

ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ
ОЛИЙ ВА ЎРТА МАХСУС ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ

МИРЗО УЛУҒБЕК НОМИДАГИ
ЎЗБЕКИСТОН МИЛЛИЙ УНИВЕРСИТЕТИ

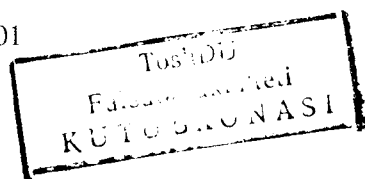
Ғозиев Э., Тошимов Р.

62 та 8/4
№ 180 ирбис

МЕНЕЖМЕНТ ПСИХОЛОГИЯСИ

Университетларнинг 310200 психология
мутахассислиги учун ўқув қўлланма

Тошкент - 2001



Ушбу ўқув қўлланма бакалавр босқичидаги психолог мутахассислар учун “Менежмент психологияси” курси дастури асосида яратилган. Унда менежмент психологияси предмет, вазифалари, тадқиқот методлари, менежментнинг психологик хусусиятлари, функциялари, фаолият мазмуни, раҳбарлик услублари, тишлари, ҳозирги замон менежментининг сиймоси тўғрисидаги ҳам назарий, ҳам амалий материаллар ўз ифодасини топган.

Масъул муҳаррир: доцент Маматов М.

Тақризчилар: психология фанлари номзоди, Акрамова Ф. (ТИУ),
Абдурахмонова З.Э. (ЎзМУ).

К И Р И Ш

Ўзбекистон Республикасида юксак шиддат билан амалга ошадиган давлат ва жамият қурилишидаги ўзгаришлар менежмент масаласига тубдан янгича ёндашишни талаб қилмоқда ҳамда масъулият ҳиссини ошириш вазифасини юклармоқда. Президентимиз И.А.Каримовнинг барча маърузалари ва чиқишларида кадрлар муаммосига тааллуқли ғоялар, тақлифлар мужассамлашгандир. И.А.Каримовнинг ҳокимлар ва куйи бошқаришдаги раҳбарлар шахсияти олдида қўйилаётган қатъий талаблари дастурий хусусиятга эга бўлиб, давлат ва жамият равнақи кўп жиҳатдан уларнинг фаолиятига боғлиқ эканлиги таъкидланади. Цивилизациялашган жамиятдаги раҳбар ўзининг маънавияти, баркамоллиги, фидойилиги, иймон-этикодлилиги, ватанпарварлиги, алоҳида қобилиятга эга эканлиги билан бошқалардан ажралиб туриши керак. Бизнингча, юқори лавозимда фаолият кўрсатаётган раҳбарларга Президентимиз томонидан қўйилаётган талаблар ўрта бўғиндаги кадрларга бевосита тааллуқлидир. Ҳатто И.А.Каримов раҳбар кадрлар ўз она тилисида сўзлаша олмаслигини афсус билан таъкидлаб ўтадилар.

Ўзбекистон Республикасининг “Кадрлар тайёрлаш Миллий дастури” моҳиятида ҳам малака ошириш тизимини такомиллаштириш масаласи қўйилган. Ушбу омилдан келиб чиққан ҳолда раҳбар кадрлар тайёрлаш самарадорлигини ошириш муаммоси ечимини топиш юзасидан бўлғуси мутахассисларга билим бериш мақсадга мувофиқдир. Республикаимизнинг ижтимоий ҳаётига сингиб бораётган “Миллий ғоя ва миллий истиклол мафкураси” ҳужжати ҳам кадрлар масъулиятини оширишга алоқадор жабҳаларга эга бўлиб, улардан янада мукамалликни, қомилликни талаб қилади.

Чунки бугунги кундаги раҳбар, бошқарувчи, ўзининг ижтимоий-маънавий, ижтимоий-психологик тузилиши билан ўтмишдошларидан кескин фарқ қилиши керак. Изланувчан, тadbиркор, салоҳиятли, фидойи раҳбаргина бозор иқтисодиёти муҳитига мослаша олади. Юқори ташкилотлардан буйруқ кутадиган, боқимандалик психологияси устуворлик қиладиган кадр раҳбар бўлиб фаолият кўрсатишни уйдасидан чиқмайди. Менежмент тўғрисида ҳам юқоридаги мулоҳазаларни билдириш мумкин.

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

Курснинг вазифалари: 1) талабаларда менежмент механизмлари, қонунчиликлари, иш услуби, идора қилиш маҳорати, муомала санъати, маъроми, мулоқотга киришиш, шахслараро (гуруҳлараро) алоқа ўрнатиш хусусияти тўғрисида билимларни эгаллашга эришиш; 2) менежмент психологияси масалалари, муаммоларни ишлаб чиқаришга нисбатан талаба-

ларда кизиқиш уйғотиш, ўқув мотивини юзага келтириш, профессионализмни орттириш, назарий билимларни амалий фаолиятга (ишлаб чиқаришга, халқ таълими тизимига ва бошқа соҳаларга) қўллаш малакаларини шакллантириш кабилардан иборатдир. Шу нарсани алоҳида таъкидлаб ўтиш керакки, мазкур курс асосини эгаллаш учун талабаларга умумий психология, социал психология, ёш психологияси, жамоа психологияси, муомада психологияси, кичик гуруҳлар психологияси фанлари ва уларнинг соҳаларини ўзлаштириш ҳамда улардан ижтимоий турмушнинг барча жабҳаларида унумли фойдаланиш, муайян мўлжалга (ориентирга) эга бўлиш тақозо этилади.

Менежмент психологияси курсининг мазмуни, мавзуларнинг номланиши (аталлиши), уларнинг моҳияти, ўзига хослиги, маълум ижтимоий қонуниятлар мазмунининг фойдаланиши, маърузавий машғулотларнинг қўлами, семинар ва амалий машғулотларнинг ўзаро уйғунлиги соатларда акс этиши, муайян интилишда, изчил равишда кўрсатилиши ахборотлар баёнининг йқунида умумлаштирилган.

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

Мазкур курс асосида тайёрланган дастлабки ўқув қўлашма талабалар, аспирантлар ва олий мактаб ўқитувчиларига мўлжалланган.

МЕНЕЖМЕНТ ПСИХОЛОГИЯСИ ФАНИНИНГ ПРЕДМЕТИ, АҲАМИЯТИ ВА ВАЗИФАЛАРИ.

Хозирги даврда менежментнинг психологик талқини, унинг моҳияти ва мазмуни муҳим аҳамият касб этади. Айниқса менежмент психологиясининг механизмларини талқиёт қилиш муаммолари, унинг назарий асослари, етакчи функциялари ўзаро алоқадорлиги, ўзаро муносабатларнинг объективлиги ва субъективлиги ҳамкорлик учун муҳим аҳамиятга эга. Агарда мазкур жараёнда уйғунлик ҳукм сурса, жамоа ёки муайян тизимда ўзаро тушунув, барқарорлик, маҳсулдорлик рўёбга чиқади. Бу ижтимоий-психологик ҳодисалар, ҳолатлар, вазиятлар, муаммолар ечими кўп жиҳатдан менежмент психологияси материалларига, унинг ижтимоий-амалий тизими, тадрийчиликка бевосита боғлиқ. Худди шу боисдан мазкур фан соҳасини ўрганиш давр талаби, цивилизация тақозаси, жамият тараққиёти, равнақининг заруриятидир.

Менежмент психологияси асосларини пухта эгаллаш орқалигина ҳар бир инсонда юксак ҳис-туйғулар, меҳнатга ижобий муносабат, ижтимоий фаоллик, комфорт ҳисларини шакллантириш мумкин. Ўзини-ўзи англаш миллий онг каби юксак туйғуларни қарор топтириш орқали меҳнатсевар,

ватанпарвар кишиларни шакллантириш жоиз. Бозор иқтисодиётининг бирмунча мўраққаб механизмлари қай йўсинда ишлашини тушуниб етиш, муваффақиятли фаолият кўрсата олиш учун нималар қилиш кераклигини англаш, унга тўғри йўл топа билиш мумкиндир.

Ҳозирги ижтимоий муҳитда шахслараро муносабатлар силсиласида “бирдамлик руҳи” ва “муштарақлик туйғуси” сингари ҳамкорлик фаолиятини йўлга қўйишнинг самарали усуллари ва услублари психология фанида ишлаб чиқилган. Худди шу нуқтаи назарга биноан ижрочи, амалга оширувчи инсон фикрлашга ожиз робот эмас, балки индивидуал мақсад ва манфаатларга эришиш йўлида ўзининг муайян ижтимоий эҳтиёжлари мажмуасига эга бўлган ўзига хос шахс субъектидир, деган таърифли бериш билан бирга у зиддиятли зот эканлигига асосланиб менежерга (бошқарувчига) жиддий эътибор қаратишни ҳамда унинг жамоадаги фаолияти даражасига асосланиб жамоанинг унга нисбатан муносабатини шакллантириш ва аксинча ҳолатларни ўрганишга эътибор ортаётганлигини таъкидлаб ўтиш мақсадга мувофиқ.

Бугунги кунда менежмент (бошқарув) тўғрисида қуйидаги умумият томонидан қабул қилинган фикрлар мавжуд бўлиб, қуйида унинг шаклий ифодаси берилган.

БОШҚАРУВ

МЕНЕЖМЕНТ

Менежмент психологик асослари фанини ўқитишнинг мақсади - психолог, социолог талабаларда бошқаришнинг ўзига хос мураккаб муаммоларини билишга нисбатан интилишни кучайтириш, уларда амалий ташкилотчилик фаолиятига иштиёқ уйғотишга қаратилгандир. Ҳозирги давр талабаласи эртаги кунда бошқарув тизимининг ходими, кичик, ўрта ва катта жамоалар раҳбари, корхона ёки фирма фаолиятининг турли томонларини бошқариш бўйича лойиҳалар, тadbирлар ишлаб чиқувчи юксак савияли мутахассис бўлиб етишади. Бунинг учун менежмент психологиясининг амалий кўникмалари билан қуролланиш мутлақо шарт.

Айнан, биз юқорида баён қилинган ҳолатлар менежмент назарияси асосларини ташкил этувчи умумий тушунчалар мажмуасидир.

Жаҳон психологияси фанида халқ ҳўжалиги тармоқларини ташкил қилиш ва уларни бошқариш жараёнида “инсон-техника” тизимидан ташқари “инсон-инсон” (“инсон-табиат”, “инсон-образ” сингари ёндашиш бундан истисно) муносабатлари муҳим аҳамият касб этиши, унинг таҳлили кўп жиҳатдан социал психологиянинг эмпирик маълумотларига асосланиши муайян даражада ёритилган. Амалий, татбиқий хусусиятли маълумотлар менежер шахсиятининг гултожисидир.

Ишлаб чиқариш жамоалари ва моддий маҳсулот яратмайдиган муассасаларнинг ходимларини социал психологик жиҳатдан идора қилишнинг жабҳаларини тадқиқот қилишда мазкур фаннинг методологияси ва халқ ҳўжалигини бошқаришнинг умумий қонуниятларига асосланган ҳолда фаолиятни уюштириш, омишкорона йўлга қўйиш юксак самаралар беради. Психология фанига “бошқарув” “менежмент” тушунчаси давлат, жамият, жамоат, ишлаб чиқариш ва техникани бошқариш тизимидан, яъни

кибернетикадан кириб келган бўлиб, у ҳозирги даврда инсоннинг ҳулки, хусусиятлари, руҳий ҳолатлари, билишнинг жараёнлари, оммавий, жамоавий ва руҳий ҳаракатларни бошқариш маъносини билдиради. У ҳозирги даврга келиб: “инсон-инсон”, “инсон-жамоа”, “жамоа-инсон”, “жамоа-жамоа” муносабатларининг бошқарув имкониятларини текширишни тақозо қилувчи истикболли, мустақил, махсус соҳаларга ўз предмети кўламини янада кенгайтиради. Натижада менежмент янги қонуниятлари, механизмлари, омиллари, ижтимоий манбалари, шахслараро муносабат услублари, яқка шахснинг ижтимоийлашуви хоссалари, менежер ва тобе кишилар ёки ҳодимлар ўзаро муомаласининг мароми, текширишнинг ўзига ҳослиги, услубиятнинг такомиллашуви, низоли ва зиддиятлil вазиятларнинг олдини олиш ҳамда уларнинг оқилона ечимини топиш, мазкур жараёнда илик, психологик муҳитнинг роли, унинг объектив ва субъектив аҳамияти, маҳсулот самарадорлигини оширишнинг имкониятларига доир эмпирик ва назарий-методологик материаллар тўплашнинг қулай шарт-шароити юзага келади.

Шуни алоҳида таъкидлаб ўтиш жоизки, менежмент психологияси хўжаликни ёки муассасани бошқарувнинг ижтимоий-тарихий принципларини (тамоийил) ларига ва қонун (қонуният) ларига бевосита асосланади. Булар қаторига қуйидагиларни киритиш мумкин:

1. Демократик децентрализм (маҳаллий бошқарув устуворлиги);
2. Менежментда яқкабошчилик;
3. Сиёсий, иқтисодий, маънавий, маърифий раҳбарликда (маъмуриятда) хўжалик юртишнинг бирлиги;
4. Хўжалик ҳисобининг оқиллиги;
5. Бошқарувнинг режаллилиги;
6. Омманинг бошқарув жараёнида фаол қатнашуви;
7. Ҳамкорлик фаолиятининг иштирокчиларини маънавий ва моддий жиҳатдан рағбатлантириш;
8. Кадрларни тайёрлаш, танлаш ва жойлаштириш жараёнида психодиагностика тизимига асосланиш.

Менежмент психологиясининг предмети таърифи бўйича бир қанча шаклдаги мулоҳазалар мавжуд бўлса-да, лекин уларнинг биронтаси ҳам унинг туб маънодаги хусусияти ва моҳиятини очиш имкониятига эга эмас. Бу аснода XX асрнинг 60-70 йилларида берилган таърифлар хилма-хил бўлиб, улар соҳанинг йўналиши мазмунини чуқурроқ ёритилишига қаратилгандир. Ушбу фикримизни далиллаш мақсадида айрим маълумотларга мурожаат қиламиз ва уларни таҳлил этишга (шарҳлашга) интиламиз.

Жумладан, биринчи таъриф: “Менежмент психологиясининг предмети - раҳбар (менежер) кадрлар ва ижрочиларнинг психологик хусусиятлари, яхлит тизимдаги ҳамкорлик фаолиятида уларнинг ўзаро алоқасини ўрганишдир”. Унинг навбатдагиси (иккинчи таъриф): “Менежмент психологиясининг предмети - гуруҳ ва омманинг психологик хусусиятлари, уларнинг шахс онига ва ҳулкига таъсирини текширишдан иборатдир”.

Келтирилган парчалардан кўриниб турибдики, уларнинг ҳеч бири менежментнинг психологик моҳияти ва унинг тадқиқот қўламини очиб, талқин қилиш қудратига эга эмас, худди шу бондан бундай ижтимоий психологик ҳолат ўз навбатида илмий изланиш ва текшириш қўламини кескин торайтиришга олиб келади, оқибат натижада соҳанинг мавқеи, унинг халқ ҳўжалигидаги роли янада пасаяди. Ҳамкорлик фаолиятининг мазмуни, унинг босқичлари (фазалари, шакллари), шахслараро муносабатларнинг ўзаро таъсир хусусиятлари, инсонда ижтимоийлашувнинг тезлашуви, онининг ривожланиш босқичлари, “инсон-техника” тизими билан боғлиқ, бир талай муаммолар тадқиқот предметида четда қолиб кетиш хавфи туғилади.

Юқоридаги фикрларни тўлароқ ҳаспўшлаш, изохли талқин қилиш мақсадида айрим маълумотлардан намуналар келтирамиз ва уларни таҳлил қилишга интиламиз:

- ўзаро ҳамкорлик фаолиятида шахсиятга оидлилик муаммоси;
- шахс ва гуруҳнинг (раҳбар ва тобе кишиларнинг) мотивацион, эмоционал жабҳаси;
- шахс ва жамоанинг билинга оид (когнитив) муносабатлари;
- шахс ва жамоанинг назорат қилиш (регулятив) жабҳаси ва унинг ўзига ҳослиги;
- менежер фаолиятининг ўзига хос психологик хусусиятлари;
- менежернинг тарбия субъекти, яъни субъектив таъсир ўтказиш омили эканлиги;
- менежернинг сиёсий фаолиятнинг эгаси эканлиги;
- менежернинг статуси, роли, ҳукуки, унинг функцияси, имтиёзи, таъсир этувчи воситалари;
- менежернинг бошқарув услуби ва уларнинг турлари бўйича таснифи;
- ҳамкорлик фаолиятида коммуникация, унинг турлари ва шакллари;
- раҳбар эҳтиёжини қониқиш даражалари ва мезонлари;
- шахслараро муносабат турлари ва уларнинг психологик тавсифи;
- жамоатчилик фикри ва жамоавий кечинмаларнинг ўзаро муносабати;
- ўзаро муносабатлар иерархияси (“мен”, “сен”, “у”, “биз”, “сиз”, “улар”);
- ўзини-ўзи ҳурмат қилиш - муваффақият - талабгорлик;
- психологик муҳит, ўзаро мослик-жипслик;
- менежмент фаолиятининг функционал таҳлили;
- менежмент фаолиятининг тузилиши ва таркибининг ўзаро муносабати, уйғунлиги;
- менежмент фаолиятининг муҳандислик ва психологик жабҳалари;
- менежер психикасига ва шахсига лавозим тақозо этувчи талаблар;
- ижрочиларнинг психологик хусусиятлари ва уларга қўйиладиган асосий талаблар;
- расмий мулоқотнинг психологик муаммолари;
- “раҳбар-ижрочилар” мулоқотининг (муомаласининг) психологик жабҳалари;

- социал-психологик ҳолатларни бошқаришнинг воситалари ва методлари;
- низоли (зиддиятли) вазиятлар, уларнинг олдини олиш ва бартараф қилиш усуллари;
- низо - низоли вазият - можаро ўртасидаги узвий ижтимоий психологик боғлиқлик;
- менежер шахсининг социал психологик хусусиятлари;
- менежер қобилиятларининг тавсифи ва уларнинг ўзаро уйғунлиги каби-лар.

Юқорида келтириб ўтилган муаммоларга асосланган ҳолда менежмент психологиясининг предмети аниқлаш мумкин. Бизнингча, унга қуйидагича таъриф бериш мақсадга мувофиқ: “Ҳамкорлик фаволиятида шахснинг ҳулқи ва онига гуруҳий (оммавий) таъсир ўтказишнинг психологик хусусиятларини, менежер билан ижрочи ўртасидаги муомала маромини текшириш, шахслараро муносабатлар босқичлари (шакллари) ҳамда эмоционал ҳолатларини тадқиқ этиш, раҳбарнинг психологик муҳитини таъминлаш билан боғлиқ фаолият услуби ва унинг механизмларини тадқиқ қилиш менежмент психологиясининг предметиридир”. Бундан ташқари, мазкур психология соҳасининг предмети таркибига амалий ва назарий қўникмаларни эгаллаш хусусиятлари, идора қилишнинг қонуниятлари, жамоадаги психологик мослик, жипсликни таъминловчи омиллар ва механизмларни ўрганиш сингари бир қатор муаммоларни киритса бўлади. Шу боисдан менежмент психологияси предмети чеклаш, унинг бирламчи ва иккиламчи атамалари асосий ва ёрдамчи, бевосита ва билвосита йўллари ҳамда воситалари юзасидан мулоҳаза юритиш режалаштирилган гоё ёки мақсадни амалга ошириш жараёнга сунъий тўсик вужудга келтиради.

Менежмент психологияси умумий психология фанининг бошқа соҳалари билан узвий боғлиқликда ўзи тўплаган маълумотларини чуқур ва атрофлича илмий жиҳатдан оқилона, омилкорлик билан таҳлил қилиш имкониятига эга бўлди. Умумий психология, социал психология, меҳнат психологияси, муҳандислик психологияси, ёш психологияси, кичик гуруҳ психологияси, муомала психологияси сингари соҳалар билан жипс алоқа қилган ҳолда психологик ҳолатлар, муносабатлар, оммавий ҳаракатлар, шахсга таъсир ўтказиш бўйича ўзини-ўзи, гуруҳни ва жамоани бошқариш, унда психологик илқ муҳитни таъминлаш, ҳамкорлик фаолиятининг самарадорлигини ошириш, шахслараро муносабатларнинг юксак даражасини вужудга келтириш, низоли, зиддиятли, можароли ижтимоий вазиятларнинг олдини олиш имконияти туғилади.

Ана шу сабабдан менежмент психологияси учун умумий психология соҳасида эришилган ютуқлар, тўпланган назарий ва амалий маълумотлар, физиологик ва психофизиологик механизмлар, қонуниятлар ҳамда ўзгаришни вужудга келтирувчи, ҳаракатлантирувчи кучлар, ижтимоий-тарихий омиллар, мураккаб ички ва ташқи боғланишлар, тақомиллашиш босқичлари (йўллари, воситалари, шакллари, бетакрорлиги, ўзига хослиги), шахснинг онтогенетик хусусиятлари ва уларни келтириб чиқарувчи

манбалар, сабаблар, ҳамкорликнинг таркибий қисмлари тўғрисидаги илмий, амалий ахборотлар мажмуаси муҳим аҳамият касб этади. Шунинг билан бирга инсоннинг ички регулятив функциялари (мотив, мотивация, ҳис-туйғу, мураккаб кечинмалар, англашилган ҳолатлар), билиш жараёnlари (сезги, идрок, тасаввур, хотира, тафаккур, ҳаёл, ижодиёт, интеллект), онгнинг такомиллашуви, шахслараро муносабатнинг манбалари (диққат, нутқ), шахснинг индивидуал-топологик, яъни биологик шартлашган хусусиятлари, камолот босқичлари ва уларга таъсир этувчи ирсий белгилар, ижтимоий муҳит, ички рухий заҳира ва имкониятнинг руёбга чиқариш, ижтимоий фаоллик ҳамда мустақиллик муаммоларига, асосларига, маълумотларга суяниш ўз навбатида бошқарувни мақсадга мувофиқ амалга оширишни таъминлайди.

МЕНЕЖМЕНТ ПСИХОЛОГИЯСИ ФАНИНИНГ ПРЕДМЕТИ ВА ТАРКИБИЙ ҚИСМЛАРИ СХЕМАСИ:



Менежментнинг психологик асослари фани

Биринчидан, бошқарувчилик маҳорати ва етакчилик юксак касбий камолот, мураббийлик ва педагогик талант, инноваторлик, нотиклик қобилияти, санъати ва муомала кўникмалари ҳамда маромини ўзлаштириш орқали узлуксиз жараёндаги муносабатлар мажмуасини эгаллайди.

Иккинчидан, ҳозирги замон менежмент асосини ташкил этувчи “инсон муносабатларининг доктринаси” иқтисодий ривожланиш жараёнидаги қийинчиликларни, ижтимоий психологик муаммоларни ечиш,

бартараф этишни ишбилармонлик руҳидаги ёндашув ёрдамида амалга оширади ёки уларнинг олдини олади.

Учинчидан, у субъектнинг фаолияти, жамоавий муносабатидан келиб чиққан ҳолда менежментнинг асосий жараёнларининг табақаларини тадқиқ этиш усуллари, қонуниятлари ва механизмларини тадқиқ этади, ўрганади.

Тўртинчидан, у ҳар қандай, яъни ижтимоий, иқтисодий, сиёсий, маънавий муносабатлар шароитида оқилона, одилона, омилкорлик билан мақбул қарорни қабул қилиш ва уни муваффақиятли амалга ошириш ҳақидаги назарий ва амалий билимлар мажмуасидан иборатдир.

Бошқача сўз билан қисқа ва содда қилиб айтганда, менежментнинг психологик асослари фани - объект-субъект муносабатларининг барча жиҳатларини бошқаришни эгаллаш, шунингдек, самарали фаолият негизидagi назарий ва амалий билимлар мажмуасини ўрганишдан иборатдир.

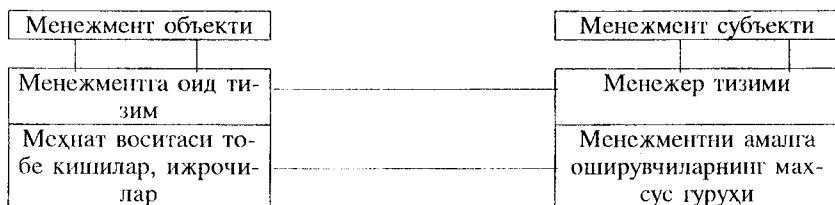
Юқорида таъкидлаб ўтилган ҳолатлардан келиб чиққан ҳолда бу фanning таркибий қисмлари қуйидагилардан ташкил топган:

- 1) менежмент назарияси ва амалиёти иерархияси;
- 2) бошқариш объектлари ва субъектлари орасидаги муносабатлар хусусиятлари ва уларни бошқариш услублари тавсифи;
- 3) менежмент тамойиллари ва усулларининг ижтимоий психологик асослари;
- 4) ташкилий фаолиятларнинг жиҳатлари ва тузилиши;
- 5) менежмент тизимида менежернинг, яъни раҳбарнинг ўрни, роли ва функцияси;
- 6) менежмент объекти ва субъекти тизимнинг тобе кишилар, ходимлари ва уларни бошқаришнинг ўзига хослиги;
- 7) ташкилот, муассаса бошқаруви бўйича қарор қабул қилишнинг моделлари ва унинг усуллари тавсифи;
- 8) топшириқлар ижросини (бажарилишини) назорат қилишнинг психологик усуллари;
- 9) менежментни самарали ташкил этишнинг ижтимоий психологик асослари;
- 10) менежментнинг ўзини-ўзи ташкиллаштиришнинг қарор топтириш механизмлари талқини.

МЕНЕЖМЕНТНИНГ ПСИХОЛОГИК АСОСЛАРИ ФАНИНИНГ ФУНКЦИЯЛАРИ.

Ушбу муаммони ёритишни ҳар қандай ишлаб чиқаришнинг хизмат кўрсатиш негизини объект-субъект муносабатлари тизимини ташкил этишга, улар эса узлуксиз равишда ўзаро таъсирга эга бўлиши кўлами муҳитини қарор топтиришга, ишлаб чиқиш (хизмат кўрсатиш) даражасида вужудга келувчи менежер ва менежментга оид тизимлар ўртасидаги алоқа доимий равишда мувофиқлаштириб туришни талаб қилишга тўхталиш мақсадга мувофиқ.

Менежмент объекти билан субъектнинг муносабатлари.



Айнан мана шу мувофиқлаштириб туриш менежмент функциясининг асосини ташкил этади ва унда у ёки бу объектни идора қилишга оид аниқ вазифалар, менежментлик бўйича чора-тадбирлар мажмуаси ишлаб чиқилади ва амалга оширилади. Менежмент - бу жараён сифатида ўзининг функцияларида намоён бўлади. Шу ўринда “функция” - логинча (ижро қилмоқ, бажармоқ) сўзидан олинган бўлиб, бирон кимсага ёки нарсанинг иш фаолият доираси ва вазифаси деган маъноларни билдиради.

Менежмент фаолияти доирасида менежмент субъектнинг вазифаси психологик, ижтимоий психологик нуқтаи назарида муайян объектга нисбатан аниқ таъсир этиш йўналишларини акс эттиришдан иборатдир.

Менежмент функциялари - қўп қиррали ва мураккаб тушунча бўлиб, уларни муҳим белгиларга кўра туркумларга ажратиб ўрганиш мазкур фаннинг вазифаси эканлигини алоҳида таъкидлаб ўтилади.

Бутун бир менежмент жараёнининг самарадорлигини ошириш учун унинг психологик функцияларининг моҳияти, туркумланиши ва тизимини изчил равишда тадқиқ этиш мақсадга мувофиқдир.

Менежмент вазифасининг тузилиши.

№	Мазмуни ва моҳиятига кўра	Менежмент функцияларининг туркумлари
I.	Қўлланиш кўламига биноан	- умумий (асосан) функциялар - махсус функциялар
II.	Фаолият турига нисбатан	ташқилий функциялар
III.	Объектнинг қамровига кўра	- ҳудудий функциялар - тармоқ функциялари
IV.	Меҳнат тақсимоти белгисига оид	- менежер функциялари - ижрочилар функциялари

Менежмент функцияларининг ҳамма туркумларида ва ҳар қандай босқичларида уларнинг ўзига хос томонларини кўзга ташланишдан келиб чиққан ҳолда унинг назариясини мазкур фаолиятдаги ўрнини ўрганиш уни муваффақиятли амалга ошириш имкониятини янада кенгайтиради.

Турли жинсдош фанларнинг ўзаро интеграцияси ҳолатининг вужудга келиши туфайли юқоридаги мақсаднинг рўёбга чиқиши янада тезлашади.

Ҳозирги замон менежментнинг психологик асослари фанининг вазифаси - бу янги техника ва технологияларни кенг қўллаган ҳолда мазкур жараённинг энг мақбул самарали илмий-назарий, методологик негизларини яратиш, механизмларини кашф қилиш ва уларни инсон омилига мувофиқлантиришдан иборатдир.

XX асрнинг 60-80 йилларида АҚШ ва Европанинг бир қатор мамлакатларида замонавий менежмент назарияси ривожлана бошлади. Илғор давлатларнинг назарийotchилари тизимли менежментни ташкил қилиш мақсадида XXI асрнинг бўсағасида психология фанида бир қанча концепцияларни ишлаб чиқдилар, чунончи:

- тизимли ёндашув
- тармоқлараро уйғунлик
- ички ва ташқи омиларга асосланувчи менежментликка боғлиқ идора этиш мажмуасини яратиш
- гомоген ва гетероген хусусиятларини ҳисобга олувчи омилга асосланиш ва ҳоказо.

1. Тизим - бу бир-бири билан изчил ўзаро боғлиқликка, уйғунликка эга бўлган қисмларнинг мажмуасидир. Ҳар бир алоҳида қисм яхлит тизимнинг сифат ва шакл жиҳатидан ўзгаришига ўз ҳиссасини қўшади, шунингдек, унинг ўзи ҳам муайян даражада такомиллашади ва фаоллашади. Психологик нуқтаи назардан ташкилот ёки муассаса - бу яхлит очик тоифадаги тизимнинг айнан ўзидир. Унинг тузилишида ҳам объектлар, ҳам субъектлар аниқ тартибда ўзаро уйғунлашган ҳолда мужассамлашгандир. Худди шу боисдан унинг ҳукм суриши (умрбоқийлиги) ташқи ва ички муҳит мутаносиблигига бевосита боғлиқдир. Тизимли ёндашувда ташкилий менежментга биноан унинг таркибидаги психологик ва ижтимоий психологик ҳодисалардан ташқари (иктисодий, илмий-техник, ижтимоий-сиёсий, маданий-матрифий) муҳитга эътибор берилади.

2. Гарчи тизимли ёндашувда яхлит ташкилот ёки муассаса қандай таркибий қисмлардан ташкил топганлиги аниқ бўлса-да, бироқ бу қисмларнинг қайси бириси бирламчи, қайсиси иккиламчи ёки учламчи даражали эканлигига қатъий эътибор қаратилмайди.

Модомики шундай экан, ташкилотнинг ёки муассасанинг қайси бир қисми ўта муҳим, деган муаммога вазиятли таҳлил (ёндашув) рўй-рост жавоб бера олади. Мазкур ҳолатда ташкилот (муассаса) даги ички таркибий ўзгаришлар ташқи муҳитнинг таъсири билан узвий боғлиқ ҳолда ўрганилади. Ички таркиб механизми ташқи омили билан уйғунлашади, натижада муаммони ҳал қилиш вазият ҳукми, моҳиятига сингиб кетади. Шунини алоҳида таъкидлаб ўтиш жонзки, турли даражадаги, хусусиятдаги вазият ҳар хил билимни тақозо этади, оқибатда кўрсаткичлар ушбу психологик ҳодисанинг ҳаракатлантирувчиси ёки таъминловчиси функциясини бажаради.

3. Менежментда ташкилий механизмларнинг энг оқилона йўлларини ишлаб чиқиш имконини беради. Мазкур нуқтаи назардан менежмент куйидаги функцияларни бажаради:

- фаолият ёки ишлаб чиқаришнинг асосий ёки бош мақсадини аниқлаш;

- муаммо счими бўйича қарор қабул қилиш;

- муаммо счимини топишнинг йўл ва воситаларини режалаштириш;

- ушбу жараёни амалга оширишни ташкиллаштириш;

- юзага келган объектив, субъектив шароитларга ва фавқулоддаги вазиятга мослаштириш;

- муаммо кечишини назорат қилиш ва ҳоказо.

4. Унга асосан бошқаришнинг:

- операцион тамойилига;

- қарор қабул қилиш назарияларининг ўзига хос тамойилларига;

- илмий менежмент моҳияти, тузилмаси кабиларга асосий эътибор қаратилади.

Инсон хатти-ҳаракатининг замирида доимий унинг учун дастурий мақсад, майл мужассам бўлади, натижада унга кўра шаклнинг у ёки бу муносабатлари жараёндан (масалан: ишлаб чиқаришдаги ижтимоий руҳий муҳит) таъсирланиши юз беради, бунда унинг характериға хос белгиларини аниқ билиб олиш мумкин. Шунинг учун ҳам мазкур жараён, хусусият ва ҳолатлар менежментнинг психологик асослари фанининг илмий тадқиқот предметиға айланиши заруратдир. Психологик билимларнинг бундай тарзда тизимлашуви терапик, объективлик ва ишонч негизида жиддий ташкилий - менежментлик ишларини олиб бориш учун мустахкам асос бўла олади.

Шу ўринда “муносабат” категориясини мисол тариқасида ўрганиш фойдалидир. Муносабат - фаолият ривожланишининг кўп қиррали жараёни ҳисобланиб, у одамлар ўртасидаги ҳамкорликдаги фаолиятнинг эҳтиёжларидан келиб чиқадиган ўзаро боғланишларнинг мураккаб мажмуасини ўзида бевосита акс эттиради.

Менежментнинг марказида яққол шахс турганлиги муносабати билан социал психология қонуниятларига асосланиб, ижтимоий муносабатларнинг маҳсули эканлигига суяниш, ижтимоий руҳий муҳитнинг роли, имкониятлари, оммавий ҳолатлар, яққол ҳодисалар, англашилмаган (тақлид, юқиш, саросималик, таҳлика, овоза ва бошқалар) сабаб-ҳаракатларга тортилганлик ва уларнинг ижтимоий оқибатлари юзасидан билимларни умумлаштирган ҳолда амалиётға татбиқ этиш, вужудға келиши мумкин бўлган нуқсонларнинг олдини олишға имкон яратади.

Менежментнинг психологик тизими “инсон-техника” муносабатининг қамраб олганлиги сабабли техникаға инсон имкониятларидан келиб чиққан ҳолда муносабатда бўлиш ёки муассаса учун яратилган замонавий асбоблар, қурол-аслаҳалар, компьютер, дисплей, монитор, робот кабиларни ишлаш маромиға мослашиш масалаларига таълиқли ахборотлар, хоссалар, тизимлар, тузилмалар, қурилмалар тўғрисидаги билимлар бўйича қатъий талаблар туркумини ишлаб чиқиш мақсадға мувофиқ.

Шунингдек, муҳандислик профессиограммасининг хусусиятларини ҳисобга олиш, раҳбар-тобе кишиларнинг техника муносабатларини оқилона ташкил этиш жараёнига тўғри, унумли, қулай шарт-шароитлар яратди. Фан ва техника янгиликлари билан инсон имкониятини мувофиқлаштириш идентификация онгли равишда ўхшашликка интилиш, рефлексия, ўз-ўзини ва бошқаларни оқилона баҳолаш, антипатия (фаолият маҳсули моделини олдиндан яратиш) ва коррекцияни (ижодий маромларни) шакллантиришни тезлаштиради, касбий мослашиш (адаптация) психологик тайёргарлик муддатини камайтиради, ўзаро тушунувни таъминлашга хизмат қилади. Шунинг учун “инсон-техника” муносабати “инсон-жамоа”, “жамоа-инсон” туркумлари даражасига ўсиб ўтишининг таъминланиши ва бу борада шахснинг индивидуал хусусиятларини ҳисобга олиш диагностик маълумотлардан келиб чиққан ҳолда унга ва унинг фаолиятига ёндашиш лозим.

Менежмент психологияси муомала психологияси соҳасида тўпланган материалларга асосланган ҳолда шахслараро муносабатларни ташкил қилиш, уюштириш ва такомиллаштириш имкониятига эга бўлди. Муомаланинг тузилиши, унинг таркибий қисмлари, ҳар бир таркибининг муайян тузимдан иборат эканлиги, иерархияга бевосита асосланиши, уларнинг уйғунлашуви, мулоқот турлари ва улардан амалиётда фойдаланиш йўллариининг татбиқий хусусиятлилиги билан мазкур фаолиятига ижобий таъсир ўтказди. Муомаланинг коммуникатив таркиби, яъни коммуникация: коммуникатив ҳаракатлар, актлардан: регулятив, информатив, эмотив, фатик функциялардан; кўзғатувчи (этикод, таъсир қилиш, буйруқ илтимос) дан иборат.

Информатив экспрессив мулоқот ўрнатиш ва уни тутиб туриш хабарларидан: муносабат типига кўра шахслараро, оммавий, гуруҳий воситасига биноан нутқий, паралингвистик, экстралингвистик ашёвий аломатли турлардан иборатлиги ва улардан вазиятга қараб қўллаш менежер билан ижрочилар ўртасидаги муносабатни илиқ ҳолатга келтиради, айрим низоларнинг олдини олади.

Менежментлик учун муомаланинг интеракция, перцепция таркиблари муҳим аҳамият касб этиб, менежер билан тобе кишилар ўртасида мақсадга мувофиқ ҳамкорликни ташкил этишга хизмат қилади, яъни ўзаро таъсир ўтказиш, инсон томонидан инсонни идрок қилиш, ўзаро мулоқотга киришиш жараёнида муҳим омил вазифасини бажаради. Шунинг учун ҳар иккала муомала таркибини амалиётга қўллаш самарадорликни оширишга ёрдам беради, шахснинг гуруҳга, гуруҳнинг алоҳида якка шахсга таъсир ўтказиш даражасининг кучайишига хизмат қилади.

Ҳар хил хусусиятли ижтимоий психологик тренинглардан оқилона ва мақсадга мувофиқ фойдаланиш менежер фаолиятини такомиллаштиради, ишни ташкил қилиш услубини вазиятга қараб ўзгариб туриш имкониятларига эга бўлади. Бунинг учун ижтимоий психологик тренингларнинг қуйидаги турлари билан таъиништириш юксак самаралар келтириши мумкин:

- Ҳаётий малакаларни шакллантирувчи;

- Коммуникатив малакаларга ва шахслараро муносабатларга кири-
шишга ўргатувчи.
- Қарор қабул қилишга ва муаммо ечимини ҳал қилишга ундовчи;
- Соғлом турмуш тарзини сақловчи;
- Қобилиятни ривожлантирувчи ва уни йўналтирувчи;
- Шахснинг тараққиётига қўмаклашувчи ўзида-ўзи идентикликни
барпо қилувчи ва ҳоказо.

Шахслараро муносабат психологияси соҳаси билан узвий алоқада бўлиш ва унинг материалларидан унумли фойдаланиш менежмент жараё-
нида муҳим роль ўйнайди, уни одилонга амалга оширишга кенг имкони-
ятлар яратади, ҳамкорлик фаолиятидаги муносабатларнинг яқинлиги ва
чуқурлигига биноан бирламчи гуруҳ ва кичик гуруҳларда шахслар ўзаро
муомалага кирадilar. Уларнинг мулоқотга киришиши чекланмаган
бўлиб, шахсий ва ишбилармандлик негизига қурилади (биринчисида му-
лоқотнинг доираси 2-7 кишини, иккинчисида эса бу миқдор 30-40 на-
фардан ошмаслиги лозим). гуруҳларни тузилиш принципи ва услубига
кўра улар шартли, шартсиз, реал, расмий, норасмий, референт, макро ва
микро каби турларга бўлиниши ҳамда уларнинг ўзига хослиги юзасидан
тўпланган назарий ва эмпирик маълумотларга мурожаат қилиш менеж-
мент психологияси асосларига муайян даражада ёрдам кўрсатади. Ўзаро
муносабат одамларнинг характер хусусияти, темпераменти, қобилияти,
маслаги, қизиқиши, мулоқотга киришиши услубидаги мослик орқали юзага
келади. Симпатия, ҳурмат, дўстлик, гуруҳ аъзолари ўртасида жипслик ва
психологик яқинликдан далолат беради, менежмент фаолиятини эса та-
комиллаштиради.

Менежментдаги бундай ҳамкорлик жараёнини унумли ташкил этиш,
ўзаро ҳамжиҳатлик асосида муносабатларни тасаввур қила олиш ва улар-
ни ўзаро мувофиқлаштириш қонуниятларини билиш орқали касбий ма-
лака ва қобилиятни ривожлантириб бориш фаолиятни (хизматни) му-
ваффақиятли уюштириш учун зарур шарт-шароитлар яратиб бера-
ди.

Хулоса қилиб шуни таъкидлаш жоизки, менежментнинг психологик
асослари фани куйидаги тамойилларга биноан:

- меҳнатга нисбатан эҳтиёж туғилиши (меҳнат тақсимотининг ҳукм
суриши);
- масъулият ва жавобгарлик ҳисларининг мавжудлиги;
- тартиб-интизомлик (ҳар бир ходим учун) мажбурий эканлиги;
- бошқарув жараёнига яқкабошчилик;
- ҳамкорлик фаолияти ҳаракатининг яхлитлиги;
- шахсий ва ташкилот манфаатларининг ўзаро уйғунлиги;
- шахслараро муносабатни амалга оширишнинг марказлашуви (бо-
шқарув маркази орқали масъулиятга нисбатан ваколатлар
тақсимоти);

- менежмент жараёнининг иерархияси даражаларидаги ўзаро узлуксиз алоқалар занжирининг мавжудлиги;
- қарор қабул қилишда ва муносабат билдиришда адолатлилиги;
- ҳамкорлик фаолияти иштирокчилари таркибининг барқарорлиги;
- индивидуал ва гуруҳий ташаббусни рағбатлантирувчи зарурияти;
- ҳамкорликда корпоратив руҳни шакллантириш орқали ҳар қандай менежмент (қўлами, вазифаси, мулкӣ шакли ва шу кабилардан қатъи назар) жараёнининг ўзаги сифатда, унинг мураккаб, ўзаро боғлиқ функцияларини йўлга қўйишнинг ижтмоий психологик асосларини ишлаб чиқишга қаратлади. Улар туркумига:
 - ташкилотга (муассасага) тааллуқли хизмат ҳамда шахслараро мақсадларини ишлаб чиқиш;
 - ташкилотда ҳамкорлик фаолиятини уюштириш;
 - хизматга оид ва шахслараро муносабатга алоқадор стратегик режалаштиришни амалга ошириш;
 - ишлаб чиқаришга ва шахслараро муносабатларга дахлдор қарорларни қабул қилиш;
 - фаолият, ҳулқ, муомала мотивацияларини амалиётда қарор топтириш;
 - муассаса бўлимлари ва турли лавозимдаги раҳбарлар ҳамда қўл остидаги ходимлар устидан назорат қилишни йўлга қўйиш;
 - гуруҳ ва жамоада иш юритишни, шахслараро муносабатларни бошқарувни ташкиллаштириш, мувофиқлаштириш кабилар қиради.

МЕНЕЖМЕНТНИНГ ПСИХОЛОГИК АСОСЛАРИ ФАНИНИНГ МЕТОДЛАРИ ВА ЁНДАШУВЛАРИ.

Ҳозирги мулоҳазаларимизда менежмент психологиясининг илмий тадқиқот методлари, уларнинг туркумлари, ўзига хос хусусиятлари, тузилиши, моҳияти, қўлланиш имконияти юзасидан қисқача маълумот беришга ҳаракат қиламиз. Чунки илмий тадқиқот методларига оид билимлар билан қуроullanмасдан туриб, соҳанинг амалий ва татбиқий жиҳатлари тўғрисида тасаввурга эга бўлиши мумкин эмас. Қуйида соҳани ўрганиш методларининг тавсифига тўхталиб ўтамиз.

1. Хужжатларни таҳлил қилиш методи (муассаса ёки ташкилотда иш юритишдан тортиб то молиявий хужжатларгача бошқарувни расмий қайд қилишнинг моделлари ифодаси).

Ҳар бир муассасада катта ёки кичик бўлишдан қатъи назар умумий талабларга жавоб берадиган хужжатлар мажмуасига эга бўлиши лозим. Уларнинг ҳар бирини алоҳида таҳлил қилиш раҳбар ёки ходимни касбига, фаолиятига нисбатан муносабатини, масъулият ҳиссини аниқлашга имкон берди.

Алоҳида олинган хужжатнинг ташқи кўриниши, тузилиши, мазмуни, моҳияти, яъни унинг шаклий томони ва ички моҳияти сирдан кузағувчи учун муайян таассурот қолдирса, унда ҳаяжон, қониқиш ҳиссини вужудга

келтирса, демакки илиқ баҳолаш тенденцияси туғилганлигидан далолат бериши тўғрисида хулосага келаверинг. Агар ҳар бир ҳужжат унга юклатилган функцияни ақс эттирган бўлса, бинобарин, у мақсадга мувофиқ яратилганлигини аниқлатади.

Ҳужжатларнинг тадрижий, изчил, иерархик равишда тузилганлиги, зарур маълумотларни ундан олиш имконияти мавжудлиги юзидан муайян қарорга келиш уларнинг тузувчилари тўғрисида илмий психологик таассурот олиш, хулоса чиқаришга пухта асос яратади. Жумладан, қуйидаги маълумотларни олиш мумкин:

- 1) раҳбар ёки унинг қўл остидаги ходимнинг биринчи навбатда фаолиятга нисбатан масъулият ҳисси шаклланганлигини билдиради;
 - 2) уларнинг у ёки бу нарсага нисбатан майли, интилиши, қобилияти мавжуд эканлигини аниқлатади;
 - 3) юксак ҳис-туйғулар, нафосат кечинмалари таркиб топганлигидан далолат беради;
 - 4) маълумотга сероблиги, бойлиги раҳбар ходимнинг савияси, дунёқараши, эътиқоди юзасидан таъсирот олишга имкон туғдиради;
 - 5) ҳар қайси ахборот ёки маълумотнинг батартиблилиги мантикий юксаклигини ақс эттиради;
 - 6) ҳужжатларни ўз ўрнида сақланиши, уларга нисбатан эътиборлилик мобилизация қобилият мавжудлигига қафолатдир.
2. Менежер ва унинг қўл остидаги одамларнинг биографиясини ўрганиш методи.

Одатда биографик маълумотлар бир неча манбаларни таҳлил қилиш орқали тўпланиши мўлжалланган бўлиб, шахснинг автобиографияси, унга берилган тавсифнома, деворий газета, маҳаллий матбуотлардаги муассасаларнинг ҳужжатлари, бадний хусусиятли маълумотнома қабилардаги субъектга тааллуқли психологик жабҳалари умумлаштирилади. Умумлаштирилган маълумотлар асосида раҳбар ўз қўл остидаги тобе ходимлар, кичик бўлиндаги раҳбарлар юзасидан ғоялар банкини тузади. Уларга асосланган ҳолда турли соҳа бўйича резерв раҳбарлар рўйхатини тузиш, оддий ходимлар хизмати, салоҳияти, юксак кўрсаткичи мезонларига суянган тарзда моддий ва маънавий рағбатлантириш ишлари йўлга қўйилиши мумкин. Бу борада таваллуд кунига бағишланган кечалар учун зарур маълумотлар тўплашга муҳим имконият яратади.

Умуман олиб қаралганда, биография методи раҳбарлар ва тобе кишилар тўғрисида муайян маълумотлар йиғишга хизмат қиладиган эмпирик методлар таркибига қиладиган услуб ҳисобланади. Ҳудди шу боисдан ундан ҳам раҳбар кадрларнинг, ҳам хизматчиларнинг психологик хусусиятлари тўғрисида фактик материалларга асосланган маълумотлар тўплаш имконияти мавжуд бўлиб, статистик ҳисоблашга берилувчан микдорлар орқали сифат таҳлили амалга оширилади.

Раҳбарнинг иш шароитини баён қилиш (ифодалаб бериш) методи. Муассаса ёки ташкилот тўғрисидаги маълумотларни мужассамлаштирган психологик ҳолатлар мажмуаси раҳбар кадрнинг ўз иш (хизмат) шароитига нисбатан муносабатида ўт ифодасини топиши. Баённий хусусиятли

фактик маълумот, субъектнинг жисмларга, унинг қуршовидаги ходимларига, фаолиятига бўлган ҳис-туйғулари, кечинмалари тўғрисида муайян психологик материал тўплашга шароит яратиб беради. Ушбу жараёнда қуйидаги психологик ҳодисалар юзасидан ҳам ички, ҳам ташқи мотивларга асосланган мулоҳазалар иерархик тарзда баён қилиниши муайян ҳулоса чиқаришга замин ҳозирлайди:

1) раҳбарнинг касбига нисбатан ички муносабати, унинг овоз тони, суръати, жарангдорлиги атрибутларига асосланиб ифодаланса, демак ғурур, фахр туйғуси қатъий эканлигини англатиб келади;

2) раҳбар мулоҳазаларида ишонч, истикболга нисбатан эзгу ният аломатлари акс этиб турса, у ҳолда меҳнати ёки фаолиятидан қониқиш ҳисси мавжудлигини билдиради, бинобарин, такомиллаштириш, техник жиҳозлаш мақсади заруриятлигини тан олиш ҳодисаси ҳукм суришидан далолат беради;

3) праксик ҳислар (меҳнатдан лаззатланиш) фақат раҳбарга, яъни эгосубъектга эгоцентристик муносабатни акс эттирмаслиги лозим, чунки умумиятга мўлжалланган умумий психологик ҳолат яқка шахс билан чекланмаслиги шарт ва ҳоказо.

Раҳбар иш шароитининг объектив ва субъектив томонлари юзасидан билдирилган мулоҳазалар оқилона бўлса, унинг ижтимоий-психологик хусусиятларига тааллуқли маълумотларни тўплаш имконияти туғилади. Шахснинг ҳар хил таркибларига алоқадор психологик материаллар бўйича фикр юритишга негиз ҳозирлайдиган муайян қатъийлик даражасидаги тавсифномани олишга муваффақ бўлинади.

Хулқ ва хатти-ҳаракатни кузатиш ва қайд қилиш методи.

Одатда раҳбар ва унинг қўл остидаги ходимлар хулқини кузатиш бир неча вазиятларни таҳлил қилиш ёки ташқи кўринишга эга бўлган ҳодисаларга эътибор бериш тизими доирасида амалга оширилади. Кузатишнинг объектлари фаолият, муомала, спорт, тажриба жараёнлари бўлиб ҳисобланади ҳамда хулқнинг таркибий қисмлари у ёки бу тарзда уларнинг ҳар қайсисида ўз ифодасини топади. Масалан, раҳбар ёки ходимнинг фаолиятини бажариш жараёнида ташқи ва ички кўринишдаги хатти-ҳаракати ҳоҳ у вербал, ҳоҳ невербал ифодаланишидан қатъи назар индивид муносабатини билдиради. Фаолият жараёнидаги ҳар хил мулоҳазаларнинг ўзига хос тарзда кечишини кузатиш қайд этиш манбаида белгиланиши, компьютерга кўритилиши орқали акс эттирилиши лозим. Хулқдаги назокат, меъёрий одоб маромларига риоя қилиниши, ундан ҳам устувор, ҳатто кузатувчини ҳайратга солувчи лақиқалар таассуротини у ёки бу йўсинда қайд эттирилиши ижобий кечинмаларни ифодаласа, қатъислик, хоҳишнинг мавжуд эмаслигини акс эттириш салбий воқеалар тарикасида ёзиб қолдирилиши мақсадга мувофиқ.

Муомала жараёнидаги шахслараро муносабатлар кўриниши уларнинг маромида, ўзига хос ҳурмат негизига қурилиши ёки фикрлар номуносабатлиги, стресс, аффект ҳолатларни келтириб чиқариш тўғрисидаги реал воқеалар психологик маълумотлар олиш манбаи тарикасида қайд қилиниши аини мудио бўлиб ҳисобланади.

Тажиба алашиш, фаолиятни сифатли бажариш, ортиқча хатти-ҳаракатларни содир этиш жараёнини кузатиш орқали раҳбар ёки ходим тўғрисида психологик маълумотларни қайд қилиш мумкин. Одатда кузатиш материаллари аниқ ёзиб қўйиш, коммуникация сифатида узатиш, компьютер дастурига киритиш шаклида мужассамлаштирилади.

