта ёш, этуклик).

Ташкилотнинг самарадорлиги (efficiency organizational) – бу ташкилот ўз вазифаларини қанчалик муваффақиятли бажарганлигини кўрсатадиган мақсадга яқинлашиш даражаси.

Ташкилий тузилма (structure, organizational) – мақсадларга самарали эришишни таъминлайдиган тарзда тузилган менежмент даражалари ва функционал соҳаларнинг мантиқий алоқаси.

Таъсир қилиш (influence) – бу бошқа инсонларнинг унга нисбатан

муносабати ва ҳис-туйғуларини ўзгартирадиган ҳуқ-атвор.

Таъсир қонуни (law of effect) – мотивация назарияси тушунчаларидан бири бўлиб, қонунга кўра инсонлар ўз эҳтиёжларини қондиришга имкон берадиган ва эҳтиёжларни қондиришга олиб келмайдиган ҳуқ-атворлардан қочишга имкон берадиган алоқа турини такрорлашга мойиллиги.

Тескари алоқа (feedback) – юбуровчига, маълумот манбасига, уларга юборилган маълумотларнинг қабул қилинишини аниқлашга ёрдам берадиган хабарга бўлган реакция.

Тизим (system) – бу ўзаро боғлиқ бўлган қисмлардан иборат бирлик бўлиб, уларнинг ҳар бири бутуннинг ўзига хос хусусиятларига эга бўлади. Ташкилотлар очик тизим деб ҳисобланади, чунки улар ташқи муҳит билан динамик равишда ўзаро таъсирлашади.

Технология (technology) – исталган маҳсулот ёки хизматларни олиш учун инсонлар, маълумотлар ёки жисмоний материаллар бўлишидан қатъи назар, манба материалларини ўзгартиришнинг ҳар қандай усули.

Тўрт Лайкерт тизими (Likerts four systems) – Рэнсис Ликерт постулати, унга кўра менежмент услубининг тўртта тизими мавжуд: диктатор-авторитар, афзал авторитар, маслаҳат-демократик ва аралашган-демократик.

Узумли ток (grapevine) – ташкилотнинг барча ходимларини бирлаштирадиган норасмий алоқа тармоғи.

Филътрация (filtering) – ташкилот имконияти даражасида хабарларни юқорига, пастга ёки операция давомида қандайдир даражада бузиб кўрсатиш тенденцияси.

«Фрустрация – регрессия» принципи (frustration-regression principle) – агар юқори даражадаги эҳтиёжни қондириш мумкин бўлмаса, ходим аллақачон қуйи даражадаги эҳтиёжга қайтиши мумкин деган фикр.

Функционал ташкилий тузилма (functional departmenta-tion) – алоҳида бўлинмалар томонидан бажариладиган иш турларига мувофиқ қурилган ташкилий тузилиш тури.

Функционал ҳокимият (functional authority) – бу маъмурият

ваколатининг шакли бўлиб, унда ходимлар раҳбарнинг кўрсатмаларига биноан ҳаракат қила бошлайдилар, лекин ўз ваколатлари доирасида уларга вето қўйишлари ҳам мумкин.

Харизма (charisma) – бу раҳбарнинг шахсият хусусиятларига ёки унинг тарафдорларини жалб қилиш қобилиятига асосланган таъсир.

Хулқ-атвор, йўналтирилган ва бошқариш (control-oriented behavior) – бу ходимларнинг раҳбарият томонидан назорат қилинадиган ва тасдиқланган фаолият соҳаларига кўпроқ куч сарфлаши ва диққат марказида бўлмаган соҳаларда фаолиятни эътиборсиз қолдириши.

Хоманс модели (Romans model) – бу иш пайтида инсонларнинг хулқ-атвори таъсир қиладиган норасмий гуруҳлар қандай шаклланишини тушунтиришга ёрдам берадиган гуруҳларнинг хулқ-атвори назарияси. Унинг элементлари ўзаро таъсир, ҳиссиёт ва ҳаракатлар.

Хоторн эксперименти (Hawthorne experiments) – XX асрнинг 20-йилларнинг иккинчи ярмида Элтон Мэёо томонидан Хоторн заводида ўтказилган тажриба. Тажрибалар шуни кўрсатдики, жамоадаги хулқ-атвор омиллари ва муносабатлар меҳнатнинг гигиеник шароитлари (ёруғлик, ҳаво ҳарорати, иш ҳақи ва бошқалар) нисбатан меҳнат унумдорлигига кам таъсир қилмайди. Хоторн тажрибалари натижалари менежмент назариясини ривожлантириш ва инсон муносабатлари мактабини яратиш учун жуда муҳим эди.

Хоторн эффекти (Hawthorne effect) – бу янгилик, экспериментга қизиқиш ёки ўрганилаётган мавзуга эътиборнинг кучайиши, тажриба пайтида жуда қулай бўлган бузилишларга олиб келадиган ҳолат.

Хулқ-атвор бихевиористик илмий мактаби (behavioral science school) – бу инсон муносабатлари ҳаракатидан келиб чиққан менежментга концептуал ёндашув. Бу ҳаракат Иккинчи жаҳон урушидан кейин шаклланди ва психология, социологиянинг илғор концепцияларига асосланади. Хулқ-атвор мактаби ходимларни ташкилотларни лойиҳалаштириш ва бошқаришда хулқ-атворлар тўғрисидаги фан тушунчаларини қўллаш орқали ўзларининг барча

имкониятларини рўёбга чиқаришга ёрдам бериш ва шу билан уларнинг самарадорлигини оширишга қаратилган.

Эркаклик (masculinity) – жамият ёки ташкилот аъзоларининг эришишга бўлган интилиш маданияти, қаҳрамонлик, ўзига ишонч, ишнинг юқори натижалари ва моддий муваффақият.

Эмпатия (empathy) – шахсий аналогия, у бошдан кечирган таъсирини баҳолаш учун ўзингизни объектни ўрнига тасаввур қилиш қобилияти. Менежментда у ўзини бошқа инсонларнинг ҳис-туйғуларига эътибор сифатида намоён этади (масалан, конфликтни ҳал қилишда, музокаралар олиб боришда ёки иш учрашувига дресс-код танлаш масаласида).

Эҳтиёжлар (needs) – инсоннинг идрокида акс этадиган нарсанинг психологик ёки физиологик етишмовчилиги.

Юқори структура (tall structure) – бошқарув даражаси пастлиги ва кўп сонли иерархик даражалар билан тавсифланадиган бошқарув тузилиши.

Юқори контекст маданияти (high-context culture) – мулоқотнинг асосий мақсади ижтимоий муносабатларни яратишдан иборат мажаният.

Қайта алоқа тизими (feedback system) – натижалар тўғрисидаги маълумотларни тақдим этадиган ҳар қандай механизмни бошқаришда менежерлар режалаштирилган режадан четга чиқишларни тўғрилаш учун фойдаланиши мумкин.

Қарор дарахти (decision tree) – вазифа учун мураккаб қарорлар қабул қилиш жараёнининг схематик кўриниши.

Қаҳрамон (hero) – бу корпоратив маданиятнинг атрибутларини, эксплуатациясини, феъл-атворини ёки хусусиятларини акс эттирувчи шахс.

Қисқа структура (short structure) – бу бошқариш даражасининг оз миқдори ва бошқаришнинг кенг доираси билан тавсифланган ташкилот тузилиши.

Қоидалар (rules) – маълум бир ноёб вазиятда нима қилиш кераклигини аниқ белгилаш.

Кўйи қатлам раҳбарлари (supervisors) – раҳбар бўлмаган ходимлар даражасидан тўғридан-тўғри даражадаги ташкилот раҳбарлари.

Ҳаётий цикл назарияси (life cycle theory) – бу раҳбарларнинг ҳуққ-атворининг назарий асоси бўлиб, унга биноан бўйсунувчиларнинг "етуклиги" га, яъни уларнинг қобилиятларига қараб ўзгарганда энг самарали ҳуққ-атворларга эришилади.

Ҳокимият (power) – бошқа инсонларнинг вазиятига ёки ҳуққ-атворларига таъсир қилиш қобилияти.

Ҳокимият масофаси (power distance) – бу жамият аъзолари турли хил давлат муассасалари, ташкилотлар, инсонларнинг кучлари тенгсизлигини ҳисобга олганлик даражаси.

Ҳуқуқий ҳокимият (legitimate power) – раҳбарнинг расмий мавқеидан ва у билан боғлиқ ваколатлардан келиб чиқадиган ҳокимият.

X теория (theory X) – Дуглас МакГрегор атамаси, автократ раҳбарни баҳолашга ишора қилади. Бундай раҳбарнинг фикрига кўра, инсонлар ишлашни ёқтирмайди, ҳар қандай шуҳратпарастликдан маҳрум, улар бошқарилишни яхши кўради ва ҳимояланишни хоҳлайди. Асосий хулоса шундаки, инсонларни ишлашга мажбур қилиш керак.

Y теория (theory Y) – Дуглас МакГрегор атамаси. Ушбу назарияга биноан, маълум бир шароитларда инсонлар ишлашга интилишади, ташкилотнинг мақсадларига содиқлик эса мақсадга эришиш билан боғлиқ мукофотларнинг функцияси. Ушбу назарияга кўра, аҳолининг катта қисми ижодий салоҳиятга эга.

Z Теория (theory Z) – менежментнинг япон ва шимолий америка усуллари бирлаштирган менежмент тушунчаси.

**МУСТАҚИЛ ТАЪЛИМ УЧУН ҚЎШИМЧА АМАЛИЙ
ТОПШИРИҚЛАР**

Илова 1.1.

1-Вазифа.

“Ўз ҳиссиётингизни бошқара оласизми?”

психологик тести

Ҳақиқатдан Сиз жаҳлдормисиз ёки ўз ҳиссиётингизни бошқара оласизми? Бу руҳий кечинмаларни қуйидаги сўровнома орқали аниқланг. Ушбу тест ёрдамида ўзингизни синаб кўринг.

Саволларга “жуда”, “унчалик эмас”, “ҳеч қачон” каби вариантларда жавоб беришингиз мумкин.

- 1.Газетанинг Сиз ўқимоқчи бўлган варағининг ёғимланганлиги.
- 2.Ёши катта ёки ёш қизларга хос кийинган аёл.
- 3.Суҳбатдошингиз ҳаддан ташқари Сизга яқин туриши (масалан: трамвайда одам тирбанд).
- 4.Кўчада чекаётган аёл.
- 5.Кимдир Сиз томонга ўгирилиб йўталса.
- 6.Севикли қизингиз (йигитингиз) ҳар доим учрашувга кечикиб келса.
- 7.Кинотеатрда сизнинг олдингизда ўтирган томошабин у ёқ бу ёққа айланиб, кино сюжетини изоҳлаб ўтирса.
- 8.Энди ўқимоқчи бўлган қизиқарли романнинг мазмунини гапириб беришга ҳаракат қилса.
- 9.Сизга кераксиз нарсаларни совға қилишса.
- 10.Жамоат транспортида бақариб гаплашса.
- 11.Атир-упаларнинг ҳаддан ташқари ўткир хиди.

12.Гапираётган пайтда ҳаддан зиёд қўлларини қимирлатиб гапираётган одам.

13.Ҳаддан зиёд тез-тез ажнабий тиллардаги сўзларни ишлатадиган касбдошингиз.

Натижалар изоҳи:

Ҳар бир “жуда” жавоби учун – 3 балл; “унчалик эмас” жавоби учун – 1 балл; “ҳеч қачон” жавоби учун – 0 балл берилади.

30 баллдан тўпласангиз: Сизни чидамли, хотиржам одамлар қаторига қўшиб бўлмайди. Сизнинг ҳамма нарсa, ҳаттоки аҳамияти бўлмаган нарсалар ҳам жаҳлингизни чиқаради. Сиз жаҳли тез ва ўзингизни йўқотиб қўядиган одамсиз. Бу эса асаб тизимингизни бўшаштириб қўяди, бунинг оқибатида атрофингиздагилар ҳам азият чекадилар. Сиз ўзингизни қўлга олишга ўрганишингиз керак.

12–29 баллгача: Сизни энг кенг тарқалган одамлар гуруҳига киритиш мумкин. Жуда нохуш воқеалар сизнинг жаҳлингизни чиқаради, лекин кундалик ҳаётий камчиликлар сизга катта таъсир кўрсатмайди. Нохушликларга нисбатан “юз ўгира олиш” сизга хос хусусият, уларни осонликча унута оласиз.

11 ва ундан кам балл: Сиз етарлича хотиржам одамсиз. Ҳаётга реал қарайсиз. Ёки ушбу тест етарлича ҳамма нарсани қамраб олмаганми, сизнинг камчиликларингиз етарлича намоён бўлмадими? Буни ўзингиз холисона баҳоланг. Лекин тўла ишонч билан айтиш мумкинки: Сизнинг мувозанатингизни осонликча бузиш мумкин, дейиш мутлақо асоссиз иборадир.

2-Вазифа.

“ Раҳбарлик имкониятларини аниқлаш”

психологик тести

Сиз ўзингизни қанчалик ажойиб раҳбар эканлигингизни билмоқчи бўлсангиз, у ҳолда қуйидаги тест саволларига жавоб беринг.

1. Ҳафтанинг ҳар бир куни учун иш режасини тузиб чиқасизми?

- а) албатта тузаман
- б) агар турли туман ишлар кўпайиб қолсагина тузаман.
- в) бошқа қиладиган ишим йўқми?

2. Ҳар бир ишга раҳнамолик қилиш учун вақтингизни ҳисоблаб чиқасизми?

- а) албатта
- б) ҳа, жуда бўлмаса, тахминан
- в) баъзида айниқса иш кўп, лекин вақт оз бўлган пайтда

3. Бирон бир жиддий қарор қабул қилишдан олдин, жамоа билан маслаҳатлашасизми?

- а) Ҳа, аммо фақат ўринбосарлар билан ёки кимга алоқадор бўлса, шу одам билан
- б) Ҳа менинг фикримни тўлдиришга ёрдам бера оладиган ҳар бир ходим билан
- в) Баъзида унда ҳам вақт бўлсагина
- г) Қарорни ўзим қабул қиламан, кейин эса уларни ҳафа бўлмасликлари учун ўзимни маслаҳатлашгандек қилиб кўрсатаман.
- д) Йўқ, нима қилиш кераклигини ўзим яхши биламан.

4. Сизга қандай бир ишни бошқаларга қараганда пухта ва тез қила оладигандек туюлса, аммо ишни бошқалар билан ҳамкорликда бажаришингизга тўғри келса, сизда уни ўзингиз мустақил бажариш хоҳиши пайдо бўладими?

- а) Йўқ, чунки ҳақиқатдан ҳам бу менга шундай туюлиши мумкин.
- б) Йўқ, чунки ёлғиз ўзим қанчалик куйиб пишмайин бари-бир ҳамкорликда тезроқ бўлишини тушунаман.
- в) Пайдо бўлади, лекин ҳеч кимни ҳафа қилмаслик учун бу ҳақида оғиз очмайман.
- г) Пайдо бўлади, бу тушунарли, лекин ҳамма учунбитта ўзим ишлайман-ку!

5. Ҳатто сизнинг фикрингизга бошқалар қўшилмасалар ҳам, сиз ўз нуқтаи-назарингизни ҳаммага қабул қилдиришга уринасизми?

- а) Ҳа, агар сўзсиз ҳақ эканлигимга ишонсам
- б) Ҳа ўзимнинг обрўйимни тўкмаслик учун
- в) Фикрим нотўғри эканлигини сўзсиз исботловчи далиллар келтиргунларига қадар фикримни ўтказишга ҳаракат қиламан.
- г) Йўқ, калта фаҳмлар билан тортишгандан нима фойда
- д) Йўқ, кўпчилик хато қилиши мумкин эмас.

6. Сиз ўз шахсиятингизга нисбатан танқид ва танбеҳларга қандай муносабатда бўласиз?

- а) Эшитганларимнинг ҳаммасини хотиржам ўйлаб чиқаман, агарда танбеҳ ёки танқид ўринлик эканлигига ўзимда ишонч туйғуси туғилса, у ҳолда хатоларимни такрорламасдикка ҳаракат қиламан.
- б) Олдин жаҳлим чиқади, кейин тинглагач эшитганларимдан нима ўринли ёки нима ўринсиз эканлиги тўғрисида мулоҳаза юритаман.
- в) Мени танқид қилган одамнинг « кўзига чўп тикишга» йўл қидираман

г) Агар ҳурмат қиладиган одам фавқулодда мени танқид қилса, жаҳлим чиқмайди, бошқа вазиятларда эса бунга эътибор қилмайман.

Калит.

16–20 балл: Раҳбар бўлиш учун имкониятларингиз ёмон эмас. Сиз одатда, ўз иш кунингизни тўғри ташкил этасиз, қизиққонлик билан қарор қилмайсиз, ҳар дам ўз фикрингиз бўлса ҳам, ўзгаларнинг фикрини ҳурмат қиласиз. Ҳамкорликдаги ишни бажараётганингизда «кўрпани ўзингизга тортмайсиз», етарли даражада ўзингизга танқидий қарайсиз. Бошқалар билан мулоқотга киришганда сиз босиқсиз ва хайрихоҳсиз. Ягона нарсага эътибор беришингиз керак: у ҳам бўлса, маълум даражада келишувчанликка ён беришга мойиллик. Баъзида бу мойиллик иш туфайли эмас, балки муносабатларни бузишни ҳоҳламаслигингиз туфайлидир.

13–15 балл: Сизда раҳбарлик қилиш учун ҳали уюшқоқлик, қатъиятлилик етишмайди. Шу туфайли кўп ўйлаган нарсаларингизни охиригача етказа олмайсиз. Ўз нуқтаи назарингизни ҳимоя қилаётганингизда сизнинг тўғридан-тўғри гапиришингизни устунлигингиз, деб баҳолаб бўлмайди. Баъзида сиз ҳаддан зиёд ҳиссиётга берилувчансиз. Кўпроқ мулоҳазалилик ва ўзингизни босиб туришлилик сизга ҳалақит бермаган бўлар эди. Аммо буларнинг барчаси маълум даражада очиққўнгилик «қўлтиғингизда» тош солиб юрмаслик ҳоҳиши ҳамда бирданига бўлмаса ҳам, ўз хатойингизни тан олишингиз билан ювилиб кетади.

10–12 балл: Сизнинг ишингизни режалаштириш ҳоҳишининг йўқлиги, худди шунингдек, буни қила олмаслик билан ҳам айблаш мумкин эмас. Ҳатто режа тузсангиз ҳам унга амал қилишингизга ҳеч қандай кафолат йўқ.

Ажабланарлиси шуки, ўз қобилиятингиз тўғрисида фикрингизни юмшоқ қилиб айтганда, ёмон эмас, шу билан бирга сизнинг қарорларингиз энг тўғри эканлигига ишончингиз ҳам йўқ. Гоҳида кичкина қаршилиқда ҳам дарров теслим бўласиз. Ўша шахсиятингизга нисбатан танқидни душманларнинг иши деб қарайси. Аммо ҳар доим ҳам буни тан олавермайсиз. Сиз учун

кўпроқ қизиқувчанлик зарур, ишда ўз тўғрингизда камроқ ўйлашингиз лозим. Аммо, ишнинг ўзи тўғрисида эмас.

0–9 балл: Сизнинг асосий кулфатингиз, «юқори»нинг фикрига қараб, иш қилиш одатидир.

«Юқори» ноҳақ эканлигингизни тушуниб турсангиз ҳам сиз ҳеч қачон ўларни икор этмайсиз, кўрсатмаларни бажармаслик тўғрисида гап ҳам бўлиши мумкин эмас. Бунинг негизида барча қолганларнинг оқибати келиб чиқади: кўрсатмаларга риоя қилинар экан, ўзингиз фикрлаб, нималарнидир ташкил қилиб, тортишиб юришга нима ҳожат. Шахсиятингизга бўлган танқидларга нисбатан «бепарвосиз» дейиши мумкин эмас, чунки улар сизга тегиб кетади, лекин сиз барибир бирон нарсани ўзлаштиришингизга интилмайсиз. Ҳамкорликдаги ишда одатда сиз нима топширилган бўлса, шуни бажарасиз. Бироқ сизда ишга нисбатан қизиқиш пайдо бўлса, унда сиз ўзингизда мустақиллик, қатъийлик, ташкилотчилик қобилиятларини намоён қилишингиз мумкин.

