



**OLIY TA'LIM TIZIMI KADRLARINI
QAYTA TAYYORLASH VA
MALAKASINI OSHIRISH INSTITUTI**

BOSHQARUV PSIXOLOGIIYASI VA LIDERLIK

O'quv-uslubiy majmua



2025



+99871-202-01-20
<https://bimm.uz>

**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI
OLIY TA’LIM, FAN VA INNOVATSIYALAR VAZIRLIGI**

**OLIY TA’LIM TIZIMI KADRLARINI QAYTA TAYYORLASH VA
MALAKASINI OSHIRISH INSTITUTI**

**“BOSHQARUV PSIXOLOGIYASI VA LIDERLIK”
MODULI BO‘YICHA**

O‘QUV-USLUBIY MAJMUA

**(Oliy ta’lim tashkilotlari rahbar kadrlarini qayta tayyorlash va malakasini oshirish
kurslarining barcha yo‘nalishlari uchun)**

Toshkent – 2025

Modulning o‘quv-uslubiy majmuasi Oliy ta’lim, fan va innovatsiyalar vazirligining 2024-yil 27-dekabrda 485-sonli buyrug‘i bilan tasdiqlangan o‘quv dasturi va o‘quv rejasiga muvofiq ishlab chiqilgan.

Tuzuvchi: **A.Nazarov** - psixologiya fanlari bo‘yicha PhD.
 M.Akramov - psixologiya fanlari doktori, professor.

Taqrizchi: **A.Xolov** - iqtisodiyot fanlari bo‘yicha PhD. dots.

*O‘quv-uslubiy majmua Oliy ta’lim tizimi kadrlarini qayta tayyorlash va malakasini oshirish instituti
Ilmiy-metodik Kengashining qarori bilan nashrga tavsiya qilingan
(2024-yil 27-dekabrda 3-son bayoninig 4.2-qarori)*

MUNDARIJA

I. ISHCHI DASTUR	5
II. MODULNI O‘QITISHDA FOYDALANILADIGAN INTREFAOL O‘QITISH METODLARI	11
III. NAZARIY MASHG‘ULOTLAR MAZMUNI	22
IV. SEMINAR-TRENING MASHG‘ULOTLARI MAZMUNI	39
V. ADABIYOTLAR RO‘YXATI	63
VI. NAZORAT SAVOLLARI	66

I. ISHCHI DASTUR

I.ISHCHI DASTUR

KIRISH

Ushbu ishchi dastur O‘zbekiston Respublikasining 2020-yil 23-sentabrda tasdiqlangan “Ta’lim to‘g‘risida” Qonuni, O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2015-yil 12-iyundagi “Oliy ta’lim muassasalarining rahbar va pedagog kadrlarini qayta tayyorlash va malakasini oshirish tizimini yanada takomillashtirish to‘g‘risida” PF-4732-son, 2019-yil 27-avgustdagi “Oliy ta’lim muassasalari rahbar va pedagog kadrlarining uzluksiz malakasini oshirish tizimini joriy etish to‘g‘risida” PF-5789-son, 2019-yil 8-oktabrdagi “O‘zbekiston Respublikasi oliy ta’lim tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to‘g‘risida” PF-5847-son, 2020-yil 29-oktabrdagi “Ilm-fanni 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to‘g‘risida” PF-6097-son, 2022-yil 28-yanvardagi “2022-2026 yillarga mo‘ljallangan Yangi O‘zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to‘g‘risida” PF-60-son, 2023-yil 25-yanvardagi “Respublika ijro etuvchi hokimiyat organlari faoliyatini samarali yo‘lga qo‘yishga doir birinchi navbatdagi tashkiliy chora-tadbirlar to‘g‘risida” PF-14-son, 2023-yil 11-sentabrdagi “O‘zbekiston-2030” strategiyasi to‘g‘risida” PF-158-son Farmonlari, shuningdek, O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining “Oliy ta’lim muassasalari rahbar va pedagog kadrlarining malakasini oshirish tizimini yanada takomillashtirish bo‘yicha qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida” 2019-yil 23-sentabrdagi 797-son hamda “Oliy ta’lim tashkilotlari rahbar va pedagog kadrlarini qayta tayyorlash va malakasini oshirish tizimini samarali tashkil qilish chora-tadbirlari to‘g‘risida” 2024-yil 11-iyuldagi 415-son Qarorlarida belgilangan ustuvor vazifalar mazmunidan kelib chiqqan holda tuzilgan bo‘lib, u oliy ta’lim muassasalarida faoliyat yuritayotgan rahbar kadrlarning boshqaruv jarayonini tashkil etish asoslari, boshqaruvda liderlik va rahbarlik uslublaridan foydalanish, rahbar shaxsga qo‘yiladigan psixologik talablarga rioya etish bo‘yicha yangi bilim va malakalarni o‘zlashtirish, shuningdek, amaliyotga joriy etish ko‘nikmalarini takomillashtirishni maqsad qiladi.

Ishchi dastur doirasida berilayotgan mavzular mazmuni tinglovchilarninig boshqaruvning ijtimoiy-psixologik jihatlarini, rahbarlik va boshqaruv muloqotining ilmiy-amaliy jihatlarini, boshqaruvda liderlik va rahbarlik uslublarini, boshqaruv jarayonida muloqotdagi to‘siqlar, tashkilotda jamoa va guruhlarini boshqarishning o‘ziga xosligi, boshqaruv qarorlarini qabul qilish, boshqaruv faoliyatida vaqtni boshqarishning ahamiyati bo‘yicha tegishli bilim, ko‘nikma, malaka va kompetensiyalarni takomillashtirishga xizmat qiladi.

Modulning maqsadi va vazifalari

Modulning maqsadi: oliy ta’lim muassasalarida faoliyat yuritayotgan rahbar kadrlarning boshqaruv jarayonini tashkil etishning psixologik omillari, boshqaruv faoliyatining psixologik jihatlarini, rahbar faoliyatining psixologik tavsifi, boshqaruvda liderlik va rahbarlik uslublarini, boshqaruv strategiyasini joriy etish, boshqaruv muloqotining ilmiy-amaliy jihatlarini, muzokaralardagi qiyinchiliklar, to‘siqlar,

mojarolar, manipulyatsiyalar, boshqaruv qarorlarni qabul qilish, boshqaruv faoliyatida vaqtni boshqarishning ahamiyati bilan tanishtirish.

Modulning vazifalari: tinglovchilarda boshqaruv psixologiyasining mohiyati, boshqaruv usullari, boshqaruv muloqotining psixologik xususiyatlari, boshqarishdagi muzokaralar modellari, rahbarning shaxsiy sifatlarini baholash, boshqaruv jarayonida muloqotdagi to'siqlar, oliy ta'limni boshqarishda tizimli tahlil va tizimli yondashuvni qo'llash, boshqaruvda nazoratni takomillashtirish bo'yicha malaka va ko'nikmalarni shakllantirish hamda olingan bilimlardan kasbiy faoliyatda foydalanish.

Modul bo'yicha tinglovchilarning bilim, ko'nikma, malaka va kompetensiyalariga qo'yiladigan talablar

“Boshqaruv psixologiyasi va liderlik” modulini o'zlashtirish jarayonida amalga oshiriladigan masalalar doirasida:

Tinglovchi:

- boshqaruv jarayonini tashkil etishning psixologik omillarini;
- tashkilotda boshqaruv va menejmentning umumiy xususiyatlarini;
- tashkiliy psixologiyaning tadqiqot sohasi va predmetini;
- shaxsning ijtimoiy-psixologik xususiyatlari tipologiyasini;
- rahbar shaxsi va boshqaruv uslublarini;
- rahbar va unga qo'yiladigan psixologik talablarni;
- boshqaruvda liderlik va rahbarlik uslublarini;
- oliy ta'limni boshqarishga tizimli tahlil asoslarini;
- rahbar faoliyatining psixologik tavsifini;
- menejer modelini;
- tashkilotda jamoa va guruhlarini boshqarishning o'ziga xosligini;
- tizim darajalari va ierarxiyalari nazariyasini;
- oliy ta'limni boshqarishda tizimli yondashuv asoslari: tizim tushunchasi, uning elementlari va xossalarini;
- shaxsiy motivatsiyalash uslublarini ***bilishi*** lozim.

Tinglovchi:

- boshqaruv faoliyatining psixologik jihatlarini tahlil etish;
- boshqaruv psixologiyasining mohiyatini ochib berish;
- boshqaruv usullarini qo'llash;
- boshqaruv samaradorligini ta'minlaydigan shaxs sifatleri tavsifini amalga oshirish;
- tashkilotda jamoa va guruhlarini boshqarishning o'ziga xosligini tahlil qilish va baholash;

- guruhning samarali faoliyatiga to‘sqinlik qiluvchi omillarning psixologik tahlil etish;
 - muzokara modellari, muzokara uslublaridan foydalanish;
 - tizim darajalari va ierarxiyalari nazariyasi: universitetda vertikal va gorizontal boshqaruv tuzilmasini tahlil qilish;
 - rahbar faoliyatini psixologik tavsiflash;
 - shaxsning individual-psixologik, ijtimoiy-psixologik xususiyatlarini ajratish;
 - rahbarning shaxsiy sifatlarini baholash;
 - boshqaruv muloqotining ilmiy-amaliy jihatlarini tahlil etish;
 - boshqaruv uslublarining psixologik xususiyatlarini o‘zlashtirish;
 - guruhdagi tarkibiy elementlar tahlilini amalga oshirish;
 - guruhda axborot almashinuv jarayoni tahlil qilish;
 - oliy ta’limni boshqarishda tizimli tahlil va tizimli yondashuvni qo‘llash
- ko‘nikma va malakalariga** ega bo‘lishi lozim.

Tinglovchi:

- boshqaruv psixologiyasining mohiyatini yoritib berish;
 - shaxsning ijtimoiy-psixologik xususiyatlarini shakllantirishga ta’sir qiluvchi omillarni tahlil etish;
 - rahbarga qo‘yiladigan psixologik talablarga rioya etish;
 - muloqotning asosiy funksiyalarini tahlil etish;
 - boshqaruv strategiyasini joriy etish va amalga oshirish;
 - muzokaralardagi qiyinchiliklar, to‘siqlar, mojarolar, manipulyatsiyalarni oldini olish;
 - guruhning samarali faoliyatiga to‘sqinlik qiluvchi omillarning psixologik tahlilini amalga oshirish;
 - majlislar o‘tkazish texnologiyasi asoslarini o‘zlashtirish;
 - guruhdagi tarkibiy elementlar tahlilini olib borish;
 - boshqaruvda liderlik va rahbarlik uslublaridan samarali foydalanish
- kompetensiyalariga** ega bo‘lishi lozim.

Modulni tashkil etish va o‘tkazish bo‘yicha tavsiyalar

“Boshqaruv psixologiyasi va liderlik” moduli ma’ruza, seminar-trening mashg‘ulotlari shaklida olib boriladi.

O‘qitish jarayonida ta’limning zamonaviy metodlari, pedagogik texnologiyalar va axborot-kommunikatsiya texnologiyalari qo‘llanilishi nazarda tutilgan.

Ma’ruza va seminar-trening mashg‘ulotlar munozara va debat, ilmiy baxs va muhokama shaklida, test so‘rovlari, aqliy hujum, guruhli fikrlash, kichik guruhlar bilan ishlash va boshqa interaktiv ta’lim usullarini qo‘llagan holda, zamonaviy kompyuter texnologiyalari yordamida prezentatsion va elektron-didaktik texnologiyalar asosida tashkil etiladi.

Modulning o‘quv rejadagi boshqa modullar bilan bog‘liqligi va uzviyligi

“Boshqaruv psixologiyasi va liderlik” moduli o‘quv rejadagi “Ta’lim menejerining innovatsion faoliyati, kompetentligi, professionalligi” moduli bilan o‘zaro bog‘liq hamda uslubiy jihatdan uzviy bog‘langan holda rahbar kadrlarning ta’lim jarayonlarida boshqaruv psixologiyasi va liderlik asoslarini qo‘llash mahoratlarini o‘rttirishga xizmat qiladi.

Modulning oliy ta’limdagi o‘rni

Modulni o‘zlashtirish orqali tinglovchilar boshqaruv psixologiyasi mazmun-mohiyatining nazariy va amaliy asoslari, boshqaruvda liderlik va rahbarlik uslublarini amaliyotga tatbiq etish, muloqotning psixologik tuzilishi, muloqotdagi to‘siqlar, boshqaruv qarorlarini qabul qilishga doir kasbiy bilim va malakalarga ega bo‘ladilar.

MODUL BO‘YICHA SOATLAR TAQSIMOTI

№	Modul mavzulari	Auditoriya o‘quv yuklamasi		
		Jami	Nazariy	seminar-trening
1.	Boshqaruvning ijtimoiy-psixologik jihatlari	2	2	
2.	Rahbarlik va boshqaruv muloqotining ilmiy-amaliy jihatlari	2	2	
3.	Boshqaruvda liderlik va rahbarlik uslublari	2	2	
4.	Boshqaruv jarayonida muloqotdagi to‘siqlar	2		2
5.	Tashkilotda jamoa va guruhlarini boshqarishning o‘ziga xosligi	2		2
6.	Boshqaruv qarorlarini qabul qilish	2		2
7.	Boshqaruv faoliytda vaqtni boshqarishning ahamiyati (Time management)	2		2
Jami:		14	6	8

NAZARIY MASHG'ULOTLAR MAZMUNI

1-MAVZU: BOSHQARUVNING IJTIMOIIY-PSIXOLOGIK JIHATLARI. (2 soat)

Boshqaruv jarayonini tashkil etishning psixologik omillari. Tashkilotda boshqaruv va menejmentning umumiy xususiyatlari. Tashkiliy psixologiyaning tadqiqot sohasi va predmeti. Professional faoliyatning psixologik tuzilishi. Boshqaruv faoliyatining psixologik jihatlar. Boshqaruv psixologiyasining mohiyati. Tashkilotda shaxs boshqaruvning ham obyekti, ham subyekti sifatida. Shaxsning individual-psixologik, ijtimoiy-psixologik xususiyatlari. Shaxsning ijtimoiy-psixologik xususiyatlari tipologiyasi. Shaxsning ijtimoiy-psixologik sifatlariga individual xususiyatlarning ta'siri.

2-MAVZU: RAHBARLIK VA BOSHQARUV MULOQOTINING ILMIY-AMALIY JIHATLARI. (2 soat)

Boshqaruv muloqotining ilmiy-amaliy jihatlar. Muloqot ijtimoiy-psixologik hodisa sifatida. Faoliyat bilan muloqotning o'zaro aloqadorligi. Muloqotning asosiy funksiyalari. Muloqotning psixologik tuzilishi.

3-MAVZU: BOSHQARUVDA LIDERLIK VA RAHBARLIK USLUBLARI. (2 soat)

Menejer - shaxs sifatida. Rahbar shaxsi va boshqaruv uslublari. Tashkilotda rahbarlik va uning faoliyat psixologiyasi. Madaniyatli rahbarning psixologik portreti. Boshqaruv va menejment bo'yicha ta'lim. Rahbar va unga qo'yiladigan psixologik talablar. Rahbar faoliyatining psixologik tavsifi. Boshqaruv samaradorligini ta'minlaydigan shaxs sifatlar tavsifi. Rahbarning shaxsiy sifatlarini baholash.

SEMINAR-TRENING MASHG'ULOTLAR MAZMUNI

1-MAVZU: BOSHQARUV JARAYONIDA MULOQOTDAGI TO'SIQLAR. (2 soat)

Tashkilotni boshqarishda muzokaralar. Muzokaralarning mohiyati va tasnifi. Muzokara modellari. Muzokara uslublari. Muzokaralardagi qiyinchiliklar, to'siqlar, mojarolar, manipulyatsiyalar.

2-MAVZU: TASHKILOTDA JAMOA VA GURUHLARNI BOSHQARISHNING O'ZIGA XOSLIGI. (2 soat)

Tashkilotda jamoa va guruhlar boshqarishning o'ziga xosligi. Guruxlar psixologiyasi. Kichik ijtimoiy guruh tashkilotning ijtimoiy-psixologik tavsifi sifatida.

Guruhning samarali faoliyatiga to'sqinlik qiluvchi omillarning psixologik tahlili. Guruhdagi tarkibiy elementlar tahlili. Guruhda axborot almashinuv jarayoni tahlili. Kichik ijtimoiy guruh tashkilotning ijtimoiy-psixologik tavsifi sifatida. Guruhning samarali faoliyatiga to'sqinlik qiluvchi omillarning psixologik tahlili. Guruhda axborot almashinuv jarayoni tahlili.

3-MAVZU: BOSHQARUV QARORLARINI QABUL QILISH. (2 soat)

Boshqaruv qarorlarni qabul qilish. Boshqaruvda liderlik va rahbarlik uslublari. Menejer modeli. Boshqaruv strategiyasi. Rahbarning tashkilotni strategik ko'ra bilishi va zimmasidagi vazifasini shakllantirishi. Strategiyani joriy etish va amalga oshirish. Boshqaruv usullari. Boshqaruv uslublarining psixologik xususiyatlari. Rahbarlik muloqoti va uning bosqichlari.

4-MAVZU: BOSHQARUV FAOLIYTDADA VAQTNI BOSHQARISHNING AHAMIYATI (Time management). (2 soat)

Vaqtни boshqarish. Shaxsiy motivatsiyalash uslublari. Majlislar o'tkazish texnologiyasi. Boshqaruvda nazoratni takomillashtirish. Insoniy munosabatlar boshqaruv omili sifatida. Oliy ta'limni boshqarishga tizimli tahlil asoslari. Oliy ta'limni boshqarishda tizimli yondashuv asoslari: tizim tushunchasi, uning elementlari va xossalari. Tizim darajalari va ierarxiyalari nazariyasi: universitetda vertikal va gorizontaal boshqaruv tuzilmasini tahlil qilish. Oliy ta'limni boshqarishda tizimli tahlil va tizimli yondashuvni qo'llash.

O'QITISH SHAKLLARI

Mazkur modulning ma'ruza va seminar-trening mashg'ulotlarini o'qitishda quyidagi shakllardan foydalaniladi:

- ma'ruza mashg'ulotlari (ma'lumotlar va texnologiyalarni anglab olish, motivatsiyani rivojlantirish, nazariy bilimlarni mustahkamlash);
- seminar-trening mashg'ulotlari davra suhbatlari (ko'rilayotgan loyiha yechimlari bo'yicha taklif berish qobiliyatini rivojlantirish, eshitish, idrok qilish va mantiqiy xulosalar chiqarish);
- bahs va munozaralar (loyihalar yechimi bo'yicha dalillar va asosli argumentlarni taqdim qilish, eshitish va muammolar yechimini topish qobiliyatini rivojlantirish).



II. MODULNI O‘QITISHDA FOYDALANILADIGAN INTREFAOL O‘QITISH METODLARI

II. MODULNI O‘QITISHDA FOYDALANILADIGAN INTERFAOL TA’LIM METODLARI

“Aqliy hujum” metodi - biror muammo bo‘yicha ta’lim oluvchilar tomonidan bildirilgan erkin fikr va mulohazalarni to‘plab, ular orqali ma’lum bir yechimga kelinadigan metoddir. “Aqliy hujum” metodining yozma va og‘zaki shakllari mavjud.

Og‘zaki shaklida ta’lim beruvchi tomonidan berilgan savolga ta’lim oluvchilarning har biri o‘z fikrini og‘zaki bildiradi. Ta’lim oluvchilar o‘z javoblarini aniq va qisqa tarzda bayon etadilar. Yozma shaklida esa berilgan savolga ta’lim oluvchilar o‘z javoblarini qog‘oz kartochkalarga qisqa va barchaga ko‘rinarli tarzda yozadilar. Javoblar doskaga (magnitlar yordamida) yoki «pinbord» doskasiga (ignalar yordamida) mahkamlanadi. “Aqliy hujum” metodining yozma shaklida javoblarni ma’lum belgilar bo‘yicha guruhlab chiqish imkoniyati mavjuddir. Ushbu metod to‘g‘ri va ijobiy qo‘llanilganda shaxsni erkin, ijodiy va nostandart fikrlashga o‘rgatadi.

“Aqliy hujum” metodidan foydalanilganda ta’lim oluvchilarning barchasini jalb etish imkoniyati bo‘ladi, shu jumladan ta’lim oluvchilarda muloqot qilish va munozara olib borish madaniyati shakllanadi. Ta’lim oluvchilar o‘z fikrini faqat og‘zaki emas, balki yozma ravishda bayon etish mahorati, mantiqiy va tizimli fikr yuritish ko‘nikmasi rivojlanadi. Bildirilgan fikrlar baholanmasligi ta’lim oluvchilarda turli g‘oyalar shakllanishiga olib keladi. Bu metod ta’lim oluvchilarda ijodiy tafakkurni rivojlantirish uchun xizmat qiladi.

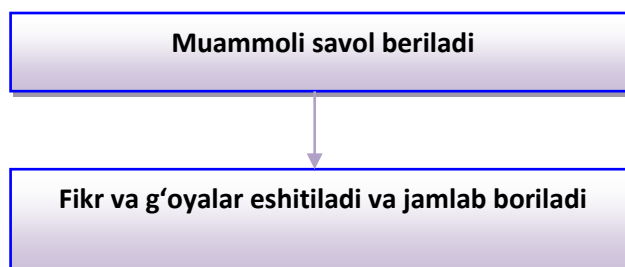
“Aqliy hujum” metodi ta’lim beruvchi tomonidan qo‘yilgan maqsadga qarab amalga oshiriladi:

1. Ta’lim oluvchilarning boshlang‘ich bilimlarini aniqlash maqsad qilib qo‘yilganda, bu metod darsning mavzuga kirish qismida amalga oshiriladi.
2. Mavzuni takrorlash yoki bir mavzuni keyingi mavzu bilan bog‘lash maqsad qilib qo‘yilganda -yangi mavzuga o‘tish qismida amalga oshiriladi.
3. O‘tilgan mavzuni mustahkamlash maqsad qilib qo‘yilganda-mavzudan so‘ng, darsning mustahkamlash qismida amalga oshiriladi.

“Aqliy hujum” metodini qo‘llashdagi asosiy qoidalar:

1. Bildirilgan fikr-g‘oyalar muhokama qilinmaydi va baholanmaydi.
2. Bildirilgan har qanday fikr-g‘oyalar, ular hatto to‘g‘ri bo‘lmasa ham inobatga olinadi.
3. Har bir ta’lim oluvchi qatnashishi shart.

Quyida “Aqliy hujum” metodining tuzilmasi keltirilgan.



“Aqliy hujum” metodining tuzilmasi

“Aqliy hujum” metodining bosqichlari quyidagilardan iborat:

1. Ta’lim oluvchilarga savol tashlanadi va ularga shu savol bo’yicha o’z javoblarini (fikr, g’oya va mulohaza) bildirishlarini so’raladi;
2. Ta’lim oluvchilar savol bo’yicha o’z fikr-mulohazalarini bildirishadi;
3. Ta’lim oluvchilarning fikr-g’oyalari (magnitafonga, videotasmaga, rangli qog’ozlarga yoki doskaga) to’planadi;
4. Fikr-g’oyalar ma’lum belgilar bo’yicha guruhlanadi;
5. Yuqorida qo’yilgan savolga aniq va to’g’ri javob tanlab olinadi.

“Aqliy hujum” metodining afzalliklari:

- natijalar baholanmasligi ta’lim oluvchilarda turli fikr-g’oyalarning shakllanishiga olib keladi;
- ta’lim oluvchilarning barchasi ishtirok etadi;
- fikr-g’oyalar vizuallashtirilib boriladi;
- ta’lim oluvchilarning boshlang’ich bilimlarini tekshirib ko’rish imkoniyati mavjud;
- ta’lim oluvchilarda mavzuga qiziqish uyg’otadi.

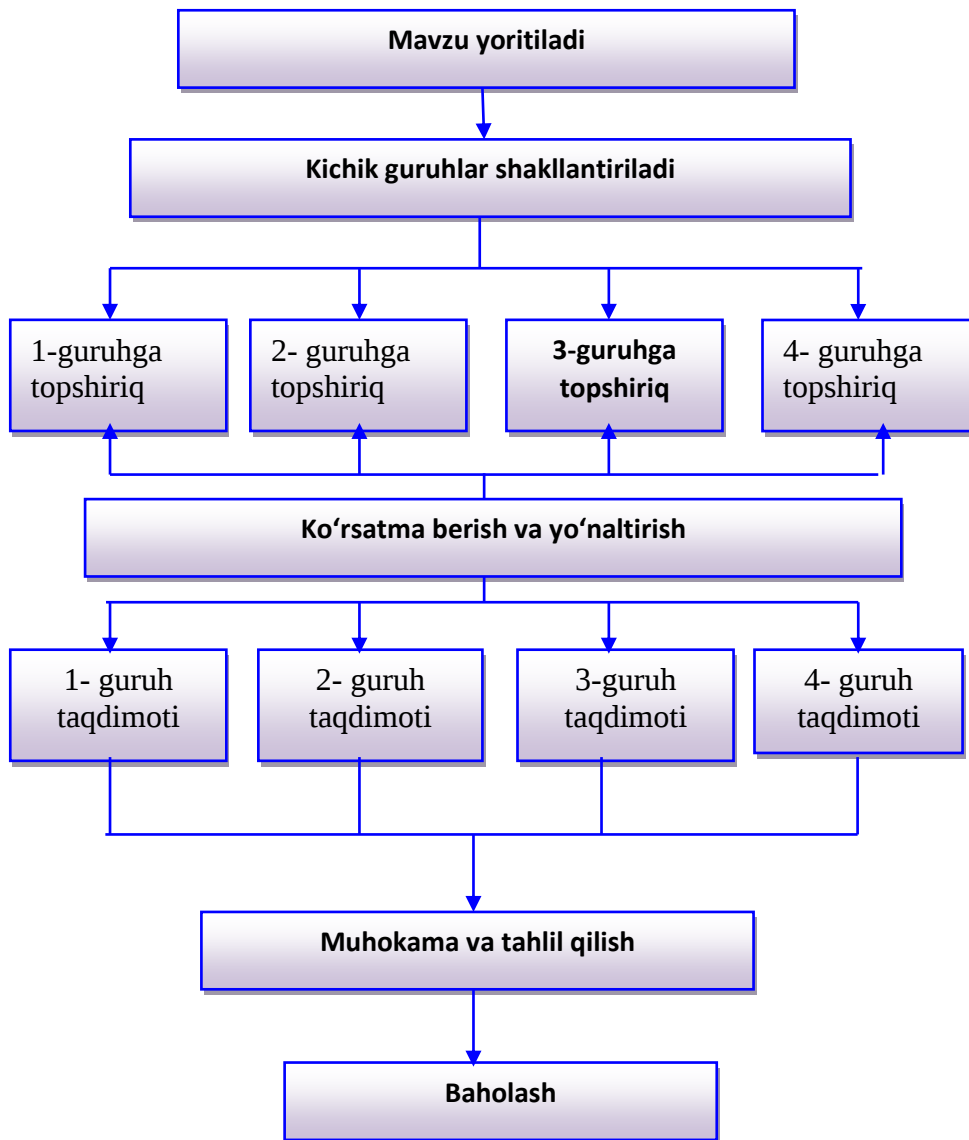
“Aqliy hujum” metodining kamchiliklari:

- ta’lim beruvchi tomonidan savolni to’g’ri qo’ya olmaslik;
- ta’lim beruvchidan yuqori darajada eshitish qobiliyatining talab etilishi.

“Kichik guruhlarda ishlash” metodi - ta’lim oluvchilarni faollashtirish maqsadida ularni kichik guruhlariga ajratgan holda o’quv materialini o’rganish yoki berilgan topshiriqni bajarishga qaratilgan darsdagi ijodiy ish.

Ushbu metod qo’llanilganda ta’lim oluvchi kichik guruhlarda ishlab, darsda faol ishtirok etish huquqiga, boshlovchi rolida bo’lishga, bir-biridan o’rganishga va turli nuqtai- nazarlarni qadrlash imkoniga ega bo’ladi.

“Kichik guruhlarda ishlash” metodi qo’llanilganda ta’lim beruvchi boshqa interfaol metodlarga qaraganda vaqtni tejash imkoniyatiga ega bo’ladi. Chunki ta’lim beruvchi bir vaqtning o’zida barcha ta’lim oluvchilarni mavzuga jalb eta oladi va baholay oladi. Quyida “Kichik guruhlarda ishlash” metodining tuzilmasi keltirilgan.



“Kichik guruhlarda ishlash” metodining tuzilmasi

“Kichik guruhlarda ishlash” metodining bosqichlari quyidagilardan iborat:

1. Faoliyat yo‘nalishi aniqlanadi. Mavzu bo‘yicha bir-biriga bog‘liq bo‘lgan masalalar belgilanadi.
2. Kichik guruhlar belgilanadi. Ta‘lim oluvchilar guruhlariga 3-6 kishidan bo‘linishlari mumkin.
3. Kichik guruhlar topshiriqni bajarishga kirishadilar.
4. Ta‘lim beruvchi tomonidan aniq ko‘rsatmalar beriladi va yo‘naltirib turiladi.
5. Kichik guruhlar taqdimot qiladilar.
6. Bajarilgan topshiriqlar muhokama va tahlil qilinadi.
7. Kichik guruhlar baholanadi.

«Kichik guruhlarda ishlash» metodining afzalligi:

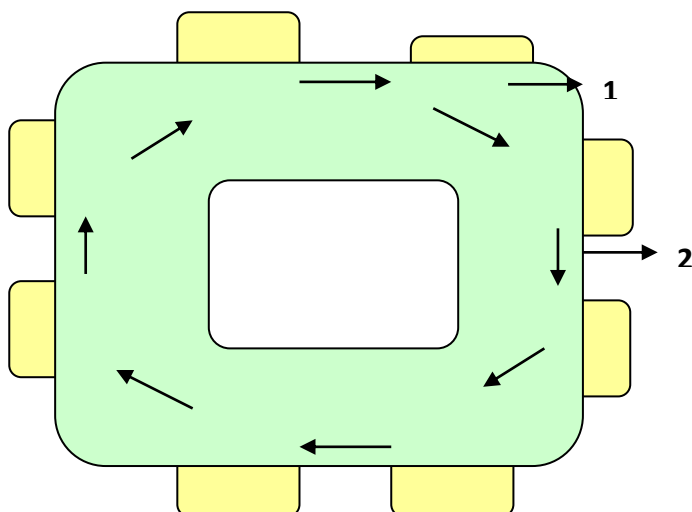
- o‘qitish mazmunini yaxshi o‘zlashtirishga olib keladi;
- muloqotga kirishish ko‘nikmasining takomillashishiga olib keladi;
- vaqtni tejash imkoniyati mavjud;
- barcha ta‘lim oluvchilar jalb etiladi;
- o‘z-o‘zini va guruhlararo baholash imkoniyati mavjud bo‘ladi.

«Kichik guruhlarda ishlash» metodining kamchiliklari:

- ba‘zi kichik guruhlarda kuchsiz ta‘lim oluvchilar bo‘lganligi sababli kuchli ta‘lim oluvchilarning ham past baho olish ehtimoli bor;
- barcha ta‘lim oluvchilarni nazorat qilish imkoniyati past bo‘ladi;
- guruhlararo o‘zaro salbiy raqobatlar paydo bo‘lib qolishi mumkin;
- guruh ichida o‘zaro nizo paydo bo‘lishi mumkin.

“Davra suhbat” metodi – aylana stol atrofida berilgan muammo yoki savollar yuzasidan ta‘lim oluvchilar tomonidan o‘z fikr-mulohazalarini bildirish orqali olib boriladigan o‘qitish metodidir.

“Davra suhbat” metodi qo‘llanilganda stol-stullarni doira shaklida joylashtirish kerak. Bu har bir ta‘lim oluvchining bir-biri bilan “ko‘z aloqasi”ni o‘rnatib turishiga yordam beradi. Davra suhbatining og‘zaki va yozma shakllari mavjuddir. Og‘zaki davra suhbatida ta‘lim beruvchi mavzuni boshlab beradi va ta‘lim oluvchilardan ushbu savol bo‘yicha o‘z fikr-mulohazalarini bildirishlarini so‘raydi va aylana bo‘ylab har bir ta‘lim oluvchi o‘z fikr-mulohazalarini og‘zaki bayon etadilar. So‘zlayotgan ta‘lim oluvchini barcha diqqat bilan tinglaydi, agar muhokama qilish lozim bo‘lsa, barcha fikr-mulohazalar tinglanib bo‘lingandan so‘ng muhokama qilinadi. Bu esa ta‘lim oluvchilarning mustaqil fikrlashiga va nutq madaniyatining rivojlanishiga yordam beradi.