Эмпирик методлардан ташқари раҳбар ва унинг қўл остидаги ходимлар психологиясини ўрганиш аниқ аппаратлар ёрдами билан амалга оширилади, улар одатда хронометрик аппаратлар деб номланади. Аппарат нимага мўлжалланганлигига қараб муайян йўриқномада (инструкцияда) кўрсатилишига риоя қилинган ҳолда тадқиқот ишлари ўтказилади. Синалувчиларнинг сезгиси, идроки, вақт реакцияси, диққат қўлами, хотирасининг турлари, тиллари, экстравертивлик, интровертивлик хусусиятлари, касбга яроқлилиги, касбий майллари, нутқ суръати ва шахслилик фазилатлари аниқ, ҳеч бир субъектив кечинмаларга, омилларга асосланмаган ҳолда ўлчаш жараёни амалга оширилади. Хронометрик аппаратлар томонидан олинган психологик ҳодисаларни акс эттирувчи маълумотлар ўзига хос тарзда таҳлил қилингандан кейин муайян мезонларга суянган ҳолда шахс структурасига тааллуқли хислатлар умумлаштирилади, уларнинг детерминаторлари аниқланади, бинобарин, раҳбар ёки ходим тўғрисидаги психологик тавсифнома яратилади. Маълумотларнинг аниқлилиги билан хронометрик аппаратлар бошқа тоифадаги методлардан кескин тафовутланиб туради. Худди шу боисдан олинган материаллар ишончлилик даражаси юқорилиги билан муҳим илмий-назарий аҳамият касб этади.

Менежмент психологияси фан асосини ташкил қиладиган методлар қаторига воқелик ва ҳодисани оқилона ҳал этиш методи киради. У қуйидаги таркиблардан ташкил топгандир: фотоаппарат, киноаппарат, видеокамера, магнитофон.

а) фотоаппарат орқали турли хил вазиятлар, шахслараро муносабатлар, алоҳида шахснинг тимсоли, иш жойининг суръати, умумий пейзаж акс эттирилади. Худди шу боис объектив ҳолат фото объектида ўз ифодасини топади. Олинган воқеликнинг акси ўзининг аниқлик даражаси билан муҳим аҳамият касб этади. Лекин тасвир ҳаракатсиз бўлганлиги туфайли “жонли”, “вазиятбон”, такроран акс эттириш имконияти йўқдир. Воқеликнинг ёрқин тасвири психологик омил тарикасида илмий материал ролини ўйнайди;

б) киноаппарат ва видеокамера ўзининг қамрови кенглиги, жонли ҳаракатлар мажмуаси эканлиги билан фактик аҳамият касб этади. натижада раҳбар кадр ва ходимларнинг ҳар хил вазиятлардаги кўриниши, иш устидаги ҳолати, бўш вақтини тақсимлаш, ҳордиқ чиқариш ва бошқа ижтимоий ҳодисаларни ёритиб бериш тўғрисида маълумотлар тўплаш ҳамда умумлаштириш имконияти туғилади. тасвирининг алоҳида элементларини таҳлил қилиш орқали психологик материаллар йиғиш мумкин;

в) магнитофон лентасига (тасмасига) ёзиб олинган вербал муносабатларнинг ифодаси фактик материал сифатида воқелик моҳиятини очиш учун хизмат қилади. бунда шахслараро муносабатнинг суръати, ритмика-

си, частотаси, вокал ҳолати аниқ акс этган бўлади. Одамларни ўрганиш, сонлардан хабардор бўлиш, ўзаро таъсир ўтказишни аниқлаш, шунингдек, психологик муҳит юзасидан маълумот олиш магнитофон ёрдами билан амалга оширилади.

Умуман олганда, фактик материалларнинг объектив воситалари ҳисобланмиш жонли ва жонсиз техника воситалари раҳбар кадрлар ҳамда уларнинг қўл остидаги кишилар тўғрисидаги психологик ҳолатлар, ҳодисалар, сифатлар, қонуниятлар бўйича маълумотлар тўплаш, таҳлил қилиш, баҳолаш имконини беради.

Инсон психикасини ўрганишда ундаги функционал ҳолатларни (физиологик функцияларни) қайд қилиш методи қуйидаги аппаратлар ёрдами билан амалга оширилади: томир уриш, ҳарорат ўлчаш, қон босими, тери гальваник реакция, электромиограмма, ЭЭГ ва бошқалар. Раҳбар кадр ва ходим физиологик ҳолатларини текшириш жараёнида уларнинг психологик хусусиятлари ва ўзгариши юзасидан маълумотлар олиш, уларни умумлаштириш ҳамда муайян даражада хулосага келиш имконияти туғилади. Олинган маълумотлар ҳам нормал, ҳам патологик ҳолатлар юзасидан мулоҳаза юритишга асос бўлади. Шунингдек, уларнинг касбий лаёқати, касбий яроғлилигини ташхис қилиш учун материаллар тўплашга шароит яратди. Инсоннинг саломатлиги, ишчанлиги, реакцияларга ҳозиржавоблиги, имконияти тўғрисида муайян материал йиғиш ва уни психологик жиҳатдан таҳлил этиш шахс омилини аниқлашда муҳим роль ўйнайди.

Менежер билан индивидуал суҳбат методи. Вазият, шароит, муҳит омилларидан келиб чиққан ҳолда менежер билан суҳбатлашиш унинг айрим психологик хусусиятларини ўрганишга имкон яратади. Суҳбат муайян мавзу, муддат, мақсад, вазифа, тайёрланган саволлар тизими каби таркибларга асосланган ҳолда амалга оширилиши мўлжалланади. Суҳбат менежернинг розилиги билан амалга оширилади ва икки хил вариантни қўллаш назарда тутилади: стандарт ҳолда тор маънодаги мавзу бўйича фикр алмашиш эвазига шахснинг айрим психологик хусусияти, фазилати тўғрисида маълумот олиш мумкин; ностандарт, яъни кенг қўлдамдаги ҳодисалар юзасидан мулоҳазалар юритиш, мушоҳада қилиш туфайли менежернинг психологик жиҳатидан ўрганиш. Биринчи вариантда чекланган мавзу атрофида фикр юритиш орқали чуқурроқ маълумот олиш имконияти мавжуд, чунки диққат-эътибор фақат ягона объектга йўналтирилган бўлади. Худди шу боис шахс тузилмасига кирувчи айрим маълумотлар тўлароқ акс этади, лекин менежернинг яхлит психологик портретини яратиш имкониятига эга бўлмайди. Иккинчи вариант ҳар хил мавзулар юзасидан фикр алмашиш орқали менежернинг савияси, дунёқараши, характер хислати, фикр юритиш хусусияти ва нутқий қобилияти бўйича психологик маълумот олинади. Унинг касбий тайёргарлиги, ходимларига муносабати, юксак туйғулари юзасидан материал йиғишда индивидуал суҳбат муҳим аҳамият касб этади. Суҳбат жараёнини қайд этиш психологик принципларга риоя қилинган ҳолда амалга оширилса, унинг илмийлик даражаси янада ортади.

Менежер фаолиятини ўрганишнинг асосий методларидан бири - вазият, шахсий фикрни аниқлашга йўналтирилган интервьюдир. Интервью ижтимоий психологиянинг энг оммалашган методи ҳисобланиб, у ўз навбатида стандарт ва ностандарт турларига ажратилади. Ҳар икки турда фарқли ўларок унинг модификацияси мавжуд бўлиб, вазиятни ва шахсий фикрни аниқлашга йўналтирилганлиги билан бошқаларидан тафовутланиб туради.

Вазиятни баҳолаш юзасидан менежерни билдирган мулоҳазаларининг маънавий жиҳатдан асосланганлиги, унинг дунёқараши, салоҳияти, интеллекти даражасидан дарак беради. Бу нарсага бошқача урғу билан ёндашилганда, энг аввало вазиятни осойишта таҳлиллаш, ортиқча ташвиш, ҳадик, безовталанишга берилмаслик, унга эмоционал эмас, балки рационал (ақлан) муносабатда бўлиш унинг атрофидаги ходимларда ишонч туйғусини уйғотади. Ишлаб чиқариш билан боғлиқ иқтисодий ҳолат у ёки бу тарздаги танглик, шахслараро муносабатдаги муаммолар, умумжамоа фикридаги зиддият ўзига хос психологик вазиятни вужудга келтиради. Ана шу вазиятнинг счимиға оқилонга йўл топиш менежернинг топқирлиги, ташкилотчилик қобилияти, иродасининг кучлилигини билдиради. Интервью менежер нутқи ёрдами билан юқоридаги вазиятларга нисбатан бирдирилган фикрларнинг мажмуасини акс эттиришга имкониятига эга.

Инсон фаолиятида нутқ ва тафаккур бирлиги муҳим аҳамият касб этиб, шахснинг мустақиллиги, маънавий теранлиги, ақл-заковатнинг пишиқлиги, ҳозиржавоблиги, эгилувчанлиги, фикрнинг чуқурлигини акс эттиради. Худди шу боис мустақил фикрлаш, шахсий қараш, позиция, ўзига хос роя сингари ақлий фаолият таркибларини аниқлашнинг энг самарали йўли интервьюдан фойдаланишдир.

Интервью маълумотлари магнитофон тасмасига, текширувчи қайд қилиш дафтариға мужассамлаштирилади. Энг муҳим томони шундаки, интервьюни такроран таҳлил қилиш, унинг ичидан зарур аломатларни ажратиб олиш имконияти мавжуддир. Хуллас, вазият ва шахсий мустақил фикрлашни текширишда, уларға муайян жавоб топишда интервью методи муҳим роль ўйнайди.

Менежернинг психологик хусусиятларини ўрганишда ўзига ўзи ҳисобот бериши тадқиқот методи сифатида қўлланилиб келинади. Ўзига ўзи ҳисобот бериш турли хусусиятли инсон омиллини очишға хизмат қилади. Фикрлар мажмуаси сифатидаги ҳисобот ёки жамият ва табиатға нисбатан муносабатнинг йиғиндиси объектив ва субъектив факторларнинг акс этиши менежер фаолиятиға шахсий баҳо бериш, яъни ўзини ўзи баҳолашдан иборатдир. Менежернинг ўзига ўзи ҳисобот бериши бир неча вазиятларни қамраб олади, биринчидан, бўлиб ўтган воқеаликларға ижобий ёки салбий муносабатини билдириш, иккинчидан, баҳолаш жараёнидаги интернал ва екстернал назорат функциясини роли, учинчидан, ҳаётларни келтириб чиқарувчи сабабларини аниқлаш, тўртинчидан, нуқсонларнинг олдини олиш ҳақидаги мулоҳазалар, бешинчидан, фаоли-

ят, муомала, хулқ-атвор самарадорлигини ошириш юзасидан ўй-фикрлар ва ҳоказо.

Менежернинг монологик ёки диалогик тарздаги ўзига ўзи ҳисобот бериши унинг характер хислатини, маслагини, иродавий сифатларини, шахсий хусусиятларини муайян йўналишда очиб беришга хизмат қилади. Шунинг учун ҳар қандай шаклдаги ҳисобот шахснинг ўзига баҳо беришга қаратилган бўлиб, объектив ва субъектив баҳолашни ўзида акс эттиради. Ўзи ва ўзгалар тўғрисидаги мулоҳазаларнинг муайян тарзда мужасамлашуви яқка шахснинг ўзига муносабатини ҳамда қўл остидагиларга нисбатан баҳолашини ифодалайди.

Менежер ва унинг қўл остидаги (тобе) кишиларнинг ўзаро муносабатларини аниқлашга мўлжалланган методлардан бири - варақа ёки анкетадир. Варақа ёки анкета методи очик, ёпиқ ва шкала шаклларида ташкил топган бўлиб, сиртдан баҳо бериш, муносабат билдириш, хоҳишни акс эттириш каби психологик мезонлар ёрдамида турли хусусиятдаги эмпирик материалларни тўплаш имконини беради. Анкета ўзининг хусусиятига биноан текширилувчилардан рўй-рост фикр билдиришни, баъзан номсиз (шахснинг исми, шарифсиз) ахборот узатишни тақозо этганлиги туфайли объективроқ маълумот олиш имконини яратади.

Варақа ижтимоий хусусиятли вазиятларни, муносабатларни, индивидуал қарашларни текширишда фойдаланилади, уни тарқатиш осон ва статистик ҳисоблаш эса ўнғай кечади. Худди шу боисдан материаллар қўлами кенлиги, иштирокчилар миқдори катталиги билан бошқа методлардан бирмунча ажралиб туради. Варақа саволларига “ҳа” ёки “йўқ”, шунингдек “Қ” ёки “...” аломатлар ёрдами билан жавоб қилинади. Баъзи ҳолларда бир нечта вазиятдан фақат биттасини белгилаш талаб этилади, гоҳи бир савол хилма-хил позициядан келиб чиқиб ёндашилганлиги сабабли ишончлилик даражаси юксак, аниқ бўлишини ҳам таъминлайди. Энг кейинги вариантдаги варақа шкалалар орқали фикрлар мужассамлигини гавдалантиради.

МАВЗУ: “ЖАМОАДА ЖАМОАТ ИШИНИ ТАШКИЛ ЭТИШ” НОМЛИ ИШ ЎЙИНИ.

4 соатлик амалий машғулот.

Мақсад: Жамоани ўрганиш усуллари билан танишиш ва бу соҳада тажриба алмашиш; жамоадаги шахслараро муносабатларни, ундаги гуруҳларни, гуруҳ сардорларини аниқлаш; ўйин қатнашчиларида нотиклик, ўз фикрини ўзгаларга ўтказа билиш қобилиятини ва мунозара юритиш маданиятини шакллантириш.

Қутилаётган натижа:

1. Инсоннинг психологик имкониятларини ўрганиш усуллари бўйича билимни эгаллаш ва бу билимлардан фойдалана ола билиш.
2. Нотиклик санъатига эга бўлиш.

3. Одамларни психологик таҳлил қила билиш кўникмасини ўзлаштириш.
4. Мунозара юритиш маданиятини егаллаш.

Ноаниқлик шароитида ўз фаолиятини танлаш вазиятида шахс хулқи модели бўйича имитацион ишчанлик ўйини.

Ўйиннинг мақсади: 1. Жамоада психологик муҳитни ҳамда лидерларни аниқлаш.

2. Жамоада психологик шароитни, лидерларни (оқ ва қора) аниқлаш, раҳбар учун жамоани самарали бошқаришга ёрдам. Лидерни аниқлаш учун ушбу ўйин хоҳлаган коллективда ишлатилиши мумкин.

Ўйиннинг вақти-2 соат.

ИШ ЎЙИНИ.

1. **ВАЗИЯТ:** "Таксимот бўйича бир ой мобайнида ишлаётган жамоада Сизга жамоатчилик ишини ташкил қилиш, ҳамда бошқариш вазифаси қўйилган".

Жамоангиз унчалик катта эмас, тахминан 50 нафар одам. Сизга ----- ташкил қилиш учун бир hafta муҳлат берилган. Хўш, жамоангизда жамоа ҳамда ташкилий ишларга қизиққан одамларни аниқлаш учун, қандай ташкилий тадбирлар ўтказиш мумкин?(иштирокчининг бланкига қаранг)

II. **ЎЙИН ҚОИДАСИ:** 1. Жамоа ишларига фаол номзодларни аниқлаш, қисқа муддатда лидерни, жамоа сардорини топиш учун Сизга берилган ҳаракат турларидан биттадан-учтагача танлашингиз мумкин. Танланган иштирокчилар бланкида " - " белгисини қўйиб ҳаракатингизни белгиланг.

2. Ҳар бир иштирокчи индивидуал ишида бошқа иштирокчилар маслаҳатсиз, шахсан ўзи ечимни топиши керак. Тушунмаган саволларга раҳбар жавоб беради. Индивидуал ишининг тугатганлигини иштирокчи кўлини кўтариб билдиради.

3. Барча иштирокчилар 4 кишидан иборат бўлиб командаларига бўлинадилар ҳамда эркин фикрлаш жараёнида командалари ўзининг якуний қарорига келадилар. Ушбу босқичда ҳар бир иштирокчининг вазифаси командага ўз фикрининг тўғрилигини ўтказа олишдир.

Командалар ўзаро маслаҳатлашмайдилар. Ишнинг якунланганлиги кўл кўтариш билан билдирилади.

4. Иш жараёнида команданинг вакили умумий қарорини изоҳлаб, ҳимоя қилиб тушунтириб беради. Бошқа командадаги иштирокчилар саволлар бериб, қарама-қарши фикрлар билдирадилар. Шунда команда ўз фикрини ҳимоя қилади-бу ерда мунозара (тортишув) кетади.

5. Ўйиннинг раҳбари командалар қарор чиқараётганида аралашмасдан, фақат ўйинни назорат қилиб туради.

6. Хар бир иштирокчи ўзининг ишбилармонлик хусусиятини, сифатларини, шунингдек, ўз-ўзини баҳолаш учун берилган тартибдаги рўйхатдан 6 тасини танламоғи керак.

Ўз-ўзининг ишбилармонлигини ўзи баҳолаши, бошқа иштирокчиларнинг консултацияси индивидуал тартибда оиб борилади.

7. Характер турини баҳолаш: агар Сиз танлаган хислатларнинг аксарияти биринчи ярмида бўлса, ижодий характер; иккинчисига тушса, бажарувчи; учинчисига тушса-ташкilotчи.

Агар Сиз танлаган хислатлар характернинг уч турига баробар тақсимот қилинган бўлса, демак, Сизга характернинг уч тури ҳам хосдир.

8. Агарда иштирокчи ўз фикрини командаги ўтказа билса ҳамда ижодий ва ташкilotчилик характерига эга бўлса, ушбу иштирокчи лидер деб ҳисобланади.

III. ИШ ЎЙИНИНГ ТУЗИЛИШИ

РАХБАР

1. Вазифанинг қўйилиши

ИШТИРОКЧИ

2. Индивидуал ечилиши.

3. Команданинг ечими.

4. Ечимни муҳокама қилиш

5. Яқунлаш, натижани таҳлил қилиш.

1. Ўйиннинг раҳбари вазифа қўяди, шароитни ҳамда ўйиннинг қоидалари, иштирокчиларнинг вазифаларини таништиради.

2. Ўйиннинг хар бир иштирокчиси индивидуал равишда ҳеч қандай маслаҳат сўрамасдан ўзининг фикрини асос қилиб, мустақил ечимини топади.

3. Команданинг иштирокчилари ўзаро мулоқотдан кейин умумий ечимини бериши керак.

4. Ўз навбати билан хар бир команда топган ечимини ўқиб беради, бошқа командалар оппонент ролини ўйнайди ва ўзаро мулоқот ўтказилади.

5. Раҳбар ўйиннинг натижасини таҳлил қилиб, баҳоларни ҳисоблаб чиқади, унинг ғолибларини маълум қилади.

IV. ЎЙИННИНГ МОДЕЛИ

1. Раҳбар ўйиннинг мақсадини тушунтириб беради, иштирокчиларни командаларга бўлади, бланкалар тарқатади, унинг қоидаларини ҳамда якуний вазиятни айтиб беради.

2. Берилган бланкаларда иштирокчилар индивидуал қабул қилган ечимини “-” белгиси билан белгилайдилар.

3. Команда қабул қилган ечимини бланканинг ўз жадвалида “-” белгиси билан белгиланади.

4. Раҳбар ўзининг бланкасида иштирокчиларнинг индивидуал ва команданинг ечимини белгилаб, доскада ахборот учун ишнинг натижасини қайд қилади.

5. Берилган натижалар бўйича гуруҳ мулоқоти.

6. Гуруҳ мулоқотидан кейин ҳамма ўзининг ечимини тузатиш учун бир дақиқа берилади. Иштирокчилар қабул қилган фикрларни ўзгартиришни дарҳол раҳбарига маълум қиладилар. Натижалар раҳбарнинг бланкасига ва доскага тушиши керак.

Қайси бир команданинг ечими тузатиш пайтида қабул қилинган бўлса, ўша командага қўшимча бир балл берилади.

7. Ишбилармонлик характер хусусиятини ўзи баҳолаш иштирокчиларнинг бланкида ўзига хос бўлган 6 та фазилатни тўғри келадиган графада “_” белгиси билан билдирилиши керак.

8. Иштирокчи раҳбар ёрдами билан ўзининг характери қайси турга қарашлилигини аниқлаб олади (ижодий, бошқарувчан ва тапқилотчилик).

Натижалар раҳбарнинг бланкига ва доскага ёзилади.

9. Ўйин бўйича олинган умумий натижанинг таҳлили жадвал бўйича доскада ҳамма иштирокчилар учун ўтказилади, уни яқунлаш лидерни аниқлаш. Батдан ўйиннинг мақсади бўйича шундай таҳлил натижаларини айтмасдан туриб раҳбарнинг бланкига ёзиб қўйилади. Шунда ўйин команданинг олган ўрни билан қанча ташкилотчи борлигини аниқлаш ва баҳо билан тугалланади.

V. ЎЙИННИНГ РЕГЛАМЕНТИ

Ўйин бир даврда ўтказилади. Ўйиннинг ҳар бир босқичи бўйича тахминан кетадиган вақт:

- раҳбарнинг кириш сўзи-20 мин.
- иштирокчиларнинг индивидуал иши-10 мин.
- команданинг бир қарорга келиши-10 мин.
- гуруҳ баҳси-20 мин.
- шахснинг ўз-ўзини баҳолаши-10 мин.
- натижанинг таҳлили ва яқунланиш-20 мин.

Ҳаммаси бўлиб ўйинга 1соат, 30 минут (2х45) кетади.

Гуруҳ № _____

Қатнашчи _____

“ЖАМОАДА ЖАМОАТ ИШЛАРИНИ ТАШКИЛ ЭТИШ” ИШ ЎЙИНИ ҚАТНАШЧИСИНИНГ ВАРАҚАСИ

№	Харакатлар	инд. ҳукм. чиқ	групп. ҳукм. чиқ	Характерингизнинг иш хусусиятлари
1.	Жамоанинг ҳар бир аъзоси билан шахсан танишсиз			1. Мустақиллик
2.	Жамоадаги қизиқтирган шахслар тўғрисидаги маълумотларни қадрлар бўлимида таҳлил қилиш			2. Ишга ижодий ёндашиш.
3.	Шахсий анкета саволларини ту-			3. Ташаббускорлик.
				4. Ақлан қобилиятлик.
				5. Тажрибали ва билимли.

- зиш ва жамоанинг ҳар бир аъзоси томонидан тўлдирилишини ташкил этиш.
4. Жамоат ишларида тавсия қилинган номзодларни муҳокама қилиш учун йиғилиш ўтказиш.
5. Жамоат ишларига тавсия қилинган номзодларни жамоанинг ҳар бир аъзоси билан муҳокама қилиш.
6. Жамоанинг ҳар бир аъзо-сининг характери яққол намоён бўладиган бўладиган вазиятни вужудга келтириш
7. Жамоат ишига бўлган муносабатини аниқлаш учун топшириқ беришни ташкил этиш. Жамоанинг ҳар бир аъзо-сини
8. ташкилотчилик қоби-лиятини аниқлаш учун иш ўйини ўтказиш. Жамоат ишларини қандай олиб
9. боришликни шахсан ўзи намуна тарзида кўр-сатиб бериш (ҳамма жамоат ишини ўзи олиб боради).
- Жамоат ишларида қатна-
10. шишига ишонч ҳосил қил-дирадиган суҳбат ўтказиш.

6. Тиришқоқлик.
7. Саранжом.
8. Диккат-эътиборлилик.
9. Ижро этувчанлилик.
10. Интизомлилик.
11. Қатъиятлилик.
12. Виждонлилик.
13. Меҳнатсеварлик.
14. Эпчиллик.
15. Сабр тоқатлилик.
16. Ишчанлик.
17. Масъулиятлилик.
18. Ташкилотчилик.

Менежер учун унинг ўз имкониятларини очишга қаратилган анкетадан ташқари, унга қаратилган (йўналтирилган) варақа эксперт баҳолаш муҳим аҳамият касб этади. Эксперт баҳолашга йўналтирилган анкета ҳар хил вазиятларни ўрганишга мўлжалланганлиги туфайли қўл остидаги (тоб) кишилар томонидан унинг муомаласи, фаолияти самарадорлиги, ҳуқ-атвори хусусияти, шахсий, иродавий, эмоционал, когнитив, регулятив хислатлари юзасидан муносабат билдириш, баҳо бериш орқали характе-рологик, этнопсихологик материаллар тўплашга имкон яратади. Қўл остидаги ходимларни баҳолаш тизими ўзининг объективлиги билан бошқа мезонлар мажмуасидан тафовутланади. Айниқса баҳолаш сиртдан ўтказилиши эмпирик маълумотлар ишончилиги, валидлиги, репрезента-тивлиги кўрсаткичларига кафолат беради.

Менежернинг варақага берган жавоблари йиғиндиси билан эксперт баҳоси натижалари умумлаштирилса, текширувнинг илмийлик даражаси янада ортади. Ходимларнинг ўзаро муносабатларини ўрганишга қаратилган анкета ўз йўриқномасига биноан турлича вазиятларни аниқлашга хизмат қилади. Шунингдек, гуруҳ ёки жамоадаги муносабат-лар мажмуаси бўлмиш психологик муҳит моҳиятини очади, жипслик,

хамдирлик, ўзаро ҳурмат, эмпатия, аттракция, симпатия, ҳамкорлик, ўзаро ёрдам, праксик юксак ҳис-туйғулар ҳолатини тавсифлайди.

Менежмент психологияси асослари курсида эксперт баҳолаш методи муҳим аҳамият касб этади. Эксперт баҳолаш методининг моҳияти шундан иборатки, менежер фаолияти, шахсиятига бериладиган ташқи баҳо ҳамкасабалари, ёрдамчилари. қўл остидаги ходимлари, жамоатчилик томонидан амалга оширилади. Эксперт баҳолаш кенг қамровли бўлиб, у ўз ичига менежернинг турли соҳадаги фаолияти ютуғи (муваффақиятсизлиги), шахслараро муносабати мароми, одоби (такти), шахсий фазилатлари (иллати), ҳиссий кечинмалари, иродавий сифатлари, фикрлаш услуби, қарор қабул қилиш тактикаси ва стратегияси каби ижтимоий психологик жабҳаларни қамраб олади. Эксперт баҳолашнинг муҳим томони шундан иборатки, аксарият ҳолларда мазкур жараён объективлик хусусиятига эга бўлади. Шунингдек, у танқидий ёндашувни ўзига мужассамлаштиради, муайян даражада қатъий далиллаш унда устуворлик қилади. Масалан, менежернинг ким эканлиги унинг қўл остидаги ходимлар, хизматчилар томонидан баҳоланиши аксарият ҳолларда аниқ, ҳақчил, одилона ҳамда умумлашган тарзда амалга оширилади. Бу масалани янада ойдинлаштириш учун тест саволлари, сўровнома сингари текшириш, силов мезонларидан фойдаланилади. Менежер ёки мутахассисни “ўта ишчан ёки истиснодли” деб баҳолаш экспертларнинг умумий фикрларини ўзида мужассамлаштиради. Кўпчиликнинг унга нисбатан илик, самимий (ғаразгүй) муносабати оқилликни ўзида акс эттиради.

Эксперт баҳолаш методини қўллаш орқали раҳбар кадр ёки хизматчилар тўғрисида муайян даражада маълумотлар тўплаш имконияти туғилади ва уларнинг асосида психологик тавсиф яратилиши мумкин. Шунинг билан бирга инсонларда учрайдиган нуқсонларнинг олдини олиш ва уларни бартараф этишга замин ҳозирланади.

РАҲБАР ФАОЛИЯТИНИ БАҲОЛАШ ШКАЛАСИ

Фамилия

Вақти

Инструкция. Сиз қуйида бериладиган психологик вазиятларни (муаммоларни) ўқиб чиқинг ва ўзингизни шу дақиқада қандай фикрлаясиз, шунга қараб ўнг томондаги тегишли жавоб олдидаги рақамнинг тагига чизиб чиқинг.

Саволларга тез ва аниқ жавоб қайтаринг. Шкаладаги ҳар бир рақам баллни билдиради (масалан, 1-1 балл, 2-2 балл ва ҳоказо).

№	Вазиятга жавоблар	йўқ ундай эмас	шундай деса бу- лади	тўғри	жуда тўғри
1	2	3	4	5	6
1.	Қўл остидагалар билан келиша олмаган кезде ҳам уларга ён бермайди	1	2	3	4
2.	Қўл остидагилар орасида унинг "эркатойи" бор	1	2	3	4
3.	Қимки яхши ишласа, уни юксак қадрлайди	1	2	3	4
4.	Уни тушуниш жуда осон	1	2	3	4
5.	Қўл остидагилар имкониятига қараганда юқори талаб қўяди	1	2	3	4
6.	Қўл остидагилар шахсий муаммосини тушунгандай ёндашади	1	2	3	4
7.	Бегоналар иштирокида ўз одамларини танкид қилаверади	1	2	3	4
8.	Оммавийлашувига монелик қилувчи шахсларга қарши кураш олиб боради	1	2	3	4
9.	У ўз айтганидан қолмайди	1	2	3	4
10.	Қўл остидагиларнинг ибратли ишлари рағбатлантирилишини тушунади	1	2	3 ^а	4
11.	У ҳар қандай янгиликдан кўз юмади	1	2	3	4
12.	Қўл остидагилар розилигини олмай туриб, уларга қўйиладиган топшириқ-ларни ўзгартириш одати бор	1	2	3	4
13.	Қўл остидагилар билан муомалага киришишда уларнинг хиссиётини эътиборга олмайди	1	2	3	4
14.	Турухда уқувли ходимларнинг обрўсини кўтаришга ҳаракат қилади	1	2	3	4
15.	Асосий фаолият доирасидага ўзгаришга қаршилиқ кўрсатади	1	2	3	4
16.	У камчиликларга йўл қўйган ходимларни жазолайди	1	2	3	4
17.	Ўз хатти-ҳаракати юзасидан ходим-ларга изох беришни ёқтирмайди	1	2	3	4
18.	У ёки бу ишни қўл остидагилар билан мас-лаҳатлашмай амалга оширади	1	2	3	4
19.	Ўз жамоасида илққ ижтимоий-руҳий муҳитни сақлашга интилади	1	2.	3	4
20.	Қўл остидагиларнинг хатти-ҳаракат-ларини қўллаб қувватлайди	1	2	3	4
21.	У янги ғояларни қабул қилишга сира шояшл-майди	1	2	3	4

22.	Кўл остидагилар билан тенг ҳуқуқлидай муносабатда бўлади	1	2	3	4
23.	Кўпинча у шахс хусусиятларини эмас, балки унинг аниқ хатти-ҳаракатини танқид қилишга мойил	1	2	3	4
24.	У янгилекларни татбиқ қилишга тайёр	1	2	3	4
25.	У билан ходимлар осонроқ мулоқотга киришишлари учун имкон яратади	1	2	3	4
26.	У атрофдагиларга бағри кенг ва дўстсифат	1	2	3	4
27.	Кўл остидагиларнинг таклифларини ижро этишга шай	1	2	3	4
28.	Мухим топшириқни жамоа аъзолари қўлаб қувватлагандан кейин топширади	1	2	3	4

Сиз ушбу саволларнинг санок номерларига эътибор билан йиғиндини ҳисобланг: 3, 4, 6, 10, 14, 19, 20, 22, 23, 14. 25, 26, 27, 28. Сўнгра қолган савол номерлари жавоби йиғиндисини ҳисобланг: 1, 2, 5, 7; 8, 9, 11, 12, 13, 15, 16, 17, 18. 21. Ҳар иккала шкала орасидаги тафовутга 35 рақамини қўшинг.

Ушбу шкаладан фойдаланишда куйидагиларга эътибор бериш мақсадга мувофиқ: энг аввало максимал баллни белгилаш «112», сўнг минимал «56» ва энг паст кўрсаткич «28» ни ҳисоблаб чиқиш мумкин. Тўпланган миқдор натижаларидан келиб чиқиб иштирокчиларни муайян гуруҳларга ажратса бўлади.

Менежмент психологияси соҳаси учун менежер ёки оддий мутахассиснинг фаолият маҳсули таҳлил қилиш муҳим аҳамият касб этади. Ҳудди шу сабабдан раҳбар кадр ёки етакчи мутахассис фаолиятининг маҳсули (иш режаси, ҳисоботи, иш юритиш йўриқномаси, жиҳозлашдаги юксак диднинг, маҳсулот сифати, қурилиш майдончасининг кўриниши, ҳужжатларни расмийлаштириш ҳолати, техникага шахсий муносабатининг ифодаси ва ҳоказо) ни таҳлил қилиш натижасида уларнинг қобилияти, ташкилотчилиги, фикрлаш услуби, нафосатлилиги, юксак ҳиссий кечинмаларига эғалиги, характерологик хусусияти, ижодкорлиги тўғрисида диагностик хусусиятли маълумотларни умумлаштириш мумкин. Мазкур маълумотлар текширилаётган одамларнинг шахсий фазилатлари индивидуал хусусиятлари юзасидан муайян даражада хулоса чикаришга имкон яратади.

Фаолият маҳсулини таҳлил қилиш индивидуал, гуруҳий ва жамоавий шаклда олиб борилиши мумкин. Фаолият маҳсулининг ҳар қайсиси алоҳида таҳлил қилинса ва баҳоланса унинг аниқлик кўрсаткичи юқори бўлади. алоҳида менежер фаолиятига берилган баҳо умумлаштирилиши орқали яхлит шахснинг психологик портрети ёки тисоли (тасвири, образи) вужудга келади. Умумлашган тавсифлар мажмуаси шахс тўғрисида маълум маълумотлар олишга шароит туғдиради.

Менежер учун фаолият ва муомала хусусиятлари текширишда табиий эксперимент методидан фойдаланиш алоҳида аҳамият касб этади. Умумий психология фанида қўлланиладиган табиий эксперимент методи менежер фаолияти ва муомала жараёни кечишининг объектив тарзда баҳолаш учун хизмат қилади. Умумий тамойилларга биноан кузатилувчи, ўрганилувчи, текширилувчи одамлар тажриба вазиятидан бехабар бўлишлиги лозим, акс ҳолда унинг ҳолисоналиги пасаяди, самарадорлиги кўрсаткичи киймати эса қадрсизланиб боради.

Менежер фаолияти кечишининг (иш бошидан то охиригача) маълум мақсад, муайян босқичларнинг рўёбга чиқишига асосланган ҳолда текширилиши унинг ишга муносабати (фаоллиги, серғайратлиги, қатъиятлиги, уюшқоқлиги, масъулиятлиги, жиддийлиги, режалилиги, собитқадамлилиги, мақсадга йўналганлиги, меҳнатсеварлиги ва ҳоказо), иш ўрни, қуроли, режаси, яққоллиги (қундалиги ёки истиқболлиги) кўрсаткичига эҳтиёж сезиш етукликдан далолат беради. Ҳар кунги график бўйича меҳнат фаолиятини ташкил қилиш ва уни бошқариш муайян даражада қайд қилиб бориш орқали шахснинг хусусиятлари, иш услуби, касбий кўникма ва малакалари бўйича маълумот олинади. Шунингдек, вақтни идрок қилиш, ахборотларни хотирада сақлаш, фикр юритиш, фаҳм-фаросат, вербал ва невербал нутқдан фойдаланиш ва уни қўллаш технологияси, иш юритиш тактикаси, инсон-техника муносабатини рўёбга чиқариш суръати, тембри, частотаси бўйича психологик маълумотлар тўпланади. Маълумотларни тўплаш ва уларни сифат, миқдор жиҳатидан таҳлил қилиш табиий шароитда кечган фаолиятнинг ўзига ҳослиги ҳамда уни амалга оширувчи шахснинг фазилатлари, мотивацион эмоционал, иродавий, когнитив, регулятив хусусиятлари аниқланади. Уларни (маълумотларни) умумлаштириш натижасида инсоннинг психологик тасвири, ички кечинмалари илмий мезонлар ёрдамида яхлит ҳолга келтирилади.

Шахслараро ёки гуруҳлараро муносабат хусусиятини текширишда муомалага киришиш ва унинг табиий шароитда кечишини кузатиш, вазият ва унинг ечимини топиш, ўзига хос равишда омиллар ҳаракатланувини қайд қилиш мақсадга мувофиқ. Муомаланинг коммуникатив, интерактив, перцептив таркиблари юзасидан маълумотлилик (билимга эгаллик) мулоқот моҳияти, шакли, мароми, функцияси, вазияти, муаммоси ва унинг ечимини топишда шериклар (муомаладошлар) нинг ҳуқуқий тенглиги муомала барқарорлигини таъминлайди. Муомаладошнинг ҳурмат қилиш, унинг имкониятини объектив баҳолаш, эркин, самимий фикр алмашиш, бири иккинчисига камроқ таъсир ўтказиш натижасида ўзаро тортилганлик ҳолати юзага келади. Муомаланинг барқарорлиги, узлуксизлиги, кўтаринкилиги, шерикларнинг (мулоқотга киришувчиларнинг) бири-бирини тушуנוвиға ва ўзаро қабул қилувчанлигига боғлиқ. Муомаланинг кечишига унинг функцияларини тўғри амалга ошиш шароити билан тавсифланади. Муомаланинг ташқи (экстернал) ва ички (интернал) ифодаси менежер билан ходим ўртасидаги фикр алмашув мулоқотдошларнинг нутқи қобилияти, таъсир ўтказиш имконияти, касбий назокати, ҳуққ-

атвори, фикрлаш даражаси, инсонни инсон томонидан идрок қилишнинг одиллиги, оқиллиги тўғрисида психологик маълумотлар тўпланади. Мазкур маълумотлар ишончлилиги текширув ёки эксперимент жараёнининг табиий равишда кечишида ўз ифодасини топади. Фикр узатиш ва уни қабул қилиш кезида ўзаро назокатлиликларга риоя қилишлик ва ўзаро тушунув, ўзаро ҳурмат, ўзаро симпатия, ҳатто эмпатия туйғулари мавжудлигидан далолат беради.

Менежер (ходим) психикасини ўрганишда табиий эксперимент методидан фойдаланиш ва бунда шахснинг фаолияти ҳамда муомаласига алоҳида эътибор бериш менежмент психологияси асослари соҳасили амалий, назарий аҳамиятини оширади, шахслараро муносабат услуби, мароми, мақоми такомиллашувига олиб келади.

Раҳбар (менежер) ва тобе кишилар (хизматчилар, ходимлар) психикасини ўрганишда лаборатория эксперименти методи муҳим роль ўйнайди. Экспериментнинг лаборатория шакли (кўриниши) умумий психология фанида қандай қўлланилган бўлса, худди шу мақсадни ўрганишга хизмат қилади. Унда фарқли ўлароқ аксарият ҳолларда қиёсий тавсифини беришга мўлжалланади, натижада ўзаро муганосиблик (ҳар жиҳатдан), ўзаро интилиш уйғунлиги аниқланади. Лаборатория шароитида тадқиқот мақсади қатнашчиларига ошқора қилинади, фан учун ҳолис ёрдам берил зарурати тушунтирилади. Лаборатория эксперименти иккита негизга суянган ҳолда текшируви ишини амалга оширади; портатив методикалар (янги ва мумтоз) ва махсус асбоблар (аппаратуралар) ёрдами билан менежер ёки алоҳида ходим ўрганилади. Ушбу методиканинг ўзига хос томони шундаки, унда вазият, махсус шароит хотиржамликка путур еткази, бунинг оқибатида безовталаниш, ҳавотирланиш вужудга келади, олинган натижалар аниқлиги субъектив омиллар билан аралашади, муаммоли, сунъий вазиятлар табиийлик аломатларига салбий таъсир ўткази. Лаборатория шароитидаги шахс ҳақиқат ҳис этиши туфайли ҳаяжонланиш оқибатида мавжуд руҳий имкониятларини тўла-тўқис рўёбга чиқара олмайди. Лекин табиий экспериментга қараганда самарадорлиги, ишончлилиги, валидрилиги, репрезентативлиги билан бир неча баробар устуворликка эга.

Лаборатория шароитида тестлар, ишбилармонлик ўйинлар, бошқатирма топшириқлар ва бошқа тадқиқот шакллари ёрдами билан инсонни билиш жараёнлари, унинг индивидуал-типологик хусусиятлари, фаолият, ҳулқ, муомала сифатлари ўрганилади. Бунда проектив методикалар, расмли тестлар, тугалланмаган гап, ижодий (қреатив) фикрлаш каби бир қатор портатив методларни иштирокчиларда синаб кўриш ижобий натижалар беради.

Лаборатория шароитида сезги, идрок, хотира, тафаккур жараёнларини, шахснинг индивидуал-типологик хусусиятларини, асаб тизимини, физиологик механизмларини аниқ электрон асбоблар ёрдами билан ўлчаш мумкин. Бундан ташқари, касбий мойиллик, касбий лаёқат, касбий яроғлиликлари ҳам асбоблар билан аниқ ва тақдоран ўлчаш имкониятига эга.

ЯССИНГЕР ТЕСТИ.

Яссингер тестининг ёрдамида Сизнинг ўз ходимларингиз билан қандай муомалада бўлишингиз, улар билан осон ёки қийин мулоқотга кириша олишингизни аниқлаш мумкин.

Агар сиз ўзингизга объектив баҳо беришни истасангиз, ҳамкасбларингизнинг бирортасидан (албатта, сизнинг яхши билган) “Сиз учун” жавоб беришни илтимос қилинг. Бу эса сизни тушуниб олишга ва ўзингизни ўзингиз баҳолашингиз учун ҳаққоний негиз бўлади.

I. Ишдаги низоларнинг, камчиликларнинг олдини олиш йўллари қидириб кўрганмисиз?

1. Ҳар доим.
2. Баъзан.
3. Ҳеч қачон.

II. Танқидий вазиятда ўзингизни қандай тутасиз?

1. Ичдан ёнаси.
2. Тўла сукут сақлайсиз.
3. Ўзингизни йўқотасиз.

III. Ҳамкасбларингиз сизни қандай раҳбар ҳисоблашади?

1. Ўзига ишонган ва ҳасадгүй.
2. Самимий.
3. Ювош ва ҳасадгүй эмас.

IV. Агар сизга масъулиятли мансаб таклиф қилинса, сиз бунга қандай қарайсиз?

1. Уни эҳтиёткорлик билан қабул қиласиз.
2. Иккиланмай рози бўласиз.
3. Ўзингизнинг шахсий ҳаловатингизни ўйлаб қарши турасиз.

V. Агар шахсий стилингиздан ҳамкасбларингиздан қўл остингиздагилардан бирортаси сиздан сўроқсиз бир варақ қоғоз олса, у ҳолда ўзингизни қандай тутасиз?

1. Биринчи мартасида берасиз.
2. Қайтариб қўйишга мажбур қиласиз.
3. “Яна бирор нарса қерак эмасми?” -деб кесатиб сўрайсиз.

VI. Эрингиз ёки хотинингиз ишдан ҳар кундагидан кеч қайтса, сиз уни қандай сўзлар билан кутиб olasиз?

1. Нима сизни шунча ушлаб қолди.
2. Каерларда юрибсиз.
3. Энди хавотирланиб ўтирган эдим.

VII. Ҳаётга нисбатан қарашларингизни қандай баҳолайсиз?

1. Мослашган.
2. Енгил калтабин.
3. Ўта шафқатсиз.

VIII. Шахсий автомобилнингизнинг рулидасиз. Агар сизни бошқа машина қувиб ўтса, унда сиз нима қиласиз?

1. Мен ҳам уни қувиб ўтаман.

2. Ўзтибор қилмай кетавераман.
 3. Шундай тезлик билан кетаманки, мени ҳеч ким қувиб ета олмайди.
- IX. Агар ҳамма ишингиз ўнгидан келавермаса, сиз нима қиласиз?
1. Айбни бошқаларга ағдаришга ҳаракат қиламан.
 2. Мулоим бўлиб турасиз.
 3. Эҳтиёткор бўлиб турасиз.
- X. Замонавий ёшлар ўртасидаги ахлоқсизлик ҳақидаги фельетонга қандай қарайсиз?
1. Уларга бундай кўнгил очишларни
 2. Ташкилий ва маданий дам олиш имкониятларини яратиш лозим.
 3. Натижаси йўқ нарсага шунча овора бўламизми.
- XI. Агар сиз банд қилмоқчи бўлган жойни (мансаб ўриндиғи назарда тутилади) бошқа биров эгалласа, сиз ичингиздан нимани ҳис қиласиз?
1. Нимага мен шунча асабийлашишим керак?
 2. Кўриниб турибди, унинг киёфаси бошлиққа ёқибди.
 3. Балки келаси сафар омад кулиб боқар.
- XII. Қўрқинчли киёни қандай томоша қиласиз?
1. Зерикарли.
 2. Қониқиб билан.
 3. Қизиқарли ҳам қўрқинчли.
- XIII. Агар йўл бузилганлиги туфайли муҳим йиғилишга кечиксангиз:
1. Йиғилиш вақтида асабийлашасиз.
 2. Шерикларингизни шафқат қилишларига чақирасиз.
 3. Қайғурасиз.
- XIV. Спортдаги муваффақиятларингизга қандай қарайсиз?
1. Албатта ювишга ҳаракат қиламан.
 2. Ўзингизни яна ҳам ёшдай сезишдан қониқасиз.
 3. Агар ютқазиб қўйсангиз, жуда ғазабланасиз.
- XV. Агар ресторанда сизга ёмон хизмат қилишса, қандай муносабатда бўласиз?
1. Жанжал чиқмаслик учун чидайсиз.
 2. Хизматчини чақириб, унга танбеҳ берасиз.
 3. Ресторан директори олдида шикоят қилиб кирасиз.
- XVI. Сизнинг фарзандингизни мактабда хафа қилишса, сиз ўзингизни қандай тутасиз?
1. Ўқитувчи билан гаплашиб қўясиз.
 2. "Қичик ёшли жиноятчилар" ота-онаси билан жаналлашасиз.
 3. Фарзандингизга у ҳам шундай жавоб қайтаришни маслаҳат бера-сиз.
- XVII. Ўзингизга, сиз қандай одамсиз.
1. Ўртача.
 2. Ўзига ишонган.
 3. Удлабурон, эпчил.
- XVIII. Идора эшиги олдида қўл остингиздаги киши билан тўқнашиб кетсангиз, у сиздан олдин узр сўрай бошласа, сиз қандай жавоб қайтарасиз?

1. Кечирасиз, бу менинг айбим.

2. Хечкиси йўк.

3. Кўзингизга қарамайсизми?, эътиборлироқ бўлиш керак-да.

XIX. Газетадаги ёшлар ўртасидаги безорилик воқеалари ҳақидаги мақолага қандай қарайсиз?

1. Қачон буларга қатъий чора кўрилар экан.

2. Уларга тан жазоси берилиши жойиз.

3. Тарбиячилар айбдор. ҳамма нарсани ёшларга ағдаравермаслик

керак.

XX. Тасаввур қилинг, сиз янгидан туғилмоқчисиз, лекин ҳайвон бўлиб, айтингни, қандай ҳайвон бўлиб туғилишни афзал кўрасиз?

1. Йўлбарс ёки қоплон.

2. Уй мушуги.

3. Айик.

Натижалар баҳоси.

Жавоблар	Саволлар тартиби																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1.	1	2	3	2	3	2	2	2	3	3	1	3	1	2	1	1	1	2	3	1
2.	2	1	1	3	2	3	1	1	2	1	3	1	2	1	2	2	2	3	1	3
3.	3	3	2	1	1	1	3	3	1	2	2	2	3	3	3	3	3	1	2	2

НАТИЖАЛАР ИЗОҲИ:

Рим рақами билан белгиланган саволлар қаршисида сиз белгиланган жавобингиз вертикал устунларда жойлашган. Жавобларни очколар билан умумлаштирасиз. Хулосалар икки усул билан таҳлил қилинади.

1. Очколар сони 45 ва ундан ортиқ бўлганда:

Сиз жуда жаҳлдорсиз. Шу билан биргаликда кўпинча одамларга нисбатан ўта каттиққўлликни рад қиласиз. Сиз ўз шахсий услубларингизни ҳисобга олган ҳолда бошқаришни “юқори” босқичига интилмайсиз. Атрофдагиларнинг қизиқиши билан муваффақиятга интиласиз. Шунинг учун сизни ҳеч қандай ғараз ажаблантирмайди. Лекин имконият кам бўлганда одамларингизни жазолашга ҳаракат қиласиз.

36-35 очко бўлганда: Сиз жаҳлдорсиз, лекин ҳаётда тўла муваффақият билан илгари кетмоқдасиз. Соғлом ва бақувват фикрларга бойсиз. Ўзингизга ишонасиз. Сарамжон- саришталикни яхши кўрасиз.

35 ва ундан кам бўлганда: Ўз кучингиз ва имкониятларингизга етарли даражада ишонмаганлигингиз уфайли осойишталикни маъқул кўрасиз. Бу билан сизни “ҳар қандай шамол остида эзиладиган ўтсиз” демоқчи эмасмиз-ку, лекин озгина қатъийроқ бўлинг.

2. Агар 7 ва ундан ортиқ саволга 3 очкодан ва 7 дан кам саволга 1 очкодан йигинди ҳосил бўлса:

Сизнинг жаҳлингиздаги “портлашлар” тартибсиз хусусиятга эга. Мулоқот ва шавқатсиз мунозараларга ўйламасдан киришасиз. Одамлар билан менсимаган ҳолда муносабатда бўласиз.

Агар 7 ва ундан ортиқ саволга 1 очкодан ва 7 ва ундан кам саволга 3 очкодан йиғинди ҳосил бўлса:

Сиз жуда ҳам индамасиз (одамларга қўшилмайсиз). Бу эса сизнинг жаҳлингиз бирдан чиқишини билдирмайди эмас, балки сиз тоқат билан уни ўтказиб юборасиз.

ТАШКИЛОТЧИЛИК ҚОБИЛИЯТИНИ АНИҚЛАШ

Ушбу таклиф этилаётган тест синалувчининг ташкилотчилиқ қобилиятини, яъни одамларга фаол таъсир эта олиш малакасини аниқлаш имкониятини беради. Бунинг учун қуйидаги келтирилган саволларга «ха» ёки «йўқ» деб жавоб қайтаринг. Жавоб берар экансиз, яққол вазиятларда ўзингизни қандай туғишингизни ҳулқингизни рўй-рост идрок этишга (тиклашга) ҳаракат қилинг.

1. Сизда ўртоқларингизни ўз томонипизга оғдириб олиш ҳоллари тез-тез учраб турадими? **ХА ЙЎҚ**
2. Кескин вазиятларда ўзингизни яхши тутиб, вазиятни тўғри ҳал қила оласизми? **ХА ЙЎҚ**
3. Сизга жамоатчилик ишлари ёқадими? **ХА ЙЎҚ**
4. Агар ниятларингизни амалга оширишда айрим ҳалакат қилувчи вазиятлар, ҳолатлар юзага келиб қолса, Сиз улардан осонгина воз кечасизми? **ХА ЙЎҚ**
5. Сиз турли хил ўйинлар, кўнгил хушлиқларни ташкил қилиш ёки ўйлаб топишни ёқтирасизми? **ХА ЙЎҚ**
6. Бугун бажарилиши лозим бўлган ишларни бошқа кунга қолдириш ҳоллари сизда тез-тез учраб турадими? **ХА ЙЎҚ**
7. Сиз дўстларингиз билан фикрингизга мос равишда иш кўришга интиласизми? **ХА ЙЎҚ**
8. Сизда дўстларингиз билан улар ўз ваъдалари билан мажбуриятлари, вазифаларини бажармаганликлари туфайли низолар бўлмайди, шу ростми? **ХА ЙЎҚ**
9. Мухим ишларни ҳал қилишда тез-тез ташаббускорлик кўрсатасизми? **ХА ЙЎҚ**
10. Нотаниш ҳолатларда сиз тўғри (яхши) йўл тутая олмайсиз, шу чинданми? **ХА ЙЎҚ**
11. Агарда бошлаган ишингиз якунлай олмасангиз, бундан жаҳлингиз чиқади? **ХА ЙЎҚ**
12. Сиз дўстларингиз билан тез-тез мулоқотда бўлишдан толиқасиз, шуни тасдиқлайсизми? **ХА ЙЎҚ**
13. Ўртоқларингизга тааллуқли бўлган масалаларни ҳал этишда тез-тез ташаббускормисиз? **ХА ЙЎҚ**
14. Сиз камдан-кам ўзингизнинг ҳақлингизни исботлашга инти-

ласиз, шуни тасдиқлайсизми? ХА ЙЎҚ

15. Сиз ишхонада ва юқори ташкилотларда қатнашасизми?
ХА ЙЎҚ

16. Агар, сизнинг фикрингиз ёки қарорингиз ўртоқларингиз томонидан бирданига қабул қилинмаса, сиз ўз фикрингизда туриб олишга ҳаракат қиласиз, шундайми? ХА ЙЎҚ

17. Ўртоқларингиз учун турли хил тadbир (маросимларни) ташкил қилишга бажониқил қилишасизми? ХА ЙЎҚ

18. Сиз бирон-бир ишнинг битирилиши лозим бўлган (ишчан) учрашувларга тез-тез кечикиб келасизми? ХА ЙЎҚ

19. Сиз тез-тез ўртоқларингиз диққат марказида бўлиб турасизми?
ХА ЙЎҚ

20. Сиз ўз ўртоқларингизнинг қатта гуруҳида, жамоасида ўзингизни жуда ишончли тута олмайсиз, шу чинданми?
ХА ЙЎҚ

Таклиф этилган саволларнинг ҳаммасига жавоб бериб бўлинганидан сўнг, олган балларингиз йиғиндисини ҳисоблаб чиқинг. Жавобларни баҳолашда шуни назарда тутингки, тоқ саволларга берилган ҳар бир «ХА» жавобингиз ва жуфт саволларга берган ҳар бир «ЙЎҚ» жавобингиз бир балл билан баҳоланади.