Жавоблар	Саволлар тартиби					
	1	2	3	4	5	6
А	3	3	0	1	3	3
Б	2	2	4	3	2	2
В	0	0	3	2	4	0
Г			2	0	1	1
Д			1		0	

3-Вазифа.

“Раҳбар фаолиятини аниқлаш”

психологик тести

Тавсия қилинаётган фикрларга Сиз «Ҳа» ёки «Йўқ» деган жавоб беришингиз лозим.

1. Ҳаётдаги муваффақият тасодифларга кўра олдиндан қилинган ҳисоб-китобларга кўпроқ боғлиқ бўлади.
2. Агар мен ўз сеvimли машғулотимдан айрилсам, у ҳолда ҳаётимнинг мазмуни йўқолади.
3. Мен учун ҳар қандай ишнинг оқибат натижасидан кўра, унинг бажарилиш жараёни муҳим.
4. Мен одамларнинг ўз яқинлари билан бўлган муносабатларининг яхши эмаслигига қараганда ишдаги муваффақиятсизликдан кўпроқ қайғурадилар, деб ҳисоблайман.
5. Менинг фикримча, кўпчилик одамлар яқин мақсад билан эмас, балки истиқбол мақсади билан яшайдилар.
6. Агар имконият бўлса-ю, лекин ҳеч ким сезмаслигига ишончим комил бўлса, ҳам ножўя ҳаракат қилолмайман.
7. Менинг ҳаётимда муваффақиятли кунлар кўп бўлган.
8. Менга амалий, ишчан, ишбилармон одамлардан кўра юксак туйғули инсонлар кўпроқ ёқади.
9. Мен ҳатто оддий машғулотда ҳам унинг баъзи элементларини такомиллаштиришга ҳаракат қила оламан.
10. Муваффақиятга эришиш ҳақидаги фикрларга эҳтирос билан берилган вақтларимда эҳтиёткорлик чораларини унутиб қўйишим мумкин.
11. Дастлабки фаолиятимда юқори ташкилотдагилар мени дангаса, деб ҳисоблашади.
12. Мен ўзимнинг муваффақиятсизлигимга шароит эмас, ўзим айбдор, деб ўйлайман.

13. Юқори ташкилотдагилар мени қаттиқ назорат қилишган.
14. Менда қобилиятга нисбатан сабр-тоқат кучлироқ.
15. Ўз мақсадларимдан қайтишга ютуққа эришолмаслигим ҳақидаги фикр эмас, балки дангасалик сабаб бўлган.
16. Ўзимга ишонаман.
17. Ютуққа эришиш гарчи менинг фойдамга ҳал бўлса ҳам тавакал қилишим мумкин.
18. Мен унчалик тиришқоқ эмасман.
19. Мабодо касбий фаолият бир маромда кетаётган бўлса, унда куч-ғайратим янада ошади.
20. Агар газетада ишлаганимда эди, – унда турли воқеалар ёзишдан кўра, кўпроқ одамлар яратган янгиликларни ёритган бўлардим.
21. Одатда менинг яқин кишиларим шахсий режаларим билан ҳамфикр бўлмайдилар.
22. Менинг ҳаётга нисбатан қўйган талабларим даражаси ўртоқларимникидан бир мунча паст.
23. Ўз мақсадларимга эришиш йўлида қатъийман.

Тест калити:

«Ҳа» 1, 2, 6, 7, 8, 9, 15, 17, 19, 20, 22, 23;

«Йўқ» 3, 4, 5, 10, 11, 12, 13, 14, 16, 18, 21;

Калитга мос келган ҳар бир жавоб учун бир баллдан берилади.

Натижалар таҳлили:

Баллар йиғиндиси **0–9 дан паст бўлса**, фаолиятингизда муваффақиятга эҳтиёж яққол кўринмайди. Паст фаолият.

10–13 баллгача – фаолиятингизда муваффақиятга интилиш бор, лекин фаолиятингизни ташкил қилишда ҳар доим муваффақиятга эҳтиёж сезавермайсиз. Ўртача фаолият.

14–23 баллгача – фаолиятингизда муваффақиятга эришишга доим

ишонасиз, қатъиятлисиз, у ёки бу даражада мураккаб, лекин бажарилиши мумкин бўлган машғулотлар билан шуғулланишни ёқтирасиз.

Сизни текширишса, ёки мусобақалашса, ўзингизни йўқотмайсиз. Оддий вазифаларни бажариш сизни руҳлантирмайди. Муваффақиятга эришиш эҳтиёжини мазкур даражасининг ўқитувчиларда мавжуд бўлиши мақсадга мувофиқдир, чунки бунда қийинчиликларга дуч келганда тиришқоқлик, қатъиятлилиқ имкониятига биноан иш тутиши намоён бўлади. Юқори фаолият.

4-Вазифа.

“Менежер фаолиятининг психологик диагностикаси”

психологик тести

Сизга тавсия қилинаётган тест саволлари менежер фаолиятининг психологик диагностикасига бағишланган. Шунинг билан бирга бу маълумотлар давлатимиздаги халқ хўжалигини идора қилишни такомиллаштиришда муҳим аҳамият касб этади.

Шахсий ва касбий сифатларингиз бўйича маълумотлар Сиз учун куйидаги жараёнларда асқотади:

- 1) лавозим бўйича аттестацияга тайёрланиш босқичида;
- 2) шахсий-касбий сифатларни ривожлантиришда ва ўз устингизда ишлашни такомиллаштиришда;
- 3) ҳаёт ва фаолиятингизни қандай ташкил қилишни белгилаб берувчи ўзингизни “Мен” – концепцияси бўйича (ўзингиз ҳақингиздаги тасаввурни) баҳолашингизда.

Ушбу тажрибада иштирок этганлигингиз учун Сизга олдиндан ўз миннатдорчилигимизни билдирамыз.

Ҳар бир фикрга “ҳа” (+) ёки “йўқ” (-) белгисини қўйиш билан жавоб беришингиз мумкин.

1. Танишларимнинг кўпчилиги мени ёқтиришса керак, деб ўйлайман. – “ҳа”, “йўқ”.
2. Сўзим камдан-кам ишимга тўғри келмайди. – “ҳа”, “йўқ”.
3. Кўпчилик одамлар ўзларига ўхшаш томонларини менда кўришса ажаб эмас, деб қисоблайман. – “ҳа”, “йўқ”.
4. Мен ўзимни баҳолашга ҳаракат қилганимда, энг аввало, камчиликларимни кўраман. – “ҳа”, “йўқ”.

5. Мен шахс сифатида одамларни ўзимга жалб қила оламан, деб тасаввур қиламан. – “ҳа”, “йўқ”.

6. Ўзимга мени яхши кўрадиган одамнинг кўзи билан қараганимда, шахсий образим ҳақиқатдан қанчалик узоқлигини кўриб тасаввур қилганимда нохуш ҳислар туғилади. – “ҳа”, “йўқ”.

7. Менинг “мен”им ўзим учун ҳар доим қизиқарлидир. – “ҳа”, “йўқ”.

8. Баъзан ўзини ўзи аяшни гуноҳ эмас, деб баҳолайман. – “ҳа”, “йўқ”.

9. Шахсий ҳаётимда менга ҳаддан ташқари руҳан яқин турган одамлар бор ёки бўлган. – “ҳа”, “йўқ”.

10. Ўзимни ўзим ҳурмат қилишим учун яна хизмат кўрсатишим жоиз. – “ҳа”, “йўқ”.

11. Ўзимни ўзим жуда ёмон кўриб кетган вақтим бўлган ва бу воқеа бир марта эмас. – “ҳа”, “йўқ”.

12. Мен тўсатдан пайдо бўлган хоҳишимга тўла ишонаман. – “ҳа”, “йўқ”.

13. Ўзим ҳам шахсиятимдаги кўп нарсаларни ўзгартиришни истар эдим. – “ҳа”, “йўқ”.

14. Мен учун шахсий “мен”им алоҳида чуқур эътиборга сазовор бўлиб туюлади. – “ҳа”, “йўқ”.

15. Менинг ҳаётимда ҳамма нарса яхши бўлишини сидқидилдан хоҳлайман. – “ҳа”, “йўқ”.

16. Мен бировга таъна тоши ёғдиришдан олдин, энг аввало, ўзимни айблайман. – “ҳа”, “йўқ”.

17. Тўсатдан танишган одамга кўпроқ ёқимли шахсдай бўлиб туюламан. – “ҳа”, “йўқ”.

18. Мен кўпроқ ўз режаларимни ва хатти-ҳаракатларимни қўллаб-қувватлайман. – “ҳа”, “йўқ”.

19. Шахсий заифликларим менда ғазаб туйғусига ўхшаш кечинмани вужудга келтиради. – “ҳа”, “йўқ”.

20. Агар мен иккита кишига айланиб қолсам, у ҳолда ўзимнинг иккинчи сиймом билан қизиқарли суҳбат қилган бўлардим. – “ҳа”, “йўқ”.

21. Ўзимнинг баъзи бир хислатларим менга бегонаникидек бўлиб туюлади.

22. Кимнингдир шахсиятидан менга ўхшаш томони мавжудлигини ҳис қилиш мумкин эмас. – “ҳа”, “йўқ”.

23. Ўйлаган режамни амалга ошириш учун қобилиятим ва имкониятим етарли. – “ҳа”, “йўқ”.

24. Мен ўз устимдан кулмаган ҳолда ўзим билан ўзим ҳазиллашаман. – “ҳа”, “йўқ”.

25. Инсоннинг ўз ҳаётида амалга оширадиган энг ақлли иши – бу ўз тақдирига тан беришидир. – “ҳа”, “йўқ”.

26. Биринчи қарашда менга бегона одам, мендан ўзгаларни итарувчи хусусиятларни кўпроқ топади. – “ҳа”, “йўқ”.

27. Агар мен бирор нарса деган бўлсам, афсуски, худди айтганимдан иш тутаман, деган сўз эмас. – “ҳа”, “йўқ”.

28. Ўзимга ўзимнинг муносабатим дўстона муносабат, деб айтиш мумкин. – “ҳа”, “йўқ”.

29. Шахсий камчиликларга мурувватли бўлиш – бу табиий ҳолдир. – “ҳа”, “йўқ”.

30. Севимли одамим учун ҳамиша қизиқарли манба бўлишлик қўлимдан келмайди. – “ҳа”, “йўқ”.

31. Қалбимнинг тубидан мен билан қандайдир фалокат юз беришини сезаман. – “ҳа”, “йўқ”.

32. Мен кўпчилик танишларимга ёқимли шахсдай туюлмасам керак. – “ҳа”, “йўқ”.

33. Мени ёқтирадиган одамнинг кўзи билан ўзимга қарашим менга жуда мароқли. – “ҳа”, “йўқ”.

34. Менда қандайдир хоҳиш туғилса биринчи навбатда ўзимдан ўзим “бу ақлданми?” деб сўрайман. – “ҳа”, “йўқ”.

35. Номаълум донишманд одам менинг ички дунёмни пайқаб олганида эди, унда ўзимнинг қанчалик қашшоқ эканлигимни дарҳол тушуниб етган бўлардим. – “ҳа”, “йўқ”.

36. Вақти-вақти билан ўзимдан-ўзим фахрланаман. – “ҳа”, “йўқ”.

37. Мен ўзимни етарли даражада юқори баҳолайман, деб айтсам бўлади. – “ҳа”, “йўқ”.

38. Мен ҳақиқатан катта одам эканлигимга қалбимнинг тубидан ҳеч ишонгим келмайди. – “ҳа”, “йўқ”.

39. Бегона одамларнинг ёрдамсиз мен жуда кам нарса қила оламан. – “ҳа”, “йўқ”.

40. Баъзан мен ўзимни ўзим тушунмайман. – “ҳа”, “йўқ”.

41. Мақсадга йўналганлик иродавий сифат ва қувватнинг етарли эмаслиги менга жуда ҳалал беради. – “ҳа”, “йўқ”.

42. Умуман олганда бошқалар мени етарли даражада орттириб баҳолаши мумкин, деб ўйлайман. – “ҳа”, “йўқ”.

43. Менинг руҳиятимда бошқаларни ўта ёқтирмасликни вужудга келтирадиган нимадир бор. – “ҳа”, “йўқ”.

44. Мени кўпчилик танишларим унчалик жиддий одам, деб қабул қилишмайди. – “ҳа”, “йўқ”.

45. Менда доимо қўзғатувчанлик ҳисси бўлганлиги учун ўзимдан ўзим хурсандман. – “ҳа”, “йўқ”.

46. Мен ўзимни ўзим ҳурмат қиламан, деб айта оламан. – “ҳа”, “йўқ”.

47. Ҳатто салбий хислатлар ҳам менга бегона эмас. – “ҳа”, “йўқ”.

48. Асосан, мен қандай бўлсам, худди шунинг ўзи мени қониқтиради. – “ҳа”, “йўқ”.

49. Мени чин кўнгилдан сева олмасалар керак. – “ҳа”, “йўқ”.

50. Менинг орзуларим ва режаларимга амалий ифода етишмайди. – “ҳа”, “йўқ”.

51. Агар менинг иккинчи “мен” им бўлганида эди, бу мулоқотда мен учун энг зерикарли шерик бўларди. – “ҳа”, “йўқ”.

52. Ўйлайманки, ҳар қандай ақлли ва билимли киши билан умумий тил топса бўлади. – “ҳа”, “йўқ”.

53. Менда намоён бўладиган кечинмалар, мен учун тушунарлидир. – “ҳа”, “йўқ”.

54. Менинг ижобий фазилатларим камчиликларимни босиб кетади. – “ҳа”, “йўқ”.

55. Мени виждонсизликда айблайдиган одамлар топилиши лозим. – “ҳа”, “йўқ”.

56. Менда кўнгилсизлик содир бўлса, ўзимга ўзим “Қилмишингга яраша-да!”, деб айтаман. – “ҳа”, “йўқ”.

57. Умуман, мен ўз тақдиримни назорат қиламан, деб айта оламан. – “ҳа”, “йўқ”.

1-бўлим натижаларининг таҳлили.

“Ҳа” ёки “йўқ” деб жавоб берилганидан қатъий назар, жавобингизнинг калитга мослиги 1 балл баҳо олишингиз учун имкон беради.

1. Ўзининг “мен”идан рози ёки норози бўлиш интеграл ҳисси устуни.

“Ҳа” – 2, 5, 23, 27, 33, 42, 46, 48, 52, 53, 57.

“Йўқ” – 6, 9, 13, 14, 16, 18, 30, 35, 38, 39, 41, 43, 45, 49, 50, 56.

Натижалар таҳлили:

0–10 балл: Сиз кўпроқ ўз “мен”ингиздан “норозисиз”.

11–20 балл: Сиз ўзингиз ҳақингизда жуда юқори фикрда эмассиз, шунингдек, ўзингизга ижобий муносабатингиз сақланган.

21–30 балл: Ўзингиз ҳақингизда жуда юқори фикрдасиз, ўз “Мен”ингиздан тўла розисиз, баъзан бу ҳолат ўзликка танқидий ёндашмасликни ва ўз атрофдагиларига қарши қўйишни юзага келтириш мумкин.

2. Ўзини ўзи ҳурмат қилиш устуни.

“Ҳа” – 2, 23, 53, 57.

“Йўқ” – 8, 13, 25, 27, 31, 38, 39, 40, 41, 50.

0–5 балл: Сизда мустақилликка, шахсий кучга, қобилият ва имкониятларга ишонч етарли эмас.

6–10 балл: Сиз ўзингизни етарли даражада ҳурмат қилсангизда, лекин ҳар қалай ўзингизга ишонмаслик, ўзингиз тушунмаслик, изчилликдан четлашиш шахсий имкониятларга шубҳа билан қараш ҳолати баъзида учраб туради.

11–15 балл: Сиз ўзингизни юксак даражада ҳурмат қиласиз. Сиз ўзингизга ишонасиз ва мустақилсиз.

3. Ўзини ўзи ёқтириш устуни.

“Ҳа” – 12, 18, 28, 29, 37, 46, 48, 54.

“Йўқ” – 4, 9, 11, 16, 19, 24, 45, 56.

0–5 балл: Сиз кўпроқ ўзингизга душманга қарагандек қарайсиз, ўзингизга танбеҳ беришга, гуноҳкор деб ҳис қилишга, ўзингизни айблашга мойиллик бор.

6–11 балл: Умуман олганда, ўзингизни қўллаб-қувватлайсиз, ижобий баҳолайсиз, ўзингизга ишонасиз, шу билан бирга ўзингизни айблашга ҳам тайёрсиз.

11–16 балл: Сиз ўз “Мен”ингиз билан “дўстона” муносабатдасиз. Бундай ҳолда ўз хислатларингизни ва умумий хулқингизни юксак даражада назорат қилишингиз зарур.

4. Атрофдагилардан кутилаётган муносабат устуни.

“Ҳа” – 1, 5, 10, 15, 42, 55.

“Йўқ” – 3, 26, 30, 32, 43, 44, 49.

0–4 балл: Сиз атрофингиздаги одамлардан салбий муносабатни кутасиз, хатто меҳр-муҳаббати Сиз учун зарур бўлган одамлардан ҳам яхши муносабат кутмайсиз. Сиз ўзингизга яхшиликни чинакамига раво кўрмайсиз. Ваҳоланки, ўзингизни бошқаларга ўхшамайдиган, алоҳида шахс деб ҳисоблайсиз. Бу ҳолат ўзингизни ўзингиз ҳурмат қилишни кучайтирадиган вазифаларни ўз олдингизга қўйишга тўсиқлик қилади.

5-9 балл: Атрофингиздаги одамлар орасида сизга салбий муносабатда бўладиганлар борлигини билсангиз ҳам, лекин уларнинг барчаси ижобий муносабатда деб ўйлайсиз. Бу ҳолат сизда уларнинг муносабатларига муносиб бўлишга, ижтимоий ахлоқ нормаларига риоя қилишга, ташқи қиёфангизга эътибор беришга, ўзингизни назорат қилишга интилишни вужудга келтиради.

10–13 балл: Атрофингиздаги одамларнинг сизга ижобий муносабатда эканликларига тўла ишонасиз. Бу ишонч сизда ўзингизга нисбатан ҳурматингизни тобора орттиради. Сиз шахсингизнинг кадр-қимматлигига ишонасиз ва фаолиятингизнинг самарали бўлиши атрофингиздаги одамлардан кутаётган муносабатингизга боғлиқ. Уларнинг сиз ҳақингиздаги тасаввурлари сақланиб қолиши учун доимо ўз устингизда ишлашингиз зарур.

5. Ўз шахсиятига қизиқиш устуни.

“Ҳа” – 7, 17, 20, 33, 34, 52.

“Йўқ” – 14, 51.

0–2 балл: Сиз ўзингизга (қисман ўз фикрларингизга ва ҳисларингизга) ўзингиз яқин эмассиз, (реал “мен” ва “идеал”), афсуски, сизда ўзингизнинг шахс сифатида бошқалар учун бефарқ эканлигингиз ҳақидаги фикр мавжуд.

3–6 балл: Сиз ўзингиз билан “тенглик” асосида муомала қила оласиз, бошқалар учун шинаванда эканлигингизни эътироф этмайсиз. Шунингдек, сиз ўзингизни атрофдагилар учун шинаванда эканлигингизга ҳар доим ҳам ишонавермайсиз. Ўйлаб кўринг, бу балки Сиз ўзингизни қандай шахс бўлишлигингизни билмаслик билан боғлиқдир. Эҳтимол, сиз у ёки бу

сифатларингиз қай даражада шаклланганлигини биларсиз ва шу боис атрофдагиларга сизнинг “Мен”ингиз қизиқарли эканлигига шубҳангиз бордир.

7–9 балл: Сиз ўзингизнинг бошқаларга ва ўзингизга қизиқарли эканлигингизга ишонасиз. Бу омил фаолиятингизнинг самарали бўлишига олиб келади.

6. Ўзига ўзининг ишонч устуни.

“Ҳа” – 2, 23, 34, 42, 46.

“Йўқ” – 38, 39, 41.

0–2 балл: Сиз ўзингизни турли вазиятлар ва муаммоларни ҳал қилишга қобилиятсиз, деб ҳисоблайсиз.

3–6 балл: Руҳан тушмайсиз, лекин ҳамиша ҳам мустақил ва мақсадли эмассиз.

7–8 балл: Сиз ўйлаган нарсангизни амалга ошира олишингиз учун қобилият ва куч-қувват етарли. Сиздаги эътиқод фаолиятингиз муваффақиятини таъминлашда ҳал қилувчи омил бўлиб ҳисобланади.