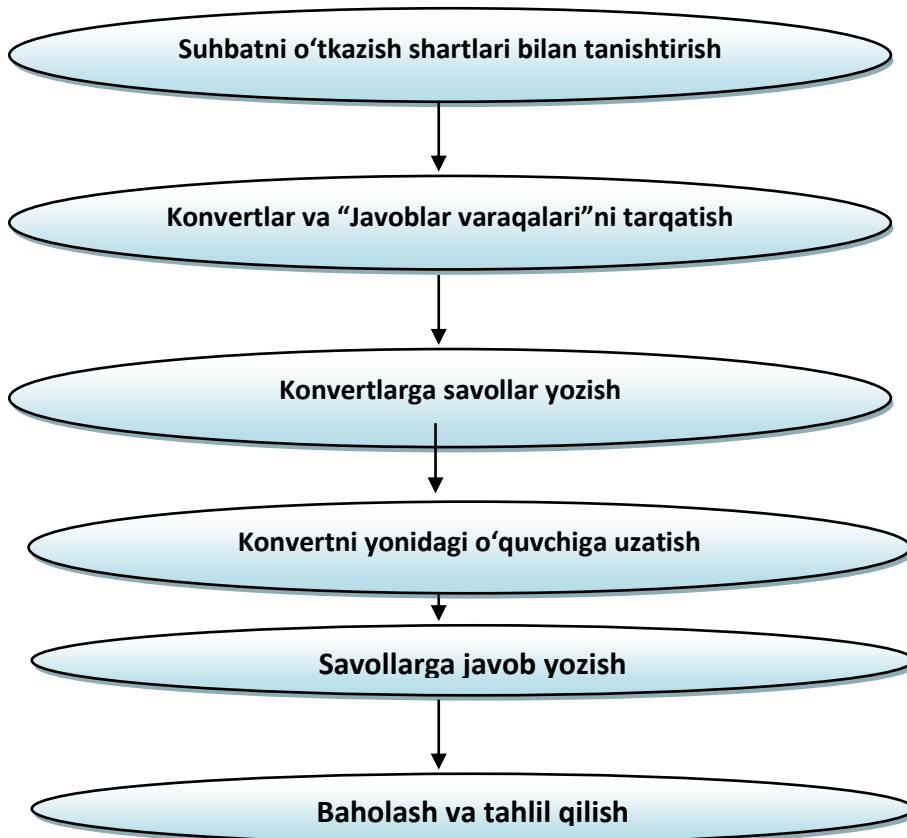


Belgilar: 1-ta'lim
oluvchilar

2-aylana stol

Davra stolining tuzilmasi

Yozma davra suhbatida ham stol-stullar aylana shaklida joylashtirilib, har bir ta'lim oluvchiga konvert qog'ozlari beriladi. Har bir ta'lim oluvchi konvert ustiga ma'lum bir mavzu bo'yicha o'z savolini beradi va "Javob varaqasi"ning biriga o'z javobini yozib, konvert ichiga solib qo'yadi. Shundan so'ng konvertni soat yo'nalishi bo'yicha yonidagi ta'lim oluvchiga uzatadi. Konvertni olgan ta'lim oluvchi o'z javobini "Javoblar varaqasi"ning biriga yozib, konvert ichiga solib qo'yadi va yonidagi ta'lim oluvchiga uzatadi. Barcha konvertlar aylana bo'ylab harakatlanadi. Yakuniy qismda barcha konvertlar yig'ib olinib, tahlil qilinadi. Quyida "Davra suhbatlari" metodining tuzilmasi keltirilgan



“Davra suhbatı” metodining tuzilmasi

“Davra suhbatı” metodining bosqichlari quyidagılardan iborat:

1. Mashg‘ulot mavzusi e‘lon qilinadi.
2. Ta‘lim beruvchi ta‘lim oluvchılarni mashg‘ulotni o‘tkazish tartibi bilan tanishtiradi.
3. Har bir ta‘lim oluvchiga bittadan konvert va javoblar yozish uchun guruhda necha ta‘lim oluvchi bo‘lsa, shunchadan “Javoblar varaqalari”ni tarqatilib, har bir javobni yozish uchun ajratilgan vaqt belgilab qo‘yiladi. Ta‘lim oluvchi konvertga va “Javoblar varaqalari”ga o‘z ismi-sharifini yozadi.
4. Ta‘lim oluvchi konvert ustiga mavzu bo‘yicha o‘z savolini yozadi va “Javoblar varaqasi”ga o‘z javobini yozib, konvert ichiga solib qo‘yadi.
5. Konvertga savol yozgan ta‘lim oluvchi konvertni soat yo‘nalishi bo‘yicha yonidagi ta‘lim oluvchiga uzatadi.
6. Konvertni olgan ta‘lim oluvchi konvert ustidagi savolga “Javoblar varaqalari”dan biriga javob yozadi va konvert ichiga solib qo‘yadi hamda yonidagi ta‘lim oluvchiga uzatadi.
7. Konvert davra stoli bo‘ylab aylanib, yana savol yozgan ta‘lim oluvchining o‘ziga qaytib keladi. Savol yozgan ta‘lim oluvchi konvertdagi “Javoblar varaqalari”ni baholaydi.
8. Barcha konvertlar yig‘ib olinadi va tahlil qilinadi.

Ushbu metod orqali ta‘lim oluvchilar berilgan mavzu bo‘yicha o‘zlarining bilimlarini qisqa va aniq ifoda eta oladilar. Bundan tashqari ushbu metod orqali ta‘lim oluvchılarni muayyan mavzu bo‘yicha baholash imkoniyati yaratiladi. Bunda ta‘lim oluvchilar o‘zlari bergan savollariga guruhdagi boshqa ta‘lim oluvchilar bergan javoblarini baholashlari va ta‘lim beruvchi ham ta‘lim oluvchılarni ob‘ektiv baholashi mumkin.

“Davra suhbatı” metodining afzalliklari:

- o‘tilgan materialining yaxshi esda qolishiga yordam beradi;
- barcha ta‘lim oluvchilar ishtirok etadilar;
- har bir ta‘lim oluvchi o‘zining baholanishi mas‘uliyatini his etadi;
- o‘z fikrini erkin ifoda etish uchun imkoniyat yaratiladi.

“Davra suhbatı” metodining kamchiliklari:

- ko‘p vaqt talab etiladi;
- ta‘lim beruvchining o‘zi ham rivojlangan fikrlash qobiliyatiga ega bo‘lishi talab etiladi;
- ta‘lim oluvchılarning bilim darajasiga mos va qiziqarli bo‘lgan mavzu tanlash talab etiladi.

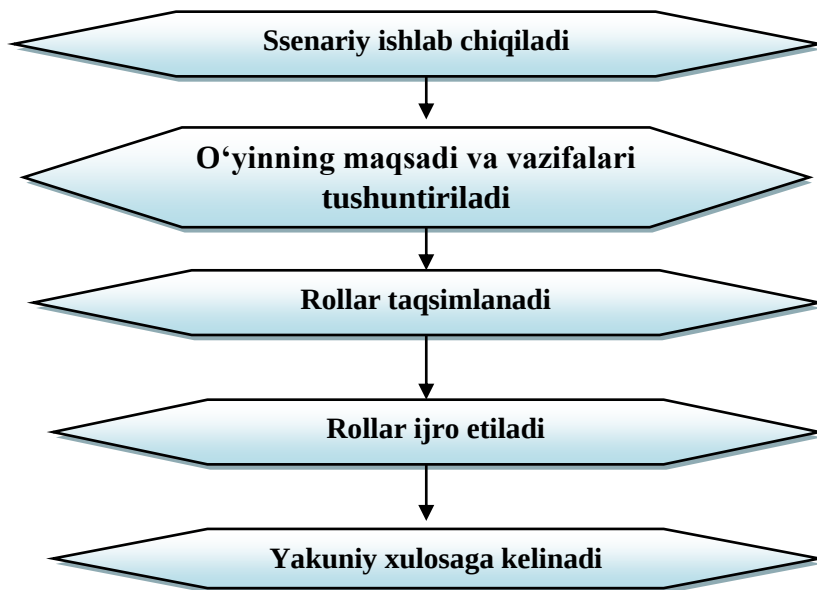
“Rolli o‘yin” metodi-ta‘lim oluvchilar tomonidan hayotiy vaziyatning har xil shart-sharoitlarini sahnalashtirish orqali ko‘rsatib beruvchi metoddir.

Rolli o‘yinlarning ishbop o‘yinlardan farqli tomoni baholashning olib borilmasligidadir. Shu bilan birga “Rolli o‘yin” metodida ta‘lim oluvchilar ta‘lim beruvchi tomonidan ishlab chiqilgan ssenariydagi rollarni ijro etish bilan

kifoyalanishsa, “Ishbop o‘yin” metodida rol ijro etuvchilar ma’lum vaziyatda qanday vazifalarni bajarish lozimligini mustaqil ravishda o‘zlari hal etadilar.

Rolli o‘yinda ham ishbop o‘yin kabi muammoni yechish bo‘yicha ishtirokchilarning birgalikda faol ish olib borishlari yo‘lga qo‘yilgan. Rolli o‘yinlar ta’lim oluvchilarda shaxslararo muomala malakasini shakllantiradi.

“Rolli o‘yin” metodida ta’lim beruvchi ta’lim oluvchilar haqida oldindan ma’lumotga ega bo‘lishi lozim. Chunki rollarni o‘ynashda har bir ta’lim oluvchining individual xarakteri, xulq-atvori muhim ahamiyat kasb etadi. Tanlangan mavzular ta’lim oluvchilarning o‘zlashtirish darajasiga mos kelishi kerak. Rolli o‘yinlar o‘quv jarayonida ta’lim oluvchilarda motivatsiyani shakllantirishga yordam beradi. Quyida “Rolli o‘yin” metodining tuzilmasi keltirilgan.



“Rolli o‘yin” metodining tuzilmasi

“Rolli o‘yin” metodining bosqichlari quyidagilardan iborat:

1. Ta’lim beruvchi mavzu bo‘yicha o‘yinning maqsad va natijalarini belgilaydi hamda rolli o‘yin ssenariysini ishlab chiqadi.
2. O‘yinning maqsad va vazifalari tushuntiriladi.
3. O‘yinning maqsadidan kelib chiqib, rollarni taqsimlaydi.
4. Ta’lim oluvchilar o‘z rollarini ijro etadilar. Boshqa ta’lim oluvchilar ularni kuzatib turadilar.
5. O‘yin yakunida ta’lim oluvchilardan ular ijro etgan rolni yana qanday ijro etish mumkinligini izohlashga imkoniyat beriladi. Kuzatuvchi bo‘lgan ta’lim oluvchilar o‘z yakuniy mulohazalarini bildiradilar va o‘yinga xulosa qilinadi.

Ushbu metodni qo‘llash uchun ssenariy ta’lim beruvchi tomonidan ishlab chiqiladi. Ba’zi hollarda ta’lim oluvchilarni ham ssenariy ishlab chiqishga jalb etish mumkin. Bu ta’lim oluvchilarning motivatsiyasini va ijodiy izlanuvchanligini oshirishga yordam beradi. Ssenariy maxsus fan bo‘yicha o‘tilayotgan mavzuga mos ravishda, hayotda yuz beradigan ba’zi bir holatlarni yoritishi kerak. Ta’lim oluvchilar

ushbu rolli o'yin ko'rinishidan so'ng o'z fikr-mulohazalarini bildirib, kerakli xulosa chiqarishlari lozim.

“Rolli o'yin” metodining afzallik tomonlari:

- o'quv jarayonida ta'lim oluvchilarda motivatsiya (qiziqish)ni shakllantirishga yordam beradi;
- ta'lim oluvchilarda shaxslararo muomala malakasini shakllantiradi;
- nazariy bilimlarni amaliyotda qo'llay olishni o'rgatadi;
- ta'lim oluvchilarda berilgan vaziyatni tahlil qilish malakasi shakllanadi.

“Rolli o'yin” metodining kamchilik tomonlari:

- ko'p vaqt talab etiladi;
- ta'lim beruvchidan katta tayyorgarlikni talab etadi;
- ta'lim oluvchilarning o'yinga tayyorgarligi turlicha bo'lishi mumkin;
- barcha ta'lim oluvchilarga rollar taqsimlanmay qolishi mumkin.

“Muammoli vaziyat” metodining tuzilmasi

“Muammoli vaziyat” metodining bosqichlari quyidagilardan iborat:

1. Ta'lim beruvchi mavzu bo'yicha muammoli vaziyatni tanlaydi, maqsad va vazifalarni aniqlaydi. Ta'lim beruvchi ta'lim oluvchilarga muammoni bayon qiladi.
2. Ta'lim beruvchi ta'lim oluvchilarni topshiriqning maqsad, vazifalari va shartlari bilan tanishtiradi.
3. Ta'lim beruvchi ta'lim oluvchilarni kichik guruhlar ajratadi.
4. Kichik guruhlar berilgan muammoli vaziyatni o'rganadilar. Muammoning kelib chiqish sabablarini aniqlaydilar va har bir guruh taqdimot qiladi. Barcha taqdimotdan so'ng bir xil fikrlar jamlanadi.
5. Bu bosqichda berilgan vaqt mobaynida muammoning oqibatlari to'g'risida fikr-mulohazalarini taqdimot qiladilar. Taqdimotdan so'ng bir xil fikrlar jamlanadi.
6. Muammoni yechishning turli imkoniyatlarini muhokama qiladilar, ularni tahlil qiladilar. Muammoli vaziyatni yechish yo'llarini ishlab chiqadilar.
7. Kichik guruhlar muammoli vaziyatning yechimi bo'yicha taqdimot qiladilar va o'z variantlarini taklif etadilar.
8. Barcha taqdimotdan so'ng bir xil yechimlar jamlanadi. Guruh ta'lim beruvchi bilan birgalikda muammoli vaziyatni yechish yo'llarining eng maqbul variantlarini tanlab oladi.

“Muammoli vaziyat” metodining afzalliklari:

- ta'lim oluvchilarda mustaqil fikrlash qobiliyatlarini shakllantiradi;
- ta'lim oluvchilar muammoning sabab, oqibat va yechimlarni topishni o'rganadilar;
- ta'lim oluvchilarning bilim va qobiliyatlarini baholash uchun yaxshi imkoniyat yaratiladi;
- ta'lim oluvchilar fikr va natijalarni tahlil qilishni o'rganadilar.

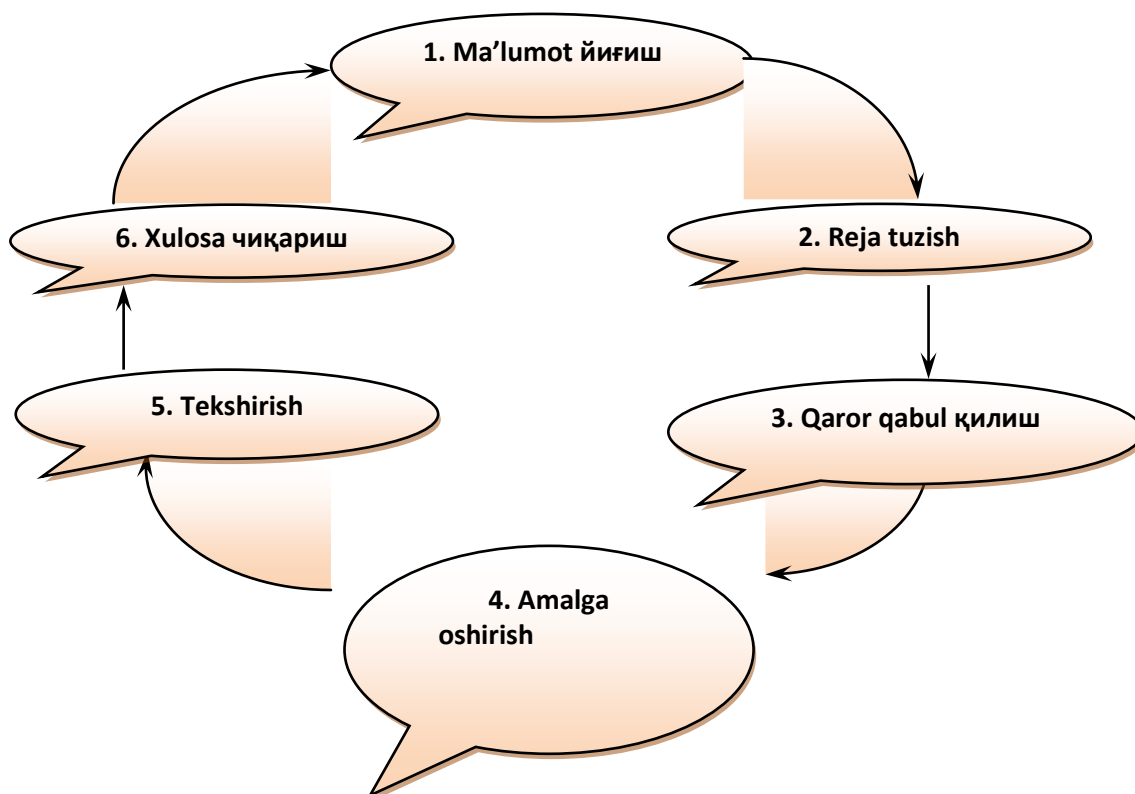
“Muammoli vaziyat” metodining kamchiliklari:

- ta'lim oluvchilarda yuqori motivatsiya talab etiladi;
- qo'yilgan muammo ta'lim oluvchilarning bilim darajasiga mos kelishi kerak;
- ko'p vaqt talab etiladi.

“Loyiha” metodi-bu ta'lim oluvchilarning individual yoki guruhlarda belgilangan vaqt davomida, belgilangan mavzu bo'yicha axborot yig'ish, tadqiqot o'tkazish va amalga oshirish ishlarini olib borishidir. Bu metodda ta'lim oluvchilar rejalashtirish, qaror qabul qilish, amalga oshirish, tekshirish va xulosa chiqarish va natijalarni baholash jarayonlarida ishtirok etadilar. Loyiha ishlab chiqish yakka tartibda yoki guruhliy bo'lishi mumkin, lekin har bir loyiha o'quv guruhining birgalikdagi faoliyatining muvofiqlashtirilgan natijasidir. Bu jarayonda ta'lim oluvchining vazifasi belgilangan vaqt ichida yangi mahsulotni ishlab chiqish yoki boshqa bir topshiriqning yechimini topishdan iborat. Ta'lim oluvchilar nuqtai-nazaridan topshiriq murakkab bo'lishi va u ta'lim oluvchilardan mavjud bilimlarini boshqa vaziyatlarda qo'llay olishni talab qiladigan topshiriq bo'lishi kerak.

Loyiha o'rganishga xizmat qilishi, nazariy bilimlarni amaliyotga tadbqiq etishi, ta'lim oluvchilar tomonidan mustaqil rejalashtirish, tashkillashtirish va amalga oshirish imkoniyatini yarata oladigan bo'lishi kerak.

Quyidagi chizmada “Loyiha” metodining bosqichlari keltirilgan.



“Loyiha” metodining bosqichlari

“Loyiha” metodining bosqichlari quyidagilardan iborat:

1. Professor-o‘qituvchi loyiha ishi bo‘yicha topshiriqlarni ishlab chiqadi. Ta’lim oluvchilar mustaqil ravishda darslik, sxemalar, tarqatma materiallar asosida topshiriqqa oid ma’lumotlar yig‘adilar.

2. Ta’lim oluvchilar mustaqil ravishda ish rejasini ishlab chiqadilar. Ish rejasida ta’lim oluvchilar ish bosqichlarini, ularga ajratilgan vaqt va texnologik ketma-ketligini, material, asbob-uskunalarini rejalashtirishlari lozim.

3. Kichik guruhlar ish rejalarini taqdimot qiladilar. Ta’lim oluvchilar ish rejasiga asosan topshiriqni bajarish bo‘yicha qaror qabul qiladilar. Ta’lim oluvchilar professor-o‘qituvchi bilan birgalikda qabul qilingan qarorlar bo‘yicha erishiladigan natijalarni muhokama qilishadi. Bunda har xil qarorlar taqqoslanib, eng maqbul variant tanlab olinadi. Professor-o‘qituvchi ta’lim oluvchilar bilan birgalikda “Baholash varaqasi”ni ishlab chiqadi.

4. Ta’lim oluvchilar topshiriqni ish rejasi asosida mustaqil ravishda amalga oshiradilar. Ular individual yoki kichik guruhlarda ishlashlari mumkin.

5. Ta’lim oluvchilar ish natijalarini o‘zlarini tekshiradilar. Bundan tashqari kichik guruhlar bir-birlarining ish natijalarini tekshirishga ham jalb etiladilar. Tekshiruv natijalarini “Baholash varaqasi”da qayd etiladi. Ta’lim oluvchi yoki kichik guruhlar hisobot beradilar. Ish yakuni quyidagi shakllarning birida hisobot qilinadi: og‘zaki hisobot; materiallarni namoyish qilish orqali hisobot; loyiha ko‘rinishidagi yozma hisobot.

6. Professor-o‘qituvchi va ta’lim oluvchilar ish jarayonini va natijalarni birgalikda yakuniy suhbat davomida tahlil qilishadi. O‘quv amaliyoti mashg‘ulotlarida erishilgan ko‘rsatkichlarni me‘yoriy ko‘rsatkichlar bilan taqqoslaydi. Agarda me‘yoriy ko‘rsatkichlarga erisha olinmagan bo‘lsa, uning sabablari aniqlanadi.

Professor-o‘qituvchi “Loyiha” metodini qo‘llashi uchun topshiriqlarni ishlab chiqishi, loyiha ishini dars rejasiga kiritishi, topshiriqni ta’lim oluvchilarning imkoniyatlariga moslashtirib, ularni loyiha ishi bilan tanishtirishi, loyihalash jarayonini kuzatib turishi va topshiriqni mustaqil bajara olishlarini ta’minlanishi lozim.

“Loyiha” metodini amalga oshirishning uch xil shakli mavjud:

- yakka tartibdagi ish;
- kichik guruhli ish;
- jamoa ishi.



III. NAZARIY MASHG'ULOT MATERIALLARI

III. NAZARIY MASHG'ULOT MATERIALLARI

1-MA'RUZA. BOSHQARUVNING IJTIMOIIY-PSIXOLOGIK JIHATLARI.

REJA:

1.1. Boshqaruv jarayonini tashkil etishning psixologik jihatlari. Tashkilotda boshqaruv va menejmentning umumiy xususiyatlari.

1.2. Tashkiliy psixologiyaning tadqiqot sohasi va predmeti. Boshqaruv faoliyatining psixologik jihatlari, boshqaruv psixologiyasining mohiyati.

1.3. Tashkilotda shaxs boshqaruvning ham obyekti, ham subyekti sifatida. Shaxsning ijtimoiy-psixologik xususiyatlari tipologiyasi, shaxsning ijtimoiy-psixologik sifatlariga individual xususiyatlarning ta'siri.

Tayanch iboralar: menejment, menejer, liderlik, avtoritar.

1.1. Boshqaruv jarayonini tashkil etishning psixologik jihatlari. Tashkilotda boshqaruv va menejmentning umumiy xususiyatlari.

Muayyan tashkilotni boshqarish faoliyati ko'p qirrali bo'lib, uning turli sohalaridagi samarali rahbarlik faoliyati turlicha yondoshuv va malakali mutaxassislar ishtirokini talab qiladi. Tashkilot miqyosidagi boyliklarni ikki asosiy guruhga bo'lgan holda – moddiy va nomoddiy ko'rinishlarni qayd etishimiz mumkin.

Nomoddiy boyliklarga shu tashkilot miqyosidagi nafaqat aqliy salohiyat, balki inson omili bilan bog'liq bo'lgan hamma yutuqlar kiradi. Muayyan tashkilotda faoliyat yurituvchi barcha shaxslar - «personal» atamasi bilan nomlanadi. Psixolog olim t.yu. Bazarov ta'rifi bo'yicha «tashkilotdagi barcha inson resurslari yig'indisi - personaldir. Bunga tashkilot xodimlari, biron loyihani joriy etishda qatnashuvchi hamkorlar, tadqiqot o'tkazish uchun, strategiya ishlab chiqish, biron tadbirni amalga oshirishda qatnashishga taklif etilgan ekspertlar ham kiradi».¹

Tashkilotdagi inson resursi - boshqaruvga oid fanlarning diqqat markazida turuvchi mavzu bo'lib, tashkilotning asosiy maqsadiga qay tarzda erishish aynan personalni malakali boshqarish bilan bog'liqdir. Birorta tashkilotning texnologik jarayonini boshqarish masalasi - personal boshqaruvidan ajralgan holda tahlil qilina olmaydi. Shu o'rinda, mashhur tadbirkor endryu karnegining quyidagi so'zlarini eslab o'tish o'rinlidir: «menga fabrikalarimni qoldirib, xizmatchilarimni olib keting va yaqin orada zavodlarim hududida o'tlar o'sib ketadi. Fabrikalarimni olib qo'yib, odamlarimni qoldiring va yaqin orada avvalgilaridan yaxshiroq, yangi zavodlarni quramiz».

Odatda biror korxonada personalni boshqarishning huquqiy, iqtisodiy, ijtimoiy va psixologik jihatlari farqlash mumkin. Quyida shu jihatlari haqida qisqacha ma'lumot berib o'tamiz.

personalni boshqarishning huquqiy jihatlari. Mehnat jarayonida o'zaro munosabatga kirishuvchi odamlar ma'lum qoida, me'yor doirasida harakat qilishadi. Jamiyat uchun ahamiyatli bo'lgan mehnat munosabati, odatda qonun orqali

mustahkamlanadi. O‘zaro munosabatlarning turli me‘yoriy jihatlari ushbu tarmoq, xudud, tashkilot, korxona bo‘limi, alohida xodim darajasida o‘z xususiyatini topadi. Personal boshqaruvi rahbariga shunday me‘yoriy hujjatlarni bilish, ularni amalda qo‘llay olish, ular asosida mustaqil chizgilar ishlab chiqish, ularni ommaviylashtirish, tashkilot xodimlariga, ularning mazmunini tushuntira olish majburiyati yuklanadi.

Har bir tashkilot miqyosida amal qiluvchi me‘yoriy hujjatlarga - kasbga oid tavsifnomalar, ushbu tashkilot hayotiga oid ichki tartib- qoidalar, personal haqida holatlar, tashkilot bo‘limlari haqida nizom, mansab yo‘riqnomalari, «shartnoma» kabilar kiradi.

ushbu me‘yoriy hujjatlar personal bilan ishlovchi menejerlarning nazorat va baholash faoliyatini ancha yengillashtiradi hamda xodimlar va guruhlar o‘z-o‘zini boshqaruvi imkoniyatini yanada oshiradi.

Personalni boshqarishning ijtimoiy-psixologik jihatlari. Kadrlarni joylashtirish sohasida. Bu sohada personal boshqarish xizmatiga mavjud vakant o‘rinlarga nomzodlarni tanlash, kadrlarni ish joyiga to‘g‘ri qo‘yish, ish joyi va kasbga aloqador masalalarda xodimning shaxsiy va kasbiy xususiyatini chuqur o‘rganish vazifasi qo‘yiladi.

Xodimlar adaptatsiyasi/moslashuvini boshqarish. Xodimning o‘zgaruvchan sharoitlarga yoki yangi ish joyiga moslashishini va tez orada jamoa hayotiga qo‘shilib ketishni nazarda tutadi.

Xodimlarni tashkilot maqsadi sari yetaklash, tashkilot maqsadlariga xodimlar faolligi va ishtiroki orqali erishish.

Xodimlarni motivatsiyalash, ya‘ni ularda tashkilot maqsadi yo‘lida mehnat qilish uchun ishtiyoq uyg‘otish. Motivatsiyaning asosiy mazmun-mohiyati tashkilot maqsadi va xodim manfaatlarini uyg‘unlashtirishdan iborat bo‘lib, aynan shu mas‘uliyatli vazifa, odatda rahbar zimmasiga yuklanadi.

Personalni o‘qitish – uning kasbiy mahoratini oshirish yo‘lidagi asosiy tadbir bo‘lib, ushbu omil nafaqat kasbga oid mutaxassisliklar, balki rahbarlik mahoratini oshirishga ham tegishlidir. Misol uchun, «general electric» kompaniyasi inson resurslarini rivojlantirish uchun sarflangan har bir dollar ustiga ustama 3 dollar foyda olar ekan. Ushbu rivojlantirish dasturidagi asosiy e‘tibor, yangi texnologiyani o‘zlashtirish va maqsadga intilish yo‘lida samarali faoliyat yuritish uslubini o‘rganishga qaratiladi.

Tashkilot miqyosida e‘tiborni bevosita va beg‘araz ravishda xodimlar manfaatiga yo‘naltirish, ma‘muriyatga nafaqat obro‘, balki moddiy yutuqlar ham olib keladi. Masalan, «philips petroleum» o‘z ishchilariga yordam dasturini qo‘llash orqali ishga kelmaslik va kasal bo‘lishlar qisqarishi hisobiga har yili 8 mln. Dollar tejashga erishdi.²

albatta, sanab o‘tilgan jihatlar tashkilotdagi ijtimoiy-psixologik hodisalarga oid tadbirlarning bir qismi bo‘lib, bu sohaga tegishli asosiy mavzular qo‘llanma doirasida bayon etiladi.

1.2. Tashkiliy psixologiyaning tadqiqot sohasi va predmeti. Boshqaruv faoliyatining psixologik jihatlari, boshqaruv psixologiyasining mohiyati.

Mehnat qiluvchi insonni ongli ravishda ilmiy o'rganish o'tgan asrdan boshlandi. Tashkilot menejmentini o'rganuvchi olim v.a. Spivak boshqaruv nazariyalarining rivojlanish tarixini quyidagi davrlarga ajratgan holda tadqiq etadi:³.

Ilmiy boshqaruv maktabi yoki mehnatni ilmiy tashkil etish maktabi. Ushbu yo'nalish asosida amerikalik olim F.U Teylor nomiga qo'yilgan «teylorizm» ta'limoti yotadi va bu sohada olib borilgan aqshdagi izlanishlar 1885-1920 yillarni o'z ichiga oladi. F.U Teylor o'sha davrdagi malakasiz ishchilardan samarali foydalanish maqsadida, murakkab va malaka talab etuvchi mehnat turini mayda operatsiyalarga ajratdi.

Mehnat jarayonini maxsus operatsiyalarga ajratish natijasida, rensom olds 1902 yilda konveyer usulini yaratdi va avtomobil yig'ish zavodiga tatbiq etdi. Yangi uslub bo'yicha ishlab chiqarish natijasida yillik mahsulot 425 donadan 2500 taga ko'paydi. Genri ford esa bu uslubni yanada takomillashtirish orqali, avtomobil ishlab chiqarishga ketadigan vaqtni 20 martaga kamaytirdi va nafaqat amerika, balki keyinchalik butun jahon avtomobil bozorini ishg'ol qildi.

Ma'muriy boshqaruv maktabi. Ushbu yondoshuv A. Fayol nomi bilan bog'liq bo'lib, 1920-1950 yillarda bunga oid g'oyalar boshqaruvda keng miqyosda tatbiq etila boshlandi. A. Fayol alohida mehnat elementlarini emas, balki tashkilotni yaxlit tuzilma sifatida qaraydi va tashkilotni ratsional boshqarish tamoyillari, boshqaruv funksiyalari, boshqaruv tizimi kabilarni takomillashtirgan holda mehnat samaradorligini oshirishga erishdi.

1924 yildan boshlab insoniy munosabatlar maktabi ham rivojlana boshladi. Bu yondoshuvning asosi va birlamchi manbaalari amerikalik psixolog elton meyoning «xotom tajribalari»ga borib taqaladi*. «western electric» kompaniyasida o'tkazilgan tajribalarda, sex ishchilariga e'tiborli bo'lish, ularning manfaatlari haqida g'amxo'rlik qilish natijasida mehnat unumdorligini oshirishga erishilgan. Bunday munosabat ishchilar tomonidan rag'batlantiruvchi omil sifatida qabul qilingan va ijobiy munosabatlarni shakllantirish asosida mehnat unumdorligi oshgan.

1950 yildan miqdoriy yondoshuv rivojlana boshladi. Bu yondoshuvning asosiy mohiyati guruh va tashkilotlarni boshqarishda matematik metodlardan, xususan, mehnat operatsiyalarini tahlil etish, matematik modellar yaratish uslublari qo'llandi. Tashkilot boshqaruvi tizimiga mutlaqo mos model yaratib bo'lmasada, lekin matematik apparatni qo'llash natijasida boshqaruv jarayonini chuqur bilish va ayrim iqtisodiy natijalarni bashorat qila olish imkoniyati oshadi.¹

Boshqaruvga jarayon sifatida yondoshish ta'limotida esa tashkilot hayotiga murakkab va dinamik jihat sifatida qaraladi hamda boshqaruv o'zaro bog'liq funksiyalarni bajarishning uzluksiz jarayoni sifatida tushuniladi. Bunday funksiyalar sifatida: rejalashtirish, tashkil etish, topshiriqlar berish (ma'muriy boshqaruv), motivlashtirish, rahbarlik, koordinatsiya, nazorat, tadqiqotlar, kommunikatsiya, baholash, qaror qabul qilish, personal tanlash, muzokaralar olib borish va vakolat berish kabilar sanab o'tiladi.

¹ Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. Спб., 2000

tizimli va vaziyatli yondoshuv orqali esa tashkilotda amalga oshayotgan jarayonlar, ishlab chiqarishda ishtirok etuvchi hamma ishtirokchilar o'rtasida sababiy aloqa mavjudligi, tashqi muhit va vaziyat xodim xulqidagi hal etuvchi omil ekanligini tushunish imkoniyati paydo bo'ladi.²

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

Zamonaviy yondoshuvlardan biri - inson resurslarini rivojlantirish konsepsiyasi bo'lib, bunda tashkilot manfaati yo'lida xodimning o'z tashabbusi bo'yicha samarali mehnat kilishi uchun yaratiladigan sharoitlar markaziy masala deb qaraladi. Tashkilot personalini rivojlantirish omili sifatida xodimlarning ehtiyojini aniqlash va qondirish, ularning kasbiy va shaxsiy kamolotga erishishi uchun shart-sharoit yaratish g'oyasi yotadi. Aniqlangan ehtiyojlar majmuasiga har tomonlama ta'sir etish natijasida ishchining mehnatga ijobiy yondoshuvi va samarali mehnati ta'minlanadi.