Бунда йиғилган балларнинг 15 балл ва ундан кўп бўлиши ташкилотчилик қобилиятининг юқори даражада эканлигидан далолат беради.

13-14 баллар ўртача.

13 баллдан кам бўлса, ташкилотчилик қобилиятини паст даражада эканлигини билдиради.

Агар сиз ташкилотчилик қобилиятингиз даражаси пастлиги учун ҳафа бўлманг, агарда унинг юқори даражасини хоҳласангиз сиз ўзингизда ташкилотчилик қобилиятини ривожлантира олишингиз мумкин.

МЕНЕЖЕРНИНГ КАСБИЙ ФАОЛИЯТИДАН ҚОНИҚИШ ҲИССИНИ АНИҚЛАШ ТЕСТИ.

(Р.Ю.Тошимов, Э.Ғ.Ғозиев модификацияси)

Сизнинг диққатингизга ҳавола (тавсия) қилинаётган саволларнинг ҳар бирига «ХА», «ЙЎҚ» ва «БАЪЗИДА» деган жавобларни беришингиз мумкин. Саволларга иккиланмай жавоб қайтаринг, лекин иккитасини белгилашга ҳаракат қилманг. Жавобларингиз самимий бўлишини ёдингиздан чиқарманг.

1. Сизда ўз меҳнатингиз натижасидан (маҳсулидан) қониқиш ёки қониқмаслик ҳисси ҳосил бўладими?

2. Шундай вазиятлар ёки ҳодисалар юзага келадики, бундай кезларда Сиз ўзингиздан жуда қониқасиз.

3. Сизнинг иш жараёнингизда қийинчиликлар, кўнгилсизликлар бўлиб турадими?

4. Сизда шундай вазиятлар кечадики, бундай пайтларда Сиз қас-

бий фаолиятингиз билан вужудан шуғулланиб, вақт ўтганини сезмай коласиз.

5. Сиз ўзингизнинг касбий фаолиятингизни ижтимоий фойдали томони ҳақида ҳеч ўйлаганмисиз?

6. Сиз меҳнатингиз самарадорлигини ошириш чораларини излайсизми?

7. Сиз ўз меҳнатингизнинг ижтимоий фойдалилик коэффициенти-ни бошқаларники билан солиштирасизми?

БАЛЛ. НАТИЖАЛАР ТАҲЛИЛИ.

Таклиф этилган саволларнинг ҳаммасига жавоб бериб бўлганингиздан кейин жавобларни баҳолашда қуйидагиларни назарда тутинг:

«ҲА»-5 балл, «ЙЎҚ»-2 балл, «БАЎЗИДА»-4 балл билан белгиланг.

Тўпланган баллларни бир-бирига қўшиб ёзинг ва йиғиндисини 7 га бўлинг. Олинган ҳосила 4 ва ундан ортиқ бўлса, унда менежер касбий фаолиятининг самарадорлиги ва ўз меҳнатидан қониқиш ҳисси юқори, 3-3,5 балл тўпласангиз, фаолиятга бефарқлигини, 3 ва ундан кам балл жамғарсангиз, меҳнатингиз самарадорлиги ва ундан Сизни қониқишингиз пастлигини кўрсатади.

0-3 паст, 3-3,5 бефарқ, 4-5 юқори.

Менежмент психологияси курси бўйича маълумотлар тўплашда муаммоли ва сунъий қийинлаштирилган вазиятни қўллаш экспериментал методи муҳим роль ўйнайди. Муаммоли вазиятни вужудга келтириш ва унинг ечимини топиш методи синалувчининг ақл-заковати кўрсаткичи, ижодий изланиши, ақлнинг чуқурлиги, теранлиги, маҳсулдорлиги, тезлиги, ҳиссий кечинмаларини идора эта олиш имконияти, шахснинг интровертлиги, экстравертлиги хусусиятлари, хавотирланиш (безовталаниш) даражаси юзасидан ҳам назарий, ҳам амалий материаллар йиғишга мўлжалланган. Одатда муаммоли вазиятни табиий шароитда яратиш муайян босқичлар орқали ечимини топиш туфайли амалийлигини барқарорлаштиради: а) муаммо моҳиятига кириш; б) муаммо ечимини излаш учун воситалар, йўллар танлаш; в) сараланган усуллар, воситалар ва йўлларни татбиқ этиш; г) ечимнинг тўғрилигини текшириш.

Муаммоли вазиятлар хилма-хил ҳолатларга, мавзуларга бағишланган бўлиб, аниқ вақт оралиғида уни ҳал қилиш, ечиш амалга оширилади. Масалан, “Ишлаб чиқаришнинг иктисодий омилини барқарорлаштираш мумкинми?”, “Ходимлар ўртасида кўнимсизликнинг олдини олиш учун нима қилиш керак?”, “Жамоада фидойилик тўғрисида қандай шакллантириш мумкин?” ва ҳоказо. Муаммо индивидуал ва гуруҳий тарзда ҳал қилиш йўллари мавжуд бўлиб, юзага келган шароит, ҳолат ва вақт бирлигига биноан ҳар хил усуллар татбиқ этилади. муаммоли вазиятнинг счими қатъий ва мутлақ бўлиши шарт эмас, кўпинча нисбий хусусиятга асосланган ҳолда унга ёндашилади. Вазиятлар тўғрисида амалий тажри-

балар ва назарий хулосалар малакаси ошиб бориш туфайли ечимини топишга камроқ вақт сарфлана бошлайди.

Менежмент психологиясида кутилмаган, экстремал ҳолат юзага келтириш учун сунъий қийинлаштирилган вазиятдан эксперимент сифатида фойдаланилади. Масалан, вақт тигизлиги, таъминот ночорлиги, маблағ етишмаслиги, қўшимча ишлаш имконининг йўқлиги моҳиятидан келиб чиққан ҳолда тезкор ечимини топиш таклиф қилинади. Агарда менежер ёки ходим ташкилотчилик қобилиятига, ишчанлик укувига, топқирликка эга бўлса, сунъий вазиятдан чиқиш енгил кўчади. Шунингдек, текширилувчиларнинг психологик хусусиятлари мулоҳаза юритиш давомида аниқланади, лавозимга мос ёки номуносиб эканлиги яққол кўзга ташланади. Худди шу боисдан мазкур эксперимент методини қўллаш ижобий натижалар олишга хизмат қилади ҳамда қатнашчиларнинг ички имкониятларини аниқлашга замин ҳозирлайди.

Шахс хусусияти ва фаолиятининг психологик портретини яратиш (сўз ёрдами билан чизиш) методи оммавийлашиб бормоқда. Раҳбар ёки мутахассиснинг психологик портрети тўғрисида маълумотга эга бўлиш, шахсий тавсифнома ёзиш, лавозимга лойиқлигини баҳолаш, умумий руҳий муҳитни аниқлаш, шахслараро муносабат мароми юзасидан мезоний маълумотларни умумлаштириш учун амалий аҳамият касб этади. Менежер (раҳбар) шахси тўғрисидаги жамоатчилик, жамоа аъзолари ўртасида ахборот ва мулоҳаза сифатида бир инсондан иккинчи шахсга фикр аламушув жараёнида узатиладиган фазилат, хусусият, сифатга тааллуқли маълумотлар йиғиндиси муайян танланишдан кейин, ўзига хос умумият баҳоси кўринишида мужассамланади. Айнан унинг негизида шахснинг психологик портрети яратилади. Ушбу яралиш жараёни оғзаки (сўзлар узатилиши ёки қабул қилиниши орқали) ва ёзма (муайян одам тўғрисида ҳужжат, очерк, тавсифнома ва ҳоказо) тарзда ифодаланади. психологик портретнинг оғзаки ва ёзма шакли билан танишиш орқали у ёки бу тарздаги таассуротлар, кечинмалар, хайрихоҳлик, самимиёт, антипатия, фахр туйғуларини вужудга келтиради.

Фаолиятнинг кечиши, унга нисбатан муносабатнинг ифодаланиши муайян даражада субъектнинг психологик портретини яратишга муҳим шарт-шароит юзага келтиради. Бу руҳий ҳодиса яққол кузатиш орқали ёки фаолият маҳсулига нисбатан бошқа одамларнинг муносабатини (баҳо бериши) туфайли намоён бўлади. Менежер ёки мутахассис фаолияти юзасидан билдирилган мулоҳазалар уларнинг психологик портретини ҳосил қилади ва тахминий баҳолашга имкон туғдиради.

Шахснинг хусусияти ва фаолияти мазмун тўғрисида мулоҳаза юритиш психологик портретни яратади, шахслараро муносабат маромини аниқлашга хизмат қилади. Тасаввур образлари, умумлашма образлар, авторитар муносабат психологик портрет негизида шаклланиши мумкин.

Менежер фаолиятини шаходатлаш (аттестациялаш) методи ижтимоий психология учун муҳим аҳамият касб этади ва унинг шу касбга (лавозимга) лойиқлиги ёки яроғсизлиги тўғрисида қатъий баҳолаш тизимини вужудга келтиради. Аксарият ҳолларда унинг психологик хусусиятлари,

характерологик хислатлари, индивидуал-типологик сифатлари, иродавий фазилатлари, ҳис-туйғулари, билимдонлиги, интеллектуал даражаси, кент қўламдаги қобилиятлари, дунёқараши, эътиқоди, иймони шаклланганлик даражаси аниқланади ва баҳоланади. Бунинг учун махсус тестлар, экспериментал текшириш, сўровнома, муаммоли вазият, савол-жавоб ва бошқа тадқиқот методлари қўлланилади. Олинган натижалар текширилувчининг яхлит психологик баркамоллигига оид мезонларга мутаносиб бўлса, у тақдирда шаҳодатлаш жараёни амалга оширилиши мумкин.

Психология фанида шаҳодатлашнинг бир неча туркумлари мавжуд ва қўлланиладиган методикалар ҳам ранг-баранг бўлиши назарда тутилади. Улардан биттаси менежернинг мотивацион, эмоционал, когнитив, иродавий, регулятив соҳаларини ўрганиш орқали унинг шахсини қўпқиррали ёндашув ёрдами билан аниқлашдан қониқиш туфайли шаҳодатлаш. Касбий фаолияти тизимини пухта эгаллашга нисбатан баҳолаш мезони ҳам шаҳодатлашга имкон беради. Бу мезон бирёкламга ўхшаб туюлса-да, лекин касбий мукаммалликни ўзида мужассамлаштириши мумкин. Баъзи ҳолларда ишлаб чиқаришнинг технологик жабҳалари устуворлик қилса-да, аммо гуманитар, ижтимоий томонлари бир мунча заифлигича қолаверади. Шунинг учун менежер ёки етакчи мутахассисни шаҳодатлаш жараёнида шахсий текширилиш натижаси билан эксперт баҳосини уйғунлаштирилса, оқилона иш қилинган бўлар эди.

ЖАҲОН ПСИХОЛОГИЯСИ ФАНИДА РАҲБАР ПСИХОЛОГИЯСИНING ЎРГАНИЛИШИ.

Раҳбар кадрлар муаммосини ўрганиш психология тарихида сезиларли даражада ўрин эгаллайди. Бунинг асосий сабаби социология, социал психологиянинг тарихий этютларида раҳбарнинг ижтимоий турмушдаги роли, мамлакат, халқ тақдиридаги масъуллиги, тараққиёт (прогресс), фаровонлик, бахтли турмуш қўп жиҳатдан унинг шахсиятига, фаолиятига, қобилиятига, ақл-заковатига боғлиқ эканлиги баён қилинган. Мутафаккир аждодларимиз таълимотларида, халқ ижодиётида адолатли ва адолатсиз шох тўғрисидаги маълумотлар ҳаддан зиёд қўп. Абу Райҳон Беруний асарларида, ал-Фаробий қўлёзмаларида раҳбар (юксак лавозим эгалланлар назарда тутилади) инсонларнинг шахсий фазилатлари, уларнинг олдида турадиган мураккаб, масъулиятли вазифалар, айрим иллатларнинг олдини олиш ва бартараф қилиш йўл-йўриқлари бўйича ибратли фикрлар билдирилган. Айниқса, раҳбарнинг фаҳм-фаросати, донишмандлиги, ҳақгўйлиги, халқларварлиги, инсоф диёнатлилиги, саховатпешалиги илмий-амалий намуналар асосида таъкидлаб ўтилган.

Ватандош шоир ва ёзувчилар ижодиётида, фольклорда сахийлик-очкўзлик бир-бирига кескин қарама-қарши қўйилиб, улар инсофга чақирилган. Давлатнинг у ёки бу лавозимида амалдорлик қилган кишиларнинг руҳий дунёси халқ донишмандлиги намуналарида ўз ифодасини топан.

Жаҳон фалсафа фанида инсон муаммоси, ҷамият ва индивид, бошқариш масаласи пухта назаридан мазкур мавзу таққин қилинган. Файласуфларнинг қарашларини таҳлил қилиш тадқиқотимиз предметига, вазифасига кирмаганлиги учун уларнинг таълимотига тўхталмаймиз.

Асосий мулоҳазаларимизни илмий психологияга муносиб ҳисса қўшган рус психологлари асарларининг таҳлилидан бошлаймиз.

С.Л.Рубинштейн ўзининг кенг қамровли қарашларида нафақат психология фанининг принциплари (тамойиллари) бўлмиш детерминизм, онг ва фаолият бирлиги, тараққиёт, монизм қабилардан ташқари шахс қамолоти муаммосига ҳам алоҳида аҳамият берган. С.Л.Рубинштейн "Инсон олами" ("Умумий психология муаммолари" асарининг сўнги боби) асирида инсон - биосфера (носфера) муносабатлари нафақат алоҳида олинган шахсга боғлиқ эканлиги, балки жамоа ва унинг раҳбари, ҳамкорлик фаолиятининг натижаси, маҳсули худди шу муносабатнинг негизи бўлишини пухта иборалар орқали далиллаб беришга эришди. Унинг фикрича, раҳбарнинг энг асосий хусусияти - бу атроф-муҳитнинг субсенсор тарзда акс эттира олишидир. Иродавий сифатлар негизи мотивацион-ҳиссий, когнитив ва регулятив жабҳаларнинг ҳаракатлантирувчи эканлиги шахснинг ўзини-ўзи бошқариш имкониятидан келиб чиқиб билдирилган фикрдир. Раҳбарнинг регулятив хусусияти жамоа фаолияти ва уни мақсадга мувофиқ равишда йўналтириш туфайли ижобий натижалар, маҳсулларга эришиш мумкинлиги таъкидлаб ўтилади.

С.Л.Рубинштейн асарларида шахслараро муносабат хусусиятлари (горизонтал, вертикал, шахсий, расмий ва хоказо) тўғрисида, шунингдек, раҳбарнинг иш услублари бўйича, (демократив, авторитар, либерал) муайян фикрлар билдирилган ва уларни такомиллаштириш йўллари кўрсатиб ўтилган.

А.Н.Леонтьев таълимотига биноан, раҳбар эмоцияси, мотивацияси, эҳтиёжи унинг шахсиятини белгиловчи асосий омиллар бўлиб ҳисобланади. Ички қўзғатувчиларнинг қатъиятлиги, барқарорлиги шахснинг мукамаллигини билдиради ва ҳамкорлик фаолиятини вужудга келтиришга пухта негиз ҳозирлайди. Субъектга субъектив муносабатни амалга ошириш давомида раҳбарликнинг муайян сифатлари шаклланиб боради ва аста-секин иш услублари, шахслараро муносабатлар шакллари эгалланади. Раҳбар учун маъно қасб этувчи мотивация унинг фаолиятини бошқаришга зарур шарт-шароитлар яратади, бунинг натижасида низоли вазиятларни бартараф этиш имконияти туғилади.

Б.Г.Ананьев ўзининг ижтимоий психологияга бағишланган асарларида асосан уч омилга: 1) шахслараро муносабатдаги ижтимоий психологик ҳолатга; 2) мазкур муносабатдаги лидерлик хусусиятларига; 3) ҳамкорликдаги ташкилотчилик қобилиятига эътиборни қаратади. Бизнингча, уларнинг ҳар қайсиси ўзига хос мезон вазифасини бажара олади, натижада расмий ва норасмий лидерлар, уларнинг универсал, ваэиятбон, ижодий, ижро этувчи раҳбар типларига ажратиш имконини яратади. Раҳбар расмий лидер бўлганлиги туфайли унинг типлари кўп жиҳатдан шахснинг етуқилилигига боғлиқ. бинобарин, универсаллик, кенг қамровга

эга бўлишлик унинг пухта рухий муҳит, чексиз ижобий бошқарув имкониятига эга эканлигидан далолат беради. Унинг иш услублари ичидан биттасининг устуворлиги меҳнат маҳсулининг самарадорлигини оширишга ёки камайтиришга олиб келиши Б.Г.Ананьев томонидан чуқур ва ишонтирарли даражада талқин қилинади.

Б.Ф.Ломов ижтимоий психологиянинг янги соҳалари бўйича тадқиқот ишлари олиб борган психологлардан бири бўлиб ҳисобланади. Б.Ф.Ломов ўз изланишларида бир нечта йўналишларни қамраб олади:

- 1) муомала - фаолият, жараён, фикр узатиш воситасида сифатида;
- 2) қарор қабул қилиш типлари, воситалари ва ундаги билвоситалик ва бевоситалик хусусиятлари роли;
- 3) ҳамкорлик фаолиятнинг тузилмаси ва унинг ўзига хос тавсифлари;
- 4) раҳбар кадрлар фаолиятининг тузилиши;
- 5) раҳбарнинг типлари ва иш услублари ва бошқалар.

Б.Ф.Ломовнинг раҳбар фаолиятига нисбатан ўзига хос ёндашуви ҳамда унинг яхлит тузилишга эга эканлиги тўғрисидаги мулоҳазалари муҳим аҳамиятга, ҳамкорлик фаолиятига тизимли ва мажмуавий ёндашувлар бошқарувнинг муайян асосда рўёбга чиқариш имконияти мавжудлиги юзасидан билдирилган фикрлар раҳбар психологияси учун алоҳида аҳамият касб этади.

Б.Ф.Ломовнинг фаолиятга ёндашувдаги (операторлик, муҳандислик, нозимлик) янгича муносабат уларни бошқариш учун раҳбар касбида муайян фазилатлар, оперативлик, ишчанлик, серғайратлик хусусиятлари мавжуд бўлишини тақозо этади. Муомала ва фаолиятдаги изчиллик иш ҳаракатлари оддийдан мураккабга ва ундан янада ижодийликни талаб қилувчи вазиятга ўсиб ўтиш раҳбардан махсус қобилиятлар, амалий кўникмалар ва малакаларни шаклланган бўлишининг заруриятга айлантиради, маҳсулдорлик, самарадорлик келиб чиқишини рўй-рост таъминлайди.

Р.Х.Шакуров мактаб директорининг ижтимоий психологик кифасини тадқиқ этар экан рухий муҳитни вужудга келтиришдан ташқари раҳбарнинг ишбилармонлик хислати, ташкилотчилик қобилияти муҳим аҳамиятга эга эканлигини уқтириб ўтади. Раҳбар билан унинг қўл остидаги жамоа аъзолари билан ўзаро таъсир кўрсатиши қуйидаги ҳолатлар орқали намоён бўлишини махсус таъкидлайди:

- 1) шахснинг раҳбар ролига кириш жараёни ҳамда раҳбар билан ҳодимларнинг ўзаро ижтимоий психологик жиҳатдан мослашуви (адаптация);
- 2) бошқарувнинг ижтимоий психологик функцияларини бажаришнинг долзарблиги ўзгариши;
- 3) раҳбарнинг иш услубига нисбатан ижтимоий психологик талабларнинг динамикаси ва жамоанинг шаклланиш жараёнида бошқарувнинг ҳар қайси функциясини бажаришда усулларга тобора юқламанинг кучайиши қабилар.

Муаллиф мактабни бошқаришнинг ижтимоий психологик назария-сини яратишга муҳим ҳисса қўшишга муваффақ бўлади.

А.Г.Ковалев мазкур муаммога кўп қиррали ёндашишга интилади ва бу борада муайян муваффақиятларни қўлга киритади. Тадқиқотнинг биринчи масаласи жамоадаги низолар ва уларнинг олдини олишга бағишланади. Бунда низонинг психологик татқини, келиб чиқиш сабаб-лари, таснифлаш мезонлари, тамойиллари, олдини олиш йўллари ва бар-тараф этиш воситалари юзасидан мулоҳаза юритилади. Тадқиқотнинг ик-кинчи муаммоси қарор қабул қилиш (қарорга келиш) психологияси ва ижрони ташкиллашни ўрганишдан иборатдир. Раҳбар томонидан қарор қабул қилишнинг босқичлари, уни ижро этишнинг ташкиллаштириш, жамоа ва раҳбар фаоллигини рағбатлантириш воситалари тўғрисида ат-рофлича мулоҳаза юритилади.

Тадқиқотнинг яна бир жабҳаси жамоага ва шахсга нисбатан раҳбарнинг мурожаат қилиши ва муносабати услубига қаратилади. А.Г.Ковалев муносабатлар психологияси, симпатия муносабати ва раҳбарлик, принципиаллик одамларга нисбатан раҳбарни муносабатининг ижтимоий, умумий кўрсаткичи эканлиги, мурожаатнинг ўзига хос хусуси-ятлари, вариациялари, инвариантлари, шакллари, босқичлари юзасидан маълумотлар таҳлил қилинади. Раҳбарнинг махсус қобилиятлари ва унга тайёргарлик масаласи монографик тадқиқотнинг оригинал атамалар орқали Худди шу боисдан тадқиқотнинг тартиблари оригинал атамалар орқали моҳияти очилади ва тузилмалари жабҳалари талқин этилади, натижада из-шқариш-фан ва санъат; 2) меҳнатга касбий психологик тайёргарлик; 3) раҳбарнинг ташкилотчилик қобилияти; 4) раҳбарнинг педагогик қобилиятлари; 5) раҳбарнинг ташкилотчилик фаолиятининг юксак наму-налари; 6) раҳбар қобилиятларини ривожлантириш ва тайёргарликни та-комиллаштириш йўл-йўриқлари қабилар.

А.Г.Ковалев ўз асарида жамоа раҳбарининг нуфузи (авторитети) ма-саласига алоҳида эътибор беради. Раҳбар авторитетининг бошқарув сама-радорлигига таъсири, авторитетли раҳбарнинг шахсий қиёфаси, юксак обрўга эга бўлган раҳбарнинг намунаси, авторитетни шакллантиришнинг йўллари тўғрисидаги маълумотлар таҳлили ва улардан келиб чиқадиган хулосалар муҳим аҳамият касб этади. Муаллифнинг психология фанига қўшган ҳиссасидан яна бири - бу раҳбар типологияси ва раҳбарлик ус-лублари моҳияти, мажмуаси атрофлича таҳлил қилинганлигидир. Бунинг учун муаллиф жамоа ҳаётида раҳбарнинг аҳамияти ва роли масаласини ёритишга интилади ҳамда бу борада муайян ютуққа эришади. Раҳбар ва унинг иш услуби босқичма-босқич, шаклий ва мазмуний жиҳатдан тузи-лиши бўйича назарий, амалий материаллар умумлаштирилади. Раҳбар типларининг психологик табиати кенг қўламда баён қилинади ҳамда изоҳлаб берилади. Хуллас, раҳбарнинг профессораммасига оид матери-аллар А.Г.Ковалевнинг монографиясида изчил равишда мужассамлашти-рилгандир.

В.И.Михеевнинг илмий тадқиқоти бошқарувнинг ижтимоий психологик масаласига бағишланган бўлиб, унда раҳбарнинг иш услубияти ва услубига кенгрок ўрин берилади. Муаллифнинг фикрича, раҳбарнинг ишга оид маълумотлар билан танишганлик даражаси ва ахборотлар мажмуаси (банки) унинг учун энг зарур омил бўлиб хизмат қилади. Раҳбарнинг шахси, бошқарув муносабатларининг хусусиятлари, ишловчиларнинг шахсий фазилатлари, уларни шаҳодатлаш муваффақият гарови ёки руҳий муҳитнинг кафолатидир. Расмий ва норасмий гуруҳлар, меҳнатта муносабат ва иш услуби, ижтимоий руҳий муҳит, меҳнатдан қониқиш, ташкилий алоқалар, психологик тестлар, ходимлар ва раҳбарлар билан суҳбатлашиш тизимли тадқиқотни амалга ошириш учун энг зарур шарт-шароитлар яратади деган гоյ монографияда чуқур ўрнашган.

В.И.Михеев бошқарув қарорини қабул қилиш масалаларини умумлаштирган ҳолда қарор ва уни ташкиллаштириш, масъулиятни қарор топтириш ва назоратни марказлаштириш каби омиллар негизини тадқиқ этишдан келиб чиққан ҳолда уни ўрганишга ҳаракат қилади. Ишга тааллуқли, дахлдор йиғилишларнинг меҳнат қилиш касбий моҳиятига ва унинг хос табиатига таъсирини уйғушлаштириб ўзаро таъсир, ўзаро ҳамкорлик муносабатларини текширади. Меҳнатнинг оқилона тақсимланиши ва уни стандартлаштириш, штатли лавозимлар тўғрисида йўриқномалар ҳамда уларнинг шахсни ўзини-ўзи бошқаришга таъсир ўтказиши оқибат натижада ҳамкорлик фаолияти маҳсули сифати масаласига боғлиқлиги таъкидлаб ўтилади.

Монографияда ходимлар ва ижрочиларга бошқарув маълумотларни узатиш муаммоси чуқур ўрганилади ва таҳлил қилинади. Бунинг учун муаллиф раҳбарликнинг этикаси ва қўлидаги ҳукмронлик имконияти, авторитети масалаларининг ижтимоий психологик механизмлари ролига алоҳида баҳо беради.

Кўл остидаги одамларга муайян кўрсатмалар бериш методларини ўрганади. Жамоада қатнашчилар ўзаро муносабатида, шунингдек, раҳбар-ходим алоқасида руҳий муҳитни вужудга келтирувчи омилларнинг психологик табиати ҳамда тавсифи қатъий равишда таъкидланади. Раҳбарнинг талабчанлиги ва меҳнат интизими, бюрократизм билан куралиш, бошқарув жараёнида омманинг иштироки, ишлаб чиқаришда танқид ва ўзини-ўзи танқиднинг умумий фаолияти учун аҳамияти ҳаспўшланади. Хўжалик юритиш билан тарбиявий ишнинг уйғулиниги мотивация шаклланиши гарови эканлиги асарда таъқин қилинади.

К.А.Абульханова-Славская ўз асарида фаолиятнинг регуляция қилишнинг шахслиликка дахлдор механизмлари тўғрисидаги масалаларни таҳлил қилиб, шахснинг барқарор шаклланган ижтимоий малакалари, қадриятлари, ҳаёт позицияси ва стратегияси бошқариш укувини келтириб чиқарувчи асосий омил эканлигини далиллайди. Шахслилик механизмлари бошқарув кўникмаларини айрим олинган кишиларда таркиб топтириш кафолати бўлиши назарий жиҳатдан исботлаб берилади. Бу аснода муайян тавсиялар илова қилинади.

М.Марков ўзининг ижтимоий бошқарувнинг назарияларига бағишланган асарида мажмуавий муаммоларни кетма-кет ҳал қилишнинг йўл-йўриқларини тадқиқот қилади. Муаллиф бошқарувнинг ижтимоий психологик асослари, омиллари, тавсифлари, намоён бўлиш хусусиятлари, босқичлари юзасидан илмий мушоҳадалар юритади ва бунда жаҳон психология фанининг ютуқларига асосланади. Бошқарувнинг тарихий жабҳалари, шакллари, ривожланиш, ўзгариш туфайли янги сифат босқичига ўсиб ўтиш муаммолари таҳлил этилади. Ҳамкорлик фаолиятининг тузилиши, шаклланишнинг объектив ва субъектив шарт-шароитларининг ёритиб берилади. Қарор қабул қилишнинг иерархияси ва жараёнида нормасий омиллари, демократив иш услубининг устувор роли изоҳланади.

А.Л.Свенцицкий бошқарувнинг ижтимоий психологиясини кенг қўламда тадқиқ қилади. Муаллиф бошқарувнинг турлари ва уларнинг раҳбарлик типологияси, раҳбарнинг иш услуби билан бевосита алоқаси сингари масалаларни экспериментал тарзда ўрганади. Олинган эмпирик маълумотлардан келиб чиққан ҳолда уларнинг самарадорлиги даражаси, кўрсаткичи, ўзаро корреляцион алоқалари, барқарорлик коэффициентларига узвий боғлиқлиги таъкидлаб ўтилади. Қарор қабул қилишнинг бошқарувдаги роли, унинг хилма-хил кўринишлари, семантик жиҳатдан уйғунлиги баён қилинади.

Б.Д.Паригин ижтимоий психологик муаммонинг асослари юзасидан мулоҳаза юритганида қуйидаги жабҳаларга эътибор қилади:

- 1) раҳбар ва жамоа ўртасидаги мутаносиблик муваффақият гарови эканлиги;
- 2) жамоадаги ва раҳбар билан ходимлар ўртасидаги низоларнинг келиб чиқишига асосий сабаб бўлган факторларнинг объектив ва субъектив негизи;
- 3) қарор қабул қилишнинг ўзига хос хусусиятлари ва таъсир этувчи иш услублари, муносабат, мурожаат воситаларининг роли;
- 4) раҳбарнинг шахсга оид хусусияти, ижтимоий установа, ижтимоий ўзаро таъсир кабиларнинг мажмуавий мужассамлашиши ва бошқалар.

Б.Д.Паригиннинг асари раҳбар кадрлар тайёрлашнинг назарий асослари тўғрисидаги бой маълумотлари билан ушбу мавзунинг тадқиқот этишга мақаммал негизлар ҳозирлайди, илмий платформа вазифасини бажаради.

Раҳбарлик имконияти тести.

Сиз ўзингизни қанчалик ажойиб раҳбар эканлигингизни билмоқчи бўлсангиз, у ҳолда қуйидаги тест саволларига жавоб беринг.

1. Ҳафтанинг ҳар бир кунини 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 ўз вақтингизни ҳисоблаб чиқасизми?

- а) Албатга.
- 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 караганда 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 учун битта ўзим ишламайманку!

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, қалта фаҳмлар билан тортишгандан нима фойда.
- д) Йўқ, кўпчилик ҳато қилиши мумкин эмас.

6. Сиз ўз шахсиятингизга нисбатан танқид ва танбеҳларга қандай муносабатда бўласиз?

- а) Эшитганларимнинг ҳаммасини хотиржам ўйлаб чиқаман, агарда танбеҳ ёки танқид ўринли эканлигига ўзимда ишонч туйғуси туғилса, у ҳолда хатоларимни такрорламасликка ҳаракат қиламан.
- б) Олдин жаҳлим чиқади, кейин тинчлангач эшитганларимдан нима ўринли ёки нима ўринсиз эканлиги тўғрисида мулоҳаза юритаман.
- в) Мен танқид қилган одамни “кўзига чўп тикишга” йўл қирираман.
- г) Агар ҳурмат қиладиган одам фавқулодда мени танқид қилса, жаҳлим чиқмайди, бошқа вазиятларда эса бунга эътибор қилмайман.

КАЛИТ:

16-20 очко: Рахбар бўлиш учун имкониятларингиз ёмон эмас. Сиз одатда, ўз иш кунингизни тўғри ташкил этасиз, кизиққонлик билан қарор қабул қилмайсиз, ҳар доим ўз фикрингиз бўлса ҳам ўзгаларнинг фикрини ҳурмат қиласиз. Ҳамкорликдаги ишни бажараётганингизда “кўрпани ўзингизга тортмайсиз”, етарли даражада ўзингизга танқидий қарайсиз. Бошқалар билан мулоқотга киришганда сиз босиксиз ва хайрихоҳсиз. Ягона нарсанга эътибор беришингиз керак: у ҳам бўлса - маълум даражада келишувчанликка ён беришга мойиллик. Баъзида бу мойиллик иш туфайли эмас, балки муносабатларни бузишни хоҳламаслигингиз туфайлидир.

13-15 очко: Сиз раҳбарлик қилиш учун ҳали уюшқоқлик, қатъиятлилиқ етишмайди. Шу туфайли кўп ўйлаган нарсаларингизни охиригача етказолмайсиз. Ўз нуқтаи назарингизни ҳимоя қилаётганингизда сизнинг тўғридан тўғри гапиришингизни устунилингиз деб баҳолаб бўлмайди. Баъзида сиз ҳаддан зиёд ҳиссиётга берилувчансиз. Кўпроқ мулоҳазалилик ва ўзингизни босиб туришлилик сизга ҳалақит бермаган бўлур эди. Аммо буларнинг барчаси маълум даражада очик қўнғилилик “қўлтигингизда” тош солиб юрмаслик хоҳиши ҳамда бирданига бўлмаса ҳам ўз хатойингизни тан олишингиз билан ювилиб кетади.

10-12 очко: Сизнинг ишингизни режалаштириш хоҳишининг йўқлиги, худди шунингдек, буни қила олмаслик билан ҳам айблаш мумкин эмас. Ҳатто режа тузсангиз ҳам унга амаи қилишингизга ҳеч қандай кафолат йўқ. Ажабланарлиси шуки, ўз қобилиятингиз тўғрисида фикрингиз, юмшоқ қилиб айтганда, ёмон эмас, шу билан бирга сизнинг қарорларингиз энг тўғри эканилигига ишончингиз ҳам йўқ. Ўзингизни уёқ бўёққа ташлашда кўпроқ сиз ўз фикрингизда қайсарлик билан тура-сиз, гоҳ эса кичкина қаршилиқда ҳам дарров таслим бўласиз. Ўз шахсиятингизга нисбатан танқидни душманларнинг иши деб қарайсиз. Аммо ҳар доим ҳам буни тан олавермайсиз.

Сиз учун кўпроқ ташкиллилик ва бошқаларнинг фикрига кўпроқ қизиқувчанлик зарур, ишда ўз тўғрингизда камроқ ўйлашингиз лозим. Аммо ишнинг ўзи тўғрисида эмас.

0-9 очко: Сизнинг асосий кулфатингиз-“юкори”нинг фикрига қараб иш қилиш одатидир. “Юкори” ноҳақ эканлигингизни тушуниб турсангиз ҳам сиз ҳеч қачон уларни инкор 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, тортиниб юришга нима ҳожат. Шахсиятингизга бўлган танқидларга нисбатан “бепарвосиз”, дейиш мумкин эмас, чунки улар сизга тегиб кетади, лекин сиз барибир бирон нарсани ўзлаштиришга 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.

Тест калити.

Жавоблар т.к.№	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	

ЗАМОНАВИЙ РАҲБАР ҚИЁФАСИ.

Раҳбар психологияси, бошқарув қобилияти, услуби, муомала мароми, шахслараро муносабатлар, ижтимоий тренинглар, ишбилармонлик ўйинлари, фикрлар жанги бўйича раҳбар кадрларга умумий тушунча, шунингдек, амалий кўрсатма бериш зарурияти бир талай эхтиёжлар негизидан келиб чиқади.

Президентимиз Ислом Каримовнинг таъкидлашича, тарбиячилар замонавий билим бериш, уларнинг маълумотини, малакасини ошириш каби пайсалга солиб бўлмайдиган долзарб масалага дуч келмоқда («Баркамол авлод- Ўзбекистон тараққиётининг пойдевори»).

Бу миллий кадрлар тайёрлашнинг бир томони, унинг иккинчи томони эса раҳбар кишиларнинг маънавий, руҳий қиёфасидаги камчиликларида мужассамлашгандир. Ҳатто ўз она тилида мулоҳаза юритиш имконига эга бўлмаган потиклик санъатидан йироқ мутахассислар ҳам раҳбарлик курсисида ўтирибдилар.

Бизнингча, раҳбарлик лавозимига мукаммал шахсий фазилатларга, мустаҳкам миллий характерга, бошқарувчилик қобилиятига, муайян муомала маромига, ғоявий-сиёсий эътиқодга, миллий қиёфа, миллий ҳис-туйғулар, анъаналар, расм-русумларни ўзлаштиришга эга бўлган мутахассислар ўтиришлари лозим. Токи ижтимоий тараққиёт уларнинг измида эканлигини тушуниб етсинлар.

Мамлакатимизнинг турли ҳудудларида илмий даражали ва университет дипломига эга бўлган психолог мутахассислар корхоналарда, таълим тизимида меҳнат қилмоқдалар. Бошқарув фаолиятидан таълим берадиган Давлат ва жамият қурилиши Академияси, Банк-молия Академияси, олий ва ўрта мактаб ўқитувчилари малакасини ошириш институтларида бошқарув психологияси, ижтимоий тренинг бўйича билимлар берилади, лекция унга ажратилган соатлар жуда кам. Мамлакатимизнинг баъзи ўқув юртиларида бу фан мутлақо ўқитилаётгани йўқ.

Ижтимоий психология фани:

- ижтимоий муносабатлар ва шахслараро алоқалар, муомала, фикр алмашуви, ўзаро таъсир ҳамда инсонни инсон томонидан идрок қилиш воситаси эканлиги;

- гуруҳлар (макро, микро, мизе) ва жамоатларнинг психологик тавсифи, шахснинг ижтимоийлашуви, ижтимоий кўрсатмалар (установкалар), ижтимоий фикр, ижтимоий хотира ва ҳулқ;

- раҳбар фаолиятининг тузилиши, раҳбар фаолиятининг услублари, раҳбарлар типологияси, улар томонидан қарор қабул қилиш ва низоли вазиятларни ҳал этишда ҳамда олдини олиш усуллари;

- ижтимоий ҳодисалар, воқеликлар, ҳолатлар, жараёнлар ва уларнинг қонуниятлари тўғрисида мутахассисларга билим беради.

Раҳбарларда ижтимоий тренинглар ёрдамида фазилатлар, ҳислатлар шакллантирилади, ишбилармонлик ўйинлари, психодрама, фикрлар жанги орқали иллатлар, нуқсонлар бартараф қилинади. Уларга махсус таъсир ўтказиш туфайли жиҳмоний, асабий, ҳиссий, ақлий зўриқишлар камайтирилади.

Бизнингча, раҳбар кадрларни замон талаби даражасида тайёрлаш учун махсус режа, дастур, услубий воситалар, махсус жиҳозланган замонавий лабораториялари мавжуд бўлган факультет очиш мақсадга мувофиқ. Бу ерда монитор тизимини амалга ошириш, миллий менталитетнинг ифодаланиши, ғоялар банкига эга бўлиш имконияти мавжуддир. Фақат мана шу йўл билан Конституцияга хиёнат-бу Ватанга, халққа хиёнат эканлигини ҳар бир раҳбар онгига сингдириш мумкин.

Раҳбар шахсининг ғоявий-сиёсий сифатлари:

- ғоявий-сиёсий эътиқод, фидоийлик, принципааллик, сиёсий саводхонлик, ижтимоий фаоллик, ижтимоий бурчни англаганлик, ижтимоий фикрлаш, ташкилотчилик, тadbиркорлик;

- касбий-ихтисосий ҳислатлари: касбий етуклик, мустақиллик, билимдонлик, ақлнинг танқидийлиги, ахборотларни таҳлил қилиш, ўз фикрини ифодалай олиш, илмий-тадқиқот ўтказишга мойиллик;

- ҳиссий ва ахлокий фазилатлари: ватанпарварлик, ўзига ва ўзгаларга талабчанлик, камтарлик, ўзгаларни ҳурмат қилиш, ўзига ишонч, ибодилик, ҳалоллик, адолатлилик, самимийлик, бегаразлик, виждонлилик, ҳулқ маданияти ва одоби, ҳамдардлик, оқилона баҳолаш, юмор ҳисси, дилкашлик, ўзини камол топтириш, билимга чанқоклик, замонавийлик, ўзини тутта билиш, ўз манфаатини устун қўймаслик, ахлоқ қондаларига риоя қилишлик;

- махсус қобилиятлари: иймон эътиқодлилик, ташкилотчилик, нуқтӣ ва нуфузли қобилият, сезгирлик, муомала ўрнатувчанлик, диққатни йўналтириш, аниқлик, ҳолислик, сафарбарлик;

- ташкилотчиликдаги индивидуал фарқлари: психологик танловчанлик, амалий ақл-заковат, психологик такт, ижтимоий ғайратлилик, танқидийлик, ташкилотчиликка узлуксиз мойиллик, уюшқоклик, букилмас иродалилик ва ҳоказо.

Раҳбарларни махсус тайёрламасдан туриб, юксак самараларга эришиб бўлмайди. Бунинг учун, энг аввало, ҳаётий малакаларни шакл-

лантирувчи, коммуникатив, шахслараро муносабатларга киришишга ўргатувчи, қарор қабул қилишга, муаммони ҳал этишга ундовчи, соғлом турмуш тарзини сақловчи, қобилиятларни ривожлантирувчи ва уларни йўналтирувчи, инсон камолотига кўмаклашувчи тренингларни қўллаш лозим.

Халқ таълими тизимини бошқарув жараёни ҳам ўзига хосликни тақозо этади. Истеъдод марказларини бошқариш ва таълов ишларини олиб бориш алоҳида аҳамият касб этади. Моҳир, ташаббускор, ўз фаниниг устаси, маҳоратли шахс, фидойи инсон бу соҳада раҳбарлик қилсагина таълим-тарбия тизимига янги технологияни қўллаб, янги босқичга кўтарилиб миллий дастурни амалга ошириш мумкин.

Халқ таълими тизими раҳбари ва оддий мактаб ўқитувчилари юқоридаги фазилатлардан ташқари, улар махсус миллий касбий хусусиятларга ҳам эга бўлишлари шарт: андишалилик, сабр-тоқатлилиқ, бағрикенглик, дилкашлиқ, самимиятлилиқ, ибратлилиқ, саҳоватлилиқ, назокатлилиқ, маънавий юксаклик, касбга садоқатлилиқ, юксак ҳис-туйғуларга эғалик, ижтимоий фаоллик, нутқий маҳорат, ташаббускорлик ва бошқалар.

Раҳбар кадрлар тайёрлаш жараёнига янги курслар, психологик технологиялар олиб кириш, уларнинг тайёргарлик даражасини баҳолаш мезонларини тузиш вақти етиб келди. Ҳозир Ўзбекистонда 8 та фан доктори, 130 га яқин фан номзодлари фаолият кўрсатмоқдалар. Ўзбек тилида бу соҳада қўлланмалар, тестлар, тренинглар яратилган ва уларнинг кўпчилиги компьютерда дастурлаштирилгандир.

Ҳозирги даврда ҳамма раҳбарлар ҳам ўз лавозимларига лойиқ деб бўлмайди. Шунинг учун улар ўз қўл остидаги ходимлари фаолиятини оқилона ташкил қила олмайдилар. Заиф ташкилотчилиқ қобилиятига эга бўлганликлари туфайли шахслараро муносабатларда, иш юритишда, хизматчиларга таъсир кўрсатишда нуқсонларга йўл қўядилар. Уларда шахсий кадриятларнинг путурдан кетганлиги, шахсий мақсаднинг ноаниқлиги, ўзини ўзи камол топтиришнинг издан чиққанлиги, муаммоларни ҳал қилиш малакасининг етишмаслиги, ижодий ёндашувда нуқсонларнинг мавжудлиги, одамларга таъсир ўтказа олмаслиги, бошқарув фаолияти хусусиятларини тушунмаслиги, раҳбарлик лаёқатининг заифлиги, жамоани жинслаштириш укувининг бўшлиғи, муомалага киришувчанлик, ибодилик, назокатлилиқ йўқлиги, ақл-идрок ва фаросатда сусткашлиги, ишбилармонликнинг кучсизлиги иллатлари учрайди.

Раҳбар шахсини аниқловчи тестлар яратилган, унинг иш услублари (демократив, либерал, авторитар, диффуз ва бошқалар), қарор қабул қилиш тишлари, қобилиятларни аниқлаш методикалари, меҳнатдан қониқиш ҳиссини ва безовталанишни баҳолаш, темпераментни белгилаш бўйича илмий, амалий материаллар мавжуд. Жамоада руҳий муҳитни ўрганишга оил кўрсатмалар, тавсия ишлаб чиқилган. Раҳбарларни муомаланинг механизмлари, шахслараро муносабатлар мароми, касбий маҳоратни ошириш ҳиссатлари билан таништириш имкониятлари вужудга келтирилган, уларда бошқарув билимдонлиги, муаммоли ва низоли ва-

зиятларни ечиш укувини шакллантириш мумин.

Юртбошимизнинг аёллар ўртасида олиб бориладиган ишлар шакллари бойитиш, уларнинг илмий ва маданий савиясини кўтариш керак, деган кўрсатмалари жуда ибратлидир. Биринчидан, бу ҳодиса аёлларга эҳтиром, ҳурмат рамзини англатса, иккинчидан, уларда фаоллик, фидоийлик, мағрурлик, гурур, шижоат, ватанпарварлик ҳис-туйғуларини бағворлаштиради. Учинчидан, ички руҳий заҳираларни ишга туширади. Тўртинчидан, ишбилармонлик, талбиркорлик, раҳбарликка укувлилар сафини кенгайтиради. Тарихдан маълумки, аёл раҳбарлар жиноятга кам қўл уришади. Аёллар ичидан раҳбарлик лавозимига тайинлаш ижобий самара беради. Аёллар меҳрибон, дилкаш, демократ табиатли инсонлар бўлиб ҳисобланадилар. Аёл раҳбарлар синчков, кузатувчан, сезгир, омилкор ҳислатларга эга бўладилар. Уларда миллий ҳис-туйғу, миллий кийфа мукамал мужассамлашгандир. Баъзан зеби-зийнатларга ружу килиш ҳоллари учрайди, холос.

Ўз ҳурматингизни сақлай оласизми?

Сиз ўзингизни жанжалкаш эканлигингизни аниқламоқчи бўлсангиз куйидаги тестга мурожаат қилинг. Агар «а» жавобини танласангиз «4» очко; «б» жавобни танласангиз «2» очко; «в» жавобини танласангиз «0» очко берилади.

1. Тасаввур қилинг, жамоат транспортида баҳслашув бошланди:
А) Жанжалдан қочишга ҳаракат қиласизми?
Б) Қўшилишингиз, азият чеккан киши томонини, ким ҳақ бўлса, ўшанинг ёнини олишингиз мумкин.
В) Ҳар доим қўшиласиз ва охиригача ўз фикрингизнинг ҳақлигини исботлашга уринасиз.
2. Йиғилишда йўл қўйган хатолари учун раҳбариятни танқид қиласизми?
А) Йўқ.
Б) Ҳа, лекин унга нисбатан ўз шахсий муносабатингизга боғлиқ равишда.
В) Хатолар учун ҳар доим танқид қиласиз.
3. Бевосита бошлиқингиз сизнинг фикрингизга самарасиз ўз иш режасини баён қиляпти. Фикрингизча, ундан афзалроқ тузилган ўз режангизни таклиф этасизми?
А) Агар бошқалар сизни қўлласа, унда ҳа.
Б) Албатта, сиз ўз режангизни қўллаб-қувватлайсизми?
В) Танқид учун сизни мукофотдан маҳрум этишларидан кўрқасиз.
4. Сиз ўз ҳамкасбларингиз, дўстларингиз билан баҳслашишни яхши кўрасизми?

- А) Фақат хафа бўлмайдиганлари билан ва баҳслашув муносабатларингизни бузмасагина.
- Б) Ҳа, лекин фақат принципиал, муҳим масалалар бўйича.
- В) Сиз ҳамма билан ҳар қандай сабабга кўра баҳслашаверасиз.
5. Тасаввур қилингки, касбдошингизнинг тартиботчиликдан иборат ихтирочилар тажрибавий иши кўрилаяпти, унда дадил фикрлар билан бир қаторда ҳам мавжуд. Биласизки, сизнинг фикрингиз ҳал қилувчи бўлса, унда қандай йўл тутасиз?
- А) Ушбу проектнинг ижобий томонлари тўғрисида ҳам ўз фикрингизни айтасиз.
- Б) Унинг ишидаги ижобий томонларини ажратиб кўрсатасиз ва уни давом эттиришга имконият беришни таклиф этасиз.
- В) Ишни танқид қиласиз, чунки новатор бўлиш учун хатога йўл қўйиш мумкин эмас.
6. Тасаввур этинг: қайнонанинг (эрингиз, хотинингиз) сизга ҳар доим иқтисод ва тежамкорлик зарурлиги тўғрисида гапиради, ўзи бўлса доим қиммат нарсаларни харид қилса, Сиз унга нима дер эдингиз?
- А) Агар харид қилган нарса унга хузур бахш этса, уни маъқуллайсиз?
- Б) Бу нарсани дидсизликдан деб ўйлайсиз.
- В) Шундайлиги туфайли у киши билан ҳар доим жанжаллашиб, сўкиниб юрасиз.
7. Сиз чекиб турган ўсмирларни учратиб қолдингиз, қандай йўл тутишга ҳаракат қиласиз?
- А) «Бошқаларнинг ёмон тарбияланган фарзандлари учун кайфиятими бузиб нима қиламан» -деб ўйлайсизми?
- Б) Унга танбех берасиз.
- В) Агар бу хизмат жойида бўлганида, уларнинг адабини берар эдингиз.
8. Ресторанда официант сизнинг ҳақингиздан уриб қолганини сездингиз:
- А) Бундай ҳолда у тўғри бўлса, бораман деб олдиндан тайёрлаб қўйган чойчақани бермайсиз.
- Б) Сизнинг олдингизда бошқатдан ҳисоб-китоб қилишини илтимос қиласиз.
- В) Бу жанжал учун сабаб бўлади.
9. Сиз дам олиш уйидасиз. Маъмурият ходим ўз вазифаларини бажариш ўрнига хоналарни тозалашни назорат қилиш, таомларнинг хилма-хиллигини таъминлаш билан шуғулланмай, ўзининг кўнглини хушлаб юрибди. Бу ҳол сизни аччиқлантиради?

- А) Ҳа, аммо у ўз норозилигингизни айтганингиз билан бирон нарсаларни ўзгартириши амри-маҳол.
 Б) уни жазоласалар, ҳатто ишдан бўшатиб юборсалар ҳам унга арз қилиш йўлини топасиз.
 В) Сиз ўз норозилигингизни қуйи ходимларга, официант ва фаррошга сездирасиз.

10. Сиз ўсмир ўғлингиз билан баҳслашиб, унинг ҳақ эканлигига ишонч ҳосил қиласиз. Унда сиз ўз хатойингизни тан оласизми?

- А) Йўқ.
 Б) Албатта, тан оламан.
 В) Ноҳақ эканлигингизни тан олсангиз, қандай обрўга эга бўлишингиз мумкин.

Натижалар изоҳи:

30 дан 44 очкогача: Сиз фаросатли одамсиз, жанжални хоҳламайсиз, ҳатто жанжалли ҳолатларни силлиқлаб олсангизда, лекин бундай танқидий ҳолатлардан осонликча қочасиз. Агарда можароларга аралашшингизга тўғри келса, бу сизнинг хизмат ҳолатингизда ва дўстона муносабатларингизда қандай акс этишини ҳисобга оласиз. Сиз атрофдагиларга ёқимли бўлишга ҳаракат қиласиз. Аммо уларга ёрдам кўрсатишга ҳар доим ҳам отланавермайсиз. Сиз бу билан бошқалар кўз ўнгида ҳурматингизни йўқотаётганингиз ҳақида ўйлаб кўрганмисиз?