7. Ўзгалардан кутилаётган муносабат устуни.

“Ҳа” – 1, 5, 10, 52, 55.

“Йўқ” – 32, 43, 44.

0–2 балл: Сиз ўз “мен”ингизни салбий баҳолаш кутилмасига тайёрсиз.

3–6 балл: Сиз атрофдаги одамларнинг ўзингизга нисбатан муносабати фикри ва хатти-ҳаракатини танқидий ҳамда реал баҳолайдиган одамсиз. Ўзингизга нисбатан йўналтирилган ички ҳаракатларингиз сизнинг шахсий сифатларингиз ва хулқингиздан келиб чиқади.

7–8 балл: Сиз ўз “Мен”ингизни атрофдагилар томонидан кўпроқ ижобий баҳоланишини кутасиз. Бу ҳолат сизни ўз “мен”ингизга ижобий йўналтиради ва фаолиятингизни жадаллаштиради.

8. Ўзини ўзи қабул қилиш устуни.

“Ҳа” – 12, 18, 23, 47, 48, 54.

“Йўқ” – 21.

0–2 балл: Ўзингиз бутун борлигингиз билан ўзингизга ёқмайсиз. Ўз шахсий ва касбий сифатларингиз устида ўйлаб кўришингиз ҳамда ишлашингиз зарур.

3–5 балл: Ўзингиз ҳақингиздаги фикрларингизда қарама-қаршиликлар мавжуд. Ўзингизнинг “мен”ингизда ишда сизга нима маъқул ва нима номаъқул эканлигини аниқланг. Ўз “мен”ингиз устида ишлашингиз ўзингизга нисбатан ижобий муносабатни шаклланишга олиб келади.

6–7 балл: Ўзингизни комил шахс сифатида қабул қилиш мезонингиз етарли даражада юқори. Бу ўзингиздаги ички имкониятни рўёбга чиқариш эҳтиёжингиз борлигини ифодалайди ва ўз “Мен”ингизга нисбатан ижобий муносабатингизни қўллаб-қувватлайди.

9. Ўзига ўзи раҳбарлик қилиш устуни.

“Ҳа” – 50, 57.

“Йўқ” – 25, 27, 31, 35, 36.

0–2 балл: Сиз ўзингизга айтишингиз зарур: “Афсуски, менинг айтган сўзим айнан шундай хатти-ҳаракат қилишимни билдирмайди”.

3–5 балл: Сиз муваффақият фаолиятингиздаги маълум изчилликни таъминловчи ички мутаносиблик орқали эришасиз. Шунга қарамай, сизнинг “Мен”ингизда баъзи бир психологик келишмовчиликлар мавжуд. Эҳтимол, бунга хулқингизда ҳар доим изчиллик бўлмаслиги ва уни етарли назорат қилиш имкони камлиги, режаларнинг реал эмаслиги сабабдир.

6–7 балл: Сизда шахсий фаолиятингизда изчиллик, ўз қобилиятингиз ва имкониятларингизга ишонч, ўзингизни тушуниш, ўзингизни назорат қилиш етарли даражада мужассам.

10. Ўзини ўзи айблаш устуни.

“Ҳа” – 3, 4, 9, 11, 16, 24, 45, 56.

0–2 балл: Сизда ўзингизга ҳеч қандай танбеҳингиз йўқ. Ўзингиздан кўнглингиз тўқлиги туфайли содир бўлаётган ҳодисаларга жавобгарликни соқит қилишни ва уни ташқи омилларга юклашни келтириб чиқаради. Ўзингизга танқидий қарашга ҳаракат қилинг.

3–6 балл: Сизни ҳар доим ҳам ўзингиздан кўнглингиз тўлавермайди ва бу руҳиятингизга мос тушади. Кўпинча одамда ўзини-ўзи баҳолаш зиддиятлардан иборат бўлади. Шунингдек, Сиз ўзини психологик ҳимоя қилишнинг йўли бўлмиш ўз айбини эътироф этишдан ташқи омиллар орқали ўзини оқлашдан ҳоли эмассиз.

7–8 балл: Сиз ўзингизни танқид қиласиз, виждонлисиз, Сизда ўзингизни камситишга, “айбдор” деб ҳис қилишга, ўзингизга танбеҳ беришга мойиллик бор. Бу ҳолат ўз имкониятларини паст баҳолашни вужудга келтиради ва ҳар доим ҳам сизнинг фаолиятингизга ижобий таъсир этмайди.

11. Ўз-ўзига қизиқишни ифодалайдиган устун.

“Ҳа” – 17, 20, 33.

“Йўқ” – 26, 30, 49, 51.

0–2 балл: Сиз ўзингиз учун қизиқарли эмассиз, чунки ўзингизнинг кўпгина шахсий хусусиятларингизни ва иш сифатларингизни салбий баҳолайсиз. Сиз учун бошқаларга ҳам қизиқарсиз бўлишингизга сабаб ҳисобланади.

3–5 балл: Сиз атрофингиздаги одамлар учун ҳам, ўзингиз учун ҳам маълум даражада қизиқарлисиз. Ваҳоланки, сизда шахсий хусусиятларингиздан ва ишчанлик сифатларингиздан қониқмаслик бор. Бу камчиликларингиз устида ишлаш ва сизни ўзингизга танқидий муносабатда бўлишингиз ўзингизни такомиллаштиришни асосий йўлидир.

6–7 балл: Сизнинг “Мен”ингиз безовталантиради. Сиздаги ўзингизга қизиқиш юксак даражада ривожланиб ўзига бино қўйишга айланган. Умуман

олганда, бу ёмон эмас, агар ушбу фаолиятни амалга ошириш жараёнида намоён бўладиган юқори даражадаги маҳорат билан уйғунлашса, атрофингиздаги одамлар сизга нисбатан танқидий муносабатлари ва ўзингизга юқори баҳо беришингиз заминида юзага келса жанжалларни олдиндан билишингиз сизга ҳалал бермайди. Инсонпарварлик ва фаолиятингиздаги назокат сиз учун фақат фойда келтиради, холос.

12. Ўзини ўзи тушуниш устуни.

“Ҳа” – 53.

“Йўқ” – 6, 8, 13, 15, 22, 40.

0–2 балл: Сизда аниқ ички изчиллик, ёрқин тасаввурлар, ҳислар ва ғоялар йўқ. Ўзингиз ўзингиз билан ёмон муносабатдасиз.

3–5 балл: Ўзингиз ўзингиз билан юқори даражада келишасиз, деб айтиб бўлмайди. Лекин сизда ўзини тушунмаслик намоён бўлмайди. Ўзингизга ижобий муносабатни қувватлаш тактикаси сизнинг ҳаётингизда ҳокимлик қилади.

6–7 балл: Сиз ўзингиз билан келишган ҳолда яшайсиз.

Шундай қилиб, сизнинг тўплаган йигиндингиз қуйидаги рақамни ташиқил қилса:

0 баллдан 52 баллгача: бу кўрсаткич ўзингизга салбий муносабатда эканлигингизни билдиради. Бу ҳолат нисбатан барқарор бўлган, озми-кўпми даражада анланган, индивиднинг ўзи ҳақидаги тасаввурларининг такрорланмас тизими сифатида ҳис қилинган “Мен” концепцияси” ни салбий йўналишда намоён бўлишига таъсир қилади. Ваҳоланки, бунинг заминида, сизда атрофдагилар билан ўзаро таъсирингиз ва ўзингизга муносабатингиз шаклланади. “Мен концепцияси” ички қарама-қаршиликлардан ҳоли бўлмаган шахсий “Мен”ининг яхлит образидир. (А.В.Петровский, М.Г.Ярошевский).

Салбий Мен-концепциясига эга бўлган одамлар ортиқча ваҳималилиги, тез хафа бўлиши, ўзини камситишга ва эътироф этишга мойиллиги билан ажралиб турадилар; улар учун мулоқот билан, ижтимоий ва ҳиссий масалалар билан боғлиқ бўлган қийинчиликлар характерлидир. (Р.Бернс).

Юқорида баён қилинганлар уларнинг раҳбарлик фаолиятига салбий таъсир ўтказмай иложи йўқ. Шунингдек, “Мен-концепцияси” билан раҳбарлик фаолият самарадорлиги ўртасидаги муносабатни уларни ўзаро боғланишда тизимли ўрганмасдан туриб аниқ айтиб бўлмайди.

53 баллдан 105 балгача: Бу кўрсаткич раҳбарнинг “Мен-концепцияси”ни ва ўзига муносабатининг ижобий эканлигини кўрсатади. Атрофингиздагилар орасида сиз етарли даражада обрўлисиз. Қўл остингиздагилар сизни узоқ вақтгача унутишмайди. Ходимларингиз хотирасида шундай қиёфада сақланиб қоласиз: “Ҳа, бизнинг раҳбаримиз ҳаққоний, раҳмдил эди, хизматларига ғамхўрлик қиларди”, “У ўз ишини яхши биларди, одамларни яхши қабул қиларди, кўтаринки руҳни сақлаб қоларди”, “Унинг муҳитида илиқ, ёқимли шароит бўлиб, ҳамма қизиқиб ишларди”, “Бизни, деб у жуда кўп танбеҳ эшитарди, биз уни тушунардик ва ўзимизни тузатишга ҳаракат қилардик”, “У бекорчиларни ёқтирмасди ва камдан-кам “ўзидан чиқарди”ва ҳоказолар.

Одатда, хизматчилар билан муомала қилишни биладиган бундай менежер (раҳбар) обрўли бўлади. Шу билан бирга эгилувчанликни ва эксперимент ўтказишга бўлган қизиқишни мустаҳкамлаш мақсадга мувофиқ бўлиб, бу ўзига ижобий муносабатни ва ўзини ҳаққоний баҳолашни мустаҳкамлайди.

106 баллдан 134 балгача: Раҳбарнинг “Мен-концепцияси” ва ўзига муносабати жуда юқори. Турган гап, бундай раҳбарлар ўз хулқи ва фаолияти натижалари ижобий бўлишига ишонадилар. Лекин ҳар доим ҳам шундай эмас. Ўзингизни юқори идрок этишингиз туфайли тобе кишилар камситилиши, уялтирилиши, уларда ўзига ишончни йўқотиши мумкин. Баъзан ўзига юқори баҳо берадиган раҳбарлар лоқайдликни намоён қилиб,

ҳаддан ташқари ҳукмронликни яхши кўрадилар. Шундай қилиб, раҳбарнинг ўзига юқори баҳо бериши хизматчилар “Мен-концепцияси”нинг салбий бўлишига олиб келади. Балки ўзингизга нисбатан талабчанликни, ҳурматни, ички келишувчанликни бўшаштирмай маҳорат даражасини эгаллагандирсиз, кўл остидагиларингизни ҳам имконият ва билимларини тўғри баҳолашга ва уларни муваффақиятга, ижобий “Мен-концепцияси”га унданг.

5-Вазифа.

“Мулоқотчанликнинг умумий даражасини аниқлаш сўровномаси”

психологик тести

Мазкур сўровнома В.Ф.Ряховский томонидан ишлаб чиқилган бўлиб, мулоқотчанликнинг умумий даражасини аниқлаш мақсадида қўлланади.

Синалувчига кўрсатма: «Сизнинг эътиборингизга бир қатор оддий саволлар хавола этилади. Сиз уларга «ҳа», «йўқ» «баъзида» деб жавоб қайтаришингиз мумкин. Саволларга тез, кўп ўйламай жавоб беришингиз талаб этилади».

Саволлар

1. Сизни оддий ёки иш билан боғлиқ учрашув кутиб турибди. Учрашув вақтини кутиш сизни асабийлаштирадими?
2. Сизга бирор мажлис, анжуман ёки шу каби бошқа тадбирда нутқ сўзлаш, маъруза ўқиш, ахборот етказиш топширилса, бунда халоватингизни йўқотиб, бевосита бўлиб кўрасизми?
3. Шифокор қабулига боришни касал зўрайиб кетгунча чўзиб юрадиган одатингиз борми?
4. Сизни бошқа шаҳарга меҳнат сафарига жўнатишмоқда. Сиз авваллари ҳеч қачон бу шаҳарда бўлмагансиз. Сиз бор имкониятингизни ишга солиб, ушбу меҳнат сафаридан қутилиб қолишга уринасизми?
5. Ўз кечинмалирингизни бировга у ким бўлишидан қатъий назар гапириб беришни ёқтирасизми?
6. Кўчада нотаниш одам сизга илтимос билан (йўлни кўрсатиб юбориш, вақтни айтиб юбориш ва бошқа илтимослар) мурожаат қилиши жонингизга тегадими?
7. Ҳар хил авлод вакиллари, ҳақиқатдан ҳам, бир-бирини тушуниши қийин, деб ўйлайсизми?

8. Танишингиз бир неча ой аввал сиздан қарз олган бўлса, унга пулни қайтариш илтимоси билан мурожаат қилишга уяласизми?
9. Ресторан ёки кафедра сизга сифатсиз таом келтирилди. Сиз индамай ликопчани жаҳл билан бир четга суриб қўясизми?
10. Нотаниш одам билан ёлғиз қолганда, сиз суҳбатга киришмайсиз, ўзингиз гап бошламайсиз. Шундайми?
11. Сиз борган жойда одамлар узун навбат ҳосил қилиб туришган бўлса (масалан, дўконда, кутубхонада, кассада) ниятингиздан қайтмай қатор охирига келиб турармидингиз?
12. Низоли вазиятларни ҳал этиш билан шуғулланувчи бирор комиссия ишида қатнашиш сизни чўчитадики?
13. Сиз санъат асарларига, бадиий асарларга баҳо беришда бошқаларнинг фикр-мулоҳазаларини эътиборга олмайсиз. Шундайми?
14. Сиз яхши билган бирор масала бўйича биров аниқ хато гапираётган бўлса, бу одам билан бахslashмасдан индамай қўя қоласизми?
15. Иш ёки ўқиш юзасидан биров муайян муаммони ҳал этишда ёрдам беришингизни илтимос қилганда, энсангиз қотадики?
16. Фикрингизни оғзаки айтгандан кўра ёзма тарзда билдиришни маъқул кўрасизми?

Натижаларни баҳолаш

Ҳар бир «ҳа» деган жавоб учун 2 балл қўйилади.

Ҳар бир «баъзида» деган жавоб учун 1 балл қўйилади.

Ҳар бир «йўқ» деган жавоб учун 0 балл қўйилади.

Натижалар талқини.

30–32 балл. Мулоқотчанлик даражаси анча паст. Бу сиздаги жиддий муаммо. Чунки бундан аввало ўзингиз азият чекасиз. Бироқ яқинларингизга ҳам осон тутиб бўлмайди. Ҳамкорликдаги фаолиятни талаб қилувчи ишни

сизга ишониб топшириб бўлмайди. Мулоқотчанроқ бўлишга, ўзингизни бошқаришга ҳаракат қилинг.

25–29 балл. Сиз ёлғизланишни яхши кўрасиз, шунинг учун дўстларингиз кам. Нотаниш одамлар билан танишиш, нотаниш жойларга бориш зарурати ҳаловатингизни бузади. Сиз ўзингизнинг бу хусусиятларингизни биласиз ва ўзингиздан норози ҳам бўласиз. Лекин фақат норозилик билан чекланманг – характерни ўзгартириш ўз қўлингизда. Эслаб кўринг: бирорта ишга қизиқиб кетганингизда анча мулоқотчанг бўлиб қоласиз-ку!

19–24 балл. Сиз маълум даражада мулоқотчансиз ва нотаниш вазиятда ўзингизни йўқотиб қўймайсиз. Янги муаммолар сизни қўрқитмайди, аммо нотаниш одамлар билан мулоқот қилишда анча эҳтиёткорсиз, бахс-мунозараларга бажонидил қўшилмайсиз. Баъзида гапларингизда заруратсиз киноя-кесатиқ кўпайиб кетади. Бироқ бу камчиликни тузатса бўлади.

14–18 балл. Сиз етарлича мулоқотчансиз, қизиқувчансиз, суҳбатдош қизиқ нарсалар ҳақида гапирганда, уни диққат билан тинглайсиз. Мулоқотда анча сабрлисиз, ўз нуқтаи назарингизни ҳиссиётга берилмай ҳимоя қиласиз. Нотаниш одамлар билан суҳбатлашишга тўғри келганда, безовта бўлмайсиз, айни пайтда шовқин-сурон давраларни ёқтирмайсиз, бировнинг бачкана қилиқлари ва кўп гапириши ғашингизга тегади.

9–13 балл. Сиз жуда мулоқотчансиз (баъзида меъёридан ортиқ), қизиқувчан, гапдонсиз, ҳар хил масалалар бўйича ўз фикрингизни билдиришни яхши кўрасиз, бу эса баъзида атрофдагиларни ғашига тегади. Нотаниш одамлар билан бажонидил танишасиз, одамларнинг диққат марказида бўлишни ёқтирасиз. Ҳеч кимнинг илтимосини ерда қолдирмайсиз, лекин берилган ҳамма ваъдаларни бажара олмаслигингиз мумкин. Баъзида жаҳл устида қаттиқ гапириб юборасиз, бироқ тезда жаҳлингиздан тушасиз. Жиддий муаммолар билан тўқнашганда сизга сабр-тоқат етишмайди. Аммо ҳохласангиз ҳеч қандай муаммо олдида таслим бўлмаслигингиз мумкин.

4–8 балл. Сиз жуда мулоқотчансиз, гапингиз ичингизга сиғмайди. Доим ҳамма воқеалардан хабардорсиз, ҳар хил баҳс мунозара, тортишувларда катнашишни хуш кўрасиз, лекин жиддий мавзулар сизни зериктириб юбориши мумкин. Бирор масала бўйича тўлиқ тасаввурга эга бўлмасанигиз ҳам, бу масала юзасидан сўзга чиқишга доим тайёрсиз. Ҳамма жойда ўзингизни эркин ҳис этасиз, ҳар қандай ишга киришиб кетаверасиз, аммо ҳар доим ҳам уни охиригача етказмайсиз. Шунинг учун раҳбарият ва ҳамкасблар сизга бироз хавотир ва шубҳа билан қарайдилар. Бу хусусиятларингиз ҳақида бош қотириб кўринг.

3 ва ундан кам балл. Сизнинг мулоқотчанлик даражангиз меъёрдан ортиқ даражада юқори. Жуда сергапсиз, сизга алоқаси бўлмаган ишларга аралашаверасиз, ҳал этишга қурбингиз етмайдиган муаммоларни бартараф этишга киришаверасиз, ихтиёрий ёки ихтиёрсиз равишда ҳар хил низоларнинг келиб чиқишига сабабчи бўлиб қоласиз. Анча хафаланувчан, жазавага мойилсиз, жиддий ишни сизга топширмаган маъқул. Ўзингизнинг устингизда, характерингиз устида ишланг. Аввало ўзингизда сабр-тоқатни, вазминлик ва босиқликни тарбияланг, бошқаларга ҳурмат кўзи билан қарашни ўрганинг. Энг муҳими, ўз соғлигингиз ҳақида қайғуринг. Ишонинг бундай ҳаёт тарзининг оқибатлари жиддий бўлиши мумкин.

6-Вазифа.

“Шахснинг мулоқатчанлик ва ташкилотчилик қобилиятларини аниқлаш” психологик тести

Қуйидаги саволлар берилган бўлиб, сиздан уларнинг ҳар бирига “Ҳа” ёки “Йўқ” деб жавоб беришингиз сўралади. Жавобларингизни савол рақами олдида қўйиладиган белгиларингиз билан аниқланади. “Ҳа” жавобига “+” белгисини қўйинг.

1. Доимо мулоқотда бўлиб турадиган дўстларингиз кўпми?
2. дўстларингизни ўз фикрингизга ишонтира олишнинг уйдасидан тез-тез чиқиб турасизми?
3. Ўртоқларингизда бирор бир кўнгилсизликни ҳис қилиб юрасизми?
4. Мавжуд қийин аҳволлара доимо тўғри йўл топиб кетишингиз қийинми?
5. Хилма-хил одамлар билан янги танишувларга интиласизми?
6. Ижтимоий ишлар билан шуғулланишни ёқтирасизми?
7. Сизга китоблар билан ёки у-бу иш билан машғул бўлиш, одамлар орасида вақтни ўтказишга нисбатан маъқулроқми?
8. Ўз хоҳишингизни амалга ошираётганингизда тўсиқлар пайдо бўлиб қолса, ўз интилишингиздан тезда воз кечасизми?
9. Ёши сиздан анча катта бўлган одамлар билан тезда киришиб кета оласизми?
10. Ҳар хил ўйинларни ўйлаб топиш ва ташкил этишни яхши кўрасизми?
11. Ўзингиз учун янги бўлган дўстлар ёки меҳмонлар даврасига қўшилишда қийинчилик сезасизми?
12. Бугун қилиш мумкин бўлган ишларни тез-тез кейинги кунларга ўтказасизми?
13. Номаълум кишилар билан мулоқотга киришингиз осонми?