Qayd etilgan asosiy boshqaruv konsepsiyalari o'z davriga xos bo'lgan personal boshqaruv uslublarini ifodalaydi. Hatto ayni paytda ham turli tashkilot va rahbarlar sanab o'tilgan yondoshuv elementlarini o'z faoliyatida qo'llab keladilar. Tashkilot rahbari mavjud iqtisodiy ahvol, qo'l ostidagi xodimlar xususiyatiga asoslangan holda turli yondoshuvlardan birontasiga urg'u berishi, tashkilot manfaatidan kelib chiqib, u yoki bu yo'nalish modellarini jamoalar boshqaruviga tatbiq etishi mumkin. Ammo, ko'zlangan maqsadga tashkilotdagi personalning faol ishtiroki orqali erishmoqchi bo'lgan rahbar, iloji boricha o'z xodimlarida tashabbusga moyillik, ish natijasi uchun yuksak mas'uliyat uyg'ota olishi lozim. Aynan shu maqsadni ko'zlagan rahbar iloji boricha inson resurslari deb nomlanuvchi yondoshuvga asoslanishi o'rinlidir. Zamonaviy psixologiya ham iloji boricha insonni aynan shu nuqtai-nazarda tushunishga va shaxs kamolotini uning ichki zahiralarini uyg'otish orqali erishishga intiladi.

1.3. Tashkilotda shaxs boshqaruvning ham obyekti, ham subyekti sifatida.

Shaxsning ijtimoiy-psixologik xususiyatlari tipologiyasi, shaxsning ijtimoiy-psixologik sifatlariga individual xususiyatlarning ta'siri.

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

Boshqaruv o'z tasarrufidagi boshqariluvchi bo'lakka muntazam, rejali va maqsadga yo'nalgan tarzdagi ta'sir kuchiga ega. Bunday o'zaro faoliyat tizimning ishchanlik qobiliyatini ta'minlaydi. Boshqaruvdagi tadqiqotlar, kibernetika fani

² Базаров Т.Ю. Управление персоналом. М., 2002

yuzaga kelishi tufayli jadal sur'atlar bilan rivojlanib, murakkab tuzilmani boshqarishning ilmiy asoslangan tavsiyalari amaliyotga tatbiq etila boshlandi.

Boshqaruv bilimlari ko'p jihatdan davr ehtiyojini aks ettiruvchi asosiy manba bo'lib hisoblanadi. Boshqaruv jarayoni, bir tomondan, tuzilmaning yaxlitligini ta'minlasa, ikkinchi tomondan, uni yanada takomillashtirish va rivojlantirish imkonini beradi. Shu o'rinda boshqaruvning ikki asosiy funksiyasi farqlanadi: maqsadga yo'naltiruvchi va tashkiliy funksiyalar.

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

yuqoridagi asosiy ikki boshqaruv funksiyasi qator vazifalar orqali amalga oshadi. Masalan, maqsadga yo'naltiruvchi funksiyani ado etishda faoliyat tarkibiga:

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

Maqsadga yo'nalgan faoliyatni amalga oshirish esa tashkiliy funksiyalar orqali ta'minlanadi. Bu sohadagi asosiy vazifalardan biri faoliyatni nazorat etish va kuchlarni safarbar etishdir. Umuman olganda nazoratni amalga oshirish boshqaruvning ikkala funksiyasi uchun ham umumiy bo'lgan universal xususiyat bo'lib, u boshqaruvning har qanday jarayonida doimiy qayta aloqani ta'minlab turadi. Boshqaruv fanidagi asosiy tushunchalardan biri qayta aloqa tushunchasi bo'lib, bu ibora tuzilmaning o'z maqsadi sari intilishi qay yo'sinda ketayotgani va qanday jihatlarni o'zgartirish, yanada mukammallashtirish haqida ma'lumot olishni anglatadi.

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

rahbarlik boshqaruv faoliyati sifatida. Har qanday boshqaruv ushbu jarayonning mukammal tarzda idora etish ehtiyojini sezadi. Shu maqsadda, tuzilma mas'ul boshqaruvchiga ega bo'lishi lozim. Tashkilotni tuzilma sifatida qabul qilarkanmiz, uning rahbari boshqaruvning aynan ikki asosiy funksiyasini ta'minlovchi shaxs sifatida tushuniladi.

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

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

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

Ularning har biriga izoh berar ekanmiz, shuni qayd etish lozimki, rahbarlikning asosiy maqsadi, ushbu vazifalar o'rtasida mutanosiblik va uyg'unlikka erishish hamda shu orqali tashkilot butunligini ta'minlashdir.

Tashkilot boshqaruvining asosiy funksiyalaridan yana quyidagi xususiy funksiyalar kelib chiqadi:

- Rejalashtirish funksiyasi:

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

- **Nazorat etish funksiyasi:**

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

- **Siyosiy-huquqiy funksiya:**

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

- **Ijtimoiy funksiya:**

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

- **Rag'batlantirish funksiyasi:**

Ijro harakatlari me'yorda o'tishini ta'minlashdan iborat bo'lib, moddiy va ma'naviy rag'batlantirish vositalarini o'z ichiga oladi. Boshqaruv maqsadi va vazifalari boshqaruv munosabatlarini keltirib chiqaradi va boshqaruv psixologiyasi aynan shu munosabatlar tarkibini o'rganadi.

Boshqaruv psixologiyasining predmeti va vazifalari. Ko'rib o'tganimizdek, boshqaruv psixologiyasi boshqaruv maqsadi va vazifalarni amalga oshirish davomida boshqaruv sub'ekti va ob'ekti o'rtasida yuzaga keluvchi munosabatni talqin etadi. Mazkur munosabat tizimining tashkiliy qismlari o'zaro itoatdaligi bilan xarakterlanadi.

Tizim ichida amal qiluvchi itoat tamoyili boshqaruv fanida subordinatsiya deb ataladi va bu ibora orqali tizimning markazlashganligi nazarda tutiladi. Subordinatsiyadan kelib chiquvchi munosabatlar tashkilot xodimlari xulqida itoat va ijro etish shakllarini nazarda tutadi. Ammo, boshqaruv amaliyoti nafaqat rahbariyat va itoatdagi xodimlar munosabati, balki bir darajada turuvchi va toifasi jihatidan barobar tashkilot a'zolari o'rtasidagi munosabatlarni ham o'rganadi.

Tizimning bunday qismlari o'rtasidagi munosabatlarni o'zaro muvofiqlashtirish, ular o'rtasidagi hamjihatlik shakllarini yanada mukammallashtirish koordinatsiya tadbirlarida namoyon bo'ladi.

Boshqaruvdagi subordinatsiya va kordinatsiya munosabatlari tashkilot miqyosidagi vertikal va gorizontal aloqalarni ajratish zaruratini tug'diradi. Demak, vertikal aloqalar o'zaro itoatdagi xodimlar o'rtasida yuzaga keluvchi munosabatlardan iborat bo'lsa, gorizontal aloqalar o'zaro koordinatsiyani, ya'ni tizimning teng va mustaqil qismlari o'rtasidagi munosabatlarni nazarda tutadi. Bundan tashqari, boshqaruv munosabatlari o'zining rasmiy va norasmiy ko'rinishiga ham ega.

Rasmiy munosabatlar xizmat majburiyatlariga asoslanadi, norasmiy munosabatlar esa tashkilot miqyosida xizmat qiluvchi xodimlar o'rtasidagi ixtiyoriylik va o'zaro xohishga tayanadi. Shu munosabat bilan, boshqaruv psixologiyasining asosiy vazifalaridan biri yuqorida ta'kidlangan munosabatlarni yanada mukammallashtirishdan iboratdir.

Boshqaruv psixologiyasining boshqa turkum vazifalari boshqaruv metodlarini shakllantirish bo'lib, ushbu tadbir tashkilotning samarali faoliyatini ta'minlash maqsadidagi ta'sir etish imkoniyatlarini ishlab chiqishdan iboratdir.

Tashkilot personaliga ta'sir etish uslublarini uch guruhga bo'lamiz: ma'muriy, moddiy va ma'naviy shakllarda ta'sir etish. Bularning har birida ma'lum psixologik mazmun namoyon bo'ladi va boshqaruv psixologiyasi, fan sifatida, bu choralarning xodimga ta'sirchanlik imkoniyatini tadqiq etadi.

Bunday ta'sir etish tadbirlari orasida xodimlarni motivatsiyalash, ya'ni bajaradigan mehnatga ishtiyoq uyg'otish masalasiga katta e'tibor qaratiladi. Boshqaruv ob'ektiga ta'sir etish uslublariga ko'ra, uning bevosita va bivosita ta'sir shakllari ajratiladi.

Boshqaruv psixologiyasi fanidagi asosiy tushunchalardan biri, boshqaruv sub'ekti va ob'ekti masalasidir. Bevosita boshqaruv jarayonini ko'z oldimizga keltirsak, boshqaruv sub'ekti sifatida rahbarni, ob'ekt tarzida esa xodimni va mehnat jamoasini tasavvur etishimiz mumkin. Biroq, rahbar o'z faoliyatini tashkil etishi va o'z-o'zini boshqarishi uni nafaqat boshqaruv sub'ekti, balki ob'ekt sifatida ham tushunish zaruratini qo'yadi. Rahbarning kasbiy mukammallashuvi, o'z-o'zini boshqarish malakalarini egallashi, tashkilot va xodimlar boshqaruvidagi asosiy mavzulardan biriga aylanadi.

Yuqoridagi fikrlardan kelib chiqqan holda, boshqaruv psixologiyasining predmeti sifatida, boshqaruv jarayonidagi inson faoliyati qabul qilinadi.

Nazorat savollari:

1. Tashkilotlar faoliyatini va personalni boshqarishning ijtimoiy psixologik jihatlarini aytib bering?
2. Tashkilotda boshqaruv va menejmentning umumiy xususiyatlari nimalardan iborat?
3. Psixologiyaning boshqaruvda tutgan o'rni nimalardan iborat?
4. Shaxsning individual-psixologik, ijtimoiy-psixologik xususiyatlarini yoritib bering.
5. Shaxsning ijtimoiy-psixologik sifatlariga individual xususiyatlarning ta'sirini tushuntirib bering.

2- MA'RUZA. RAHBARLIK VA BOSHQARUV MULOQOTINING ILMIY-AMALIY JIHATLARI.

Reja:

- 2.1. Boshqaruv muloqotining ilmiy-amaliy jihatlari.
- 2.2. Muloqot ijtimoiy-psixologik hodisa sifatida.
- 2.3. Faoliyat bilan muloqotning o'zaro aloqadorligi.
- 2.4. Muloqotning asosiy funksiyalari. Muloqotning psixologik tuzilishi.

Tayanch iboralar: muloqot, verbal, noverbal, paralingvistik, menejment, gurux, jamoa, sotsiometriya, menejer, liderlik, avtoritar.

2.1.Boshqaruv muloqotining ilmiy-amaliy jihatlari.

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

Psixologiya fanida shaxsiy va ish yuzasidan muloqot turlari farq qiladi. Ushbu matnda asosan ish yuzasidan bo'ladigan muloqot tabiati va uni shakllantirish imkoniyatlari haqida to'xtalib o'tamiz.

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

Boshqaruv muloqoti quyidagilarda namoyon bo'ladi:

1. Buyruq va topshiriq uzatish, xodimga u yoki bu maslahatni berish;
2. Vazifa, topshiriq qanday ado etilganligi haqida «qayta aloqa», ya'ni hisobotni qabul qilish;
3. Itoatdagi xodimlarga vazifa qanday bajarilganligi haqida baho berish.

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

Rahbarning muloqot malakasini ifodalovchi asosiy jihat uning muloqot sohasidagi faolligi bo'lib hisoblanadi. Ushbu faollikning maqsadga yo'nalganligi, anglangan tarzda va erkin ijro etilishi insonning muloqot jarayonini qanchalik mohirlik bilan amalga oshirishini ifodalovchi asosiy belgilardir. Rahbar muloqot jarayonining ichki qonunlarini bilishi juda muhimdir. Muloqot jarayonini boshqarishga oid vosita va uslublar muloqot texnologiyalari iborasi orqali ifodalanadi. Aynan shunday texnologiyalarni o'zlashtirish va vaziyatga oid ravishda qo'llash muloqotning erkinligini ta'minlaydi. Muloqotning ichki qonunlariga oid quyidagi fikrlar ish yuzasidan bo'ladigan o'zaro munosabatlar doirasini yanada kengaytirish va o'zgalarga samarali ta'sir etish imkonini yaratadi. Shu munosabat

bilan, muloqot jarayonini boshqarish imkonini beruvchi shartlardan biri uni bosqichma-bosqich amalga oshirishdir.

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

Aloqa/kontakt o'rnatish.

1. Masalani muhokama qilish.
2. Yechim variantlarini izlash.
3. Qaror qabul qilish.

Ijobiy natijaga olib keluvchi rahbarlik muloqoti ta'kidlangan bosqichlarning aynan shunday ketma-ketligida amalga oshadi. Aniqrog'i, muloqot jarayonining samarali o'tishi, ko'p jihatdan, shu bosqichlarni navbatma-navbat amalga oshirish bilan bog'liq. Bu shartni ta'minlash esa, avvalambor, rahbar zimmasiga yuklatiladi, chunki boshqaruv muloqotini yo'naltirish asosan uning imkoniyati doirasidadir.

Endi, yuqorida sanab o'tilgan bosqichlar xususida batafsil to'xtalib o'tamiz. Rahbarlik muloqotini shakllantirishdan asosiy maqsad rahbar bu jarayon orqali o'z xodimlari bilan amalga oshirishi lozim bo'lgan muammolarni hal etadi. Masalan, yangi yil kechasi oldidan biron-bir xodimni ishxonada navbatchilikda qoldirish va umuman, korxona miqyosida xodimni bevosita mas'uliyati doirasiga kirmaydigan biron-bir ishga jalb etish kabi muammoli vaziyatlarni ko'plab qayd etishimiz mumkin. Albatta, bunday tashkilotchilik vaziyatlarini hal etishning eng oddiy usuli mavjud. Jumladan, oddiygina bir buyruq bilan xodimni deyarli har qanday ishni zimmasiga olishga majbur etish mumkin. Ammo, ishning natijasi qanday bo'lishi, vazifani bajarishga xodimning qanchalik sidqidildan munosabatda bo'lishi, topshiriq sifatini hal etadigan asosiy omildir.

Shuning uchun taklif etilayotgan boshqaruv muloqoti modelida xodimning vazifaga mas'uliyatini oshirish, unda topshiriq natijasi ijobiy bo'lishiga kuyunchaklik hissini kuchaytirish nazarda tutiladi.

2.2.Muloqot ijtimoiy-psixologik hodisa sifatida.

Ish yuzasidan amalga oshadigan boshqaruv muloqoti xodim bilan kontakt o'rnatishdan boshlanadi. Bu bosqichni amalga oshirish jarayoni rahbarning ikki savolga javob olishidan iboratdir:

1. Qarshimdagi odam kim?
2. U qanday holatda?

Mana shu ikki savolga olingan javob mazmuni birinchi bosqich qancha puxta bajarilganligi haqida dalolat beradi. Rahbar shu ikki savolga batafsil javob olgan taqdirdagina, u ikkinchi bosqichni amalga oshirishga kirishishi mumkin. Javoblar esa rahbar qarshisidagi xodimning muloqotga tayyorligini ifodalashi lozim. Birinchi bosqichni amalga oshirishda rahbardan kuzatuvchanlik, o'tkir zehn va mazkur odamning xatti-harakatiga qarab, uning ichki holatini aniq bilish qobiliyati talab etiladi.

Masalan, aloqa o'rnatish bosqichidagi birinchi savolga javob berar ekan, rahbar qarshisidagi odam haqida quyidagi bilimlarni bilishi va nazarda tutishi zarur:

- 1) yoshi;
- 2) mutaxassisligi, kasbi;
- 3) shu tashkilotda necha yildan beri ishlayotganligi;
- 4) oilaviy ahvoli;
- 5) qobiliyati (qaysi vazifani yaxshi bajaradi-yu, qaysi birini uddalay olmaydi);
- 6) sog'ligi haqidagi ma'lumot va h.k. Ushbu axborotga ega rahbar har qanday topshiriqni xodimga ishonch bilan topshirishi va ijobiy natija kutishi mumkin.

Yuqoridagi savollarga javob olish uchun rahbar muloqot boshlanishidan avval suhbatdoshi haqida iloji boricha ko'proq ma'lumotga ega bo'lishi lozim. Kontakt o'rnatish bosqichining birinchi savoliga olingan javoblar rahbarni bo'lajak muloqotga tayyorlaydi, suhbatdoshning kuchli va zaif tomonlarini avvaldan tasavvur etishga imkon yaratadi.

Kontakt o'rnatish bosqichining ikkinchi savoli suhbatdoshning ichki holatini aniqlash, suhbat chog'ida uning ichki kechinmalari haqida boxabar bo'lishni taqozo etadi.

Qarshimizdagi odamning tashqi qiyofasi – tana holati, yuz mimikasi, qo'l-oyoq harakatlari va ovoz intonatsiyasi – bularning hammasi insonning hozirgi holati haqida ma'lumot beradi va u suhbatning asosiy qismiga o'tishga tayyormi yoki yo'qligi belgisidir. Suhbatdoshning tashqi qiyofasidagi bu ko'rsatkichlar odatda muloqotning noverbal, ya'ni so'zsiz jihatlarini tashkil etadi va kishining ichki holati haqida haqqoniy ma'lumot beradi.

Noverbal signallar, aksariyat hollarda ixtiyoriy boshqarish doirasidan chetda bo'lib, odamning haqiqiy his-tuyg'ulari, niyat va xohishlari ko'rsatkichi desak, xato bo'lmaydi. Masalan, ikki qo'lni ko'krak oldida qovushtirib, oyoqlarni tizzaga ustma-ust qo'yish yopiq holatni anglatadi va bu holat suhbatdoshning muloqotdan o'zini chetga olishi deb talqin etilishi mumkin. Aksincha, qo'llarning yon atrofda joylashishi, kaftlarning ochiqligi va oyoqni kerib sal oldinga engashib turish/o'tirish suhbatdoshga va muloqot mazmuniga xayrixohlikni anglatadi.³

Suhbatdoshning ochiq yoki yopiq tana holati muloqot davomida o'zgarib turuvchi ko'rsatkich bo'lib, suhbat mazmuni qanday o'tayotganligiga qarab u bizga ochiq bo'lishi, va agarda suhbat unga noqulayliklar tug'dirganda esa yopiq pozani egallashi mumkin. Masalan, ikki yaqin do'st muloqotini kuzatsak, ularning tana harakatlarida yopiqlik alomatlarini deyarli ko'rinmaydi. Ularning o'zaro xayrixohlik holati nafaqat tanasida, balki o'rtadagi masofaning yaqinligida, o'zaro suhbatdagi muloyim tovush intonatsiyasida, yuzidagi yengil tabassum ifodasida aks etadi. Aynan shu ko'rsatkichlar muloqot jarayonining ijobiy yo'nalishda o'tayotganligi haqidagi asosiy belgilardir. Muloqot vaziyatida bunday belgilarning kuzatilishi, o'zaro munosabatning yaxshi o'rnatilganligini, suhbatning ikkinchi bosqichiga o'tish mumkinligidan dalolat beradi.

Biroq, suhbatdoshdan kelayotgan noverbal signallar uning yopiq holatdaligidan dalolat berib, muloqotning ikkinchi bosqichiga o'tish imkoniyatini cheklab qo'yishi ham mumkin. Bunday vaziyatda rahbar qanday ish tutishi lozim va qanday harakatni amalga oshirishi mumkin?

Zamonaviy psixologiya fani shunday bilim va ko'nikmalarni bayon qilishi mumkinki, ularning ayrimlarini qo'llash muloqot muhitini ijobiylashtirishga, o'zaro munosabatlarni yanada muqobillashtirishga ko'mak bo'ladi. Bu boradagi birinchi va joiz qadamlardan biri – rahbarning tashqi qiyofasi va ichki dunyosida muloqot uchun ijobiy holatning aks etishidir. O'zgaga xayrixohlik, samimiy munosabat, uning manfaatlari haqida qayg'urish alomatlari o'z navbatida, xodim shaxsida ham shunday javoblarning uyg'onishiga ta'sir etadi.

Kontakt o'rnatish bosqichida muloqotning davom etishiga ijobiy xulosa yakunlanmasa, eng oddiy maslahatlardan biri – xodimni nima bezovta qilayotganligi va muloqotni davom ettirish qiyinligi sababi haqida ochiq-oydin so'rashdir. Ko'pincha bu uslub kutilgan natijaga olib keladi va hatto xodim o'zini bezovta etayotgan ko'ngilg'ashligi haqida ochiq-oydin aytmasa-da, har holda o'zini tetik tutishga, diqqat-e'tiborli bo'lishga undaydi.

O'zganing muloqotga tayyorligi anglangandan so'ng, bu jarayonning ikkinchi bosqichiga o'tish mumkin. Ikkinchi bosqich – muloqotning asosiy mazmunini tashkil etib, unda ish yuzasidan ko'tarilgan masala, muammo muhokama etiladi. Bu bosqichning muvaffaqiyatli o'tishi, ma'lum ma'noda, rahbar faolligini, maxsus faoliyat uslublarini qo'llashni talab qiladi.

Masalani muhokama etishdagi asosiy jihatlardan biri – o'zganing fikrini yaxshi tushunish, muammo bo'yicha o'zga tomonning fikrini aniq anglashdan iboratdir. Afsuski, muloqot jarayonida ko'pincha shunday hollar kuzatiladiki, muhokama qilinayotgan masala yuzasidan ikkala tomonda turlicha tasavvur paydo bo'ladi. Muammo bo'yicha bunday tasavvurning paydo bo'lishi, ming afsus, hech qachon uning yechimiga olib kelmaydi. Shuning uchun muloqotning bu bosqichida muhokama etilayotgan masalani bir xil tushunish va hatto bir xil qarashni shakllantirish tadbirini amalga oshirish zarur.

Ikkinchi bosqichda o'zgani tushunishning asosiy sharti sifatida tinglash malakasi namoyon bo'ladi. Odatda, tinglashning faol va passiv ko'rinishlari farq etiladi. Faol tinglash, o'zga fikrini idrok etish davomida tushunayotganlik alomatlarini namoyon etishni anglatadi. Bunda suhbatdoshlar masala mohiyatini aniqlashga oid savollar berishadi, suhbatning asosiy qismi yuzasidan xulosalar bayon etishadi.⁴

Passiv tinglashda esa boshqa tomonni tushunish borasida tushunish alomatlari minimal darajada namoyon etiladi. Masalan, oddiygina bosh qimirlatib tasdiqlash, «hmm», «ahha», «tushunarli» kabi iboralar bilan cheklanish. Muammoli va qiyin vaziyatdagi muloqot olib borishda iloji boricha faol tinglash malakasini namoyon etish lozim. Bunday sharoitda passiv tinglash suhbatdoshlar orasida tushunmovchilikni, o'zga tomon holati va tasavvuri haqida ma'lumot yetishmovchiligini yuzaga keltiradi. Aniqlanishicha, har bir muloqot vaziyati xususiyatidan kelib chiqqan holda faol yoki passiv tinglash turlarini qo'llash mumkin. Lekin nazarda tutilayotgan muloqot vaziyatida aynan faol tinglash uslubidan foydalangan ma'qul.

Faol tinglash davomida shaxs faolligining asosiy uch jabhasi namoyon bo'ladi. Bular quyidagilar:

- diqqatning suhbatdoshga yo‘nalganligi – vizual, ya’ni ko‘z kontakti, gapiruvchiga hurmat, sabr-toqat, tinglashga tayyorlik;
- faollik – maqsadga yo‘nalganlik, qayta aloqa, tushunarli bayon etish, odob-intizom;
- xayrixohlik – ustunlikka intilmaslik, o‘z hissiyotini nazorat etish, ma’lumotni e’tiroz bildirmay qabul qilish, salbiy hisning yo‘qligi, optimal nutq tempi.

Muloqotning ikkinchi bosqichidagi asosiy xususiyat – muammo mazmuni yuzasidan bir xil tasavvurning shakllanishiga va suhbatdoshlarning bir-birini tushunishiga erishishdir. Ammo, muloqot davomida qator to‘siqlar mavjudki, ular suhbatdoshdan kelayotgan ma’lumotni to‘la tushunishga xalaqit beradi. Ma’lumot almashuvi bosqichlarini yodda tutish va unga muvofiq keluvchi faol aqliy harakatni qo‘llash to‘siqlarni muvaffaqiyatli yengib o‘tishni, ma’lumot yo‘qolishini iloji boricha kamaytirish imkonini beradi.

Muammo mohiyati aniqlangandan so‘ng, uning yechimini topish lozim. Shunga binoan, muammoni hal etish maqsadidagi muloqot jarayonining uchinchi bosqichi – muammo yechimini izlash ham muhim o‘rin tutadi. Bu bosqich haqida to‘laroq tasavvurga ega bo‘lish maqsadida nizo vaziyatidagi besh xil harakat uslubini eslashimiz mumkin. Ma’lumki, nizoli vaziyatda inson besh xil harakat uslubidan birini tanlashga o‘z moyilligini bildiradi.⁵ Bu harakat uslubi quyidagilar:

1) raqobat – masala aynan rahbar aytganiday hal bo‘lishi kerak;

2) yon berish – rahbar xodim ta’kidlayotgan yechimni qabul qiladi;

3) kompromiss – masala ikkala tomonni ham qisman qoniqtiradigan yechim orqali hal etiladi, lekin asosiy manfaatlar qondirilmaydi.

4) masalani muhokama etishdan qochish, ya’ni turli bahona bilan masalani hal etuvchi uzil-kesil yechim qabul qilinmaydi;

5) hamkorlik – ikkala tomonni qoniqtiruvchi yechim izlanadi va bu izlanish davomida rahbar o‘z xodimi manfaati haqida qayg‘uradi, xodim esa rahbar va tashkilot manfaatini nazarda tutgan holda o‘z muammosi yechimini izlaydi.

Muammoli masala yuzasidan muloqot olib borish xususiyati shundan iboratki, muloqotda ishtirok etayotgan tomonlarning manfaatini qondiruvchi yechim topilgan taqdirdagina, bu jarayonni muvaffaqiyatli deb hisoblash mumkin. Hamkorlikka asoslangan, tomonlar manfaatiga mos keluvchi yechim topilgandan keyingina qaror qabul qilinadi va muloqot muvaffaqiyatli tarzda ado etildi, deb hisoblanadi. Suhbat oxirida xulosalar chiqarish, yechimni yana bir bor qayd etish va qabul qilingan qaror yuzasidan qisqa izoh berib o‘tish mumkin.

Muammoli vaziyatda va mushkul masalani hal qilish chog‘ida muloqot olib borish bosqichlari tasirlangan quyidagi jadvalda har bir bosqichda rahbar tomonidan bajariladigan zarur harakatlar va ushbu bosqich natijasi haqida tavsiflar keltirilgan. Bosqichma-bosqich amalga oshiriluvchi muloqotning bu shaklidagi asosiy shartlardan yana biri shuki, muloqot jarayonida o‘zaro munosabatga oid ijobiy muhitni saqlab turishga intilish lozim. Kontakt yaxshi o‘rnatilgandan so‘ng, o‘zaro munosabatlardagi ijobiy muhitni muloqot jarayoni davomida saqlab turishga intilish

lozim. Ushbu maqsadda suhbatdoshning noverbal signallaridan, uning suhbat jarayoniga bo‘lgan munosabatini uqib olish, va kerak bo‘lsa, mavzudan ma’lum me’yorda cheklanilsa ham, muhitni mo‘tadil tutish haqida qayg‘urish tavsiya etiladi.

MUAMMOLI, QIYIN VA NIZOLI VAZIYATDA MULOQOT OLIB BORISH BOSQICHLARI

No	Bosqichlar nomi	Zarur ma’lumotlar	Zarur harakatlar
1-bosqich	Kontakt o‘rnatish Qarshimdagi odam kim?	yoshi, jinsi, ma’lumoti, ijtimoiy mavqei, oilaviy sharoiti, sog‘ligiga shikoyatlari, uddalay oladigan va uddalay olamaydigan vazifalar turkumi va h.k	Suhbatdosh haqida ma’lumot to‘plash
	U QANDAY HOLATDA	Tananing ochiq yoki yopiq holatdaligi, qo‘l va kaftlar holati, yuz mimikasi ifodasi, bizga nisbatan tutgan masofasi va shu masofani o‘zgartirishimizga bo‘lgan javobi	KUZATUV CHANLIK VA XODIMGA MOSLASHA OLUVCHANLIK . Empatiya orqali xodimga yaqinlashish va uning holatini his etish
2 bosqich	Masalani muhokama qilish	Masala bo‘yicha mavjud ma’lumotlarga ega bo‘lish	Faol tinglash, aniqlashtiruvchi savollar berish va suhbatdoshi fikrining asosiy mazmunini takrorlab o‘tish
3 bosqich	Yechim variantlarini izlash	Suhbatdoshi manfaatini doimo yodda tutish va imkoniyatlarni sanab o‘tish	Ikkala tomonni koniqtiruvchi yechim variantini izlash
4 bosqich	QAROR QABUL QILISH	Hamma mavjud yechimlarni sanab o‘tish va xodim uchun maqbulini asoslash	Xodim manfaatiga yo‘nalganlik

2.3.Faoliyat bilan muloqotning o'zaro aloqadorligi.

Muloqot jarayonida boshqalarga ta'sir etish imkoniyati o'z haqimizda ijobiy taassurot uyg'ota olishimizga bog'liq. Ijobiy munosabatlar shakllangan sharoitda o'zgaga ta'sir etish imkoniyati katta bo'lib, o'zimiz haqimizda ijobiy taassurot uyg'otish mexanizmlariga taalluqli fikrlarni bayon etib o'tish lozim. Psixologiya fanida o'zgada ijobiy yoki yoqimli taassurot uyg'otish simpatiya deb ataladi, salbiy yoki noxush taassurot qoldirish esa antipatiya deyiladi. Xo'sh, suhbatdoshda biz haqimizda simpatiya uyg'onishi uchun nima qilish kerak? Buning uchun ikki shaxs muloqotga kirishganda ularning o'zaro munosabatlaridagi ko'zga ko'rinmas ba'zi bir xususiyatlarni tahlil qilib o'tish o'rinlidir. Aynan shu «mayda» xususiyatlar ko'p jihatdan o'zgada simpatiya uyg'otish manbaalari bo'lib xizmat qilishi mumkin.

Mashhur psixolog A.A. Bodalev tanishuv jarayonida o'zgalar haqida qay tarzda ma'lumot olinishini aniqlash borasida maxsus tajribalar o'tkazgan.⁶ Aniqlanishicha, boshqa odam idrok qilingan paytda birinchi bo'lib uning soch turmaklashiga e'tibor qaratilar ekan. Sochdan keyin e'tibor insoning ko'ziga karatiladi. Ma'lumki ko'z, o'z navbatida, inson haqida juda ko'p ma'lumot beradi. Boshqa tadqiqotlar orqali aniqlanishicha, inson ko'z qorachig'ining me'yordan ko'ra salgina kengayishi o'zga kimsalarda unga nisbatan jozibadorlik ruhini uyg'otadi. Aksincha, ko'z qorachig'inig torayishi esa atrofdagilarni o'zidan jerkish kuchiga egaligi aniqlangan. Quvnoq va hayotga zavq bilan qaraydigan kimsalar nafaqat tabassum qiladilar, balki ularning ko'z qorachig'i ham noxush his uyg'otuvchi kimsalarga nisbatan kengroq bo'lar ekan. Demak, insonning aynan yuz ifodasi simpatiya uyg'otuvchi birlamchi manba hisoblanadi.

Shundan so'ng insonning tana harakatlari, gavdasini tutishi, yurish turishi idrok etiladi. O'ziga va imkoniyatlariga ishongan kimsa doim qaddi-qomati tek turadi va hatto o'zidan faxrlanish hissini yog'dirib turadi.

Navbatdagi e'tibor qaratiladigan jihat muloqot jarayonidagi kimsaning shaxsiy xislatlaridir. Bir-birining tashqi qiyofasiga e'tibor qaratgan suhbatdoshlar ma'lum vaqtdan so'ng «bu qanday kimsa?», «u qanday xislatlarga ega?» degan savollarga javob izlay boshlashadi.

Aytib o'tilgan idrok bosqichlari muloqot jarayonida o'ziga nisbatan simpatiya uyg'otish asoslarini shakllantirish imkonini beradi. Va kezi kelganda o'zgalarga nisbatan noo'rin uyg'onayotgan birlamchi taassurotlarni yengib o'tish, ularning ta'sirida chalg'ib qolmaslik uchun ham imkoniyat yaratadi.

2.4.Muloqotning asosiy funksiyalari. Muloqotning psixologik tuzilishi.

Elektron uskunarlar ishlab chiqaruvchi bir firmaning kichik bo'limida olti ayol ishlardi va bu yerda maxsus murakkab elektron trubkaning ichki moslamalari yig'ilardi. Yig'ilayotgan trubkalar bir stoldan ikkinchisiga ketma ket ravishda o'tib turardi. Ish jarayonini boshqarish bo'lim ustasiga yuklangan bo'lib, bundan tashqari yana ikki bo'lim ishini o'z nazoratida tutish ham unga yuklatilgan edi. Bundan tashqari, liniyada bajarilayotgan ishni birinchi stolda o'tirgan bosh operator lavozimidagi xodim ham kuzatib turardi. Ma'lum bo'lishicha, tadqiqotning boshlanish qismida jamoadagi muhit unchalik yaxshi bo'lmay, xodimlarning

qo'nimsizligi, ishga kech qolish hollari ko'p uchrardi va sifatsiz tayyor mahsulot miqdori o'rtacha hisobda 27% bo'lib, bir og'iz so'z bilan aytganda brak sanalardi. Bo'limning ish samaradorligi ko'rsatkichi soatiga 28 ta atrofida trubka tayyorlashdan iborat edi. Muxandislar ishda iloji boricha xatoga yo'l qo'yilmasin deb, ish jarayonini olti bo'lakga bo'lib chiqishdi va har bir xodimga taalluqli ish va mas'uliyatni belgilashga, hatto, har bir bo'lakdagi sarflanadigan vaqtning me'yorini tenglashtirishga ham erishishdi. Lekin, shunga qaramay, u yoki bu operatorning ish joyida hamon turli muammolar uchrab turar edi.