15 дан 29 очкогача: Сиз тўғрингизда жанжалкаш одам, дейишади. Сизнинг шахсий ва хизмат муносабатларингиз қандай таъсир қилишидан қатъи назар ўз фикрингизда қаттиқ турасиз. Шунинг учун ҳам сизни ҳурмат қилишади.

10 дан 14 очкогача «Сиз тортишув учун сабаб излайсиз, аммо уларнинг кўичилиги арзимас, ортиқча. Танқид қилишни яхши кўрасиз, агарда у сизга фойдали бўлсагина. Ҳатто сиз ноҳақ бўлсангиз ҳам ўз фикрингизни ўтказишга уринасиз. Агар сизни жанжал чиқаришни яхши кўради, деб ҳисоблашса ҳам хафа бўлмайсиз. Ўйлаб кўринг, сизнинг хулқ-атворингизда номукамаллик мажмуи яширинмаганмикан?

Менежернинг креатив қобилиятини ўрганиш методи ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш, шахслараро муносабат моҳиятини аниқлаш учун муҳим аҳамиятга эга. Маълумки ижодий қобилиятни ўрганиш орқали муассаса (корхона) истикболи, янги ишлаб чиқариш технологиясини ташкилотга кириб келиши, кўшимча ишчи ўринлари, меҳнат қилиш корпусларини кенгайтириш юзасидан маълумотлар тўплаш мумкин. Ижодий қобилият бир неча кўринишдаги методикалар ёрдами билан аниқланади. Мустақил фикрлаш туфайли мавжуд, реал нарсаларнинг ички мураккаб хусусиятлари, боғланишлари, уларнинг статик ва динамик ҳолатлари, тугалланганлиги ёки давомийлиги тўғрисидаги омилар

моҳиятини очиш аксарият ҳолларда креатив қобилият кўрсаткичи юзасидан маълумот беради. Креатив қобилият кўпомилликка асосланган бўлиб, муаммо ечимини ностандарт усуллар билан бажариш, шакл ва мазмунни талқин қилишда ўзига хос равишда ёндашишни тақозо этади, моделлар, модификациялар намоён бўлишини таъминлайди.

Менежернинг креатив қобилиятга эга бўлиши табиий ҳамда ижтимоий муҳит таъсирида рўёбга чиқади. Мазкур қобилиятнинг мавжудлиги табиий (биологик) ҳамда ижтимоий-психологик омилларга боғлиқ бўлиб, объектив ва субъектив негиз устига қурилади. Креатив қобилиятнинг ривожланиши ҳар жиҳатдан етук менежер сифатида шаклланишига муҳим негиз ҳозирлайди. Креатив қобилият касбий фаолият, касбий муомала, умумбашарий ҳамда миллий ҳулқ-атвор рўёбга чиқиши жараёнини турлитуман тарзда амалга ошишига зарур имконият ярататади.

Раҳбар фаолиятини аниқлаш тести.

Тавсия қилинаётган фикрларга Сиз «Ха» ёки «Йўқ» деган жавобни беришингиз мумкин.

1. Ҳаётдаги муваффақият тасодифларига кўра олдиндан қилинган ҳисоб-китобларга кўпроқ боғлиқ бўлади, деб ўйлайман.
2. Агар мен ўзимнинг севимли машғулотларимдан айрилсам, у ҳолда камини учун ҳаётнинг мазмуни йўқолади.
3. Мен учун ҳар қандай ишнинг оқибати натижасидан кўра, унинг бажарилиш жараёни муҳим.
4. Мен одамларнинг ўз яқинлари билан бўлган муносабатларининг яхши эмаслигига қараганда ишдаги муваффақиятсизликдан кўпроқ қайғурардим, деб ҳисоблайман.
5. Менинг фикримча, кўпчилик одамлар яқин мақсад билан эмас, балки истикбол мақсади билан яшайдилар.
6. Агар имконият бўлса-да, лекин ҳеч ким сезмаслигига ишончим комил бўлса ҳам ноҳўя ҳаракат қила олмайман.
7. Менинг ҳаётимда муваффақиятсизликлардан кўра, муваффақиятли қушлар кўп бўлган.
8. Менга амалий, ишчан, ишбилармон одамлардан кўра, юксак ҳис-туғули (кўнгличан) инсонлар кўпроқ ёқади.
9. Ҳатто мен оддий машғулотда ҳам унинг баъзи элементларини тақомиллаштиришга ҳаракат қиламан.
10. Муваффақиятга эришиш ҳақидаги фикрларга эҳтирос билан берилган вақтларимда эҳтиёткорлик чораларини унитиб қўйишим мумкин.
11. Дастлабки фаолиятимда мени юқори ташкилотларда мени даңгаса деб ҳисоблайдилар.
12. Мен ўзимнинг муваффақиятсизликларимга шароит эмас, балки кўпроқ ўзим айбдор деб ҳисоблайман.
13. Юқори ташкилотлардагилар мени қаттиқ назорат қилишган.
14. Менда қобилиятга нисбатан сабр тоқат кучлироқ.
15. Ўз мақсадларимдан қайтишга муваффақиятга эриша олмаслигим ҳақидаги фикр эмас, балки даңгасалик сабаб бўлади.

16. Мен ўзимга ўзим ишонган одам деб ҳисоблайман.
17. Муваффақиятга эришиш имкониятлари гарчи менинг фойдамга ҳал бўлса ҳам таваккал қилишим мумкин.
18. Мен тиришқоқ одам эмасман.
19. Мабодо касбий фаолият бир текис (меъёрида) кетаётган бўлса, унда менда куч ғайрат янада ошади.
20. Агар мен газетада ишлаганимда эди, унда турли воқеалар ҳақида ёзишдан кўра, кўпроқ одамлар яратган янгиликларни эълон қилган бўлар эдим.
21. Одатда менинг яқин кишиларим шахсий режаларим билан ҳамфикр бўлмайдилар.
22. Менинг ҳаётга нисбатан қўйган талабларим даражаси ўртоқларимникидан бир мунча пастдир.
23. Мен 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-сизнинг фаолиятингизда муваффақиятга эҳтиёж яққол кўринмайди.

10-13 баллгача – Сизнинг фаолиятингизда муваффақиятга интилиш бор, лекин фаолиятингизни ташкил қилишда ҳар доим ҳам муваффақиятга эҳтиёж сезавермайсиз.

14-23 баллгача – Сизнинг фаолиятингизда муваффақиятнингизга эҳтиёж юқори даражада, ҳар доим муваффақиятга ишонасиз, қатъиятсиз у ёки бу даражада мураккаб, лекин бажарилиши мумкин бўлган машғулотлар билан шуғулланишни ёқтирасиз.

Сизни текширишса ёки сиз билан мусобақалашса, ўзингизни йўқотмайсиз, балки аксинча, оддий вазифаларни бажариш сизни руҳлантирмайди. Муваффақиятга эришиш эҳтиёжини мазкур даражасининг ўқитувчиларда мавжуд бўлиши мақсадга мувофиқдир, чунки бунда қийинчиликларга дуч келганда тиришқоқлик, қатъиятlilik имкониятларига биноан иш тутиш намойе бўлади.

0-9 паст

10-13 ўртача

14-23 юқори

Менежер психологиясини ўрганишнинг муҳим жабҳаларидан: а) менежер билан тобе инсон феъл-атвор мотиви, б) эмпатик ҳолатни тадқиқот қилиш бўлиб ҳисобланади. Менежер ва унинг қўли остидаги шахслар феъл-атворининг мотивларини ўрганишнинг кўрсатишича, ҳуқнинг англашилган ҳамда англашилмаган турлари мавжуд бўлиб, уларнинг амалга ошириш индивидуал аҳамият касб этиб, муайян тажриба орттириш натижасида мотивацияга ўсиб ўтиши мумкин. Одатда ҳуқ-атвор мотиви (мотивацияси) у ёки бу хатти-ҳаракатни амалга ошириш

турткиси сифатида вужудга келиб, шаклланган маънавий одат, ҳаракатлантирувчи қадрият таъсирида рўёбга чиқади. Мотивация юзага келган шарт-шароит, вазият, мустаҳкамланган динамик стереотип, қадриятга ўсиб ўтган идора қилиш имкониятига эга бўлган психологик механизм тарикасида ҳукм суради. Масалан, лавозимнинг ижтимоий маъноси, ўзидан узоклаштириш воситаси, меҳнат фаолиятининг енгиллиги, бўш вақтнинг етарли даражада эканлиги, инсоният учун нафи сингари мотивлар туркуми мавжуд. Шунга асосланган ҳолда ижтимоий ва шахсий хусусият касб этувчи мотивлар фаркланади, чунки улар ўзаро тескари қутбга тааллуқли воқеликни ўзида мужассамлаштиради. Жумладан, лавозим курсидаги бачкана қилиқнинг оқибати обрўга қандай таъсир етказиши менежер учун алоҳида аҳамиятга эга. Худди шу боисдан рисолалардагидек ҳатти-ҳаракатлар қилиш унга нисбатан илиқ муносабатни юзага келтиради, қўл остидаги одамлар билан маълум ҳурмат пардасини (дистанция) сақлашни таъминлайди. Қўполлик, дағаллик, чўрткесарлик, енгилтақлик негизидаги мотивлар (мотивациялар) нуфузга путур етказилади. Бу руҳий ҳолат маълум маънода қатъиятлик, жиддийлик кўринишини ўзида акс этгирса-да, лекин шахслараро муносабатга киришишга сунъий тўсик вазифасини бажаради. Менежердаги ўзини ўзи бошқариш имконияти хулқ-атвор мотивларини англаган ҳолда мақсадга мувофиқ амалга ошишига муҳим негиз ҳозирлайди.

Ҳозирги даврда бир неча ўнлаб хулқ-атвор мотивлари (мотивацияси) ни ўрганадиган методикалар ишлаб чиқилгандир. Хулқ-атвор (хулқ) мотивлари ташқи ва ички омиллар таъсирида рўёбга чиқади ҳамда мақсадга йўналтирилганлик хусусиятини бевосита ўзида акс эттиради.

Менежер билан қўл остидаги кишилар ўртасидаги ҳолатни ўрганишга қаратилган мезонлар қаторига эмпатия, яъни ҳамдардлик туйғусини киритиш мумкин. Эмпатия ўзга кишилар ҳолати, вазияти каби руҳий ҳодисаларга нисбатан очиниш, афсус чекиш, ҳамдардлик билдириш кечинмаларида гавдаланади. Уни текишириш учун реал воқеликка нисбатан муносабатни акс эттириш, ачиниш ёки қувониш кечинмалари тарзида намоён бўлади, бинобарин, ўзаро яқинлик ёки узоклашиш, узок муддатли узлуксиз таассуротларга берилишда ўз ифодасини топади. Эмпатия (ҳамдардлик) инсоннинг инсонга, инсоннинг жониворларга нисбатан муносабатини акс эттириб, ўзаро тушуנוув, ўзаро руҳий яқинликни билдиради.

Менежер билан унинг қўл остидаги одамлар ўртасида эмпатиянинг вужудга келиши жамоада аҳиллик, ҳамжиҳатлик мавжудлигини акс эттирилади. Шунинг учун улар орасидаги муносабатлар шунчаки мулоқот тарзида амалга ошиши билан чекланиб қолмасдан, балки ўзаро ҳамдардликни мустаҳкам кўрсаткичга эришишни таъминлашга йўналтириш лозим.

Шахс камолотининг иерархиясини текширишнинг комплекс методиди раҳбар билан тобе кишилар психикасини чуқурроқ, атрофлича ўрганиш учун алоҳида аҳамият касб этади. Маълумки, шахснинг тарихий, ижтимоий психологик, биологик, ижтимоий, сиёсий, иктисодий, ҳуқуқий,

тиббий жабҳаларини очиш фанлараро тадқиқот предметини умумлаштиришни тақозо этади. Шунинг учун уларни тадқиқ этишда хилма-хил методлар туркумини татбиқ этиш ҳам табиий, ҳам ижтимоий омилларни очишга имкон туғдиради. Шахснинг характерологик хусусиятини очиш табиий (патологик), фалсафий (комиллик), тарихий (бстакрорлик), ижтимоий (гуруҳга мансублик), ҳуқуқий (жамият қонуналарига риоя қилишлик), физиологик (реакция, ҳулк, фаолият кечиши суръати, давомийлиги, фаоллиги, илдамлиги омилларга бевосита боғлиқдир. Жумладан касбкор (касб-хунар) профессиограммаси, профессиография, психограмма биологик, тиббий, ижтимоий психологик талабларга асосланган ҳолда ишлаб чиқилади. Қўйилган ҳар қайси талабга мутаносиблик касбий мойиллик, лаёқат моҳиятини ўрганишга негиз ҳозирлайди. Асаб тизимининг хусусиятлари, миёзнинг ўзига хослиги, ҳаракат суръати, шахснинг саломатлиги оқилона касб танлашга имкон туғдиради.

Шахс камолотини иерархик тузилишга эга эканлигини текшириш ёш давр хусусиятлари (онтогенез), унинг босқичлари, сензитивлиги, муайян қонуниятга алоқадорлиги сингари мезонларга асосланади. Комиллик белгилари, етуқлик даражалари, тараққиёт коэффициентлари тўғрисида ҳам статик, ҳам динамик маълумотлар тўплаш камолот босқичини аниқлашга имконият яратади. Камолотнинг ўзига хос жабҳалари тавсифи, талқини юзасидан мулоҳазалар умумлашмаси ҳақчил хулосалар чиқаришга, яққол тавсиялар ҳавола этишга зарур шарт-шароитлар яратади.

Менежернинг ақл-заковати аниқловчи бир қатор методлар мавжуд бўлиб, улар ичида интеллектуал вербал ва новербал тестлар, креатив тестлар, муаммоли ва бошқотирма топшириқлар фикрлар умумлашмасини умумлаштириш, мулоҳазалар мавҳум ҳолатини янада мавҳумлаштириш, тугалланмаган ган, бир неча ечимли муаммолар алоҳида аҳамият касб этади. Менежернинг ақл-идроки, ақл-заковати, фаҳм-фаросати, заҳнлиги, топқирлиги, теранлиги, синчковлиги, ҳозиржавоблиги ва бошқа шаклдаги ақлий фаолияти таркибларини текшириш орқали аниқ маълумотлар йиғиш ва ҳақчил хулоса чиқариш мумкин.

Менежмент фаолияти тўпланган эмпирик маълумотларни ҳисоблаб чиқишнинг энг содда статистик методлари қуйидагилардан иборат:

1. М формуласи ўртача арифметик кийматни топиш учун ишлатилади. М-йиғинди, V-вариацион микдор, n-синалувчилар ёки объектларнинг микдорини билдиради.

2. формуласи сон қаторидаги ўрта квадрат оғишни ҳисоблашда ёки стандарт оғишни аниқлашда ишлатилади. - квадратик оғиш, S-дисперсия, "n"-микдор.

3. $S_k = (M - M)^2$ - сон қаторидаги микдорлар тарқоқлигини аниқлаш формуласи. У базан "C"-дисперсия деб ҳам аталади.

Менежмент психологияси асослари курси тажрибаларида тўпланган микдорнинг, қўлланилган методиканинг ишончилилик даражасини аниқлаш учун Стьюедент мезонидан фойдаланиш мумкин: t_k . Бунда t-ишончилилик белгиси, x-сон қаторидаги юқори балл, -ўртача арифметик

микдор, -кватратик ҳисоблаш фаолиятини амалга ошириб натижаларнинг валиддиги ва репрезентативлиги топилади.

Менежментнинг психологик асослари фаининг тадқиқот усуллари унинг барча жиҳатларини илмий асосда ўрганишга, таҳлил қилишга мўлжаллангандир. Мазкур фан воқеликни билишга қаратилган тадқиқот жараёнида умумфалсафий усуллари қўллайди. Мазкур тадқиқотнинг бошланғич боскичида менежмент объектини ҳар томонлама акс эттирувчи ва уни имкони борича тўлиқроқ таҳлил этишга ёрдам берувчи маълумотлар жамланиб баҳоланади. Бу муносабатлар турли даражадаги ижтимоий-психологик воқеликка дахлдор бўлиши мумкин.

№	Таҳлил усуллари	Уларнинг мазмуни
1.	1.	1.
1.	Тузилмавий ёндашув	Менежмент объекти яхлит тизим тарзида олиб ўрганилади. Бу ёндашув турлича қўринишга эга: • тузилмавий - мажмуали. • тузилмавий - функционал. • тузилмавий - таркибий. • тузилмалар - коммуникацион.
2.	Мажмуавий ёндашув	Менежмент объекти бошқа объектлар билан ўзаро боғлиқликда ва алоқадорликда тадқиқ этилади.
3.	Таркибий ёндашув.	Менежмент объекти таркибий қисмларга бўлиб текширилади.
4.	Вазиятли ёндашув.	Менежмент объектнинг аниқ шароитдаги ички ва ташқи вазиятига қараб идора қилишнинг маъқул усули қўлланилади.
5.	Интеграцион ёндашув.	Менежмент объекти юқоридаги усуллар (вазиятли, мажмуали, таркибий ёндашувлар) ни яхлит қўллаш ёрдамида идора этилади.
6.	Моделлаштириш.	Менежмент объектнинг бошқарилуви бўйича турли жалвал, график, чизмалар, диаграммалар ва бошқа материаллар тайёрланади.
7.	Иқтисодий математик ёндашув.	Энг маъқул қарорни қабул қилиш мақсадида математик усул ва ҳисоблаш машиналарини кенг миқёсда қўллаш.
8.	Кузатиш усули.	Менежмент объекти тўғрисидаги маълумотларнинг режаси уларни сифат ва микдор жиҳатдан таҳлил қилишга мўлжалланади.
9.	Таҷрибавий усул.	Менежмент жараёнида ўрганиладиган объектга нисбатан намунавий-таҷрибадан ўтган усулларини татбиқ қилиш лозим.
10.	Социологик кузатув усули.	Менежмент мақсадида турли варақалар, сўровномалар, тестлар, информатив тузилмавий таҳлилларни ўтказиш жоиз.

МЕНЕЖМЕНТ ФАНИНИНГ ТАҲЛИЛ УСУЛЛАРИ.

Менежментнинг психологик асослари фанининг илмий жихатдан асосланган юқорида санаб ўтилган ёндашувлари ва усулларида ўзаро уйғунлашган тарзда фойдаланиш мақсадга мувофиқ. Талаба бу ўринда менежмент психологик асослари фанининг мазмуни, мақсади ва вазифаси нималардан иборат эканлигига ўз диққатини яна бир марта шу нарсага қаратиб, ҳозирги даврдаги турли фан соҳаларида эришилган билимларни ўзига хос қонуният, принциплари ва механизмаларини чуқур ўрганиш имкониятини янада такомиллаштириш мақсадга мувофиқ.

Менежментнинг психологик асослари фани бир қатор фанлар билан алоқага киришган ҳолда тадқиқот объектини режалаштиради.

Фалсафа (этика эстетика ва логика)

Ҳуқуқшунослик

Этнография

Ижтимоий

гуманитар

фанлар

Педагогика

Социология

Политология

Маданиятшунослик

Менежмент пси-
хологияси
асослари

Биология

Физиология

Табиатшунослик

Ижтимоий-

иқтисодий

фанлар

Статистика

Микро ва макро иқтисодиёт

Солиқ назарияси ва амалиёти

Информацион технологиялар ва мо-
деллаштириш.

МЕНЕЖМЕНТ ФАНИНИНГ БОШҚА ФАНЛАР БИЛАН АЛОҚАДОРЛИГИ

Менежментнинг психологик асослари барча фанлар билан ўзаро алоқадорликда ўз мавзуй даражасида тадқиқотни амалга оширувчи, шу-нингдек, бошқа фанларнинг хулосаларига таянган ҳолда бозор муноса-батлари шароитида ҳамкорлик фаолиятини юқори савияда ва самарали олиб боришга оид назарий ва амалий билимларни берувчи фан эканли-гини таъкидлаш мақсадга мувофиқ. Менежмент фанининг ҳар бир алоҳида олинган фан билан ўзаро алоқадорлигига тўхталиб ўтиш лозим. Масалан, менежмент психологияси ва ҳуқуқшунослик билан ўзаро чуқур алоқага эга эканлигини таъкидлаб ўтиш, уларнинг ўзаро алоқадорлигини кўрсатувчи қатор далилларни келтириш жоиз. Жумладан менежментнинг “объект-субъект” муносабатларини ўрганиш жараёнида қатор қонун ва қарорлар мажмуаси асосда, яъни ҳуқуқий нормаларга амал қилган ҳолда у ёки бу объектага нисбатан аниқ вазифаларни бажариш бўйича чора ва тадбирлар ишлаб чиқарилади.

Умуман, менежмент соҳасида кўрсатаётган ёки уни ўрганаётган ҳар бир мутахассис ҳуқуқий билимларни пухта эгаллаш ва уларга ҳар томон-

лама амал қилиш оралигида мамлакатнинг иқтисодий-ижтимоий тараққиётига ўзининг муносиб ҳиссасини қўша олади, холос.

Ҳозирги даврда менежер нафақат ўз соҳасининг пухта билиши, балки яхши ташкилотчи психолог, айни бир пайтда ҳуқуқий билимларнинг ҳам бевосита соҳиби бўлиши замон талаби ҳисобланади.

Мазкур фаилар ўртасидаги ўзаро алоқадорлик иқтисодий-ижтимоий демократияга асосланган соғлом рақобатни ривожлантириш энг муҳим танкилий фаолиятнинг ҳуқуқий жиҳатларига, инсон омилига доир бир қатор мажбуриятларни белгилайди. Менежмент жараёнида уларга тўлиқ амал қилиш ҳар қандай меҳнат жамоасида соғлом-ижтимоий психологик муҳитни қарор топтиради ва унинг муваффақиятини қатъий равишда белгилайди.

МЕНЕЖМЕНТ - ТАШКИЛИЙ ФАОЛИЯТИНИНГ ЭНГ МУҲИМ ЖАРАЁНИ ЭКАНЛИГИ.

Менежментни муваффақиятли ва самарали амалга ошириш кўп жиҳатдан ташкилотда ишни уюштиришнинг даражасига ва ҳолатига боғлиқ.

Ташкилот бўлиши учун бирон-бир гуруҳ, ўз олдига қўйилган бир нечта талабаларга жавоб бериши керак, яъни:

- энг камида 2 киши ўзини айнан шу гуруҳнинг аъзоси деб билиши;
- мазкур гуруҳ аъзолари учун умумий бўла оладиган энг камида битта мақсаднинг мавжудлиги;
- ўзлари учун аҳамиятли бўлган мақсадга эришиш йўлида биргаликда ишлаш истаги гуруҳ аъзоларининг бирлиги кабилар.

Юқоридаги талабаларни умумлаштирган ҳолда ташкилотга ижтимоий психологик таъриф бериш мумкин. Жумладан, ташкилот - бу фаолиятлари бир умумий мақсад ёки мақсадларга эришиш йўлида онгли равишда мувофиқлаштирилиб туриладиган кишиларнинг гуруҳидир.

Ташкилотнинг мақсади унинг ресурсларини ўзлаштириш орқали натижага эришишга қаратилади.

Ташкилот тавсияномасининг энг муҳим томони, яъни меҳнат тақсмоти ҳақидаги фикрни баён қилишдир. Ҳатто 2 кишидан иборат ташкилотда ҳам мақсадга эришиш учун биргаликда бажариладиган ишнинг ўзаро тақсмоти амалга оширилади, аммо бу ҳолатда гарчанд аниқ вазифалар белгилаб берилган бўлишига қарамай, уларни амалга оширишда уфқий меҳнат тақсмотига доимо риоя қилинавермайди. Бироқ мураккаб мақсадлари мавжуд ташкилотларда уфқий меҳнат тақсмотининг ўта аниқ амалга оширилиши талаб қилинади. Шунинг учун фаолиятнинг мақсади ва вазифаси аниқ белгилаб қўйилади. Аниқ махсус мақсадларни юзага чиқариш учун эса бундай вазифаларни бажарувчи бўлинмалар таъсис этилади. Ҳар бир ташкилот ўзига бир нечта кичик ташкилотчаларни бирлаштиради.

Шунга мос равишда ташкилот олдига қўйилган мақсадларга эришиш учун белгилаб берилган вазифаларни ижро этиш билан шуғулланувчи бир

нечта бўлимларнинг фаолиятини мувофиқлаштириб турувчи, ўз моҳияти билан менежмент деб номланган меҳнатнинг вертикал тақсимоти амалга оширилади.

Юқоридаги мулоҳазалардан келиб чиққан ҳолда менежментга шундай таъриф бериш мумкин: “Менежмент - бу муассасаларда устувор мақсадларни шакллантириш ва уларга эришиш йўлларини режалаштириш, ташкилий, мотивацион, баҳолаш, назорат қилишни амалга оширишдан иборат ижтимоий психологик яхлит жараёндир.

Ташкилотда меҳнатнинг вертикал тақсимоти менежмент жараёнида ходимлар фаолиятининг даражаси ва мазмунига биноан маълум гуруҳларга бирлаштиради.

Менежерни муваффақиятга йўналтирадиган менежментлик нима? Ушбу савол билан талабаларга мурожаат қилишдан кўра унинг ўрнига муваффақиятнинг ўзи нима? деган саволни қўйиш туфайли аудиторияни янада жонлантириш мумкин.

Ташкилот маълум мақсадларни амалга ошириш учун фаолият кўрсатади, деган фикрни таъкидлаган ҳолда унга қуйидагича яқун яшаш мақсадга мувофиқ: ўз олдига қўйган мақсадларни рўёбга чиқарадиган ташкилотгина муваффақиятга эришган деб баҳоланади.

Ташкилот қай йўсинда муваффақиятга эришиши мумкинлиги тўғрисида мулоҳаза юритилса, унда ихчам тарзда мана бундай тушунтириш мумкин:

Муваффақиятнинг асоси бу -

- унумдорлик	} дир
- тежамкорлик	
- самарадорлик	

Ташкилотда ишни ташкил қилишнинг асосий йўналишлари:

- биринчидан, мақсадни белгилаш;
- иккинчидан, мақсадга эришиш учун қарор ишлаб чиқиш ва уни амалга оширишга интилиш;
- учинчидан, менежмент муҳитига ижобий таъсир этувчи омилларнинг такомиллашувини таъминлашни режалаштириш, чунончи:
 - бозор муносабатларнинг иқтисодий, ижтимоий, ижтимоий психологик табиати ва ҳолатини аниқлаш;
 - муассасадаги ҳўжалик алоқаларини йўлга қўйиш;
 - менежмент фаолиятини самарали ташкил этиш;
 - умумиқтисодий ва умумсиёсий омилларни ҳамда илмларни изчил ўрганиш;
 - янги ғояларни яратиш ва уларни моддий маҳсулга айлантириш учун курашиш;
 - янгилик яратиш жараёнида маънавий ва ижтимоий жавобгарликни тўлиқ ҳис этган ҳолда ташкилий стратегияни такомиллаштириш ҳамда уларни ўзгартириб боришда мустақил ёндашувни амалга ошириш ва хоказо.

Хар доим бирон-бир фаолиятга киришдан олдин, аввал унинг мақсадини аниқлаш лозим, чунки у муваффақиятнинг гаровидир.

Агарда мақсад аниқ белгиланса, бунда фаолиятнинг ижросига иштирокчилар ўз қобилияти ва истеъдодини тўла сафарбар қила олади.

Шунинг учун мақсад - бу шахсни эришишга, эгаллашга, бажаришга интилувчи, илҳомлантирувчи орзусининг мажмуасидир.

Шуни алоҳида таъкидлаш керакки, инсон ҳеч қачон муайян мақсад билан чегараланиб қолмайди. Шунинг учун унинг ҳаётий мақсадлари хилма-хил бўлганлиги туфайли уларни туркумлашга интилади.

Одатда инсонда умумий ёки асосий, хусусий, реал, бош, истиқбол сингари мақсадларнинг мажмуаси мужассамлашган бўлади. Уларни рўёбга чиқариш муайян ўзига хосликка асосланган ҳолда кечиши мумкин.

Энди ташкилотнинг мақсадига қисқача тўхталадиган бўлсак, кўпроқ фойда олишга қаратилганлигини таъкидлаб ўтиш жоиз. Лекин ташкилотда ҳам мақсадлар хилма-хил моҳиятга ва кўринишга эга.

№	Мақсадни туркумлаш белгилари	Мақсадлар
1.	1.	1.
1.	Умумжамяят миқёсидаги муносабатларни акс эттиришга биноан.	• Сиёсий мақсадлар: • иқтисодий мақсадлар • социал мақсадлар: • маънавий-маърифий мақсадлар • халқаро муносабатлар ва ҳоказо.
2.	Менежмент поғоналари (даража-лари) кўламига кўра	• ҳудудий менежмент мактеби • мамлакат мақсадлари • вилоят мақсадлари • туман мақсадлари • қишлоқ мақсадлари • ишлаб чиқариш мақсадлари • тармоқ мақсадлари • ташкилот (фирма) мақсадлари • яқка ходим мақсади
3.	Амалга ошириш муддатига кўра	• жорий мақсадлар • истиқбол мақсадлари
4.	Менежментнинг содир бўлишга тааллуқли	• узлуксиз қундалик мақсадлари • муваққат мақсадлар
5.	Кутилган натижаларга алоқадор	• бир марталик мақсад • шировард мақсадлар • оралик мақсадлари
6.	Мураккаблик даражасига қараб	• оддий, анъанавий мақсад • муаммоли мақсадлар • инновацион мақсадлар ва ҳоказо.

Менежмент мақсадининг туркумлари ва турларини таснифлашдан кўриниб турибдики, мақсадлар ўзаро боғлиқ бўлиб, муайян иерархияга.

яъни юқори ва қуйи мақсад даражаларига ажратилиши, бир мақсад эса бошқа бир мақсадга бўйсунishi мумкин. Менежмент мақсадига қўйиладиган асосий талабларнинг ҳар қайсиси жамият эҳтиёжини кондирishiга қаратилган бўлиб, мажмуавий кўринишга эгадир.

Мақсад олдига қўйиладиган талаблар	Изоҳлар
Бир маъноли ва аниқлиги	Агар сиз қаёққа боришни билмасангиз, у ҳолда бирор йўлни танлашнинг нима кераги бор? Манзилни аниқ мақсад қилиб олмаган елканли қайикқа ҳеч қандай шамол ҳамроҳ бўла олмайди.
Реал бажарилиши мумкинлиги	Мақсад - бу бамисоли мумкин бўлган реал мақсадни ўз олдидан қўйишимиз маъқул.
Меъриий ва миқдорий ўлчовга эгаллиги	Миқдор ўлчови, меъриига риоя қилмаслик режалаштирилган мақсаднинг бажарилмаслигига олдидан замин тайёрлаш демакдир.
Барча бажарувчиларга тушунарлилиги	Мақсад ва ундан қўйиладиган пировард натижа барчага тушунарли ва содда тилда етказилиши муваффақиятни таъминлайди.
Таркибий бўлимлар ва масъулият бўйича аниқлиги.	Ҳар бир фаолият тури ва ҳар бир масъул шахс бўйича мақсад батафсил тақсимлаб чиқилган бўлиши лозим.
Кўп қирралилиги	Бу - умумий, бош мақсаднинг ҳусусий ва яққа мақсадларга бўлинишини талаб қилишдир.

Масалан, ташкилотни иш ўринлари билан таъминлаш, иқтисодий барқарорлик, шахслараро муҳит, экологик мусавватлик ва бошқалар. Уларнинг таҳлилидан келиб чиққан ҳолда ташкилий фаолият мувофиқлаштилади.

Мақсаднинг аниқлиги инсоннинг унга нисбатан:

- 1) бўлажак ҳаракатларини қандай олиб боришлигини;
- 2) фаолиятнинг устувор йўналишини;
- 3) аниқ соҳага ва ишга ихтисослашувини;
- 4) ўз фаолияти жабҳасининг қайси бири ўта зарур эканлигини;
- 5) эришган натижаларини доимий баҳолаш, кўзланган пировард натижага етиш йўлидаги интилишларини кучайтиради.

Бошқарувда мақсаднинг аниқлиги ўта зарурий омил ҳисобланиб, унинг асосида:

- а) бошқарув функциялари;
- б) бошқарув усуллари;
- в) бошқарувнинг тизилмавий таркиблари;
- г) ходимларни танлаш ва ишга жойлаштириш каби ишларнинг мажмуаси ижтимоий муҳитга мувофиқлаштирилади.

Мақсаднинг аниқлиги фаолиятнинг реал томонга йўналтирилишга олиб келади. Шу ўринда менежмент мақсади қўйиладиган талабларга нисбатан эътиборни кучайтириш муҳим аҳамиятга эга.

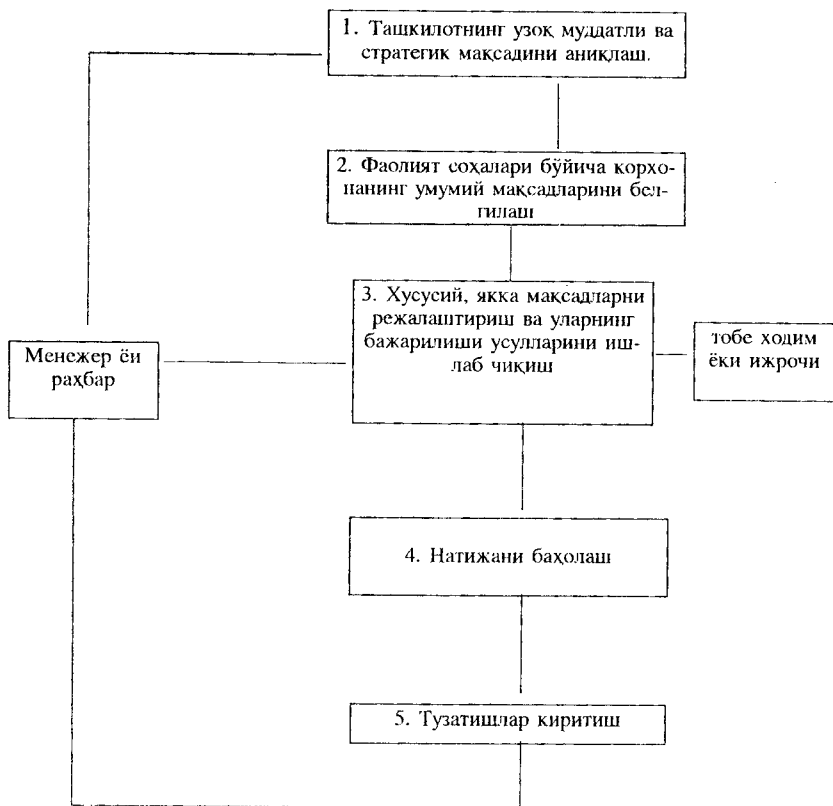
Ташкилий фаолиятга мақсадли ёндашув усули ва мақсадли менежмент идора қилувининг муайян тизими бўлиб, унда иккита унсур бири бири билан узвий боғлангандир;

Мақсад (пировард натижа)

Н а з о р а т

Бу усулнинг моҳиятини қуйидагича изоҳлаш мумкин: ҳар бир менежер юқори поғонадан бошлаб, то қуйи поғонагача ўзининг аниқ мақсадига, уни амалга ошириш режасига эга бўлиши шарт. Бу ҳозирги даврнинг асосий эҳтёжи ва талабидир.

Мақсадли ёндашув усулининг поғонаси қуйидаги шаклга эга бўлиши мумкин.



Биринчи поғонадаги мақсадлар корхонанинг стратегик режалаштирилишига тааллуқлидир. Уларни корхонанинг юқори поғонасидаги менежерлар ишлаб чиқадилад. Улар улкан масалаларни аниқлашга, корхона ички қадриятларини ва ривожланиш стратегиясини яратишга масъулдир-

лар ҳамда ўрта бўғин менежерларининг ишларини бошқарадилар. Иккинчи поғонадаги мақсадлар олий ва ўрта даражадаги менежерлар томонидан белгиланади. Улар унчалик узок маддатли бўлмаган, аниқ даврга мўлжалланган мақсадлардан иборатдир. Одатда, бу мақсадлар корхонанинг аниқ фаолиятига дахлдор соҳалари миқёсига алоқадордир.

Буларнинг туркумига:

- ишлаб чиқариш мақсадлари;
- молиявий мақсадлар;
- меҳнатни ташкил қилишдан кутиладиган мақсадлар;
- маркетинг мақсадлари;
- рентабелликни таъминлашга қаратилган мақсадлар қиради.

Шуни таъкидлаш жонзки, маънавий-маърифий мақсадлар шахслараро муносабат мақсадлари туркумига қиради.

Учинчи поғонадаги мақсадлар - мақсадли менежментнинг ўзати ҳисоблаб чиқилади ва режалар тузилади. Бу поғонадаги менежерларнинг вазифаси - ҳар бир ходим олдидagi мақсадни аниқлаш ва уларни амалга ошириш бўйича аниқ усул ҳамда воситаларни яратишдан иборатдир.

Тўртинчи поғонада - корхонанинг эришган натижасига, яъни мақсаднинг қай даражада бажарилганлигига баҳо берилади. Бу вазифани унинг юқори поғонадаги раҳбарлари бажарадилар ва ниҳоят, мақсадли ёндашув усулининг сўнгги бешинчи поғонасида олдидан қабул қилинган режаларга айрим тузатишлар киритиш масаласи туради.

Шундай талаблар асосида ишлаб чиқилган мақсадгига ташкилий фаолият муваффақиятини таъминлай олади, ҳолос.

Ташкилотдаги ҳолатнинг тавсифномаси муаммосини таҳлил қилишни Т.Питерс ва С.Уотерменларнинг куйидаги сўзлари билан бошлаш айни муддао булур эди: “Яхши менежерлар нафақат пул топадилар, балки кишилар турмуш тарзини ҳам яратадилар”.

Самарали менежментни амалга ошириш кенг кўламли ишларни амалга ошириш билан кўнрок боғлиқ бўлса-да, лекин аслида куйидагиларни:

- а) ўз шахсий мақсадини аниқлаш;
- б) ўзини ва ўзгаларни ҳолисона баҳолай билиш;
- в) ўз вақтини тўғри тақсимлаш;
- г) ўз вақтида ва айнан мақбул қарорларни қабул қилиш;
- д) фаол фаолият кўрсата олиш;
- е) стресс ҳолатини бартараф этиш;
- ж) ўзини ўзи назорат қилиш;
- з) меъёрий даражада қийиниш ва гўзал яшаш сингари муаммоларни ҳал этиш билан боғлиқдир.

Таъкидлаб ўтилган индивидуал шахсий сифатларнинг мажмуаси менежмент соҳасида ўз фаолиятини ўзи бошлаган ҳар бир ходим қобилияти ва маҳоратини тўлиқ намоён этишига имконият яратади. Қолаверса, ҳар бир алоҳида олинган ходимнинг:

- шахсий аниқ мақсадининг мавжудлиги;
- шахсий қадр-қимматининг англаганлиги;

- ўзгарувчан, қарама-қарши, мураккаб ҳолатларни тушуна олиш орқали уларни ҳал этиш маҳоратига эга эканлиги;

- фавқулудда ва кутилмаган ҳолатларда юзага келган муаммоларни ҳал этиш бўйича қарорлар қабул қилиш ва уларни амалга ошира олиш сингари сифатларни намоён қилиш ташкилот фаолиятини самарали юри-тишга кенг имкониятлар очиб беради.

Ташкилий фаолиятни янада самарали уюштириш учун ундаги психо-логик ҳолатнинг ўрни ва роли ҳақида мулоҳаза юритиш жонз.

Тажриба шуни кўрсатмоқдаки, ташкилотнинг муваффақиятга эришу-ви 85 фоиз унда фаолият кўрсатаётган кишиларнинг меҳнатга нисбатан хоҳишларига, шунингдек, уларнинг ўзаро муносабатлари ва муносиб маҳоратига боғлиқдир. Айнан мана шу ҳолатлар психологияга алоқадор омиллар ҳисобланади.

Менежментдаги асосий психологик принциплар ривож тарихига на-зар соладиган бўлсак, ўзидан ўзи ривожланувчи бозор иқтисодиёти ти-зилмасининг уч тарихий даврини кузатиш мумкин:

1) XIX асрнинг охиридан то 1935 йилларгача бўлган даврда асосий омил сифатида - моддий рағбатлантиришга жиддий эътибор қаратилди, шунингдек, ташкилий тузилма, меҳнат ҳавфсизлиги, ходимлар укуви ҳам диққат марказида туради.

2) 1935 йилдан то 1960 йилларгача “инсоний муносабатлар доктри-наси” (асосчиси Э.Мейо) жорий этила бошланди; унда биринчи ўринда ахлоқий жихатидан рағбатлантирув қўйилади ва порасмий етакчиларнинг ролига катта эътибор берилади.

3) 1960 йиллардан эътиборан стресс билан курашиш меҳнат фаолия-ти ходимларни танлаш ва жой-жойига қўйиш омиллари ҳукм суради.

Маълумки, бўйсунувчи ходим ўзини тўлиқ намоён қилиш учун шарт-шароитлар яратишга киришади ва бунинг натижасида шахсий фа-оллик кучаяди.

Учала тарихий даврни бирлаштириб турувчи “инсонга ёмон муноса-батда бўлиш - фойдали эмас” деган оддий прагматик ёндашувни ижтимо-ий психологияда мустаҳкам жой эгаллаганлигини кузатиш мумкин.

Бугунги кундаги ташкилий ривожланиш моҳиятига тўхталиб ўтадиган бўлсак, у ҳолда ташкилий ривожланиш нима? деган саволни муаммо сифатида муҳокамага қўйилиши мақсадга мувофиқдир.

Шунинг учун ташкилий ривожланиши - кишиларнинг камолатидир. Жаҳон психологияси маълумотларига қараганда, ташкилий ривожланиш куйида келтириладиган беш босқичдан иборат бўлиб, унда муҳитнинг ҳолати бевосита акс эттирилади.

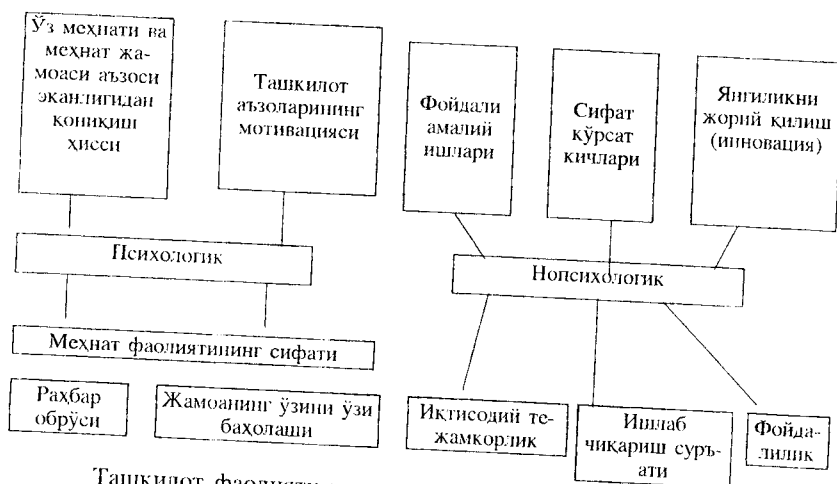
Бос- қич- лар	Босқич но- ми, шифри	Афзаллик томони	Камчиликлари
1.	1.	1.	1.
1.	Илк босқич	Фаолиятга киришувнинг аниқ мақсади, юксак мотив асосига	• Тажрибанинг етишмасли- ги

		қурилганлиги: • Ўзаро алоқанинг юқори даражадалиги • Ҳар бир мутахассиснинг ўз ўрнини эгаллаганлиги • Қарорларнинг айнан ўз вақтида қабул қилиниши ва бошқалар.	• Айрима камчиликларга аҳамиятсиз қаралиб, уларга ўз вақтида тўғри баҳо берилмаслиги.
2.	Ташкил этиш ва ҳамкорлик босқичи	• Фаолиятнинг уйғунла-шуви ва назоратнинг кучайиши • мансаб, бурч, жавобгар-лик каби фаолият асос-ларининг тартибга солиб турилиши • ўзаро ишонч руҳидаги алоқалар қарор топиши • тадбиркорлик асосида ишда аниқ, тизим ва тар-тибга катъий риоя қили-ниши	• фаолият жараёнининг се-кин кечиши • Оралик мақсадларининг кўпайиши. • Айрим ходимларда аса-бийлик ҳолатини куза-тилиши
3.	Уйғунлашиш ва ри-вожланиш босқичи	• ҳамкорликка амал қилиниши • ҳар бир шахс меҳнати-нинг ҳамкорлари томо-нидан баҳоланиши • яхлит жамоавийликни ан-глаш негизида ходим-лар куч-гайратининг кўтарилиши • юксак маъсулиятлилик туйғуси туфайли меҳнат суръатининг ўсиши	• Улканлик - катталик ва гўзаллик белгисининг камайиши
4.	Жадал ўсиш бо-сқичи	• Ишлар кўламининг ўта кен-гайиши. • Ходимлар сонининг ор-тиши. • Ҳокимият нуфузининг ўсиши	• ҳолатларни тўлиқ назо-рат қилиш имконининг па-сайиши • маъсулият ҳиссининг су-сайиши • ахборотларнинг етиш-маслиги • ўзаро бир-бирини ан-глашнинг йўқолиши • ишларнинг ўз муддатида бажарилмаслиги • Асабийлик туйғуси ва ни-золи вазиятларнинг юзага келиши
5.	Бюрократ-лашбосқичи		• Юзаки фидоийликнинг намоён бўлиши • Ҳисобларга тайёргарлик-нинг бошланиши • "Асосий ишлар" ҳақида қўғозбозликнинг кучайи-

			ши • Асосий мақсаднинг иккинчи даражаликка айланиши • Харажатларнинг кўпайиши • Буйруқлар моҳиятининг ўзгариши
--	--	--	---

Албатта ташкилий ривожланиш босқичларини босиб ўтиш даврида муассасада ижодкор ақлий кучларнинг потенциали вужудга келади. Улар томонидан ўз фаолиятининг барча жабҳаларида шахсий қобилиятлари ва маҳоратини намоён қила олиш учун ижтимоий психологик шарт-шароитларнинг мавжудлиги, уларнинг бундан тўлиқ моддий ва маънавий қониқиш ҳиссини ҳосил қилиш орқали ташкилотда вужудга келган ҳар хил муаммоларни бартараф этиш имконияти туғилади.

Ташкилотнинг ижтимоий психологик ҳолатини ўрганиш жиҳатлари кўн кирралидир. Мазкур муаммонинг ёритишда қуйидаги чизмадан фойдаланиш мақсадга мувофиқ:



Ташкилот фаолияти таъсир этувчи ички ва ташқи омиллар - менежментнинг ўзаро боғлиқ унсурлари сифатида талқин қилиш ҳозирги давр учун муҳим аҳамият эга. Чунки ташкилот бир турдаги ишни бажарувчи одамларнинг гуруҳидир, деган таърифни ривожлантира бориб мураккаб ташкилотларда бир неча бўлимлар ўзининг функционал белгиларига кўра ташкил этилиши мумкинлиги ҳақида қисқача маълумот берилиши лозим. Шунингдек, корхона ичида функционал жиҳатидан ихтисослашган бўлимларни ташкил этишнинг олдида қўйиладиган талаблар ҳақида тўхталаш мутлақо зарур:

а) ишлаб чиқаришнинг турларига биноан;

б) жойлашув, яъни ҳудудларга кўра;

в) истеъмол бозорларига қараб;

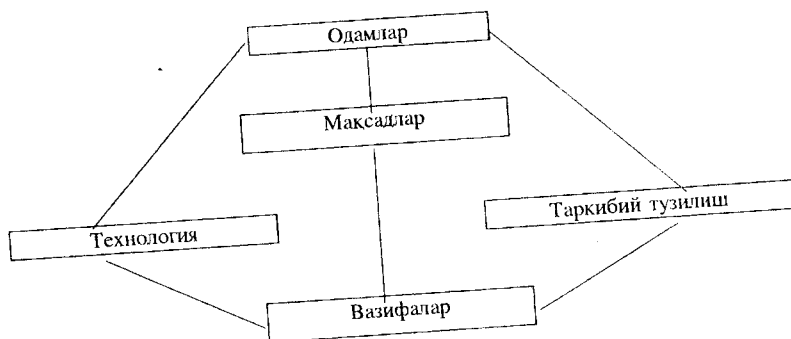
г) фаолият турига оид.

Ушбу талаблар айнан ташкилотнинг фаолиятига менежмент тизимининг ўзаро боғлиқ унсурлари сифатида таъсир этувчи ички ва ташқи омиллар эканлигига батафсил тўхталишни таъқозо этади.

Бунда мазкур муаммони икки қисмга бўлиб ўрганиш айти мумкин:

а) ўқитувчи даставвал ташкилот фаолиятига таъсир этувчи ички омиллар ҳақида ўз фикрини баён қилмоғи;

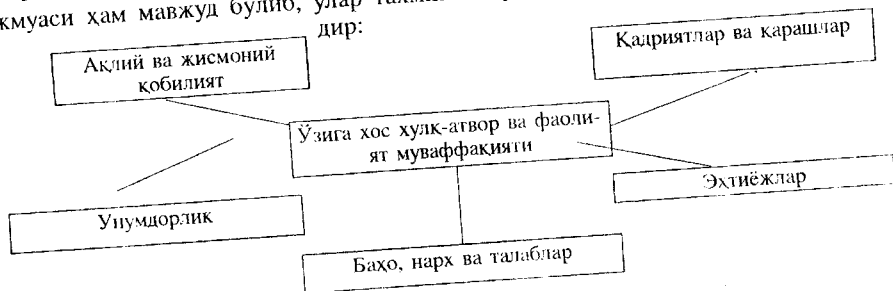
б) сўнгра уларнинг ўзаро боғлиқлиги муаммосига нисбатан талабалар диққатини тортиш мақсадга мувофиқ.



Ташкилот фаолиятига таъсир этувчи омилларнинг ўзаро боғлиқлиги: биринчидан, алоҳида олинган шахслар; иккинчидан, жамоалар, гуруҳлар; учинчидан, раҳбарнинг характери;

каби сезиларли омиллар ролини ўйнайди.

Ташкилотнинг ҳар бир аъзоси фаолиятида таъсир этувчи омиллар мажмуаси ҳам мавжуд бўлиб, улар тахминан қуйидагича кўринишга эгадир:



Энди ташкилот фаолиятига таъсир этувчи ташқи омиллар юзасидан кискча мулоҳаза юритамиз.

Ташқи омил ташкилот фаолиятига катта таъсир этувчи механизм бўлиб, мазкур муаммоларнинг қандай ҳал этилишини ва уларнинг муваффақиятини таъминлайди. Образли қилиб айтганда, ташкилот худди биомавжудотга ўхшаб кетади; буни табиатшуносликка оид қуйидаги фикрлар тасдиқлайди. Чарльз Дарвиннинг эволюция назариясидан келиб чиқадиган хулоса шундан иборатки турларнинг яшаб қолишига бош сабаб - уларнинг ташқи таъсир омилларига мослаша олганликларидандир.

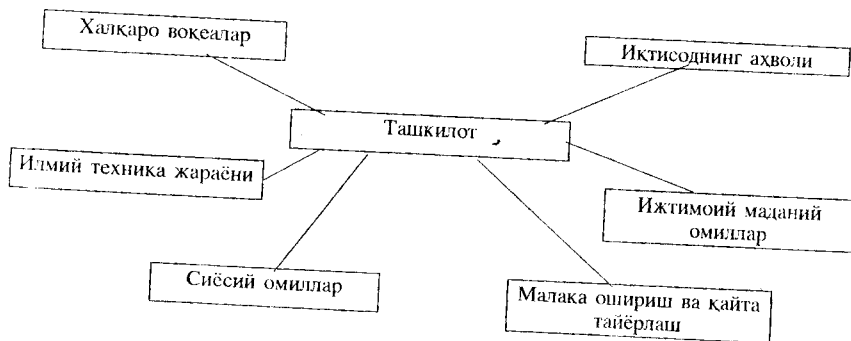
Ташкилот ҳам худди шунга ўхшаб кетади, чунки у фақат мана шу дарвинизм таълимотига амал қилган тақдирдагина муваффақиятга эриша олади, холос.

Ташкилотга таъсир этувчи ташқи омилларни икки турга бўлиб ўрганиш оқилона ёндашиш ҳисобланади.