14. Сизнинг таниш-билишларингиз Сиз ўйлагандай хатти-ҳаракатлар қилишларига ишонасизми?
15. Янги коллективга мослашишда қийинчилик сезасизми?
16. Сизда бошқа одамлар билан уларнинг ўз сўзлари устидан чиқмаганликлари, ўз мажбуриятлари ва маъсулиятларини бажармаганликлари юзасидан ҳеч қандай келишмовчиликлар бўладими?
17. Имкон бўлса, бошқа кимса билан танишишга интиласизми?
18. Муҳим ишларни ҳал қилишда кўпинча ташаббусни ўз қўлингизга оласизми?
19. Атрофингиздаги одамлар сизнинг ғашингизга тегса, ўзингиз якка қолгингиз келадими?
20. Одатда, ўзингизга ноқулай бўлган шароитда йўл топиб кетасизми?
21. Ҳар хил одамларнинг орасида бўлиш сизга ёқадими?
22. Бошланган ишингизни охиригача етказмасангиз ачинасизми?
23. Бошқа одам билан танишув вазифаси олдингизда турган бўлса, у ҳолда қийинчилик ёки уялиш ҳолларини ҳис қиласизми?
24. Атрофингиздагилар билан кўп мулоқотда бўлганлигингиздан чарчаб қоласиз, деб тасдиқлаш тўғрими?
25. Кўпчилик бўлиб ўйнайдиган ўинларда иштирок этишни яхши кўрасизми?
26. Бошқа одамларнинг шахсий ҳаётига алоқадор масалаларни ҳал қилишда қатнашишга кўп ҳолларда ташаббус кўрсатасизми?
27. Сиз яхши танийдиган одамлар орасида ўзингизни ишончсизроқ тутасиз, деб айтиш мумкинми?
28. Ўзингизни ҳақлигингизни исботлашга доим ҳам ҳаракат қилавермайсиз, деб таъкидлаш мумкинми?
29. Ўзингизга камроқ таниш бўлган дўстлар гуруҳида ҳам қизиқ суҳбат олиб боришингизга ишончингиз комилми?
30. Мактабдаги ижтимоий ишларда иштирок этганмисиз?

31. Ўз таниш-билишларингиз доирасини чеклашга, уларнинг сонини кўпайтирмасликка интиласизми?

32. Агар сизнинг фикрингизни бошқалар қўлламаётган бўлса, бу фикрингизнинг тўғрилигини шу захотиёқ исботлашга ҳаракат қиласизми?

33. Сиз кам таниш бўлган дўстлар даврасига тушиб қолсангиз ўзингизни эркин ҳис қиласизми?

34. Таниш билишларингиз киришаётган тадбирларни ташкил этишга тезда киришиб кетасизми?

35. Кўпчилик одамлардан иборат гуруҳлар олдида гапираётганда безовталиқ ва ишончсизлик ҳис этасизми?

36. Ишга алоқадор ёки шахсий учрашувларга тез-тез кечикиб турасизми?

37. Дўстларингиз кўп деб таъкидлаш мумкинми?

38. Яхши таниш бўлмаган одамлар билан мулоқатда бўлганингизда ўзингизни кўпинча ноқулай ҳис этасизми?

39. Кўпроқ башқа одамларнинг диққат марказида бўласизми?

40. Кўпчилик одамлардан иборат давраларда ўзингизни ишончсизроқ ҳис этасиз, деб айтиш мумкинми?

***Олинган маълумотларни қайта
ишлаш бўйича йўриқнома.***

Саволнома орқали олинган натижалар қуйидаги жадвалдаги “калит” билан солиштириб кўрилади.

Савол т/р	Жавоб	Савол т/р	Жавоб	Савол т/р	Жавоб	Савол т/р	Жавоб
1	+	11	-	21	+	31	-
2	+	12	-	22	+	32	-
3	-	13	+	23	+	33	+
4	-	14	+	24	-	34	+

5	+	15	-	25	+	35	-
6		16	-	26	+	36	-
7	-	17	+	27	-	37	+
8	-	18	+	28	-	38	+
9	+	19	-	29	+	39	-
10	+	20	-	30	+	40	-

Саволномада тоқ рақамлар билан бошланган саволлар мулоқотга киришувчанлик қобилиятларни аниқлашга, жуфт рақамдан бошланган саволлар эса шахснинг ташкилотчилик қобилиятларини ўрганишга қаратилган, яъни саволнома бўйича мулоқатчанлик ва ташкилотчиликка алоқадор саволлар галма-галдан келади. Натижалар жадвалдаги белгилар билан солиштириб чиқилади, агарда белгилар (саволдаги ва жадвалдаги белги) мос келса, у ҳолда бу жавоб бўйича 1 балл баҳо қўйилади. Агар белгилар мос келмаса, ҳеч қандай баҳо қўйилмайди. Белгиларни солиштириш ва баҳолар сонини аниқлаш устун бўйича баҳолар йиғишга қаратилган бўлса, иккинчи устун бўйича умумий ташкилотчиликка оид баҳолар ёзилади. Жавоблар ва жадвалдаги белгилар солиштириб бўлингандан сўнг ҳар бир устун бўйича умумий баҳолар сони йиғиб чиқилади ва қуйидаги усул орқали кўрсаткич коэффиценти аниқланади.

К коэф. **М.Т.** = (баҳолар сони) 0,005

М – мулоқотчанлик

Т – ташкилотчилик

Ҳар бир кўрсаткич бўйича алоҳида коэффицент аниқланади. Масалан, агар мулоқотчанлик кўрсаткичи бўйича 13 балл йиғилган бўлса, ($ММ = 13$). $13 \times 0,005 = 0,65$ мулоқотчанлик коэффиценти бўлиб ҳисобланади. Агар, ташкилотчилик кўрсаткичи бўйича 15 балл йиғилган бўлса, ($МТ = 15$). $15 \times 0,05 = 0,75$ ташкилотчилик қобилиятлари кўрсаткичи бўлиб ҳисобланади.

Бу хил йўл билан олинган коэффицент кўрсаткичлари қуйидаги қобилиятларни аниқлаш турлари билан солиштириб чиқилади.

Мулоқотлиликка оид қобилиятлар классификацияси:	
МУЛОҚОТЛИЛИК КОЭФФИЦИЕНТИ	МУЛОҚОТЛИЛИК ҚОБИЛИЯТЛАРИ
0,10 – 0,45 бўлса, 0,46 – 0,55 0,56 – 0,65 0,66 – 0,75 0,76 – 1	паст даражада паст ўрта ўрта юқори жуда юқори
Ташкилотчиликка оид қобилиятлар классификацияси:	
ТАШКИЛОТЧИЛИК КОЭФФИЦИЕНТИ	ТАШКИЛОТЧИЛИК ҚОБИЛИЯТЛАРИ
0,20 – 0,55 бўлса, 0,56 – 0,65 0,66 – 0,75 0,76 – 0,85 0,86 – 1	паст даражада паст ўрта ўрта юқори жуда юқори

Жавоб варақаси.

Фамилия, исм _____ синф _____

Савол т/р	Жавоб	Савол т/р	Жавоб	Савол т/р	Жавоб	Савол т/р	Жавоб
1		11		21		31	
2		12		22		32	
3		13		23		33	
4		14		24		34	
5		15		25		35	
6		16		26		36	
7		17		27		37	
8		18		28		38	
9		19		29		39	
10		20		30		40	

7-Вазифа.

“Мулоқотда ўз-ўзини бошқариш даражасини аниқлаш сўровномаси”

ПСИХОЛОГИК ТЕСТИ

Мазкур сўровнома америкалик психолог М.Снайдер томонидан ишлаб чиқилган бўлиб, шахснинг мулоқот давомида ўз-ўзини қанчалик кучли бошқара олишини ўрганишга хизмат қилади.

Кўрсатма: «Диққат билан қуйидаги берилган 10 та гапни ўқиб чиқинг. Гаплар мазмунида ифодаланган фикр ўзингиз учун қанчалик тегишли эканини билдиринг. Бунда «тўғри», «тўғри шекилли», «нотўғри», «нотўғри шекилли» каби жавоблардан фойдаланинг.

Сўровнома материали

1. Менинг назаримда, бошқаларнинг хатти-ҳаракатларига тақлид қилиш осон эмас.
2. Мен атрофдагилар диққатини жалб этиш ёки уларни кулдириш учун ҳар хил қилиқлар қила олган бўлар эдим.
3. Мендан тузуккина актёр чиқиши мумкин эди.
4. Атрофдаги одамлар назарида мен баъзи нарсаларни ҳаддан ташқари юракка яқин оламан.
5. Дўстлар даврасида мен камдан-кам бошқаларнинг диққат марказида бўламан.
6. Ҳар хил вазиятларда ҳар хил одамлар билан мулоқот қилишда мен ўзимни турлича тутаман.
7. Мен бирор нарсага қатъий ишонганимдагина уни ҳимоя қилиб, ёқлаб чиқишим мумкин.

8. Одамлар билан муомала-муносабатда муваффақият қозониш учун мен атрофдагиларга маъқул тушадиган хатти-ҳаракатларни қилишга интиламан.

9. Мен «кўргани кўзим бўлмаган» одамлар билан ҳам ўзимни дўстона тута оламан.

10. Мен ҳар доим ҳам ўзимнинг ҳақиқий сифатларимни намоиш этмайман.

Натижаларни ҳисоблаш.

Калитга мос келган ҳар бир жавоб учун 1 балл қўйилади

Калит: «тўғри», «тўғри шекилли» – 1, 5, 7;

«нотўғри», «нотўғри шекилли» – 2, 3, 4, 6, 8, 9, 10.

Текширилувчининг жавоблари калит билан солиштирилгач, болаларнинг умумий йиғиндиси ҳисоблаб топилади.

Натижаларнинг талқини.

Агар текширилувчи самимий жавоб берган бўлса, унинг мулоқотда ўз-ўзини бошқара олиш даражаси ҳақида қуйидаги фикрларни билдириш мумкин:

4 – 3 – коммуникатив назорат суст; хулқ-атвор барқарор, вазиятга қараб ўзгаравермайди мулоқотда самимий равишда кўнгилдаги гапни гапириш эҳтимоли юқори: дангаллик ва чўрткесарликнинг кучли эканлиги атрофдаги баъзиларга ёқмаслиги мумкин.

4 – 6 – коммуникатив назорат ўртача; самимият даражи юқори, лекин баъзида ҳиссиётлар «жилови» бўш қўйиб юборилади: хулқ-атворда атрофдагиларнинг фикрларини инобатга олиш мавжуд.

7 – 10 – коммуникатив назорат юқори; тезлик билан ҳар қандай ролга кириша олиш; вазият ўзгариши билан шахсий хулқ-атворни осонгина ўзгартириш; атрофдагиларда қандай таасурот қолдирилишини олдиндан билиш.

М.Снайдернинг таъкидлашича, коммуникатив назорат даражси юқори бўлган одамлар қайси вазиятда ўзини қандай тутиш кераклигини биладилар,

Ўз эмоцияларининг ифодаланишини бошқарадилар. Бироқ улар ўзларини табиий тутишга қийналадилар, воқеалар ривожини олдиндан пайқаб бўлмайдиган вазиятларни хуш кўрмайдилар. Коммуникатив назорат даражаси паст бўлган одамлар ўзини табиий ва очик тутадилар, лекин вазият ўзгарганда, янги вазиятга мослашишда қийналадилар.

Жавоб варақаси

№	Тўғри	Тўғри, шекилли	Нотўғри	Нотўғри, шекилли	№	Тўғри	Тўғри, шекилли	Нотўғри	Нотўғри, шекилли
1					6				
2					7				
3					8				
4					9				
5					10				

8-Вазифа.

“Босқарувдаги ваколатларни юклай олиш”

СЎРОВНОМАСИ

Қуйидаги саволларга "ҳа" ёки "йўқ" деб жавоб беринг.

1. Иш куни тугаганидан кейин ишлашни давом эттира оласизми? Ҳар доим уйингизга ишхонада яқуллабмаган юмушларингизни олиб борасизми?
2. Сиз ҳамкасибларингизга нисбатан ўзингизни кўпроқ ишлайман, деб ўйлийсизми?
3. Сиз тез-тез бошқалар ўзлари ҳам осонликча қила оладиган ишларни ўринларига қилиб бераоласизми?
4. Агар сизга ёрдам керак бўлиб қолса, қўл остингиздагилар ёки ҳамкасблар орасидан бири кўмак беришига ишонасизми ?
5. Агарда сиз ишга келмасангиз ёки воҳлироқ кетганингизда сизнинг ҳамкасбларингиз, қўл остингиздагилар ёки хўжайинингиз сизни ўрнингизга вазифаларингизни бажаришга бошқа ҳодим топа олишадими?
6. Сизнинг вазифаларингиз ва шахсий фаолиятингизни режалаштириш учун вақтингиз борми?
7. Хизмат сафаридан қайтганингизда, иш столингизнинг устида қоғозлар қалашиб ётган бўладими?
8. Сиз аввалги лавозимингиздаги қилиб юрган муҳим деб билган ишларингиз ва муаммолари билан ҳозир ҳам шуғуллабасизми?
9. Бошқалар бажариш учун муҳим вазифани ҳам тез-тез кейинга қолдиришингизга тўғри келадими?
10. Сизда тез-тез сўнги муддатларда вазифаларни шошилиш равишда бажаришга тоғри келадими?
11. Сиз бошқалар мунтазам қилиб юрадган ишларга вақт сарфлайсизми?

12. Сиз ўз зимангиздаги вазифар, ёзишмалар ва ҳисоботларингизнинг аксариятини ўзингиз тузиб оласизми?

13. Сиздан қўл остингиздаги ҳодимлар тугаллай олмаган вазифалар ҳақида тез-тез тафсия сўрашадими?

14. Раҳбар ва жамоага тегишлий ишларга ҳисса қўшгани вақтингиз борми?

15. Сиз ҳамма ишларда фаол бўлишга ва ҳамма нарсалар тўғрисида маълумот олишга интиласизми?

16. Ўзингизнинг устувор касбий таризингизга содиқ қолишингиз учун кўп ҳаракат талаб этиладими?

Сўровноманинг калити.

0-3 жавоблари **"ҳа"** – сиз мукаммал ваколат берасиз;

4-7 та жавоб **"ҳа"** – сизда ҳали ҳам ваколатларни тақсимлашни яхшилаш учун имконият мавжуд;

8 ёки ундан кўп **"ҳа"** жавоблари ваколатларни тақсимлаш сиз учун жиддий муаммо.

9-Вазифа.

“Ўз-ўзини бошқариш” СЎРОВНОМАСИ

Шкала ёрдамида қуйидаги фикрларни ўзингиз учун баҳоланг:

0 – деярли ҳеч қачон; 1 – баъзан; 2 – кўпинча; 3 – деярли ҳар доим.

1. Тайёргарлик ишлари ва режалаштириш учун иш кунининг бошида вақт ажратаман.
2. Менга юклатилиши мумкин бўлган ҳамма вазуфани топшираман.
3. Вазифалар ва мақсадларни ёзма равишда тузаман, уларни амалга ошириш вақтини кўрсатаман.
4. Ҳар бир расмий ҳужжатни бир вақтнинг ўзида қайта ишлашга ҳаракат қиламан.
5. Ҳар куни ўзимга режа шакиллантираман ва энг зарурларини иш аввалида бажараман.
6. Мен иш кунимни иложи борича бегона телефон суҳбатларидан, режасиз қабуллардан ва кутилмаган учрашувлардан ҳоли қилишга ҳаракат қиламан.
7. Мен иш кунимдаги қийинчиликларни ишлаш жадвалига мувофиқ равишда тақсимлашга ҳаракат қиламан.
8. Иш режамда кутилмаган шошилишча муаммоларга жавоб беришга имкон берадиган ҳисобли вақтларим мавжуд.
9. Мен ўз фаолиятимни биринчи навбатда бир неча муҳим муаммоларга эътиборимни қаратадиган қилиб йўналтиришга ҳаракат қиламан.
10. Бошқалар мендан фойдаланмоқчи бўлганда “йўқ” бундан ҳам муҳимроқ нарсаларни қилишим керак, дея оламан.

Сўровноманинг калити.

0–15 балл – сиз ўз вақтингизни режалаштирмайсиз ва атрофдагилар Раҳим шавқат билан кечиришади.

16–20 балл – сиз ўз вақтингизни ўзингиз учун сарф этишга урунмоқдасиз, лекин ҳар доим ҳам бунга эриша олмайсиз.

21–25 балл – сиз ўзингизни яхши бошқарасиз.

10-Вазифа.

"Конфликтдаги хатти-ҳаракатлар тактикаси"

СЎРОВНАМАСИ

Синов иккита қисмдан иборат: "Конфликтдан қочиш" ва "Олдиндан сезиб ҳаракат қилиш". Синовнинг иккала қисмида 10 та ҳолат мавжуд. Уларнинг ҳар бири **ҳа** ёки **йўқ** жавобини талаб қилади. Сиз танлов қилган. "**Ҳа**" жавоби учун **1** балл, "**Йўқ**" жавоби учун **0** балл берилади.

"Конфликтдан қочиш"

1. Ҳар доим низоларда ютқазади. Ҳа Йўқ
2. Конфликтдан қочиш кераклигига ишонади. Ҳа Йўқ
3. Ўз фикрини узрли оҳангда ифодалайди. Ҳа Йўқ
4. Агар у рози бўлмаса, ютқазаман деб ўйлайди, Ҳа Йўқ
5. Бошқалар нима учун уни тушунмаётганига ҳайрон бўлади. Ҳа Йўқ
6. Рақиб томонидаги келишмовчилик ҳақида гапиради. Ҳа Йўқ
7. Конфликтни жуда ҳиссиёт билан қабул қилади. Ҳа Йўқ
8. Зиддиятда ҳолатларда ҳиссиётларни намоён қилмаслик кераклигига ишонади. Ҳа Йўқ
9. Агар сиз конфликтни ҳал қилмоқчи бўлсангиз, паст кетиш кераклигини ҳис қиласиз. Ҳа Йўқ
10. Одамлар ҳар доим зиддиятдан чиқишга қийналишларига ишонадилар. Ҳа Йўқ

Натижаларни баҳолаш.

8–10 балл - низога мойиллик ифодаланади;

4–7 балл – мўтадил зиддиятли хатти-ҳаракатларга мойиллиги;

1–3 балл – аниқ даража эмас.

"Конфликтни олдиндан сезиш"

1. Ҳар доим воқеяни олдиндан таҳлил қилади. Ҳа Йўқ
2. Олдиндан ҳаракат қилади. Ҳа Йўқ
3. Рақибнинг заиф жойини қидиради. Ҳа Йўқ
4. Камситилиш юзсизликка олиб келади, деб ҳисоблайди. Ҳа Йўқ
5. Рақибнинг оғзига уриш гап билан тактикасидан фойдаланади. Ҳа Йўқ
6. Ўзини билимдон, деб ҳисоблайди. Ҳа Йўқ
7. Муаммога эмас, балки одамга ташланади. Ҳа Йўқ
8. Ниқобланиш тактикасидан фойдаланади (овоз, услуб ва бошқалар)
Ҳа Йўқ
9. Баҳсларда ғалаба қозониш жуда муҳимлигига ишонади. Ҳа Йўқ
10. Агар унинг режасига мувофиқ келмаса, бахсни рад этади. Ҳа Йўқ

Натижаларни баҳолаш.

8–10 балл - олдини интилиш юқори даражада;

4–7 балл - ўртача даражада;

1–3 балл - даражада аниқ эмас.

11-Вазифа.

“Сизни танқид қилишганда”

СЎРОВНАМАСИ

Таклиф этилган саволларнинг ҳар бирига жавоблардан бирини танланг.