Ayollar oldinma-кетин joylapganliklari tufayli ularning o'zaro muloqotda bo'lishlari qiyin edi. Bir xodima faqat chap va o'ng yonidagi boshqa bir sherigi bilan gaplasha olardi, shunda ham stolidagi ish uskunolari solingan quti uni to'sib turgani uchun yoniga engashib qarashga yoki o'rnidan turishga majbur edi. Holbuki, ish bilan band xodim o'zini bunday «erkin» his etishi, hatto ikki nazoratchi, ya'ni usta va bosh operatorga yoqmasdi. Bo'lim xonasida tanaffus paytlari gaplashish yoki yig'ilish uchun joy yo'q edi, faqat tushlik mahali umumiy ovqatlanish joyida muloqotga sharoit paydo bo'lardi.

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

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

Ammo bir necha oydan so'ng yangi muammo paydo bo'di – qizlar yanada murakkab ishni bajarish niyatini bildirdilar va o'z ishlari mukammalligini yanada oshirdilar. Xodimlarning xulqida ham o'zgarishlar paydo bo'ldi. Bosh operator buyrug'i bilan ishga chiqmagan xodimaning soddaroq ishini bajarishdan bosh tortish xollari ro'y berdi. Bosh operator va xodimlar o'rtasida ma'lum keskinliklar ko'zga tashlana boshladi, xususan, ular operator tomonidan kiritiluvchi kichik tanaffuslar yuzasidan norozilik bildirdilar. Endi qizlar smena tugashidan 10-15 min. Avval uskunalarini yig'ishtirib qo'yadigan bo'lishdi. Bosh operatorning buyruqlari bajarilmay qoldi va qizlarning ishdan ertaroq turib ketishdan faqatgina ustaning salobati to'xtatib turardi. Shunga qaramay, ish unumi smena oxiriga kelib pasayib qolardi.

Umumiy ishlab chiqarish soatiga 30 trubkagacha kamaydi, brak ko'rsatkichlari esa avvalgisidan ham oshib ketdi. Holbuki, sifatsiz ishlarning ko'pchilik qismi qiyin bo'lmagan operatsiyalarni bajarish yuzasidan edi. Ishga kelmaslik kabi mehnat intizomini buzish hollari ham o'zgarishlar boshlangunga qadar bo'lgan ko'rsatkichga yaqinlasha boshladi.

Bir necha oydan keyin bosh operator ishdan bo'shadi. Usta tajriba tariqasida uning o'rniga hech kimni olmadi va yangisini tayinlamadi ham, aksincha ish jarayonini qizlarning o'zi boshqarishiga ruxsat berdi. Endi, ish tezligini belgilash qizlarning o'ziga qoldi. Barcha ishlarni ular mustaqil bajarishardi, mahsulot xajmini esa boshqa bo'limlarga muvofiqlashtirgan holda usta belgilaydi. Shuningdek, uning vakolatida ba'zan paydo bo'lgan nizoni hal etishgina qoldi.

Bu o'zgarishlar sodir bo'lgan paytda ishlab chiqarish birdaniga kamaydi va soatiga 26 trubkaga teng bo'lib qoldi, lekin oradan bir oy o'tgach 40 taga yetdi. Brak ko'rsatkichi avvalgiday 18% ga tushdi. Navbatdagi yig'ilishda qizlardan biri har bir smena boshlanishida avvalgi kuni nechta brakka yo'l qo'yilgani va uning sabablarini aytishni ustadan so'radi. Muntazam ma'lumot olish natijasida braklar soni 11% ga kamaydi. Ishga kelmaslik hollari to'xtadi va brigada muntazam ravishda soatiga 40 trubkadan bera boshladi hamda zarurat bo'lib qolsa jamoa unumdorlikni bundan xam oshira olishini ko'rsatdi.

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

Lekin ijtimoiy ehtiyojlar qondirilgandan so'ng yetakchi o'ringa shaxs mustaqilligi, o'z-o'zini hurmat etish va shaxsiy mavqega ega bo'lish ehtiyojlari chiqib qoldi. Qizlarning qiyinroq operatsiyalarni bajarishga moyilliklari, sodda ishlarni bajarishdan voz kechishi, o'zlariga o'zlari kundalik normalar o'rnatishlari va bosh operatorning ko'rsatmalarini qabul qilmaslik shu jumladan edi. Bu bilan ular jamoadagi norasmiy liderlikka oid e'tirozlarini namoyon eta boshladilar. Jamoadagi norasmiy liderlik masalasi bosh operatorning ishdan ketishi bilan hal etildi desa bo'ladi, chunki shundan so'ng jamoa a'zolari kundalik ish me'yorini o'zlari boshqara boshladilar.

Tashkilotdagi keyingi o'zgarishlar extyojlar ieraxiyasining yuksak bosqichiga ko'tarilish holatiga mos keladi, deyishimiz mumkin. Shaxsiy muvaffaqiyati tan olingan, liderlik ehtiyoj va imkoniyati e'tirof etilgan xodimlar mahsulot ishlab chiqarishni yanada takomillashtirishga intildilar, buning uchun kechagi smenada yo'l qo'yilgan braklar haqida ma'lumot olish va xatolarni tuzatishga ehtiyoj paydo bo'ldi. Bu esa o'ziga hurmat va mustaqillikka bo'lgan ehtiyojning qondirilishi bilan o'z-o'zini takomillashtirish ehtiyojining amalga oshishi sifatida ifodalanar edi. O'zini namoyon etish ehtiyoji tashkilot manfaatlariga mos kelishi ishlab chiqarish unumdorligiga yaxshi ta'sir etdi va mahsulot xajmi oshishida o'z aksini topdi.

Demak, shaxs yoki jamoaning qondirilmagan ehtiyojlari tashkilot manfaatlariga zid bo'lishi mumkin, shuning uchun rahbariyat bunday ehtiyojni iloji boricha ishlab chiqarish sharoitiga muvofiqlashtirib borishi lozim. Qondirilmagan dolzarb ehtiyoj

va ishlab chiqarish xususiyatining uyg'unlashuvi mehnat samaradorligiga ijobiy ta'sir etadi. Yuqorida keltirilgan misolda jamoa a'zolarining ehtiyojlarini qondirish tadbirlari ish joylarini takomillashirishdan boshlangan edi.

Ushbu voqea mazmuni psixologik boshqaruv tadbiri naqadar nozik va ko'pqirraligidan dalolat beradi. Bunday tadbir texnologik jarayonlardan farq qilgan holda o'zining kutilmagan va betakror jihatlari bilan ajralib turadi, boshqaruvning doimo takomillashib va mukammallashib borishini talab qiladi.

Nazorat savollari:

1. Muomala-muloqot-munosabat tushunchalari.
2. Rahbarning xodimlarga rasmiy munosabati.
3. Rahbarning o'z xodimlariga norasmiy munosabati.
4. Rahbarning muomalasi mehnat jarayoniga qanday ta'sir qiladi?
5. Jamoadagi psixologik muhitda muomala qanday rol o'ynaydi.
6. Rahbarning hamkor korxonalar bilan muloqoti.
7. Muloqotda so'zlashuv madaniyati nima?
8. Hamkorlar bilan muloqotda rahbar imiji qanday ahamiyatga ega?
9. Rahbarlar muomalasidagi eng yomon kamchilik deb nimani hisoblaysiz?
10. Tadbirkorlik yoki zamonaviy rahbar muloqotida Sizningcha shartlarga muomala kerakmi yoki tartibga hos muomalami?

3- MA'RUZA. BOSHQARUVDA LIDERLIK VA RAHBARLIK USLUBLARI.

Reja:

3.1. Menejer - shaxs sifatida. Rahbar shaxsi va boshqaruv uslublari, tashkilotda rahbarlik va uning faoliyat psixologiyasi.

3.2. Boshqaruv va menejment bo'yicha ta'lim. Rahbar va unga qo'yiladigan psixologik talablar.

3.3. Rahbar faoliyatining psixologik tavsifi. Boshqaruv samaradorligini ta'minlaydigan shaxs sifatleri tavsifi, rahbarning shaxsiy sifatlarini baholash.

Tanyach so'zlar: Liderlik, shaxslilik xususiyatlari, kontsepsiya, ishbilarmonlik, ijtimoiy ko'nikma, insoniy fazilatlar, yetakchilik ko'nikmalari, muvaffaqiyat, motivatsiya, vaziyatli kompetensiya, o'ziga ishonch, perseptual jarayonlar, mnemik jarayonlar, madaniyatli rahbar, psixologik portret, boshqaruv ta'limi, rahbar etikasi.

3.1. Menejer - shaxs sifatida. Rahbar shaxsi va boshqaruv uslublari, tashkilotda rahbarlik va uning faoliyat psixologiyasi.

Xorijiy tadqiqotlar, ilmiy va o'quv adabiyotlarida menejer shaxsi va uning psixologiyasi haqida mualliflar "Unga qo'yiladigan barcha talablarga javob beradigan muvaffaqiyatli menejer qanday bo'lishi kerak?" degan savolga javob berishga harakat qiladigan bir nechta tadqiqotlar mavjud. Ularning eng qiziqarli va e'tiborga loyiqlaridan bir nechtasini ajratib ko'rsatish mumkin.

Lori Mullins menejerning professionalligini uchta sifat bilan bog'laydi:

- *texnik kompetensiya* - muayyan muammolarni hal qilishda, birinchi navbatda, bo'ysinuvchilarni o'qitish, shuningdek, hozirgi tovarlar yoki xizmatlar ishlab chiqarish bilan bog'liq operatsiyalarni tashkil qilish uchun ma'lum bilim, usul va ko'nikmalarga ega bo'lish zarurati;

- shaxslararo munosabatlar va baholash faoliyatida zarur bo'lgan *ijtimoiy ko'nikmalar va insoniy fazilatlar*. Menejer muvaffaqiyatining o'ziga xos xususiyati inson resurslaridan samarali foydalanishni kafolatlash qobiliyatidir. Bu o'zaro hamkorlikni tashkil etish, yetakchilik va harakatlarni muvofiqlashtirish, vaziyatlarga tezkor munosabat va boshqaruv uslubining moslashuvchanligini o'z ichiga oladi;

- *tashkilotning harakatlarini*, shu jumladan, atrof-muhitni bir butun holda ko'rish uchun zarur bo'lgan konseptual qobiliyat, bu strategik rejalashtirish va korxonada hamma narsani o'z maqsadlariga erishish uchun bo'ysundirishga imkon beradi.

Ushbu tarkibiy qismlar har birining o'ziga xos tortishish va ahamiyatliligi turli darajadagi nazorat uchun qiziqish bilan bog'liqligini namoyish etadi: menejer qanchalik ko'p ishlasa, uning konseptual qobiliyatlari, ijtimoiy ko'nikmalari va insoniy fazilatleri shunchalik muhimdir.

Muvaffaqiyatli menejerning yanada batafsil, ammo kam tizimli modelini *M. Pedler, Dj Bergine va T. Boydell* taklif etadi (4-rasm).

R.Heller tomonidan olingan ma'lumotlar Yevropaning yetakchi kompaniyalarini o'rganish asosida an'anaviy fazilatlariga ega menejerlarning asri tugaganligini va

boshqa afzalliklarga ega yangi menejerlarga ehtiyoj borligini ta'kidlaydi. U yangi avlod menejerlariga xos bo'lgan o'nta rivojlanish strategiyasini aniqlaydi:

- 1) yetakchilik ko'nikmalarini rivojlantirish;
- 2) tub o'zgarish istagi;
- 3) madaniyatni yuqori qo'yish;
- 4) oldinga doimiy intilish;
- 5) «tashkilot» faoliyati - menejment va faoliyatni tashkil etishga yangi yondashuvlar izlash;
- 6) muvaffaqiyatga erishishning yangi yo'llaridan foydalangan holda raqobat muhitini saqlab qolish;
- 7) turg'unlikning eng kichik belgilarini doimiy ravishda yangilab turish va oldini olish uchun so'zsiz istak;
- 8) odamlar o'zlarini motivatsiya qilishlariga erishish;
- 9) jamoadagi ishlash qobiliyati;
- 10) eng yuqori sifat menejmentiga erishish.

G.Xinterxuber va *K.Popp* tomonidan ishlab chiqilgan modelda kompaniya boshqaruvining vakolati funksional, vaziyatli, intellektual va ijtimoiy kompetensiyalar yig'indisidir, deb ta'riflanadi. Birinchisi mahsulot ishlab chiqarish, kompaniyaning marketing va moliya to'g'risidagi bilimlarini o'z ichiga oladi.

Vaziyatli kompetensiya firma hayot siklining turli bosqichlari (poydevori, o'sishi va boshqalar) va xususiyatlarini tushunish bilan bog'liq. Intellektual kompetensiya murakkab munosabatlar toifalarida fikrlash qobiliyati bilan birgalikda tahliliy fikrlashning mavjudligini o'z ichiga oladi; ratsional analitik va mavhum fikrlash qobiliyati (qiyin vaziyatlarda muammolarni tan olish va tuzish, shuningdek, turli xil yechimlarni ishlab chiqish va amalga oshirish uchun zaruriy shart). Ijtimoiy kompetensiya ichki aloqada ham tashqi muhit bilan o'zaro aloqada boshqaruv aloqasi va integrativ qobiliyatlarni o'z ichiga oladi. Model mualliflariga ko'ra, funksional va vaziyatli kompetensiya professionallik, intellektual va ijtimoiy - menejning psixologik hayotiyligi bilan tavsiflanadi.

Ijtimoiy yo'naltirilgan bozor iqtisodiyotiga o'tish sharoitida menejning ijtimoiy vakolati tobora muhim ahamiyat kasb etayotganligi tan olingan. *M. Argile* unga quyidagi tarkibiy qismlarni kiritadi.

1) *motivatsion*: hukmronlik qilish qobiliyati - katta ijtimoiy faollik, boshqa odamlarga ta'sir qilish, maqsadga erishish, tanqid qilishdan ko'ra ishontirish, muvofiqlashtirish va tushuntirish orqali erishish qobiliyati;

2) *sezuvchanlik*: so'z bilan ifodalanmagan psixologik izohlash qobiliyati - tashqi ko'rinish, yuz ifodalari, imo-ishoralar, qarashlar, hissiy intonatsiya, xatolar, urg'u va h.k.;

3) *reaksiya shakli*: boshqa odamlar bilan aloqani sinxronizatsiya qilish qobiliyati, kim, qachon va nima aytishi kerakligini aniqlash qobiliyati;

4) *"o'zidan voz kechish"* va *o'ziga ishonch*: nafaqat sovuqqon bo'lish, boshqa odamlarning oldida o'zini yuqori ko'tarmasdan munosib ravishda namoyon bo'lish.

Yuqorida keltirilgan menejning shaxsiy va kasbiy mahorati to'g'risidagi xorijiy mualliflar fikrlarining o'ziga xos xususiyati ularning bir-birini

takrorlamasligidadir. Ushbu fikrlarga asoslanib, muvaffaqiyatli va madaniyatli menejer qanday bo'lishi kerak degan savolga aniq javob berish qiyin.

3.2. Boshqaruv va menejment bo'yicha ta'lim. Rahbar va unga qo'yiladigan psixologik talablar.

Menejer shaxsi va uning psixologiyasi haqida sobiq sovet ilm-fanida ham turli xil qarash va fikrlar mavjud. Biroq rahbar shaxsiyati va professionalligi xususiyatlarini shaxs nazariyasiga, uning o'ziga xos psixologik xususiyatlariga, shuningdek, professionallik tuzilishini o'rganishga asoslangan holda har tomonlama taqdim etishning ijobiy jihati kuzatiladi. Tizimli-strukturaviy yondashuvga amal qilgan holda, yetakchining bu xususiyatlarini, uning faoliyati va talablarining o'ziga xos xususiyatlariga mos keladigan jihatlarini aniqlashga intilishadi. Afsuski, aksariyat mualliflar har qanday boshqaruv faoliyati mavzusini tavsiflaydilar va bozor tashkilotlari menejerining shaxsiy xususiyatlariga juda kam e'tibor beradilar. Biroq, ularning ba'zilar ular orasidagi farqlar mavjudligini inkor etishga yo'naltirilganligi bilan ajralib turadi.

Boshqaruv faoliyati predmetining bunday umumiy xususiyatiga misol qilib A.V. Karpovning "Boshqaruv psixologiyasi" deb nomlangan o'quv qo'llanmasini keltirish mumkin. Unda psixika va shaxs xususiyatlarining klassik tuzilishiga asoslangan tavsifi berilgan. Uning asosiy tarkibiy qismlari quyidagilar.

1. **Perseptual jarayonlar** - idrok qilish jarayonlari. Odamlar, guruhlar va o'zini to'g'ri ijtimoiy idrok etishning yetakchisi uchun muhimligi, boshqaruv faoliyatining informatsion asosi, tashkilotning operatsion qiyofasi ajratib ko'rsatiladi.

2. **Mnemik jarayonlar** - xotira jarayonlari. Rahbarning xotirasi uchun yuqori talablar qayd etiladi, ular har xil turlarga ega bo'lishi kerak (vizual, tinglash, og'zaki-mantiqiy va boshqalar), ammo tezkor xotira, ayniqsa, ishlab chiqilishi kerak (talab qilinadigan harakatlar oxirigacha ma'lumotni aniq saqlash) va uzoq muddatli, rahbarning butun tajribasini saqlagan va, xususan, individual boshqaruv konsepsiyasida mujassamlangan.

3. **Tafakkur** - 1944 yilda B.M. Termal tomonidan aniqlangan amaliy fikrlash rivojlanishining ahamiyatini ta'kidlaydi va uning ba'zi ontogenik xususiyatlari ajratib ko'rsatiladi.

4. **Butun kognitiv sohaning** umumlashtirilgan ko'rinishi sifatida tavsiflangan, shaxs xususiyatlari va uning psixikasi ta'siri bilan ajralib turadigan aql, boshqaruv sub'ekti uchun muhim ahamiyatga ega. Bu jarayon nafaqat amaliy, balki ijtimoiy bo'lishi ham muhimdir. U psixologik ongga - safarbarlikka tayyorlik, faollik, prognoz, ijodkorlik (yangi g'oyalarni ilgari surish qobiliyati), yangi tuyg'u, o'ziga xos fikrlash, tanqidiylik, refleksivlik va noaniqlikka qarshilik ko'rsatishda o'ziga xos xususiyatlarni kiritadi. Metakognitiv xabardorlik kabi intellektual mulk ham ta'kidlangan, yetarli darajada o'zini idrok qilish, uning aql-zakovati va mavjud kamchiliklarini yashirish qobiliyatidan foydalanish.

5. **Tartibga soluvchi jarayonlar** - qaror qabul qilish va amalga oshirishning ajralmas motivatsion, kognitiv, ixtiyoriy, hissiy jarayonlari. Rahbar uchun barcha harakatlarning shaxsiy ma'nosi, qat'iyatlilik, rejalashtirish va dasturlash uchun

rivojlangan qobiliyat, qarorlar qabul qilish mahorati va rivojlangan o'zini o'zi boshqarish muhimdir.

6. **Kommunikativ jarayonlar.** Yetakchiga xos bo'lgan har qanday kommunikativ fazilatlar, shuningdek, refleksiv xatti-harakatlar qobiliyatining namoyon bo'lishi.

7. **Holatning hissiy-irodaviy tartibga solinishi,** nazorat predmetining hissiy va ixtiyoriy holatlarning ekspressiv namoyon bo'lishini, umuman ularning xatti-harakatlarini boshqarish qobiliyati bilan bog'liq; quyi bo'g'inlarga ekspressiv ta'sir ko'rsatish vositalariga ega bo'lish va tashqi ko'rinishdagi sharoitlarni tashxislash.

8. **Motivatsiya** - yutuqlarning yuqori motivatsiyasi ya'ni, o'zini o'zi rag'batlantirish yetakchi uchun muhimdir.

9. **Boshqaruv va yetakchi** - ular uchun qobiliyatga ega bo'lishning ahamiyati ta'kidlanadi, shaxsiyat va ish uslubining ma'lum bir turi.

10. Boshqaruv faoliyati uchun qobiliyatlar quyidagilarga bo'linadi:

Lider bo'lish uchun tanlangan direktor yoki bosh menedjer bo'lish shart emas. Lider yoxud yetakchi — bu boshqalar uning tendentsiyalari va g'oyalari ortidan intilishni istaydigan shaxsdir. Liderlikka vaqtincha yerishish ham mumkin, ammo haqiqiy liderni keyingi olg'a qadamlar bilan o'zgartirib bo'lmas sodiqlik ajratib turadi. Xo'sh, do'stlar orasida va umuman jamiyatda, ish joyda lider bo'lish uchun nimalar qilish kerak?

Lider bo'lish uchun tanlangan direktor yoki bosh menedjer bo'lish shart emas. Lider yoxud yetakchi — bu boshqalar uning tendentsiyalari va g'oyalari ortidan intilishni istaydigan shaxsdir. Liderlikka vaqtincha yerishish ham mumkin, ammo haqiqiy liderni keyingi olg'a qadamlar bilan o'zgartirib bo'lmas sodiqlik ajratib turadi. Xo'sh, do'stlar orasida va umuman jamiyatda, ish joyda lider bo'lish uchun nimalar qilish kerak?

3.3.Rahbar faoliyatining psixologik tavsifi. Boshqaruv samaradorligini ta'minlaydigan shaxs sifatleri tavsifi, rahbarning shaxsiy sifatlarini baholash.

Tashabbus va ijodiy yondashuvni talab qiladigan murakkab, xilma-xil ishlarni amalga oshirish menejerdan ma'lum kasbiy va shaxsiy fazilatlarga ega bo'lishni talab qiladi.

Rahbar qanday fazilatlarga ega bo'lishi kerakligini aniqlash uchun ular amaliyotchi menejerlarning ishini tahlil qiladilar yoki mutaxassislarining fikrlarini hisobga oladilar. Natijada, menejerlarni tayyorlash va o'qitish jarayonida, boshqaruv xodimlarini tanlash, joylashtirish va baholash jarayonida qo'llanilishi mumkin bo'lgan menejerning malaka modeli yaratiladi va menejerlarning o'zlari uchun ham qo'llanma sifatida foydali bo'ladi.

Menejer qanday fazilatlarga ega bo'lishi kerakligini aniqlash uchun ular amaliyotchi menejerlarning ishini tahlil qiladilar yoki mutaxassislarining fikrlarini hisobga oladilar. Natijada, menejerlarni tayyorlash va o'qitish jarayonida, boshqaruv xodimlarini tanlash, joylashtirish va baholash jarayonida qo'llanilishi mumkin bo'lgan

menejning malaka modeli yaratiladi va menejrlarning o'zlari uchun ham qo'llanma sifatida foydali bo'ladi.

Menejning malaka modeli boshqaruv ishining o'ziga xos xususiyatlariga asoslanishi kerak.

Rahbar va xodim munosabatlari, guruhdagi psixologik muhit, mehnat jamoasi faoliyatining samaradorligi ko'p jihatdan rahbar qo'llaydigan boshqaruvuslubiga bog'liq. Boshqaruv uslubi –rahbarning o'z xodimlariga nisbatan, ular orasida ishni tashkil etish bo'yicha qo'llaydigan odatiy xatti-harakatlari majmuasidir. Hozirga kelib boshqaruv fanida boshqaruv uslubini farqlashga turli yondoshuvlarmavjud bo'lib, ularning hech biri boshqaruv vaziyatiga mos keluvchi mukammal bir uslubni tavsiya etolmaydi. Har bir uslub albatta bironta cheklanishga ega. Quyida rahbarlik uslubiga turli yondoshuvlar haqida qisqacha izoh berib o'tamiz va bu matndan rahbar o'z faoliyatida uchraydigan vaziyatdan kelib chiqqan holda, muvofiq keluvchi usullar majmuasidan birontasini qo'llash haqida xulosa chiqarishi mumkin. Tizimli yondoshuv tamoyiliga asoslanish boshqaruv uslubi mavzusiga bir muncha to'la tahlil berishi mumkin. Bunga binoan, qo'llanilayotgan boshqaruv uslubi tashkilot hayoti, uning oldiga qo'ygan maqsad va birlamchi ravishda amalga oshirilayotgan vazifalariga mos kelishi kerak. Tizimli yondoshuvga binoan rahbar o'zi boshqarayotgan tizimni yaxshi bilishi, uning holatini to'g'ri baholashi, kelajakdagi qiyofasini tasavvur eta olishi hamda o'zgarishlarni amalga oshirishda ishtirok etuvchi xodimlarni faollikka jalb eta olishi lozim. Zamonaviy boshqaruvga oid fanlarda rahbarlik uslubini turli nuqtayi-nazarlarda turib yoritiladi. Quyida ularning qisqacha izohini berib o'tamiz. An'anaviy yondoshuv.

Boshqaruv uslubini farqlashdagi an'anaviy yondoshuvlardan biri KurtLevin tomonidan kiritilgantipologiyaga asoslanib, bunda rahbarlikning avtoritar, demokratik va liberal uslublari farqlanadi. Avtoritar uslubda rahbar hamma boshqaruv qarorlarini o'z qo'liga oladi, qaror ijrosini qattiq nazorat ostiga oladi va yo'l qo'yilgan xatolar yuzasidan beshafqat jazolash shahdini namoyish etadi, xodimga inson sifatida qiziqish bilan qaramaydi. Bunday sharoitda, doimiy nazoratning mavjudligi iqtisodiy jihatdan yuqori ko'rsatkichni ta'minlaydi. Lekin, psixologik nuqtayi-nazardan bunday uslubda qator kamchiliklar kuzatiladi. Bunday uslub rahbar va xodim orasidagi kasbiy malakalar farqi kattaligida, qattiq intizom va itoatgo'ylik zarur bo'lgan sharoitda maqsadga muvofiq va o'zini oqlashi mumkin (avariya holatlari, inqirozli, urush sharoitlari va h.k.). Yangi xodimlar ishlaydigan jamoada bunday boshqaruv uslubi moslashuv jarayoniga salbiy ta'sir etadi, yosh xodimda kasbiy malakalar sekin shakllanadi.

Demokratik uslub, ba'zan sheriklik, hamkorlikka asoslangan boshqaruv uslubi ham deb ataladi. Bunday uslub hukm surgan jamoada boshqaruv qarorlari xodimlar bilan muhokama qilish orqali, ularning fikri va tashabbusini hisobga olgan holda qabul qilinadi. Shuningdek, qaror ijrosining nazorati ham rahbar, ham xodimlar tomonidan amalga oshiriladi, rahbar xodimga shaxs sifatida qaraydi, uning ehtiyoj, manfaat va qiziqishlarini inobatga oladi. Boshqaruv pog'onalarida qaror qabul qilish "pastdan tepaga" qarab boradi,

ya'ni avval quyi bo'g'in rahbarlaridan yig'ilgan fikrlar asosida yuqori bo'g'inda qaror ishlab chiqiladi. Rahbar jamoadagi norasmiy liderga tayanadi va kezi kelganda uning faolligi uchun ham imkoniyat yaratadi. Hamkorlik tamoyiliga asoslangan rahbar vazifani bajarishning aniq ko'rsatmasiga nisbatan umumiy yo'nalishni belgilashni ma'qul ko'radi, hamda xodimning o'zi ijro etish rejasini ishlab chiqishi uchun imkoniyat yaratadi. Demoratik uslub eng samarali boshqaruv vositalaridan hisoblanib, uni qo'llashda to'g'ri qaror qabul qilish ehtimoli oshadi, mehnat samaradorligi ta'minlanadi, bajarilayotgan ishdan va jamoaga a'zolikdan qoniqish o'sadi, guruhning ahilligi oshib psixologik muhit ijobiylashadi. Bunday jamoada odatda mavjud echimlarga tanqidiy ko'z bilan qarovchi, xatoliklarni aniqlovchi xodim va bu xatoliklarni bartaraf etish yo'llarini taklif etuvchi mutaxassis hamkorligi mavjud.

Liberal uslubda jamoada demokratik tamoyillar hukm suradi, xodimga butkul erkinlik beriladi, u o'z xizmat vazifalarini belgilaydi va ijro etish vositasini tanlaydi, guruhda xulqni nazorat etish deyarli kuzatilmaydi.¹⁰ Bunday uslub yuqori ijodiy kuchga ega bo'lgan va ishlab chiqarish jarayoni benuqson yo'lga qo'yilgan jamoada qo'llanishi mumkin. Ammo, bunday uslub noo'rin qo'llanilganda guruhning har bir a'zosi tashabbuskor bo'lishi bilan birga, ularni ma'lum maqsad sari yo'naltiruvchi kuch jamoada bo'lmaydi, qabul qilingan qarorlar nazorati sust bo'lgani uchun ular bajarilmay qolib ketishi ham mumkin. Natijada xodimlar o'z mehnatidan va rahbariyatdan qoniqmaydi, ish samaradorligi past, jamoada hamkorlik yo'q, birbiri bilan kirishmaydigan guruhlarga bo'linish ehtimoli ko'payadi va guruhlalararo ochiq yoki yashirin nizo yuzaga keladi. Yuqorida sanab o'tilgan rahbarlik uslublari har bir rahbar faoliyatida u yoki bu darajada namoyon bo'ladi va ayrim rahbarda bu uslublarga xos belgilar aniq ko'rinsa, ikkinchisida sust ko'zga tashlanadi. Ba'zi bir rahbar biron uslubga moyilligini anglasa, ikkinchisi o'z xulqida aniq bir uslub belgilarini ajrata olmaydi. Shunga muvofiq ravishda psixologik tavsiyalarda rahbar shaxs sifatida uslubdan o'zini ajrata olishi va uslubdan foydalanishni ixtiyoriy darajaga olib kela olishi maslahat beriladi. Boshqaruv uslublarining kommunikativ imkoniyatlari.

Rahbar avtoritar boshqaruv uslubini qo'llar ekan, u tashkilotning rasmiy tizimini ta'minlashga asosiy e'tiborini qaratadi. Bu uslubda ma'lumot faqat vertikal yo'llar orqali keladi, xodimning mas'uliyat chegarasi aniq bo'lib, har qanday xato qattiq jazolanadi, shaxsiy munosabatlar iloji boricha rasmiy tus oladi va hissiyotga o'rin qolmaydi. Demokratik boshqaruv uslubida jamoadagi do'stona munosabatlar rivojlanadi, rahbar guruh faolligi tarafdori, rasmiy tizimda shaxsiy manfaatlar xam nazarda tutilib, muloqot yuritishga keng yo'l ochib beriladi. Liberal boshqaruv uslubida esa rahbar jamoadagi norasmiy tizimni rivojlantiradi va muvaffaqiyatga erishishda rasmiy, ma'muriy shakldan ko'ra jamoaning norasmiy munosabatlari ustun qo'yiladi. Tashkilotda yangi

kommunikatsiya tarmoqlari yaratilishiga keng yo'l ochiladi va hatto tashabbus ijobiy baholanadi. Xodimlar ish me'yorini o'zlari o'rnatishadi va uning bajarilgani uchun o'zlari mas'uldirlar.

Xodimlar o'rtasida hamkorlik munosabati ustun turadi. Jamoa tavakkalga mushohada bilan bimalol boradi, har qanday qiyin vazifani ham yengil bajaradi.

Xulosa qilib aytadigan bo'lsak jamoaga rahbarlik qilish katta san'at. Rahbar — ustoz, murabbiy, rahbar —millat tarbiyachisi, abadiyatga daxldor shaxs. rahbarlik lavozimidagi kishidan yuksak ong va tafakkur, hushyor idrok talab etiladi. Tarixiy tafakkur va siyosiy ongning qay darajada shakllanishi esa, avvalo, jamiyatning taraqqiyoti, undagi ichkiva tashqi shart-sharoitlarga bo'qliq holda kechadi. Yana bir muhim masalalardan biri —rahbarning siyosiy madaniyati. Madaniyat, avvalo, ma'naviy boylik hosilasidir. Siyosiy madaniyati yuksak rahbar millat, davlat, xalq manfaati nuqtai nazaridan ish tutadi, umum manfaatini o'z shaxsiy ehtiyoj va manfaatlaridan ustun qo'yadi. Bugungi kunda mamlakatimiz hayotida yuksak siyosiy madaniyatli rahbarlar muhim o'rin tutadi.

Nazorat savollari:

1. Xorijiy tadqiqotlarda rahbar yoki menejer shaxsi qanday tavsiflanadi?
2. Psixologik portret (model) va xususan rahbarning psixologik portreti deganda nima tushuniladi?
3. Zamonaviy madaniyatli va muvaffaqiyatli menejerning psixologik portretining asosiy tarkibiy qismlari nimalardan iborat?
4. Zamonaviy muvaffaqiyatli menejerni tarbiyalashning asosiy elementlarini aytib bering.
5. Menejerning kasbiy rivojlanishini va shaxsning asosiy psixologik xususiyatlariga ta'rif bering.
6. Menejer uchun madaniyatli motivatsiya qanday jihatlarga ega?
7. Menejerning tayyorgarligi oddiy boshqaruvchilikidan tubdan farq qilishi kerak, degan fikrga qo'shilasizmi?
8. Menejerning yuqori ishlab chiqarish tayyorgarligi bozorning turli segmentlarida ishlash uchun menejerlarni o'qitishdagi farqni anglatadimi?