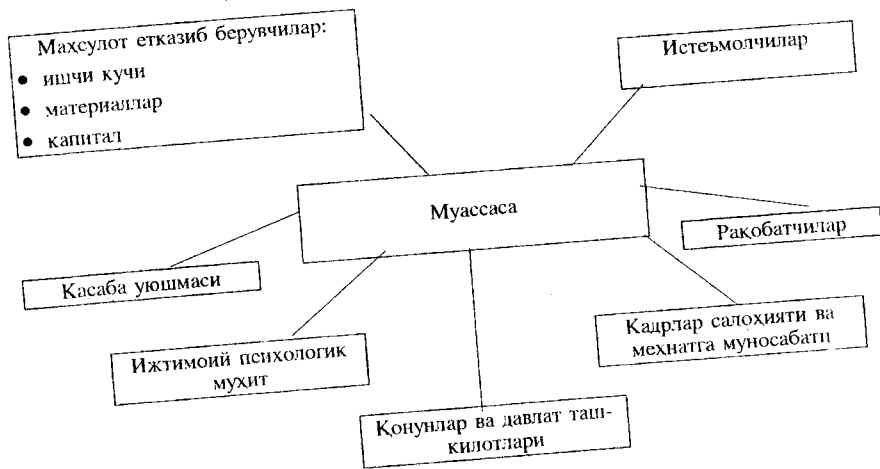
- а) ташкилот фаолиятига бевосита таъсир этувчи ташқи омиллар;
- б) ташкилот фаолиятига билвосита таъсир этувчи ташқи омиллар;
- в) фан тараққиётининг олдинги давларида ташқи омил сифатида фақат иқтисодий ва техник ҳолатлар кўпроқ ҳисобга олинган бўлса, бу нарсга ҳозирга келиб:

- 1) ижтимоий қадриятлар: (шахслараро муносабатлар);
- 2) сиёсий кучлар, жамоа ташкилотлари;
- 3) ижтимоий психологик муҳит (макро, микро и мизе);
- 4) хусусий ва экологик жавобгарлик масъулияти каби геополитик ва глобал масалалар долзарб бўлиб бораётганлигини таъкидлаб ўтиш жоиз.

Билвосита таъсир кўрсатувчи



Бевосита таъсир кўрсатувчи омиллар



Менежмент психологияси фани қуйидаги йўналишлардан, жумладан:

- 1) Муомала психологияси;
- 2) Ижтимоий тренинг назарияси;
- 3) Инсонийлик, яъни гуманистик психологияси (асосчиси - психолог К.Роджерс 1902-1987);
- 4) Ташкилот аъзоларининг ғоявий-сиёсий мослиги, фаоллик ва ташиқлотчилик хусусиятлари;

- 5) Ахлоқий - этик хислатлари;
- 6) Тарбиявий-педагогик ғазилатлари;
- 7) Ташкилий ишчанлик қобилияти қабилардан узвий боғлиқ тарзда фаолият кўрсатади.

Ҳар бир ходимнинг бундай кўламдаги психологик портретини яратиш - менежмент жараёнида ўзига хос муносабатни қарор топтиришга ва ўзаро ҳамкорлик фаолиятини амалга оширишга имкон беради.

У қуйидаги кўринишда ифодаланиши мумкин:



Установка эҳтиёж

Шунинг алоҳида таъкидлаб ўтиш керакки, интеллект инсон психологиясининг энг мураккаб ва кўп қиррали маҳсули ҳисобланиб, билиш жараёнлари устига қурилади. Менежернинг интеллектуал фаолияти ташкилот тақдири учун муҳим аҳамият касб этиб, унинг тўлиқ тавсilotи кейинги материалларда берилиши мўлжалланган.

Юқоридаги фикрдан келиб чиққан ҳолда, интеллектни ривожлаштириш мумкинми? деган саволни аудитория ҳукмига ҳавола қилиш жоиз. Шу ўринда олдинги чизмада келтирилган интеллектни намоён этувчи ҳар бир жараёнга талаба ўзининг муносабатини билдиришга йўналтириш алоҳида аҳамиятга эга.

Одатда интеллектни ривожлантириш учун қуйидаги тақлифлар ҳавола қилинади:

- ўз ихтисослиги бўйича интеллект даражасини аниқлаш;
- ҳар томонлама кснги билимлар мажмуасини эгаллаш;
- мураккаб ва ностандарт вазиятларда қарор қабул қила олиш;
- интеллектуал фаолиятда билим билан ҳаракат бирлигига эришиш ва ҳоказо.

Таъкидлаб ўтилган интеллектнинг ҳар томонлама етук ва юксак бўлиши учун ташкилот қошида психологик хизматни йўлга қўйиш алоҳида аҳамият касб этади. Мазкур хизмат қуйидаги имкониятларни очиб беради:

- 1) ходимларнинг касбий яроқлигини аниқлаш ва шунга кўра тавсиялар ишлаб чиқиш;

- 2) ходимларнинг интеллектуал имконияти, заҳираси, савияси, тайёр-гарлик даражаси кўрсаткичини белгиш орқали уларни менежмент фаолиятига жалб этиш;
- 3) ташкилотни таҳлил этиш ва шу асосда фаолиятнинг мақсадга мувофиқлиги ёки мувофиқ эмаслиги ҳақида далиллар келтириш ҳамда баҳолаш;
- 4) ташкилотда шахслараро турли шаклдаги муносабатларни ва психологик муҳитни тадқиқ этиш;
- 5) ходимлар малакасини ошириш бўйича аниқ кўрсатмалар ишлаб чиқариш ва мустақил билим олиш учун зарур шарт-шароитлар яратиш.

Шундай қилиб, муассасада менежмент фаолиятини ташкил қилишда психологик усулларнинг бошқа қатор усуллар билан мажмуали равишда қўллаш ҳамкорлик фаолиятини йўлга қўйишнинг энг самарали асоси сифатида хизмат қилиши мумкин.

Менежернинг тавсифномаси. унинг қобилияти ва истеъдодининг даражалари (умумий, аниқ, махсус), шахсий фазилатлари фаолиятни самарали амалга оширишда муҳим роль ўйнайди.

Менежер фаолияти услублари ва уларнинг тавсифномалари:

- а) авторитар (дастурий);
- б) демократик (хайъатий);
- в) нейтрал (бетараф);
- г) новаторлик - аналитик;
- д) хайрихоҳлик;
- е) самарали раҳбарликнинг эҳтимоллик модели ва бошқалар ҳозирги

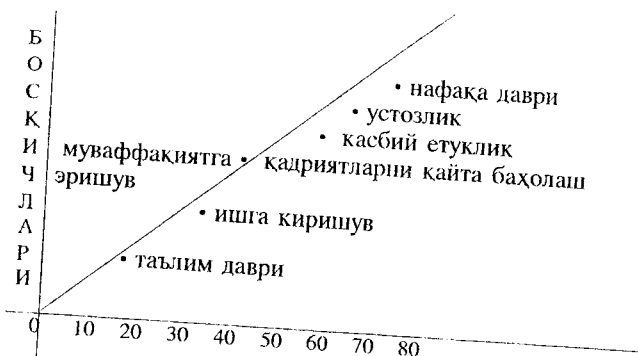
давр учун заруриятдир.

Мамлакатимизда амалга оширилаётган улкан ислохотларнинг муваффақияти кўп жиҳатдан менежернинг фидойилиги, ватанпарварлиги, билимдонлиги, маънавий-ижтимоий фазилатларнинг эгаси (субъекти) эканлигига боғлиқ.

Менежернинг психологик қирраларини ўрганиш ушбу саволни тўлиқроқ очиб бериш имкониятини яратади:

- таржимаи ҳолининг тавсифномасига биноан;
- қобилияти ва истеъдодига тааллуқли;
- шахсий фазилатларига кўра.

Менежментни муваффақиятли амалга оширишда таржимаи ҳол тавсифномасининг ўзига хос аҳамияти мавжуд.



Ёш кўрсаткичи инсон ҳаётининг ишчанлик босқичлари билан тавсифланади.

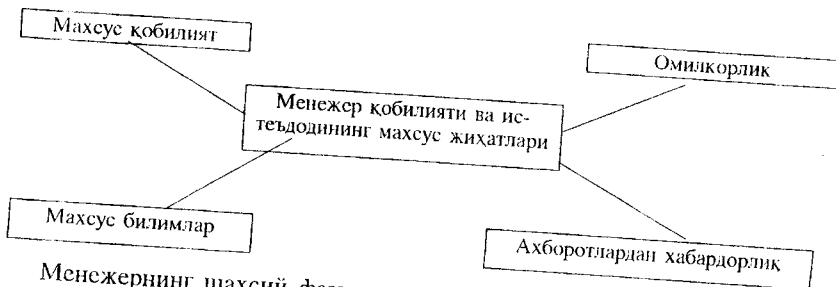
Жаҳон психологияси тажрибасининг кўрсатишича, раҳбарнинг қобилияти ва истеъдоди икки туркумдан иборатдир:

- умумий (интеллект);
- махсус (билим, қобилият ва шунга ўхшаш).

Менежментни самарали таъминлашда қобилият ва истеъдоднинг умумий аҳамиятли таркиблари муҳим аҳамиятга эга.

унинг қобилияти ва истеъдоди	унинг мотивацияси	унинг тажрибаси	юқори мансабдагилар билан муносабати	гуруҳ билан муносабати	раҳбарлик самарадорлиги
------------------------------	-------------------	-----------------	--------------------------------------	------------------------	-------------------------

Менежер қобилиятининг махсус жиҳатлари қуйидаги шаклий кўринишга эга бўлиш мумкин.



Менежернинг шахсий фазилатлари ҳамкорлик фаолиятини самарали йўлга қўйишда катта аҳамият касб этади, чунончи:

- таъсир ўтказа олиш;
- ўзига ишонч;
- ижодкорлик;
- ҳис-ҳаяжон вазминлик;
- стрессга бардошлик;

- мақсадга эришишда собитқадамлик;
- тadbиркорлик;
- мустақиллик;
- мулоқотда очкилик;
- масъулиятни хис этиш ва бошқалар.

Ўзида юксак сифатларни мужассамлаштирган шахсгина менежер бўлиши ва бу борада ўзига хос йўл тутиши имконияти мавжуд. Ижтимоий психологик маълумотларга асосланган ҳолда куйидагига таъриф бериш мумкин.

Ўз қобилияти ва истисдодини намойиш қилиш туфайли шахсий таъсирини бир манбадан иккинчи манбага ўтказа оладиган субъект даражасига эга бўлган инсон менежер деб аталади.

Менежер олдига қўйиладиган талаблар хилма-хил бўлиб, улар нафақат психологик, балки кўпроқ иктисодий прагматик характерга ҳам эгадир.

Менежер олдига қўйиладиган талаблар мажмуаси куйидагичадир.

Қарашларининг кенг қамровли бўлиши ёки глобал ёндашувни амалга ошира олиш

Мақсадни аниқ кўра олиш

Қўламини аниқ тасаввур қила билиш

Ўзгалар фикрини тингловга тайёр туриши ёки "яхши тингловчи бўлиш"

Журъатли, қаъиятли ва мардлиги

Холислик, беғаразлик, тўғрилик каби сифатларнинг эгаси эканлиги

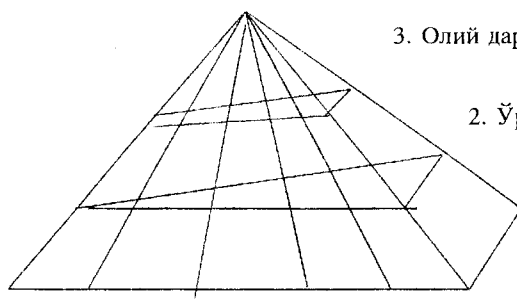
Тиришқоклик билан ишлаши ва уздуксиз ўқиши

Ўз ихтиёридаги имкониятларни тўлиқ ишга солиш орқали барқарорлик ва ҳамжихатлик муҳити ҳукмрон бўлган жамоани шакллантира олиш

Шахсий таровати ва соғлом бўлиши

Мазкур талабларга тўлиқ жавоб бера олган шахсгина менежерликни юқори даражада амалга ошира олади.

Ташкилотда амалга ошириладиган меҳнат тақсимотидан менежментликнинг турли даражалари келиб чиқади. Қўлаб мураккаб тузилмавий ташкилотларда ўз обрўзлари ва мавқеаларига мос равишда ҳар бир иродатвий соҳа бўйича ўз хизмат доирасида маълум жой эгаллайди ва асосан меҳнат биржасида фаолият самарадорлиги учун жавобгар ҳисобланади. Мазкур жавобгарлик бошқарувнинг иерархияли принципитга бутунлай мос келади.

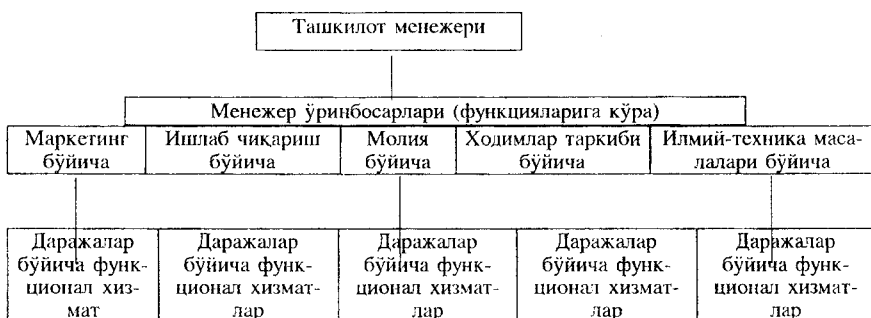


3. Олий даража

2. Ўрта даража

1. Қуйи даража

Иерархиявий тузилманинг хилма-хиллигига биноан ташкилот фаолиятини амалга ошириш даврида маълум талабларга асосланиб менежментлик поғоналарини аниқ белгилаш мумкин. Ташкилотни идора қилишнинг поғонали тузилмасини таҳлил қилишга қараганда менежерлик даражаси хилма-хил кўринишга эга.



Менежментликнинг турлича даражаларига асосланиб амалга оширилиши, менежернинг ташкилотдаги обрўси ва мавқеини белгилаб беради.

Ушбу муаммо моҳиятини очишда менежер обрўсининг 3 шакли тўғрисида маълумот беришдан бошлаши ижобий самаралар беради. Улар қуйидаги таркиблардан таркиб топади:

- а) ахлоқ ва одоблигига биноан;
- б) вазифасига кўра;
- в) расмий.

Менежер обрўсининг биринчи икки шакли психологик нуфузини, охиригиси эса мансабига нисбатан мавқеини ифодалайди.

Психологик маълумотларда таъкидланишича, менежер расми, яъни ўз мансаби орқали бўйсунувчиларига нисбатан таъсирини фақат 65 фоизгача ўтказа олса, қўшимча тариқасида ўзининг психологик обрўси ёрдами билан бундай таъсир этиш даражасини 100 фоизга кўтарини мумкин.

Юқоридаги фикрлардан келиб чиққан ҳолда қайси бир шакл орқали мавқеини янада мустаҳкамлаш эҳтимоли мавжуд деган саволни қўйиш мантқан нотўғридир. Негаки, бунда фикр умуман бошқа объектга қаратилгандир.

Тасаввур қилинг, агарда менежер мутахассис сифатида ўзини намоён қила олмаса, у инсонийлик сифати юқори бўлган тақдирда ҳам таъкилотга ҳеч бир фойда келтира олмаслиги мумкин. Ўз касбини чуқур билмаслик аста-секинлик билан ташкилот аъзоларининг унга нисбатан ғазабини уйғотиши, айниқса, ижтимоий мавқелари паст шахсларда эса бу ҳислат яққол қўзга ташланади. Оқибат натижада бундай ҳолат менежернинг одобига ҳам салбий таъсир қилмай қолмайди.

Ижтимоий психологик таъкилотдан келиб чиққан ҳолда мана бундай таъриф бериш мумкин: менежернинг обрўси - унинг ўз вазифасини удда-лай олиши, билимдонлиги, қатъий мосликка эгаллиги, шахсий фазилати ва характер ҳислатлари туфайли юксак муваффақиятга эришиш мажмуасидир.

Менежернинг асосий вазифалари қуйидагилардан иборатдир:

- 1) маъмурий (режалаштириш, ташкилий, одамларга раҳбарлик, мотивация ва назорат);
- 2) эксперт - маслаҳатчилик (етук мутахассис сифатида энг мақбул ташкилий жараёни амалга ошира олиши, суҳбатлар, маслаҳатлар шаклида бўйсунувчиларни назорат қилишни йўлга қўйилиши ва бошқалар);
- 3) ваколатчилик (ташкилотнинг рамзи сифатида ички ва ташқи муҳитда ўз ролини бажара олиши);
- 4) тарбиявий (доимий, мунтазам равишда тенглик асосида муайян одоб принципларига амал қилиши, ижобий анъаналарни қўллаб - қувватлаши, жавобгарликни ўз зиммасига олиши ва бошқалар);
- 5) коммуникативлик (маълумотлар билан алмашинуви);
- 6) инновацион (ноанъанавий янги услубларни жорий қилиш орқали ташкилот фаолиятининг самарадорлигини янада юқори бўлишига эришиш).

Менежер ўз вазифаларини юксак савияда бажара олган тақдирдагина, ўзининг бўйсунувчиларига нисбатан таъсири ортиб боради ва ташкилот фаолияти янада самарали кечади.

Менежментнинг психологик асослари фанининг энг долзарб муаммосидан бири - бу муайян услубга эгалликдир. Ҳар бир инсон ўз ҳаёти давомида у ёки бу услубга дуч келади, аммо шунинг таъкидлаб ўтиш керакки, деярли ҳеч қайси даврда аниқ бир соф ҳолдаги услубнинг ўзи намоён бўлмайди.

Менежер учун аҳамиятли ҳисобланган услублар тавсифи мавжуд бўлиб, улар қуйидаги кўринишга эга.

Расмий томони		мазмуни
Авторитар услуб		
Ишчан, киска кўрсатмалар; Куч билан изоҳланишлар, маън этишлар; Тилдаги аниқлик, саломлашиш одоби; Мактовлар ва жазолашларнинг субъективлиги; Хис-ҳаяжон акс эттира олмайдиган усуллари ишлатиш тизимлиги эмаслиги; Гуруҳдан ташқаридаги раҳбарнинг нуқтаи назари; Йўриқномалар, таклифлар сифатидалиги; Маълумотлар дўстона руҳдалиги; Мактов ва жазолашлар масла-ҳатлар йўсинидалиги; Кўрсатмалар ва ман этилишлар - мулоҳазалар ёрдамида гуруҳ ичида раҳбарнинг шахсий нуқтаи назари;		Гуруҳдаги ишлар тўлиқ кўламда раҳбар томонидан олдиндан режалаштирилганлиги; Фақат яқин максадлар аниқланганлиги, келажакдагилари номатўмлиги; Раҳбар овозини ҳар қилувчи эkanлиги; Тадбирлар олдиндан эмас, балки гуруҳ ташаббуси ишлаб чиқилиши; Таклифлар амалга оширилиши учун ҳамма жавобгарлиги; Бўйсунувчиларнинг барчалари нафақат таклиф этади, балки муҳокамада ҳам иштирок қилишлиги.
Нейтрал услуби		
Мактовлар ҳам, жазолар ҳам йўқ; Ҳеч қандай ҳокимлик йўқ; Раҳбар нуқтаи назари сезиларсиз ва ўз гуруҳидан ташқарида.		Гуруҳдаги ишлар ўзидан ўзи кетади; Раҳбар топшириқлар бермайди; Ишнинг таркибий қисмлари ташқаридаги манфаатларидан ёки кичик гуруҳдан келиб чиқади.

Менежментликни амалга ошириш жараёнида бу услубларнинг қоришиб кетиш ҳолатини кузатиш мумкин. Экстремал фавқулоддаги ҳолатлар демократик услубдаги менежердан қатъий қоралар кўришни талаб этади. Ҳозирги даврда менежментлик услубларининг сони бирмунча кўпайди ва улар қаторига:

- а) новаторлик-аналитиклик;
- б) хайрихоҳлик (услубий вариант сифатида);
- в) самарали менежментликнинг эҳтимоллик модели қабиларни кири-тиш мумкин.

Менежментлик услуби - бу идора қилишнинг объектив ва субъектив шарт-шароити, шунингдек, менежернинг индивидуал ўзига хослиги, унинг билан жамоа ўртасида доимий равишда намоён бўлувчи фазилатдан иборатдир.

Менежментлик маданияти - бу идора қилиш жараёнида унинг томонидан намоён этиладиган (ахлоқий, ақлий, муаммовий негиздаги) фазилатлар мажмуасидир.

Менежментлик маданияти - турли иш ва муносабатлар жараёнида намоён бўладиган қоида, кўникма ва қадриятлар мажмуидир. Улар қуйидагиларда ўз ифодасини топади:

- 1) ғоявий ишонч ва меҳнат фаоллигини юксалтириш;
- 2) ҳуқ-атворни бошқариш;

- 3) мустақил фикрлаш;
- 4) яккахокимлик ҳуқуқидан меъёрий фойдаланиш;
- 5) жамоада соғлом ижтимоий-психологик микромуҳитни мустаҳкамлаш;
- 6) мулоқот техникаси ва маҳоратини эгаллаш;
- 7) тарғибот ва ташвиқот, танқид ва ўзини ўзи танқиддан самарали фойдаланиш;
- 8) тажриба алаштириш, кўрик-танловларда иштирок этиш;
- 9) шахсий намуна орқали таъсир кўрсатиш;
- 10) ягона талаблар асосида фаолиятни баҳолаш тизимини стандартлаштиришда “маъмурий қайта қурувчи - яратувчилик” вазифаларини бажариш ва шу каби ҳолатларда ўз ифодасини топади. Менежментлик маданияти самарали ирода қилишни амалга оширишда омилкор восита сифатида қўлланилади.

Кўп сифатларнинг бир бутунликда намоён этилиши орқали замонавий менежер даражасига эришиш мумкин.

Ташкилотда доимий равишда ҳар қандай ҳолатда, яъни:

- меҳнат тақсимоги ва ихтисослашув;
- мавқе кўламини аниқлаш;
- жавобгарлик масъулиятининг тақсимоги;
- ваколат ва жавобгарлик нисбатини мувофиқлаштириш;
- фаолиятни функционал чегаралаш;
- назорат кўлами (бўйсунувчилик меъёрлари)ни аниқлаштириш;

- функцияларда коммуникацияни йўлга қўйиш;

- ташкилот фаолияти билан боғлиқ бўлган яна бир қатор муаммолар мажмуасини ижобий ҳал қилишда бир-бирига қарама-қарши, яъни “эгиловчанлик” ва “катъийлик”ни ўз ўрнида кўрсата олиш қобилияти етарли даражада мужассам эта билиш орқали менежментлик сифатининг такомиллашуви ҳолати кузатилади. Бу жараёнда менежер ўзининг ҳам, бўйсунувчисининг ҳам шахсий типологиясини тўлиқ таърифлай олишдек имкониятга эришиш мумкин.

Менежер ўзининг юқори даражада самарали ишчанлигини сақлай билиши ҳам айнан шу омилга боғлиқдир.



Менежментликни касб сифатида танлашда индивидуал хусусиятлар кўпроқ психогенетикадан келиб чиққанлиги туфайли, индивиднинг функционал ҳолатига боғлиқдир.

Бўйсунувчи ва унга қўйиладиган талаблар.

Менежментнинг энг муҳим жиҳати одамлар билан ишлашдир. Ушбу тизилмада инсон барча жараёнларнинг этакчи бўлаётгани ташкил этади. Ташкилотнинг ҳар қандай фаолият кўрсатиши, муваффақияти айнан қўйилган талабга жавоб бера оладиган ходимларни танлай билишга ва уларни жой-жойига тақсимлашга боғлиқ. Ташкилотнинг бундай фаолияти кадрлар сифати номи билан аталади. Ҳозирги даврга келиб, бу фаолият янгича иқтисодий ва ижтимоий мазмун касб этмоқда. Эндilikда бундай иш билан ташкилотнинг барча даражадаги менежмент органлари узлуксиз шуғулланмоқда.

Бу ўринда талабалар диққатини ташкилотнинг:

- баркарор бўлишида;
- янги йўналишни амалга ошира олишида;

- самарали фаолият кўрсатишида бўйсунувчининг ўрни ва ролига қаратиши мақсадга мувофиқ. Маълумки, ташкилот мураккаб тизилма деб номланади.

Шунинг учун мазкур ташкилотнинг ҳар бир ходими ўз даражаси ва ўрнига эгадир. Кимдир менежмент, кимдир эса бўйсунувчилар вазифасини бажаради. Айнан шу муносабатга биноан мулоҳаза юритилганда:

“Бўйсунувчи - ўз қобилияти ва истисоддини намоийш қилиш орқали ўз ваколати доирасидаги вазифани бажарувчи субъектдир”.

Энди бўйсунувчининг олдига қўйиладиган талаблар моҳиятига тўхталиб ўтиш айтиш мумкин.

Ташкилот фаолиятга объектив ва субъектив таъсир кўрсатиши тўғрисида мулоҳаза юритганимиз туфайли энди тобе кишиларга фикр билдирамиз, ҳолос. Бўйсунувчи ҳам қатор омиллар таъсирида ва муҳитида фаолият кўрсатади. Бундай мураккаб ва кўп қиррали жараёнда унинг ҳаётий тажрибаси орта боради ва ташкилотдаги ижтимоий-психологик муҳит таъсирида ўзини англаш кучаяди.

Унинг у ёки бу даражада шахсий ташкилланиши яққол кўзга ташланади. Шунинг учун ташкилот ҳам, унинг раҳбари ҳам, қолаверса бутун меҳнат жамоаси бўйсунувчи (тобе шахс) олдига бир қатор талаблар қўяди, чунончи:

- а) қўйилган мақсадни англаш;
- б) шу мақсадга эришиш йўлида муайян вазифаларни бажара олиш;
- в) шахсий такомилланишни узлуксиз амалга ошира бориш.

Бунинг учун унинг:

- куч-қудрати, зеҳни ва қобилиятини фаоллаштириш;
- маънавий-ахлоқий юксалишини таъминлаш ва ҳоказо.

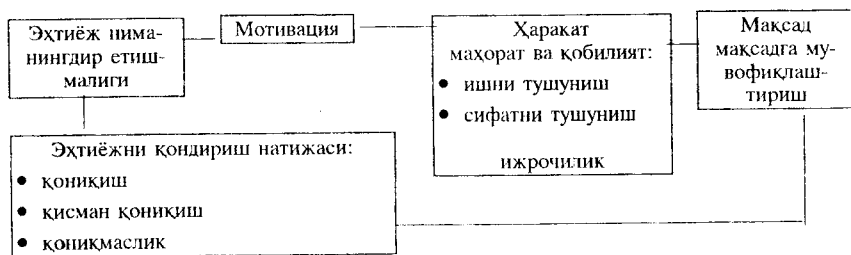
Бўйсунувчи ўзида ўзига хос ишонч, баҳолаш принципи тизилмасини вужудга келтириш орқали ўз нуктаи назарини қарор топтира олади. Бун-

дай сифатлар соҳиби бўлган бўйсунувчи олдиди ўз шахсий камолотига эришиш борасида кенг имкониятлар очилади.

Ижтимоий психологияда мукамаллик сари етакловчи восита сифатида мотивация таъинланган.

Мотивация - кишилар фаолиятини ижтимоий-психологик йўллар билан шахсий ёки ташкилот мақсадларига мувофиқлаштириш жараёнидир.

Мотивация жараёнида бўйсунувчи самарали ва сермахсул ишлаши учун унинг қобилияти ва истисъод ҳаракатга келтирилади. Бу жараёнида бир неча омилларнинг ўзаро алоқадорлиги кузатилади. Одатда фаолият ва ҳуққ мотивациясида қониқиш ҳисси ҳосил қилинмаса, ҳаракат жараёни кучайтириш зарурияти юзага келади.



Мотивация - мукамаллик сари етакловчи восита эканлигини янада батафсил кўрсатиш учун бир қатор психологик назарияларни, жумладан, Маслоу иерархиясини ўрганиш мақсадга мувофиқ.

Мотивацияга қарловчи омиллар хилма-хилдир. Уларни самарали қўлай билиш бўйсунувчининг маҳоратини янада оширишга хизмат қилади. Менежер учун эса, ҳар қандай функция ва функциялараро идора қилувчи такомиллаштириш жараёнига кўмак берувчи восита сифатида намоён бўлади.

Меҳнат ресурсларини менежментнинг самарадорлигини ошириш йўллари ранг-барангдир. Меҳнат ресурслари - бу аҳолининг меҳнатга лаёқатли қисмидир.

Меҳнат ресурсларини идора қилиш жараёнида одамларнинг ўзига хос томонларини ҳисобга олишга тўғри келади, улар ўзларининг:

- 1) қобилиятларига биноан;
- 2) истисъодларига тааллуқли;
- 3) эҳтиёжларига кўра;
- 4) қўйлаётган натижаларига оид;
- 5) заҳмларига доир;
- 6) муносибатлари нуқтаи назарларига алоқадор;

7) кадриятларига мувофиқ равишда турлича хусусиятларга эга бўладилар.

Шунингдек, ташқи таъсир ўтказиш омилларининг ҳам бу борада ўрни ва роли мавжуд бўлиб, улар ўзига хослиги билан ажралиб туради. Меҳнат ресурсларини идора қилишнинг самарадорлигини ошириш кўп жиҳатдан менежерга боғлиқдир. Шу ўринда, айниқса замонавий менежер (раҳбар)нинг бир қатор функцияларини тўлиқ бажара олиши муҳим роль ўйнайди, чунончи:

- менежментлик;
- дипломатлик;
- етакчилик;
- мураббийлик;
- инноваторлик;
- инсонийлик ва бошқалар.

Менежер уддабуронлиги орқали шаклланган жамоада:

- “бизнинг принципларимиз”
- “бизнинг кредо”

- “маънавий кадриятимиз” каби фазилатларининг ишлатиши фойдадан холи эмасдир.

Юқорида санаб ўтилган жиҳатларни ҳисобга олган ҳолда меҳнат ресурсларини самарали йўлга қўйишда мақсадга эришувни таъминлашга кўмак берувчи одамлардан фойдаланиш, айниқса шундай шахслар жамланган психологик муҳитни ярата билиш ташкилотнинг келажагини белгилаб беради.

Шунга биноан бўйсунувчининг хизматдаги юксалиши - намунавий илҳомга айлана бориш жараёни ҳар томонлама ўрганиш ушбу мақсадга хизмат қилади. Унинг - намунавий ходимга айланиши кўплаб омилларга боғлиқ ижтимоий психологик жараёндир. Бунда, бир томондан, бўйсунувчи ўзи қандай сифатларининг эгаси эканлиги муҳим бўлса, иккинчи томондан, менежмент қандай асосга қурилганлигига ҳам боғлиқдир.

Бўйсунувчининг сифатларини умуман икки тоифага ажратиб ўрганиш мақсадга мувофиқ: унинг биринчиси, табиатан ялқов. иззатгалаб, ишдан бўйинтовловчи, фаҳм-фаросатли паст тоифадаги кишилар ҳисобланса, иккинчиси, биринчи тоифага қарама-қарши бўлиб, унга биноан бўйсунувчи ташаббускор, уддабурон, ўз зиммасига масъулият оладиган одамлар тоифасидан иборатдир.

Ушбу иккала тоифанинг ўзига хослигидан келиб чиққан ҳолда, уларга мос бўлган ёндашувни қўллаш бўйсунувчининг хизматдаги юксалишига олиб келади. Масалан, биринчи тоифадаги бўйсунувчига нисбатан мажбурлаш, назоратни кучайтириш, жазолаш усуллари диққат марказида ушлаб туриш талаб қилинса, иккинчи тоифадаги бўйсунувчига рағбатлантирув асосида ёндашиш унга қулай шарт-шариот яратиб бериш учун етарлидир.

Аммо ҳаётда бўйсунувчилар айнан у ёки бу тоифа вакиллари сифатида эмас, балки уларда иккала бир-бирига қарама-қарши ҳислатлар бирлашган ҳолда намоён бўлиши кўпроқ кузатилади.

Шу сабабли менежмент усуллари ва шакллари уйғунлаштириш талаб этилади. Айнан шу ўринда иккинчи омил, яъни жамоатни идора қилиш қандай асосга қурилганлиги муҳим аҳамият касб этади.

Менежмент усуллари ва шакллари муваффақиятли қўлланиши бўйсунувчининг хизматдаги юксалишини таъминлайди.

Одатда менежментлик иқтисодий ишлаб чиқариш; “ноу хау”, ижтимоий ҳимоя каби тўрт мақсаднинг миқдорий кўрсаткичлари белгиланиб, ҳамма ресурслар шу мақсадни бажаришга йўналтирилади. Бу принципда қўлланиладиган ижтимоий ҳимоя айнан бўйсунувчиларнинг ўз мақсади ва қизиқишларига ғоят мақбул тарзда шарт-шароитлар яратиб қаратилганлиги туфайли уларни касбий юксалишга ундайди ҳамда хизматдаги юксалишларига сабаб бўлиб ҳисобланади. Бу ўринда стратегия, структура, тизим, ходимлар таркиби, менежментлик маҳорати, якуний натижалар принциплари мақсадга эришишда муҳим роль ўйнайди.

Уларга асосланган ҳолда:

- а) иқтисодий кўрсаткичлар ҳисобланиб чиқилади;
- б) ишлаб чиқариш тузилмаси барпо этилади;
- в) ресурслар жамланади;
- г) менежментнинг самарали усуллари кенг қўлланилади;
- д) ходимларни танлаш, ўқитиш ва малакасини ошириш ишларининг йўлга қўйилиши бўйсунувчининг намунавий ходимга айланишида муҳим алоҳида аҳамиятга эга.

Ишлаб чиқаришнинг узлуксиз ҳаракатини таъминловчи япон менежмент тизимини қарор топтириш муҳимдир. Мазкур усулнинг асосий йўналиши ходимларни танлаш, маҳоратини баҳолаш, ўқитиш ва малакасини ошириш, улар олдига аниқ мақсад ва вазифалар қўйиш, мансаблардаги алмашинуви (ротацияларни) мунтазам олиб бориш орқали бўйсунувчининг хизматдаги юксалиши таъминланади. Менежер билан бўйсунувчининг тақдири бир деб қаралади.

Менежментлик принциплари турли-туман бўлиб улардан:

- демократия принципи;
- иерархия принципи;
- яқка ҳокимлик принципи;
- қайта алоқалар принципи;
- билимдонлик принципи;
- фармойишлик ва жавобгарлик принциплари бугунги кунда кенг қўлланилиб келинмоқда.

Юқорида санаб ўтилган принципларнинг ҳар бирида бўйсунувчининг хизматдаги юксалиши учун у ёки бу кўринишдаги йўналишлар мавжуддир. Унинг ҳар бири бўйсунувчи олдига қатор талабларни қўяди. Бундай талабларни бажара олиш қобилияти ва истеъдодини намоён эта олган ходим хизматда юксалиш имкониятига эга бўлади, ҳолос.

Менежмент жараёнида психологик омиллардан фойдаланиш бўйсунувчини ташкилот фаолиятининг барча бўғинларида фаоллик билан иштирок этишига асосланади. Менежментликда бу усулни қўллаш соғлом ижтимоий-психологик муҳитни яратиш ишига хизмат қилади.

Одатда ташкилотдаги ижтимоий-психологик муҳит - бу кишиларнинг ҳамкорликдаги фаолияти, яъни бошқариладиган объект тизимлари ўртасидаги ўзаро муносабатларнинг кўрсаткичи (индикатори) ва муносиблигидан иборатдир.

Ташкилот фаолиятини мувофиқлаштириш, унга умумий йўналиш бериш, улкан вазифаларни бажариш йўлида жамоанинг иродавий бирлигини қарор топтириш орқали соғлом ижтимоий-психологик муҳитни шакллантириш мумкин.

Менежментлик жараёнида психологик ёндашувларни қўллаш соғлом муҳитни шакллантиришни тезлаштириш имкониятини яратади:

1. Менежер ва бўйсунувчининг психологик портретини яратиш.
2. Ташкилотда шахсларо муносабат ва ижтимоий-психологик муҳитни тадқиқ этиш ҳамда уларни янада соғломлаштириш чоратадбирларини ишлаб чиқиш.
3. Ходимларни танлов ва жой-жойига қўйишда касбга яроқлилиқни, лаёқатни илмий асосда текшириш ва аниқ тавсиялар бериш.
4. Мотивациянинг ўрни ва ролига оид аниқ таклифлар тавсия этиш.
5. Ташкилот келажагини башорат қилиш ва бошқалар.

Менежментлик илмининг дастлабки аломатлари Ю.Цезар, И.Зулкарнай, марказий Осиёда эса Ўрта асрларда Амир Темур ҳукмронлиги давридан бошлаб шакллана бошланган.

Ўша даврдаги менежментлик илми ҳарбий интизомга ўрганиш мақсадида ходимларни жазо билан кўрқитиш, уларни ҳар бир буйруқ ва фармонга сўзсиз итоат эттиришда қўл келган.

XVII асрнинг охиридаги Англияда амалга оширилган саноат тўнтариш мазкур илмга нисбатан қизиқишни кучайтиришга сабаб бўлди.

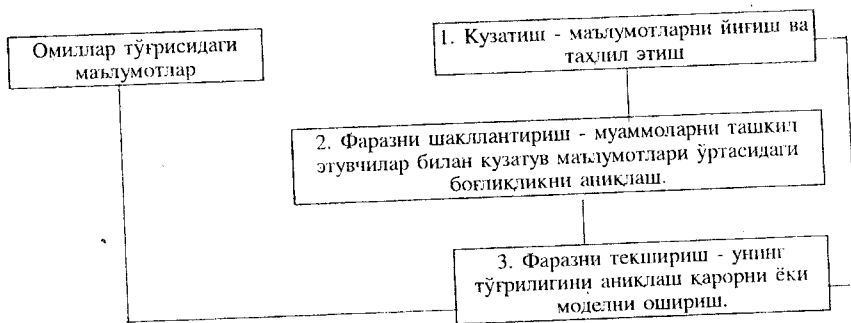
XIX асрнинг иккинчи ярми XX асрда техник ва технологик такомиллашув, ишлаб чиқаришнинг кескин ўсиши менежмент (бошқарув) илмини янги даражага кўтаришни талаб этди. Ушбу муаммоларни ҳал этиш учун ушбу соҳасидаги тажрибани умумлаштириш, ишлаб чиқариш ва ходимларига раҳнамоликнинг самарали усули ва моделларини ишлаб чиқиш сатҳ-ҳаракатлари орқали амалга оширилди.

Бунинг натижасида менежмент тўғрисидаги фан вужудга келди.

Унинг ўзига хос жиҳатларини:

- илмий усулдан фойдаланиш;
- тузишмавий йўналишга асосланганлик;
- моделларни қўллаш кабилар ташкил этади.

Илмий усул-ҳар қандай илмий тадқиқотнинг пойдевори.



Менежментда қўлланиладиган илмий усул уч босқичдан иборат бўлади:

- а) кузатиш;
- б) фаразни шакллантириш;
- в) фаразни текшириш.

Менежмент қарорларининг қабул қилиниши - бошқарув функциясининг муваффақиятини таъминлаш сари йўлдир. Шундан келиб чиққан ҳолда қарорларни қабул қилиш жарёни - менежмент назариясининг асосини ташкил этади.

Психология фанида қарор ижтимоий ҳолатнинг унсури сифатида муҳим роль ўйнайди. Қарор - қўйилган мақсадга эришиш учун ҳамкорликдаги фаолиятни ташкил этиш, мувофиқлаштириш ва рағбатлантиришни амалга ошириш йўли акс этган директив ҳужжат мажмуасидир.

Қарор - менежер меҳнатининг асосий маҳсули, шунингдек, ташкилотни муваффақият сари элтувчи механизм сифатида асосланганлик, балансланганлик ва таъсирчанликка асосланади.

Қарорнинг хилма-хил турлари мавжуд бўлиб, уларнинг ичида энг кенг тарқалгани қуйидагилардир:

- а) стереотик - оператив қарорлар;
- б) новаторлик мазмунидаги - истикбол қарорлари.

Одатда стереотик қарорлар - ташкилот объектини ишлаш механизми фаолиятига асосланиб, кундалик, айрим ҳолларда кескин масалалар бўйича тез ва кўп тайёргарлик кўрмасдан қабул қилинади. Шунинг учун бундай қарорлар жабҳасига:

- 1) ходимни ишга қабул қилиш;
- 2) ташкилотни ишга тайёрлаш;
- 3) ташкилотдаги ижтимоий-психологик вазиятни яхшилашга ўхшаш

турлар.

Қарорларнинг иккинчи тури - истикболли қарорлар деб аталиб, ташкилотда нафақат миқдор ўзгаришларини, балки сифат ўзгаришларини амалга ошириш назарда тутилади.

№	Режалаштириш бўйича:
I.	1. Бизнинг энг юксак вазифамиз ёки иш йўналишимиз нималардан иборат?
	2. Мақсадларимиз нималардан иборат бўлиши жоиз?
	3. Ташқи муҳитда нималар юз бермоқда ва улар ташкилотимиз келажаги учун қандай таъсирга эга?
	4. Қўйилган мақсадга эришмоқ учун қандай стратегия ва тактикани танлаш ўринли?
II.	Ташкилий фаолият бўйича:
	1. Ташкилот фаолиятини қарама-қаршиликларсиз ва самарали ташкил этиш учун мувофиқлаштиришни қандай амалга ошириш керак?
	2. Мазкур блоклар ишнинг қарама-қаршиликларсиз ва самарали ташкил этиш учун қандай мувофиқлаштиришни амалга ошириш лозим?
	3. Қабул қилинган қарорларни ташкилотнинг қайси бўғинида фаолият кўрсатаётган одамларга, хусусан менежерларга ишониб топшириш мумкин?
	4. Ташқи муҳит ўзгариши туфайли ташкилот структурасини ўзгартириш керакми ёки йўқ?
III.	Мотивация юзасидан:
	1. Менинг ходимларим қандай эҳтиёжларни ҳис этмоқда?
	2. Мақсадга йўналтирилган ҳаракат жараёнидаги фаолиятда мазкур эҳтиёжлардан қайсылари қандай даражада қониқтирилди?
	3. Агарда ходимларда иш ва ишлаб чиқариш юзасидан қониқишлар юзага келган бўлса, улар ниманинг ҳисобига яратилади?
	4. Ходимларда мазкур қониқишларни таъминлаш учун нималарни қила оласиз?
IV.	Назорат юзасидан:
	1. Иш натижаларини қандай аниқламоқ жоиз?
	2. Натижаларга баҳоларни қандай оралик даврларда бериш мақсадга мувофиқ?
	3. Мақсадга эришиш йўлида нималарни бажара олдик?
	4. Агарда қўйилган мақсад сари керакли даражада яқинлашмаган бўлса, бунинг сабаблари нимада ва уларга биноан мувофиқлаштирувчи қайси амални қўллаш шарт?

Менежмент қарорларини қабул қилишни моделлаштириш ва унинг типлари муҳим аҳамиятга эга. Менежмент фанининг марказий масаласи ташкилотни ташкил этувчилар ўртасидаги мувофиқлаштириш билан боғлиқ муаммоларни ҳал этишда менежерлар учун илмий базани яратиш мақсадга мувофиқ. Шу мақсадда ташкилотда қарорларни қабул қилишни моделлаштириш билан шуғулланувчи хизмат маркази фаолият кўрсатиши лозим.

Психология фанида модель - бу объект, тизилма ёки ғояни айнан улардан фарқ қилувчи қандайдир бир шаклда тасаввур этиш тимсолидир.

Модель - менежернинг ўз олдида турган муаммоларни тушуниши ва ҳал этиш имкониятини кенгайтириш демакдир. Менежментликнинг мураккаблиги, табиий равишда эксперимент ўтказиб бўлмаслиги ва идора қилишликнинг келажакка йўналтирилганлигидан моделлаштиришга нисбатан эҳтиёжи туғилади.

Моделлаштириш орқали қабул қилинган муқобил қарорларнинг оқибатини аниқлаштириш мумкин, бу эса уларни объектив тарзда қиёслаш имконини беради. Менежер уларнинг ичидан энг мукаммалини танлаб олиш орқали ўз ресурсларини тақсимлаш, ҳаракатлар кетма-кетлигини белгилаб олиш, янги ходимларни ва моддий ресурсларни жалб этиш имкониятини аниқлаб олади.

Ижтимоий психологик тушунчалар билан атаганда, моделларни яратиш - вазифани қўйиш, уни қуриш, ишончли эканлигини текшириш, қўллаш ва моделни янгилаш жараёнидир.

Моделлаштиришнинг умумий муаммолари - уларнинг самаралиги билан боғлиқдир. Шунинг учун ҳар қандай моделлаштириш:

- 1) дастлабки маълумотларнинг ишончсиз эканлиги;
- 2) керакли маълумотларни олиш имкониятининг чекланганлиги;
- 3) фойдаланувчилардаги хавотирланиш ҳиссининг мавжудлиги;
- 4) амалиётда суст қўлланилиши оқибати;
- 5) ҳаддан ташқари қиммат эканлиги каби муаммоларни ўзида намोён этади.

Замонавий ташкилотларда қарорларни қабул қилишда моделларнинг қуйидаги типларидан фойдаланилади:

- а) физик модель; унга кўра объект ёки тузилма кичрайтирилган ёки катталаштирилган ҳолда талқин қилинади;
- б) аналогик модель; бу модель орқали объект бошқа, худди реал объект сингари кўринишдаги ўхшаш (аналогик томони) билан қиёслаб ўрганилади (масалан: ташкилий тизилма);
- в) математик модель; унда тимсоллар ёрдамида объект ёки воқеанинг тавсифномаси ёки хусусиятлари тасвирлаб берилади.

Менежмент қарорларини қабул қилишда моделлаштиришнинг:

- 1) ўйинлар назарияси;
- 2) энг мақбул хизмат кўрсатиш модели;
- 3) захираларни жонлаштириш модели;
- 4) чизикли дастурлаш модели;
- 5) имитацион моделлаштириш;
- 6) эконометрик (иктисодни ўлчов) модели каби типлари кенг қўлланилади.

Мазкур усуллар моделлаштиришни тўлдирувчи сифатида намоён бўлади ва улар менежернинг мақсадга эришувини таъминлаш жараёнида хизмат қилади.

Қарорларни қабул қилиш усуллари қуйидагилардан ташкил топади:

- а) тўловлар матрицаси;
- б) қарорлар шажараси;
- в) башоратлаш усуллари (башоратлашнинг миқдорий ва сифат усуллари)нинг норасмий усуллари туркумидан иборат).

Энди уларнинг биттасига қисқача тўхталиб ўтамиз. "Қарорлар шажараси" усули кетма-кет қарорларни қабул қилишда фойдалидир. Бунда бир қарорнинг натижаси ундан кейин қабул қилинадиган қарорга таъсир этади ва унинг таркиби қуйидагича кўринишга эга:

Қарорни қабул қилишнинг 1 нуктаси	ҳаракат им-кониятлари	воқеалар эҳтимоллигининг аҳамияти	кутилаётган ютуқ	қарор қабул қилишнинг 2 таси	ҳаракат имкони	кутилаётган ютуқ
-----------------------------------	-----------------------	-----------------------------------	------------------	------------------------------	----------------	------------------

Ижтимоий-психологик нуқтаи назардан қараганда қарорлар шажараси - мақсад ва тағмақсадларни амалга ошириш борасида қабул қилинган қарорларнинг мажмуасидир.

Менежмент қарорларини қабул қилиш усулларини қўлланда куйидагиларга эътибор қилиш мақсадга мувофиқ:

- 1) илмий асосланганлик;
- 2) қарорлар ўртасидаги давомийлик;
- 3) адолатлилик;
- 4) тўғри йўналтирганлик;
- 5) тезкорлик;
- 6) вақт қўламида аниқлик ва ҳоказо.

Менежментда ҳаракатни юзага келтириш даражаларини ўрганиш ижтимоий фаолият учун муҳим аҳамиятга эга.

Одатда ҳаракат - объектив муносабатлар тизилмасидаги фаолиятнинг таркибий қисмидир. Мазкур муносабатлар тузилмаси асосида объект билан субъектнинг ўзаро:

- 1) боғланганлиги
- 2) бўйсунганлиги
- 3) ҳамкорлик ва шу каби муносабатлари акс этади. Бунда унинг мураккаб ва кўп қиррали;

- а) менежер-бўйсунувчи;
- б) бўйсунувчи-менежер;
- в) раҳбарлараро;

г) бўйсунувчилараро муносабатлар ривожланишининг жиҳатларини тадқиқ этиш мумкин. Ушбу муносабатларнинг кўп қиррали жиҳатлари деганда, асосан ҳамкорликда фаолият кўрсатувчи шахслар ўртасидаги яхлит муомала жараёнини назарда тутиш лозим. Яхлит муносабатнинг таркиби бу:

- а) коммуникатив (ахборот узатиш);
- б) интерактив (ўзаро ҳаракатни куриш);

в) перцептив (ўзаро идрок этиш) каби жиҳатларни яхлит ҳолда текшириш ва мувофиқлаштириш жараёнидир.

Мазкур муносабатлар жараёнида ҳар иккала томоннинг (масалан, менежер-бўйсунувчи) ўзаро таъсири натижалари кўп жиҳатдан муайян ижтимоий мавқеи (мансаби, ёши, жинсий белгилари)га боғлиқ бўлади.

Менежментликда ижтимоий қондалар асосида қабул қилинган ўзаро ҳамкорликдаги ҳаракат намунасининг ўзига хос тузилмаси яратилади. Уларнинг мавжудлиги орқали ижтимоий назорат механизмлари йўлга қўйилади. Ҳар бир фаолият субъектининг "бажарадиган роллари" муайян ролларнинг эҳтимоли ёрдами билан идора қилинади. Бу жараёнда субъект -объект муносабатларининг мувофиқлашуви ҳолати юз беради, чунончи:

- ўзаро ҳурмат ва ўзаро ишонч;
- ролга нисбатан мавқеи, иродаси;
- ўзини ўзи англаш;
- бошқа ҳолатларга нисбатан юксак масъулият;
- ўзаро бир-бирини яхшироқ билиш борасида;
- идентификациялаш (айнан ўхшатиш орқали тушуниш);
- рефлексия (фикрни таҳлил этишга мойиллик);
- стереотиплаштириш (бир хил қолига солиш) сингари меҳанизмларнинг турлича таъсирини кўрсатиб ўтиш мақсадга мувофиқ.

Шунингдек, биргаликдаги ҳаракат жараёнида тескари алоқа ҳам мавжуд бўлиб, у хабарчилик ва ўзини ўзи бошқариш функцияларини ба-жаради.

Юқоридаги ҳаракатни юзага келтириш даражаларини текшириш орқали ҳар бир ходимнинг:

- а) ишчанлиги ва шахсий хизматларини;
- б) мавқеисига кўра ҳуқуқ ва бурчларини;
- в) нуфузини аниқлаш имкони туғилади.

Айнан шундай аниқлаштириш орқали ҳамкорликдаги ягона муносабат жараёнида менежер билан бўйсунувчилар жамоаси жиҳслигининг миқдор кўраткичини топиш имконияти яратилди.

Менежмент қарорлари бажарилишини таъминлашда кўникмаларни шакллантириш механизмнинг ўрни ва роли муҳим аҳамиятга эга. Айниқса стратегик режалаштириш - менежмент қарорларини амалга ошириш учун ёрдам берувчи қуролдир. Уни тадқиқ этиш орқали ташкилотнинг мақсадга йўналтирилган ҳаракатларнинг дастури яратилади.

Ижтимоий психологияда стратегик режалаштириш - бу бош мақсадга эришиш учун йўллар, шарт-шароитлар ҳамда воситаларни амалга ошириш ҳисобга олиш ва уларни ўзаро мувофиқлаштиришдир.

Ҳар қандай фаолиятнинг мақсади-кутилган натижага эришмоқдир.

Бош мақсадга қаратилган фаолиятда оралик мақсадларга етиш орқалигина якуний натижага эришни таъминлаш мумкин, деган нуқтаи назарни ривожлаштириш керак.

Оралик мақсадлар ҳам ўта аниқ шакллантирилганлиги туфайли уларга эришиш учун воситалар танлови осонлашади.

Мақсадни аниқлаш - бу унга мос стратегия ишлаб чиқиш учун қарор қабул қилишнинг аниқ даражасидир. Унга мутаносиб тарзда стратегия танлаб олинади. Стратегияни танлаш - бу фаолиятнинг узок ис-тиқболга мўлжалланган концепцияни ишлаб чиқишдир. Уни ишлаб чиқиш жараёнида одатда сифат ва миқдор кўраткичларидан фойдаланилади. Яъни мўлжаллар ва уларга биноан тошширикларнинг кўлами белги-лаб олинади.

Мазкур концепцияда юқори самарадорлик, фаолият барқарорлиги, янги йўналишларда ривожланишнинг мезон кўрсаткичлари ҳам ўз ақиши топади.