1. Сиз танқидни инсонлар ёки гуруҳлар ишидаги камчиликларни бартараф этиш усули деб биласизми?

а) ҳа, мен танқидни ҳар қандай жамоа ҳаётининг зарур элементи деб биламан;

б) танқид фақат жамоадаги муносабатларни мураккаблаштиради, шунинг учун мен бунга қўшила олмайман;

в) танқидга руҳсат бераман, лекин унинг ҳаддан ошириб юбормаслик ва ҳар доим қимаслик керак.

2. Оммавий танқидга муносабатингиз қандай?

а) жамоа танқидини барча камчиликларни бартараф этишнинг самарали шакли деб биламан;

б) жамоа олдида эмас, балки шу одамнинг алоҳида айтиш яхшироқ деб ҳисоблайман;

в) норасмий шароитда "саҳна ортидаги танқидни, яъни орқадан танқид қилишни афзал кўраман.

3. Сизнингча, бошлиқларни танқид қилиш мумкинми?

а) ҳа, албатта;

б) раҳбарнинг обрўсига путур этказмаслик керак, шунинг учун жамоат олдида танқидни қабул қилиниш мумкин эмас;

в) мумкин, лекин жуда эҳтиёткорлик билан.

4. Ўзингизни танқид қилишга муносабатингиз қандай?

а) ўзимга ва ишимга нисбатан объектив бўлишга ҳаракат қиламан ва агар камчиликларни кўрсам, бошқаларнинг кўрсатишини кутмасдан, уларни

очик тан оламан;

б) мен одатда жамоам ва ўзимнинг ишимдаги камчиликларни биламан, лекин ўзимни танқид қилишга шошилмайман; в) ўзингизни танқид қилишнинг ҳожати йўқ, чунки сизни таъна қилиш учун душманлар доимо этарли.

5. Танқидий мулоҳазаларни билдираётганда, танқид қилинган кишининг шахсиятга текмаслик учун ўзингизни юмшоқ, тўғри, мулойимлик билан ифода этишга ҳаракат қиласизми?

а) ҳа, албатта;

б) йўқ, менимча, танқидчининг шахсияти қанчалик кўп зарарланса, шунча яхши бўлади;

в) ҳаммаси шахсиятга боғлиқ: агар у тегинадиган бўлса, мен бунга ҳисобга оламан, агар бўлмаса, мен бундай мажлисларга бормайман.

6. Танқидий фикрлар билдираётганда, сиз танқидчи фаолиятининг ижобий томонларини кўрсатишга ҳаракат қиласизми?

а) ҳа, мен одатда ҳаракат қиламан;

б) йўқ, мен бунга эҳтиёж сезмаяпман;

с) агар мен танқидни яхши билмасам ёки унинг хафа бўлишини билсам, унда ҳаракат қиламан.

7. Сиз танқид қилаётганизда маълум бир чегарадан чиқмасликка ҳаракат қиласизми?

а) ҳа, битта камчилик учун танқид қилишга ҳаракат қиламан; б) Йўқ, мен одатда танқид объекти фаолиятида ёмон бўлган ҳамма нарсани ифода этаман;

с) мен аниқ нарсалар билан чалғимасдан, фақат моҳияти бўйича танқид қилишга ҳаракат қиламан.

8. Сиз танқид пайтида вазиятни тўғирлаш бўйича таклифлар берасизми ёки мавжуд камчиликларни кўрсатиш билан чекланасизми?

а) ҳа, менимча, танқид қилган киши бирон нарсани таклиф қилиши керак, акс ҳолда унинг танқид қилишга ҳаққи йўқ, шунинг учун мен ҳар

қандай таклифларни беришга ҳаракат қиламан;

б) Йўқ, менимча, асосийси муаммони очиб бериш, етишмовчиликни кўрсатиш ва уни қандай қилиб Йўқ қилиш танқид қилинган шахс ёки бошқа ваколатли органлар ва мутахассисларнинг иши;

с) конструктив танқид қилиш афзалроқ, аммо бирор нарсани таклиф қилиш қийин бўлса ҳам, камчиликларни яширишнинг иложи Йўқ.

9. Одатда танқидга биринчи муносабатингиз қандай?

а) зудлик билан жавоб беришга, дарҳол сўз сўрашга ёки ўз ўрнимдан гапиришга интиламан;

б) мен жимгина хавотирланаман, хафа бўлиб, жавобдан қочишга ҳаракат қиламан;

в) мен танқидни ўйлайман, жавоб беришга шошилмайман, аммо агар улар туриб олишса, мен рад этмайман.

10. Танқидга жавоб беришда одатий хатти-ҳаракатларингиз қандай?

а) қоида тариқасида танқидни тан олишга ҳаракат қиламан, гарчи у ҳамма нарсада объектив бўлмаса ҳам;

б) "қарама-қарши нарсалардан ҳимоя қилиш" услубига мурожаат қиламан, яъни танқидчини танқид қиламан;

с) танқид менинг ваколатимга путур этказганлиги сабабли, мен ўзимни ҳимоя қилишга, танқидни четлаб ўтишга, юмшатувчи объектив ҳолатларни кўрсатишга ҳаракат қиламан.

11. Сизни танқид безовта қиладими?

а) ҳа, қоида тариқасида;

б) аслида эмас;

в) ким ва қандай танқид қилганига қараб.

12. Сизни танқид қилаётган кишига нисбатан душманлик туйғуси пайдо бўладими?

а) ҳа, қоида тариқасида;

б) Йўқ, бу жуда кам;

в) ҳа, агар танқид адолатсиз бўлса ёки қўпол, ҳақоратли шаклда

ифодаланган бўлса.

13. Келажакда сизни танқид қиладиган одам билан муносабатларни қандай ўрнатасиз?

а) аввалгидек;

б) мен баъзан ўзаро муносабатда бўлишга ёки бошқа йўл билан унинг манфаатларини бузишга ҳаракат қиламан;

с) мен бу одамни бир мунча вақт "айланиб юраман", у билан алоқа қилмасликка ҳаракат қиламан.

14. Ўзини танқид қилаётганларга муносабатингиз қандай?

а) мен уларни "оппортунистлар", "қўрқоқлар", "хаёлпарастлар" деб биламан;

б) менни фикрим ижобий, бунинг ўзига хос хусусияти бор;

в) сизга бундан буён ўзингизни танқид қилишга шошилмаслигингизни маслаҳат бераман.

15. Танқидчини таъқиб қилганлик учун жиноий жавобгарлик борми?

а) ҳа;

б) Йўқ;

с) билмайман.

16. Танқид ҳақидаги қайси гап сизга яқинроқ?

а) танқид дори, уни қўллаш ва қабул қила олиш керак;

б) бошқарув фаолияти – тадбирли иш, шунинг учун мени баҳолаши керак бўлганлар, дангаса бўлмаганларнинг ҳаммаси эмас;

в) танқид қилиш учун ҳам қоидалар мавжуд.

Натижаларни баҳолаш.

Жавоблар	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
А	3	3	3	3	3	2	1	2	1	2	1	1	3	1	3	2
Б	0	1	0	2	1	1	0	1	0	0	2	3	0	2	0	0
В	2	0	1	1	2	3	3	3	3	1	3	2	3	1	0	1

8–18 балл. Сизнинг танқидга бўлган муносабатингиз ижобийдан кўра салбийроқ. Улар сизни танқид қилиши сизга ёқмайди ва бошқаларни танқид қилишда сиз мутаносиблик туйғусини йўқотасиз. Иккала ҳолатда ҳам сиз ҳиссиётга эгасиз, осонгина қўзғаласиз, алангаланишингиз, қаттиққўлликни тан олишингиз мумкин. Сизга маълум бир "барқарорлик мажмуаси" керак, яъни ўзингизга бўлган ишонч ҳисси, ўзингизнинг ҳаракатларингиз ва қарорларингизнинг тартиб доирасидалиги, ўзингизнинг ишингизни юқори даражага кўтармасдан, балки ўзингизнинг қадр-қимматингизни камситмасдан ҳам шахсий бизнес даражангизни кўтаришингиз керак.

19–32 балл. Сиз танқидга сабр-тоқат билан қарайсиз, уни касбий ҳаётингизни муҳум элементи деб биласиз, аммо унинг аҳамиятини ошириб юбормайсиз. Сизнинг танқид қилинган ва танқид қилиган ролидаги хатти-ҳаракатларингиз сифатида тавсифланиши мумкин. Чунки сиз камдан-кам ҳолларда ўзингизни йўқотиб қойқсиз. Шу билан бирга, хатоларингизни оқлаш истаги билан бегона эмассиз.

33–46 балл. Сиз танқидга эмотсианалик билан ёндошасиз, уни этарлича хотиржам қабул қилинг, хатоларингизни очиқ тан олинг. Баъзида сиз танқиддан безовталанасиз, лекин айбни бошқаларга юклаш билан ўзингизни оқлашга уринманг. Ўзингизнинг бизнесингизни яхши билиш, сизнинг ўрнингизга бўлган ишонч сизга шахсий карериянгиз ҳақида қайғурмасликка, балки фақат бизнеснинг фойдаси ҳақида ўйлашга имкон беради.

МУСТАҚИЛ ТАЪЛИМ УЧУН ҚЎШИМЧА ПСИХОЛОГИК

САВОДХОНЛИК

ЁКИ ҲАММА БИЛИШИ ШАРТ!

Илова 2.1.

СУҲБАТ ЖАРАЁНИДА ИШГА ҚАБУЛ ҚИЛИШНИНГ РАД

ЭТИЛИШИ МУМКИН БЎЛГАН 50 САБАБ.

(АҚШнинг Бостон, Шимолий-Ғарбий университети, Бандлик хизмати директори

Ф.С. Эндикотнинг шарҳи асосида)

1. Ачинарли кўриниш.
2. Ўзининг устунлигини, ҳамма нарсани биладигандек ҳуқ-атвори кўрсатишга интилиш.
3. Яхши гапира олмаслик: заиф овоз, ёмон диксия, урғу ва талаффуздаги хатолар.
4. Ишга қабул қилиш режасининг этишмаслиги: аниқ мақсад ва вазифалар.
5. Ўзига шубҳа ва самимийлик.
6. Қизиқиш ва ғайрат этишмаслиги.
7. Ишдан ташқари ишлай олмаслик.
8. Фақат юқори иш ҳақиға қизиқиш.
9. Ўқув кўрсаткичларининг паст даражаси.
10. Лавозимға ва иш ҳақиға интилишнинг юқори даражаси, қуйи лавозимлардан бошлашни истамаслик.
11. Доимий равишда ўзини оқлаш, ноқулай омилларға мурожаат қилиш, қочишға жавоб бериш.
12. Хушмуомалаликнинг йўқлиги, ишбилармонлик одобларини билмаслик.
13. Ҳукмларнинг етуклиги.
14. Агрессив хатти-ҳаракатлар, хушмуомалаликнинг йўқлиги.

15. Олдинги иш берувчиларни менсимаган шарҳлар.
16. Ижтимоий ҳодисаларда ҳаракат қилиш қобилиятининг етарли эмаслиги.
17. Ўқиш-изланишни истамаслик.
18. Ҳаддан ташқари секинлик.
19. Маслаҳатчи билан кўз билан алоқа қилишдан сақланиш.
20. Секин "балиқча" қўл сиқиш.
21. Иккиланиш.
22. Лаззатланиш, бекорчиликка интилиш.
23. Муваффақиятсиз оилавий ҳаёт.
24. Ота-оналар билан ёмон муносабатлар.
25. Ҳаддан ортиқ очик кийиниш.
26. Муайян мақсадларнинг етишмаслиги, ҳар қандай ишга розилик бериш.
27. Вақтинчалик иш топишни иташ.
28. Кичкина ҳазил туйғуси.
29. Малака даражаси паст.
30. Мустақилликни етишмаслиги, ота-оналарнинг буйруғи билан ҳаракат қилиш.
31. Ташкилотга ёки соҳага қизиқишнинг йўқлиги.
32. Нуфузли одамлар билан шахсий алоқаларни таъкидлаш.
33. Керакли жойга боришни истамаслик.
34. Кинизм.
35. Паст ахлоқий даража.
36. Дангасалик.
37. Бошқаларнинг фикрига тоқат қилмаслик.
38. Қизиқишларнинг торлиги.
39. Вақтни қадрлай олмаслик, бекорчилик.
40. Молиявий ишларнинг ёмон аҳволи.
41. Ижтимоий фаолиятга қизиқишнинг йўқлиги.

42. Танқидни қабул қила олмаслик.
43. Тажриба қийматини тушунишнинг етишмаслиги.
44. Суҳбатга жиддий сабабсиз кечикиш.
45. Фикрларнинг радикалиги.
46. Ташкилот ҳақида ҳеч қандай маълумот йўқлиги.
47. Ёмон хулқ-атвор, унга берилган эътибор ва вақт учун ношукрлик.
48. Маслаҳатчига иш ҳақида саволлар йўқлиги.
49. Авторитаризм, маслаҳатчига босим ўтказиш истаги.
50. Саволларга жавобларнинг ноаниқлиги.

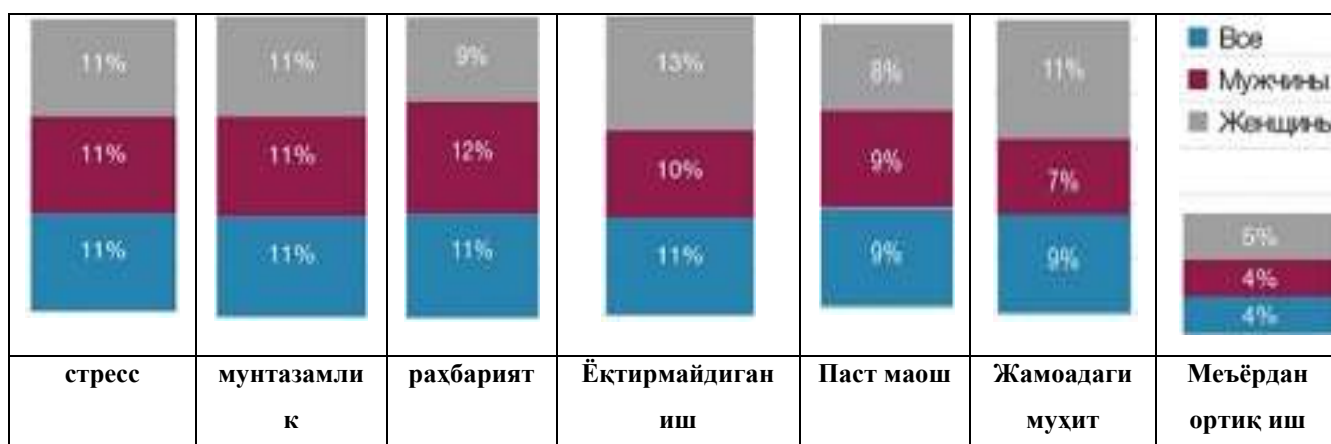
КАСБИЙ-ЭМОЦИОНАЛ СЎНИШНИ ОЛДИНИ ОЛИШ.

Дастурлари, усуллари ва методлари.

Эмоционал сўнишни олдини олиш, иқтисодий ва ресурс йўқотишларини олдини олиш ва меҳнат унумдорлигини пасайишига ёрдам беради. Келинг, вақт ва куч сарфламаслик учун қандай дастурлар ва усуллардан фойдаланишни, нималарга эътибор қаратиш кераклигини аниқлайлик.

Эмоционал сўнишни олдини олиш нима учун керак?

Эмоционал сўнишни олдини олиш бу барча касб ва ёшдаги ишчиларга таъсир қиладиган ҳолат. Кўпинча, синдром фаолияти кўплаб одамлар билан мунтазам равишда алоқа қилиш зарурати билан боғлиқ бўлган ходимларда учрайди. Вақт ўтиши билан, инсон тажриба орттирганда ва касбнинг барча лаззатларидан "завқланишга" муваффақ бўлганда, у чарчаб кетади, қизиқишни йўқотади ва кўринмасликка ҳаракат қилади. Илгари севимли иш завқ бағишлашни тўхтатади, шунингдек, баъзилар учун бу ҳақида ҳатто ҳаёллар ҳам салбий ҳис-туйғуларни келтириб чиқаради ва уни тарк этишни истайди. Умуман олганда, Эмоционал сўнишни олдини олиш, ҳаддан ташқари ҳолатларда, салбий аломатларни тўхтатиш ва салбий оқибатларга қарши курашиш, эмоционал сўнишни олдини олишга қаратилган. Бу ўз устида ишлаш, психолог ёки мураббий билан машғулотлар бўлиши мумкин. Энг асосийси, биринчи белгиларни вақтида пайқаш ва стрессга қарши туришни ўрганишдир. "Кадрлар бўйича директор" журнали мутахассислари ХР-сўров синдромининг сабаблари: эркаклар ва аёллардаги иш жойларида касбий сўниш сабаблари ҳақида батафсилроқ гапириб беришди.



Сўровнома “SuperJob” тадқиқот маркази томонидан ўтказилган. Унда 319 ҳудуддан 1000 дан ошиқ одам иштирок этган.

Эмоционал сўнишни олдини олишни бошлаш вақти келганлигини қандай билиш мумкин?

Инсон кўпинча унга бирор нарса нотўғри эканлигини тушунмайди. Ҳамма нарсани сўниш, ортиқча иш ва уйқусизлик ҳақида ёзади. Биринчи белгиларни эътиборга олинмайди, кейин эса жиддий бузилиш содир бўлади. Муҳим кўрсаткичлар сизга ёки сизнинг ходимингизга сўнишни бошдан кечираётганингизни тушунишга ёрдам беради.

Эмоционал сўниш синдромини аниқлаш учун психологлар В.В. Бойко, Рукавишников, Жексон ва Маслак ва бошқалар томонидан ишлаб чиқилган сўровномалар қўлланилади: Сиз бир ёки бир нечта ишланмани танлашингиз мумкин, аммо агар сиз бўйсунувчилар орасида тест ўтказсангиз, улар жавоб беришни ва ҳеч нарсани тўлдиришни истамасалар, натижалар шубҳали бўлади. Шундай қилиб, вазиятни баҳолаш ва агар кучсиз эканлигингизни тушунсангиз, психологни таклиф қилинг. Тез сўниш тестидан ўтинг ёки ходимлардан олинadиган сўровномани тўлдилинг

Эмоционал сўнишнинг олдини олиш усуллари.

Психологлар шуни аниқладиларки, фаоллик, жамоатчилик, ҳиссий барқарорлик даражаси қанчалик паст бўлса, ташвиш даражаси шунчалик юқори бўлади, бу эса стресс ва психологик беқарорлик, касбий сўнишга олиб

келади. Мутахассислар шахсий ва касбий ўсишига, ҳиссиётларни чеклашга ёрдам берадиган усуллардан фойдаланишни таклиф қилишади. Ҳар қандай соҳа ходимлари учун эмоционал сўнишнинг олдини олишнинг универсал усуллари йордам бериши мумкин. Агар психологик сўниш аломатлари эндигина бошланган бўлса, ўзингизга ёки бўйсунувчингизга бошқа қўшимча таътилни тақдим этиш ёки фаолият соҳасини ўзгартириш керак. Масалан, амалиётга юборинг, бошқа шаҳарда, минтақада ўқинг, горизонтал ёки вертикал бурилишни таклиф қилинг. Кучсизланишнинг дастлабки аломатлари фойдали. Ташкилот қулай шароит яратиши керак. Бу нафақат касбий сўнишни олдини олишга, балки бевосита меҳнат унумдорлигига таъсир қилишга ёрдам беради. Янги совутгич, кофе машинаси, вентиляция ёки кондиционер – бу каби кичик нарсалар умумий кайфиятга сезиларли таъсир қилади, кайфиятни яхшилайти ва норозиликни олдини олади.

Эмоционал сўниш белгилари.

Эмоционал сўниш аломатлари – касалликнинг жисмоний ҳиссий интеллектуал хулқ-атворининг намоён бўлиши, пессимизм, ҳар қандай фаолият турига қизиқишни йўқотиш, доимий сўниш ҳисси, жамоанинг ижтимоий ҳаётида қатнашишни истамаслик, нафас қисилиши, бўш вақтни диверсификация қилиш истаги йўқлиги, касбий фаолиятга янги нарсаларни олиб кирмаслик, ҳамкасблар ва мижозлар билан мулоқот қилишни истамаслик, кундузи уйқусизлик, умидсизлик ҳисси, диққатнинг паст концентрацияси, турли мақсадлар билан тез-тез танаффуслар тушунмовчилик ҳисси каби белгилар орқали намоён бўлади.