IV. SEMINAR-TRENING MASHG‘ULOTLAR MAZMUNI

IV.SEMINAR-TRENING MASHG'ULOTLAR MAZMUNI

1- SEMINAR-TRENING MASHG'ULOTI

1-mavzu:BOSHQARUV JARAYONIDA MULOQOTDAGI TO'SIQLAR.

Reja:

1. Tashkilotni boshqarishda muzokaralar. Muzokaralarning mohiyati va tasnifi.
2. Muzokara modellari. Muzokara uslublari.
- 3.Muzokaralardagi qiyinchiliklar, to'siqlar, mojarolar, manipulyatsiyalar.

Tayanch iboralar: muloqot, verbal, noverbal, paralingvistik, menejment, gurux, jamoa, sotsiometriya, menejer, liderlik, avtoritar.

Shaxs va uning ruhiyatiga bevosita ta'sir etuvchi bir qancha usullar mavjudki, ular rahbar xodim faoliyatida juda qo'l keladi. Masalan, ishontirish usuli insonning ongi, sezgisi, irodasiga ta'sir etish orqali uning karashlari, fikrlarini o'zgartirishdir. Ishontirish insonni boshqarish va tarbiyalashning asosiy va universal usuli bo'lib, uning aqliy faoliyatini jadallashtirishga karatilgan. Shaxsni ishontirish uchun u maqsadga erishish yo'llarini ongli ravishda tanlashiga erishish, buning uchun ob'ektga ta'sir kiluvchi barcha dalillarni keltirish zarur. Ishontirish vositalariga grafiklar, belgilar, obraz, so'z, ovoz tembri, mimika, hissiyirodaviy holat, nutkdagi o'zgarishlar, rang, mehnatda erishilgan natijalar, ishontirmokchi bo'lgan shaxsning obro'si va mavqei kabilar kiradi.

Buyruk asosiy ta'sir etish va tartibga solish usuli hisoblansa-da, ammo uning bajarilish sifati ijrochining buyruk bergan rahbarni kanchalik hurmat qilishiga, unga kanchalik ishonishiga bog'liq.

Ishontirish usulida axborotning sifati alohida ahamiyatga ega. Axborotning hujjatlar, dalillarga asoslangani bo'lishi ayniqsa muhimdir.

Rahbar ko'l ostidagi xodimlarga turli ma'lumotlarni (buyruqlar, qonun osti hujjatlarini) har xil shakllarda doimiy ravishda yetkazib turadi. Jamoadagi holat, ish va xizmatning borishi bo'yicha ma'ruza qilish, jamoa oldida buyruqni o'qib eshittirish ana shular jumlasidandir.

Axborotni shaxsiy tarkibga yetkazishda bir qator mantiqiy, psixologik, axlokiy talablarga rioya etilishi lozim. Axborot kasbiy faoliyat talablariga javob berishi, aniq, mazmunli, kiziqarli, imkon kadar kiska bo'lishi kerak. Shuningdek, noxush xabarlarni jamoaga yetkazishda ehtiyotkorlik talab qilinadi.

Mansabdor shaxsdan, dalillar keltirish orqali ishontirish usuli. Dalillar keltirishdan maksad aytilgan fikrlarni asoslash. Dalillar keltirish orqali muammoga aylanib turgan keskinlik asta-sekin yumshaydi, ziddiyat barham topadi.

Dalillar keltirish orkali suhbatning maksadini asoslash mumkin. Suhbat jarayonida safsatabozlik, kuruk gapdan qochish kerak. Suhbatdoshlar davrasida o'z o'rnini egallash uchun kuchli dalillarni suhbatning boshidanoq keltirish lozim. Ba'zida mayda, arziyas narsalar ham hal qiluvchi rol o'ynashi mumkin.

Dalillar oldindan o'ylangan, asoslangan, eng asosiysi, takomillashtirish darajasiga yetkazilgan bo'lishi kerak. Dalillarning maqsadga karatilishi o'ziga xos ijobiylikka yo'naltirilgan bo'ladi. Dalillar, albatta, suhbatdoshni qiziqtirishi kerak. Suhbatdoshni qiziqtiradigan so'zlar vokea-hodisalarga asoslanishi lozim.

Ayrim rahbarlar qo'l ostidagilarga qanday bo'lmasin o'z fikrini o'tkazishga intiladilar. Bu unchalik to'g'ri emas. Faoliyatda xizmat qilayotgan rahbar va xodimlar asossiz, masalaga taalluqli bo'lmagan turli oldi-kochdi gaplardan kochishlari kerak. Rahbar o'z fikrini ko'l ostidagi xodimlarga yetkazishda dalillar bilan bir qatorda ko'rgazmali vositalardan ham samarali foydalanishi tavsiya etiladi.

Rahbar ko'l ostidagi xodimlarga ruhiy ta'sir etishda eng asosli manbalar va obro'li, hurmatli insonlarning fikrlariga suyanadi. Bunda biron bir fikr, so'z albatta obro'li insondan va asosli manbadan olingani kayd etiladi. Natijada suhbatdoshning ikkilanishi va shubhalanishiga o'rin qolmaydi. Rahbar xodim bunday vaziyatlarda asosan qonunlarga, buyruk va ko'rsatmalarga asoslanadi. Bundan tashkari, asosli dalillar keltiriladi va ulardan unumli foydalaniladi. Ba'zida obro'li manbalar, boshka raxbarning so'zlaridan iktiboslar keltiriladi. Bu oddiy, ishonarli va o'ziga xos ta'sir etish usulidir.

Ilmiy tadqiqotlarning natijalari shuni ko'rsatadiki, qo'l ostidagi xodimlar ongiga obro'li manbalardan olingan dalillar oddiy manbalardan olingan dalillarga nisbatan ikki baravar kuchli ta'sir etadi. Bunday manbalarga O'zbekiston Respublikasining Konstitutsiyasi, kodedkslar, normativ-huquqiy qujjatlar, radio, televidenie, matbuot, ijtimoiy fikr kabilar kiradi.

Bir tomonlama ta'sir etish boshliqning ko'l ostidagi xodimlarga psixologik ta'sir ko'rsatishi bo'lib, asosan yig'ilish yoki ma'ruzalarda ko'rinadi. Bunda rahbarning nutqi erkin, serma'no va mantiqan izchil bo'lishi shart. Psixologik ta'sir etishda «bahslashuv» va «tortishuv» tushunchalari xam mavjud bo'lib, tortishuvda xar bir shaxs o'z fikrini ma'kullashga harakat qiladi. O'z mohiyatiga ko'ra tortishuv ochiq va yopiq turlarga bo'linadi. Ochiq tortishuvda barcha imkoniyatlar, dalillar ishlatilib, har bir shaxs o'z fikrini oshkora himoya kilishga harakat qiladi.

Ishoptirish usuli. Bir vaqtlar psixologiya va pedagogika sohasidagi olimlar tarbiya usuli sifatida ishontirish usulini tan olmay ko'ydilar. Ishontirish tarbiya usuli ekanligini olim V. M. Bexterev isbotlashga harakat qilgan. Ishontirish inson ongiga kirib borish, insonning ongiga bevosita ta'sir etishdir. Bunda ta'sir etayotgan shaxs o'zi anglamagan holda, ishtirokini sezmagan holda ishontirish usulini amalga oshiradi.

Psixologiya fanida shaxsga ta'sir etish bevosita va bilvosita amalga oshiriladi. Bevosita ta'sir etishda so'z orkali hissiyotga ta'sir ko'rsatiladi. Bunda nutk asosiy kuchga ega bo'ladi. So'zlar kat'iy ohangda aytilsa, esda ko'proq saqlanib qoladi. Bunda kerakli va asosiy jumalarni bir necha bor qaytarish kerak. Ta'sir etayotgan shaxsning nutqi imo-ishoralar, mimika va intonatsiyalar bilan birga kechsa, ta'sir kuchi ortadi. Ovozdagı keskinlik ta'sir etish vaqtida shaxs qaysi holatda ekanligiga ham bog'likdir.

Ba'zida rahbar ishontirishni ta'sir etish usuli bilan qo'shib olib boradi. Masalan, salbiy holatlar, vaziyatlarni misol tarikasida keltiradi.

Rahbarning auditoriya oldida chiqish qilayotganida hayajonlanishi auditoriyadagi xodimlarning hurmati, salobati uning psixikasiga ta'sir qilayotganidan yoki uning shaxsiy tarkib oldida chikish qilishga tayyor emasligidan dalolat beradi.

Bevosita ta'sir etish ijobiy yoki salbiy bo'lishi, ya'ni salbiylik yoki ijobiylik ruhini yuzaga keltirishi mumkin.

Bilvosita ta'sir etish so'z orqali emas, balki o'z savodi, bilimi, tashki ko'rinishi, hurmati, salobati, xonasidagi muhiti, stol ustidagi turli narsalarning joylashishi favkulodda vaziyatlarda rahbarning o'zini vazmin tutishi kabilar orkali bo'ladi. Rahbarning xotirjamligi u boshqarayotgan jamoaga ishonch bag'ishlashini unutmazlik lozim.

Raxbar avvalo o'z so'zining ustidan chiqadi, xech bir tartibbuzarlikni jazosiz yoki e'tiborsiz koldirmaydi, o'z xatti-xarakati bilan boshqalarga o'rnak bo'ladi, qo'l ostidagi xodimlar bilan tortishib, obro'sini ketkazmaydi, balki qonun asosida harakat kiladi.

Rahbar xodim nafakat tashabbuskor bo'lishi, balki o'ziga o'xshagan tashabbuskorlarni qo'llab-quvvatlashi ham kerak. Agar rahbar tashabbusni qo'llab-quvvatlamasa, xodim boshka tashabbus ko'rsatmay ko'yadi, chunki o'zining bunday xarakati samarasiz bo'lishini va ortiqcha tashvish keltirishini biladi.

Rahbarning xodimga psixologik ta'sir etish usullaridan biri ma'lum vaqtga o'z xatti-harakatida chekipish, ya'pi yon bosishdir. Rahbar faoliyati doimo g'alabalardan iborat emas, ba'zan muvaffaqiyatsizliklarga ham uchrab turadi. Buning ob'ektiv va sub'ektiv sabablari mavjud. Sub'ektiv sabablarga shaxsiy munosabatlardagi kelishmovchiliklar, xodimlarning fikrlashi, dunyokarashi, asosiysi, manfaatlaridagi ziddiyatlar kiradi.

Chekinish yoki yon bosish hollari rahbarga ba'zi xatti-xarakatlarini eslash va kayta o'ylab ko'rishga, nimalarda xatoga yo'l qo'yganligini taxlil kilishga majbur etadi.

Psixologik ta'sir etish usullaridan yana biri kutish. Bu usul odatda ziddiyatli hollarda ko'llaniladi. Ya'ni, yuzaga kelgan muammo bo'yicha ma'lumotlarning yetarli emasligi rahbarga kutish holatini keltirib chiqaradi. Bunday vaziyat qo'shimcha xabarlar va asosli ma'lumotlar yig'ishga xamda, eng asosiysi, rahbarning o'z pozitsiyasini mustaxkamlab olishiga yordam beradi. Ba'zan bunday rahbarning xatti-harakatlari rahbarlikdagi noaniqliklarning natijasi deb tushuniladi.

Rahbarning ko'l ostidagi xodimlarga psixologik ta'sir etishining quyidagi turlari mavjud:

- 1) shaxsning fazilatlarini maqtab ta'sir etish;
- 2) shaxsga minnatdorchilik bildirish orqali psixologik ta'sir etish;
- 3) shaxsning ijobiy axloqiy va estetik jihatlarini boshqalarga o'rnak qilib ko'rsatish orqali ta'sir etish;
- 4) moddiy rag'batlantirish orqali ta'sir etish va h.k.

Umuman olganda, rahbar shaxslarga psixologik ta'sir etishda suhbatdoshining fikrini, to'g'ri yoki noto'g'riligidan kat'i nazar, o'z manfaatiga to'g'ri kelmagani uchungina inkor etishi xodimda rahbarga nisbatan salbiy munosabatni yuzaga keltiradi. Undan tashkari, rahbarning xodim bilan muloqot jarayonida noto'g'ri,

asossiz, ya'ni amalda o'z isbotini topmagan fikrlarni bildirishi ham xodimning psixologiyasiga salbiy ta'sir etadi.

Rahbar ko'l ostidagi xodimning ruhiyatiga psixologik ta'sir etishida yuz harakatlari (mimika) ham katta ahamiyat kasb etadi. Masalan, psixolog olimlar sotsiologik tadqiqotlarining ko'rsatishicha, rahbar yuzidagi mimik xatti-harakatlarning 70% rahbarning kayfiyatidan dalolat beradi. Bu uning ko'z qarashlari, yuzi, peshonasini tirishtirishlari, ko'l harakatlari, ko'zini olib kochishlari va boshka shu kabi psixologik xatti-harakatlarida namoyon bo'ladi.

Umuman olganda, rahbar xodim o'zining salbiy xatti-harakatini himoyalashga harakat qilish orqali ko'l ostidagi xodimning ruhiyatiga salbiy psixologik ta'sir etadi. Bunday vaziyatda xodimda kayfiyat yomonlashadi, xursandchilik xislatlari yo'qoladi.

Psixologik ta'sir etish jarayonida rahbarning o'rinli tankidi o'z mevasini beradi. Ganqid orqali xodimning xatti-harakatidagi kamchilik va nuqsonlari to'g'rilanadi, bunday xatolarni takrorlamaslikka zamin yaratiladi. Xodimni yakka tartibda suhbat olib borish chogida ham, jamoada muhokama qilish orqali ham tankid qilish mumkin. Tanqidni suhbat asosida olib borish alohida ahamiyatga ega.

Rahbarning xodimlarga ta'sir etish usullaridan yana biri majburlash.

Majburlash jazolashga yaqin tursa-da, lekin aynan jazolash degani emas. Majburlash usuli xizmat faoliyatida uchraydigan holat hisoblanadi. Ba'zan ishlashni xohlamaydigan xodimlarni ishlatish, ko'l ostidagi har bir xodimni jamoani, rahbarni hurmat qilishga, shuningdek, xizmat vazifalarini yukori darajada bajarishga undash uchun majburlash usuli qo'llaniladi. Lekin bunda shaxsning sha'ni, qadr-qimmat, nafsoniyatiga tegmaslik kerak. Majburlash usuli tabiatiga ko'ra irodaviy karor kabul kilish bo'lib, ba'zi xodimlarda mehnat faoliyatiga bo'lgan munosabatning jiddiylashuviga, mas'uliyatning kuchayishiga olib keladi.

Jazolshi ragbatlantirish usulining aksi. Uning asosiy maqsadi jamoada intizomni mustahkamlash, kilgan noto'g'ri ishidan pushaymon kildirishdir. Ayb uchun jazolashdan oldin aybli ishning oldini olishga harakat qilish, xodimlarni xatoga olib kelishi mumkin bo'lgan omillarni aniklash kerak. Mantikiy fikrlash orqali bu maksadga erishish mumkin. Xato rahbarga ham, xodimlarga ham moddiy va ma'naviy zarar yetkazishi mumkin. Shunga karamay, jazolash maqsad emas, balki xodimlarni to'g'ri yo'lga solish, tarbiyalash vositasidir.

Psixologik ta'sir etish usulining yana bir turi ragbatlantirish.

Ragbatlantirish rahbarning ko'l ostidagi xodimni qilgan xizmatiga yarasha taqdirlashdir. Bu rahbarning xodimdan mamnunligi, xizmatidan qoniqish hosil qilishini ko'rsatadi. Adolatli rag'batlantirish xodimning axloqida ijobiylikning mavjudligidan dalolat beradi. Rag'batlantirish asosida ichki motivlar yotadi. Ular xodimni yanada yaxshirok mehnat qilishga undaydi. Rag'batlantirish jamoa oldida xodimning hurmatini oshiradi. Rahbar xodimlarni rag'batlantirishda me'yorni bilishi kerak. Rahbarning doimo bir xodimni rag'batlantirishi unda xudbinlikni, o'ziga bino qo'yishni, boshka xodimlarni mensimay ko'yishni keltirib chiqarishi mumkin.

Ishonch bildirishi usul. Ishonch bildirish deganda rahbarning ko'l ostidagi xodimga ishonib, biron vazifani bajarish vakolatini berishi tushuniladi. Rahbariyat xodimga quyidagi vakolatlarni berib, ishonch bildirishi mumkin:

- ba'zi masalalarni vaqtinchalik rahbar nomidan hal kilish;

- rahbarning xizmat vazifasini qisman bajarish;
- mas'uliyat hissini sezib, me'yoridan chiqmagan holda rahbarlik funksiyasini bajarish va h.k.

Psixologik ta'sir etishning eng ko'p qo'llaniladigan usullaridan biri gamxo'rlik ko'rsatish.

G'amxo'rlik ko'rsatish ham rag'batlantirish turlaridan bo'lib, xodimning fiziologik, biologik va ijtimoiy talablarini qondirishga qaratilgan bo'ladi. Masalan, xodimning oilasini uy-joy bilan ta'minlash, uni moddiy rag'batlantirish, unga va oila a'zolariga sanatoriyalarga yo'llanma berish, xodimlarning dam olishlarini tashkil etish g'amxo'rlik ko'rsatish shakllaridandir. Rahbarning qo'l ostidagi xodimlarga boshchilik qilishi ularning faoliyatiga ijobiy ta'sir ko'rsatadi. Xodimlarga g'amxo'rlikning ijobiy natijasini esa rahbar ularning kasbiy faoliyatida ko'rishi mumkin.

Mukofotlash rahbarning xodimlarini moddiy jihatdan rag'batlantirishi. Rahbar mehnat qilayotgan xodimlarni rag'batlantirishning yangidan-yangi shakllarini izlab topishi, bunda asosiy e'tiborini mehnat qilish, dam olish, turmush sharoitini yaxshilashga qaratgani ma'kul. Jamoada ijtimoiy-psixologik muhitni yaxshilash rahbarning eng muhim vazifalaridan biri. Xodim o'zining har bir harakatini rahbari baholashi, tahlil qilishi, loaqal e'tiborsiz kolmasligini bilishi kerak. Hech bir tashabbus mukofotsiz, ayb esa jazosiz qolmasligini bilish jamoada sog'lom muhit qaror topishiga xizmat kiladi.

Rahbarlik lavozim, mansab emas, avvalo, odamlarga xizmat kilish mas'uliyati ekanini barcha to'g'ri tushunib olmog'i zarur. Rahbar hammadan ko'prok ishlab, fuqarolar saodati va yurt ravnaqi uchun yelib yuguradigan fidoyi insondir.

Boshkaruvda rahbar xodimlar muhim va mas'uliyatli o'rin egallaydilar. Avvalo, har bir rahbar barcha xodimlariga qo'yiladigan umumiy talablarga to'liq javob berishi, ya'ni kirishimli bo'lishi, aholining turli qatlamlari bilan muomala qila olishi, mard, sabrli, matonatli, jasur bo'lishi, tashkilotchilik, tadbirkorlik, murakkab va ziddiyatli vaziyatlarda o'zini dadil tuta olish qobiliyatiga ega intizomli, tankidni to'g'ri kabul kiladigan, halol, vijdonli, xushmuomala, insonparvar bo'lishi, nochor kishilarga yordam ko'rsatishga tayyor turishi, vatanparvar, qonunga itoatkor bo'lishi lozim. Biroq bu fazilatlar rahbar uchun yetarli emas. Hozirgi kunda rahbar xodimi xizmat burchini muvaffaqiyatli bajarish uchun qo'shimcha (maxsus) bilimlarga ega bo'lishi (ya'ni o'z kasbining mazmun-mohiyatini, maqsadini to'liq anglashi, organ yoki bo'limga rahbarlik qilishda amaliyotda sinalgan boshqaruv usullaridan foydalanishi va boshqaruvning ilmiy asoslangan psixologik jihatlarini bilishi), malakali mutaxassis bo'lishi, ko'p takrorlash asosida o'rganilgan va shu bois yengil bajariladigan ko'nikmalarga ega bo'lishi, ko'mondonlik qobiliyatiga ega bo'lishi zarur. Rahbar xodim mulokotga tez kirisha oladigan shaxs bo'lishi kerak.

Har bir muloqotning bittadan bir nechtagacha maqsadi bo'ladi. Masalan:

- 1) dalillar topish va shaxsning shu dalillarga munosabatini aniqlash;
- 2) tarbiyalash.

Muloqot aniq ijtimoiy munosabatlar tizimi orqali amalga oshadi. U ijtimoiy axloq normalari bilan tartibga solinadi. Rahbar faoliyatida mulokotning vazifalari turlicha. Shu bois muloqotning kuyidagi vazifalarini ko'rsatishimiz mumkin.

Muloqotning psixologik vazifalari quyidagilardan iborat: informatsion; regulativ; signal berish; nazorat qilish; tarbiyalash.

Muloqotning informatsion vazifasi axborotni qabul qilish, taxlil qilish va tarkatishni o'z ichiga oladi.

Regulativ vazifa muloqotni tartibga solish va boshqalar bilan to'g'ri munosabatni tashkil qilishdan iborat.

Signal berish vazifasi ko'magida shaxs uchun ahamiyatli voqeahodisalar haqidagi signalni qabul qilamiz.

Nazorat qilish vazifasi orkali axborotni qabul qilish va tarqatish jarayoni nazorat qilinadi.

Tarbiyalash vazifasi mulokot orqali shaxsni shakllantirish jarayoni bo'lib, faoliyat tartibga soladi.

Rahbar xodimlar muloqotining bir muxim xususiyati shundaki, ular xizmat vazifasini bajarishda ko'l ostidagi shaxslar bilan mulokot qilishga majburdirlar, shuningdek o'z faoliyatlarida muloqotni kasbiy yo'naltiradilar va psixologik ta'sir etishning ishonitirish, jazolash, rag'batlantirish kabi bir kancha usullaridan foydalanadilar.

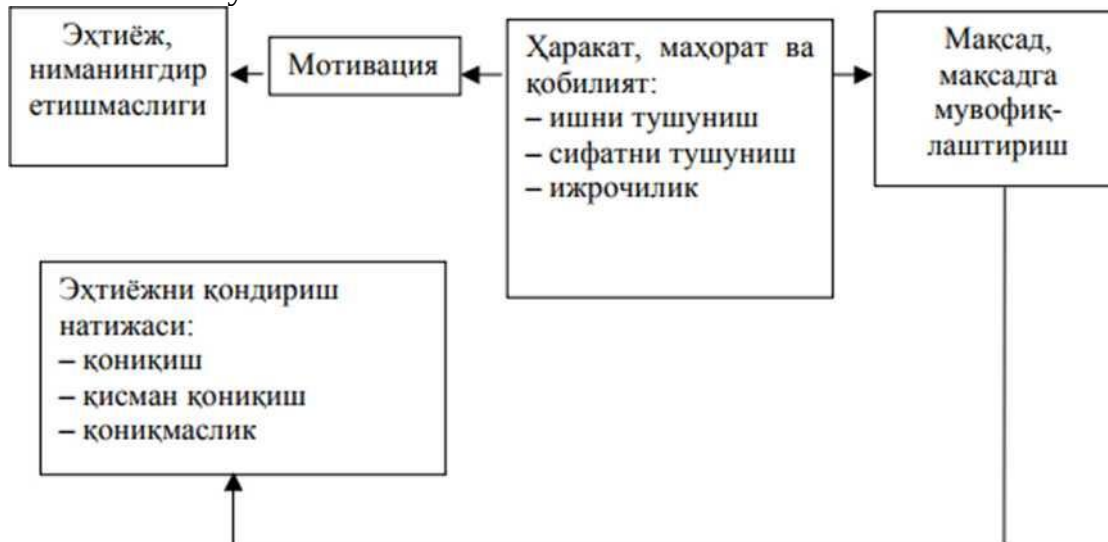
Har kanday faoliyat turi kabi, rahbarning kasbiy muloqoti ham o'ziga xos psixologik tuzilishga ega. Har qanday mulokotning zahirida quyidagi majburiy elementlar mavjud:

- rahbarning xodimlar bilan axborot almashuvi jarayonida namoyon bo'ladigan kommunikativ tomoni;
- muloqotning affektiv tomoni, ya'ni berilayotgan va qabul kilinayotgan axborotga nisbatan rahbarning o'z hissiy munosabatini namoyon etishi, hamsuhbatning his-tuyg'ulariga kirib borishi; maqsadini aniqlashi, shunga qarab javob berishi yoki mulohaza qilishi;

□ xodimlar o'rtasidagi munosabat va uning asosida hamjihatlikni qaror toptirish bo'yicha xodimlarning bir-birlarini idrok etishlari jarayonida amalga oshadigan perseptiv tomoni.

Motivatsiya mukammallik sari eltuvchi vosita ekanligini yanada batafsil ko'rsatish uchun bir qator psixologik nazariyalar, jumladan, Maslou ierarxiyasini o'rganish maqsadga muvofiq.

Maslou ierarxiyasi



Ma'lumki, ijtimoiy psixologiyada mukammallikka yetaklovchi motivatsiya tan olingan. Motivatsiya rahbarning faoliyatini ijtimoiy-psixologik yo'llar bilan kasbiy maqsadlariga yoki faoliyatining maqsadlariga muvofiklashtirish jarayoni.

Motivatsiya jarayonida rahbarning samarali va sarmahsul ishlashi uchun uning qobiliyati va iste'dodi harakatga keltiriladi. Bu jarayonda bir necha omillarning o'zaro aloqadorligi kuzatiladi.

Rahbarni motivatsiyaga yetaklovchi omillar xilma-xildir. Shu bois ularni yaxshi bilish rahbarning mahorati yanada ortishiga xizmat kiladi. Rahbar uchun esa har kanday vazifa idora etishni takomillashtirishga jarayoniga ko'mak beruvchi vosita sifatida namoyon bo'ladi.

Rahbarlar boshqaruv jarayonida xodimlarning shaxsiy xislatlarini 1) ularning qobiliyatlari;

2) iste'dodlari; 3) ehtiyojlari; 4) erishayotgan natijalari; 5) zehnlari; 6) qadriyatlarini hisobga olishlari lozim.

Shuningdek, bu borada tashki ta'sir o'tkazish omillarining ham o'рни va roli mavjud bo'lib, ular o'ziga xosligi bilan ajralib turadi. Xodimlarni boshqarish samaradorligi ko'p jihatdan rahbarga bogliq. Zamonaviy rahbarlarning bir qator vazifalarni to'liq bajara olishlari muhim. Chunonchi: boshkaruvchilik, yetakchilik, murabbiylik, novatorlik (yangilikka intilish), insoniylik ana shular jumlasidandir.

S. L. Rubinshteyn, A. N. Leontev, B. G. Ananov, A. A. Smirnov, B. M. Teplov va boshqa psixologlar tomonidan «ong» tushunchasi, uning faoliyat bilan bog'liqligi chuqur tadqiq etilgan. Rahbar kadrlarning shaxsiy xislatlari va kamoloti masalalari ham ularning tadqiqot predmetini tashkil qilgan.

Rahbar kadrlar muammosini o'rganish psixologiya tarixida sezilarli o'rin egallaydi. Buning asosiy sababi sotsiologiya, ijtimoiy psixologiya tarixiy bosqichlarida rahbarning ijtimoiy turmushdagi roli, mamlakat, xalq takdiri uchun mas'ulligi, xalqning baxtli turmushi ko'p jihatdan uning shaxsiy-kasbiy xislatlariga, qobiliyatiga, akl-zakovatiga bogliq ekanligi bayon kilingan.

Mutafakkir ajdodlarimizning tarixiy ta'limotlarida, xalk ijodiyotida adolatli va adolatsiz shoh to'grisidagi ma'lumotlar nihoyatda ko'p. Abu Rayhon Beruniy, al-

Forobiy asarlarida rahbar insonlarning shaxsiy fazilatlari, ularning oldida turgan murakkab, mas'uliyatli vazifalar, ayrim illatlarning oldini olish va bartaraf qilishga doir yo'l-yo'riqlar xususida ibratli fikrlar bildirilgan. Ayniqsa, rahbarning shaxsiy-kasbiy xislatlari va kasbiy kamoloti ilmiy-amaliy namunalar asosida ta'kidlab o'tilgan.

Jumladan, buyuk alloma Ahmad Donishning ilmiy merosi, o'lmas ta'limoti hozirgi davrda ham o'z qimmatini mutlaqo yo'qotgan emas, aksincha, alloma ilgari surgan ilgor goyalar hukuqiy demokratik davlat qurish va adolatli fuqarolik jamiyatini barpo etishda bekiyos ahamiyatga ega. Ahmad Donish o'zining eng yirik asari «Navodir ul-vaqoe»da yozishicha, hukmdor bo'lish, mamlakatni boshkarish, fuqaro ustidan hukmronlik qilish insoniyat jamiyatidagi eng ulug', ayni vaktida juda qiyin va mas'uliyatli vazifalardandir. Bu murakkab va mas'uliyatli xizmatni har bir davlat boshlig'i yuksak ilmiy ma'rifat, teran aqlu tafakkur, boy tajriba sohibi bo'lganda ham adolatni o'z faoliyatining asosiy mezoniga aylantirgandagina uddalay oladi.

Xalk manfaatini o'ylaydigan, unga shafkat va mehribonlik ko'rsatuvchilar yuksak darajalarga erishadilar, ayniqsa, davlat boshliqlarining oldida adolatli hukumatdan ortiq martaba yo'qdir, deb uqtiradi Ahmad Donish va quyidagilarni misol qilib keltiradi: «Odil podshohning bir soatlik qilgan adolati boshkalarining oltmish yillik tutgan ro'zasi va o'qigan namozidan ortiqrokdir. Ollohga eng yaqinroq va eng do'stok bo'lgan kishi adolatli va insofli podshohsir».

Asosiy mulohazalarimizni ilmiy psixologiyaga munosib hissa ko'shgan rus psixologlari asarlarining taxdilidan boshlaymiz.

S.L. Rubinshteyn o'zining keng qamrovli qarashlarida psixologiya fanining prinsiplari bo'lmish determinizm, ong va faoliyat birligi, tarakkiyot, monizm kabilardan tashqari shaxs kamoloti muammosiga ham alohida e'tibor bergan.

S.L. Rubinshteyn «Inson olami» asarida inson biosfera (noosfera) munosabatlari nafaqat alohida olingan shaxsga bogliq ekanligi, balki jamoa va uning rahbari hamkorligining natijasi, mahsuli, ana shu munosabatlarning negizi bo'lishini dalillar bilan asoslab bergan. Uning fikricha, rahbarning eng muhim xususiyati uning atrof muhitni subsensor tarzda aks ettira olishidir. Irodaviy sifatlar negizi motivatsion-hissiy, kognitiv va regulativ jabhalarning harakatlantiruvchi kuchi ekanligi shaxsning o'zini o'zi boshqarish imkoniyatidan kelib chiqib bildirilgan fikrdir. Rahbarning regulativ xususiyati jamoa faoliyati va uni maqsadga muvofik ravishda yo'naltirish tufayli ijobiy natijalarga erishishi mumkin¹.

S. L. Rubinshteyn asarlarida shaxslararo munosabat xususiyatlari (gorizontal, vertikal, shaxsiy, rasmiy va h.k.), shuningdek, rahbarning ish uslublari to'g'risida (demokratik, avtoritar, liberal) muayyan fikrlar bildirilgan va ularni takomillashtirish yo'llari ko'rsatib o'tilgan.

Shu o'rinda rahbar xodimlari ish uslublari psixologik turlariga to'xtalib o'tamiz. Boshkaruv ta'sirlarini amalga oshirish usulidan kelib chiqib, har bir darajadagi rahbarni shartli ravishda uchta psixologik turga bo'lish mumkin. Ular liberal (murosasoz), avtoritar hamda demokrat rahbarlardir.

Liberal rahbar boshqaruv faoliyatini ko'l ostidagi xodimlar bilan murosasoz asosida olib boradi, rahbarlik darajasini yukori ko'yishga intilmaydi, aksincha, go'yo bundan

uyalgandek tuyuladi. Xodimlarga buyruk va ko'rsatmalarni iltimos shaklida beradi, qo'l ostidagilar bilan muomalasi o'ta muloyim, ziyolilarcha bo'ladi.

Avtoritar rahbar esa liberal rahbarning teskarisidir. Unga rahbarlik qilish, buyruqlar berish, hatto amalning o'zi huzur bagishlaydi. U jamoani boshqarishni g'ayrat bilan, dadil amalga oshiradi, o'ziga o'ta ishonadi, qo'l ostidagilar bilan bahslarda qarshi fikrlarga juda qiyinchilik bilan toqat qiladi. Bunday rahbar uchun ko'l ostidagilar bilan muloqotning fakat rasmiy shakli xos bo'ladi. Ta'kidlab o'tish joizki, bunday rahbarlarda kasbiy bilim, umumiy madaniyatning yetishmasligi ko'rinadi, ular o'zboshimchalik xislatlarini namoyon etib, ko'l ostidagilarning sha'nini tahqirlashgacha borib yetadilar. Bu esa jamoasda nomaqbul ijtimoiy-psixologik muhit shakllanishiga, boshkaruv tizimida nizoli vaziyatlar yuzaga kelishiga olib kelishi, xodimlarda o'z kuchiga ishonmaslik, sustkashlik, rasmiyatchilik, laganbardorlik va xushomadgo'ylikni keltirib chikarishi mumkin.

Demokrat rahbarda liberal rahbarning sabr-bardoshliligi, kirishimliligi va umumiy madaniyati avtoritar rahbardagi dadillik, g'ayrat va odamlarni boshqarish mahorati bilan uygunlashgan bo'ladi.