Демак, стратегияни танлаш - бу мақсадга етиш учун фаолиятни ресурслар билан таъминлашни, мавжуд имкониятларни баҳолаш орқали унинг яқин ва узоқ истиқболига кўра ривожланишни ўзида ифодалайди.

Стратегик танловни амалга оширилишида турли омиллар таъсири муҳим роль ўйнайди. Бундай омиллар туркумига: таваккалчилик, олдинги стратегия таъсирида бўлиш, вақт омили ва шу қабилар киради.

- Ташкилот учун стратегик режалаштириш босқичлари ва уларни амалга ошириш алоҳида аҳамият касб этади. Стратегик режалаштириш жараёни куйидагиларда мужассамлашади:

Мақсадлар ва вазифалар

Ташки ва ички муҳит таҳлили

Кучли ва кучсиз томонлар таҳлили

Стратегияни баҳолаш

Стратегик режани амалга ошириш

Муқобиллик таҳлили ва стратегияни танлаш

Ижтимоий фаолият ва хулқни стратегик режалаштириш босқичлари-стратегик режалаштириш жараёнида ўз аксини топади.

Стратегик режалаштириш жараёни бир қарашда содда кўринишга эга бўлса-да, аслида у ўта мураккаб эканлигини таъкидлаб ўтиш жонз, чунончи мақсадга биноан стратегик режалаштириш ўзида:

- а) аниқ ва лўнда мақсадларни шакллантириш;
- б) уларга эришини учун реал ҳаракатлар режасини ишлаб чиқиш;
- в) ишлар ва натижаларни назорат қилиш, аниқлаш ва уларни баҳолаш;
- г) кўзланган натижага эришини учун мувофиқлаштириш чоратadbирларини қўллаш, ҳар қайси ўзига хос бўлган жараёнлар мажмуасини акс эттиради.

Стратегик режани амалга ошириш жараёнини таҳлил қилишнинг кўрсатилишича, у кўп босқичли қиёфага эгадир: тактика, сиёсат, бажариладиган иш тартиблари, қоидалар ва ҳоказо.

Стратегик режалаштиришнинг самарадорликка хизмат этишини таъминлаш учун метёрий андозага қатъий риоя қилиш лозим. Стратегияни амалга ошириш жараёнида бажарилиши шарт бўлган фаолият таркибининг ҳар бирига куйидаги чизмадан фойдаланган ҳолда изоҳ бериш айни муддаодир.

Ташкилотнинг иш услубига ва кадриятга мос менежерларни ўқитиш ва тарбиялаш

Талаб даражасидаги ёндашувни таъминловчи, рағбатлантирувчи тизимини шакллантириш

Стратегияни аниқлаш

Ташкилий тизилмани баҳолаш, агар керак бўлса таркибий ўзгаришлар қилиш

Бўлимлар ва бўлинмалар бўйича ресурсларни тақсимлаш

Камчиликларни аниқлаш. натижаларни баҳолаш ва қайта алоқаларни таъминлаш

Адекват ва ўз вақтида бизнесни баҳолашни таъминлаш учун ахборотлар тизимини яратиш

Фаолият натижаларини ўлчаш усуллари ва мезонларини аниқлаш

Менежментнинг асосий вазифаларини аниқлаш

Таркибий ўзгаришлар қилиш ёки айрим бўлинмаларга вазифалар белгилаш

Мувофиқлаштириш усулини шарт этиш ва ваколатларни бериш

Харакат учун йўналиш сифатида аниқлаш

Айрим раҳбарларнинг мақсадларини аниқлаштириш.

Стратегияни амалга ошириш жараёнида стратегия баҳоланади ва унга қуйидагича таъриф бериш мумкин: стратегияни баҳолаш-бу фаолият натижасини қўйилган мақсадга солиштириш жараёнидир.

Стратегияни баҳолаш учун асосан бешта саволга жавоб бериш мақсадга мувофиқ.

1. Стратегия ташкилотнинг имкониятлари билан мос келадими?
2. Стратегияда меъёрий таваккалчилик даражасининг кўлами мавжудми?
3. Стратегияни амалга ошириш учун ташкилот етарли ресурсларга эгами?
4. Стратегияда ташқи хавф ва имкониятлар ҳисобига олинганми?
5. Бу стратегия ташкилотнинг ресурсларини ишлатишнинг энг яхши усулими?

Юқоридаги талабларга жавоб бера оладиган даражадаги стратегияни танлаш ва уни амалга ошириш ҳар қандай фаолиятнинг самарали бўлишига, пировард натижада эса қўйилган бош мақсадга эришувига хизмат қилади.

Менежмент жараёнини мувофиқлаштириш ва унинг бошқа функциялари билан ўзаро алоқадорлиги ташкилот учун муҳим жабҳадир. Мувофиқлаштириш - менежментлик жараёнининг энг марказий функциясидир. Мувофиқлаштиришнинг бошқа менежмент функциялари билан ўзаро алоқадорлиги қуйидагича менежмент намоён бўлади:

Режалаштириш

Ташкилий фаолият

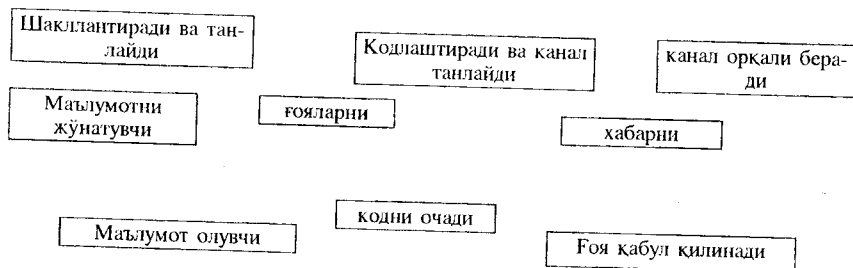
Мувофиқлаштириш

Назорат

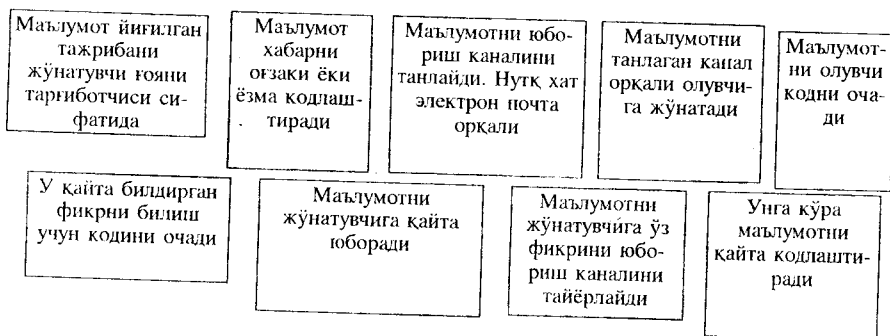
Мотивация

Мувофиклаштиришнинг асосий вазифаси - ташкилот бўлинмаларининг ўзаро негизида киришувчанлик алоқаларини таъминлашга қаратилганлигидир. Мазкур алоқалар мувофиклаштирув жараёнига кўра хилма-хил бўлиши мумкин: ҳисоботлар, йиғилишлар, мулоқот-суҳбатлар, телекс-телефакс, товарлар картотекаси, компьютер алоқалари, ахборотлар банкни яратиш орқали тағтизилмалар ўртасида ўзаро биргаликдаги фаолиятни мувофиклаштириш амалга оширилади.

Маълумотлар билан алмашинув жараёнининг энг оддий модели куйидаги кўринишга эга.



Мазкур жараёндаги навбатдаги яна икки йўналишни аниқ ўзлаштириш ўта муҳимдир. Бунда юқоридага моделни янада мукамаллаштирилиши кузатилади. Маълумотлар алмашинуви жараёнини эса куйидагича акс эттириш мумкин.



Мазкур йўсиндаги алоқалар алмашинувини йўлга қўйиш орқали менежментликда ишончли, сифатли ва фойдали маълумотларга эга бўлиш имконияти яратилди. Ишлаб чиқаришда оддий маълумотлар алмашинувидан мураккаб тизим сари ўтиш босқичма-босқич амалга ошади. Маълумотлар алмашинувининг мураккаб тизими: қайта ишлаш, таҳлил этиш, олинган ҳисоботларни яна қайта ишлаш жараёнидир.

Менсжернинг ташкилий фаолияти бир томондан, маълумотлар қандай сақланаётганлигига, фойдаланаётганлигига, иккинчи томондан, улар билан ишлашни автоматлаштиришнинг даражасига боғлиқ. Бунда

ахборотлар тартиби йўриқномаси (ахборотлар банки) яратилади. Замонавий компьютерларни ишлата олиш борасида менежер билимининг юқори бўлиши маълумотлардан тўла ва самарали фойдаланишга ёрдам беради.

Менежментликда ахборотлар (маълумотлар) тизими объект-субъект ўртасидаги алоқаларга дахлдор бўлиб, улар:

- а) ташкилий фаолиятни мувофиқлаштириш;
- б) ишлаб чиқариш жараёнини мукаммаллаштириш;
- в) режалаштиришни такомиллаштириш;
- г) тадбирлар ижросини назорат қилиш жараёнларида кенг фойдаланилади.

Менежментликни мувофиқлаштириш ва тартибга солишнинг ташкилотчилик аҳамияти.

Режалаштириш менежментнинг стратегияси ҳисобланса, мувофиқлаштиришнинг тактик масалаларини ҳал қилиб беради.

Бу функциянинг асосий вазифаси оқилона алоқалар ўрнатиш йўли билан бошқариладиган тизимнинг турли қисмлари ўртасида қилишиб иш олиб боришни таъминлашдир.

Мувофиқлаштириш маблағлари тежаш бошқарувдаги параллелизм ва бир-бирини такрорлашни бартараф қилиш имконини беради. Турли тармоқлар ўртасида ресурсларни тақимот йўли билан ишлаб чиқариш жараёнларини амалга оширишни мақсад қилиб қўяди. Унинг ёрдами билан вужудга келиш эҳтимоли-айрим оғишларнинг олдини олади.

Моделлаштириш орқали ташкилот фаолиятини мувофиқлаштириш ташкилий фаолиятга қутилмаган ҳолларнинг таъсирини ўзида акс эттирган моделни ишлаб чиқиш мумкин. Бундай модел менежерга айнан ташкилот фаолиятига таъсир этувчи омилларни муваффақиятли ҳал этиш чора-тадбирларини ишлаб чиқиш имкониятини беради.

Менежмент жараёни-доимий ижод жараёнидир. У мунтазам янги ғояларни яратиш ва амалга ошириш, эскизини такомиллаштириб боришни талаб қилади. Шунга биноан шароитга қараб иш тутиш, яъни вазият-ни моделлаштириш орқали ташкилот муваффақиятга эриша олади.

Раҳбар психологияси

Бошқарув психологиясида раҳбарлик ва раҳбарнинг психологик муаммолари мавжуд бўлиб, уларни муайян туркумларга ажратган ҳолда ҳал қилиш мумкиндир. Қуйида ана шу муаммоларнинг моҳиятини ёритишга ва маълум гуруҳларга ажратишга ҳаракат қиламиз ва уларни ҳар қайсисининг ўзига хос хусусиятларини таҳлил қилишга интиламиз:

1. Раҳбар фаолиятининг психологик хусусиятлари:
 - бошқарув лавозимларининг психологик тавсифи,
 - инсон психикасига лавозим тақозо қилувчи талаблар,
 - раҳбарнинг шахсий фазилатлари, сифатлари ва ҳислатлари,
 - касбга йўналтириш ва касб мотивациясининг психологик жабҳалари, жиҳатлари ҳамда томонлари,

- ўринбосарлар танлаш ва уларнинг психологик хусусиятларини ҳисобга олиш,
- ўринбосарлар шахсини ва фаолиятини баҳолаш,
- ўринбосарларни лавозимга жойлаштириш ва уларга ҳомийлик қилиш,
- ўринбосарларни касбий тайёрлашдаги масъулияти,
- иш жойига нисбатан психологик талаблар ва уларга риоя қилиш,
- меҳнат фаолиятини илмий жиҳатдан ташкил қилиш ва бошқариш.

2. Раҳбарлик қилувчи жамоадаги фаолияти:

- раҳбарлик қилувчи жамоа аъзоларини шаходатлантириш,
- жамоавий психикани шакллантиришга интилиш,
- жамоа аъзолари ўртасида психофизиологик мосликни таъминлаш,
- жамоадаги ижтимоий психологик муҳит ва уни таъминлаш,
- пешқадам (лидер) ларга қўйиладиган психологик талаблар ва уларнинг мазмунини, моҳиятини.

3. Ёрдамчи бошқарув аппарати:

- ёрдамчи аппаратга нисбатан қўйиладиган психологик талаблар ва уларнинг психологик тавсифи,
- ёрдамчи аппарат меҳнатини илмий ташкил қилиш имкониятидан оқилона фойдаланиш,
- бошқарувнинг автомат системаси (АСУ) ва инсон.

4. Бошқарув фаолиятининг психологик таҳлили:

- раҳбарликнинг умумий функциялари,
- бошқариш ва ишлаб чиқарувчи жамоа фаолиятининг асосий йўналиши ва мақсадини узлуксиз равишда аниқлаш,
- аҳил, жипс, ишчан ижтимоий руҳий жамоани яратиш,
- жамоа ўзагини шакллантиришда унинг тузилишига биноан мажбурият, жисмоний ва ақлий куч-қувват ҳамда воситаларни бир текис тақсимлаш,
- меҳнат фаолияти ва бошқарув жараёнини оқилона ташкил қилиш тизимини ишлаб чиқиш ва уни амалиётга жорий этиш (АБТ ёки АСУ),
- жамоанинг ижтимоий ва иқтисодий тараққиётнинг истикболини аниқлаш (диагностика қилиш) ва режалаштириш,
- раҳбарнинг махсус функциялари (вазифалари):
- молиявий, иқтисодий, ҳар звелодаги кадрлар тайёрлаш ва уларни жойлаштириш,
- кадрлар кўнимсизлиги билан шуғулланиш ва унинг олдини олиш,
- ишлаб чиқариш жараёнини ташкил этиш ва уни назорат қилиш, прогностик (бажорат қилиш) имкониятида илмий ёндашувни жорий қилиш,
- бошқарув фаолиятининг тузилиши,

- бошқарувнинг объекти юзасидан огоҳлик ва муаммоли вазиятни таҳлил қилиш ҳамда унинг ечимини баҳолаш,

- бошқарув жараёнида муаммо юзасидан қарор қабул қилишнинг услуги,

- қабул қилинган қарорни амалиётга татбиқ этиш ва уни назорат қилишни йўлга қўйиш, унинг узлуксизлигини таъминлаш,

- шахсни мақсад кўзлаш жараёнидаги мотивациясига, установа-сига оид жабҳалар ва эмоционал-иродавий омилларнинг ролига эътибор бе-риш.

5. Бошқарувнинг психологик хусусиятлари;

- ижтимоий ишлаб чиқариш ташкилотининг раҳбарияти билан техник, технологик системалар маъмуриятининг алоқаси,

- бошқарув иерархиясининг турлича бўғинларида фаолиятнинг турли-туманлига ва уларнинг ўзига хос хусусиятлари,

- фаолиятнинг ноалгоритмик ижодий хусусияти ва унинг тавсифи,

- бошқарув муаммолари ечимини яққол ифодаловчи прогностик табиати, унинг хусусиятлари ва таъсир ўтказувчи воситалари,

- бошқарув операцияларини бажаришда вақтнинг тақчиллиги ма-саласи ва унга нисбатан қатъий муносабат,

- қарор қабул қилиш масъулиятининг негизда юқори даражадаги психологик зўриқиш ва тангликни пайдо бўлиш эҳтимоли, уларнинг ол-дини олиш имкониятининг мавжудлиги.

6. Раҳбарликнинг тадқиқий имконияти:

- жамоа тузилишининг ўзига хос хусусиятларини аниқлаш, унинг функционал, гуруҳий ички тузилишини таркибларга ажратиш,

- турли лавозимдаги раҳбар шахсларнинг ўзаро таъсири ва гу-руҳий динамикасининг таҳлили,

- жамоа аъзолари ўртасидаги мослашиш (кўникиш) жараёнлари, ижтимоий психологик ва функционал жиҳатдан мос тулиш бо-сқичларини ўрганиш,

- бошқарувчи билан ишлаб чиқариш жамоасининг ўзаро таъсири ва унинг гуруҳ ўртасида ҳукм суриш қонуниятларини кашф қилиш,

- жамоада психологик муҳитни вужудга келтириш жараёнлари ва тузилишидаги ўзгаришнинг табиий шаклланиш қонуниятларини очиш.

7. Бошқарув психологиясининг муҳандислик жабҳалари:

- АБТ (АСУ) ни жорий қилишнинг психологик асоратлари,

- раҳбарнинг ролини ҳаддан зиёд ўсиши (парадокс!),

- АБТни татбиқ қилиш меҳнат фаолиятини бошқаришнинг функ-ционал тузилишини ўзгартириш имконияти,

- АБТ жорий қилингандан кейин раҳбар психологиясида маълум даражада ўзгаришлар содир бўлиши эҳтимоли,

- раҳбарликнинг интеллектуал даражасининг (валютаристик) қарор қабул қилишнинг йўқолишига олиб келиши),

- объектив жиҳатдан мустаҳкамланиш шахслараро муносабат субъектларида ишонч ҳиссини таркиб топтириши,

- қарор қабул қилиш, муаммоли вазиятни ҳал этиш, юзага келган ҳолатларни оқилона баҳолаш, уларнинг моҳиятини тушуниш имконияти-нинг янада ортиши,

- АБТ дан фойдаланиш натижасида янги муаммолар кўтарилиши:

- меҳнат бошқарувининг психологик жиҳатдан асосланган ҳозирги замон талабларига мос функционал системасини ишлаб чиқариш,

- меҳнатни бошқарувнинг автоматлашувини ҳисобга олган техни-каси ва технологиясининг кўп қиррали тизимини яратишга ҳаракат қилиш,

- иш шакли ва услубидан келиб чиққан ҳолда меҳнат фаолияти-нинг бошқаруви бўйича услубий тавсиялар ва кўрсатмалар бериш,

- секретарлик ва референтликнинг илмий асосланган тузилмалари (техник ҳужжатлар, дастурлар, чизмалар, графиклар ва ҳоказолар)ни жо-рий қилиш.

8. Бошқарувнинг педагогик-психологик муаммолари:

- раҳбар кадрларни танлаш, уларни тарбиялаш ва лавозимларга жойлаштириш (махсус режа ва дастур асосида),

- психологик жиҳатдан танлаш бўйича кадрларни махсус методлар ва методикалар билан курулантириш,

- фаолиятнинг профессиограммавий таҳлилидан келиб чиққан ҳолда раҳбар кадрларни тайёрлаш ва уларни қайта тайёрлаш мақсадида янги тизим яратиш ҳамда уни узлуksиз равишда такомиллаштириш,

- таълимий ахборот кўламини илмий жиҳатдан аниқлашдан келиб чиққан ҳолда ўқув дастурини тузиш, раҳбарларни тайёрлаш мазмунининг ҳар бир бўғини учун муайян мезонларни ишлаб чиқиш,

- бошқарув малакалари ва кўникмаларини шакллантиришнинг психологик табиатидан, ўқув курсларининг ўзига хос хусусиятларидан келиб чиқиб, таълимнинг услубий тизимини яратиш,

- касб моҳиятига асосланиб, раҳбарлик лавозимига ўқитилаётган шахсларни психологик тайёрлашнинг методлари, шакллари, воситалари, методикалари ва принципларини такомиллаштириш.

Раҳбар лавозимига тайёрланувчи шахслар, даставвал уларнинг ол-диларига қўйиладиган талаблар билан танишиши ва ўзидаги мукаммалик, заифликлари юзасидан қатъий қарорга келиши лозим. Бу му-лоҳазаларнинг барчаси касбга ва лавозимга кишиларнинг қанчалик мута-носиб ҳамда мос эканлигини аниқлашга хизмат қилади, кадрлар кўнимсизлигининг олдини олишга зарур шарт-шароитлар яратади, субъ-ектив кечинмалар, баҳолашнинг объективлик даражасини оширади.

Раҳбар психикасига лавозим тақозо этувчи талаблар ўз ичига уч хил турқумга тааллуқли жабҳаларни қамраб олади: билишга оид, эмо-ционал ҳис-туйғу, иродавий фазилатлар. Билишга ва билиш жараёнига алоқадор талаблар қуйидагилардан иборат:

- диққат хусусиятларининг эгалланганлик даражаси,

- сенсомотор ҳаракатларининг мавжудлик кўрсаткичи,

- сезги ва идрокнинг юксак даражасига эришганлик (сезгирлик, идроклилик, фазовий тасаввур, вақтни пайкаш уқувчанлиги),

- тасаввур образлари ва ижодий ҳаёлга мойиллик (фантазия, орзу, хоҳиш, истак, тилак ва бошқалар),

- хотиранинг мустаҳкамлиги, барқарорлиги, пухталиги ва кўламининг кенглиги, мантикийлиги, тезкорлиги ва мазмундорлиги,

- нутқ, нутқ фаолияти ва нутқ қобилиятининг кўрсаткичи,

- фикрлаш, мулоҳаза юритиш фаолиятининг сермазмунлиги, самарадорлиги, теранлиги, ижодийлиги, топқирлиги, ностандартлиги.

Раҳбар кадр учун эмоционал ҳолатлар ва ҳис-туйғуларни оқилона бошқарув уқувига эга бўлиш, ҳар қандай вазиятда ҳам ўзини ўзи бошқариш, ўзга кишиларнинг кечинмаларини ҳис эта олиш (ҳамдардлик - эмпатия) муҳим аҳамият касб этади,

- эмоционал ҳолатларга ўз муносабатини билдириш, реакцияга кириша олиш, бу нарсаларга лоқайд бўлмаслик, юмор ҳиссининг мавжудлиги, ҳамиша муайян мезонга риоя қилган ҳолда тобе кишилар билан муносабат, муомала ва мулоқотда бўлиш,

- ҳиссиётнинг қонуниятларини эгаллаш ва жамоанинг бошқарилув туйғусини олдиндан аниқлаш, уларга асосланиб, аъзолар билан муносабатга киришиш, зарурат туғилганда тезкор қарор қабул қилиш,

- эмоционал ҳолатлар (эмоционал тон, кайфият, стресс, аффект) га баҳо бериш ва уларнинг ҳар бирини таҳлил қилиш имконияти,

- раҳбар кайфиятини аниқловчи омилларнинг барқарорлиги,

- эмоционал реакциялар ифодаланишининг ташқи воситалари,

- эмоционал барқарорлик раҳбар шахсининг ҳислати эканлиги.

Раҳбарлик фаолияти ва раҳбар шахси учун иродавий сифатлар жуда муҳим аҳамиятга эга, уни бошқариш эса психологик тўсиқлар, вазиятлар, низоли ҳолатларни енгиш манбаи бўлиб ҳисобланади,

Раҳбар кадрнинг нуфузи барқарор ирода субъекти эканлигини ҳар қайси ҳаракат ва фаолиятида намоён қилишда ўз ифодасини топади, уни қомилликка йўналтиришга имкон яратади. Шахслараро муносабатда илиқ туйғуни вужудга келтиради, инсонни инсон томонидан тўғри идрок қилишга шароит туғдиради, индивидуал услубни шакллантиради, обрў-этибор маънавий бойлик бўлишдан ташқари ишлаб чиқариш самарадорлигининг омили, илиқ психологик муҳитнинг механизми ҳисобланади. Шахснинг иродасига қуйидаги талаблар қўйилади:

- иродавий куч-қувватнинг мужассамлашуви,

- бошқарув фаолиятининг машаққатлари, заҳматлари,

- мақсадга интилиши ва собитқадамчилик,

- ташаббус, мустақиллик, ижодийлик,

- дадиллик, жасоратчилик, тўсиқларни писанд қилмаслик,

- саботчилик, қатъийлик, принципалик,

- вазминлик, эсанкирамаслик, ўзини қўлга ола билишлик,

- интизомчилик, ўзини ўзи уддалаш, ўзига ўзи буйруқ бериш,

- ўз кучига ишонч, ўзини сафарбар қила олишлик ва бошқалар.

Маълумки, бошқарув жараёни учун ижрочилар (меҳнаткашлар, ходимлар)нинг психологик хусусиятлари ва уларнинг ўзига ҳослиги муҳим аҳамиятга эга. Худди шу боисдан жамоа, гуруҳ ва уларнинг аъзо-

лари юзасидан муайян даражадаги психологик маълумотлилик, фаолият ва муомалани ташкил қилиш, уюштириш, мулоқотга киришиш, воқеликка тортилганлик масалаларини эътиборга олиш бошқарув жараёнини мақсадга мувофиқ амалга оширишни таъминлайди.

Рахбарнинг психологик саводхонлига ҳар қайси алоҳида хусусият-ли вазият, ҳолат, зиддият, шахс қаршилиги, муносабат, муаммо ечимига оқилона ва омилкорлик билан индивидуал ёки дифференциал ёндашиш-ни амалиётга татбиқ этишга кенг қўламли имконият, пухта шарт-шароит, шахсий услуб вужудга келишига негиз яратади. Бинобарин, рахбар ҳо-димларнинг индивидуал-типологик хусусиятлари бўйича психологик би-лимлар билан қаноат ҳосил қилмасдан, балки ижтимоий психологик ҳолатлар, қонуниятлар, ҳодисалар ривож, уларни келтириб чиқарувчи омиллар, ҳаракатлантирувчи механизмлар, ижтимоий муаммоларнинг ечими, бу жараёнда қатъий қабул қилиш ва уни бажарилиш босқичлари тўғрисидаги маълумотлар билан қуролланиши лозим. Акс ҳолда жамоа, гуруҳ сингари микро тузилмаларни бошқаришда, психологик муҳитни барқарорлаштиришда, шахслараро муносабатларни тўғри ташкил қилишда, ишлаб чиқаришни йўлга қўйишда одамлар ўртасида ўзаро таъсир, таъсирланиш, таассурот, ўзаро тушуниш, ҳамдардлик каби му-раккаб кечинмалар кучи, давомийлигини англаб етишда нуқсон ва кам-чиликларга йўл қўйилади.

Ишчилар, ходимлар, деҳқонлар, ҳуслас ижрочиларнинг психоло-гик масалалари қуйидагилардан иборат бўлиб, меҳнаткашлар фазилатла-рининг ижтимоий психологик умумий хусусиятлари ва ижтимоий гу-руҳларнинг ўзига ҳослиги, синфий, касбий хусусиятлари, у ёки бу по-расмий оммавий тизимга тааллуқлилиги каби руҳий умумийлик, уйғушлик, боғлиқлик, мутаносиблик, мослик, эътиқод, ишонч ва унга тортилганликни ўзида акс эттирилади:

- умуминсоний, умумбашарий онглилик,
- бошқарув фаолиятида қатнашиш имконияти,
- собитқадамлилик ва унинг ўзига ҳослиги намунаси,
- ижтимоий фаоллик, ташаббускорлик, хобби,
- турлича шаклдаги мулкни қўпайтириш ва уни асраш ҳисси,
- ўзини ўзи камол топтириш туйғусининг мавжудлиги,
- ихтирочилик, кашфиётчилик, уюшқоқлик, ташкилотчилик қобилияти ва уларни рахбарлик ҳамда ҳамкорлик фаолиятида унумли фойдаланиш, бунда диагностик, прогностик методларни қўллаш,
- ўзаро ёрдам, ўзаро ҳурмат, ўзаро қўллаб-қувватлаш ҳиссининг мавжудлиги ва уларни ўз ўрнида татбиқ этиш,
- у ёки бу касбга тааллуқлилиги ва касбий мукаммаллиги,
- муайян миллатга мансублиги ва маънавиятга муносабати,
- маълум синфга алоқадорлиги ва ундан ғурурланиш,
- ғоявий-сиёсий эътиқоди, ишончи ва иймони,
- жинси, ёши, камолот даражаси, ақл кўрсаткичи, балоғат бо-сқичи,

- сиёсий партияга, ижтимоий иттифокқа, оммавий ҳаракатларга аъзолиги ва бошқалар.

Раҳбар учун мулоқот турлари ва ижтимоий ҳолатларни бошқариш муҳим аҳамиятга эга. Шахслараро муносабат негизида мулоқот ётиши, муомала психологиясида мустаҳкам ўрин эгаллайди, худди шу боисдан унинг турлари, ўзига хос хусусиятлари тўғрисида маълумотлар билан раҳбар кадрни таништириш муҳим аҳамият касб этади. Одатда ахборотлар тўғри ва тескари кўринишларга ажратилади, муайян тавсифи, таснифи, хусусияти, сифати мавжудлиги таъкидлаб ўтилади.

Тўғри ахборотлар куйидаги хусусиятлари билан бошқа турлардан ажралиб туради: чунончи, шакллари, миқдори, сифати, жадаллиги, кузатувчанлиги, ошқоралиги, чехранинг эмоционал воситалар билан уйғунлиги кабилар.

Тескари ахборот ўзига хос хусусиятларга эга: расмий, норасмий, восита ва каналлар, ижрочининг тескари ахбороти раҳбарнинг тўғри информациясига айланиши, тарихийлиги, жамоа фикри, мулоҳазаси, кайфияти, фаоллиги, суствлиги, акс таъсири ва бошқалар.

"Раҳбар - ижрочилар", "ижрочилар - раҳбар" мулоқотларининг психологик муаммолари мавжуд бўлиб, улар муайян таркиблар, воситалар, тузилмалар, тизимлар мажмуасидан иборатдир. Жумладан, контактли мулоқот, расмий, норасмий, машиналар воситасидаги мулоқот, мулоқотнинг феноменлари (ноёб томонлари), оммавий коммуникация воситасига қўйиладиган психологик талаблар, низоли, зиддиятли, можароли вазиятлар, ҳолатлар, ижтимоий психологик муҳит ва установка кабилар.

Раҳбар қобилиятининг психологик тавсифи

Бошқарув жараёнини мақсадга мувофиқ равишда амалга ошириш учун раҳбар идора қилишнинг қайси бўғинида бўлишидан қатъи назар муайян қобилиятларга эга бўлиши керак. Раҳбар ўзининг шахсий фазилатлари, мустаҳкам характери, кучли иродаси, барқарор хиссиёти барча нарсаларга ва жабҳаларга нисбатан махсус қобилиятлари билан халқ хўжалигини бошқара олади, ҳолос. Чунки фан ва техниканинг ривожини, одамларда онглилик даражасининг юксак кўрсаткичи, ижтимоий тажрибаларнинг таъсирчан кучи, кишиларнинг муайян билимларга эга эканлиги раҳбарнинг қомил инсон қомолоти поғонасига кўтарилишини тақозо этади.

Ҳозирги замонда буйруқ, қўрқитиш, зўрлик билан меҳнаткашларга муомала қилиб бўлмайди, ундай даврлар ижтимоий турмуш майдонидан аллақачонлар чиқиб кетган. Давлат миқёсида юз бераётган демократик ўзгаришлар, сўз ва виждон эркинлиги, миллий истиқлолга эришганлик, миллий ўзлигини англаш, ҳуқуқий ҳимояланганлик фуқаролар онини янада юксалишга олиб келади. Ингирма биринчи аср арафасида одамлар ўзларининг ўтмишдош ҳамюртларидан жуда кўп жиҳатлари билан кескин тафовутлангани.

Туб ўзгаришлар натижасида уларда мустақил фикрлаш ва иш юритиш, шахсий режаларини рўёбга чиқариш йўллари излаш имкониятлари вужудга келди. Бугунги кундаги раҳбар ижтимоий ҳаётдаги муносабатлар, уларнинг тузилиши ва моҳияти билан яқиндан таниш бўлиши, бошқарув жараёнида уларни ҳисобга олишни тақозо қилади. Тобе кишилар, ижрочилар, ёрдамчилар орасида раҳбар ўзининг ҳар томонлама устуворлиги билан обрў-этибор, нуфуз орттириши мумкин, акс ҳолда ишлаб чиқариш самарадорлиги, деҳқончилик маҳсулдорлиги, ходимларнинг ижодий фикрлаши тўғрисида сўз бўлиши ҳам мумкин эмас.

Раҳбар шахси баркамоллиги, қатъий характери, миллий қиёфасидан ташқари бир қатор қобилиятларига эга бўлиши табиий равишда обрў қозонишга пухта негиз ҳозирлайди, лавозимнинг кейинги босқичлари учун имкон яратади, истиқбол режаларини рўёбга чиқаради. Бизнингча, қуйида мулоҳаза юритиладиган қобилиятлар раҳбар кадр учун жуда муҳим ҳисобланади.

1. Ташкилотчилик қобилияти. Раҳбар кадр бозор иқтисодиёти даврида ўта уддабурон, ишбилармон, муассаса ёки корхонанинг, идора ёки илмий марказнинг олдида турган вазифаларни мақсадга мувофиқ, собитқадамлилик билан бажаришни уюштира олиш имкониятига эга бўлиши керак. Ташкилотчилик тизимига тахминан қуйидагилар киради: а) раҳбарлик қилаётган ишлаб чиқаришда молиявий ва иқтисодий масалаларни тўғри ва оқилона ташкил қилишлик, вақтдан бироз илгарилаб кетиш ҳиссиёти ва тез пайкаш имконияти билан қуроллана олишлик; б) янги ғоялар, йўналишлар, ишлаб чиқариш технологияси, чет эл илғор тажрибасини маҳаллий шароитга, ходимларнинг савиясига мослаштирган ҳолда амалиётга татбиқ этишлик; в) фавқулоддаги ишлаб чиқариш муаммосини тезкорлик билан ҳал қила билишлик, ўз вақтида индивидуал ёки жамоавий қарор қабул этишлик, бу борада нуксонларга камроқ йўл қўйишлик; г) ходимлар, ишлаб чиқариш аъзолари, ўринбосарлар, ёрдамчилар ҳиссиёти ва меҳнатга психологик муносабати хусусиятини баҳолай олишлик ҳамда кескин ўзгаришлар яшаш учун муайян чора ва тадбирлар қўллашлик (рағбатлантириш, жазолаш, танбех бериш, эътироз билдириш, хотиржамлик, реал ваъдалар бериш муросага келишлик); д) тобе кишилар жинси, ёши, ақлий ва жисмоний имкониятини ҳисобга олиб фаолиятни ташкил қилишга одатланганлик; е) ижрочилар қобилияти, истеъдодли, меҳнат стажи, интилиши, қизиқиши, иродавий хусусияти, жонбозлиги сингари фазилатларга биноан иш тақсимлашни йўлга қўйишлик; ж) маҳсулот сифати ва самарадорлиги юзасидан узлуксиз равишда ғамхўрлик қилишлик, рентабел хўжаликка айлантириш учун доимо қайгуришлик; з) корхона истиқболи ва ходимлар ижтимоий ҳимояси учун ҳамisha ғамхўрлик қабилар.

2. Иймон-этиқодга, фаол ҳаётий позицияга йўналганлик қобилияти. Раҳбар иймон-этиқодли, муайян ҳаётий позицияли, мустаҳкам иймонли, соф, ростгўй, самимий, жонқуяр, инсонпарвар, ватанпарвар фазилатли инсон бўлмоғи - ходимлар учун ибрат-намуна вазифасини бажармоғи лозим. Токи сўз билан иш бирлиги ишлаб чиқариш

амалиётида бевосита ўз ифодасини топсин, бошқалар унинг хатти-ҳаракати ва кишилар билан муносабатида тақлид қилишга одатлансинлар. Раҳбар корхона ёки муассасанинг кўзгуси, маънавият, қадрият ва шахслараро муносабат мезонига айлансин. Поклик, масъулият, фидойилик намунаси тақлид учун замин ҳозирласин, баркамоллик учун интилиш туйғусини вужудга келтирсин.

3. Нутқий қобилият. Раҳбар саводхон сўзлашга ва нотиклик санъатига эга бўлиши шарт. У теърақ-атрофдагилар билан узлуксиз равишда муомалага киришиб турганлиги туфайли нутқи ихчам, маъноли, оҳангдор, муайян ритм, темп, частотали бўлишлиги муҳим аҳамиятга эга. Нутқнинг жарангдорлиги, сўзлашганда пауза, мантикий урғуга риоя қилишлик унинг таъсирчанлигини оширади.

Фавқуллода, тасодифий ҳолатларда нутқ сўзлаш, фикр алмашиш лозим бўлса, у ҳолда сира ҳиссиётга берилмаслик, ўзини қўлга олиб, оҳиста, лавозими ва имтиёзини кўз ўнгига келтириб нутқ фаолиятини амалга ошириш зарур. Маълумки, нутқнинг нуқсони, мазмунсизлиги, таъсирчанлик даражаси заифлиги раҳбар нуфузи ва обрўсига пугур етказди.

4. Нуфуз (обрў)га эга бўлишлик. Раҳбар ўзининг нуфузи билан бошқаришни амалга ошира олади, ҳолос. Лекин эгалланган лавозим туб маънодаги обрў келтирмайди, чунки кишиларнинг унга нисбатан муносабати вақтга ҳусусиятга эга бўлади. Барқарор, ҳақиқий нуфузни эгаллаш табиий равишда амалга ошади. Раҳбар ўзининг шахсий хусусиятлари, билимдонлиги, ақл-фаросатлилиги, мустаҳкам иродаси, салоҳияти, истисдоли, таланти, фидойилиги, баркамоллиги, камтарлиги, самимийлиги, сўзнинг ҳақиқийлиги билан обрў орттириш укувчанлигига эришади. Сохталик, акобирлик, шахсиятпарастлик, сафсатабозлик, қаттиққўллик ҳеч қачон чин нуфуз қозонишга олиб келмайди. Раҳбар учун ҳар бир нарсаси оддий, пухта, табиий, ҳуқуқий, одатий тусга эга бўлиши мақсадга мувофиқ.

5. Перцептив (идрок қилиш) қобилияти. Раҳбар учун биринчи ва иккинчи даражали масалалар бўлиши мумкин эмас, чунки ҳаёт муайян қисмлардан ташкил топган бўлади, ҳудди шу боис барча нарсаларга эътибор қилиш керак. Раҳбар қисқа вақт оралиғида ишлаб чиқариш участкалари, бўлимлари, аъзолар, амалдорлар ва ёрдамчи ходимлар ташки қиёфаси, ишга тайёрилиги, меҳнат фаолиятини ташкил қилишга тахтлиги, техниканинг созлиги, кишиларнинг кайфияти бўйича маълумот олиш фазилати перцепцияда ўз ифодасини топади. Қисқа вақт ичида умумий ҳолат билан танишиш - ишлаб чиқаришни қандай асосга қўйиш учун муайян негиз юзага келтиради, айрим олдиндан кўзланган режаларга ўзгартиришлар киритилади.

6. Дидактик қобилият. Раҳбар бевосита педагог бўлмаса-да, лекин унинг фаолияти маълум ахборот ва хабарларни ўзга кишиларга етказиш билан боғлиқдир. Ҳудди шу боис турли тоифадаги одамларга, мутахассисларга мураккаб билимлар, муаммолар ҳамда ахборотларни осон йўл билан тушунтириш укувчанлиги мутлақо зарур. Айрим бир муаммони ол-

дий қоровулдан тортиб то ўринбосарларгача сингдириш муайян қобилиятни тақозо этади. Фавқуллоддаги ҳолатлар, вақт тақчиллиги раҳбардан дидактик қобилиятга эга бўлишликни тақозо этади. У мазкур қобилиятни махсус машқлар, тренинглар ёрдами билан ижтимоий ҳаётини тажриба орқали олишга эгаллайди.

7. Академик қобилият. Ҳозирги замон талаби раҳбар кадр ҳар томонлама камол топган инсон бўлишини тақозо қилади. Давлатлараро, миллатлараро, шахслараро, ихтисослараро амалга ошириш учун раҳбар ҳар бир соҳадан минимал билимларга эга бўлиши, улардан ўз ўрнида муваффақиятли фойдаланиш лозим. Молиявий, иқтисодий, маънавий, мафкуравий, миллий, соҳалараро муаммолар муҳокама қилинаётганда раҳбар шунчаки иштирокчи эмас, балки баҳсининг тенг ҳуқуқли аъзосига айлансин. Муаммо моҳиятини тушунсин, унга ўз муносабатини билдирсин, токи оммадан таҳсинлар олишга эришсин.

8. Дикқатни тақсимлаш қобилияти. Раҳбарнинг фаолияти кенг кўламли, худди шу сабабдан у лоқайдликка йўл қўйиши мумкин эмас. Энг оддий нарсадан давлат аҳамиятига молик муаммогача масъул бўлганлиги туфайли раҳбар синчков, терап, кузатувчан бир даврнинг ўзида бир неча объектларга ўз муносабатини билдира олиши лозим. Эътиборлилик ходимларни хушёр торғтиради, масъуллик эса тартиб-интизомни мустаҳкамлайди, лоқайдлик иллати муҳитни тарқ этади.

9. Психологик таҳхис (диагноз) қобилияти. Раҳбар турли хусусиятли инсонлар билан ҳамкорлик қилади, уларни тарбиялайди, уларга иш ўргатади, етук мутахассис ёки мукамал шахс сифатида камол топтиради. Ҳар қайси инсоннинг келажагини оқилона тасаввур қилишдан иборат олдиндан башорат этиш қобилияти раҳбар учун муҳим аҳамиятга эга. Келажак учун кадрлар тайёрлаш, уларни лавозимларга кўтариш каби ғояларнинг барчаси раҳбар учун таҳхис қобилиятини тақозо этади, чунки аниқ мезонларга асослангандагина шахснинг фаолияти ва имкониятини тўғри баҳолаш мумкин, холос. Нуқсонларга йўл қўйиш мамлакат раънақиға муайян даражада зарар келтиради, бундай ҳолатларнинг олдини олиш маъқул.

10. Муомала ва мулоқот ўрнатиш қобилияти. Раҳбар ҳар хил ёшдаги, жинсдаги, касбдаги инсонлар билан мулоқотга киришади. Худди шу сабабдан у мулоқот мароми, муомала турлари, таркиблари, нутқли ва нутқсиз (сўзсиз) воситалар билан яқиндан танишиши, этник хусусиятлар, миллий анъаналар ҳамда миллий расм-русумларга риоя қилиш орқали муомала маданиятини эгаллай олади. Ҳар бир шахснинг индивидуал хусусиятларини ҳисобга олиб муомала ўрнатиш шахслараро муносабатни илиқлаштиради, ўзаро ишонч ва яқинлик туйғусини уйғотали, киришимли кишилар сафини кенгайтиради.

11. Ташаббусга, ижодга илҳомлантириш қобилияти. Турмушдаги айрим кийинчиликлар тўғрисида ибратли маълумотлар келтириш, ўткинчи заҳмат ортда қолиши юзасидан таасали бериш, уларнинг олдини олиш мумкинлигини асослаш орқали шахсни ижодга илҳомлаштириш қобилияти раҳбар кадр учун муҳлақо зарур. Фидоийлик туйғусини

уйғотиш, ёшларда, мутахассисларда ташаббус ҳиссини вужудга келтириш - ишлаб чиқаришни ривожлантиради, давлат равноқи учун масъулиятли кадрлар тайёрлашга хизмат қилади.

12. Конструктив қобилияти. Ишлаб чиқариш учун янги технология устида фикр юритиш, тадқиқот ишларини йўлга қўйиш, муайян лойиҳалар ва проецияларни режалаштириш, уларнинг натижаларини олдиндан айтишдан иборат қобилият раҳбар учун мутлақо шарт. Ўқув-тарбиявий ишларни такомиллаштириш, мутахассис малакасини ошириш, иккинчи касбга йўналтириш, истеъдодли ёшларни "Умид", "Устоз", "Камолот" ва чет эл фондлари ёрдами билан хорижий мамлакатларга ўқишга юбориш, муассасани қайта жиҳозлаш, маҳсулот қўламини кенгайтириш, қўшимча товарлар (моллар) ишлаб чиқаришни йўлга қўйишга раҳнамолик қилиш.

13. Гностик қобилият. Илмий тадқиқотга лаёқатлили раҳбар учун муҳим аҳамият касб этади. Унинг ибрат намунаси корхона, ташкилотнинг илмий лабораторияга айлантиришга олиб келади. Тадқиқот ишларига иқтидорли кишиларни тортиш, ишлаб чиқаришни такомиллаштириш раҳбардан гностик қобилиятни талаб этади. Раҳбарнинг ижодкорлиги оммавий тус олишга олиб келиши мумкин.

Таъкидлаб ўтилган раҳбар шахсининг қобилиятлари муҳим аҳамият касб этиб, характер, миллий киёфа қандай роль ўйнаса, улар ҳам худди шундай қийматга эгадир. Уларни раҳбарларда махсус шакллантириш билан камолот сари етаклаш мумкин бўлади.

РАҲБАР ФАОЛИЯТИНИНГ НУҚСОНЛАРИ ВА УЛАРНИ БАРТАРАФ ЭТИШ ЙЎЛЛАРИ

Кейинги йилларда тўпланган материаллар таҳлиlining кўрсатишича, раҳбар (бошқарувчи) фаолиятида бир катор нуқсонлар мавжуддир. Қуйида уларнинг айримларига тавсиф бериб ўтамыз.

1. Ўзини ўзи бошқариш имкониятига эга эмаслиги.

Раҳбар кадр ўз фаолиятини режалаштира олмаслиги, ўзини ўзи назорат қила билмаслиги, ўзини ўзи баҳолаш имкониятига эга эмаслиги, ўзига ўзи буйруқ бериш, ўзини ўзи такомиллаштириш, ўз ақлий ва жисмоний захираларини ўзи рўйёбга чиқариш имконияти йўқлиги туфайли ўзини ўзи бошқара олмайди.

Ўзини ўзи бошқаришнинг икки томони мавжуд бўлиб, унинг биттаси хулқ-атвори, иккинчиси эса билиш жараёнини, яъни фикрлаш, хотирлаш, фаҳмлаш, идрок қилишни ўзида акс эттиради. Ақл-заковатнинг заифлиги, хотиранинг бўшлиги, ироданинг кучсизлиги, қатъиятликнинг етишмаслиги оқибатида ўзини ўзи бошқариш сусаяди. Оқибатда жамоа аъзолари ўртасида раҳбарнинг нуфузи пасаяди, кундан-кун кадр ва қиймати йўқола боради. Бу эса корхонада психологик муҳитнинг ўзгаришига олиб келади, чунки кадрсизланган раҳбар ташкилотни илора қила олмайди.

2. Шахсий кадриятларнинг путурдан кетганлиги.

Биринчи навбатда раҳбар муайян қадриятлари билан жамоа ўртасида ўзининг "Мен" лигини, индивидуаллигини намоиш қилади. Мавжуд қадриятларга мослашган корхона, муассаса ходимлари раҳбарнинг аввал шахс, сўнг субъект сифатида тап оладилар, уларнинг негизда бошлиққа нисбатан муносабат, диққат-этибор шаклланади. Лавозим раҳбар характери ўзгартирса, баъзи иллатлар вужудга келса, у мавжуд қадриятлардан чекинади ёки улардан воз кечади, оқибат натижада жамоа аъзолари ўртасида обрўсига пугур етади.

Сохта билимдонлик, кибру ҳаво, ўз "Мен" ини супер "Мен" га айлангириши, бойликка хирс кўйиш, адолатли қарорлардан воз кечиш сингари иллатлар пайдо бўлиши натижасида раҳбарнинг қадриятларга нисбатан муносабати ўзгаради. Бу ўзгаришлар, муносабатлар жамоа аъзолари томонидан эксперт сифатида баҳоланади, уларнинг бошлиққа нисбатан муносабати заифлашади, унга этиқоди пасаяди.

3. Шахсий мақсаднинг ноаниқлиги.

Раҳбар лавозимни эгаллагандан кейин улугвор ва бош мақсад белгилайди, қадам-бақадам уларни амалиётга татбиқ қилиш учун муайян саъй-ҳаракатларни амалга оширади. Фаолиятда фаоллик, аниқлик, собитқадамлик, мақсадга мувофиқ интилиш устуворлик қилади. Лекин айрим объектив ва субъектив сабабларга кўра мақсаднинг улугворлиги йўқола боради, аниқ ҳагги-ҳаракатлар миқдори камаяди, режали фаолият ташкил қилиш имконияти тобора тораяди. Мақсаднинг ноаниқлиги, тўғриси унинг йўқлиги корхона равнақини паймол қилади, юзаки интилишлар мавжудлиги намоиш этилади, холос.

Умумиятга қаратилган мақсад - кўпинча шахсиятга йўналтирилади, оқибатда "Биз" билан "Мен" ўртасида қарама-қаршилик вужудга келади. Раҳбар билан жамоа ўртасида низоли, зиддиятли ва можароли вазиятлар вужудга келади ҳамда уларни бартараф қилиш учун қанча ақлий куч-қувват сарфланади. Аниқ мақсаднинг йўқолиши корхона истикболининг батамом нурашига олиб келади. Худди шу боис раҳбар мақсадининг ноаниқлиги фаолият моҳиятини, ташкил этиш функциясини мақсадга мувофиқ амалга ошишини таъминлай олмайди.

4. Ўзини ўзи камол топтиришнинг издан чиққанлиги.

Раҳбар ўзини ўзи тарбиялаш, ўзини ўзи камол топтириш, мустақил билим олиш, маънавий дунёсини узлуксиз равишда такомиллаштириш устида саъй-ҳаракат қилса, демакки унинг истикболи порлоқ. Лекин унинг фаолиятини назорат қилмаслик, баҳоламаслик, рағбатлантирмаслик каби омиллар ўз устида ишлашни пасайтиради, лавозимига нисбатан совуққонлик, лоқайдлик иллати намоён бўлади. Шу соҳада ва тизимда фаолият кўрсатаётган ҳамкасбларининг маслаҳатлари, ишга муносабатлари унинг сусткашлаштиради, аста-секин фаоллик йўқола боради.

Янги ахборотлар олиш устидаги қизиқишнинг камайиши, муайян кўникмаларни эгаллашга нисбатан муносабатнинг пасайиши камолотга интилишни йўққа чиқара бошлайди. Маълумки, ўзини ўзи камол топтиришга интилмаган раҳбар бугунги кун талабига жавоб бера олмайди, натижада у раҳбарлик майдонини тарк этади.

5. Муаммоларни ҳал қилиш малакаларининг етишмаслиги.

Ишлаб чиқаришда ҳар хил хусусиятли муаммолар тинимсиз равишда намоён бўлиб туради. Нотаниш, янги, ностандарт ёндашишни тақозо этувчи, янгича ечимни талаб қилувчи, ижодийликка асосланувчи воситалар билан қуролланиш раҳбарнинг бош вазифаси ҳисобланади.

Янги технология, янгича жиҳозлаш, оригинал қурилмалар, компьютерларнинг янги моделлари, универсал электр ҳисоблаш машиналари раҳбардан улар билан муносабатга киришиш малакаларини эгаллашни тақозо этади. Малакаларга эга бўлмаслик раҳбарни тараққиётдан орқада қолишга олиб келади. Ўз-ўзидан маълумки, замондан орқада қолган қолоқ раҳбар корхона учун ҳеч қандай аҳамият касб этмайди.

6. Ижодий ёндашувда нуқсонларнинг мавжудлиги.

Бозор иқтисодиёти ижодий изланишни тақозо этади, ҳамиша янги технология ишлаб чиқишни талаб қилади. Ижодий фикрлаш, ижодий режалар, улуғвор ғоялар замон руҳи билан ҳамоҳангликда бўлиши лозим. Ижодий ёндашувдаги нуқсон ҳам маънавий, ҳам иқтисодий зарар келтиради.

Янгиликни синаб кўриш, унинг самарадорлигини ҳисоблаш, истикболи юзасидан қатъий қарорга келиш бу соҳада янгиликларга йўл қўймаслик корхона фаолиятини тақомиллаштиради, жамоа аъзолари қайфиятини кўтаради, иқтисодий фойда олишни таъминлайди. Ижодийлик раҳбар шахсиятига бегона бўла бошлар экан, демакки нуқсонлар юзага келади, ишлаб чиқариш заифлашади, сифат пасаяди, ижтимоий психологик муҳит бузилади.

7. Одамларга таъсир ўтказишнинг уддалай олмаслиги.

Раҳбарнинг салоҳияти, умуминсоний маданияти, муомала мароми-ни ўзлаштирганлик, нотиклик санъатини эгаллаганлик, шахсий фазилати, мустаҳкам иродаси, ростгўйлиги, ғамхўрлиги, ишчанлиги кишиларга таъсир ўтказишнинг асосий омиллари ҳисобланади.