Ҳар қандай соҳа ходимлари учун эмоционал сўнишни олдини олишнинг универсал усуллари.

Агар психологик сўниш аломатлари эндигина бошланган бўлса, берилган юқоридаги таклифлар нафақат касбий сўнишни олдини олишга, балки бевосита меҳнат унумдорлигини оширишга ёрдам беради. Бу тренинг,

ақлий ҳужум ёки ҳатто ўйин орқали ҳам иш самарасига таъсир бўлиши мумкин. Ўқув жараёнида зиддиятли вазиятлар симуляция қилинади ва конструктив ечиш усуллари таклиф этилади. Агар сиз ходимларни силкитиб қўйиш билан шуғулланадиган бўлсангиз, иложи борича эҳтиёт бўлишга ҳаракат қилинг. Улар бефарқ ёки тушкун эканликларини унутманг, шунинг учун уларни жараёнга жалб қилиш қийин бўлиши мумкин. Сабрли бўлинг. Иш куни давомида мунтазам равишда танаффуслар қилинг ва уларни ташкилотга киритинг. Тушликка сарф қилинган вақт ҳисобга олинмайди. Ҳар соатда, беш дақиқалик танаффус – долзарб муаммолардан чалғитишга, фикрларни бошқа йўналишга ўзгартиришга ёрдам беради. Таътил пайтида сиз дам олишингиз, атрофингизга қарашингиз, доимо узоқ вақт эслаб турадиган ёқимли дақиқалар ҳақида ўйлашингиз керак. Буни ходимларга тушунтиринг ва дастлаб уларнинг дам олишларини текширинг – бу ғоялар ходимларга ақлий кучларини тиклашга ёрдам беради. Шу билан бирга қўйидаги тафсияларни бериш мумкин:

1. Ишчиларни дам олишга жўнатинг.
2. Ишчиларни ишдан бўш вақтини тартибга солинг.
3. Кун тартибингизда тушлик учун вақт ажратинг.
4. Мутахассис билан онлайн машғулотлар таклиф қилинг.
5. Фаол ҳаракатлар ташкилотчисига айланинг.

***Банк ходимлари, молиячилар, бухгалтерлар ўртасида эмоционал
сўнишни олдини олиш бўйича тавсиялар.***

Стрессни қўзғатадиган нарса эътибор ва масъулиятнинг кучайганлигини олдини олиш қийин кундан кейин яхши дам олишдан иборат бўлиши керак. Ҳаддан ташқари иш сўнишга, зўриқишга, сўнгра тўлиқ бефарқликка ёки асабий тушкунликка олиб келади. Агар бирор нарсага вақтингиз бўлмаса, кунни нормал ҳолатга келтиринг. Масалан, нима қилишингизни ва қачон қилишингизни ёзинг. Вақт ўтиши билан сиз озроқ чарчаганингизни ва кўпроқ иш қилганингизни сезасиз. Агар сиз ҳамма нарсани тўғри қилсангиз таҳлил

килинг: Агар сизнинг бўйсунувчиларингизда муаммолар борлигини сезсангиз, психологик сўнишни олдини олиш усуллари сифатида стимуляция усулларидан фойдаланинг. Ходимлар мунтазам равишда уларни кадрлашларини таъкидлашлари керак, ҳар бир ходим компаниянинг ривожланиши ва равнақи учун муҳимдир. Рағбатлантириш яхши ёрдамдир, аммо улар муаммоларга қарши курашишнинг асосий усули бўлмаслиги мумкин.

Таълим ходимларида эмоционал сўнишнинг олдини олиш.

Таълим соҳаси ходимларининг эмоционал сўнишининг олдини олишга ҳозирда катта эътибор қаратилмоқда. Таълим тизимининг модернизацияси ўқитувчиларга юқори талаблар мунтазам равишда қўйилишига ёрдам беради. Бу муқаррар равишда психологик стресс ва сўниш синдромининг кучайишига олиб келади. Руҳий бузилишлар уларнинг касбий фаолиятига салбий муносабатда, ўқувчиларга бефарқликда намоён бўлади.

Эмоционал сўнишни олдини олиш техникасини ўзлаштиришга улгурмаган ўқитувчилар учун психолог маслаҳати талаб қилинади. Психолог мавжуд вазиятга муносабатни тўғирлашни, қийин ва муаммоли дақиқаларга тўғри жавоб беришни ўргатади. Синдромнинг бошланғич босқичини эмоционал сўнишнинг оғир шаклига ўтишининг олдини олиш учун бир неча сеанслар етарли.

Соглиқни сақлаш ходимлари учун эмоционал сўнишнинг олдини олиш.

Тиббий ходимларнинг эмоционал сўнишининг энг юқори даражаси ишнинг биринчи йилларига тўғри келади. Инсон муаммолари, беморларнинг муаммолари, сўнгра барча азоб-уқубатларга дучор бўлишлари билан дуч келиб, уларда сўниш нисбатан юқори бўлади. Вазият жисмоний ва руҳий стрессни кучайиши, масъулият билан оғирлашади. Кучли иш ритми шифокорларни ҳеч нарсадан мамнун эмаслигига олиб келади ва улар иш

жойига боришни оғир иш сифатида қабул қилишади. Муаммони ечиш учун сиз у билан суҳбат қуришингиз керак. Яъни, бўш вақтингизда беморлар ҳақида ўйлаш, уларнинг кўнғироқларига жавоб бериш ва йўқотишларни табиий деб қабул қилиш каби. Агар бу ёрдам бермаса, фақатгина психолог билан ишлаш ёрдам беради. Ҳамминг дарди ва муаммоларига шерик бўла олмаслигингизни тушуниш муҳимдир.

1. Ўзингизни қийнайдингиз нарсадан узоқлашинг, содир бўлган нарсага ақлли ёндашинг.
2. Ўзингиздан сўранг. “Аслида сиз учун нима қизиқарли”.
3. Ўзингизни кучли томонларингизни кўрсатинг ва баҳоланг
4. Олдинги тажрибалар фойдасиз деб ўйламанг.

Ижтимоий соҳа ходимларида эмоционал сўнишни олдини олиш усуллари.

Одатда, ижтимоий ишчилар тиббиёт ходимлари билан бир хил сабабларга кўра сўнишади. Айниқса, кўпинча бу муаммо ишламайдиган оилалар билан ишлайдиганлар, заиф одамлар билан дуч келади. Профилактика чораси сифатида сиз психолог билан ишлашингиз мумкин, аммо барибир асосийси сиз шунчаки расмий вазифаларни бажараётганингизни тушунишингиз керак. Агар сиз ҳамма нарсани ўзингиздан ўтказишни бошласангиз, яқинда сизга нафақат психолог, балки психиатрнинг ҳам ёрдами керак бўлади, чунки депрессияни гиёҳванд бўлмаган усул билан енгиш қийин бўлади. Эмоционал сўнишни олдини олиш учун қайси дастурни танлаш кераклиги ҳақида, одатда, дастурлар психологлар, психотерапевтлар ва психиатрлар томонидан ишлаб чиқилади, аммо бу сиз шифокор билан маслаҳатсиз асосий усуллардан фойдалана олмайсиз, дегани эмас. Аммо, сиз шуни тушунишингиз керакки, агар эмоционал сўниш аллақачон содир бўлган бўлса, муаммони фақат профилактика усуллари билан енгиш мумкин бўлади. Бунда малакали тиббиёт мутахассислари иштирокида тўлақонли даволаниш керак.

Профессионал сўнишни олдини олиш ва даволаш бўйича дастурнинг варианты

Эмоционал сўнишнинг энг юқори чўққисида, ҳеч нарса ёкмаса, мутахассисга мурожаат қилиш муҳимдир. Аввало, психолог ёки психотерапевтга ташриф буюришингиз керак. Агар мажмуада нафақат бефарқлик, балки депрессия, бош айланиши ва уйқучанлик намоён бўлса, невропатолог ва психиатрга ташриф буюришингиз керак. Мутахассислар биргаликда даволанишни танлайдилар. Бу ҳам дори терапияси, ҳам массаж курси, акупунктур, шўр ғорларга ёки сузиш ҳавзаларига ташриф буюриши мумкин. Энг яхшиси, санаторияга боринг, дам олинг ва турли хил курсларга боринг. Эслатма! Агар муаммо сизда эмас, балки сизнинг бўйсунувчингизда бўлса, у таътилга чиқсин, дам олсин ва сиз завқланинг. Агар иложи бўлса, унга асосий стресс ва тарангликни бартараф этиш дастурини ўз ичига олган санатория пакети сотиб олинг. Куйишга дучор бўлганларга кўпроқ босим ўтказмасликни унутманг. Яхши дам олиш билан алмашинадиган иш, кўшимча иш кунидан, таътил, дам олиш кунлари ишдан воз кечиш, таътилни пул билан қоплаш билан алмаштириш – бу ҳиссий ва жисмоний сўнишнинг энг яхши олдини олиш усули саналади. Эмоционал сўнишни олдини олиш сифатида, ходимларнинг ўз кадр-қимматини яхшилаш учун ҳаракат қилинг. Номоддий табиатни рағбатлантиришнинг етарли усуллари сизга керак. Кўпгина ходимлар учун у сертификат ёки оғзаки маъқуллаш компенсация ва моддий мукофотларнинг тўлиқ ўрнини босади.

**ЖАМОАНИ ЭМОЦИОНАЛ СЎНИШДАН ҲИМОЯЛОВЧИ
НОСТАНДАРТ МОТИВАТОРЛАР, КУЛГИ МАШҚЛАРИ ВА
КУНДАЛИК БИР ХИЛЛИКНИ ЕНГИШНИНГ
7 ТА СИНАЛГАН УСУЛИ.**

1. Иш эркинлиги сифатида, қийин вазифаларни ходимларга юклаш ҳамда уларга ишонч билдириш ходимларнинг мотивациясига таъсир қилиб уларни ўзига жалб қилади;

2. Агар бир қанча вақт ходим бошлиқнинг, бошлиқ эса ходимнинг ўрнини эгалласа нима бўлади;

3. Кулги машқларини қандай ўтказиш ҳамда шижоаткор рухдаги муваффақиятли ходимларни тақдирлаш.

Компаниялар ходимларни ортиқча эмоционал сўниш ва кундалик бир хилликдан халос қилиш ҳамда уларга мотивация бериш йўлларини топишга ўринишмоқда. Баъзида унутилган эскиликдан кўра янгилик яхши саналади. Атрофингиздаги ҳамкасбларингиз орасида ўз ўрнини топиб кетган ностандарт мотиваторларга эътибор қаратинг. Бу қисмда сиз ходимларни тетиклаштиришнинг ҳамда уларнинг меҳнат унумдорлигини ошириш мотивацияларнинг 7 та синалган усули билан танишасиз.

**17.Одамларга ўз ваколатлари доирасида ҳаракат қилишга
имкон беринг.**

Бўлим бошлиқларини ходимлар билан бўладиган суҳбатда шундай гапиришини маслаҳат беринг: “Ҳурматли ҳамкасблар! Сиз одатланган кўрсатмаларни четга суриб туринг. Ўзингиз учун муҳим деб билган йўсинда ишингизда давом этинг. Асосийси керакли натижага белгиланган муддатгача эришиш.

Шундай қилиб сиз ходимларни ўзлари ўрганиб қолган қулай муҳитдан чиқаришингиз керак. Дастлабки кунларда ходимлар ишни вақтида якунлай

олмасалар, уларга бериладиган танбеҳ ва бонус пулларни йўқотишдан ташвишга тушади. Аммо ходимлар ўзининг маблағи эвазига бўлса ҳам вазифани бажаргач компания уларга қанчалик ишонишини тушунишади. Натижада эса улар янада эффектив ва ишга бефарқ бўлмаган ҳолда ишлашади.

18. Мураккаб вазифаларни тажрибали мутахассисларга топширинг

Кўпчилик ходимлар малакасини оширишни, профессионал тарзда ривожланишни ҳамда мартабаларининг ўсишини хоҳлашади. Уларга шундай имконият беринг – мураккаб вазифаларни топширинг. Қачонки инсон компания учун жуда муҳим бўлган лойиҳаларда ишласа унинг ўзига бўлган ишончи янада ортади. Шундай қилиб у ривожланиб ўз касбий салоҳиятини ошириб боради. Натижада ташкилот ҳам ходим ҳам натижага эришади.

Мисол учун:

IT компаниянинг кадрлар бўйича директори ишга ёлловчига ишга жалб қилиш бўйича анкета тузишни ҳамда тадқиқот ўтказишни буюрди. Бу қийин вазифа ходимни илҳомлантирди. У бўлим бошлиқлари билан биргаликда лойиҳа тафсилотлари ва унинг нозик томонларини муҳокама қилди. 2 ой ўтгач Кадрлар бўйича директорга анкетасини намоиш қилди. Кадрлар бўйича мутахассис эса сўровнома ўтказиб натижаларни таҳлил қилиб кўрди. Унга кўра компанияга ишга жалб қилиш даражаси паст бўлиб бор йўғи 68% эканлиги аниқланди. Кейин эса ишга ёлловчи ушбу кўрсаткичларни кўтариш масаласини директор билан кўриб чиқди. 1 йилдан сўнг сўровнома қайта ўтказилиб унда натижа 83% га ошгани маълум бўлди.

19. Бошлиқлар ва ходимлар ролларини алмаштириб туринг.

Бир неча кун бўлим ичидаги корпоратив иерархияни ўзгартиришга ҳаракат қилинг. Ҳар қандай вақтда ҳар қандай ходим раҳбарнинг ўрнини эгаллашига ва бу вақтда эса раҳбар ходимнинг ўрнида фаолият юритишига шароит яратинг. Ҳеч ким норози бўлмаслиги учун қуръа ўтказиб ким қайси куни бошлиқ ўрнини эгаллаши мумкинлигини аниқланг. Бунда ходим ҳам

унинг бошлиғи ҳам ўзига хос стрессни бошдан кечиради.

Аммо бу вақти-вақти билан бўлгани фойдали. Бунда бошлиқ ходимларнинг хавотирини ўз кўзи билан кўради ёки эслайди. Ходимлар эса бунда жамоага нисбатан масъулиятни ҳис қилади ҳамда “бошқарув сифатини” таъминлайди. Шунда улар жамоани бошқариш қанчалик қийин эканлигини тушунишади. Натижада аҳиллик янада кучайиб, раҳбар ва ходим бир-бирини яхши тушуна бошлайди.

20.Иш жараёнларига ўйинли элементларни қўшинг.

Ходимларга геймификация билан мотивация беринг. Ўйинлар иш жараёнига нисбатан қизиқишни уйғотиб, ходимларга ўзларини кўрсата олиш ҳамда қўшимча бонусларни олиш имконини беради. Вазифалар энди уларга қийин ва зерикарлидек туйилмайди. Ҳар кун, ҳафта, ой ва йил учун ўйинлар ўйлаб топинг. Голиблар фахрий ёрлиқ, кубок, дам олиш, компания ҳисобидан тушлик, компания маҳсулотлари учун қўшимча чегирмалар каби ютуқлар билан тақдирлансин. Аёлларга қўшимча гуллар ҳам совёга қилинг.

Ҳафтанинг охирида бўлимда энг яхши натижага эришган ходимни конфет ёки ёнғоқли кубок билан тақдирланг. Қимматли ходимлар учун “Ўз рекордингни янгила” номли ўйинни ҳам ташкил қилинг. Вазифа бўлса оддий ўзининг яхши натижасини янгилаш. Мисол учун ҳафтасига 1000 та кути юборган ишчи ўзини рекордини янгилаб мукофот пули олиш учун 1001 та кути тайёрлаб юбориши лозим бўлади.

Ходимларингизнинг кучли томонлари ва муваффақиятлари ҳақида мижозларга бўлса ҳам айтинг. Ҳафтанинг ёки ойнинг охирида энг кучли мутахассисларнинг расмларини корпоратив портал ёки ижтимоий тармоқларга юклаб боринг. Мутахассис ўзидан фахрланиб унга бўлган ишончни тушунади. Қолган ишчилар эса ҳамкасбининг бу ютуқларидан илҳомланади, албатта.

21.Хуш кайфиятликни ташкил қилинг.

Салбий кайфиятдаги одамлар бизнесга зарар келтиради. Ҳатто битта асаби чатоқ ва ранги бўзрайган ходим асосий мижоз билан бўладиган

музокараларни бузиши ёки ҳужжатларни нотўғри расмийлаштириши мумкин. Шунинг учун ташкилотнинг эмоционал фонини назорат қилиб туриш керак. Бахт галереясини ташкил қилинг. Офис залларини қулиб турадиган ходимлар расмлари билан безатинг. Буни кўрган бошқа ходимларнинг кўз нейронлари ҳам уларни қулишга ўргатади. Қайфиятни кўтариш машқларини ўтказиб тулинг. Ходимларга энергия улашиш учун улар билан ҳар куни эрталаб кўришинг.

22.Иш лавозимига тайинлашга ностандарт йондашинг.

Иш кундалигингизга креативлик бағишлаб, стандарт лавозимларга ҳам ўзига хос эмоционал тус берсангиз офис қайфияти позитив томонга ўзгарган бўлади. Масалан жамоат билан алоқа қилувчи мутахассис жамоага корпоратив бренд танитувчиси, деб таништирилса янада қизиқроқ бўлади. Ва бу ўз ишидан қониқиш ҳиссининг кадрлар бўлими мутахассисидан ҳам юқори бўлишини таъминлайди. Шунингдек офисларда корпоратив молия кўриқчилари, рақамли лойиҳалар донишманларини, таъсуротлар генераторларини кўришингиз мумкин.

23.Скаутлар командаси принципларига асосланиб ходимларни тақдирланг.

Ходимларни мукофот нишонлари билан тақдирланг. Шунда улар бу нишонларни бошқа бонусларга алмаштириш имконига эга бўладилар. Бунда 9 босқичли тизим яратинг.

1-қадам. Ишчи гуруҳни йиғинг. Гуруҳга 5-10 кишини таклиф қилинг. Таркибни баённома ҳамда директор кўрсатмасига мувофиқ шакллантиринг. 1-ушрашувни ташкил қилиб лойиҳа мақсади ва кейинги учрашувлар ҳақида маълумот беринг.

2-қадам. Ходимларни нима учун тақдирлашингизни белгилаб олинг. Ҳар бир қиймат юзасидан вазифаларга тўхталиб ўтинг. Ходим қандай натижа ва ютуқлари билан ўзини кўрсатиши мумкинлигини тушунтиринг. Кейин ушбу қийматларни маъносини акс эттирадиган мукофот жорий қилинг. Масалан “Энг самарали иши учун” номинациясини натижаси энг

яхши бўлган ходимга ёки “Ҳамкасблар эътирофи” номинациясини энг яхши миждо билан ишловчи ходимга тақдим қилиш.

3-қадам. Мукофот шартларини баён қилинг. Шартларнинг ҳисобланиши ва ўлчаниши ҳамда тушунмовчиликни келтириб чиқармаслигига эътибор қаратинг. Мезонларга кўра мутахасис нима учун бонус олгани ёки олмаганини тушуниши керак.

4-қадам. Тақдирлаш босқичларини белгиланг. Ҳар бир мукофот учун 3 та қадамни белгилаб олинг. Ходим 1-даражали мукофотни олганидан сўнг худди шу турдаги 2-даражали мукофотни қўлга киритиш имконига ҳам эга бўлади. Ходимлар учун турли хил соҳаларда мукофотларни қўлга киритиш имконини тақдим этинг. Шу тарзда сиз тақдирлаш принципини ўзгартирган бўласиз. Энг зўр ютуқлар учун 1-даражали соврин билан бирга 2- ва 3-даражали совринларни ҳам беришни йўлга қўйинг.

5-қадам. Совғаларни танланг. Скаутлар фаолиятига мос келадиган мукофот нишонларини сотиб олинг. Ёки шу каби нишонларни ясашни дизайнерга топшинг. Ушбу совринлар скаутлар ҳаракатидаги турфахилликлар сингари бир биридан ажралиб турсин. Ҳар бир натижа учун алоҳида нишон бўлсин. Ҳар бир мутахасис суратининг ёнига ушбу нишон нусхасини жойлаштиринг.