Shuni ta'kidlash lozimki, liberal rahbarlar ba'zi bo'linma va xizmatlariga boshchilik qilishlari mumkin. Lekin ularga qat'iy tartib-intizomga bo'ysunish talab kilinadigan saf bo'linmalariga rahbarlikni ishonib topshirish maqsadga muvofiq bo'lmaydi; shuningdek, unga jasurlik, dadillik va tavakkalchilik bilan harakat qilish zarur bo'lgan biror operativ tadbirni o'tkazish uchun javobgarlikni o'ylab topshirish kerak. Rahbarning liberal namunasi ilmiy-pedagogik faoliyat bilan shugullanadigan bo'linma va xizmatlar uchun maqbuldir. Bunday tizimlarda uning kamchiliklari yukori darajadagi ishchanligi, ilmiy, kasbiy fazilatlar bilan to'ldirilishi tabiiy, lekin bunga ham qobiliyat kerak.

Albatta, har kanday boshqaruv tizimi uchun ham avtoritar rahbar unchalik ma'qul bo'lmaydi. Basharti u chindan ham o'z sohasining ustasi, yaxshi mutaxassis bo'lsa, unga faqat muayyan vaqtgacha toqat qilish mumkin. Biroq, barcha hollarda ham uning boshqaruv faoliyatiga yuqori lavozimlardagi rahbarlari jiddiy e'tibor berishlari va uni nazoratga olishlari kerak.

A.N.Leontev ta'limotiga binoan, rahbar emotsiyasi, motivatsiyaei, ehtiyoji uning shaxsiy xislatlarini belgilovchi asosiy omillar hisoblanadi. Ichki qo'zgatuvchilarning qat'iyatliligi, barkarorligi shaxsning mukammalligini bildiradi va hamkorlik faoliyati uchun puxta zamin hozirlaydi. Sub'ektda boshqaruv faoliyatini amalga oshirish davomida rahbarlikning muayyan sifatlari shakllanib boradi va u asta-sekin ish uslublari, shaxslararo munosabatlar shakllarini egallaydi. Rahbar uchun ma'no kasb etuvchi motivatsiya uning faoliyatini boshqarishga zarur shart-sharoitlar yaratadi, buning natijasida nizoli vaziyatlarni bartaraf etish imkoniyati tugiladi¹.

B.G.Ananov o'zining ijtimoiy psixologiyaga bag'ishlangan asarlarida asosan uchta omilga, ya'ni shaxslararo munosabatdagi ijtimoiy-psixologik holatga, mazkur munosabatdagi liderlik xususiyatlariga xamda hamkorlikdagi tashkilotchilik qobiliyatiga e'tibor qaratadi¹.

Ularning har qaysisi o'ziga xos mezon vazifasini bajaradi va rahbarlarni ijodiy hamda ijro etuvchi tiplarga ajratish imkonini beradi. Rahbar rasmiy lider bo'lgani bois uning tiplari ko'p jihatdan shaxsning yetuklik darajasiga bog'liq, binobarin,

universallik, keng qamrovlilik uning puxta ruhiy muhit va cheksiz ijobiy boshqaruv imkoniyatiga ega ekanligidan dalolat beradi.

Rahbarning ish uslublari ichida bittasining ustuvorligi mehnat unumdorligining ortishi yoki kamayishiga olib kelishini B. G. Ananov chukur va ishonarli tarzda asoslab bergan.

Rahbar xodimlarning xizmat faoliyati davomidagi muloqoti quyidagi xususiyatlarni o'z ichiga oladi:

1) muloqotning bsvosita kasb vazifasini bajarishga yo'naltirilganligi;

2) muloqotning huqukiy jihatdan tartibga solinishi;

3) muloqotda maxsus ob'ektning mavjudligi;

4) muloqotda psixologik to'siqlarning mavjudligi;

5) jinoyatchilarning maxsus tili hisoblanmish tatuirovkalar va jargonlarni bilishning ahamiyati.

(Sm. S. 106) Har kanday mulokot jarayoni doimo ob'ekt bilan sub'ektning bir-birga moslashish jarayonini kamrab olishi mumkin yoki uning teskarisi.

Har kanday axborot faqat belgilar, aniqrog'i ularning tizimlari orqali berilishi mumkin. Kommunikativ jarayonda foydalaniladigan bir kancha belgilar tizimlari mavjud bo'lib, ularga mos tarzda muloqot jarayonida foydalaniladigan vositalarni tasniflash mumkin. Rahbarlar faoliyatida asosan nutqiy (belgilar tizimi sifatida nutkdan foydalaniladi) va nutqsiz (turli nutksiz belgilar tizimidan foydalaniladi) mulokot vositalari o'zaro farklanadi.

Rahbar doimo nutqiy muloqotga suyanadi. Nutk eng universal aloqa vositasidir shaxs so'zlashuvidir. Nutq orkali axborot berish chog'ida xabar mazmuni eng kam darajada yo'qotiladi. Rahbarning nutqi verbal aloqa, ya'ni til yordamida muloqot qilish jarayonidan iborat. Nutkning yozma va og'zaki turlari farqlanadi. Og'zaki nutk dialogik va monologik nutqlarga bo'linadi. Dialog biron masalani birgalikda muhokama qilayotgan va hal etayotganda rahbar va xodimning so'zlashuvidir. Monologni esa rahbar uni tinglayotgan boshqa xodimga yoki ko'plab boshqa xodimlarga karata aytadi.

Rahbar xodimlarining faoliyatida muloqotning nutqiy vositalaridan foydalanish juda muhim o'rin tutadi. Rahbar faoliyatining samaradorligi ko'p jihatdan bsvosita mulokot jarayonida yoki turli hujjatlarni tuzishda o'z fikrlarini to'g'ri ifodalashi, ularni to'g'ri bayon etishiga bog'liq.

Rahbarning jamoa oldidagi nutqi muloqotning universal vositasi bo'lsa-da, faoliyat tizimiga aloqador sharoitdagina ahamiyatga ega bo'ladi, faoliyatga daxldorlik esa mulokotning boshqa nutqsiz vositalarini ko'llash bilan to'ldiriladi.

Ushbu vositalarning birinchi guruhiga imo-ishora va mimika kiradi. Mimika yuzning muloqot paytidagi dinamik ifodasi. Imo-ishora xodimlar tomonidan o'ylab topilgan ruhiy holatni ifodalaydigan harakat. Ularga karab biz shaxslarni biror-bir voqeaga, narsaga munosabati haqida xulosa chiqaramiz. Imo-ishora odamning istaklari, ahvolidan darak berishi mumkin.

Muloqotning nutqsiz vositasiga kiruvchi boshqa guruhni vokallashtirish tizimi, ya'ni ovoz sifati, uning diapazoni, tonalligi va boshqalar tashkil etadi. Ushbu

qo'shimchalarning hammasi axborotning ahamiyatini oshiradi va nutkka qo'shilgan o'ziga xos «ko'shimcha» vazifasini bajaradi.

Nutqsiz vositalarning uchinchi guruhiga kommunikativ jarayonni tashkil qilish makoni va zamoni kiradi. Ular ham maxsus belgilar tizimi bo'lib, kommunikativ tizimlarning tarkibiy qismlari sifatida ma'noga ega bo'ladi. So'nggi vaqtlarda psixologik tadqiqotlarda mulokotga kirishuvchi rahbar va xodim o'rtasidagi masofaning kommunikativ ahamiyatiga hamda mulokotning samaradorligi muloqotga kirishuvchilarning o'zaro joylashuviga bog'liqligi masalalariga e'tibor berilmokda. Muloqotga kirishuvchilar o'rtasidagi masofalarning to'rt turi farqlanadi: intim (0-0,5 m), shaxsiy (0,5-1,5 m), ijtimoiy (1,5-3 m), ommaviy (3 metrdan ortik).

Xodim masofani o'zgartirish orqali gumon qilinuvchi, ayblanuvchi, guvoh kabilarga qo'shimcha ta'sir ko'rsatishga erishishi mumkin, chunki bu bilan sheriklar o'rtasidagi munosabatlarning xususiyati o'zgaradi¹.



Verbal mulokot va alokaning asosiy hamda universal vositasi inson nutqidir, chunki nutq orqali axborot tarkatilganida uning mazmuni deyarli to'liq yetkazib beriladi.

Verbal muloqot orkali rahbar xodim o'zining fikr-mulohazalarini bema'lol bayon eta oladi. Ogzaki nutq ayni vaktning o'zida ikki ko'rinishda bo'ladi: 1) dialogik nutq; 2) monologik nutq.

So'zlovchilarning baravar, teng, birgalikda faollik ko'rsatishi dialogik nutk hisoblanadi. Shaxsning o'z fikrlarini ogzaki yoki yozma ravishda ifodalashi monologik nutq deyiladi.

Nutq, o'z navbatida, boshqa nonverbal mulokot vositalari bilan birga ishlatiladi. Bunday nutqsiz vositalarga, avvalo, imo-ishoralar va mimika kiradi.

Mimika muloqot vaqtida shaxsning chehrasida yuz beradigan dinamik o'zgarishlardir.

Imo-ishoralar ijtimoiy muhitda shakllangan harakatlar bo'lib, shaxsning psixik holatini ko'rsatadi. Ular asosida insonning u yoki bu hodisa, shaxs, predmetga munosabatini, ahvolini aniqlashimiz mumkin.

Inson gavdasining mimika, imo-ishora, intonatsiyapar bipan birga uning psixik holatini, ayniqsa, his-tuyg'ularini ifodalovchi harakatlarga pantomimika deyiladi.

Nutqsiz muloqotning ikkinchi guruhiga ovozdagi o'zgarishlar, uning uzunligi (diapazoni), ohangi kiradi. Bularning hammasi axborotning ahamiyatini oshiradi va nutqqa o'ziga xos «ko'shimcha» bo'lib xizmat kiladi. Rahbar faoliyatidagi muloqotda nutk muhim rol o'ynaydi, ayniqsa uning ravonligi, atamalarning o'z o'rnida va to'g'ri ishlatilishi uning ta'sirchanligini oshiradi. Nutk eshittirilib, yo ovoz chiqarmay aytilishi yoki kar-soqov kishilarda biror ma'no bildiruvchi imo-ishoralar bilan almashtirilishi mumkin.

Muloqotda rahbar bilan xodim o'rtasida hamkorlik yuzaga keladi. Axborot shaxsning tashqi ko'rinishi, kiyim-boshi, mimikasi, nutki, xususan tez yoki salmoqlab gapirishiga qarab to'liq yoki qisman jiddiy yoki ishonmay kabul kilinishi mumkin.

Axborotni rahbar shaxs ikkinchi bir xodimga nutq orkali berishi bilan birga imo-ishora, mimikalarini ham qo'shib beradi yoki nutq yozma yoxud ko'rgazmali usulda bo'lishi xam mumkin. Muloqotga kirishayotgan rahbarning muloqot davomidagi emotsional holati boshqa xodimlarning xatti-harakatiga ta'sir kiladi.

Faoliyatda muloqotning majburiyligi mavjud, ya'ni guvoh va gumon kilinuvchi muloqot kilishga majburdirlar, buning ustiga, qonunga asosan, muloqot qilmagan shaxs jazolanishi mumkin. Muloqotda har bir fakt shaxsning ongi orkali o'tadi, asosiysi, bu faktlar shaxslarda ba'zi narsalarning bo'rttirib ko'rsatilishiga olib kelishi mumkin. Ba'zan muloqotga kirishayotgan shaxs hakikiy maqsadini yashiradi. Natijada uning bu maqsadi ma'lum bir vaktdan keyin yuzaga chiqadi. Faoliyatda muloqot ikki kishilik va bir necha (ko'p) kishilik bo'lishi mumkin. Muloqotning maqsadidan kelib chiqib u har xil darajalarda tugashi mumkin, ya'ni keskin agressiv holatda yoki yangi muloqotni davom ettirish va bunday muloqotga boshqa kaytmaslik ham mumkin.

Faoliyatda rahbarning boshkaruv jarayonidagi muomalasi va uning psixologik mexanizmlari hakidagi bilimlarni mukammal darajada bilishi va uni amaliyotda qo'llash qobiliyatiga ega bo'lishi alohida ahamiyat kasb etadi. Boshkaruv jarayonida rahbarning ko'l ostidagi xodimlar jamoasi bilan muomala kilishga layokatligi, xususan muomalaga moyilligi eng muhim jihat hisoblanadi.

Psixologik tadqiqotlar natijalarining taxdili shuni ko'rsatadiki, faoliyat olib borayotgan rahbarlar o'z kundalik faoliyatining to'rt dan uch qismini turli toifadagi shaxslar bilan muomala qilishga sarflar ekanlar. Demak, faoliyat olib borayotgan rahbarlar o'zga shaxslar bilan muomala qilish kobiliyatiga ega bo'lishlari lozim.

Muomala juda murakkab jarayon bo'lib, u xodimlar, fuqarolar o'rtasidagi iqtisodiy, siyosiy, hukuqiy, ijtimoiy-ma'naviy munosabatlar yig'indisidan tashkil topadi. Rahbar xodimlar o'rtasidagi muomala jarayonida barcha madaniyat turlarining xususiyatlari mujassamlashgan bo'ladi. Shu sababli uni tarixiy vorisiylik va zamonaviylik talablari darajasida shakllantirish rahbarlarning ichki va tashqi madaniyati uygunligini hamda mushtarakligini ta'minlaydi va belgilaydi.

O'zbekiston Respublikasi Prezidenti I. A. Karimov mamlakatimiz mustaqilligining 16 yillik bayramida so'zlagan nutqida rahbarlar milliy qadriyatlarga suyangan holda muomala qilishlari kerakligini ta'kidladi. Chunonchi, «...mamlakatimizni isloh etish va yangilashga karatilgan dasturiy vazifalarni bajarishda biz milliy qadriyatlarimiz, urf-odat va an'analarimizni saqlashga,

xalqimizning asrlar davomida shakllangan mentalitetiga hurmat bilan munosabatda bo'lishga katta e'tibor qaratdik»¹, degan edi Prezident I.A. Karimov.

Muomala jarayoni har bir rahbari va xodimi faoliyatida muhim o'rin egallaydi. Shu bois ham muomalaning har bir turi ularning kasbiy faoliyati jarayonida namoyon bo'ladi. Muomalaning konuniyatlariga suyangan holda rahbar xodim shaxslararo munosabatga kirishadi. Rahbar qo'l ostidagi xodimining mantiqiy fikrlashiga, amaliy faoliyatini o'tmishdagi vokelik bilan boglashiga, o'zaro solishtirish va kiyoslash malakasini shakllantirishiga, ob'ekt va sharoitni mukammal idrok etishiga yordam beradi.

Xizmat jamoasi turli lavozimdagi xodimlar majmuasidan iborat. Jamoadagi har bir xodim o'z intilish va maksadlariga ega. Har bir rahbar xodimi xizmat jarayonida boshkaruv muomalasini va uning psixologik mexanizmlarini mukammal darajada o'rganishi talab etiladi.

Rahbarning jamoani boshqarishi, avvalambor, uning tarkibiy kismi bo'lmish xodimlarning o'ziga xosligini inobatga olishni talab qiladi. Shaxsning qobiliyati esa ko'p omillar ta'sirida shakllanadi. Bu omillar katorida yoshlik davri, oila muhiti ham o'z o'rnini topgan. Rahbarlar turli fe'l-atvorlarga ega bo'lsalar-da, ular yagona maqsad yo'lida uyushadilar. Rahbarlarning asosiy vazifasi esa turli-tuman xarakterdagi xodimlarni yagona maqsad sari birlashtirishdir.

Rahbar xodim qo'l ostidagi xodim bilan muomalaga kirishar ekan, jamoadagi har bir xodimga ta'sir etishda boshqaruv jarayonining psixologik mexanizmlaridan mohirona foydalanishi lozim. Shuningdek, rahbar qo'l ostidagi xodimlarning individual-psixologik xususiyatlarini ham inobatga olsa, faoliyatida samara bo'ladi.

Rahbarning samarali faoliyatiga hamda boshkaruv muomalasiga oid psixologik mexanizmlardan biri tashqi muhit bilan muvofiqlashgan munosabatni tashkil etish zaruratidir. Bu psixologik mexanizmni rahbar xodimning jamoani boshqarish faoliyatiga tatbik etsak, rahbarning xolisligi, maksadga erishishda muhit, omillarini maksimal darajada hisobga olishi ustuvor masala hisoblanadi.

Boshqarish madaniyati xulqni tashqi muhit talablariga mos ravishda tartibga solishdir. Faoliyat olib borayotgan rahbar xolislik mexanizmiga asoslanar ekan, o'z maqsadini, intilishlarini tashqi muhit sharoitlari bilan muvofiqlashtirib boradi. Bu jarayonda maqsad o'zgarmaydi, lekin boshkaruv muomalasidagi psixologik mexanizmni rahbar muhit talablaridan kelib chiqqan holda tanlaydi.

Rahbar uchun asosiy ob'ektlardan biri xodimlar hisoblanadi. Rahbar jamoani boshqarishda xodimlarga xos individual xususiyatlarni, ularning temperamenti, xarakteri, kasbga oid qobiliyati, shuningdek ko'nikma va malakalarini hisobga olishi zarur.

Har bir rahbar o'z xodimlarining qaysi temperamentga mansubligini bilsa hamda buni inobatga olgan holda muomalaga kirishsa, faoliyatda nizolar kamayadi.

Rahbarning boshqaruv muomalasini va uning psixologik mexanizmlarini bilishi uning xizmat jarayonini okilona tashkil etishiga, vazifalarni xodimlarning imkoniyati va xususiyatiga binoan taqsimlashiga, eng muhimi, jamoa va xodimlar o'rtasida soglom muhitni saqlashiga imkon yaratadi.

Boshkaruv muomalasi va uning psixologik mexanizmlari rahbarning kuyidagi xatti-harakatlarida namoyon bo'ladi: 1) xodimlar bilan muomalasida; 2) xizmat

faoliyati jarayonida turli toifadagi fuqarolar bilan munosabatida; 3) rahbarlik faoliyatiga va o'z vazifasiga munosabatida; 4) xodimlararo munosabatida; 5) fuqarolarga munosabatida; 6) rahbarning o'z-o'ziga munosabatida va h.k.

Bugun psixologiya fanida o'z tasdig'ini topayotgan yana bir ta'limot representativ tizimlar haqidagi nazariyadir.

Shaxsning representativ tizimi deganda uning tashqi olamdan ma'lumot olish, uni miyada qayta ishlash va bayon etish uslubi tushuniladi. Mehnat jamoasini boshqaruvchi rahbarning o'z ko'l ostidagi xodimda kaysi representativ tizim yetakchilik qilishini bilishi nihoyatda muhimdir. Bunday xususiyatni bilish rahbarga xodimning odatiy harakatlari sababini anglash, xatti-harakatlarini oldindan taxmin qilish va kezi kelganda biron masalani uning idrokiga mos ravishda tushuntirish imkonini beradi.

Rahbarning boshkaruv muomalasi davomida o'zganing yetakchi representativ tizimini aniqlashi quyidagi psixologik mexanizmlar orqali amalga oshiriladi:

1. Boshkaruv muomalasi jarayonida xodimning ko'z harakatlarini kuzatish. Rahbar qarshisidagi xodim ko'z (gavhari) harakatining yo'nalishi (masalan, gorizontal yoki vertikal harakatlanishi) uning ruhiy jarayoni muayyan representativ tizimga asoslangan holda o'tayotganidan dalolat beradi.

2. Boshkaruv muomalasi jarayonida suhbatdoshning nutqini tahlil qilish. Muomala davomida suhbatdoshimiz kaysi representativ tizimga asoslanishini aniqlashning asosiy psixologik yo'llaridan biri uning so'zlarini taxlil qilishdir. Rahbar o'zga shaxsning yoki ko'l ostidagi xodimning gaplariga e'tibor bergan xolda uning xayot tajribasi va shaxsiy xislatlarini aniqlab olishi kiyin emas. Gapning ega, kesim va ravish qismlari ayni paytdagi representativ tizimni aks ettiradi. Aynan shunday so'zlar majmuasi u yoki bu representativ tizim yetakchi bo'lgan xodimlarda turlicha ko'rinishga ega. Shu bois rahbar boshkaruv muomalasi jarayonida muomalaning psixologik mexanizmlarini xodimlarning nutkida, muomala jarayonida, uning ko'z qarashi, tasavvur etishi, narsalarga e'tibor berishida yaqqol sezishi mumkin.

Shunday kilib, rahbar qo'l ostidagi xodimlarining muomalasida ularning kaysi representativ tizimga mansub ekanligini taxlil va nazorat qilishi katta ahamiyatga ega. Xulosa kilib aytganda, rahbar uchun boshkaruv muomalasini va uning psixologik mexanizmlarini bilish xizmat jarayonini oqilona tarzda tashkil etishiga, vazifalarni xodimlar imkoniyati va xususiyatiga binoan taqsimlashiga, eng muximi, jamoa va xodimlar o'rtasida sog'lom muhitni saqlashiga imkon yaratadi.

Назорат саволлари:

1. Shaxsga psixologik jihatdan ta'sir etish usullarining umumiy tavsifi haqida tushuncha bering.

2. Rahbarlarning shaxsiy sifatleri va qo'l ostidagi xodimlar bilan muloqotga kirishishining psixologik usullari nimalardan iborat?

3. Boshqaruv muomalasi va uning psixologik mexanizmlari deganda nimani tushunasiz?

4. Shaxsga psixologik ta'sir etish usullarini yoritib bering.

5. Boshqarishda psixologik ta'sir etishning qonuniyligi va unga yo'l yo'yilishi muammolari nimalardan iborat?

6. Namuna, jazo, ragbatlantirish, ishontirish usullarining shaxsga ta'sir etishini psixologik tahlil qiling.

7. Rahbar xodimning qo'l ostidagi xodimlar bilan psixologik aloqa o'rnatishdagi shaxsiy psixologik jihatlari nimalardan iborat?

8. Boshqaruvda shaxsga ta'sir etishning psixologik tahlili xaqida so'zlab bering.

2- SEMINAR-TRENING MASHG'ULOTI

2-mavzu: TASHKILOTDA JAMOA VA GURUHLARNI BOSHQARISHNING O'ZIGA XOSLIGI.

Reja:

1. Tashkilotda jamoa va guruhlarni boshqarishning o'ziga xosligi. Guruxlar psixologiyasi.
2. Kichik ijtimoiy guruh tashkilotning ijtimoiy-psixologik tavsifi sifatida. Guruhning samarali faoliyatiga to'sqinlik qiluvchi omillarning psixologik tahlili.
3. Guruhdagi tarkibiy elementlar tahlili. Guruhda axborot almashinuv jarayoni tahlili.
4. Kichik ijtimoiy guruh tashkilotning ijtimoiy-psixologik tavsifi sifatida.
5. Guruhning samarali faoliyatiga to'sqinlik qiluvchi omillarning psixologik tahlili. Guruhda axborot almashinuv jarayoni.

Tayanch iboralar: *menejment, guruh, jamoa, diffuz gurux, sotsiometriya, menejer, liderlik, avtoritar.*

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

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

Guruhlar, uning ichida sodir bo'layotgan jarayonlar, bu jarayonlarning shu guruh a'zolariga ta'siri va aks ta'siri ijtimoiy psixologiya fani tomonidan o'rganiladi. Ayni vaqtda guruh ichidagi sodir bo'layotgan hodisalar va ular bo'ysunadigan qonun-qoidalarni bir muncha umumlashtirish orqali guruhning rivojlanish bosqichlari aniqlanganligi ayon. Guruh ichki hodisalarining ma'lum bosqichlarga amal qilib rivojlanishi, bunday rivojlanishning har bir guruhda o'ziga xosligi guruhij dinamika iborasi bilan ifodalanadi. Binobarin, har qanday guruh u tashkil topgandan to tarqalib ketguncha ma'lum qoidalarga amal qiladi. Oqibatda guruh rivojlanib boradi va

jamoalarning yuksak ko‘rinishi darajasiga ko‘tariladi, ba’zilari esa turli sabablarga ko‘ra guruh rivojlanishining biron bosqichida uzoq turib qoladi, yoki shu bosqichdan nariga o‘tolmay, keyinchalik tarqalib ketadi.

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

Guruh tushunchasi. Guruh tushunchasi ijtimoiy psixologiyadagi eng muhim iboralardan biridir.

Rahbar, yuqorida ta’kidlaganimizdek, o‘z faoliyatida xodimlar uyushgan guruh bilan muloqotda bo‘lar ekan, ularga xos xususiyatlarni bilishi va undan boshqaruv faoliyatida unumli foydalanishi lozim. Tashkilot maqsadlariga muvofiq uyushgan guruhni mehnat jamoasi deb atash mumkin. Rahbar o‘z faoliyatida muloqotga kirishadigan guruhlar bir necha turlarga bo‘linadi. Xodimlarning soni va ular o‘rtasidagi munosabatga ko‘ra kichik va katta guruhlar farqlanadi. Xususan, kichik guruhdagi xodimlarning munosabati bevosita ko‘rinishda bo‘lsa, katta guruh a’zolari esa bivosita munosabatda bo‘ladilar.

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

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

guruh a’zolari shaxsiy yoki umumiy ehtiyojlarini qondirishda bir-birlariga muxtojdir.

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

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

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

Kichik guruhning o‘zi ikkiga bo‘linadi:

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

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

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

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

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

Odatda har bir jamoada bir necha referent guruhlar uchrashi tabiiy. Rahbar bunday vaqtda ushbu guruhning salbiy yoki ijobiy mazmunga yo‘nalganini darhol ajratib olishi va shu asosda ularga nisbatan o‘z munosabatini bildirishi lozim. Ijobiy yo‘nalishga ega bo‘lgan referent guruhni qo‘llash bilan birga asta-sekin undagi a’zolar sonining ko‘payishi haqida g‘amxo‘rlik qilish kerak. Salbiy yo‘nalishdagi guruhga nisbatan tanlangan asosiy siyosat esa, ushbu guruh a’zolariga topshiriladigan vazifalar asnosida iloji boricha ularni bir-biridan uzoqlashtirishga qaratilgan bo‘lishi zarur.

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

Norasmiy guruhlar tasodifan paydo bo‘ladi va bu holat u yoki bu korxona ichida yuz berishi mumkin. Norasmiy guruh tashkil topishining manbaalari shu guruh a’zolariga xos umumiy manfaat va o‘zaro iliq munosabatlarning mavjudligida ko‘rinadi. Norasmiy guruh korxona rasmiy tizimidan mustaqilligi, o‘z oldiga qo‘ygan

maqsadining noaniqligi bilan ifodalanadi. Bunday guruhni ba'zan manfaatlar bo'yicha birlashish desa ham bo'ladi.

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

Tashkilot katta guruh sifatida

Tashkilot so'zi aniq maqsadga erishish yo'lida ma'lum tartibda mujassamlashgan jamoalar birligini anglatadi. Xodimlar tashkilot miqyosida o'zaro munosabatlar tizimini yaratadi. Favqulodda har qanday rasmiy tashkilot miqyosida turli norasmiy guruhlar mujassamlashadi. Bu norasmiy guruhlar tashkilotdagi umumiy muhitga, uning o'z maqsadi yo'lidagi tashabbusiga katta ta'sir ko'rsatishi mumkin. Rahbar norasmiy guruhlariga xos xususiyatlarni hisobga olishi orqali samarali guruhiy normalarni shakllantirishga va xodimlar faoliyatini guruh manfaati bilan uyg'unlashtirishga imkoniyat tug'iladi.

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

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

Guruhiy jarayonlar. Ijtimoiy psixologiya fani shaxsning jamoadagi o'rni, xulqi, guruhdagi shaxslararo munosabatlar natijasida paydo bo'ladigan psixologik jarayonlarni o'rganadi. Bu haqdagi bilim jamoani boshqarish uchun yangi imkoniyat yaratadi. Masalan, mehnat jamoasidagi ijobiy munosabatlarga asoslangan psixologik muhit xodimning ishchanligini 30% ga oshirishi mumkin. Va aksincha, jamoadagi munosabatlarning taranglashuvi, salbiy qarashlarning ustunligi, xodim mehnati samaradorligini pasaytiradi va ish sifatiga ham putur yetkazadi. Guruhiy jarayonlar, ularga xos qonunlarni bilish, hatto, guruh a'zosi xulqini o'zgartirish imkonini beradi.

Aniqlanishicha, inson o'ziga qaratilgan bevosita individual ta'sirdan ko'ra, guruh fikriga ko'proq e'tibor beradi.

Ijtimoiy nazorat. Odatda inson o'z xulqini o'zi xohlaganicha amalga oshiro olmaydi. U hohlasin-hohlamasin jamiyat tomonidan qo'yilgan ma'lum talablarga rioya etib yashashi shart. Har qanday inson ulg'ayishi davomida turli guruh va jamoalarga a'zo bo'lib boradi. Bu guruhlar esa nafaqat o'zining maqsadi, balki ichki qoidalar bilan ham bir-biridan farq qilib turadi. Demak, har qanday guruhda, u yoki bu ichki qoidalar, normalar majmuasi hukm suradi. Odatda, mehnat jamoalarida bu normalar rasmiy tan olingan va hatto yozma shaklda ham bayon etilgan. Ba'zi bir norasmiy guruhlarda esa «yozilmagan» lekin, nazardagi qoidalar hukm suradi. Xatti-harakatni cheklash borasidagi mavjud guruhiy qoidalar, normalar esa ijtimoiy nazoratning asosiy mohiyatini tashkil etadi. Jamoada o'rnatilgan cheklashlar asosida xatti-harakat yoki xulq andozasi shakllanadi. Bunday andozaning jamoada mavjudligi va uni qay tarzda ifodalanishi ko'p jihatdan amal qilish samaradorligini belgilaydi. Masalan, mehnat jamoasidagi xulq kodekslari qanchalik aniq va ravon bayon etilgan bo'lsa, xodimning unga rioya qilish ehtimoli shunchalik oshadi.

Guruh maqsadlari. Guruh maqsadlariga tezkor va unumli erishish, ushbu maqsadlarning guruh a'zolari tomonidan qabul qilinishiga bog'liq. Ma'muriyat tashkilot mohiyatini ifodalovchi tadbirlar ishlab chiqar ekan, ko'pincha xodimlar bu tadbirlar dolzarb va muhim muammolarni hal etishga qaratilganligidan, hattoki shubhalanmaydilar. Lekin, rahbarning bu sohadagi asosiy vazifalaridan biri – guruhiy tadbirlarni xodimlarning shaxsiy manfaatlari bilan muvofiqlashtirishdan iboratdir. Buning uchun u xodimlarni rag'batlantirish, motivatsiyalash shartlarini yaxshi bilishi lozim. Har bir xodimning oilaviy muhiti, yashash sharoiti va individual-psixologik xislatini hisobga olish ushbu yo'nalishdagi muvaffaqiyatni amalga oshirishdagi asosiy omildir.

Guruhiy normalar. Guruhiy norma – ayni jamoa a'zolari o'rtasidagi munosabatlarni ma'lum tartibga solib turuvchi yozilmagan, lekin, unga amal qilinishi lozim bo'lgan qoidadir. Guruhiy normalar ushbu jamoada nimani qilish mumkinu, nimani esa mumkin emas, nima yomonu, nima yaxshi kabi talablarni amalda qo'llaydi. Guruhiy normalar orqali har bir xodim o'zidan jamoa nimani kutayotganini, qanday ishni va qay tarzda bajarishi lozimligi haqida ma'lumot olib turadi.

Guruh rivojlanishi davomida undagi normalar o'zgarib borishi mumkin, va ta'kidlash joizki yangi, shuningdek, murakkab vaziyatlarda bu holat yorqin namoyon bo'ladi. Lekin, normalar hamma a'zolar tomonidan bir xil tushunilmaguncha va qabul qilinmaguncha jamoa faolligi sezilmaydi.

Tashkilot guruhi hayotida amal qiluvchi normalarni ikki turga bo'lish mumkin:

Rahbariyat tomonidan kiritilgan normalar;

Guruh tomonidan kiritilgan normalar.

Birinchi tur normalarining jamoa a'zolari tomonidan qabul qilinishi rahbar va xodimlar o'rtasida shakllangan munosabatlarga bog'liq. Bu munosabatlar iliq bo'lsa va rahbar jamoa tomonidan tan olinib, hurmat-e'tiborga ega bo'lsa, xodimlar rahbar tomonidan kiritilgan normalarga rioya qiladilar. Afsuski, hayotda buning aksini ham kuzatamiz.

Guruh tomonidan o'rnatilgan normalar ancha mustahkam bo'lib, xodimlar bu normalarni himoya qiladi va ularning amaldagi harakatini har qanday yo'l bilan ta'minlashga intiladilar. Shuning uchun rahbarning boshqaruv mahoratlaridan biri – o'zi taklif etmoqchi bo'lgan normalarni guruh tomonidan taklif etish shakliga erishishdir.

Guruh amal qiluvchi normalarning bir qator ijobiy ko'rinishi mavjud:

1. Guruhiy normalar u yoki bu jamoada xodimning o'zini qanday tutishi kerakligi haqida ma'lumot beradi, guruh tuzilmasining turli pog'onalaridagi xodimlar xulqiga aniqlik kiritadi, nimaga birlamchi e'tiborni qaratish kerakligi va qanday qadriyatlar jamoa uchun muhimligini bildirib turadi. Guruh ichki normalarini bilish uning hayotini tartibga solingan tarzda idrok etish imkonini yaratadi. Odatda ilg'or kompaniyalar negizida shunday me'yoriy xulq andozalari mavjud, va ular «Tashkiliy xulq kodekslari», «Xizmat muloqoti qoidalari» kabi majmualarda aks etgan.

2. Normalar guruhiy va individual xatti-harakatlarni o'zaro muvofiqlashtiradi. Guruhda qabul qilingan normalar yordamida biz har qanday vaziyatda jamoa hayotiga zid bo'lmagan to'g'ri yo'lni topa olamiz. Odatda tashkilotga yangi xodimning kelishi va moslashuv bosqichining to'laqonli o'tishi, uning guruh normalarini tez ilg'ab olishi va qabul qilishi orqali amalga oshadi. Rahbariyat bu jarayonning samarali va benuqson o'tishiga o'z hissasini qo'shishi mumkin. Bu tadbirga aloqador fikrlar kitobning «Xodimlar adaptatsiyasi» bo'limida batafsil bayon etilgan.