Обрў-эътиборнинг пасайиши, нуткий нуқсонлар, иқтисодий муносабатларни ҳал қила олмаслик, қатъиятликнинг заифлашуви, ҳулак-вордаги камчилик тобе кишиларга таъсир ўтказиш даражасини кескин тушириб юборади. Ходимларга, тобе одамларга сўзини ўтказа олмаслик раҳбарлик лавозимидан воз кечиш демакдир. Ҳиссиётга берилиш, ақл-заковат кўрсаткичи мўрғулашуви ҳам ходимларга таъсир ўтказишнинг нозорлигига олиб кетади.

8. Бошқарув фаолияти хусусиятларининг етарли даражада тушунмаслиги, унинг идрок майдонига сиғдира олмаслиги.

Бошқарув фаолияти жуда мураккаб бўлиб, у молиявий, иқтисодий, мафкуравий, ҳукукий, тарбиявий томонларни қамраб олади. Шунингдек, у бир қанча функцияларни бажаради: "инсон-инсон", "инсон - техника", "инсон - табиат", "инсон - образ" муносабатларини акс эттиради.

Раҳбар фаолиятининг ҳар бир жабҳаси ва функцияларини юқори даражада эгаллаш орқали юксак мартабага эришади. Лекин унинг у ёки бу томонини тушунмаслик эвазига корхонада ишлар юришмай қолади, сунъий тормозланиш юзага келади. Тушунмаслик туфайли бошқарувга

путур етказилади, раҳбарнинг идрок майдони уларни қабул қила олмайди, натижада бошқарувда айрим узилишлар барпо бўлади. Улардаги ўзаро уйғунликнинг бузилиши, "таваккал" билан иш тутиш салбий оқибатларга олиб келади.

9. Раҳбарлик қилиш малакаларининг заифлиги.

Раҳбарлик муайян тузилишга, ўзаро боғлиқликка эга бўлган мураккаб шахслараро муносабатни мақсадга мувофиқ амалга оширишдир. Бундан ташқари, молиявийдан бошлаб то тарбиявийгача функцияларни бажариш, бунинг учун эса маълум касбий малакаларни эгаллаш лозим, акс ҳолда уларнинг заифлиги раҳбарликни қийинлаштиради.

Тажриба орттириш, намуналардан фойдаланиш, малака ошириш, услуб, восита, йўл-йўриқ ўзлаштириш орқали раҳбарлик қилиш мумкин, холос. Ишлаб чиқаришни йўлга қўйиш, муомала маромидаги бузилиш, тартиб-интизомни назорат қилиш, истикбол режасини кенгайтириш, ашё миқдорини кўпайтириш, қайта ишлашни амалга ошириш, қўшимча соҳалар яратиш каби муаммоларни ҳал қилишда қийналиш, хатоларга йўл қўйиш, дуч келиш раҳбарлик малакасининг заифлигидан далолат бери.

10. Бошқаларни ўқитиш, уларга сабоқ бериш, ўргатиш укувининг йўқлиги.

Қорхона ривожини таъминлаш кадрлар тайёрлаш ва уларнинг малакасини ошириш, муайян билим ҳамда кўникмалар билан қуроллантиришга кўп жиҳатдан боғлиқ. Бу муаммо "Кадрлар тайёрлаш миллий дастури" да ўз аксини топган. Раҳбар ўз тажрибасини ёшларга ўргатмас экан, демакки ворислик тамойили бузилади, муайян малакаларни уларда шакллантирмаслик истикболга кўр-кўрона ёндашишни юзага келтиради, билимлар билан уларни қуроллантирмаслик эса раванг тўғрисида гап бўлиши ҳам мумкин эмас.

Ўз тажрибаси, малакаси, билими билан бошқаларни баҳраманд қилмас экан, демакки раҳбар муносиб ўринбосарлар тайёрлаш имкониятидан маҳрум. Таълимий ва тарбиявий укувининг йўқлиги раҳбарни ноҳуш кечинмалар ва ёмон оқибатлар оғушига етаклайди. Тарбиявий қобилият мавжуд эмаслиги раҳбарнинг ашаддий нуқсонидир.

11. Меҳнат жамоасини жипслаштириш қобилиятининг қўйи даражада эканлиги.

Жамоадаги психологик илиқ муҳит раҳбар муваффақиятининг намунасидир. Психологик муҳит ўзаро ёрдам, дўстлик, ўзаро мослик, аҳиллик, тотувлик, ўзаро тушуנוв, симпатия сингари ҳис-туйғуларнинг барқарор мажмуасини ўзида акс эттиради. Жамоа фикри, гуруҳий интилиш, жамоавий онг, тафаккур, умумийлик (бирлик) ўртасидаги мослик, шахслараро муганосиблик психологик муҳитнинг таркибий қисмидир.

Турли ёшдаги, касбдаги, жинсдаги кишиларнинг характеридан, миллий мансублигидан қатъи назар уларни жипслаштириш раҳбарнинг асосий функцияси ва унинг маҳоратидир. Жамоа аъзоларини жипслаштириш укувининг заифлиги психологик муҳитга зарар еткази, ҳамкорлик, ҳамдардлик туйғуларини сусайтиради - бу умумий

халокатнинг кўринишидир. Унинг олдини олиш ва бартараф қилиш раҳбарнинг муҳим вазифасидир.

12. Янгиликлар билан ўзгаларни шахсан ўзига жалб қилишга укувсизлиги.

Раҳбарда янги ғоялар туғилиши, муайян мақсадлар вужудга келиши мумкин, лекин у ана шу нарсалар билан ўзгаларни жалб эта олмаслик бошқарув санъати заифлигини билдиради. Бунинг учун "ўзини реклама" қилишдан ор қилмаслик лозим, чунки янгиликлар билан ўртоқлашиш қабилда иш тутиш имконияти мавжуд.

Шунинг учун жалб қилиш, ҳатто аттракция (маҳлиё қилиш) нинг турли услублари мавжудлигини унутмаслик керак. Ҳар хил баҳона билан намоиш қилиш орқали, фикр алмашиш ёрдамида янгиликларга ўзга кишиларни жалб этиш мумкин. Ана шундай укувга эга эмаслик бошқарувга полйикликдан далолат беради, у мазкур лавозимдан кетиши зарур.

13. Одамлар билан муомалага киришиш жараёнида дилкашлик, ибобилик ва назокатлиликнинг йўқлиги.

Раҳбар этнопсихологик хусусиятларга эга бўлиши орқали дилкашлик, ибобилик ва назокатлилик фазилатларига эга бўлади. Миллий қиёфа, миллий онг, миллий характер, миллий ҳис-туйғу, миллий шахсларро муносабат билан куруланиш орқали кўзлаган мақсадга эришиш мумкин. Миллий хислатларнинг йўқлиги бошқарув аппаратида иштирок этишни маълум маънода ман этади.

14. Ақл-идрок ва фаросат бобида сусткашлилиги.

Раҳбарлик лавозимида тайинлаш ёки кўтариш жараёнида шахснинг ақл-идрок, фаҳм-фаросати ҳисобга олинади. Чунки яхши раҳбар - корхонанинг эллик фоиз кучидир. Билимдонлик, истеъдодлилик, ақл-заковатлилик раҳбарнинг муҳим хусусияти эканлигини таъкидлаб ўтиш мақсадга мувофиқ.

Лекин уларни ишга солишда, улардан фойдаланишда сусткашлик раҳбар нуқсонларидан бири ҳисобланади. Жисмоний ва ақлий суст ҳаракат билан раҳбарлик қилиш мумкин эмас. Чунки раҳбар фаол, удабурон шахс бўлиши керак, акс ҳолда корхона, бошқарма учун у катта наф келтира олмайди.

15. Ишбилармонлик қобилиятининг кучсизлиги.

Ҳозирги замон раҳбари ишбилармон, удабурон, теран фикрли, ўта синчков шахс бўлиши лозим. Фавқуллоддаги ўзгаришларга тез муносабатга киришишмасдан туриб, муайян ютуқларга эришиш мумкин эмас. Шунинг учун бозор иқтисодиётига мослашувчи, маркетинг хусусиятли инсонларгина раҳбарликни уддалай олади, холос. Мазкур қобилиятининг кучсизлиги бошқарув имконияти мавжуд эмаслигини билдиради. Ҳар қандай вазият ва ҳолатдан муваффақиятли чикиб олиш ишбилармонликни тақозо этади.

Раҳбар кадрлар нуқсонларини бартараф этиш учун турлича тренинглардан фойдаланиш юқори самаралар беради.

1. Муомаланинг умумий қонуниятларига оид тренинглар:

- умумбаънарий одоб моҳияти ва унга риоя қилиш йўллариغا таълиқли тренинглар (миллийлик, маънавият, стереотиплар, идентификация, рефлексия бўйича),

- муайян роллар, психодрамалар орқали вазиятнинг психологик манзарасини яратиш ўйинлар,

- ишбилармонлик ўйинлари, фавкулддаги ҳолатларда ўзини ўзи бошқаришга доир машқлар.

II. Коммуникация технологияси ва инструкциясини эгаллашга оид тренинглар:

- муомала кўникмасини ўзлаштириш бўйича (қадди-қомат тугиш, нутқ фаолияти, ўзгаларни тушуниш ва аңлаш),

- мимика ва пантомимика машқлари,

- аудиотренинг (магнитофон тасмаси ёзувига асосланиб ўз нуксонлари бўйича коррекцион - тузатиш ишлари ўтказиш),

- магнитофон орқали фактик материаллар бўйича тузатиш машқларини бажариш,

- кўзгу ёрдамида хатти-ҳаракат, юриш-туриш кўникмаларини эгаллаш ва шахсий нуксонларини бартараф этиш, йўқотиш,

- мотивацион, эмоционал, регулятив, когнитив жабҳаларининг نامоён бўлишига қараб муомала технологияси ва инструкциясини мақсадга мувофиқ равишда ўзгартириш,

- раҳбарлик вазиятга, ҳолатга оид сценарийлар негизда тузатиш ишларини олиб бориш ва янги фазилатларни шакллантириш машқларини ўтказиш кабилар.

Раҳбарликда шахс мулоқотмандлигини роли.

Инсоннинг бошқа одамлар билан муомалага киришуви натижасида шаклланувчи шахснинг фазилатлари ва коммуникатив хусусиятлари ишлаб чиқариш жамоасидаги кишиларнинг мулоқотига, фаолиятнинг тавсифларига, ҳар хил хислатларига муҳим таъсир ўтказadi. Шунинг билан бирга табиқий хусусиятлари кўпгина ижтимоий психологик масалаларни ечиш учун алоҳида аҳамият касб этади, психологиянинг педагогик, тиббий, раҳбарлик, менежмент соҳалари ривожига сезиларли даражада таъсирчан, қудратли восита сифатида хизмат қилади.

Мулоқотмандлик ўзида раҳбарнинг муомалага киришувчанлиги, жамоани самарали бошқаришдаги таъсирининг моҳияти ва психологик тавсифини ифодалайди.

Биринчи навбатда раҳбар менежер шахсининг дилкашлиги, киришимчанлиги, мулоқотмандлиги хусусиятларининг аҳамияти жамоага раҳбарлик қилишда муомаланинг қандай роль ўйнашлигидан келиб чиқади. Агарда ташкилий менежмент фаолиятининг мазмуний (маъновий) томони менежер бошқарадиган мақсад (вазифа), функция ва операция фаолият таркиблари ҳисобланади, бундай хатти-ҳаракатни амалга оширишнинг мажбурий шакли ва воситаларидан бири - муомала бўлиб саналади. Худди шу боисдан менежернинг коммуникатив функцияси

максадга эришувнинг воситалари функциялари билан алоқадор бўлиб, бошқарув фаолиятининг операцияларини рўёбга чиқаради. Менежер муомала ёрдами билан жамоада ҳамкорлик фаолиятини ташкил этади, ижрочиларнинг ҳамкорлик фаолиятини ва ҳулкини бошқаради. Бир қатор ўтказилган тадқиқотларимизнинг натижаларига қараганда, менежернинг тўртдан уч қисм вақти ижрочиларнинг юқори ва қуйи маъёнидаги, лавозимдаги раҳбарлар билан мулоқот қилишга кетади. Ҳолбуки шундай экан, муомала менежмент фаолиятини такомиллаштиришнинг энг муҳим имкониятлари (захираси) дан бири сифатида намоён бўлади, бинобарин, қулай вазиятнинг сараси сингари ундан унумли фойдаланиш мақсадга мувофиқ.

Менежер шахсининг мулоқотмандлиги муҳим аҳамият касб этишининг иккинчи томони шундан иборатки, унда жамоа билан раҳбарнинг бир-бирига ўзаро таъсир кўрсатишида юқори даражада эксплицитлик намоён бўлади. Менежер муомаласининг латент (яширин) даври сифатларидан фарқли ўлароқ, шахслилик хусусиятлари ижрочилар томонидан бевосита идрок қилиниш, баҳоланиш ва реал муносабатларнинг предмети бўлиб ҳисобланади. Бинобарин, ушбу хусусиятлари жамоадаги ижтимоий-психологик ҳодисаларга сезиларли даражада таъсир кўрсатиш имкониятига эга, жумладан ижрочиларнинг кайфиятига менежер билан шахслараро муносабатлардан қониқишга, умуман олганда жамоадаги ижтимоий-психологик муҳитга таъсир ўтказа олади.

Тадқиқотларимизнинг умумлашган талқинига, шахснинг мулоқотмандлиги бошқа одамлар билан енгил мулоқотга киришувчанлиги тортинчоқлик, маънавий ниқобнинг йўқлиги билан тавсифланади. Бизнингча, мулоқотмандлик бир қатор эмпирик (амалиётчи) референтларига эга бўлиб, унинг ифодаланиши баҳолаш имкониятини вужудга келтиради. Биринчи даражали унга алоқадор нарса - бу муайян вақт оралиғида шахс томонидан амалга ошириладиган бошқа одамлар билан мулоқотга (алоқага) киришишнинг микдори ёки частотасидир. Шунини алоҳида таъкидлаб ўтиш жоизки, менежер шахснинг мулоқотмандлигини ифодаланиш даражаси тўғрисида мулоҳаза юритиш учун алоқага киришувчанликнинг частотаси етарли эмас. Материалларда таъкидлашча, иккинчи мажбурий референт сифатида мазкур алоқаларнинг эмоционал "тон"и юзага келади. Шунингдек, унинг ижобий, нейтрал, салбий (негатив) акс этиш имконияти мавжудлиги туфайли менежер шахсининг мулоқотга киришувчанлик ва мулоқотмандлик сифатларига ажратиш лозим. Мулоқотга киришувчанлик деганда, одамнинг бошқалар билан осонроқ алоқа ўрнатувчанлиги, ишбилармонлик намоёниш қилишлиги, бунда шерикларда муомаланинг эмоционал салбий "тон" чиқарувчи ҳолатга йўл қўйишлик тушунилади. мулоқотмандлик шахс сифати тарикасида муомаланинг эмоционал ижобий тони билан уйғуллашган тарзда намоён бўлишни тақозо этади.

Тадқиқотчилар Д.П.Кайдалов ва Е.И.Суименколар ҳамда А.Л.Журавлёв одамларнинг ўзаро бир-бирига таъсир кўрсатишини ва муомаласини баҳолаш учун "шахсларни ижтимоий ахборот билан ўзаро

бойитиш самараси” тавсифини киритишни тавсия қиладилар, бинобарин, муомаланинг ҳар қайси акти ёрдами билан бир-бирига ахборот узатиш йқуниининг мажмуаси аниқланади.

Бир неча йиллик маълумотларимизнинг гувоҳлик беришича, муомаланинг феноменини ўрганиш бўйича ижтимоий психологияда стандартлаштирилган методикалардан фойдаланилган ҳолда жиддий равишдаги эмпирик тадқиқотлар жуда кам ўтказилмоқда ва унинг жамоа ҳаёти ҳамда фаолиятининг турлича жабҳаларига таъсири қарийб ўрганилмаган. Шунинг учун менежер шахсининг коммуникатив сифатларининг фаолият самарадорлиги кўрсаткичига бағишланган махсус тадқиқотлар мавжуд эмас, ваҳоланки бу масаланинг аҳамияти бир қатор манбаларда алоҳида таъкидланиб ўтилган.

Ушбу муаммо юзасидан педагогик жамоаларнинг кўпроқ ва нисбатан камроқ тайёргарлик даражасига эга бўлган раҳбарлардаги шахслилик хусусиятларини киёслашга бағишланган ишни таъкидлаб ўтишнинг ўзи етарли. Унда шахсининг ёрқин ифодаланган ахлоқий коммуникатив сифатлари изоҳлаб берилган, лекин бу бундай тадқиқотларда коммуникатив фазилатларини ўлчаш амалга оширилмаган ҳамда менежментлик самарадорлигининг кўрсаткичлари шкалалаштирилмаган.

Юқоридаги мулоҳазалардан келиб чиққан ҳолда биз (*Озиев Э.А.*) тадқиқот предмети қилиб раҳбар шахсининг мулоқотмандлигини ишлаб чиқариш ва ижтимоий психологик кўрсаткичларига таъсири танладик. Биз ишлаб чиқаришнинг яққол шароитлари билан аниқланувчи, жорий вазифаларни бажарувчи саноат корхоналарининг бирламчи жамоаларини тадқиқот объекти сифатида танладик. Тажрибаларимизда 200 дан ортиқ бирламчи жамоалари ва уларнинг хўжалик менежерлари иштирок этдилар.

Тадқиқот олдига мулоқотмандликнинг ортиши менежер фаолиятининг ижтимоий психологик ва ишлаб чиқариш кўрсаткичларига ижобий таъсир этиши мумкин деган, фараз қўйилди.

Мулоқотмандликни эксперт баҳолаш методикасида экспертлар сифатида бошқа менежерлар иштирок этдилар ва улар менежментлик иерархиясининг юқори, ўрта ва қуйи босқичларига алоқадордирлар. Эксперт баҳолаш тизими етти балли шкала асосига қурилган бўлиб, унда 7 баҳо доимо мавжудлиги, 6 - сифат қарийб намоён бўлишлиги, 5 - сифат намоён бўлмаслигига қараганда акс этиши кўпроқ, 4 - сифат гоҳо пайдо бўлади, гоҳо йўқ, 3 - сифат пайдо бўлмаслиги кўпроқ, 2 - сифат қарийб намоён бўлмайди, 1- сифат ҳеч қачон ўзини кўрсатмайди. Менежментликнинг учала даражасини эксперт баҳолашда синовчиларнинг ўзини ўзи баҳолаш жараёнида ҳам фойдаланилади. Ҳар қайси синалувчи бўйича уларнинг ўртача даражасининг қиймати (аҳамияти) белгиланди.

Мулоқотмандликни тадқиқот этиш методикамизнинг иккинчи қисмида асосий эътибор менежер шахсини гуруҳий баҳолашга қаратилган бўлиб, унда таъкидлаб ўтилган шкала бўйича жамоанинг ҳар бир аъзоси ўз раҳбарининг мулоқотмандлигини психологик жиҳатдан баҳолаган. Гуруҳий баҳолаш тадқиқот учун алоҳида аҳамият касб этади, чунки унда

ижрочиларнинг тескари алоқаси ўз аксини топади, бинобарин, уларнинг муносабатлари, раҳбар билан ўзаро таъсир ўтказишнинг коммуникатив жабҳалари (аспектлари) ни баҳолаш намоён бўлади. Менеджернинг мулоқотмандлигини баҳолаш орқали аъзоларини унга нисбатан ўзларининг умумлашган муносабатларини билдирадилар, чунки унинг асосида ижрочиларга нисбатан бошлиқнинг мулоқоти ётади.

Тадқиқотни изланиш мақсадидан келиб чиққан ҳолда Г.Айзенкнинг шахсийлилик сўровномасидан фойдаландик, бунда шахснинг экстравертивлиги омили аниқланади, маълумки, ушбу фактор ўзининг мазмуни, моҳияти билан мулоқотмандликка жуда яқин туради.

Шуни мамнуният билан таъкидлаб ўтиш жоизки, менежерни гуруҳий баҳолаш методикаси ва Айзенкнинг сўровномаси ёрдами билан нафақат раҳбар мулоқотмандлиги, балки ижрочиларнинг мазкур хусусияти ҳам баҳоланган, бунинг психологик моҳияти шундан иборатки, кези келганда жамоада уни намоён бўлиш даражасини таққослаш (қиёслаш) зарурияти туғилса, ундан мақсадга мувофиқ равишда фойдаланишдир.

Тадқиқотда олинган натижаларни таҳлил қилишда биз қуйидагиларга асосландик: менежерларнинг мулоқотмандлиги намоён бўлишини беш даража (босқич) га ажратдик.

1) жуда паст мулоқотмандлик (бикиклик) - 24 бали шкала бўйича 4 балгача;

2) паст мулоқотмандлик 5-9 балл;

3) ўртача (мўтадил) мулоқотмандлик - 10-14 балл;

4) юқори (юксак) мулоқотмандлик - 15-19 балл;

5) ўта юксак мулоқотмандликдан - 20 балдан зиёдрок.

Бизнинг илмий тадқиқотимизда менежер мулоқотмандлигининг индивидуал қиймати 4 балдан 18 баллгача диапазонда тақсимланганлиги аниқланди. Бизнинг фикримизча, менежерлар фаолиятини ташкилот ишлаб чиқариш самарадорлиги, биринчидан, уларнинг ижтимоий руҳий самарасидан бирмунча юқори баҳоланади. Иккинчидан, ижтимоий руҳий кўрсаткичлар билан таққосланганда мумкин қадар менежернинг юксак мулоқотмандлиги вужудга келса юқори ишлаб чиқариш кўрсаткичларига эришилади.

Олинган маълумотларга қараганда, раҳбарларда мулоқотмандликнинг мақсадга мувофиқ пайдо бўлиши жамоа аъзоларининг муомала ўрнатиши индивидуал-психологик хусусиятларга, ишлаб чиқаришнинг техник ва технологик тавсифларига, ҳисобга олиниши мураккаб ижтимоий-руҳий омилар мажмуасига боғлиқ эканлиги яққол кўзга ташланади. Муаллиф (Э./озиев) мулоқотмандлик ифодаланишининг детерминлашган омилари мажмуасини тўртта асосий гуруҳга ажратади:

1) жамоага жамият томонидан бериладиган мақсад ва вазифаларни аниқловчи ишлаб чиқариш хусусиятлари;

2) жамоадаги алоҳида шахслар ва раҳбарликнинг ижтимоий - психологик, ижтимоий-демографик, ижтимоий - иқтисодий тавсифлари;

3) раҳбар шахсининг индивидуал - типологик хислатлари;

4) раҳбар билан ижрочилар орасидаги муомаланинг шарт-шароитлари ва яққол вазиятларининг хусусиятлари в ҳ.к.

Тескари (салбий) таъсир кўрсатиш муаммосининг дастлабки тадқиқоти ҳам ўта юксак мулоқотдошликка, тескари боғлиқликнинг самарадорлигини тушуниришга қаратилиши лозимлигини кўрсатади. Маълумотларга биноан жамоа аъзоларида раҳбарлар билан муомалага киришишнинг муайян даражасига нисбатан ижтимоий-психологик установка-лар ҳукм суриши мумкинлиги аниқланди. Шунингдек, ижрочилар билан юқори даражадаги мулоқотманд раҳбарларнинг ўзаро таъсир кўрсатишида “блакировка механизми” ишлаб чиқалинар экан. Бунда оптималликдан йироқ вазиятларда муомала йўналиши кузатилади. Бундай рухий ҳолатларда ижрочилар билан раҳбарнинг ўзаро таъсир кўрсатиш усулари ҳисобиға муомала блакировкаси амалға оширилади ва бу ҳол ўта қуий даражадаги мулоқотманд раҳбарлар учун ҳам хусусиятлидир.

Натижаларимиз талқинига қараганда, раҳбар фаолиятининг юксак самарадорлиғига эриши ҳам қуий, ҳам юқори, мулоқотмандликка тааллуқли менежерларда учрайди. Бошқарув қарорларини амалға оширишда, ишни аниқлаштириш жараёнида ижрочилар билан раҳбарнинг ўзаро таъсир ўтказиши ва фаол муомалага киришувчанлик билан тавсифланади. Менежментлик қарорини қабул қилиши обдон ташкилаштириш жамоа-нини ҳамкорлик фаолиятиға тайёрлаш хатти-ҳаракатининг ва ташкилий чора -тадбирларининг сифати билан аниқланади ва белгиланади.

Эмпирик маълумотларимизнинг таҳлилиға биноан, турлича ишлаб чиқариш саноат корхоналарида, раҳбарлар гуруҳида, ҳар хил жинслар ўртасида аҳамиятли, қийматли тафовут йўқ, эканлиги намоён бўлди. Раҳбарлик стажига, ёш хусусиятиға қараб раҳбарлар гуруҳиға статистик аҳамиятли фарқлар мавжудлиғи ўрнатилмади.

Юқоридаги мулоҳазаларға асосланган ҳолда (муаллиф Э.Озисев) айрим хулосалар чиқаришға ҳаракат қилади:

1) менежер шахсини интеграл ва очиқ тизим сифатида қараш мумкин, чунки унда бир қатор ўзгаришлар юзаға келади ва ривожланиш амалға ошади;

2) бошқа одамлар билан муомалада ва менежментлик фаолиятида, менежер шахсининг узлуксиз ривожланиши, камолоти жараёнида, метод-лар, усуллар алмашишида раҳбарликда юксак самараларға эришиш мум-кин;

3) менежер томонидан янги фазилатларни эғалаш натижасида баъзи бир ҳислатларни йўқотиш туфайли раҳбарлик услублари ўзаро ал-машади.

Шунинг учун ташкилотға ва муассасаға раҳбарликда шахс му-лоқотмандлигининг роли муҳим аҳамиятға эғадир.

Раҳбарлик фаолиятида шахсиятға йўналганлик масаласи.

Менежер шахсини шакллантириш муаммоси ҳар қайси кишилик жамиятининг эҳтиёжлари ва талабларидан келиб чиққан ҳолда ҳал

қилиниб келинади. Худди шу боисдан ҳозирги даврда “Кадрлар тайёрлаш миллий дастури”да касб танлаш мотивлари, касбий тайёргарлик, касбий лаёқат ва касбий маҳорат билан чекланиб қолмаслиқни, балки бўлгуси раҳбар кадрларда шахсиятга йўналганликни таркиб ҳисоблаш мутлақо зарурий замонавий шарт эканлиги таъкидланади. Ўзбекистонда раҳбар касбининг ўзига хос этнопсихологик ғазилатлари, ҳислатлари, иш услублари, маҳоратга эришишнинг йўллари, раҳбар билан ижрочилар ўртасидаги (шахслараро ўртасидаги) шахслараро муомала маромлари юзасидан ҳар хил даврларда ўзига хос муайян даражада илмий ишлар олиб борилган. Мазкур тадқиқотларнинг илмий амалий натижалари мустақиллик шарофати туфайли ўз аҳамиятини кадрсизлантирди, бироқ психологияда тарихий омил сифатида таъкидлаб ўтиш мақсадга мувофиқ.

Шунга қарамадан, Ўзбекистон халқ ҳўжалигининг барча соҳаларида миллий менежер билан унинг қўл остидаги ходимлар, хизматчилар ўртасидаги муомала масаласининг психологик асослари, механизмлари жуда кам ўрганилган мавзулардан бири бўлиб ҳисобланиши билан алоҳида ижтимоий психологик аҳамият касб этади. Кейинги ўн йилликда раҳбар тайёрлаш тизимида улдўвор ишлар амалга оширилди, бундай ислоҳий тадбирлар мамлакатимизнинг ижтимоий ҳаётида ўз ўрнини топиб бормоқда.

Бу борада бизнинг позициямизга илмий психологик жиҳатдан ҳамоҳангрок йўл туган чет эл психологларида бири-бу М. Аргайдир. Унинг мулоҳазасича, менежер билан тобе кишилар, ижрочилар ўртасидаги муомала ўзининг қўлами, ўзаро таъсир ўтказишнинг рангбаранг мавзулари мавжудлиги, шахсларга тарбиявий таъсирнинг имкониятининг устуворлиги, мулоқотга киришишда руҳий яқинлиги, ўзаро ҳамкорлиги, ҳис туйғуларнинг мутаносиблиги, фикрий баҳсларга эғалиги билан тавсифланади. Бундай ижтимоий психологик омиллар, феноменологик ҳолатлар, изчилликни таъминловчи механизмлар негизида психологик макро, микро ва мизе муҳит ётишини таъкидлаб ўтиш ўта замонавий воқелик ҳисобланади.

Давлатимизнинг кадрлар тайёрлаш миллий дастурида алоҳида урғу берилишича, менежер (раҳбар) ижтимоий ҳаётимизда фаол иштирок этувчи касб соҳиби сифатида бошқа мутахассислардан ўзининг ижтимоий сиймолиги, альтруистик хусусиятлари билан ажралиб туриши лозим. Раҳбар ўзининг нафақат фаоллиги билан, балки миллий ғоя ва миллий истиқлол мафкурасини юртимизнинг турли ёшдаги фуқароларининг (ишчи, хизматчи ва бошқа тоифадаги кишиларнинг) онгига сингдириш қобилияти билан, шунингдек, билим, нур зиё, ахборот ва ижтимоий тараккиёт (прогресс)нинг манбаи сифатида жамият аъзолари томонидан чуқур эъзозланиш имкониятига эга бўлган субъект (сиймо)дир.

Мамлакатимизнинг юқори, ўрта ва қуйи бўғиндаги менежерлари қуйидаги томонлари билан бошқалардан кескин даражада ажралиб туриши лозим:

1) мустақил республикамизнинг ижтимоий талаблари ва эҳтиёжларига мос тушувчи юксак маънавият даражасидаги қарашлар, қучли ва ба-

рқарор эътиқод, келажаги буюк давлатимизнинг идеаллари, миллий ғоя ва миллий истиклол мафкурасига соддиқлик, ватанпарварлик, фидойилик ижтимоий бурчга масъуллиқ туйғулари шаклланганлиги, жамоавийлик, жамоатчилик ҳиссини мукаммал акс эттирувчи, ижтимоий сиёсий жиҳатдан фаол шахс, ҳатто субъект даражасида эканлиги;

2) болаларга, ўқувчиларга, талабаларга, ишчи ходимга ҳаттоки жамиятимизнинг барча аъзоларига (тарбиявий таъсир нуқтаи назаридан) ҳам қайноқ, ҳам самимий меҳр муҳаббат, уларнинг ҳар қандай эҳтиёжлари, қизиқишлари, ҳатти-ҳаракатларининг мотивлари ва ҳуқуқатворларини тушуниш кўникмаси, малакаси ҳамда ўқувининг раҳбарда мавжудлиги;

3) жамият ҳодисалари, ижтимоий ҳолатлари, табиат воқеаликлари, борлиққа шахслараро, гуруҳлараро, миллатлараро муносабатларга нисбатан зукколарча оқилона кузатувчанлик, яъни перцептив (идрок қилишга нисбатан сезгирлик) қобилиятига эгаллиги;

4) ҳаёт ва фаолиятнинг у ёки бу жабҳаларида одамларнинг ҳатти-ҳаракатлари, муносабатлари (стереотипизация) хусусиятларини оқилона, одилона ва омилкорлик билан тушуниш, уларни идентификацияга (ижобий жиҳатдан ўхшашликка), рефлексияга (онгли баҳолашга) йўлашга нисбатан қобилити;

5) фавқулоддаги вазиятларда, ўзгарувчан шарт-шароитларда омилкорлик билан мўлжал олиш, мақсад қўйиш, режа тузиш, бевосита назорат қилиш, низоли ҳолатларни бартараф этиш ва уларнинг олдини олиш, жамоани бошқариш ва ўзини-ўзи намоён этишга қобилиятлилиги;

6) раҳбар фаолиятида, жамоатчилик тизимида, муваққат гуруҳий муносабатларда, ижтимоий оммавий ҳаракатларда (ҳашар, саёҳат, ёзги таътил, ҳордиқ чиқариш жараёнларида) ташкилотчилик ва бошқарувчанлик қобилиятларининг эгалланлиги;

7) умумий қизиқиши кўламининг кенглиги, билишга оид қизиқишларининг серқирралиги, илмий изланишларга лаёқатлилиги, муайян салоҳият, маҳорат, талант даражаларига эришганлиги;

8) муомала мароми, нутқ маданияти, мантиқан ихчам, маъноси кучли, таъсирчан фикр узатиш, таъсир ўтказиш ҳамда ахборотни қабул қилиш, тушуниш ўқуви билан қуролланганлиги;

9) ижтимоий, ижтимоий психологик мақсадга эришиш йўлида, ғояни ҳаётга татбиқ этишда шахсий позицияга, мустақил тафаккурга асосланган ҳолда иродавий зўр беришга тайёрлиги, собитқадамлиги, ижодкорлиги (креатив) хусусияга эгаллиги ва бошқалар.

Бизнингча, ҳозирги замон раҳбари муомаладошига (мулоқотдошига) тўғри, омилкор ахборот узатиши ва унга суҳбатдошини ишонтира билиши, мулоқотмандлик хусусиятининг эгалланганлиги касбий зарурият ҳисобланади. Чунки табиий-биологик ўзига хослик, ижтимоий психологик индивидуаллик, муаммо ечимидаги инвариантлик, вариативлик, полимоделик вазиятига қараб ўзгарувчанлик, муайян даражада ён берувчанлик, ижтимоий лавозимни танлашдаги эркинлик нафақат раҳбарга, балки унинг қўл остидаги кишиларга ҳам ўзини-ўзи намоён қилиш, мус-

тақил фикрлаш ва изланиш учун муҳим табиий (объектив) ва ижтимоий психологик (субъектив) шарт-шароитлар яратади.

Бўлғуси раҳбар кадрларни менежментлик фаолиятига самарали ва сифатли йўналтириш, тайёрлаш учун қуйидаги психологик ижтимоий асосланиш мақсадга мувофиқ деб ҳисоблаймиз:

-ўзига ўзи кўрсатма ва буйруқ бериш, унинг самарадорлигини олдиндан пайқай олиш (антиципация, рефлексия);

-ўзи раҳбарлик қилаётган жамоа аъзоларининг, жамоатчиликнинг ва ота - оналарнинг ижтимоий психологик ролига кириш (тренинглар ёрдами билан);

-муомалавий кўникмаларни такомиллаштириш ва мулоқотмандликка эришиш, хусусан “кўзгуга қараб ўзини машқлантириш”, “ўзгаларни фаол тинглаганга ўргатиш” ва ҳоказо.

Ҳамкорлик фаолиятида, муомала жараёнида, коллегиал вазиятда ҳамкасабалар ва уларнинг қўл остидагилар ишончини қозониш, ишончга садоқатлиликни сақлаш, яқна шахс билан мулоқот натижаси сирини авайлаш ва уни ошқора қилмаслик учун бутун фаолият давомида интилиш қабилар.

Тадқиқотимизнинг кўрсатишича, раҳбарнинг менежментлик фаолияти, энг аввало, унинг учун мутахассислик, касбий лаёқат сифатида шахсий маъно касб этиши билан узвий боғлиқдир. Ушбу ижтимоий психологик ҳолат мантикий иерархик принципларни ўзида акс эттиради, халқ ҳўжалигининг соҳаларида шахснинг тараққиёт кўрсаткичига (ҳам раҳбар, ҳам хизматчи) боғлиқ бўлиб, иккиёқлама таъсир, ҳамкорлик маҳсули ўзаро тушуנוув, шахслараро мутаносиблик самарадорлиқни белгилайди. Худди шу муносабати билан бўлғуси менежернинг лавозим тақозо этувчи касбий шаклланиши, ривожланиши шахсиятга йўналганликдан ажралган ҳолда ҳукм суриши мумкин эмас. Шунинг учун эгаллаган лавозимга алоқадор касбий ривожланиш билан менежернинг шахсий камолоти ўртасидаги чекланганлик муаммосини тадқиқот этиш ижтимоий психология фанининг, менежмент психологияси соҳасининг долзарб мавзуси бўлиб ҳисобланади.

Шахснинг мулоқотмандлигини аниқлаш тести.

1. Масъул лавозимга кўтарилганингиздан ҳаяжонланасизми?
2. Аҳволингиз оғирлашгунча ҳам шифокор чақирмайсиз?
3. Кутилмаганда сизга маъруза қиласиз деса норозилик билдирасизми?
4. Меҳмонхонанинг тайини бўлмаса бегона шахарга сафарга боришдан бош тортасизми?
5. Бегона кишига сиз ўз кечинмаларингизни сўзлайсизми?
6. Бегона одам сиздан йўлни ёки вақтни сўраса ғашингиз келадими?
7. Авлодлар ўртасида ҳаёт тўғрисидаги масала келишмовчилик юзага келади, деб ҳисоблайсиз?
8. Бир неча ой олдин танишингизга берган 1000 сўмингизни сўрашга хижолат тортасизми?

9. Кафеда сифатсиз таом тайёрлашса, Сиз унга индамай қўяверасизми?
10. Вагонда бегона йўловчи билан кетаётганингизда тапши биринчи бўлиб Сиз бошлайсизми?
11. Кабулхонада навбат кутиш мақсадингизга эришишнинг зарурияти ҳисобланса, узоқ кутиш талаб этилса, ундан воз кечасизми?
12. Ходимлар ўртасидаги можарони ҳал қилишдан ўзингизни четга оласизми?
13. Бирор адабиёт ёки санъат ҳақида гап кетса, ўз фикрингизни ҳимоя қиласизми?
14. Сизга таниш масала бўйича нотўғри маълумот эшитсангиз жим тура оласизми?
15. Иш ёки ўқиш юзасидан Сиздан ёрдам сўралса, ундан норози бўласизми?
16. Ўз фикрингизни оғзаки билдиришга имконият мавжуд бўлса-да, лекин уни ёзма равишда баён этишни авзал кўрасизми?

Натижалар изоҳи.

Тавсия этилаётган 16 та саволнинг вазиятнинг ҳаммасига очик кўнгиллик билан жавоб беринг ва очколар йиғиндисини топинг. Агар Сиз “Ха” деб жавоб берган бўлсангиз-2 очко, “Йўқ” дессангиз-0 очко берилади. деб жавоб қайтарсангиз-1 очко, “Йўқ” дессангиз-0 очко берилса, у ҳолда Сиз Агар очколар йиғиндисини 30-32 очкони ташқил қилса, бу хусусия- “мулоқотманд” эмассиз, яъни мулоқотга эҳтиёж сезмайсиз, яқинларингизни ҳам сиз билан муомала қилишлари якка Сизга топшириб бўлмайди. Одамлар билан қиладиган ишларни якка Сизга топшириб бўлмайди. Одамлар билан кўпроқ мулоқотда бўлишга интилинг.

25-29 очко йиғилганда: Сиз индамасиз, камгапсиз, ёлғизликни ёқтирасиз. Янги лавозим, янги мулоқотлар Сизни анчагина мувоzanатдан чиқаради. Сизнинг бу хусусиятингиз кўпинча ўзингизга боғлиқ. Ўзингизнинг характерингизни ўзгартиришингиз ўзингизга боғлиқ. 19-24 очко йиғилганда: атрофдагилар билан оёйишта мулоқотда бўласиз ва нотаниш шaroитда ўзингизга ишонасиз. Янги масалалар Сиз- ни чўчитмайди. Одамлар билан келиша оласиз, бахсларда қатнашишни унчалик ёқтирмайсиз.

14-18 очко йиғилганда: Сиз қизиқувчансиз, сергап суҳбатдошингизни қизиқиш билан тинглайсиз. Ўз нуқтаи назарингизни жаҳлсиз, оёйишта ҳимоя қила оласиз. Шунга қарамай шовқинли дaрваларда бўлишни ёқтирмайсиз.

9-13 очко йиғилганда: Атрофдагилар билан тез мулоқотга кириш- мулоқотмандсиз, ҳар хил масалалар бўйича фикр алмашишни ёқтира- Ҳеч кимнинг илтимосини рад этмайсиз, ҳатто уни бажариш имкон- бўлмасада. Ҳамманинг диққат-этиборида бўлишни истайсиз. Мур- масалаларни ҳал қилишда сабр тоқат, қатъиятлик етишмайди.

хохишингиз бўлса, у ҳолда мақсадингизга эришиш учун ўзингизни маж-
бур қила оласиз.

4-8 очко йиғилганда: Атрофдагилар билан мулоқотда бўлишга инти-
лиш сизни тинч қўймайди. Сиз ҳар доим ҳамма янгиликлардан хабардор-
сиз, ҳар қандай масала бўйича фикр билдираверасиз, ҳар қандай шаро-
итда ўзингизни эркин тутасиз, ҳар қандай ишни чўчимай ишонч билан
бошлайсиз, ваҳоланки кўпчилик ҳолларда уни охиригача етказмайсиз. Шу
сабабли кўл остингиздаги ходимлар Сизга нисбатан интилишингиз касал-
3 очко йиғилганда: Сизни мулоқотга тегишли бўлмаган масалалар
лик тусини олган. Сиз эзмасиз, сизга ҳеч қандай алоқаси бўлмаган иш-
ларга аралашасиз. Мутахассислигингизга ҳаракат қиласиз. Атрофдаги одамлар
бўйича ҳукм чиқаришга ҳаракат қиласиз. Жаҳлдорсиз, тез хафа бўласиз,
кўпинча сизда қатъийлик ва одиллик етишмайди. Атрофдаги ишлар-
нинг Сиз билан мулоқотда бўлиши қийин. Ўз устингизда ишлаш Сизга
халақит бермайди, ўзингизда сабр тоқатни, ўзини-ўзи бошқаришни одам-
ларга ҳурмат билан муносабатда бўлишни тарбияланг.

Менежер тежамкорлиги.

Одам ўзининг тежамкорлиги ёки исрофгарчилигини қандай била
олади, деб сўрарсиз. Ана шу масалада сизга ёрдам бериш мақсадида
ҳазинломуз бир синов варақасини диққатингизга ҳавола қиламиз. Баъзи
саволлар сиз учун эриш туюлиши мумкин, лекин ҳар қалай бу синов ту-
файли сиз ўзингизни пул ишлатишдаги қай даражада эканли-
гини билиб олсангиз ажаб эмас.

1. Ҳамёнингизда қанча пул борлигини ҳар доим билиб юрасизми?
2. Туғилган кун ва байрамларда бировга совға қилиш ва бировдан
совға олиш ўз аҳамиятини йўқотди деб ҳисоблайсизми?
3. Коммисион дўконидан кийим сотиб олишни ёқтирасизми?
4. Театрда энг арзон билет олиш тўғри деб ўйлайсизми?
5. Ҳар ойда энг қамида 100 сўм пулни тежаб қола оласизми?
6. Лоторейда катта миқдордаги пул ютуғи чикса, иш жойини ташлаб
кетармидингиз?
7. Фақат қимматбаҳо ва юқори сифатли буюм сотиб олиш тўғрими?
8. Бировга ҳеч бир сабабсиз, ситқидилдан совға бера оласизми?
9. Кредитга буюм олиш мақсадга мувофиқми?
10. Эртанги кун учун пул жамғармай, ҳозирча яхши яшасак бас, деб
ўйлайсизми?

Ҳар бир саволга “ҳа” деган жавоб учун 10 очко берилади, “йўқ” де-
ган жавоб учун очко йўқ. 1-5 саволлар учун очколар йиғиндиси (А гу-
ҳ) Сизнинг тежамкор ёки ҳасислигингизни кўрсатади. 6-10 саволлар
учун очколар йиғиндиси (Б гуруҳ) эса Сиз саҳий ёки исрофгар эканли-
гиздан дарак беради.

Агар ҳар иккала гуруҳдаги очколар йиғиндиси ўзаро тенг бўлса, демак сиз тежамкор ҳам саҳий одам экансиз.

Мабодо, очколар йиғиндиси ҳар хил бўлса, каттасидан кичигини айриш керак. Айтайлик, А гуруҳда 40, Б гуруҳда 20 очко жамғарган бўлсангиз, демак А гуруҳ Б гуруҳдан 20 очкога кўп экан.

Мана шундан кейин, марҳамат ўзингиз билан танишаверасиз.

А гуруҳ Б гуруҳдан 10-20 очкога кўп бўлса: пулни оқилона сарфлайдиган тежамкор одамсиз, назари паст эмассиз, аммо ўзингизни моддий жиҳатдан таъминланган деб ҳис қилишни ёқтирасиз.

30-40 очкодан ортиқ бўлса, саҳиймассиз. Бирон нимага эғалингизни ўзисёқ сизни жуда қувонтиради. Мабодо кўпроқ пул сарфлашга мажбур бўлиб қолсангиз, астойдил қуйиниб кетасиз.

50 очкодан кўп бўлса: ҳасис, қурумсоқ одамсиз. Пул тежашга бўлган интилишингизни қарайдиган чоғим учун йиғлашман, деган баҳонангиз ҳам сизни оқлай олмайди.

Б гуруҳ А гуруҳдан 10-20 очкога кўп бўлса: мурруватли саҳий одамсиз. Пулга ружу қўймайсиз, лекин уни беҳудага совурмайсиз ҳам.

30-40 очкодан кўп бўлса: пулингиз кўп бўлса уни нимага сарфлашни яхши биласиз. Бирон нарсa сотиб олишни жуда ёқтирасиз. Эртанинг ғамини чекмай, шу бутун яхши яшашни ўйлайсиз. 50 очкодан ортиқ бўлса: пул ишлатишни билмайсиз. Уни беҳудага совурасиз. Тезроқ бирон киши билан маслаҳатлашиб, пулни ишлатиш кераклигини ўрганиб олинг. Акс ҳолда пул ташвишидан бошингиз чиқмайди.

Синовининг энг муҳими, унинг бир асосий шarti ёдингизда бўлсин: саволларга бошқалар ҳузурида қандай жавоб бериш ўзингизга ҳавола. Аммо ўзингиз ҳақингиздаги ҳақиқатни билишни истасангиз саволларга ситқи дилдан жавоб беринг.

Низоли вазиятга муносабат тавсифи.

1. Ўзарo ёрдамга ва ҳамкорликга қобилиятли.
2. Ўзига ишонган.
3. Бошқалар ҳурматини қозонган.
4. Унинг устидан ҳукмдорликни ёқтирмайди.
5. Очиқ кўнгли.
6. Шикоятчи арзчи.
7. Кўпинча бошқалар ёрдамига муҳтожлик сезади.
8. Рағбатга муҳтож.
9. Ишонувчан ва бошқаларга қувонч улашишга интилади.
10. Масъулиятни ёқтиради.
11. Салобатли кўринади.
12. Ҳамиятли (ўз қадр-қимматини билади).
13. Рухлантирувчи.
14. Яхшиликни билувчи.
15. Жаҳлдор, шафқатсиз.
16. Мактанчоқ.

17. Ўзини ўйловчи.
18. Ноҳақликни тан олишга қодир.
19. Золим (мустабид).
20. Ўз фикрида тура олувчи.
21. Бағри кенг, нуқсонларга бардошли.
22. Амирона-кеккайган.
23. Ҳомийлик қилишга мойил.
24. Ҳайратлантиришга қодир.
25. Бошқаларга қарорлар қабул қилишга имкон берувчи.
26. Кечирувчан.
27. Беозор.
28. Лоқайд бўлиши мумкин.
29. Беғараз.
30. Маслаҳат беришни ёқтирувчи.
31. Ёрдамга муҳтож, мустақил эмас.
32. Ўзига ишонувчан ва тиришқоқ.
33. Ҳар кимдан ҳайратланишни кутувчи.
34. Кўпинча ҳомуш.
35. Унга таъсир ўтказиш кийин.
36. Дилкаш ва мурасали.
37. Тўғри сўз ва чўрткесар.
38. Аламзада (жаҳлдор).
39. Тобеликни ёқтиради.
40. Бошқаларга ҳукмрон.
41. Ўзига танқидий бўлишга қодир.
42. Кўнгли очик, саҳий.
43. Муомалада доим хушмуомала.
44. Ён берувчи (Келишувчан).
45. Уятчанг. Торгинчок.
46. Бошқаларга ғамхўрликка мойил.
47. Шахсиятнараст (фақат ўзини ўйлайди).
48. Кўнгилчан.
49. Муҳтожларга ҳамкор.
50. Буйруқ беришга удабурон.
51. Кўпинча ҳафсаласи пир бўлади.
52. Бир сўзги, лекин адолатли.
53. Кўпинча адолатли.
54. Бошқаларга танқидчан.
55. Доим хайрихоҳ.
56. Ноҳолисона баҳоловчи одам.
57. Ишончсизлик туғдиришга мойил.
58. Бообрў ишонувчан.
59. Рашкчи.
60. Дод-вой қилиб юришни ёқтиради.
61. Торгинчок.
62. Аразчан ва инжиқ.

63. Кўпинча хайрихоҳ эмас.
64. Хукмрон.
65. Ташаббускор эмас.
66. Каттиққўликка қобил.
67. Хушмуомала.
68. Ҳаммани ёқтиради.
69. Тадбиркор, омилкор.
70. Ўта раҳмдил.
71. Ўтиборли ва ёқимли.
72. Айёр ва пишиқ.
73. Атрофдагилар фикрини қадрловчи.
74. Тақоббур ва мағрур.
75. Ўта ишонувчан.
76. Ҳар кимга ишонишга тайёр.
77. Хижолатпаз.
78. Мустақил.
79. Худбин.
80. Нозик таъб, кўнгилчан.
81. Бошқалар таъсирига берилувчан.
82. Хурматли.
83. Бошқаларда таассурот уйғотувчи.
84. Юмшоқкўнгил.
85. Маслаҳатларни қабул қилувчи.
86. Раҳбарлик талантига эга.
87. Ноқулайликка тез тушувчан.
88. Ҳафачиликни эслаб юрувчи.
89. Дўстлар таъсирига берилувчан.
90. Қарама-қаршилик руҳига мойил.
91. Ортиқча кўнгилчанлиги билан одамларни бузади.
92. Атрофдагиларга ўта мурувватли.
93. Шухратпараст.
94. Ҳар кимнинг кўнгилини олишга интилувчан.
95. Ҳайратланувчи, тақлидга мойил.
96. Жон деб, бўйсунувчи.
97. Ҳамма билан келишувчан.
98. Ўзининг зарарига ҳисобига, бошқаларга ғамхўр.
99. Жиззаки.
100. Уятчанг.
101. Бўйсунушга ўта тайёрлиги билан фарқланувчи.
102. Дўстона, хайрихоҳ.
103. Саховатли, ишонч туғдирувчи.
104. Совуқ, бағритош.
105. Муваффақиятга интилувчи.
106. Бошқалар хатосига бешафқат.
107. Ҳаммага бир хил илтифотли.
108. Каттиққўл, лекин адолатли.

109. Ҳаммага меҳр-муҳаббатли.
110. Ғамхўрлик қилишларини ёқтиради.
111. Деярли, ҳеч кимга эътироз билдирмайди.
112. Юмшоқ, кўнгилчан.
113. Бошқалар у ҳақида яхши фикрдалар.
114. Қайсар, ўжар.
115. Керак бўлганда саботли ва кескин.
116. Самимийликка мойил.
117. Камтар.
118. Ўз-ўзига мурруватли бўлишга қобил.
119. Сершубҳа.
120. Заҳар тилли, истеҳзолли.
121. Шилқим.
122. Кек сақловчи.
123. Мусобақалашишни яхши кўради.
124. Бошқалар билан чиқишишга интилувчан.
125. Ўзига ишончсиз.
126. Ҳар кишига тасалли беришга интилади.
127. Ўз-ўзини кийновчи (ичидан сиқилиб юривчи).
128. Ҳиссиз. Лоқайд.

Т. Лири сўроқномасининг калити

Октянт	Саволлар номери
№	
I.	3,10,11,19,20,22,24,30,33,40,50,64,83,86,105,113
II.	2,12,16,28,32,47,56,69,72,74,78,79,93,104,118,123
III.	5,15,17,37,52,53,54,63,66,99,106,108,115,116,120,128
IV.	4,6,34,35,38,51,57,59,60,62,68,89,90,114,119,122
V.	18,27,41,44,45,48,61,65,77,96,100,101,112,117,125,127
VI.	9,7,8,14,25,31,39,58,75,82,85,87,95,110,111,121
VII.	1,36,43,55,68,71,73,76,81,84,94,97,102,107,109,124
VIII.	13,21,23,26,29,42,46,49,67,70,80,91,92,98,103,126

Октянтлар қуйидаги психологик тенденцияларни характерлайди.

- I. Лидерликка мойиллик, ҳукмронлик, зулмкорлик.
- II. Ўзига ишонч-ўзини яхши кўриш.
- III. Талабчанлик-муросасиз шафқатсиз.
- IV. Ишончсизлик (скептицизм)-қайсар-салбийлик (негативизм).
- V. Ён беришлик-беозор-пассив бўйсунувчанлик.
- VI. Ишонувчанлик-итоаткорлик-тобелик.
- VII. Кўнгилчанлик-мустақил эмас ҳалдан ташқари ён берувчи.
- VIII. Раҳмдиллик-беғаразлик-фидокорлик.