6-қадам. Мукофот комиссиясини тузинг. Ҳакамлар ҳайъати таркибига 15 кишини киритинг. Комиссияга мукофот учун топширилган аризаларни кўриб чиқишни топшинг. Уларга ходимнинг бошлиқ ёрдамчиси ва ходимнинг ҳамкасблари хизмат кўрсатсин. Комиссия ходимни тақдирлаш керак ёки керак эмаслигини баҳолаб тасдиқлайди.

7-қадам. Дастурни имтиёзлар билан боғланг. Бутун дастурга ва мукофотларга ишлов беринг. Компания учун зарар келтирмайдиган томонларини кўриб чиқинг. Ходимларга қандай бонуслар ва мукофотлар таклиф қилаётганингизни ёзинг. Маълумотларни жадвалда умумлаштиринг. Шунда комиссия ҳайъати ва ходимлар учун ҳам ишни кўриб чиқиш осон бўлади. Жадвални интернетга жойланг.

Ҳар хил даражадаги мукофотлар учун имтиёзлар

Ютуқ	Имтиёз
1-даража	Таътилда қўшимча дам олиш кунини ёки кини орада театр учун 2 кишилиқ билет
2-даража	Таътилда қўшимча 2 кун дам олиш ёки соғломлаштириш комплексига йўлланма
3-даража	Танловга: - 3кун қўшимча дам олиш таътилда - Шахсий иш графиги - Иш учун ноутбук - Келишилган миқдорда авиабилет

8-қадам. Дастур ҳаракатини тузинг. Ходимлар учун масофадан туриб ёки яқиндан кўргазмали тақдирот ўтказинг. Ҳар бир бўлимда маъсул ходимларни тайинланг. Уларга мукофот даражалари, талаблари ва имтиёзлари ҳақида гапиришни тушунтиринг. Ходимларга дастурда иштирок этишларини тушунтиринг. Мукофот баёнотига ҳамма материалларни жойланг. Корпоратив сайтида буни жойлаб бординг.

9-қадам. Тизимни мафкуравий жиҳатдан қўллаб бординг. Ўз компаниянгиз учун муваффақиятлар кўргазмасини яратинг. Кубоклар, фахрий ёрлиқлар ва сертификатларни йиғинг ва кўргазмада намоиш қилинг. Оммавий ахборот ходимларига яхши ходимларингиз ҳақида айтиб беринг. Раҳбарлардан ходимларнинг ташаббусларини қўллаб қувватлашни, уларнинг ҳаракатларини эътиборсиз қолдирмасликларини, фаолиятини мақташларини сўранг. Раҳбар ва ходим ёрдамидан фойдаланишга руининг. Ҳаддан ташқари бютрократига қарши курашинг.

**МУСТАҚИЛ ТАЪЛИМ УЧУН ВАЗИЯТЛИ МУАММОЛАР (КЕЙС)
ВА УЛАРНИ ЕЧИШ ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ**

Илова 3.1.

***ВАЗИЯТ МУАММОЛАР (КЕЙСЛАР) ВА УЛАРНИ ҲАЛ ҚИЛИШ
БЎЙИЧА УСЛУБИЙ ТАВСИЯЛАР***

Вазият муаммоларини ҳал қилиш учун тайёргарлик, шунингдек, вазиятни таҳлил қилиш, умуман олганда, ягона тўғри жавоб йўқ. Ҳар бир инсон ўз ёндашувига эга бўлиши мумкин.

Бироқ баъзи тавсиялар берилиши мумкин:

1. Вазиятнинг яхлит кўринишини яратиш учун мавжуд бўлган барча маълумотларни диққат билан ўқинг. Ўқишда дарҳол таҳлил қилишга уринманг.
2. Сиз учун энг муҳим бўлган параграфларни танланг.
3. Вазиятни тавсифлашга ҳаракат қилинг. Унинг моҳиятини ва иккинчи даражали нима эканлигини аниқланг.
4. Ушбу муаммо билан боғлиқ барча маълумотларни ёзиб олинг, шунинг учун берилган маълумотлар ўртасидаги муносабатни кузатиш осонроқ бўлади.
5. Таклиф этилган қарорнинг тўғрилигини текшириш учун мезонни шакллантириш.
6. Агар мавжуд бўлса, муқобил эчимларни топишга ҳаракат қилинг. Қайси бири мезонни энг кўп қондиради?
7. Қарорингизни амалга ошириш учун амалий тадбирлар рўйхатини ишлаб чиқиш. Кўпгина якуний қарорлар, агар уларни амалда қўллаш имкони бўлмаса, муваффақиятга эришмайди.

Вазифа 1.

Можародан чиқиш йўлини қандай топиш мумкин?

Маҳсулотлар ва етказиб берувчиларнинг лентасини янада аниқроқ куриш учун кўпгина маҳаллий кичик корхоналар сингари, компания жамоани шакллантиришнинг барча босқичларини ўтди: дўстлар, танишлар ва одамларни ишга қабул қилишдан, профессионал ходимларни танлашдан олдин, ўз вазифаларини самарали ва виждонан бажармасдан, шунингдек, жамоа шахсий нуқтаи назарга эга бўлган шахслар тўплами ва муаммоларни ҳал қилишнинг турли ёндашувлари, ҳар кимнинг фикри ҳисобга олиниши ва ҳурмат қилиниши керак. Компания раҳбарлари ходимларни бошқариш соҳасида махсус таълимга эга бўлмаганлиги сабабли, одамлар билан ишлаш санъати улар ўз тажрибалари билан ўрганиб, муайян хатти-ҳаракатлар қоидаларини ва юзага келадиган муаммоларни ҳал қилиш ёндашувларини ишлаб чиқдилар.

Лана компаниясининг дуч келадиган муаммоларидан бири менежерларнинг омбор ходимлари билан муносабатларидаги зиддиятдир. Уч йил аввал, "1С омбор" ҳисоб тизимига ўтишда ҳисоб балансининг омбордаги ҳақиқий қолдиқлари билан доимий фарқлари пайдо бўлди. Қолдиқларни ҳисобга олган ҳолда, мақолаларнинг нафақат миқдори, балки моделларнинг ўлчамлари ва рангларига мос келишига эришиш жуда муҳим эди. Бироқ, дастурнинг сотиб олинган стандарт версияси, масалан, кийимларнинг ранги билан бир маҳсулотнинг алоҳида ҳисобини сақлашга рухсат бермади. Бундан ташқари, компания менежерлар фактураларни ёзиб олган вазиятни нормал ҳолатга келтирди ва жўнатишда омборда керакли ўлчамлар йўқлиги аниқланди. Юк ташиш кечикишларига олиб келадиган ва катта йўқотишларга олиб келадиган юкларни қайта расмийлаштириш керак эди, чунки савдо мавсумида ҳар куни муҳим аҳамиятга эга. Омбор ҳар ойда қайта ўқитилади ва менежерлар компьютер маълумотларини қолдиқларнинг ҳақиқий сонига

караб ўзгартирадилар. Бироқ, бир ҳафта ўтгач, маълумотлардаги фарқлар яна пайдо бўлди.

Бу тахминан бир йил давом этди. Менежерлар омбор ходимларини ўғирликда айбладилар. Ва савдогарлар, ўз навбатида, барча менежерларни айблашди, уларнинг қолдиқларини тузатиш ва буюртма беришда хатолар ҳақида гапиришди. Бундан ташқари, омборхона ходимлари менежерларнинг ташаббуси билан омборни қайта ўқитиш учун ёпиқ бўлган кунларда шошилишч жўнатмалар орқали ўтишдан норози эдилар. Раҳбарият менежерларнинг тўғри эканлигига ишонишди ва омборхонани рубл билан жазолаш орқали уларни янада масъулиятли ҳаракатларга ундаши мумкин эди. Омбор иш вақтидан ташқари иш беришни ва ишда доимий хатолар учун уларни жазолашни бошлади.

Бироқ, бу чора-тадбирлар, шунингдек, омборхона бошлиғи лавозимидан озод, вазиятни яхшилаш бермади. Фирма кам даромад олди, баъзи ходимлар ўртасидаги муносабатлар тажовузкор ва душманга айланди.

"1С омбор" тизимининг мавжуд дастурий таъминотини компаниянинг эҳтиёжларига мослаштириш учун тўла вақтли дастурчи ишга қабул қилинганда вазият сезиларли даражада ўзгарди.

Дастурни тузатиш жараёнида менежерлар тез-тез товарларни қайтариш ва шаҳар ташқарисидаги юкларни қайтариб олиш учун ҳужжатларни топширишди, бу эса ҳисоб балансларига дарҳол таъсир кўрсатди. Ушбу маълумотни олгач, компания раҳбарияти жазо чоралари таҳдиди остида ҳужжатларни ўз вақтида ўтказмасликни, шунингдек, омборда қайта ишлаш кунларида муддатли юкларни жўнатишни тақиқлади. Бундан ташқари, бухгалтерия тизимининг яратилган янги версияси кийим моделини учта мезон бўйича аниқлашга имкон берди: мукова, ранг ва ўлчов. Буларнинг барчаси душман томонларининг бир бутун сифатида ўзаро мулоқот қилишига олиб келди.

Қайта ўқитиш ҳозирда бир ойда бир неча марта амалга оширилади ва чоракда бир марта ва уларнинг тузатилишига эмас, балки қолдиқларнинг

камайишига олиб келди. Албатта, кундалик юкларнинг катта миқдори билан хатолар муқаррар, аммо энди фарқлар ўнлаб эмас, балки бирликлар томонидан ҳисобланса, камчилик ва айбдорнинг сабабини аниқлаш қийин эмас. Бундан ташқари, савдо самарадорлиги сезиларли даражада ошди, товарларни жўнатиш тезлиги ошди, омборнинг ишламай қолиши камайди.

Саволлар:

- 1. Лана компаниясида юзага келган низоларнинг сабаблари ва табиати қандай?*
- 2. Нима учун Лана компаниясининг раҳбарияти менежерларнинг зиддиятли вазиятида қўллаб-қувватланди?*
- 3. Уларнинг позициясини қандай баҳолайсиз?*
- 4. Компания томонидан зиддиятли вазиятни ҳал қилиш учун қандай чоралар Кўрилди?*
- 5. Қарама-қарши томонлардан бирининг ўрнида шунга ўхшаш вазиятда қандай ҳаракат қиласиз?*

Вазифа 2.

ИШГА ҚАБУЛ ҚИЛИШ АМАЛИЁТИ

Анвар Саттаров – "XXI аср" йирик компаниясининг филиали менежери. Унинг филиалида ушбу минтақанинг бошқа компанияларидан кўра кўпроқ ходимлар айланмаси мавжуд.

Вазиятни таҳлил қилганда, А.Саттаровнинг ўзи ишга ёллаган ёш мутахассислар асосан ишдан бўшатилади. Ишнинг биринчи ойда янги ходимларнинг 60% дан ортиғи янги жой излай бошлайди.

А.Саттаров 15-дақиқали интервью орқали янги ходимларни ишга қабул қилиб, шу вақт ичида номзод ҳақида хулоса чиқариш мумкинлигига ишонади. А.Саттаровнинг ходимлар айланишининг сабаби ёш кадрларнинг касбий малакаси етарли эмаслигини кўради, у бунда олий таълим муассасалари айбдор деб ҳисоблайди.

Саволлар:

- 1. Сизнинг фикрингизча, ходимларни бошқариш сиёсатиға менежер қандай риоя қилиш керак?*
- 2. А.Саттаров қандай хатоларға йўл қўяди? Нима учун?*
- 3. Сизнинг фикрингизча, ушбу компанияда ходимларни танлаш жараёнини қандай амалға ошириш керак?*
- 4. А.Саттаровга қандай танлов усуларини таклиф қилишингиз мумкин?*

Вазифа 3.

ТАНЛАШ ВА ИШГА ОЛИШ УСУЛЛАРИ

Қашқадарёда жойлашган "Ўзбек зийнатлари" – бўялган металл идишларни ишлаб чиқарувчи компания энди сезиларли кенгайиш жараёнида. Корхона ходимларининг сони 30% га ошиши кутилмоқда. Ходимлар сонининг кўпайиши ишлаб чиқариш соҳасида ва савдо бўлинмаларида содир бўлади.

Бир неча йил давомида ишлайдиган компания яхши обрўга эга бўлди. Фирма муайян малакали мутахассисларни жалб қилишда муайян қийинчиликларга дуч келмоқда. 1-жадвал ходимларни танлаш ва ишга олишнинг турли усуллари таққослайди.

Жадвал 1 - ишлатиладиган танлов усуллари

Метод усуллари	Шахсан мувожаат қилиш	Абилан мувожаат этувчилар	Давлат бандалик хизмати	Реклама	Қасаба уюшмаларига қўмаклашиш	Ходимларнинг тавсияси	Олий мактаб битирувчилари
<u>Аризаларнинг умумий сони:</u>							
<u>ишлаб чиқариш</u>	90	170	40	230	30	30	170
<u>сотиш</u>	60	60	130	420	20	40	90
<u>Ушбу аризаларнинг умумий улushi %:</u>							
<u>ишлаб чиқариш</u>	12	22	5	31	4	4	22
<u>сотиш</u>	4	8	16	53	3	5	11
<u>Ишга қабул қилинганларнинг</u>							
<u>аризаларнинг умумий %:</u>							
<u>ишлаб чиқариш</u>	30	40	60	50	50	60	70
<u>сотиш</u>	30	80	70	50	40	50	80
<u>Ишга кириш учун ариза берганларнинг</u>							
<u>ини ўрни учун сони:</u>							
<u>ишлаб чиқариш</u>	50	60	70	73	60	75	80
<u>сотиш</u>	70	80	80	50	50	60	70
<u>Бир қишнинг ишга қабул қилиш</u>							
<u>харажатлари:</u>							
<u>ишлаб чиқариш</u>	2	4	3	11	2	2	14
<u>сотиш</u>	2	3	3	14	2	3	13
<u>Ушбу метод бўйича 3 йил давомида</u>							
<u>ёллашга ходимларнинг умумий сони ва</u>							
<u>даври:</u>							
<u>ишлаб чиқариш</u>	14	15	10	12,5	10	7,5	19
<u>сотиш</u>	10	5	7,5	15	15	14	18

Жавобингизни жадвал маълумотлари ёрдамида аргументлашингиз керак.

Саволлар:

1. Ишга қабул қилиш усулларини таҳлил қилинг:

ишлаб чиқариш соҳаси учун?

савдо бирликлари учун?

2. Танлаш усулларида қайси бири энг самарали:

ишлаб чиқариш соҳаси учун?

савдо бирликлари учун?

Вазифа 4.

Вақтинчалик ходимларни ишга олиш

Ске тош мажмуаси – Москва вилоятидаги энг йирикларидан бири бўлиб, аҳолига хизмат кўрсатиш соҳасида ишлайди.

Тош мавсуми йилига ўртача тўрт ой бўлганлиги сабабли ходимларни танлаш ва жойлаштиришда муайян ўзига хослик мавжуд. Ушбу ўзига хослик кўрсатилаётган хизматлар ҳажмини вақтинча кенгайтириш даврида қўшимча ходимларни қабул қилиш зарурати билан боғлиқ. Шунинг учун, компания, амалдаги доимий жадвалига қўшимча равишда хизматлар вақтинчалик кенгайтириш даврида қўшимча киритиш керак. Кадрлар бўлими ходимларига муддатли меҳнат шартномасининг амал қилиш муддати тугаганлиги тўғрисида вақтинчалик ходимларни огоҳлантириш зарурлиги тўғрисида қўшимча ваколатлар юклатилади.

Доимий равишда ишлайдиган ходимлар, шунингдек, муддатли меҳнат шартномасини тузадиган ходимлар учун компания Бош директори томонидан тасдиқланган ички тартиб қоидалари қўлланилади.

Компания кенгайтирилгач, кадрлар бўлими доимий ва қўшимча штат жадвалларини ўзгартириш, янги таркибий бўлинмаларни яратиш вазифасига эга. Ушбу мавсумда компания раҳбарияти ва 11 ходимлар олдида тош кайфиятининг кескин ўсиши билан боғлиқ ҳолда, вақтинчалик ходимларни қисқа вақт ичида ишга олиш жуда қийин бўлди.

Саволлар:

- 1. Компания ходимларни ишга олиш режасини тузинг.*
- 2. Ходимларни жалб қилишнинг қайси усуллари компаниядан фойдаланишни тавсия қиласиз?*
- 3. Бу вазиятда ходимларни қандай қилиб олишим керак?*
- 4. Компаниялар ҳар йили ишга қабул қилиш муаммоларини бартараф эта оладими?*

ФАН БЎЙИЧА ТАВСИЯ ЭТИЛАЁТГАН АСОСИЙ ВА ҚЎШИМЧА ЎҚУВ АДАБИЁТЛАР ҲАМДА АХБОРОТ МАНБАЛАРИ

Асосий адабиётлар:

1. Боймуродов Н. Раҳбар психологияси. Ўқув қўлланма. –Т.: 2007.
2. Махмудов И. Бошқарув психологияси. Ўқув қўлланма. –Т.: 2006.
4. Назаров А. Бошқарув психологияси. Ўқув қўлланма. –Т.: 2021.
5. Назаров А. Менежмент ва маркетинг психологияси. Ўқув қўлланма. –Т.: 2020.
6. Ғозиев Э.Ғ., Тошимов Р.Ю. Бошқарув психологияси. Ўқув қўлланма. –Т.: 2001.

Қўшимча адабиётлар:

1. Мирзиёев Ш.М. Эркин ва фаровон, демократик Ўзбекистон давлатини биргаликда барпо этамиз. Ўзбекистон Республикаси Президенти лавозимида киришиш тантанали маросимида бағишланган Олий Мажлис палаталарининг қўшма мажлисидаги нутқ. –Т.: 2016.
2. Мирзиёев Ш.М. Танқидий таҳлил, қатъий тартиб-интизом ва шахсий жавобгарлик – ҳар бир раҳбар фаолиятининг кундалик қондаси бўлиши керак. Мамлакатимизни 2016 йилда ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришнинг асосий якунлари ва 2017 йилга мўлжалланган иқтисодий дастурнинг энг муҳим устувор йўналишларига бағишланган Вазирлар Маҳкамасининг кенгайтирилган мажлисидаги маъруза, 2017 йил 14 январь. –Т.: 2017.
3. Мирзиёев Ш.М. Буюк келажагимизни мард ва олийжаноб халқимиз билан бирга қурамиз. –Т.: 2017.
4. Мирзиёев Ш.М. Қонун устуворлиги ва манфаатларини таъминлаш – юрт тараққиёти ва халқ фаровонлигининг гарови. –Т.: 2017.

5. Берестова Л.И. Социально-психологическая компетентность как профессиональная характеристика руководителя. –М.: 1994.
6. Бейбин Р.М. Команда менеджеров. –М.: 2003.
7. Бейбин Р.М. Типы ролей в команде менеджеров. –М.: 2003.
8. Душкина М.Р. Психология рекламы и связей с общественностью в маркетинге. –М.: 2019.
9. Каримова В.М. Ижтимоий психология. –Т.: 2012.
10. Каррас Ч.Л. Искусство ведения переговоров /Пер. с англ. –М.: 1997.
11. Курс ведения переговоров с установкой на сотрудничество/ Под ред. Е.Н.Ивановой. –СПб.: 1995
12. Лидовская О. П. Оценка эффективности маркетинга и рекламы. –М.: 2013.
13. Мастенбрук В. Переговоры. –К.: 1993.
14. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями в и развитие организации. –М.: 1996.
15. Маяшнз Л. Менеджмент и организационное поведение. –М.: 2003.
16. Мозер Клаус. Психология маркетинга и рекламы. –М.: 2013.
17. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. –М.: 1992.
18. Назаров А. Принятие управленческих решений как психологическая проблема // Вестник интегративной психологии. – Международный научный журнал. г. Ярославль, 2019., №19.
19. Назаров А. Принятие управленческих решений как основная функция современного менеджера // Вопросы экономики и управления. - Международный научный журнал. г.Казан. 2020., №2.
20. Умаров Б., Назаров А. Организационные и социально-психологические последствия принятия управленческих решений в конфликтных ситуациях //Молодой ученый. Международный научный журнал. г.Казан 2020. №7 (297).