3. Xodimning guruhiy normalarni yaxshi bilishi va ularga rioya qilishi, unga ruhiy sokinlik, o'z kuchiga ishonch va jamoa bilan yakdillik hissinı bag'ishlaydi, o'z mehnatidan qoniqishi uchun asos bo'ladi.

Shu bilan birga guruhiy normalarning salbiy tomonini ham ko'rsatib o'tish zarur. Shuni yodda tutish kerakki, ko'p hollarda tashkilotda turli normalarni qadrllovchi ikki, yoki undan ortiq guruhlar paydo bo'lishi va ular orasida aynan normalar ustunligi yo'lida ziddiyatli munosabatlar kelib chiqishi kuzatiladi. Ba'zi paytlarda xodim u yoki bu normadan norozi bo'lishiga qaramay unga rioya qilishga majburligi qoniqmaslik va ruhiy zo'riqishni yuzaga keltiradi. Shu munosabat bilan tashkilotda rasman qabul qilinayotgan qonun-qoidalar iloji boricha xodimlar fikrini inobatga olish orqali turli ehtiyoj va manfaatlar bilan uyg'unlashtirilishi muhimdir. Ba'zan

jamoada biron-bir qoidaga bo'lgan e'tiroz, uni qabul qilish chog'ida xodimning fikri inobatga olinmaganligi tufayli ham sodir bo'lishi mumkin. Tashkilot hayotida uchraydigan «ichki tug'yon»ning asosiy mohiyati ana shundadir.

Umuman olganda guruhiy normalarga rioya qilishning ikki shaklini sharhlash mumkin. Birinchisi, faoliyatdagi, xatti-harakatlardagi muvofiqlik. Ish kiyimining bir xilligi, o'zaro va mijozlarga mulozamat, vaqt aniqligi, rahbariyat bilan rasmiy munosabat va umuman xulq kodeksiga rioya etish. Ikkinchi shakl ko'proq xodimning qadriyatlari tizimi, dunyoqarashi va e'tiqodi bilan bog'liq. Shu jihatdan olganda, hamfikir va hammaslak xodimlar tufayli mehnat muvaffaqiyati amalga oshadi, maqsad yo'lidagi urinishlari g'alaba qiladi.

Ming afsus, shaxsiy manfaat tufayli «yagona qolip» misolida fikrlash, voqelikka munosabat esa tashkilot rivojiga putur yetkazishi turgan gap.

Shu mazmunda mashhur IBM kompaniyasining vitse-prezidenti aytgan gaplarni eslash o'rinlidir: «Har bir kompaniya boshqaruvi o'z ichki tanqidchisiga muhtojdir va rahbariyatning ko'zi yog' bosmasligi, o'z ish shaklini yo'qotmasligi va xushomadlarga berilib ketmasligi uchun doimo o'z tanqidchisiga ega bo'lish kerak». Albatta, aytilgan beshafqat so'zlar har qanday rahbarga ham yoqishi qiyin. Ammo, rivojlanish yo'lini tanlagan rahbar yangilik tarafdori bo'lgan jamoa qiyofasidagi ijodiy kuchga muhtojdir. Bunga «IBM» va shunga o'xshash ilg'or kompaniyalar dalil bo'la oladi. Guruhiy normalarga har xil xodim har xil munosabatda bo'ladi. Ba'zi bir xodim bunday me'yordagi xulq shakllarini tez qabul qilsa, boshqalari uni qabul qilishlari uchun ma'lum vaqt va maxsus tadbirlarni joriy etishga to'g'ri keladi. Guruhiy normalarga berilish hodisasi psixologiya fanida konformlik deb ataladi va bu ibora alohida shaxs fikrining guruh a'zolari qarashlari bilan uyg'unlashishini anglatadi.

Konformlik hodisasida shaxs, o'zining javobini guruh a'zolari fikriga moslashtiradi. Aniqlanishicha, bir safar tajribada qatnashayotgan 25% ishtirokchilar o'zlarining birlamchi fikrlaridan shubhalanib, guruhning boshqa a'zolari ma'qul topgan javobni qabul qilganlar. Guruhning bunday ichki qonuniyatini anglash, jamoada konformlikka moyil va nomoyil shaxslarni ajrata olish rahbar uchun juda qo'l keladi.

Ahillik. Guruhiy ahillik jamoaning jipsligi, ichki qo'poruvchi nizolarning yo'qligi bilan ifodalanadi. Ahillik, guruhiy qarorni tez qabul qilishga, umumiy maqsad yo'lida guruh a'zolarining bir-birlarini qo'llab-quvvatlashiga, xodim jamoani o'z oilasiday qabul qilishiga asos bo'ladi. Guruh a'zolari o'rtasida ahillik yuzaga kelishi uchun quyidagi shart-sharoit zarur:

guruh va uning a'zolari atrofida gildarda iliq-issiq kayfiyat uyg'unishi;

guruh a'zolarining qadriyatlari, qarashlaridagi o'zaro moslik shakllanishi;

guruh oldidagi umumiy maqsad har bir a'zoning shaxsiy manfaatiga uyg'un bo'lishi;

ado etilayotgan ish yuzasidan o‘zaro aloqaning mavjudligi;

jamoada ishlashdan, shuningdek, guruhiiy faoliyatdan qoniqish;

qaror qabul qilishda barchaning ishtiroki va xodimlar manfaatiga yo‘nalgan boshqaruv uslubi;

barchaning manfaat va qiziqishlariga bir xil e‘tibor, jamoadagi ijtimoiy tenglik va adolat;

guruh miqdori (aniqlanishicha, guruh a‘zolari 7-12 kishi atrofida bo‘lganda o‘zaro ahillik yaxshiroq shakllanadi);

guruh hayotidagi an‘analari tashkilotga xos madaniyatning bir qismidir.

Rahbar ushbu sanab o‘tilgan shart-sharoitdan mavjudlarini rivojlantirish, qolganlarini esa shakllantirish orqali guruh a‘zolari o‘rtasidagi ahillikni kuchaytirishi mumkin. Biroq, hayotda shunday voqealar uchraydiki, ular beixtiyor guruh ichki rivojlanishiga ta’sir etadi. Masalan, tashkilot ichidagi ikki guruh o‘rtasida nizoli vaziyatning paydo bo‘lishi guruh ichidagi ahillik hissiyotini oshiradi. Lekin rahbar guruh ahilligini yaratishda ushbu omilni qo‘llashi shart emas. Bu usuldagi ahillik vaqtinchalik ko‘rinishga ega bo‘lib, «jang» tugagandan so‘ng o‘z ta’sirchanligini yo‘qotadi. Bunday ahillikdan so‘ng guruh ichida guruhchalar tashkil topish extimoli ham bor.

Jamoada ahillikni kuchaytirishdagi birlamchi tadbir guruh a‘zolarini tanlashda amalga oshirilishi mumkin. Umumiy qadriyatlarga, insonparvarlik xislatiga ega xodimlarning keyinchalik umumiy maqsad sari ixtiyoriy birlashishlari ehtimol. Guruh ahilligi va mehnat samaradorligi o‘rtasidagi bog‘liqlik ham bir oz bahstalaridir. Aniqlanishicha, agar guruh a‘zolari kundalik me‘yorida oshiqroq mehnat xajmini bajarishga intilishsa, jamoadagi ahillik unumdorlikni oshirishga ijobiy ta’sir etadi. Agar jamoada mehnat motivatsiyasi past bo‘lsa, baxtga qarshi, ahillik ish unumdorligini pasaytirishi mumkin.

Guruhiiy dinamika. Odatda har qanday guruh ichida shunday kuchlar mavjudki, ular jamoa faoliyati samaradorligiga ijobiy yoki salbiy ta’sir etadi. Mana shunday kuchlar yig‘indisi va uning ta’sirida guruh ichidagi muhitning o‘zgarib borishi, guruhiiy dinamika deb ataladi. Guruhiiy dinamikaga oid jarayonlarni eksperimental ravishda o‘rgangan psixolog Kurt Levin bo‘lib, uning fikriga ko‘ra, guruh o‘z amaliyoti davomida qator o‘zgarishlar va rivojlanish bosqichlarini boshdan kechiradi. Bu o‘zgarishlarni yuzaga keltiruvchi omillar esa guruh ichidagi turli jarayonlar va ularning mutanosib tarzidagi o‘zaro munosabatidir.

Guruhiiy dinamika guruh ichida yashayotgan kuchlarning o‘zaro ta’siri deb tushunilishi mumkin. Har qanday guruhda ikki asosiy kuch mavjud:

1) shu guruh oldiga qo'yilgan maqsad va 2) shu guruh a'zolarining ehtiyojlari. Har qanday guruhiiy dinamikaning asosida mana shu ikki omil o'rtasidagi o'zaro munosabat yotadi.

Guruhning maqsadi, mazkur guruh a'zolari ehtiyojiga mos kelmasligi ham mumkin. Aynan shu holat guruhiiy dinamikaning manbai hisoblanadi.

Guruhiiy dinamika faqat shu guruh ichidagi hodisalar bilan cheklanib qolmaydi. Guruhiiy dinamikaga ta'sir ko'rsatuvchi tashqi – ijtimoiy, iqtisodiy omillarni ham sanab o'tish joiz. Aslida bu omillar guruhiiy jarayonlarni, ya'ni muqarrar o'zgarishlarni sekinlashtirishi yoki tezlashtirishi mumkin. Bu omillarga qarshi tura olish ma'lum ma'noda guruh a'zolariga va tabiiyki, rahbarga bog'liq. Guruhiiy hodisa muqarrarligini anglash, unga ta'sir etuvchi omillarni bir-biridan farqlash, guruhiiy jarayonni kerakli yo'nalishda olib borish, ya'ni uni boshqarish imkoniyatini beradi.

Guruhiiy dinamika – guruh a'zolari o'rtasida o'zaro idrok, his-tuyg'u va muloqot jarayonining ma'lum tartibda rivojlanishidir. Rahbarning guruhiiy dinamikaga oid hodisalarni bilishi, ularni boshqarish va maqbul yo'lga yo'naltirish imkonini beradi. Natijada jamoa oldidagi vazifalar yanada samarali bajarilishiga qulaylik tug'diradi.

Quyida guruhiiy dinamika tashkil etuvchi asosiy hodisalarga to'xtalib o'tamiz. Bu ro'yxatdagi birlamchi tushuncha guruh maqsadi bo'lib, odatda har qanday jamoa faoliyati biron-bir maqsadga yo'naladi. Taniqli olim R. Shindler guruhdagi xodimlar mavqeidan kelib chiquvchi rollarni ifodalab, ularga quyidagicha izoh berib o'tadi:

Alfa – guruh yetakchisi, o'zgalarni faollikka va maqsad sari undaydi, ularga ishonch va qat'iylilik baxsh etadi.

Beta – guruhdagi ikkinchi shaxs – ekspert, ya'ni guruh baholovchisi, sovuqqon, mulohazali, alfaga nisbatan tadbirli, guruhga xos norma va qoidalar himoyachisi.

Gamma – passiv moslashuvchi, o'zini oshkora qilmaslikka urinadi. Bunday odamlar odatda to'rt toifaga bo'linadi: 1) alfaga sodiq va unga hamsoya shaxs; 2) loqayd xodim, bundaylar alfa uchun qulay kimsa; 3) o'z mavqeidan norozi, ammo bo'ysunishga majbur; 4) o'z fikriga ega, lekin rahbarga til tekizmasdan guruhdagi mavjud tartibni tanqid ostiga oluvchi shaxs.

Omega – guruh nafrati va noroziligi qaratilgan xodim.

R – muxolif, alfaga qarshi chiquvchi xodim

Odatda ushbu sanab o'tilgan rollarni deyarli har bir guruhda uchratish mumkin. Agar guruh a'zolari ko'pchilikni tashkil etmasa, ba'zida xodimning o'zi ham bir necha rolni ijro etishi mumkin, ammo oqibatda guruhda anchagina zo'riqish holati kuzatiladi.

Guruhning samarali faoliyati uchun zarur rollar tasnifi va ularni shakllantirish tadbirlari haqida «komandalar»ga bag'ishlangan bo'limda batafsil ma'lumot beramiz.

Guruh a'zolari o'z rollarini qanchalik sidqidildan bajarishlari, jamoadagi ijtimoiy nazoratga ham bog'liqdir. Ijtimoiy nazoratning samarasi va mezonlari ushbu guruhda qabul qilingan normalardan kelib chiqadi.

Guruhiy dinamika ta'rifini yaratuvchi tushunchalardan yana biri - jamoadagi liderlik hodisasidir. Ayni paytda liderlik ikki ma'noda talqin etiladi. Birinchidan, guruh tuzilmasidagi liderning holati va uning guruhiy jarayonlarga ta'siri bo'lsa, ikkinchidan, lider shaxsi, uning boshqaruv vazifalarini yechishdagi o'rni va tashkilot maqsadiga erishishda o'z bo'yniga oladigan mas'uliyatdir. Birinchi ma'no ko'proq guruhiy jarayonlarga qaratilgan bo'lsa, ikkinchisi umumpsixologik, shaxsga oid mazmunni kasb etadi.

Jamoa vazifalarining bajarilish muvaffaqiyati ko'p jihatdan, guruh a'zolarining o'zaro yakdilligiga, ahillik va birdamligiga bog'liq. Ushbu shart samarali faoliyat ko'rsatuvchi komandalarning xarakterini belgilaydi. Shu munosabat bilan rahbar jamoa a'zolarini o'zaro ahillikka, ularda sheriklik hissini uyg'otishga intilishi lozim. Guruhiy dinamikani ta'riflovchi jihatlardan yana biri, guruhning rivojlanish bosqichlaridan kelib chiqadi.

Guruhning rivojlanishi. Ijtimoiy psixologiya sohasidagi olimlardan B. Takman va M. Djensonlarning aniqlashlaricha, guruhlar o'z rivojlanishida beshta bosqichni bosib o'tadi: tashkil topish, nizo bosqichi, normalar shakllanishi bosqichi, faoliyat yuritish bosqichi va faoliyatni tugallash bosqichlari⁷. Har qanday guruh o'z faoliyati davomida ushbu sanab o'tilgan bosqichlardan o'tadi. Rahbarning bu jabhadagi asosiy vazifasi, guruhni iloji boricha «faoliyat yuritish» deb nomlangan yuksak bosqichga tezroq va samarali tarzda olib chiqishidir. Buning uchun rahbar har bir bosqichga xos belgilarni bilishi va ularni tezda payqab olishi lozim. quyida ushbu bosqichlarga batafsil to'xtalib o'tamiz.

Tashkil topish bosqichi. Guruh tashkil topishi paytida yangi a'zolar o'rtasida o'zaro munosabatlar tizimi o'rnatiladi va guruhdagi vaziyat o'rganiladi: guruhdagi ustuvor qadriyatlar, normalar va ustanovkalar aniqlanadi. Bu davrda o'zaro muloqot normalari shakllanadi. O'zaro hamkorlik tartiblarini aniqlash maqsadida xodimlar rahbar bilan tez-tez uchrashishga, o'z vazifa va mas'uliyatlariga aniqlik kiritishga ehtiyoj sezadilar.

Nizo bosqichi. Bu bosqichda har bir xodim jamoadagi o'z mavqeini tasdiqlashga intiladi, a'zolar o'rtasida o'zaro musobaqa va o'zaro himoya, kichik guruhlariga bo'linish va o'ziga sheriklar topish, g'oliblikka intilish kuzatiladi. Natijada, jamoda nizolar kelib chiqadi, rahbariyat tomonidan shakllantirilayotgan qadriyatlar va

⁷ Tucman B, Jensen M. Stage of Small Groups Development Revisited// Group and Organization Studies. Dublin, 1977

majburiyatlarga putur yetadi. Lekin, vaqt o'tishi bilan xodimlar bir-birlarini tushunib boradilar, o'zaro kelishuvga keladilar, jamoa umummaqsadlarga erishish yo'lida hamkorlik harakatlarini ishlab chiqa boshlaydi.

Normalar shakllanishi bosqichi. Bu bosqichda xodimlarning diqqat markazida mahsulot ishlab chiqarish, mavjud texnologiyalarni o'zlashtirish masalasi turadi. Rollar taqsimoti asosida o'zaro hamkorlik shartlari qabul qilinadi. Munosabatlar iliqlashadi va o'zaro ishonch, yordam uchun zamin yaratiladi. Jamoaga mansublik kayfiyati shakllana boshlaydi va guruh maqsad sari yo'nalishga imkon topadi.

Ijro bosqichi. Bu bosqichda guruh samarali faoliyat olib boradi, tizim tashkil topadi, o'zaro munosabatlar mustahkamlanadi, har bir xodimning mehnat imkoniyati, shuningdek, qobiliyati ayon bo'ladi. Jamoa umummaqsad yo'lida o'zaro yordam qo'lini cho'zadi va hamkorlik negizida faoliyat yuritadi. Shu tarzda guruh samarali funksional birikmaga aylanib boradi.

Tugallanish bosqichi. Bu guruh rivojlanishining yakuniy bosqichi bo'lib, loyiha ustida olib borilgan faoliyat tugaydi, guruhning malakali mutaxassislari tarqalishadi yoki yangi jamoa tashkil topadi.

Psixologlarning fikricha, agar jamoa biron bosqichdan uzil-kesil shakllanib o'tmagan bo'lsa, bu shakllanmaganlik jamoani doim bezovta qilib turadi. Guruhning samarali faoliyati ko'p jihatdan mazkur bosqichlarda amalga oshishi lozim bo'lgan guruhiy dinamikaga oid vazifalarning qanchalik to'la-to'kis ado etilganligiga bog'liq.

Guruh boshqaruv imkoniyati sifatida

Rahbar o'z faoliyatida xodimlarni tashkilot maqsadi sari yo'llar ekan, u turli uslub va imkoniyatlardan foydalanadi. Shunday imkoniyatlardan biri, mehnat jamoasidir. Xo'sh, rahbar guruh imkoniyatlaridan qanday foydalanishi mumkin? Bu borada tadqiqotchilar uchta asosiy yo'nalishni tavsiya etadilar: 1) jamoa ta'sirida xodimni bo'ysundirishga undash; 2) jamoani jalb etish orqali guruhiy qaror qabul qilish; 3) jamoada raqobat va hamkorlikni tashkil etish. Mana shu uch yo'nalish rahbarlikni yanada samarali olib borish omillaridandir. Yuqorida sanab o'tilgan yo'nalishlardan qaror qabul qilishga oid fikrlar alohida bo'limda bayon etiladi.

Quyida ta'kidlangan ikki uslub haqida to'xtalib o'tamiz. *Bo'ysundirish.* Ko'pchilik rahbarlar xodimni tashkilot maqsad va manfaatlariga bo'ysundirishga, jamoadagi munosabatlarni takomillashtirish orqali erishadilar. Bunda rahbar odatda iltimos, tushuntirish, maslahat, buyruq kabi uslublardan foydalanadi. Lekin, xodimni bo'ysundirishning eng samarali uslublaridan biri, guruh yordamidan foydalanishdir. Xo'sh, bunday natijaga jamoa yordamida qanday erishiladi? Har qanday jamoada guruhiy normalar mavjud bo'lib, ular guruh a'zosining xulqini umumiy manfaatlar bilan uyg'unlashtirib turadi va maqsadga erishish borasida ishonch uyg'otadi. Guruh har bir xodimni boshqalar singari fikrlashga, his etishga va harakat qilishga undovchi

kuchga ega (hatto, shunday deyish ham mumkinki, xodim o'z shaxsiy manfaatlaridan voz kechib jamoa maqsadiga bo'ysunadi). Xodimning bo'ysunish darajasi mavjud vaziyatga va uning shaxsiy xislatiga bog'liq.

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

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

Hamkorlik va raqobat. Xodim jamoada ishlar ekan, ko'p hollarda o'z xatti-harakatini boshqalar bilan muvofiqlashtirib boradi va bu jarayon raqobat yoki hamkorlik tarzida o'tadi. Hamkorlik va raqobat qarama-qarshi shakl kasb etib, mahsulot ko'rsatkichlarida qisman yaqin kelsalar-da, xodimning o'z ishidan qoniqishi va mahsulotning sifatida farq yuzaga keladi. Hamkorlik xodimda, o'z ishidan ko'proq qoniqish hissini uyg'otadi, guruh oldidagi vazifani hal qilishda unga sidqidillik baxsh etadi.

Agar, mehnat yakka tartibda bajarilsa, bir xodimning faoliyati boshqalarga bog'liq bo'lmasa, u holda raqobatga asoslangan munosabatning salbiy oqibatlari kamroq kuzatiladi. Ammo, jamoa bir mahsulot ustida guruhiy tarzda faoliyat yuritisa, bir xodimning ishlash me'yori va mehnat sifati, umumiy mahsulotda o'z aksini topsa, bunda hamkorlik munosabatlarini o'rnatish zarur. Raqobat vaziyatida esa bir jamoada ishlayotgan xodimlar orasida kim o'zarlikdan kelib chiquvchi turli g'irromlik va yolg'on kabi salbiy hodisalar ko'zga tashlanadi. Xodimda o'z ishidan qoniqmaslik va jamoaga begonalik hissi uyg'onadi. Masalan, tajriba tariqasida bir jamoaning mehnat faoliyati, boshqasi bilan taqqoslangan va ish unumdorligini oshirish kerak deyilgan bo'lsa, ikkinchi jamoada esa, ish unumdorligi ichki raqobat orqali amalga oshirilgan va xodimlar o'rtasida musobaqa uyushtirilgan. Natijada, birinchi guruhda mehnat

unumdorligi ko‘proq bo‘lgan va ishdan qoniqish hissi ham, ikkinchi jamoaga nisbatan afzalligi aniqlangan.

Tashkilotda komandalar.

Komanda tushunchasi. Guruh rivojlanishining yuqori bosqichi jamoaning uyushganligi, a‘zolari o‘rtasida o‘zaro tushunish va hamkorlik darajasining oshishi bilan ifodalanadi. Jamoa tashkilot bo‘lagi sifatida umumiy maqsadlarni qabul qiladi va maqsadga qaratilgan vazifalarni bajarish mas‘uliyatini oladi. Mehnat jamoasining bunday uyushgan va maqsadga intiluvchan shakli menejment fanida komanda, deb nomlanadi. Bu ibora ijrochi xodimlar uyushmasiga va ma‘muriy-boshqaruv tizimi vakillaridan iborat guruhga nisbatan qo‘llaniladi.

Komanda oddiy guruh va jamoadan farq qiluvchi, o‘z mavqe va imkoniyatiga ega. Shuningdek, guruh taraqqiyotining yuksak pog‘onasida turuvchi va yuklatilgan mas‘uliyatni chuqur his etuvchi hamfikir xodimlar majmuasidir.

Komanda o‘z tashabbusi va faolligi bilan tashkilotning boshqa xodimlarini ham umumiy maqsad sari undaydi. Komanda sharoitida bajarilayotgan mehnatga munosabat, vazifalarni amalga oshirish tartibi va hatto jamoaning tashkiliy tuzilmasi ham tubdan o‘zgaradi. Bunday jamoada xodimlar o‘rtasida hamjihatlikka asoslangan o‘zaro bog‘liqlik, ishonch va yakdillik namoyon bo‘ladi. Komanda a‘zolarining bir tan va bir jonligi, ularning mehnat samarasini oshiruvchi asosiy omildir. Miqdoriy yondoshuv nuqtai nazaridan komanda sharoitida jamoa samaradorligi $2+2=4$ o‘rniga $2+2=5$ yoki undan ortiq ko‘rsatkichga teng bo‘ladi. Chunki, jamoa yaxlit organizm sifatida uni tashkil etuvchi qismlarining oddiy yig‘indisidan ko‘ra ko‘proq kuchga ega. Bunday natija hamkorlik munosabatlari sharoitidagi sinergetik effekt deb ataluvchi psixologik fenomen asosida sodir bo‘ladi. Ta‘riflanishicha, sinergetik effekt – guruhdagi ijobiy munosabatlar natijasida jamoa faoliyati samaradorligining geometrik progressiya tarzida o‘sishidir.

Komandaning o‘ziga xosligi. Hozirgacha, biron-bir maqsad yo‘lida tashkil etilgan jamoaga nisbatan komanda so‘zini ishlatish oddiy holga aylangan. Bu ibora biron mehnat faoliyatida ishtirok etayotgan xodimlar guruhi, biron loyiha ustida ishlayotgan mutaxassislar yoki har qanday sport jamoasiga nisbatan ham qo‘llanilib keladi. Lekin, psixologik nuqtai nazardan komanda, bu - guruh ichki munosabatlari shakllanganligining yuksak bosqichidir.

Komanda ta‘rifida yana ikki jihatni ko‘rish muhim. Birinchidan, yuqorida bir necha bor ta‘kidlaganimizdek, komanda yuksak ma‘naviyat va axloqiy muhit shakllangan jamoadir. Bu yerda xodimlar orasida o‘zaro yordam, qo‘llab-quvvatlash va umumiy maqsad sari intilish yo‘lida yuqori mas‘uliyat hissi mavjud. Ikkinchidan, komandaga xos asosiy xususiyat - bajarilayotgan bir butun faoliyatning guruh a‘zolari tomonidan alohida bo‘laklarga ajratilishidir. Shunday mehnat turlari borki, ularni individual

tarzda bajarish afzalroq, aks holda mehnat unumdorligi pasayishi mumkin. Ammo, har qanday jamoa o'z tabiati bo'yicha komandaga xos g'oyaviy mazmunga ega bo'lsa, ayni muddaodir.

Mehnat jamoasining komanda tartibida ishlash zaruriyatini aniqlash maqsadida, uning uch pog'onali rivojlanish modelidan foydalangan ma'qul. Bu modelga binoan, A pog'onadagi ahil jamoada bajarilayotgan mehnat har bir xodim tomonidan alohida ado etiladi. V pog'onaga xos jamoa esa komanda, deb ataladi va bunday jamoa faoliyati xodimlarning hamjihatlikdagi ishtirokini va o'zaro hamkorlikda harakatini talab qiladi. S – pog'ona esa samarali tashkiliy kompleks, deb ataladi va tashkilot o'z maqsadiga erishish uchun bir necha komandalarning hamjihat ishlashini talab etadi. Zero, shunday xulosaga kelish mumkinki, haqiqiy komanda atamasiga mos mehnat jamoasi, ham psixologik jihatdan, ham mehnat tartibi jihatidan ma'lum talablarga javob bera olishi lozim. Mehnat tartibiga ko'ra komanda sifatida turib, faoliyat yurituvchi jamoalar, albatta, uning psixologik xususiyatiga ham ega bo'lishlari kerak. Muayyan komandaning psixologik xususiyati deganda, ushbu jamoa a'zolari o'rtasidagi yuksak rivojlangan o'zaro munosabatlar tizimi nazarda tutiladi.

Boshqa mehnat jamoalaridan komanda o'zining mazmuni bilan farq qilib turadi. Komandani oddiy mehnat jamoalaridan ajratib turuvchi belgilar quyida bayon etiladi:

guruh a'zolari biron g'oyani umumiy deb biladilar va yagona maqsadni tan oladilar;

har bir mehnat funksiyasining o'z aniq egasi bor;

guruh lideri yoki rahbarning asosiy vazifasi qisqa muddatli yig'inlar o'tkazish;

har bir xodim qo'yilgan vazifaga mas'uliyat his etadi;

- xodimlar orasidagi ahillik yuksak darajaga ko'tariladi;
- guruhning har bir xodimi, o'z kasbining ustasi va jamoada ishchanlik muhiti barqaror;
- komandaning har bir a'zosi, unga yetakchi bo'lish imkoniyatiga ega, bu degan so'z situativ liderlikdir;
- rasmiy rahbar o'z xodimiga liderlik imkoniyatini beradi va qabul qilingan qarorni tezda ijro etishga guruhni undaydi.

Komandaning faoliyati. Psixologlar U. Kritchli va D. Keysi fikricha, komandani tashkil etish zarurati bajarilayotgan vazifa xususiyatiga bog'liq. Bu ikki olim uch toifa vazifani quyidagicha sharhlaydi:

- oddiy vazifalar;
- qisman murakkab bulsa ham, lekin odatdagi vazifalar;
- hamma a'zolar uchun ahamiyatli, murakkab muammolarga va noaniqliklarga ega vazifalar.

Ta'kidlanishicha, birinchi toifa vazifani bajarish uchun xodimlarga ayrim ijtimoiy ko'nikmalar yetarli bo'lib, faoliyat yakka tarzda olib borilganda, mehnat ancha unumli o'tadi. Ikkinchi toifa vazifani bajarishda esa xodimlar qisman o'zaro

muloqotga kirishadilar, masala yuzasidan umumiy tarzda ma'lumot va g'oyalar bilan cheklanadilar. Muzokaralar olib borish va faoliyatni muvofiqlashtirish bo'yicha asosiy bilimlar bunday vazifani bajarish uchun kifoya. Nihoyat, uchinchi toifaga, guruh vazifani bajarish uchun yuksak darajada tashkil topgan muloqot ko'nikmalari, muzokara olib borish mahorati, o'z gani yaxshi tushunish va hamjihatlikka moyillik talab etiladi.

Komanda tashkil etish zarurati aniqlangandan so'ng, uni shakllantirish bo'yicha tadbirlarni amalga oshirish lozim. Buning uchun quyidagilarni bajarish kerak:

1. Komandaning mohiyatini va qo'llanish ko'lamini aniqlash.
2. Uning vazifalarini ifodalash.
3. Vazifalar qo'yish.
4. Komandaning birlamchi vazifasini belgilash.
5. Guruh normalar ishlab chiqish.

Komandaning yuksakligini ifodalovchi eng asosiy sifat, bu - jamoa a'zolari tomonidan qabul qilingan missiyadir. Avvalgi bo'limlarda ta'kidlab o'tilganidek, *missiya* – bu oliy maqsad bo'lib, jamoa uni yuksak qadriyat darajasiga ko'taradi va butun hayotini shu maqsadga yo'naltiradi. Missiyaning jamoa a'zolari tomonidan anglangan tarzda qabul qilinishi, komanda faoliyatining asosiy negizidir. Komanda missiyasi jamoa a'zolarida yagona qarashning shakllanishiga, va faoliyatni bir maqsadga yo'naltirishga xizmat qiladi.

Missiya mazmuni «ushbu jamoa nima uchun yashab, qanday faoliyat ko'rsatayapti?» degan savolga javob bo'ladi.

Komandani guruh sifatida ta'riflovchi tushunchalardan yana biri - maqsaddir. *Maqsad* bu – komanda o'z missiyasini amalga oshirishda qanday natijaga erishishi haqidagi tasavvurdir. Maqsadga erishish uchun aniq vaqt ajratiladi. Masalan, 1 yoki 5 yil. Maqsad komanda nima qilishi kerakligini ifodalaydi va navbatdagi vazifalarni belgilab beradi.

Vazifa – maqsadga erishish yo'lidagi amaliy harakatdir. Vazifani aniqlash va taqsimlash chog'ida foiz, vaqt oralig'i, nisbat kabi o'lchamlardan foydalangan holda kim, nimani, qachon, qanday va qaerda bajarishi belgilab olinadi. Vazifani aniqlash komanda oldiga kerakli resurslarni topish zaruratini ham qo'yadi.

Vazifa esa, o'z navbatida, jamoa maqsadga qay tarzda erishishi mumkinligi va komanda a'zolari orasidagi rollar taqsimotini belgilaydi.

Komandadagi rollar, guruh maqsadga erishishidagi yondoshuvga aniqlik kiritadi.

Guruh normalar va komanda boshqaruvi. Komanda boshqaruvi deganda ayni paytda komanda o'z vazifasini bajarishida guruh a'zolari o'rtasidagi o'zaro munosabatlarda qanday qoida va normalarga tayanishi nazarda tutiladi.

Har qanday komandada guruh jarayonlarni to'g'ri tashkil etishga asos bo'luvchi va xodimlar o'rtasidagi hamkorlik faoliyatiga ko'mak beruvchi normalar bo'lishi lozim.

Komanda sharoitida ishlayotgan jamoalar yanada shakllanib borishining asosiy sharti, guruh a'zolarining o'z mehnatidan qoniqishidir. Agar jamoa o'z vazifasini miqdor va sifat jihatidan bajarsa, guruh a'zolari o'rtasida hurmat va shaxsiy ehtiyojlarni qondirish nazarda tutilsa, guruh komanda sifatida samarali ishlayapti,

deyish mumkin. Biroq, agar jamoa o'z vazifasini bajarolmasa yoki sust bajarsa, xodimlar inoq bo'lishmasa va salbiy hissiyot ustunlik qilsa, guruh komanda sifatida samarasiz ishlayapti, deyiladi.

Amerikalik ruhshunos R. Leykart o'z tadqiqotlari asosida samarali faoliyat ko'rsatuvchi komandaga xos 24 tavsifni belgilab o'tadi. Bu ko'rsatkichlarda ilg'or jamoa faoliyati, guruh ichidagi dinamik jarayonlar qayd etiladi. Demak, samarali komanda bu:

1. Guruh a'zolari barcha turdagi rol va funksiyalarni bajara olish ko'nikmasiga ega. Guruhdagi zarur munosabatlarni shakllantirish uchun har bir xodim ham, rahbar ham ijrochi sifatida ishtirok etishi mumkin.

2. Guruh uzoq vaqt davomida faoliyat ko'rsatadi va bu vaqt mobaynida jamoa a'zolari o'rtasida sokin va ishchan munosabatlar shakllanadi.