Джон Тейлор шкаласи.

Шахсдаги кўркув ва ваҳимали умумий даражасини ўрганади.

Ҳа, Йўқ, Билмадим.

1. Одатда, мен хотиржам одамман ва мен ўзимни бошқара олмаслик ҳолатига олиб келиш қийин.
2. Бошқа одамларга нисбатан менинг асабларим унчалик бузилмаган.
3. Менда ич кетиш жуда кам.
4. Менда бош оғриғи жуда кам учрайди.
5. Мен кам чарчайман.
6. Мен деярли ҳар доим ўзимни бахтли одам деб ҳисоблайман.
7. Мен ўзимга ишонаман.
8. Мен деярли ҳеч қачон кизармайман.
9. Мен ўзимни дўстларимга нисбатан ботир, кўркмас деб ҳисоблайман.
10. Бошқаларга нисбатан кам кизармайман.
11. Менда юрак уриши ва нафас қисиши кам учрайди.
12. Одатда менинг оёқларим ва қўлларим даражада илиқ.
13. Мен бошқаларга нисбатан уятчан эмасман.
14. Менда ўзимга нисбатан ишонч туйғуси кучсиз.
15. Баъзан мен ўзимга ҳеч нимага ярамайдиган одам деб туюлади.
16. Менда шундай хавотирли даврлар бўладики, чидай олмай қоламан.
17. Ошқозоним мени кучли безовта қилади.
18. Бўладиган қийинчиликлар енга олиш учун менда куч стишмайди.
19. Мен ҳам бошқалардек бахтли бўлишни хоҳлар эдим.
20. Баъзан менга ўз олдимда енгиб бўлмас қийинчиликлар турганга ўхшаб туюлади.
21. Мен кўрқинчли тушларни кўп кўраман.
22. Мен ниманидир қилмоқчи бўлсам, қўлларим титрай бошлаганини сезаман.
23. Содир бўлиши мумкин муваффақиятсизликлар мени хавотирга солади.
24. Менинг уйқум жуда нотинч ва кўп уйғониб кетаман.
25. Менга ҳеч нима хавф солаётганини аниқ билиб турганимда ҳам кўрқинч мени тақиб этади.
26. Ишда ёки бирон мажлисда фикримни тўплаб олишим қийин.
27. Мен катта куч сарфлаб ишлай оламан.
28. Мен дарров ҳаяжонланиб кетаман.
29. Мен ким учундир ёки нима учундир тез ваҳимага тушаман.
30. Менда ҳамма нарсани дарров жиддий қабул қилишга мойиллик бор.
31. Мен дарров йиғлаб юбораман ва кўп йиғлайман.
32. Менда қусиш ва кўнгил айнаш кам бўлмайди.
33. Бир ойда бир марта ич кетиш бўлади.
34. Мен кўпинча “ҳозир кизариб кетаман” деб кўрқаман.
35. Қандайдир нарсага фикримни тўплаш менга жуда ҳам қийин.
36. Иктисодий ҳолатим мени ташвишга солади.
37. Кўпинча ҳеч кимга айтгим келмайдиган нарсалар ҳақида ўйлайман.

38. Ваҳмадан ухлай олмаган вақтларим бўлган.
39. Каттик ҳаяжонланган вақтимда мени кучли тер босади ва бу ҳодиса мени ҳаддан ташқари уялтиради.
40. Ҳатто совуқ кунларда ҳам мен дарров терлайман.
41. Баъзи вақтларда шундай қўзғалувчан бўлиб кетаманки, ҳатто ухлашга ҳам қийналаман.
42. Мен тез қўзғаладиган одамман.
43. Баъзи вақтларда мен ўзимни бутунлай бефойда одамман деб ҳис қиламан.
44. Баъзан менга нерв системам бутунлай бўшашиб кетгандай, салга жаҳлим чиқиб кетаётгандек туюлади.
45. Мен кўпинча мени нимадир ҳавотирга солаётганлигини сезиб қоламан.
46. Кўпчилик одамларга нисбатан сезгирроқман.
47. Деярли ҳар доим қорним очлигини ҳис қиламан.
48. Баъзи арзимаган нарсаларга ҳам хафа бўлиб кетаман.
49. Менинг ҳаётим фавқулодда зўриқиш билан боғлиқ бўлади.
50. Кутиш доим мени асабийлаштиради.

Хавотирланиш: 1 - 12 йўк
13 - 50 ҳа

билмадим 0,5
ҳа ёки йўк 1 балл

0-6 паст
7-20 ўртача
20 юқори

Менежер ва раҳбар типлари тўғрисида тушунча.

Жаҳон ижтимоий психологияси фанининг турлича йўналишлари, ҳар хил хусусиятли намоёндалари томонидан тўпланган беҳисоб ҳам назарий, ҳам амалий материалларни таҳлил қилиш ва умумлаштириш уларни муайян моҳиятига (мазмунига) кўра менежер (раҳбар)ларни қуйидаги типларга (тоифаларга) ажратиш имконини юзага келтиради:

I. Фаолиятнинг мазмунига кўра:

1. Илҳомлантирувчи.
2. Ижро этувчи (ижрочи).
3. Ҳам илҳомлантирувчи, ҳам ижро этувчи (ижрочи).

II. Фаолиятнинг услубига биноан:

1. Авторитар.
2. Демократив.
3. Либерал.
4. Педантизм.
5. Аралаш (диффуз).

III. Фаолиятнинг хусусиятига қараб:

1. Универсал (кўнқиррали, кўнёклама кенг ихтисосли, яъни кенг профилли).

2. Бирёклама, яъни тор ихтисосли, чекланган хусусиятли.

Энди ушбу психологик таснифга, туркумлашга асосланган ҳолда уларнинг ҳар қайсисига тааллуқли бўлган тавсифларга тўхталиб ўтамыз. Шунингдек, яққол ҳаётий тажрибаларга асосланиб уларнинг моҳиятини очишга, психологик ҳодисаларини эса рўй-рост тушунтириб беришга ҳаракат қиламиз.

Ижтимоий ҳаётнинг турли бўғинларида (инфраструктурасида) фаолият кўрсатаётган менежер (раҳбар) ларнинг айримлари ўзларининг шахсий фаолликлари, белгиланган мақсадларга нисбатан собитқадамликлари, ижодий режалари, барқарор иродавий сифатлари, ўзини ўзи бошқариш (регулятив) имкониятлари билан ўз қўл остидаги ходимларида, ўрта бўғиндаги (лавозимдаги) хизматчиларида (ўринбосарларида) хулқ-атвора, муомалага ва фаолиятга ундовчи мотивациялари таъсирида шижоат, ишонч, ижтимоий бурч ҳис-туйғуларини уйғотади. Фаоллаштиришнинг объектив (табiiй) омиллари (яъни шарт-шароитлар, ишчанлик муҳити, техника воситалари, меҳнат ўрнининг сангигиеник талабларига жавоб беришлиги, ишҳақини тўлашнинг тўғри йўлга қўйилганлиги ва ҳоказо) ва субъектив (ички руҳий) жабҳалари англашилган мотивлар, қизиқиш, шахсий ва ижтимоий установкалар, яъни психологик илик муҳит, ғоявий эътикод, юксак ҳислар (ахлокий, ақлий, эстетик, прагматик, яъни меҳнатдан лаззатланиш ҳисси кабилар) дан унумли, омилкорлик билан, одилона ва оқилона фойдаланиш. Батъи бир руҳий ҳолатларда, вазиятларда меҳнатсеварлик, ватанпарварлик, оптимистик, миллий ғурур намуналарини намойиш қилиш орқали ўз қўли остидагиларнинг руҳиятида илҳом, интилиш хоҳиш, истак, эзгу ният туйғуларини вужудга келтириш мақсадга мувофиқ.

Миллатпарварлик юксак ҳиссини амалиётда қарор топтириш, рўёбга чиқариш ёрламида ўзга кишиларда, бегона одамларда тақлидчанлик (имитация), ўхлашга интилувчанлик (идентификация), кутилаётган натижани олдиндан пайқаш, моделини кўз ўнгига келтириш (антиципация) сезгирлигини, яъни сенсорикани намоён этиш айни муддаодир. Ўз қўли остидаги одамларни шахсий хатти-ҳаракатлари билан ром қилиш, маҳдиё этиш (логинча-аттракция), тана аъзоларининг тонусини кўтариши эришиш, биологик шартланган ички имкониятлар ва захираларни ишга туширишга табiiй жиҳатдан негиз ҳозирлаш ижобий маҳсулларни келтириб чиқаради.

Хулқ-оодоб, муомала ва фаолиятни амалга ошириш жараёнида ходимларга тезкорликда ёрдам кўрсатиш, фидойилик хусусиятини амалий жиҳатдан намоийш қилиш туфайли илҳомлантирувчанлик ҳислатини ишқаларга муваффақ бўлади.

Менежернинг илҳомлантирувчи типи умумий ижтимоий психологик ҳолатни ёки аниқ ишни ташкил қилишни бошқаришда, спорт мусобақаларида, шахслараро муносабатда жонкуярлик намунасини акс эттиришда кўзга ташланади, тақлид, юктириш, таъсир ўтказиш (интеракция)

орқали ўзининг қўли остидаги одамларнинг рухий ҳолатида ички туртки (мотив) уйғотади, фаолликни оширишга (мотивация), ўзини ўзи кашф қилишга, очишга пухта замин ҳозирлайди.

Ижро этувчи (ижрочи) менежер (раҳбар, бошқарувчи) юқоридан (юқори ташкилотлардан, раҳбариятдан) келиб тушаётган жамики йўл-йўриқларга, топшириққа, мажбуриятга ситқидилдан, ҳақчил равишда ёндашади, масъулият ҳиссига асосланиб муассаса, ташкилот, бошқарма, вазирлик, ҳокимият томонидан бажариши режалаштирилган ишларни (топшириқларни) ўз вақтида ва сифатли адо этилишини таъминлашга раҳнамолик ённки бошчилик қилади. Унинг қўл остидаги жамоалар аъзоларининг барча бўғинларида ижро интизомининг юксак савияда бўлишини якка тартибда назорат қилади, ҳар қайси алоҳида шахс олдида ижтимоий психологик талаб даражасида фаолият кўрсатиш зарурият эканлигини уқтиради. Ҳар қандай ҳолат ёки вазиятда менежер талабчанлик, ташкилотчилик қобилиятини намоиш қилади, лекин ижодий изланиш, умумий низом, меъёрий ҳужжатлар мазмунидан, талабидан ташқари чиқиш имкониятига эга бўлмайди.

Менежер ўзининг хулқ-одобиди, муомала маромида, фаолиятни амалга ошириш ва уюштиришда ўзгаларнинг руҳиятида тақдидийликни вужудга келтиради ва ижтимоий психологик муҳитда тобе кишилар шахсининг камолотида таъсирчан роль ўйнаши мумкин. Худди шу боисдан ижронинг воситалари, психологик механизмлари (таъминлаш асослари), ходимлар ва хизматчиларга таъсир ўтказишнинг йўл-йўриқлари билан қуролланганликни аниқлатади, шунингдек, интизом муваффақият (ютуқ) гарови, қафолати эканлигини тушуниш тараққиётга (прогрессга) негиз бўлиши мумкинлигини билдиради. Жорий, тавқим, ҳафталик, кундалик режа бўйича иш юритишни таъминлаш, ўз муҳлатида амалий ифодасини қарор топтиришга интилиш, изчиллик, узвийлик, мантикийлик, умумлашганлик ақлий фаолият таркиблари мавжуд бўлишига нисбатан ижобий муносабат туйғусини юзага келтириш учун ҳамкорлик фаолиятини (менежер билан ходимларнинг биргаликдаги хатти-ҳаракатлари мажмуасини) такомиллаштириш, ўзгаларга таъсир ўтказишнинг (интеракция), ўзгаларни ишонтиришнинг (суггестия) янги, инновацион технологияси билан яқиндан танишиш ҳамда иштирокчиларда тортилганлик ҳиссини шакллантириш лозим.

Ҳам илҳомлантирувчи, ҳам ижро этувчи менежер типи (тоифаси) бозор иқтисодиёти даврида муҳим аҳамият касб этиб, бир томондан ижтимоий фаолликни вужудга келтирса, ходимларда фидоийлик туйғуларини уйғотса, иккинчи томондан уларда ижрочилик интизомини мустаҳкамлашга ёрдам беради. Ишга ва фаолиятга нисбатан бундай ёндашув боқимандалик кайфиятини, юқоридан буйруқ кутиб туришга кўникиш ҳиссини аста-секин йўқотиб юборишга пухта замин яратади. Ўзининг панаунавий характерологик хусусиятлари, иродавий сифатлари (мустақиллик, қатъиятчилик, сабр-тоқатчилик, жасорат ва ҳокazo), ижодий ғояларни муҳокама учун кўйиш, умумий сафарбарликка жамоа аъзоларини тортиш орқали чин маънода обрў-эътибор қозонишга мушарраф

бўлади. Юқоридан кузатувчи, назоратчи, иш юритувчи сифатидаги иш-лаш услубидан жамоа билан аралашиб, ҳамкорлик тарзидаги фаолиятда тез-тез катнашиш ҳурмат ва эҳтиромни келтириб чиқаради. Ушбу иш услубида оралиқ (дистанция) камади, яқинлик эса тобора кучаяди. Менежер билан ходимлар ўртасидаги руҳий яқинлашув психологик илик муҳитни юзага келтиради. Лекин маълум маънода раҳбар билан тобе кишилар ўртасида субординация сақланиши мақсадга мувофиқ, чунки хатта-ҳаракатларнинг маълум меъёрида бўлмаслиги салбий оқибатларга олиб келиши мумкин.

Ижтимоий психология фанида қўлланилиб келаётган энг қадимги менежер (раҳбар) иш услуби авторитар тушунчасида ўз ифодасини топади. Ижтимоий ҳаётда ҳақ-ҳуқуқ, демократия элементлари муайян таъсир кучига эга эмас экан, демак авторитар ҳолат, ҳукмронлик қилаверади. Инсониятнинг ижтимоий-тарихий тараққиётида формациялар ва уларнинг ҳар хил шакллари ҳукм сурган даврларда эътиборни авторитар иш услуби етакчилик қилиб келади. Авторитар ишлаш услубини эгаллаган менежерлар ўзларини якка бошлиқ сифатида тан оладилар, танҳо ҳукм ва ҳулоса чиқаришга одатланганлар. Фан ва техниканинг тараққиёти, жамиятда шахслараро муносабатларни бошқа асосга, яъни тенглик, эркинлик, ўзаро ҳурмат, масъулият, жавобгарлик принциплари негизига қурилишини тақозо этади. Лекин бир томонлама ҳурматга таянган ҳолда муносабат ўрнатилиши ички қарама-қаршиликларни юзага келтириши мумкин. Жамоа, жамоатчилик фикр ва мулоҳазаларини инобатга олмаслик ёки унга интизмаслик авторитар ишлаш услуби устувор эканлигини англатади. Баъзан вақт тизимлиги ва тақчиллиги даврида авторитар услубдан фойдаланиш ҳолатлари учраса – бунинг ҳеч қандай нуксонли томони йўқдир. Авторитар типга тааллуқли менежер ўзини якка ҳоким сифатида ҳис этса-да, бироқ унинг жамоа аъзолари билан умумий томонлари жуда кам эканлиги омили армон туйғусини уйғотади.

Жаҳонда кенг оммалашиб бораётган менежментлик тоифасидан бири - бу демократив ишлаш услубига эгаллиқдир. Демократив ҳуқуқий, фуқаровий жамият бунёд этилар экан, ўзидан ўзи тенглик тўғрисидаги мулоҳазалар ижтимоий ҳаётнинг асосий муаммосига айланади. Шунинг алоҳида таъкидлаб ўтиш керакки, ҳукмдорлиқнинг турли кўринишларида ҳам адолат мезон сифатида қўлланилган бўлса, демократив ишлаш услуби етакчилик қилганига ҳеч қандай шак-шубҳа йўқ. Демократиянинг учта умумий принципига риоя қилган ҳолда шахслараро муносабатни амалга ошириш, кейинчалик эса муомала маромини эгаллаш, жамият тараққиётига тўсқинлик қиладиган барча субъектив тўсиқларни енгишга интилиш ушбу услубда фаолият кўрсатадиган менежерларнинг хусусияти бўлиб ҳисобланади.

Демократив услубдаги менежер жамоа фикри, ғояси, муайян даражада қарорга келиши, ҳуқуқий тенгликка риоя қилиниши, эркинликни рўёбга чиқиши тўғрисидаги масалаларга оқилона муносабатда бўлади, имконият борича барча ҳолатни ҳамкорликда ҳал қилиниш тарафдори сананади. Ҳар бир аъзоннинг фикрига кулоқ солиш, уни тўғри идрок

қилишга ва тушунишга мойиллик, рағбатлаш ёки жазолаш методидан фойдаланишда ҳамкорлик принципига содиқлик мазкур услубнинг асосий қўриниши ифодасидир.

Лекин демократив услуб шахсий ташаббус, яккахол қарор, индивидуал муносабат ва позиция ҳукм суришини инкор этмайди, чунки мулоҳаза, мушоҳада, муҳокама жараёнларида фаоллик унинг муҳим жабҳаларидан биттаси бўлиб ҳисобланади. Демократив услубнинг энг муҳим ижтимоий психологик томони шундан иборатки, унда жамоа аъзолари ўртасида яқинлик, ўзаро ишонч, ўзаро ҳурмат, жавобгарлик, масъулият, ижтимоий бурчга содиқлик ҳис-туйғулари шаклланади. Фикр юртиш, қарор қабул қилиш, муаммони ечиш жараёнларига ёндашишда умумийлик вужудга келади, ҳамоҳанглик, эмпатия (ҳамдардлик), ўзаро қўллаб қувватлаш кечинмалари мавжудлиги улар орасида руҳий илик муҳит ҳукм суришидан, ўзаро мослик (мутаносиблик) шаклланганлигидан далолат беради.

Демократив услубга асосланган менежерлар халқ иродасига суянган ҳолда иш юритадилар, уларнинг хоҳиши, эзгу нияти, истиқбол режаси муассаса тақдирини ҳал қилиш механизми эканлигини юксак даражада ҳис қилган тарзда ҳамкорлик фаолиятини ташкил қиладилар ва бошқарадилар.

Жамоа ва жамоатчилик билан ишлаш жараёни ҳар хил тарздаги ёндашувни амалга оширишни тақозо этади. Ижтимоий психологик вазиятнинг ўзи либерал услубдан фойдаланиш заруриятини вужудга келтиради. Ташкилот ҳамиша ҳам мутлақ бирлик, ўзаро тушунов узлуксиз равишда ҳокимлик қилади, деган қатъий қарордан йироқдир. Чунки муассасанинг ички тузилиши хилма-хил бўлса, бўғинларнинг ўзига хослигидан келиб чиққан ҳолда турлича маромда муносабатга киришишни талаб қилади. Умумият фикри, яккахол қатъият ўрнини ён бериш, вазият билан ҳисоблашиш, яъни либерал муносабат эгаллаши мумкин. Шунинг учун реал психологик ҳолат, ҳодиса муҳитидан келиб чиққан ҳолда либерал ёндашишни қўллаш низоли, мोजароли вазиятнинг олдини олишга хизмат қилади.

Лекин ҳамиша мурасачилик билан иш юритиш менежер обрўсига пугур етказди. Либерал тоифага кириб қолишлик қатъиятсизлик, принципаал бош йўналиш заифлиги одатий воқелик эканлигини англатади. Либерал услуб вазиятдан енгил чиқиб кетишнинг воситаси сифатида татбиқ этилиши мумкин, холос. Акс ҳолда менежмент фаолияти шунчаки ташқи қўринишга эгаллиги тўғрисида сохта таассуротни вужудга келтиради. Қатъиятсиз, мурасадор менежер ҳозирги давр учун аҳамиятли сиймо эмас, буни ҳеч унитмаслик зарур.

Ташкилотга раҳбарлик қилишда турлича услублардан фойдаланиб келинади. Улардан яна биттаси — бу педантизм тоифадир. Ҳамкорлик фаолиятининг барча жабҳаларига расмийчилик нуқтаи назардан ёндашиш устуворлик қилади. Педантик ишнинг бирламчи ва иккиламчи даражаси бўлмаслиги тўғрисидаги ғояни ўзида мужассамлаштирган бўлишига қарамай, ички норозиликларни келтириб чиқариши эҳтимол. Ҳар бир

ҳаракат, ҳар қайси ҳужжат саводхон, намунавий, рисолалагидек расмийлашувиға асосланган менежер услубидир. Шуниси хотирадан чиқармаслик жонски, ҳар бир жамоа аъзосига ишониш лозим, лекин ҳаракатнинг сифатини назорат қилиш нуксонларнинг олдини олиш таровидир. Педантизм умумий фаолият якуниға фойда келтириши билан бир даврда қўл остидагилар учун хавф-хатар, кўрқинч ҳисларини уйғотади. Кўп ҳолларда ходимларда синчковлик, эҳтиёткорлик туйғуларини шакллантиради, масъулиятни орттиради. Худди шу боисдан бу услуб ижтимоий психологияда турлича баҳоланишға эға, уларнинг баъзилари ижобий воқелик сифатида талқин қилса, бошқа бир гуруҳ назариётчилар эрк нуқтаи назаридан унға салбий муносабат билдирадидилар.

Менежмент фаолиятини уюштириш давомида диффуз (аралаш ёки ноаниқ, шаклланмаган услубдан фойдаланиш ҳоллари учрайди) тоифасиға алоқадор менежерлар учраб туриши ижтимоий психологияда қайд қилинган. Ҳар қандай касбда ҳам маҳорат чўққисини эғаллаш қийин кечгани каби раҳбарлик лавозимида ҳам ўз иш услубиға эға бўлишлик муайян тажрибани талаб этади. Менежер шахсий услубға эға бўлганиға қадар ҳар хил йўллари қўллайди, лекин ҳамиша ҳам муваффақиятға эришавермайди. Шуниси унутмаслик керакки, ҳар қандай раҳбар шахсий услубға эға бўлади, деган мулоҳазаға эҳтиёткорона ёндашиш маъқул. Менежментлик бу санъат, унинг мураккаб, нозик жиҳатларини эғаллаш барча раҳбар кадрға бир текис насиб этавермайди. Шунинг учун унда ҳам биологик, ҳам ижтимоий шартланган хусусиятлар якқол кўзға ташланган тақдирдагина камолат сари интилиш табиий равишда амалға ошадди.

Ижтимоий тажрибаларнинг кўрсатишича, универсал менежер (кўпқиррали, кўпёқлама салоҳиятли, кенг ихтисосли, кенг профилли) ташкилотларда фаолият кўрсатади. Бу иш услубиға ундан қомиллик ҳислатларини талаб қилади, фақат ўз соҳасинигина эмас, балки борлик тўғрисида билимларни, тушунчаларни эғаллаш тақозо этилади. Ишлаб чиқаришға онд билимлардан ташқари, сиёсат, маънавият, иқтисод, диний таълим, янги технология юзасидан муайян фикрға эғалик унинг универсаллигидан далолат беради. Хулқ фаолияти ва муомаланинг мотивацион, эмоционал, иродавий, когнитив, регулятив жабҳаларини эғаллаш туфайли юксак даражаға эришиши мумкин, бироқ мазкур кўрсаткич эксперт баҳоға эға бўлиши керак. Фақат мана шундагина идеал тимсол, нодир сиймо сифатида қўл остидаги кишилар томонидан идрок қилинади. Ҳаяжон, фаҳр, ғурур туйғулари шаклланганлиги объектив баҳоланишнинг рамзидир.

Менежер бирёқлама, тор ихтисосли тоифаға эға бўлиши, унинг ўз соҳаси, ихтисиси билимдони эканлигини гавдалантиради. Ўз мутахассислиги бўйича чуқур билим, кўникма, малакаларға эға бўлишлик раҳбарлик услубини эғаллашға пухта неғиз ҳозирлайди. Ташкилот фаолиятини такомиллаштириш, жипсликни юксалтириш, самарадорликни ошириш имконияти старли даражада бўлиши менежер нуфузи учун етар-

ли эмас. Ҳар соҳада фикр алмашиш ва қўл остидагиларга тавсия бериш салоҳияти унга қўшимча обрў – эътибор келтиради.

Хулоса, менежернинг турли – туман тоифалари, ишлаш услублари мавжуд бўлиб, уларнинг ҳар қайсисидан унумли ва мақсадга мувофиқ равишда фойдаланиш жамоа аъзолари ўртасида шахслараро муносабатни юксакликка кўтаради ва илиқ руҳий муҳитни шакллантиради.

Ўз ҳиссиётингизни бошқара оласизми?

Ҳақиқатдан Сиз жаҳлдормисиз ёки ўз ҳиссиётингизни бошқара оласизми? Бу руҳий кечинмаларни қуйидаги сўроқнома орқали аниқланг. Ушбу тест ёрдамида ўзингизни синаб кўринг.

Саволларга “жуда”, “унчалик эмас”, “ҳеч қачон” каби вариантларда жавоб беришингиз мумкин.

- Газетанинг Сиз ўқимоқчи бўлган варағинингғижимланганлиги;
- “Ёши катта” ёки ёш қизларга хос кийинган аёл.
- Сухбатдошингиз ҳаддан ташқари Сизга яқин туриши (масалан: одам трамвайда тирбанд).
- Кўчада чекаётган аёл.
- Кимдир Сиз томонга ўгирилиб йўталса.
- Севикли қизингиз (йигитингиз) ҳар доим учрашувга кечикиб келса.
- Кинотеатрда сизнинг олдингизда ўтирган томошабин у ёқ бу ёққа айланиб, кино сюжетини изохлаб ўтирса.
- Энди ўқимоқчи бўлган қизиқарли романнинг мазмунини гапириб беришга ҳаракат қилса.
- Сизга кераксиз нарсаларни совға қилишса.
- Жамоат транспортида бақириб гаплашса.
- Атир-упаларнинг ҳаддан ташқари ўтқир хиди.
- Гапираётган лайдда ҳаддан зиёд қўлларини кимирлатиб гапираётган одам.
- Ҳаддан зиёд тез-тез ажнабий тиллардаги сўзларни ишлатадиган касбдошингиз.

Натижалар изоҳи:

Ҳар бир “жуда” жавоби учун-3 очко; “унчалик эмас” жавоби учун -1 очко; “ҳеч қачон” жавоби учун-0 очко берилади.

30 очкодан тўпласангиз: Сизни чидамли, хотиржам одамлар қаторига қўшиб бўлмайди. Сизнинг ҳамма нарса, ҳаттоки аҳамияти бўлмаган нарсалар ҳам жаҳлингизни чиқаради. Сиз жаҳли тез ўзингизни йўқотиб қўядиган одамсиз. Бу эса асаб тизимингизни бўшаштириб қўяди, бунинг оқибатида атрофингиздагилар ҳам азият чекадилар. Сиз ўзингизни қўлга олишга ўрганишингиз керак.

12-29 очкогача: Сизни энг кенг тарқалган одамлар гуруҳига кириш мумкин. Жуда нохуш воқеалар сизнинг жаҳлингизни чиқаради, лекин кундалик ҳаётий камчиликлар сизга катта таъсир кўрсатмайди. Но-

хушликларга нисбатан “юз ўтира олиш” сизга хос хусусият, уларни осонликча унута оласиз.

11 ва ундан кам очко: Сиз етарлича хотиржам одамсиз. Ҳаётга реал қарайсиз. Ёки ушбу тест етарлича ҳамма нарсани қамраб олмаганми, сизнинг камчиликларингиз етарлича намоён бўлмади? Буни ўзингиз ҳолисона баҳолаг. Лекин тўла ишонч билан айтиш мумкинки: Сизнинг мувозанатингизни осонликча бузиш мумкин, дейиш мутлақо асоссиз иборадир.

Менежер касбий мойиллигини баҳолаш.

Орзуга айб йўқ, ким шох бўлишни истамайди, деган халқимизнинг нақли бор. Лекин шундай одамлар ҳам борки, уларга раҳбар бўлиш мутлақо тўғри келмайди. Ушбу тест синалувчида раҳбарлик лавозимида мойиллиқни кўрсатувчи характер хислатларининг қай даражада намоён бўлишини аниқлаш имконини беради.

Куйида келтирилган саволларга таклиф этилган жавоблардан дидингизга мос тушадиганини танлаб жавоб беринг (а-тасдиқ, б-инкор).

1. Сиз одамларга буйруқ бера оласизми? а б
2. Сиз томорқада ишлашни ёқтирасизми? а б
3. Кимгадир бирон-бир масала юзасидан эътироз билдириш сизда қониқиш ҳиссини ҳосил қилади? а б
4. Куйидаги икки хислатдан қайси бирини кўпроқ қадрлайсиз? а б
а) авторитет (обрў) б) мулоимлик
5. Сиз нутқ сўзлашни ёқтирасизми? а б
6. Сизнинг фикрингизча, цивилизациялаш даражасини нима билан аниқлаш мумкин? а б
а) аёллар эмансипациялашуви даражаси билан; б) техника тараққиёти билан.
7. Кимнингдир укувсизлиги, нўноқлиги сизнинг жаҳлингизни чиқаради? а б
8. Сиз одамлар бевосита мулоқот орқали бажариладиган ишлар- а б
ни ёқтирасизми?
9. Сиз ўзингизни ҳаддан зиёд болаликдан онангиз таъсири остида бўлганман деб ҳисоблайсизми? а б
10. Сиз бирор одам билан танишиш вақтида эътиборингизни биринчи навбатда суҳбатдошингиз-нинг қандай хислатларига қаратасиз? а) ташқи кўринишига; б) у нимани ва қандай гапир- а б
ради.
11. Агар ўз фикрингизни ҳимоя қил- олмасангиз ўз айтганингиз- а б
ни (талабингизни) қарор топтира билмасангиз жаҳлингиз кўзгайидими?
12. Машҳурликнинг (мансабнинг) қандай тури сизни ўзига кўпроқ жалб қилади (сизга жозибалироқ туюлади)? а б
а) машҳур артист Ш. Жўраевдек; б) машҳур спортчи М. Косимовдек.

13. Сизни тез-тез сайлов (танлов) комиссиясига тавсия а б
қилишадими?
14. Сиз сенсацион янгилкларнинг ташкилотчиси бўла оласизми? а б
15. Сиз муаммоларни ўзидан-ўзи ҳал бўлиб кетишини кутасизми? а б
16. Фараз қилинг, сиз деразаларида пардаси йўқ хонада яшашин- а б
гизга ёки ишлашингизга тўғри келса, бундай вазият сизнинг
жаҳлингизни чиқарадими?
17. Сизга қайси ранг кўпроқ ёқади? а) ҳаво ранг; б) кизил ранг. а б
18. Сиз осонгина бир қарорга келасизми? а б
19. Спортнинг қайси тури сизга кўпроқ ёқади? а) чаққонликни а б
ривожлантирувчи; б) қувватни ривожлантирувчи.
20. Агар лавозимга узукка қўйган кўздай мос тушса, сиз қарама- а б
қарши жинсли раҳбарга мойиллик билдирасизми?

№	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
а	5	5	5	5	5	0	3	5	0	0	5	0	5	5	0	0	0	5	0	0
б	0	0	0	0	0	5	0	0	5	5	0	5	0	0	5	5	5	0	5	0

Натижалар таҳлили.

Баллар йиғиндиси 100-80 балл бўлса, бундай одамда бошқалардан устуниликка интилиш туйғуси кучлироқ шахсдир. Ушбу одам ташаббускор, яхши ташкилотчи хислатига қарамай, ҳар қандай йўл билан бўлса ҳам тан олинисига интилади. Ходимларни бошқариш истаги, иштиёқи унинг ҳатти-ҳаракатларининг самарадорлигини камайтирмайди.

Кучли асабий толиқиш, ўзини енгил торта билишнинг билмаслиги шунга олиб келадики, ҳаяжонланиб (ҳовлиқиб) турган вақтда бундай одамлар бирон-бир кишини осонгина ранжитиб қўйиши мумкин. Бундай одамлар тез-тез мақтаниб турадилар, манманлик қиладилар, агрессивликка мойилдирлар. Агар бу тоифадаги одамлар бошқаларга нисбатан муносабатини ўзгартира олган тақдирдагина уларнинг раҳбарлик лавозимига мойиллик берувчи хислатлари юқори самаралар бериши мумкин.

75-40 балл. Бундай одамларнинг талаблари анча юқори, кўпинча улар ўзларига ишонадилар. Ўз “мен”ини таъкидлаб ўтишни ёқтирадилар. Хиссиётларини бошқара олишни билишлик ва ўз ҳатти-ҳаракатини таҳлил қилишга мойиллик шунга олиб келадики, бундай одамларда бошқаларни бошқариш зарурати алоҳида шаклга эга бўлмай қолади. Бундай шахслар ҳали юрилмаган йўللардан (“очилмаган сўқмоқлардан”) юришни ёқтирадилар. Улар ўз фикрлари билан ҳамма вақт бошқаларникига мос тушавермайдиган бўладилар. Улар ўзларига бошқа одамларни боғлаб олишни ёқтирмайдилар ва бошқаларга қийинчилик билан бўйсунадилар. Улар ҳақида одамлар нималар дейишадиганликлари уларни қизиқтирмайди, айни вақтда ўзгаларни танқид қилишга мойилдирлар. Улар ўз сўзларини ҳамма вақт охириги (ҳал қилувчи) мулоҳазада қарор топишини ёқтирадилар.

35-0 балл. Бундай одамлар раҳбар бўлишдан кўра ходим (бўйсунувчи) бўлишга кўпроқ мойилдирлар. “Шеф” (хўжайин) ролида ўзларини ноқулай ҳис қиладилар. Одатда улар аниқроғи журъатсиз, ўта камтарин, ўзига ишонмайдиган кишилардир. Улар камдал-кам бирон-бир ташаббус билан чиқадилад, бошқаларнинг раҳбарлигига бажонидил бўйсунадилар. Бундай тоифадагилар ўзаро келишув асосида қабул қилинган қарорларга бўйсунишни ва бошқа кишилар “соясига” бўлишни маъқул кўрадилар.

Менежер фаолиятининг психологик диагностикаси тести.

Сизга тавсия қилинаётган тест саволлари менежер фаолиятининг психологик диагностикасига бағишланган. Шунинг билан бирга бу маълумотлар жумҳуриятимиздаги халқ хўжалигини идора қилишни такомиллаштиришга муҳим аҳамият касб этади.

Шахсий ва касбий сифатларингиз бўйича маълумотлар Сиз учун қуйидаги 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 ҳаққингиздаги тасаввурни) баҳолашингизда.

Ушбу тажрибада иштирок этганлигингиз учун Сизга олдиндан ўз миннатдорчилигимизни билдирамыз.

Ҳар бир фикрга “ха” (К) ёки “йўқ” (-) белгисини қўйиш билан жавоб беришингиз мумкин.

1. Танишларимнинг кўпчилиги мени ёқтиришса керак, деб ўйлайман. - “ха”, “йўқ”.
2. Сўзим камдан-кам ишимга тўғри келмайди. - “ха”, “йўқ”.
3. Кўпчилик одамлар ўзларига ўхшаш томонларини менда кўришса ажаб эмас, деб қисоблайман. - “ха”, “йўқ”.
4. Мен ўзимни баҳолашга ҳаракат қилганимда, энг аввало камчиликларимни кўраман. - “ха”, “йўқ”.
5. Мен шахс сифатида одамларни ўзимга жалб қила оламан, деб тасаввур қиламан. - “ха”, “йўқ”.
6. Ўзимга мени яхши кўрадиган одамнинг кўза билан қараганимда, шахсий образим ҳақиқатдан қанчалик узоқлигини кўриб тасаввур қилганимда ноҳуш ҳислар туғилади. - “ха”, “йўқ”.
7. Менинг “мен”им ўзим учун ҳар доим қизиқарлидир. - “ха”, “йўқ”.
8. Баъзан ўзини ўзи аяшни гуноҳ эмас, деб баҳолайман. - “ха”, “йўқ”.
9. Шахсий ҳаётимда менга ҳаддан ташқари руҳан яқин турган одамлар бор ёки бўлган. - “ха”, “йўқ”.

10. Ўзимни ўзим ҳурмат қилишим учун яна хизмат кўрсатишим жо-из. - “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 “мени” 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 менга 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 қулмаган 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 ёктирадиган одамнинг кўзи билан ўзимга қарашим менга жуда мароқли. - “ха”, “йўк”.
34. Менда қандайдир хоҳиш туғилса биринчи навбатда ўзимдан-ўзим “бу ақлданми?” деб сўрайман. - “ха”, “йўк”.
35. Номалум донишманд одам менинг ички дунёمنى пайкаб олганида эди, унда ўзимнинг қанчалик қашшоқ эканлигимни дарҳол тушуниб етган бўлардим. - “ха”, “йўк”.
36. Вақти-вақти билан ўзимдан-ўзим фахрланаман. - “ха”, “йўк”.
37. Мен ўзимни етарли даражада юқори баҳолайман, деб айтсам бўлади. - “ха”, “йўк”.
38. Мен ҳақиқатан катта одам эканлигимга қалбимнинг тубидан ҳеч ишонгим келмайди. - “ха”, “йўк”.
39. Бегона одамларнинг ёрдамсиз мен жуда кам нарса қила оламан. - “ха”, “йўк”.
40. Баъзан мен ўзимни ўзим тушунмайман. - “ха”, “йўк”.
41. Мақсадга йўналганлик иродавий сифат ва қувватнинг етарли эмаслиги менга жуда ҳалал беради. - “ха”, “йўк”.
42. Умуман олганда бошқалар мени етарли даражада орттириб баҳолаши мумкин, деб ўйлайман. - “ха”, “йўк”.
43. Менинг руҳиятимда бошқаларни ўта ёктирмасликни вужудга келтирадиган нимадир бор. - “ха”, “йўк”.
44. Мени кўпчилик танишларим унчалик жиддий одам, деб қабул қилишмайди. - “ха”, “йўк”.
45. Менда доимо кўзғатувчанлик ҳисси бўлганлиги учун ўзимдан ўзим хурсандман. - “ха”, “йўк”.
46. Мен ўзимни ўзим ҳурмат қиламан, деб айта оламан. - “ха”, “йўк”.
47. Ҳатто салбий хислатлар ҳам менга бегона эмас. - “ха”, “йўк”.
48. Асосан, мен қандай бўлсам, худди шунинг ўзи мени кониктиради. - “ха”, “йўк”.
49. Мени чин кўнгилдан сева олмасалар керак. - “ха”, “йўк”.
50. Менинг орзуларим ва режаларимга амалиё ифода етишмайди. - “ха”, “йўк”.
51. Агар менинг иккинчи “Мен” им бўлганида эди, бу мулоқотда мен учун энг зерикарли шерик бўларди. - “ха”, “йўк”.
52. Ўйлайманки, ҳар қандай ақлли ва билимли киши билан умумий тил топса бўлади. - “ха”, “йўк”.
53. Менда намоён бўладиган кечинмалар, мен учун тушунарлидир. - “ха”, “йўк”.
54. Менинг ижобий фазилатларим камчиликларимни босиб кетади. - “ха”, “йўк”.
55. Мени виждонсизликда айблайдиган одамлар топилиши лозим. - “ха”, “йўк”.
56. Менда кўнгилсизлик содир бўлса, ўзимга ўзим “Қилмишинга яраша-да!”, деб айтаман. - “ха”, “йўк”.

57. Умуман мен ўз тақдиримни назорат қиламан, деб айта оламан. - “ҳа”, “йўқ”.

1-бўлим натижаларининг таҳлили.

“Ҳа” ёки “йўқ” деб жавоб берилганидан қатъи 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 кўйишни 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 четлашиб шахсий имкониятларга шубҳа билан қараш ҳолати баъздан 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 “душман” га қарагандек қарайсиз, ўзингиз танбех беришга, гуноҳкор деб ҳис қилишга, ўзини 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 “дастона” муносабатдасиз. Бундай ҳолда ўз ҳислатларингизни ва умумий ҳуқуқингизни юксак даражада назорат қилишингиз зарур.

4. Атрофдагилардан кутилаётган муносабат устунни.

“Ха” - 1, 5, 10, 15, 42, 55.

“Йўқ” - 3, 26, 30, 32, 43, 44, 49.

- 0-4 балл - Сиз атрофингиздаги одамлардан салбий муносабатни кутасиз, ҳатто меҳр-муҳаббати Сиз учун зарур бўлган одамлардан ҳам яхши муносабат кутмайсиз. Сиз ўзингизга яхшилиқни чинакамга 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 қиёфанингизга эътибор беришга, ўзингизни назорат қилишга интилишни вужудга келтиради.
- 10-13 балл - Атрофингиздаги одамларнинг сизга ижобий муносабатда эканликлари тўла ишонасиз. Бу ишонч сизда ўзингизга нисбатан ҳурматингизни тобора орттиради. Сиз шахсингизнинг қадр-қимматлигига ишонасиз ва фаолиятингизнинг самарали бўлиши атрофингиздаги одамлардан кутаётган муносабатингизга боғлиқ. Уларнинг сиз ҳаққингиздаги тасавурларини сақланиб қолиши учун доимо ўз устингизда ишлашингиз зарур.

5. Ўз шахсиятига қизиқиш устунни.

“Ха” - 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 шиванда эканлигингизни эътироф этмайсиз. Шунингдек, сиз ўзингизни атрофдагилар учун шиванда 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 шаклланганли-

гини биларсиз ва шу боис атрофдагиларга сизнинг “Мен”ингиз қизиқарли эканлигига шубҳангиз бордир.

7-9 балл - Сиз ўзингизни 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 қутилаётган муносабат устуни.

“Ҳа” - 1, 5, 10, 52, 55.

“Йўқ” - 32, 43, 44.

0-2 балл - Сиз ўз “Мен”ингизни салбий баҳолаш қутилмасига 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 ҳулқингиздан келиб чиқади.

7-8 балл - Сиз ўз “Мен”ингизни атрофдагилар томонидан кўпроқ ижобий баҳолашни 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 куришингиз ҳамда ишлашингиз зарур.

3-5 балл - Ўзингиз ҳақингиздаги фикрларингизда қарама-қаршиликлар мавжуд. Ўзингизнинг “Мен”ингизда ишда сизга 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 юкори. Бу ўзингиздаги ички имконият-ни рўёбга чиқариш эҳтиёжингиз борлигини ифодалайди ва ўз “Мен”ингизга нисбатан ижобий муносабатингизни қўллаб қувватлайди.

9. Ўзига ўзи рахбарлик қилиш устуни.

“Ха” - 50, 57.

“Йўқ” - 25, 27, 31, 35, 36.

0-2 балл - Сиз ўзингизга айтишингиз зарур: “Афсуски, мени айтган сўзим айнан шундай хатти-ҳаракат қилишимни билдир-майди”.

3-5 балл - Сиз муваффақият фаолиятингиздаги маълум изчилликни таъминловчи ички мутаносиблик орқали эришасиз. Шун-га қарамай, сизнинг “Мен”ингизда баъзи бир психологик келишмовчиликлар талай мавжуд. Эҳтимол, бунга ҳу-лқингизда ҳар доим изчиллик бўлмаслиги ва уни етарли назорат қилиш имкони камлиги режаларнинг реал эмас-лиги сабабдир.

6-7 балл - Сизда шахсий фаолиятингизда изчиллик, ўз қобилиятингиз ва имкониятларингизга ишонч, ўзингизни тушуниш, ўзингизни назорат қилиш етарли даражада му-жассам.

10. Ўзини ўзи айблаш устуни.

“Ха” - 3, 4, 9, 11, 16, 24, 45, 56.

0-2 балл - Сизда ўзингизга ҳеч қандай танбехингиз йўқ. Ўзингиздан кўнглингиз тўқлиги туфайли содир бўлаётган ҳодисаларга жавобгарликни соқит қилишни ва уни ташқи омиларга юклашга келтириб чиқаради. Ўзингизга та-нқидий 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 омилар орқали ўзини оқлашдан ҳоли эмассиз.

7-8 балл - Сиз ўзингизни танқид қиласиз, виждонлисиз, Сизда ўзингизни камситишга, “айбдор” деб ҳис қилишга, ўзингизга танбех 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 қоникмаслик бор. Бу камчиликларингиз устидан ишлаш ва сизни ўзингизга танқидий муносабатда бўлишингиз ўзингизни такомиллаштиришни асосий йўлидир.

6-7 балл - Сизнинг “Мен”ингиз безовлантиради. 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 - зотан, атрофингиздаги одамлар сизга нисбатан танқидий муносабатлари ва ўзингизга юқори баҳо беришингиз заминидан юзага келса жанжалларни олдиндан билишингиз сизга ҳалал бермайди. Инсонпарварлик ва фаолиятингиздаги назорат 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 сизни ҳаётингизда ҳокимлик қилади.

6-7 балл - Сиз ўзингиз билан келишган ҳолда яшайсиз.

Шундай қилиб, сизни тўплаган йиғиндингиз қуйидаги рақамни таъкил қилса:

0 баллдан 52 баллгача, бу кўрсаткич ўзингизга салбий муносабатда эканлигингизни билдиради. Бу ҳолат нисбатан барқарор бўлган, озми-кўпми даражада англашган, индивиднинг ўзи ҳақидаги тасаввурларининг

такорланмас 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”нинг яхлиг образидир. (А.В.Петровский, М.Г.Ярошевский, 1990., 475 бет).

Салбий Мен-концепциясига эга бўлган одамлар “ортикча ваҳималиги, 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., 1986., 302 бет).

Юқорида баён қилинганлар уларнинг раҳбарлик фаолиятига салбий таъсир ўтказмай иложи йўқ. Шунингдек, “Мен-концепцияси” билан раҳбарлик фаолият самарадорлиги ўртасидаги муносабатни уларни ўзаро боғлаишда 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 танбех эшитарди, биз уни тушунарлик 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, қўл остидагиларингизни ҳам имконият ва билимларини тўғри баҳолашга ва уларни муваффақиятга, ижобий “Мен-концепцияси” га унданг.

АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ

1. Каримов И.А. Ўзбекистон келажаги буюк давлат. Истиқлол йўли: муаммолар ва режалар. Т – 1 Т.: «Ўзбекистон», 1996.
2. Каримов И.А. Фаолиятимиз давр рухига мос бўлсин. Биздан озод ва обод Ватан қолсин. Т. – 2 Т.: «Ўзбекистон», 1996. 340-347 бетлар.
3. Каримов И.А. Юксак малакали мутахассислар – тараққиёт омили. (Бунёдкорлик йўлидан). Т. – 4 Т.: «Ўзбекистон», 1996.
4. Абрамова Г.С. Практическая психология. М.: Академия, 1997.
5. Абдуллаев Ё.А., Боймуродов Т.М., Расулов Д.М. Менежмент: «Бошқариш назарияси асослари». Т. 1998.
6. Абулханова-Славская К.А. Личностные механизмы регуляции деятельности // Проблемы психологии личности. М.: Наука, 1982, стр. 92-93.
7. Ананьев Б.Г. О проблемах современного человекознания. М.: Наука 1977. 380 - с.
8. Баратов Ш.Р. Меҳнат жараёни ва ижтимоий-руҳий ҳаётлар. (Иқтисодиёт ва ҳисобот). 1997.
9. Валижонов Р., Қобулов О. Менежмент асослари. Т.: «Университет», 1996.
10. Верченко А., Заселов Г.М. Психология управления.: Курс лекций. Н.: 1996 .
11. Генев Ф. Психология управления. М.: "Прогресс", 1982 год. Ст.422.
12. Гиппенрейтер Ю.Б. Введение в общую психологию. Курс лекций – М.: ЮНИТИ, 1998.
13. Гиппенрейтер Ю.Б. Введение в общую психологию. Курс лекций – М.: Черо, 1996.
14. Китов А.И. Психология управления. М.: АН МВД, 1979 521 с.
15. Климов Е.А. Основы психологии. Учебник для вузов – М.: ЮНИТИ, 1997, 295 с.
16. Кморринг В.И. Искусства управления. Учебник. М.: Бек. 1997.
17. Ковалев А.Г. Коллектив и социально-психологические проблемы руководства. М.: Политиздат, 1975 год. 271 с.
18. Крылов А.А. Психология. Сакт-Петербург, 1998. 590 с.
19. Кричевский Р.Л. Если вы – руководитель. «Элементы психологии менежмента в повседневной работе». М.: Дело, 1996. 384 стр.

20. Леонтьев А.Н. Деятельность. Сознание. Личность. М.: 1975. 304 с.
21. Ломов Б.Ф. Теоретические и методологические проблемы психологии. М.: Наука 1984. 440 с.
22. Марков М. Теории социального управления М.: Прогресс, 1978. 447 с.
23. Менеджмент ва бизнес асослари. Т., Мехнат, 1997.
24. Михеев В.И. Социально-психологические аспекты управления. М.: "Молодая гвардия", 1975. 368 с.
25. Научные основы прикладной психологии. Сборник. М.: 1989.
26. Петровский А.В. Психологическая теория коллектива. М.: Педагогика, 1979. 239 с.
27. Парыгин Б.Д. Основы социально-психологической проблемы. М.: 1971.
28. Психология и научно технический прогресс. Сборник. М.: 1989.
29. Психологические проблемы социальной регуляции. М.: Наука 1976. 365 с.
30. Рубинштейн С.Л. Проблемы общей психологии. М.: Педагогика, 1973. 443 ст.
31. Руденский Е.В. Социальная психология. Москва-Новосибирск, 1998. 222 с.
32. Рудкок М., Френсис Д. Раскрепощённый менеджер. Для руководителя – практика. Пер. с англ. - М.: «Дело ЛТД», 1994. 320 с.
33. Салимов С. Бошқарин санъати (Иқтисод ва ҳисобот). № 1-2, 1993.
34. Свенцицкий А.Л. Социальная психология управления. Л.: ЛГУ, 1986. 176 с.
35. Социально-психологические проблемы. Сборник. М.: 1983.
36. Теоретические и экспериментальные проблемы психологии в современных условиях. Сборник. М.: 1989.
37. Тошнӣёзов М., Шарифбоев И., Обидов О. «Қорхонада бошқарув фаолияти асослари». Т.: «Ўзбекистон», 1995.
38. Филиппов А.В. Вопросы психологии управления. Психологический журнал, 1980. Т I, №2, ст.19-28
39. Чернов А.Ю. Психология управления. Учебное пособие. Волгоград. 1995.
40. Шакуров Р.Х. Социально-психологические проблемы руководства педагогическим коллективом. М.: Педагогика, 1982. 208 с.
41. Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё. Менеджмент. Т., Мехнат. 1998. 420 бет.

42. Шепель В.М. Управленческая этика. М.: 1998, стр. 77-165, 211-266.
43. Экономическая психология и психология хозяйственного управления. Сборник. М.: 1989.
44. Ғозиев Э.Ғ. Олий мактаб психологияси. Т., «Ўқитувчи», 1997., 104 бет.
45. Ғозиев Э.Ғ. Психологик муаммолар. Т., 1998, 134 бет.
46. Ғофуров Ғ. Занжирланган онг ва маданият. Мулоқот 9-10, 27-32, 1993.

М У Н Д А Р И Ж А:

1. КИРИШ.....	3
2. Менежмент психологияси фанининг предмети, аҳамияти ва вазифалари.....	4
3. Менежментнинг психологик асослари фанининг функциялари.....	22
4. Менежментнинг психологик асослари фанининг методлари ва ёндашувлари.....	44
5. Жаҳон психологияси фанида раҳбар психологиясининг ўрганилиши.....	59
6. Замонавий раҳбар қиёфаси.....	92
7. Менежмент – ташкилий фаолиятининг энг муҳим жараёни эканлиги.....	98
8. Бўйсунувчи ва унга қўйиладиган талаблар.....	102
9. Раҳбар психологияси.....	107
10. Раҳбар қобилиятининг психологик тавсифи.....	111
11. Раҳбар фаолиятининг нуқсонлари ва уларни бартараф этиш йўллари.....	114
12. Раҳбарликда шахс мулоқатмандлигини роли.....	117
13. Раҳбарлик фаолиятида шахсиятга йўналганлик масаласи.....	122
14. Менежер ва раҳбар типлари тўғрисида тушунча...	131
15. Адабиётлар рўйхати.....	140

Босишга рухсат этилди 6.08.2001. Хажми 9 босма табок.
Бичими 60x84 1/16. Адади 200 нусха. Буюртма 459.
М.Улугбек номидаги Ўзбекистон Миллий Университети
босмахонасида чоп этилди.