21. Психология менеджмента / Под ред. проф. Н.С. Никифорова. –СПб.: 1997.
- 22.Полукаров В.Л., Петрушин В.И. Психология менежмента, –М.: 2013.
- 23.Руденский Е.В. Основы психотехнологии общения менеджера. –М.: 1997.
- 24.Секач М.Ф. Психологическая устойчивость руководителя. –М.: 1997.
- 25.Синягин К). В. Руководитель организации и его команда. –М.: 1996.
- 26.Станкин М. Психология делового человека: Самоучитель. –М., 2003.
- 22.Стиль человека: психологический анализ / Под ред. А. Либина. –М.: 2010.
27. Старобинский Э.Е. Как управляют персоналом. –М.: 1995.
- 28.Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или переговоры без поражения /Пер. с англ. –М.: 1990.
- 29.Фишер Р., Эртель Д. Подготовка к переговорам /Пер. с англ. –М.: 1996.
- 30.David M. Martin. Manipulating Meetings: How to Get what You Want, when You Want it. Pitman, 2005.
- 31.Nazarov A. Psychological analysis of levels of administration of management decisions. // Вопросы экономики и управления. – Международный научный журнал. г.Казан. 2020., №3.
- 32.Nazarov A. Adoption of management decisions as the main function of the modern manager // Проблемы современной экономики: материалы IX Междунар. науч.конф. г. Казань, апрель, 2020 г.
- 33.Jane Hodgson. Thinking on Your Feet in Negotiations: Rapid Response Tactics. Prentice Hall, 2000.
- 34.Walton R.E., Mckersis R.B. A Behavior Theory of Labor Negotiations. New York, 1995.

35. Erik A. Lenderman. Human Capital Management. A Brief Review of HR, Organizational Psychology, and Economic Systems. 2017.
36. Carsten K.W. De Dreu. The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations. 2019.
37. Kim S. Cameron, Gretchen M. Spreitzer. The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship. 2011.
38. Nik Chmiel, Franco Fraccaroli, Magnus Sverke. An Introduction to Work and Organizational Psychology. An International Perspective. 2017.
39. Steven G Carley MS. Labor Unions, Management, and Industrial/Organizational Psychology. 2015.
40. Scott Tonidandel, Eden B. King, Jose M. Cortina. Big Data at Work. The Data Science Revolution and Organizational Psychology. 2015.
41. Stephen R. Balzac. Organizational Psychology for Managers. 2019.

Интернет ресурслари:

1. <http://www.ziyo.net>
2. www.edu.uz
3. <http://www.psyinst.ru>
4. <http://www.psygrad.ru>
5. www.i-u.ru
6. <http://textshare.tsx.org>
7. <http://www.nlplife.ru/knigi/psyho/psihologija-upravlenija-2826>
8. <http://www.classs.ru/library/node/545>
9. <http://www.yburlan.ru/biblioteka/psihologiya-upravleniya-lyudmi>

МУНДАРИЖА

КИРИШ	3
1-МОДУЛ. БОШҚАРУВ ЖАРАЁНИНИНГ НАЗАРИЙ-МЕТОДОЛОГИК МУАММОЛАРИ	7
1-БОБ. БОШҚАРУВ ЖАРАЁНИНИ ТАШКИЛ ЭТИШНИНГ ПСИХОЛОГИК ОМИЛЛАРИ	7
1.1. Бошқарув психологияси фанининг ривожланиш тарихи.....	7
1.2. Бошқарув ва менежментнинг умумий хусусиятлари.....	11
1.3. Профессионал фаолиятнинг психологик тузилиши.....	14
1.4. Бошқарув фаолиятининг психологик жиҳатлари.....	23
1.5. Бошқарув психологиясининг моҳияти.....	26
1.6. Бошқарув психологиясининг тамойиллари ва усуллари.....	28
2-БОБ. ШАХС БОШҚАРУВНИНГ ҲАМ ОБЪЕКТИ, ҲАМ СУБЪЕКТИ СИФАТИДА	41
2.1. Шахснинг индивидуал-психологик, ижтимоий-психологик хусусиятлари.....	41
2.2. Шахснинг ижтимоий-психологик хусусиятлари типологияси.....	49
2.3. Шахснинг ижтимоий-психологик сифатларига индивидуал хусусиятларнинг таъсири.....	58
2.4. Менежер – шахс сифатида.....	63
2-МОДУЛ. РАҲБАРЛИК ПСИХОЛОГИЯСИ	71
3-БОБ. РАҲБАРЛИК ПСИХОЛОГИЯСИ	71
3.1. Хорижий ва собиқ совет тадқиқотлари, илмий ва ўқув адабиётларида менежер шахси ва унинг психологияси ҳақида.....	71
3.2. Маданиятли раҳбарнинг психологик портрети.....	80
3.3. Бошқарув ва менежмент бўйича таълим.....	81

3.4. Бозор, иқтисодий ва саноат тайёрлиги.....	84
3.5. Менежер маҳорати.....	87
3.6. Менежер қобилияти.....	88
3.7. Раҳбар этикаси.....	92

4-БОБ. БОШҚАРУВДА ЛИДЕРЛИК ВА РАҲБАРЛИК УСЛУБЛАРИ.....100

4.1. Менежер модели.....	100
4.2. Бошқарув стратегияси.....	106
4.3. Раҳбарнинг ташкилотни стратегик кўра билиши ва зиммасидаги вазифасини шакллантириши.....	107
4.4. Стратегияни жорий этиш ва амалга ошириш.....	109
4.5. Бошқарув усуллари.....	111
4.6. Бошқарув услубларининг психологик хусусиятлари.....	113

5-БОБ. БОШҚАРУВ ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ.....127

5.1. Персонал билан ишлашга доир ёндашувлар эволюцияси.....	127
5.2. Ходимлар билан ишлашнинг асосий йўналишлари психологияси.....	130
5.3. Корхонада персонал хизмати.....	137
5.4. Персонал билан ишлаш тизимидаги принцип ва психотехнологиялар. Персонал билан ишлашнинг асосий психологик ва педагогик тамойлари.....	139
5.5. Психологик технологиялари.....	146
5.6. Бошқарув технологияларида психологик воситалар.....	149

6-БОБ. БОШҚАРУВ МУЛОҚОТИНИНГ ИЛМий-АМАЛИЙ ЖАБҲАЛАРИ.....169

6.1. Мулоқот ижтимоий-психологик ҳодиса сифатида.....	169
6.2. Фаолият билан мулоқотнинг ўзаро алоқадорлиги.....	172
6.3. Мулоқотнинг асосий функциялари.....	172

6.4. Мулоқотнинг психологик тузилиши.....	174
6.5. Бошқарув мулоқотининг психологик хусусиятлари.....	182
6.6. Раҳбарнинг қўл остидагилари билан мулоқот психологияси.....	185
6.7. Расмий мулоқотининг хусусиятлари ва шакллари.....	189

3-МОДУЛ. ИЖТИМОЙ ГУРУҲЛАР ВА ЖАРАЁНЛАРНИ БОШҚАРИШНИНГ ПСИХОЛОГИК АСОСЛАРИ.....206

7-БОБ. БОШҚАРУВ ҚАРОРЛАРИНИ ҚАБУЛ ҚИЛИШ.....206

7.1. Қарор қабул қилиш тушунчасининг илмий-назарий ва психологик асослари.....	207
7.2. Бошқарувда қарор қабул қилиш моделлари, технологиялари ва унинг ижтимоий-психологик хусусиятлари.....	214
7.3. Бошқарув қарорларини қабул қилишда раҳбар масъулияти.....	224
7.4. Бошқарув қарорларини қабул қилиш даражалари ва унга таъсир этувчи омиллар.....	226

8-БОБ. ЖАМОА ВА ГУРУҲЛАРНИ БОШҚАРИШНИНГ ЎЗИГА ХОСЛИГИ.....241

8.1. Кичик ижтимоий гуруҳ ташкилотнинг ижтимоий-психологик тавсифи сифатида.....	241
8.2. Гуруҳнинг самарали фаолиятига тўсқинлик қилувчи омилларнинг психологик таҳлили	246
8.3. Гуруҳдаги таркибий элементлар таҳлили.....	249
8.4. Гуруҳда ахборот алмашинув жараёни таҳлили.....	252

9-БОБ. БОШҚАРУВ ФАОЛИЯТИДАГИ НИЗОЛАР ВА МУЗОКАРАЛАР ОЛИБ БОРИШНИНГ ПСИХОЛОГИК ЖИҲАТЛАРИ.....261

9.1. Низоли вазиятлар ва музокара.....	261
--	-----

9.2. Ташкилотни бошқаришда музокаралар.....	263
9.3. Музокараларнинг моҳияти ва таснифи.....	265
9.4. Музокара моделлари.....	277
9.5. Музокара услублари.....	284
9.6. Музокаралардаги қийинчиликлар: тўсиқлар, конфликтлар, манипуляциялар.....	290

ГЛОССАРИЙ.....	302
-----------------------	------------

ИЛОВАЛАР.....	317
----------------------	------------

1-Илова. Мустақил таълим учун қўшимча амалий топшириқлар (психологик тестлар).....	317
2-Илова. Мустақил таълим учун қўшимча психологик соводхонлик ёки ҳамма билиши шарт!.....	362
3-Илова. Мустақил таълим учун вазиятли муаммолар (кейс) ва уларни ечиш технологиялари.....	378

ФАН БЎЙИЧА ТАВСИЯ ЭТИЛАЁТГАН АСОСИЙ ВА ҚЎШИМЧА ЎҚУВ АДАБИЁТЛАР ҲАМДА АХБОРОТ МАНБАЛАРИ.....	385
--	------------

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ.....	7
 ГЛАВА 1. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ.....	7
1.1. История развития науки психологии управления.....	7
1.2. Общие особенности управления и менеджмента.....	11
1.3. Психологическая структура профессиональной деятельности.....	14
1.4. Психологические аспекты управленческой деятельности.....	23
1.5. Сущность психологии управления.....	26
1.6. Принципы и методы психологии управления.....	28
 ГЛАВА 2. ЛИЧНОСТЬ КАК ОБЪЕКТ И СУБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ.....	41
2.1. Индивидуально-психологические, социально-психологические особенности личности.....	41
2.2. Типология социально-психологических особенностей личности.....	49
2.3. Влияние индивидуальных характеристик социально-психологическим качествам личности.....	58
2.4. Менеджер – как личность.....	63
 МОДУЛЬ 2. ПСИХОЛОГИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ.....	71
 ГЛАВА 3. ПСИХОЛОГИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ.....	71
3.1. О личности менеджера и его психологии в иностранных и бывших советских исследованиях, научно-образовательной литературе.....	71
3.2. Психологический портрет культурного руководителя.....	80

3.3. Образование по управлению и менеджменту.....	81
3.4. Рыночная, экономическая и промышленная подготовка.....	84
3.5. Навыки менеджера.....	87
3.6. Способность менеджера.....	88
3.7. Этика руководителя.....	92

ГЛАВА 4. СТИЛИ ЛИДЕРА И РУКОВОДИТЕЛЯ В УПРАВЛЕНИИ.....100

4.1. Модель менеджера	100
4.2. Стратегия управления.....	106
4.3. Стратегическое видение руководителем организации и формирование им своих обязанностей	107
4.4. Внедрение и реализация стратегии.....	109
4.5. Методы управления.....	111
4.6. Психологические особенности методов управления.....	113

ГЛАВА 5. ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ.....127

5.1. Эволюция подходов к работе с персоналом.....	127
5.2. Психология основных областей работы с персоналом.....	130
5.3. Служба по персоналу на предприятии.....	137
5.4. Принципы и психотехнологии в системе работы с персоналом. Основные психологические и педагогические принципы работы с персоналом.....	139
5.5. Психологические технологии.....	146
5.6. Психологические средства в технологиях управления.....	149

ГЛАВА 6. НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОБЩЕНИЯ В УПРАВЛЕНИИ169

6.1. Общение как социально-психологическое явление.....	169
6.2. Взаимосвязь деятельности с общением.....	172
6.3. Основные функции общения	172

6.4. Психологическая структура общения.....	174
6.5. Психологические особенности общения в управлении.....	182
6.6. Психология общения лидера с подчиненными.....	185
6.7. Особенности и формы официального общения.....	189

МОДУЛЬ 3. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНЫМИ ГРУППАМИ И ПРОЦЕССАМИ.....206

ГЛАВА 7. ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ.....206

7.1. Научно-теоретические и психологические основы концепции принятия решения.....	207
7.2. Модели, технологии и социально-психологические особенности принятия управленческих решений	214
7.3. Ответственность руководителя в принятии управленческих решений.....	224
7.4. Уровни управленческих решений и факторы, влияющие на них.....	226

ГЛАВА 8. СПЕЦИФИКА УПРАВЛЕНИЯ КОЛЛЕКТИВОМ И ГРУППАМИ..... 241

8.1. Небольшая социальная группа как социально-психологическая характеристика организации.....	241
8.2. Психологический анализ факторов, препятствующих эффективной деятельности группы.....	246
8.3. Анализ конструктивных элементов в группе	248
8.4. Анализ процесса обмена информацией в группе.....	252

ГЛАВА 9. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СПОРОВ И ПЕРЕГОВОРОВ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....261

9.1. Спорные ситуации и переговоры.....	261
9.2. Переговоры в управлении организацией.....	263

9.3. Сущность и классификация переговоров.....	265
9.4. Модели переговоров.....	277
9.5. Методы переговоров.....	284
9.6. Сложности в переговорах: барьеры, конфликты, манипуляции.....	291
ГЛОССАРИЙ.....	302
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	317
Приложение 1. Дополнительные практические задания для самостоятельного образования (психологические тесты)	317
Приложение 2. Дополнительная психологическая грамотность для самостоятельного образования или все должны знать!	361
Приложение 3. Ситуационные проблемы (кейсы) для самостоятельного образования и технологии их решения.....	376
РЕКОМЕНДУЕМАЯ ОСНОВНАЯ И ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ УЧЕБНАЯ ЛИТЕРАТУРА, А ТАКЖЕ ИСТОЧНИКИ ИНФОРМАЦИИ ПО ПРЕДМЕТУ.....	386

TABLE OF CONTENTS

INTRODUCTION	3
MODULE 1. THEORETICAL AND METHODOLOGICAL PROBLEMS OF THE CONTROL PROCESS	7
 CHAPTER 1. PSYCHOLOGICAL FACTORS OF THE ORGANIZATION OF THE MANAGEMENT PROCESS	 7
1.1. The history of the development of the science of psychology of management ..7	
1.2. General features of governance and management	11
1.3. The psychological structure of professional activity	14
1.4. Psychological aspects of management	23
1.5. The essence of management psychology	26
1.6. Principles and methods of management psychology	28
 CHAPTER 2. PERSONALITY AS AN OBJECT AND SUBJECT OF CONTROL	 41
2.1. Individual psychological, social and psychological personality traits	41
2.2. Typology of socio-psychological personality traits	49
2.3. The influence of individual characteristics on the socio-psychological qualities of the individual.....	58
2.4. Manager – as a person	63
 MODULE 2. LEADER'S PSYCHOLOGY	 71
 CHAPTER 3. PSYCHOLOGY OF THE LEADER	 71
3.1. On the personality of a manager and his psychology in foreign and former Soviet studies, scientific and educational literature	71
3.2. Psychological portrait of a cultural leader	80
3.3. Management and management education	81

3.4. Market, economic and industrial preparation	84
3.5. Manager skills	87
3.6. Manager's ability	88
3.7. Ethics of the leader	92

CHAPTER 4. STYLES OF THE LEADER AND THE LEADER IN MANAGEMENT

4.1. Manager model	100
4.2. Management strategy	106
4.3. The strategic vision of the head of the organization and the formation of his responsibilities	107
4.4. Implementation and implementation of the strategy	109
4.5. Management methods	111
4.6. Psychological features of management methods	113

CHAPTER 5. CONTROL TECHNOLOGIES

5.1. Evolution of approaches to work with personnel	127
5.2. Psychology of the main areas of work with personnel	130
5.3. Personnel service at the enterprise	137
5.4. Principles and psychotechnology in the system of work with personnel. Basic psychological and pedagogical principles of working with personnel	139
5.5. Psychological technologies	146
5.6. Psychological tools in management technologies	149

CHAPTER 6. SCIENTIFIC AND PRACTICAL ASPECTS OF COMMUNICATION IN MANAGEMENT

6.1. Communication as a socio-psychological phenomenon	169
6.2. Relationship between activity and communication	172
6.3. Basic communication functions	172
6.4. The psychological structure of communication	174

6.5. Psychological features of communication in management	182
6.6. The psychology of communication between a leader and his subordinates..	185
6.7. Features and forms of official communication	189

MODULE 3. PSYCHOLOGICAL BASIS OF SOCIAL GROUP AND PROCESS MANAGEMENT

206

CHAPTER 7. MAKING MANAGEMENT DECISIONS

206

7.1. Scientific-theoretical and psychological foundations of the concept of decision-making	207
7.2. Models, technologies and socio-psychological characteristics of managerial decision-making	214
7.3. The responsibility of the manager in making managerial decisions.....	224
7.4. Levels of management decisions and factors influencing them	226

CHAPTER 8. SPECIFIC MANAGEMENT OF THE COLLECTIVE AND IN GROUPS

241

8.1. A small social group as a socio-psychological characteristic of an organization.....	241
8.2. Psychological analysis of factors hindering the effective activity of the group.....	245
8.3. Analysis of structural elements in a group	247
8.4. Analysis of the process of information exchange in the group.....	252

CHAPTER 9. PSYCHOLOGICAL ASPECTS OF DISPUTES AND NEGOTIATIONS IN MANAGEMENT ACTIVITIES

261

9.1. Disputes and negotiations	261
9.2. Organization management negotiations	263
9.3. The essence and classification of negotiations	265
9.4. Negotiation models	277

9.5. Negotiation methods	284
9.6. Difficulties in negotiations: barriers, conflicts, manipulations	291
GLOSSARY.....	302
APPENDICES	317
Appendix 1. Additional practical tasks for independent education (psychological tests).....	317
Appendix 2. Additional psychological literacy for self-education or everyone should know!	361
Appendix 3. Situational problems (cases) for self-education and technologies for their solution	376
RECOMMENDED BASIC AND ADDITIONAL EDUCATIONAL LITERATURE AND SOURCES OF INFORMATION ON THE SUBJEC.....	386

**ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ОЛИЙ ВА ЎРТА МАХСУС
ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ
ЎЗБЕКИСТОН ХАЛҚАРО ИСЛОМ АКАДЕМИЯСИ**

Азамат Назаров Соттарович

**БОШҚАРУВ
ПСИХОЛОГИЯСИ
Дарслик**

*Ушбу дарслик Ўзбекистон Республикаси Олий ва ўрта махсус
таълим вазирлигининг 2021 йил 23 ноябрдаги 500-сонли буйруғига
асосан нашр этишга рухсат этилган.*

Такризчилар:

Б.М. Умаров

Низомий номидаги Тошкент давлат педагогика университети
“Амалий психология” кафедраси профессори, психология фанлари
доктори

М.Б. Калонов

Тошкент давлат иқтисодиёт университети проректори, Ўзбекистон
иқтисодиёти ривожлантириш илмий тадқиқотлари ва муаммолари
маркази директори, иқтисодиёт фанлари доктори, профессор

Ш.А. Дусмухамедова

Ўзбекистон халқаро ислом академияси “Дин психологияси ва
педагогика” кафедраси доценти, психология фанлари номзоди

Босишга рухсат етилди: 12.04.2022 Офсет қоғоз.
қоғоз бичими 64x84 1/16 Тимес гарнитураси. Шартли босма табағи 19,8. Нашр
хисоб табағи 18,13. Адади 50

«ЗАМОН ПОЛИГРАФ» ОК босмахонасида чоп етилди.

Манзил: Ташкент шаҳри. Юнусобод тумани,
Бободехқон маҳалласи 45 уй.

O'QUV ADABIYOTINING NASHR RUXSATNOMASI

O'zbekiston Respublikasi Oliy va o'rta maxsus
ta'lim vazirligining 20 21 yil "23" noyabr dagi
"500" -sonli buyrug'iga asosan

A.S.Nazarov

(muallifning familiyasi, ismi-sharifi)

5610300 – Turizm, 5121100 – Xalqaro munosabatlar

(ta'lim yo'nalishi (mutaxassisligi))

ning

talabalari (o'quvchilari) uchun tavsiya etilgan

Boshqaruv psixologiyasi nomli darsligi

(o'quv adabiyotining nomi va turi: darslik, o'quv qo'llanma)

ga

O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi tomonidan
litsenziya berilgan nashriyotlarda nashr etishga ruxsat
berildi.



Vazir

A. Toshkulov

(imzo)

Ro'yxatga olish raqami

500-148