3. Guruh muhiti, uning a'zolari uchun yoqimli, har bir a'zo o'zaro ijobiy munosabatda bo'ladi

4. Guruh a'zolari jamoa hayotini sir saqlashadi va yuksak o'zaro ishonchda bo'ladilar.

5. Mavjud qadriyat va maqsad, guruh ahilligini ta'minlaydi. Guruh a'zolari ushbu qadriyatlarni yanada takomillashtirib, rivojlantirib boradilar.

6. Xodimlar o'zaro bog'liq funksiyalarni bajarganliklari uchun qadriyat va maqsadlar o'zaro uyg'unlashadi.

7. Guruh uchun muhim qadriyatni, uning a'zolari qabul qilishga moyil bo'ladi.

8. Guruh a'zolari, guruh qadriyatlarini ardoqlaydi va uni amalga oshirishga intiladi. Guruhning har bir a'zosi, jamoa asosiy maqsadiga erishishi uchun bor kuch va g'ayratini sarflaydi va boshqalardan ham aynan shunday munosabatni kutadi.

9. Har qanday o'zaro munosabatlar, qaror qabul qilish, muammolarni hal etish xayrixohlik muhitida o'tadi. Masala yuzasidan fikrlar, baho va tanqid ko'mak maqsadida beriladi. O'zaro yordamlashish chog'ida muayyan hurmat muhiti yaraladi.

10. Rahbar guruhdagi muhitni amaldagi tamoyillar asosida idrok etadi. Shuning uchun ham yuksak shakllangan komandalarda raqobat emas, balki hamkorlik kayfiyati hukm suradi.

11. Guruh o'zining har bir a'zosiga, qobiliyat va imkoniyatlarini rivojlantirishiga yordam ko'rsatadi.

12. Har bir guruh a'zosi guruh maqsadlarini ixtiyoriy ravishda va ochiq holda qabul qiladi, jamoa unga maqbul shart-sharoitlar yaratib berishiga umid qiladi.

13. Guruh rahbari va uning a'zolari ishonadiki, har bir xodim o'z maqsadiga erisha oladi. Bunday kayfiyatda xodimning ichki kuch va imkoniyatlari maqsad sari yo'naladi.

14. Kezi kelganda guruh a'zolari, hamkasbiga manfaati yo'lida yordam ko'rsatadi. O'zaro yordam, yuksak darajada shakllangan komanda ko'rsatkichidir.

15. Yuksak darajadagi komanda, guruhda ijodiy muhit yaratadi.

16. Guruh konstruktiv tarzda itoat etish qoidasini qabul qiladi, undan qachon va qanday maqsadda foydalanishni biladi.

17. Guruh a'zolari o'zaro samimiy va ochiq tarzda ma'lumot almashishga qodir bo'lib, jamoa qadriyatiga tegishli ma'lumotlar bilan bajonidil o'rtoqlashadilar.

18. Guruh o'z maqsadiga erishish yo'lida kommunikatsiya tizimidan to'la-to'kis foydalanadi.

19. Guruhdagi har bir xodim, muammoga taalluqli har qanday ma'lumotga qiziqib qaraydi.

20. Yuksak samaradorlik ko'rsatkichiga ega guruhda a'zolarining o'zaro ta'sir motivatsiyasi ham kuchli bo'ladi.

21. Yuksak samarali komandadagi guruhij jarayon, rahbarga ham kuchli ta'sir o'tkazadi.

22. Guruh a'zolari bir-birlarining faoliyatiga, ta'sir qilish qobiliyatiga ega bo'lgani uchun guruh, har qanday sharoitga tez moslashadi.

23. Yuksak samarali jamoalarda qaror qabul qilinarkan, xodimlar sodir bo'ladigan yangi vaziyatga ishonch bilan qaraydilar va o'zlarini xavfsiz his etadilar. Chunki, har bir xodim jamoa tamoyili va maqsadining aniqligi tufayli o'z manfaatini ham himoyalangan, deb his etadi.

24. Yuksak samarali jamoada saylash va saylanish tamoyillari amal qiladi.

Komanda tabiatini ta'riflashda psixologik xususiyatlarga e'tibor berish, namunali jamoalar shakllanishidagi tadbirlarni amalga oshirish uchun juda muhimdir. Komandaga xos bunday guruhij psixologik xususiyatlar, jamoa normalari, deb qabul qilinishi mumkin va ularga quyidagilar kiradi:¹

1. G'oya va hissiyotning samimiyligi.
2. Ochiq-oydinlik.
3. Tajribaga suyanish.
4. O'zgalar fikr va hissiyotining samimiyligiga ko'maklashish.
5. O'zgalarning ochiq va samimiy bo'lishiga yordamlashish.
6. O'zgalarning tajriba va sinovlariga yordam berish.
7. O'ziga xos, individual xususiyatni namoyon etar olish.
8. Muhokama va mulohaza.
9. Guruh manfaatiga qiziqish bilan qarash.
10. Ichki mas'uliyat.

Ushbu normalarning jamoa hayotida ustuvorligi uchun xodimlar psixologik jihatdan yetuk, teran va ruhiy sog'lom bo'lishlari lozim. Bunday ko'rsatkichlarga ega muhitni shakllantirish orqali hamjihatlikka suyang'an komanda yaralishi mumkin.

Komanda ta'rifiga rol tushunchasida yondoshuv. Ijtimoiy psixolog M. Belbin komanda samaradorligini xodimlar tarkibidan keltirib chiqaradi. Uning ta'kidlashicha, jamoaning samarasi, undagi xodimlar orasida to'qqizta rolga oid vazifaning taqsimlanishi bilan bog'liq. Komanda a'zolari orasidagi taqsimot quyidagicha ifodalangan.

M. Belbin yuqorida ta'kidlangan to'qqiz rolga ega komanda, har qanday vazifa ustida samarali faoliyat olib bora oladi, degan xulosaga keladi. Shuningdek, ushbu rollar vazifa mazmuniga muvofiq kelishi kerak. Ba'zi hollarda guruhdagi xodimlar kamchilik bo'lganda, ayrim xodim bir necha rolni ijro etishi tavsiya qilinadi. Demak, ushbu yondoshuvda guruh tarkibi markaziy o'ringa chiqadi va komanda muvaffaqiyati, aynan shu omil orqali belgilanadi.

¹ Argyris C. Strategy, Change, and Defensive Routines.-Boston.: Pitman, 1985

Bu yondoshuvda komandaning faqatgina funksional jihatlari nazarda tutilgan, unga xos mazmuniy, g'oyaviy jihat esa nazardan chetda qoladi. O'ylashimizcha, guruh a'zolarining o'zaro yordamga tayyorligi va bunday xohishning mavjudligi, xodimlar o'rtasida hamkorlik, kezi kelganda bir-biri bilan o'rin almasha olish imkoniyati va qobiliyati muhim mazmun kasb etadi.

Komanda shakllanishining shart-sharoitlari. Samarali komanda namunali boshqaruv sub'ekti sifatida ishtirok etar ekan, uning xususiyatlarini bilish, rahbariyat oldida qator yangi imkoniyatlar ochadi.

Bunday xususiyatlarni o'zlashtirgan rahbar, ilg'or komandaga xos namunani boshqa jamoaga tatbiq etish shart-sharoitini yaratadi. Ushbu tadbirni quyidagi tartibda amalga oshirish mumkin:

1. Guruhning birlamchi holatini va uning samarali ishlashiga ta'sir etuvchi omillarni aniqlash.
2. Qaysi omil samaradorlikka salbiy ta'sir etishini ko'rib chiqish
3. Guruh faoliyatining yanada samarali bo'lishi uchun qanday tadbirlarni amalga oshirishni hal etish.

Guruhni tizim sifatida tasavvur etarkanmiz, uning har bir tarkibiy qismi, guruh ichidagi boshqa qismlar bilan o'zaro bog'liq ekanligini ko'ramiz. Guruh tabiatiga bunday yondoshuv qolgan qismlarda ham ma'lum o'zgarish yuz berishini taqozo etadi.

Shu munosabat bilan tizim qismlarini o'zaro muvofiqlashtirish bo'yicha ma'lum tadbirlarni amalga oshirish lozim. Bunday qarashda e'tirof etilgan holatlardan biri – guruxdagi birlik, xodimlar oddiy yig'indisidan ko'ra katta kuchga ega ekanini tasdiqlaydi. Shuning uchun xodimlar o'rtasidagi aloqa, mavjud kommunikatsiya imkoniyatini hamisha nazarda tutish lozim.

Komanda turlari. Komanda turkumiga kiruvchi asosiy jamoalardan biri - boshqaruv komandasidir. Muhim o'zgarish va islohotlar arafasida tashkilot qaror qabul qilish, qarorni ijro etish tadbirlari mukammalligiga erishishi kerak. Shu bois, bir necha mohir mutaxassislardan iborat boshqaruv komandasi qabul qilinayotgan qaror mukammalligini ta'minlovchi asosiy kuch hisoblanadi. Boshqaruv komandalari bir necha toifa ko'rinishida bo'lishi mumkin.

1. *Strategik komanda*. Bunday komandalar kelajakka yo'nalgan maqsad va vazifalarni belgilash uchun tashkil etiladi. Mazkur komanda rahbar, uning muovnlari, yordamchilari va tashkilotdagi malakali mutaxassislardan iborat bo'ladi. Bundan tashqari komandaga ekspert sifatida chetdan mutaxassislar ham taklif etilishi mumkin. Bunday komandalar muhim tadbir yoki korxona kelajagini rejalashtirish bo'yicha tashkillashtiriladi.

2. *Funksional komanda* - tashkilot ishlab chiqqan strategik reja asosida tezkor vazifalarni amalga oshirish uchun tanlangan mutaxassislardan iborat.

3. *Kross-funksional komanda* – ma'lum reja va loyihalarni amalga oshirish maqsadida tuzilgan qisqa muddatli guruh. Bunday guruhga bo'lim rahbari va malakali mutaxassislar kiradi. Navbatdagi loyihani bajarish asosiy faoliyatga nisbatan ikkilamchi bo'lgani uchun ushbu komandalar vaqtinchalik xarakterga ega.

Komanda tarzida ishlash ma'muriy boshqaruv faoliyatida borgan sari keng qo'llanilmoqda. Ammo, yuqorida aytganimizdek, komanda uslubini vazifa shartlari taqozo qilsagina qo'llash unumli natijalarga olib keladi.

Komanda shakllanishi. Odatda, u yoki bu vazifani bajarish maqsadida tuzilgan jamoa, o'zining yuksak ko'rsatkichi bo'lmish komanda darajasigacha rivojlanishi mumkin. Yuqorida aytganimizdek, komanda iborasiga psixologik talqin berilganda, uning ichki muhiti, a'zolar o'rtasida munosabatning rivojlanganligi tushuniladi.

Binobarin, komanda shakllanishi davomida guruh bir necha bosqichlardan o'tadi va har bir bosqich o'ziga xos belgini ifodalaydi. 3.4.2. rasmda komanda shakllanishidagi bosqichlar ko'rsatib o'tiladi.

1. Ishchi guruhi - Mehnat jamoasi: $1+1=2$

Oddiy ishchi guruhi o'z a'zolari yig'indisi shaklida ifodalangan natijaga erishadi. Guruh a'zolari umumiy ma'lumotdan foydalanadilar, fikr va tajriba almashadilar, guruhning har bir a'zosi o'zi bajarayotgan ish uchun mas'ul bo'ladi, ammo, boshqalar bilan o'z harakatini muvofiqlashtirmaydi.

2. Ilk komanda: $1+1=2$

Bu, jamoaning komandaga aylanishidagi birinchi bosqichdir. Asosiy shartlar sifatida quyidagilar namoyon bo'ladi: a'zolar soni (6-12), aniq maqsad va vazifalarning mavjudligi, ularga erishishda birgalikdagi yondoshuv.

Ilk komanda zarurat tufayli tuziladi yoki imkoniyat yuzasidan tashkil topadi, ammo bunday jamoada komandaga xos munosabatlar shakllanmaydi, yagona maqsadni rivojlantirishga urg'u berilmaydi. Bunday guruh o'zini komanda deb atasada, faoliyati sustligi bilan ifodalanadi.

3. Haqiqiy komanda – Guruh ahilligi hisobiga $1+1=2$ emas, $1+1=3$ ga teng bo'lishi mumkin.

Guruh rivojlanishi davomida, uning a'zolari samimiy, ochiq va qat'iy bo'lib boradilar, o'zaro yordam asosiy mezonga aylanadi, faoliyat samaradorligi oshadi. Ushbu guruhdagi o'zaro munosabat boshqa jamoa va tashkilot uchun o'rnak bo'ladi.

4. Yuksak darajada tashkil topgan komanda: $1+1+1=9$ ga teng.

Bu darajadagi komanda atrofdagilarga kuchli ta'sir o'tkazadi. Bunday komandaga xos xususiyatlar:

- yuksak rivojlangan o'zaro hamjihatlik munosabatlari guruhda mas'ullikning taqsimlanishi va o'zaro rol rotatsiyasi, ya'ni almashuvi;
- yuksak darajadagi kuch-quvvatga ega bo'lish. Shu guruhga xos qoida va normalar;
- sheriklarining muvaffaqiyati va komillikka erishishida g'amxo'rlik ko'rsatish.

Yuksak rivojlangan komandaga xos xususiyatlar haqida Boldvell quyidagi ko'rsatkichlarni sanab o'tadi:

- bajarilayotgan faoliyatga e'tiborni kuchaytiruvchi umumiy qarashning mavjudligi;

- qat'iy vaqt doirasida faoliyat yuritish qobiliyati;

- yuksak darajada muloqot olib borish malakasi;

- «qulaylik doirasidan» tashqarida ham faoliyat yuritish, ya'ni noqulay sharoitda ham odatdagiday ishlay olish;

- ish sifatini muntazam tekshirib borish, faoliyatga barchaning jalb etilishini va maqsadga erishish yo'llarini mustaqil tarzda ishlab chiqish qobiliyati, erishilgan muvaffaqiyatni birgalikda nishonlash.

Shu tartibda bayon etilgan ta'riflar komandaning shakllanish va mustahkamlanish bosqichlari haqida qisqacha ma'lumot beradi.

Nazorat savollari:

1. Guruhlar psixologiyasi nimalardan iborat?
2. Guruh tushunchasi ta'riflang.
3. Tashkilot katta guruh sifatidaligini izohlang.
4. Guruh boshqaruv imkoniyati ta'riflang.
5. Tashkilotda komandalar tahlili qanday amalga oshiriladi.
6. Guruhiy normalar va komanda boshqaruvini aytib bering?

3-SEMINAR-TRENING MASHG'ULOTI

3-mavzu:BOSHQARUV QARORLARINI QABUL QILISH

Reja:

- 1.Boshqaruv qarorlarni qabul qilish. Boshqaruvda liderlik va rahbarlik uslublari. Menejer modeli.
- 2.Boshqaruv strategiyasi. Rahbarning tashkilotni strategik ko'ra bilishi va zimmasidagi vazifasini shakllantirishi. Strategiyani joriy etish va amalga oshirish
- 3.Boshqaruv usullari. Boshqaruv uslublarning psixologik xususiyatlari.
- 4.Rahbarlik muloqoti va uning bosqichlari.

Tayanch iboralar: qaror, boshqaruv qarori, menejment, guruh, jamoa, sotsiometriya, menejer, liderlik, avtoritar.

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

Qaror qabul qilish.

Qarorni bajarish uchun uni topshiriq sifatida yo'llash.

Xodimlarni ijroga undovchi sharoitni yaratish.

Nazoratni amalga oshirish.

Odatda tashkilot rahbari tomonidan qabul qilinuvchi qarorlar turlicha bo'lib, ularning yakkahokimlik, kollegial va jamoaviy turlarini farqlash mumkin.

Kollegial tarzda qaror qabul qilish, muammoni mutaxassislar bilan muhokama etish natijasida, taklif etilgan g'oyalar ichida eng maqbulini rahbar tomonidan qabul qilinishida ifodalandi. Bu qarorning natijasi va amalga oshirish mas'uliyatini ham rahbar o'z bo'yniga oladi. Jamoaviy qaror qabul qilishda esa qaror umumiy muhokama va ovoz berish orqali guruh a'zolari tomonidan qabul qilinadi, uning natijasiga mas'ul bo'lib butun jamoa hisoblanadi.

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

- 1.Jadval. Qaror qabul qilish darajalari.

Qaror shakli	Zarur malakalar
Birinchi daraja:	Yo'riqnoma va qoidalarga so'zsiz amal qilish, vaziyatni

Odatiy, kundalik	to'g'ri baholash. Nazoratni tashkil etish.
Ikkinchi daraja: Tanlovga asoslangan	Maqsadlarni o'rnatish. Rejalashtirish. Ma'lumotlarni tahlil etish
Uchinchi daraja: Moslashuvchan	Muammoni identifikatsiyalash. Muammoni tizimli ravishda yechish. Ishchi guruhlarini tashkil etish. Mavjud xavflarni tahlil etish
To'rtinchi daraja: Innovatsion	Ijodiy boshqarish. Strategik rejalashtirish

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

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

Moslashuvchan darajadagi qaror qabul qilish bir muncha murakkab bo'lib, bunda rahbar tanish muammoga yangicha yechim topishi talab etiladi. Bunda u mavjud muammoga eskicha yondoshishdan voz kechishi va ijodiy qarorga kelishi lozim. Ayni sharoitda rahbar muvaffaqiyati, uning shaxsiy tashabbusi va noma'lumlikka shaxdam qadam qo'ya olishi bilan asoslanadi.

Innovatsion, ya'ni yangiliklarni joriy etish bilan bog'liq qarorlar ancha murakkab hisoblanadi. Noaniq vaziyatda rahbarning yangicha yondoshuv uslublaridan, boshqa mutaxassislarining ijodiy g'oyalaridan foylana olishi talab etiladi.

Rahbar muammoli vaziyat bilan to'qnash kelib, ma'lum qarorni qabul qilishi zaruratida bo'lar ekan, avvalambor, ushbu vaziyat va undan kutilayotgan yechimni yuqorida sanab o'tilgan qarorlar guruhiga taqqoslashi va taxminan bo'lsa ham, qaysi toifaga kirishini aniqlab olishi lozim. Bunday harakat rahbarga ayni muammo yechimi nimada ifodalanishini, qay shaklda namoyon bo'lishini qisman bo'lsa ham oldindan tasavvur etish imkonini beradi. Bu esa tanlangan yo'l qanchalik to'g'ri yoki noto'g'riligi haqidagi ma'lumot bilan birga, zarur bo'lgan taqdirda harakat uslubini o'zgartirishga asos yaratadi. Harqalay, qarorning o'ylab qabul qilinganligi uni biron-

bir toifaga kiritishdan, va natijani qisman bo'lsa ham oldindan tasavvur etgan holda talabdagi namuna bilan taqqoslashdan iboratdir.

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

Qaror yaratilishi davomida rahbar o'z ichki dunyosida sodir bo'layotgan jarayonlarni bilishi, ushbu holatni maqsadga muvofiq ravishda boshqarish imkonini beradi. Shu bois qaror qabul qilish amallarini bosqichma-bosqich tahlil etish lozim, deb topiladi. Quyida mana shu bosqichlarning asosiy tavsiflari beriladi. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish ko'pqirrali va murakkab jarayon bo'lib, unda asosiy beshta bosqichni sharhlab o'tish mumkin: 1 – muammoni o'rganish; 2 – g'oyalar ishlab chiqish; 3 – ma'qul keluvchi g'oyalarni ajratib olish; 4 – yangilikni joriy etishni rejalashtirish; 5 – qayta aloqa va tahlil. Endi sanab o'tilgan har bir bosqichni ko'rib chiqsak.

Qaror qabul qilishning *birinchi «Muammoni o'rganish» bosqichida* ham quyidagi ketma-ket vazifalar belgilanadi:

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

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

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

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

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

4 – vazifa: muammoli vaziyatning konseptual modelini yaratish, mazkur muammoni bir butun, yaxlit tarzda tushunish. Muammo bu tarzda aks ettirilganda,

uning avvalgi muammolardan farqi, uning yangi jihatlari va yechimga yangicha yondoshish zarurati anglanadi.

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

- turli kasbga mansub 5-10 ta mutaxassislardan iborat guruh ishlaydi;
- ushbu guruh a'zolari iloji boricha ruhiy va jismoniy jihatdan o'zlarini erkin sezishlari lozim;

- yechimga oid taklif etilayotgan g'oyalarni tanqid qilish ta'qiqlanadi. Boshqalar berayotgan g'oyani faqatgina rivojlantirish, maqtash mumkin yoki uning o'rniga o'z g'oyasini taklif etish lozim;

- har qaysi g'oya, garchand u g'aroyib va ma'qul kelmasligiga qaramay «aqliy hujum»ning boshlang'ich davrida unga baho berilmaydi va hamma fikrlar yozib boriladi;

- g'oya muallifi ko'rsatilmaydi;
- ish tugagandan so'ng hamma taklif etilgan g'oyalar mantiqiy tarzda tartibga keltiriladi va ekspertlardan iborat guruhda muhokama etiladi.

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

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

V – bosqich quyidagi amaliy tadbirlarni o'z ichiga oladi: 1) qabul qilingan qarorni, reja va harakatni amalga oshirish; 2) amalga oshirilgan harakat va natijalarni yanada yaxshilash maqsadida nazorat etish; 3) zarur bo'lgan taqdirda qarorni takomillashtirish, ya'ni «muammoni o'rganish» bosqichiga yoki g'oya yaratish va boshqa oraliq bosqichga qaytish.

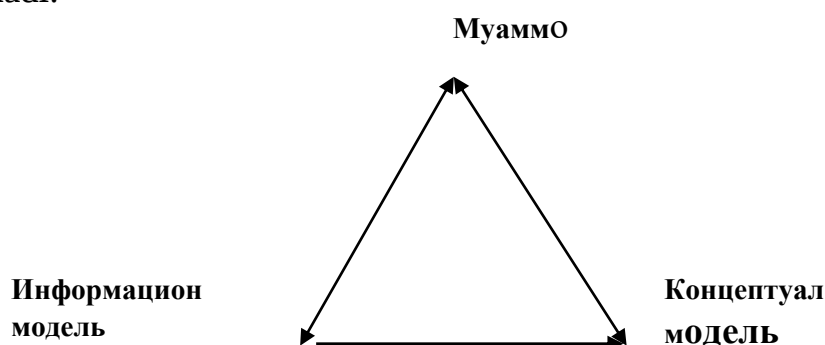
Qaror qabul qilish – psixologik jarayon sifatida. Qaror qabul qilish jarayonining psixologik jihatini bilish mavjud bosqichlarni yanada samarali amalga oshirish imkonini beradi. Gap shundaki, to'g'ri qaror qabul qilish va uni samarali ravishda joriy etish uchun rahbar psixologik jihatdan ham ma'lum amallarga rioya qilishi kerak. Bu tadbirning asosiy mazmuni shundan iboratki, rahbar muammoli vaziyat haqida ma'lumot yig'ar ekan, muammo haqida birlamchi tasavvur - informatsion model yarata boshlaydi. Bu modelning haqiqatga va mavjud vaziyatga qanchalik mosligi olinayotgan ma'lumotning to'la-to'kisligi, har tomonlamaligiga bog'liq.

Afsuski, tashqi muhitdagi ko'pgina omillar ta'sirida rahbar vaziyat yuzasidan ob'ektiv bo'lmagan ma'lumotlar oladi va o'z idroki jarayonida ma'lum sub'ektivliklarga yo'l qo'yadi. Ayniqsa, bunday tavofutga rahbarning jinsi, yoshi

yoki atrofidagi odamlarning ta'siri kuchli bo'ladi. Shakllanayotgan informatsion model iloji boricha ob'ektiv bo'lishi uchun rahbar vaziyat haqida har tomonlama ma'lumot yig'ishi, tashqi olamni to'la-to'kis aks ettirishni cheklovchi idrok stereotip va ustanovkalardan chetlanishi lozim. Informatsion model tahlil etilishi va qo'shimcha ma'lumotlar bilan boyitish natijasida rahbar ongida konseptual model, ya'ni vaziyat haqidagi uzil-kesil qarash shakllanadi. Konseptual model o'z ichiga informatsion modeldan shakllangan fikr va hissiyotlarni, shuningdek rahbarning o'tmish shaxsiy tajribasi, bilimlarini qamrab oladi. Rahbar mavjud vaziyatning mohiyatini tushungan paytda konseptual model shakllandi deyish mumkin. Eng ajablanarlisi shuki, konseptual model haqiqiy vaziyatga doimo ham mos kelavermaydi. Bu mos kelmaslik darajasi har bir shaxsda turlichadir. Kimdadir bu farq katta bo'lsa, kimdadir juda kichik. Konseptual model va ob'ektiv vaziyat o'rtasidagi farq qanchalik kichik bo'lsa, to'g'ri qaror qabul qilishga shunchalik zamin yaratiladi.

Shaxs o'zining individual psixologik xususiyatlariga ko'ra olayotgan ma'lumotning ba'zisiga e'tibor bermasligi, yoki ayrimlarini bo'rttirib aks ettirishi mumkin. Shuning uchun ham rahbar vaziyat haqidagi o'z tasavvurining qanchalik ob'ektivligi, haqqoniyligi haqida kayg'urishi lozim. Aynan shu boradagi psixologik tavsiya quyidagicha - informatsion model va konseptual modellardagi tarkibiy qismlar orasida iloji boricha muvofiqlik ko'proq bo'lgani ma'qul, ya'ni konseptual model yaratilishi mobaynida qo'llanilayotgan birliklar iloji boricha informatsion modelda ham ko'p uchrashi kerak. Masalan, vaziyat ishtirokchilari, muammodagi asosiy masala, yechim vositalari kabilar ikkala modelda uchrashi mumkin bo'lgan birliklar hisoblanadi. Qaror qabul qilishning uch tarkibiy qismi – muammo yuzaga kelgan ob'ektiv borliq, informatsion va konseptual model uchburchak shaklida iloji boricha bir-biriga uyg'unlashgan bo'lishi hamda uchburchakning, aytaylik, bir burchagi ikkitasidan yuqorida yoki pastda joylashmasligi kerak.

Bu taqqoslashda birlamchi manba sifatida muammoli vaziyat, ya'ni borliq qabul qilinadi.



Boshqaruv qarorlarini qabul qilishga oid ko'pgina tadqiqotlarda yechilishi lozim bo'lgan muammoning aniqlik darajasiga katta e'tibor beriladi. Shu ma'noda aniqlik va noaniqlik vaziyatlarida qabul qilinuvchi qarorlar haqida aytib o'tish lozim. Bunday vaziyatlardagi qaror qabul qilish tezligi va mazmuni ham bir-biridan farq qiladi.

Aniqlik vaziyatida qaror qabul qilish avvalgi tajribaga asoslanishni taqozo etadi. Mazkur sharoitda inson tajribasi hamda bilimlari, vaziyatni hal etish manbai bo'lib hisoblanadi va tabiiyki, qaror qabul qilish holatida ishonch va tezkorlik hukm suradi.

Noaniqlik vaziyatida esa rahbardan vaziyatga ijodiy yondoshish talab etiladi. Ma'lum miqdorda o'z intuitsiyasiga asoslanish izlanuvchan shaxs uchun yangi imkoniyatlar tug'diradi. Biroq, bunday holda chiqariladigan hukm o'zida ma'lum xavf-xatarni ham mujassamlashtirganligi sababli, qaror qabul qilinganda xatoga yo'l qo'yish ehtimoli oshadi. Demak, rahbar har qanday muammoli vaziyatga to'qnash kelar ekan, uning aniqlik va noaniqlik darajalarini aniqlab olishi lozim.

Keyingi qadam sifatida rahbar, masala dolzarbligidan kelib chiqib, unga oydinlik kiritishi, vaziyatdagi noaniq tomonlarini yoritgan holda aniqlik doirasini kengaytirishi lozim. Yechimda mujassamlanadigan ijodiy ulushlarning asosiy qismi masalani oydinlashtirish bosqichida saraflangani ma'qul, deb hisoblanadi.

Asosiy qiyinchilik qabul qilingan qarorni amalga oshirish bosqichida uchrashi mumkin. Yuqorida aytganimizdek, qaror ijrosiga oid vazifalarning aniq taqsimlanishi va ijro vaqtini ko'rsatish nazorat samarasini ta'minlaydi. Lekin qaror yuzasidan norozi bo'lgan xodim va ayrim o'rta bo'g'in rahbari ham ijro bosqichida sust harakat etishi mumkin. Bunga sabab bir nechta: birinchidan, ular qaror qabul qilishda qatnashmagan yoki ushbu qarordan norozi bo'lgan; ikkinchidan, qarorning hayotga tatbiq etish muvaffaqiyat keltirishiga ishonch yo'q; uchinchi sabab, xodimning sustkashligi yoki uquvsizligi bo'lishi mumkin. O'ylashimizcha, birinchi va ikkinchi sabab ijtimoiy-psixologik yechimga ega bo'lib, agar guruhning ahillik darajasi yuqori bo'lsa, qaror ijrosida xodimlar iloji boricha jadal qatnashadilar. Uchinchi sababning bartaraf etilishi esa qarorga oid vazifalar taqsimlanishi paytida hisobga olinishi lozim.

Qaror ijrosidagi tomonlar hamkorligi uni qabul qilish bosqichida ta'minlanadi. Qaror qabul qilinishi chog'ida o'zgalar qarshiligini yengish, iloji boricha tomonlar uchun «beshikast» o'tishi lozim. Oqibatda maqbul deb, topilgan qaror iloji boricha konsensus (kelishuv) asosida qabul qilinishi kerak. Demak, rahbar oldida tomonlarni yarashtirish va ziddiyatlarni yumshatish, tadbirdan so'ng g'ubor qolmasligini ta'minlash vazifasi turadi. Agar qaror guruhiiy tarzda qabul qilinayotgan bo'lsa, va uning ijrosi jamoa a'zolari ishtiroki orqali ta'minlansa, har bir xodim va rahbar quyidagini yodda tutishi maslahat beriladi: «Bugun boshqa xodim taklif etgan qaror bajarilayapti. Bu jarayonga mening munosabatim va ishtirokim, ertaga men taklif etgan qarorga nisbatan munosabat va boshqalarning qanday ishtirok etishini belgilaydi».

Nazorat savollari:

1. Boshqaruv qarorlari mohiyati nimalardan iborat ?
2. Qaror qabul qilish darajalari deganda nimani tushunasiz?
3. Qaror qabul qilish bosqichlari aytib bering?
4. Qaror qabul qilish – psixologik jarayon sifatida?

4-SEMINAR-TRENING MASHG'ULOTI

4-mavzu: BOSHQARUV FAOLIYATDA VAQTNI BOSHQARISHNING AHAMIYATI (TIME MANAGEMENT)

Reja:

1. Vaqtni boshqarish. Shaxsiy motivatsiyalash uslublari. Majlislar o'tkazish texnologiyasi.
2. Boshqaruvda nazoratni takomillashtirish. Insoniy munosabatlar boshqaruv omili sifatida
3. Oliy ta'limni boshqarishga tizimli tahlil asoslari. Oliy ta'limni boshqarishda tizimli yondashuv asoslari: tizim tushunchasi, uning elementlari va xossalari. Oliy ta'limni boshqarishda tizimli tahlil va tizimli yondashuvni qo'llash.
4. Tizim darajalari va ierarxialari nazariyasi: universitetda vertikal va gorizontaal boshqaruv tuzilmasini tahlil qilish.

Tayanch iboralar: *vaqt, vaqtni boshqarish, time menejment, psixologiya, boshqaruv psixologiyasi.*

Agar Siz doimiy ravishda ish va uy ishlari bilan shug'ullansangiz, rejalashtirishga bo'lgan yondashuvingizni qayta ko'rib chiqishga arziydi. Vaqtni boshqarish - bu butun fan. Vaqtni boshqarish qanday ishlashini va vaqtingizni qanday boshqarishni aytamiz. Vaqtni boshqarish nima. Iqtisodchi Piter Drucker menejment tobora ko'proq narsalarni ishlab chiqarishni tashkil qilish urinishida paydo bo'lgan tijorat korxonalaridan tashqariga chiqishini yozgan. vaqtni boshqarish texnikasi va usullari. Bu o'z-o'zini tashkil etish va o'z-o'zini boshqarishdir. Vaqtni boshqarish odamga yoki kompaniyaga vaqtni rejalashtirish va resurslarni tejashga yordam beradi.

Misol uchun, agar siz ish bilan og'irlashsangiz va birinchi navbatda nima qilishni bilmasangiz, ustuvorliklarni belgilashingiz kerak. Eyzenxauer matritsasi qaysi vazifalar shoshilinch va muhimligini va qaysi biri chalg'itayotganini aniqlashga yordam beradi. Mashhur "Pareto qoidasi" ni unutmang, unga ko'ra atigi 20% harakatlar natijaning 80% natijaga olib keladi va aksincha.

Biz qanchalik ko'p ish qilishga muvaffaq bo'lsak, ishimiz va umuman hayotimiz sifati shunchalik yaxshi bo'ladi. Raqamli transformatsiya va o'zgarishlarni tezlashtirish nuqtai nazaridan vaqtni aniq boshqarish maqsadlarga e'tiborni qaratishga, yo'nalishda bo'lishga va oxir-oqibat mehnat bozorida "pastga tushirilgan uchuvchi" bo'lishdan saqlanishga yordam beradi.

Vaqtni boshqarish tamoyillari

Vaqtni boshqarishning deyarli barcha mavjud usullari uchta tarkibiy qismdan iborat: ustuvorliklarni belgilash, rejalashtirish va tuzish.

Ustuvorlik.

Biror vazifani bajarish uchun siz uning qanchalik shoshilinch, murakkab va muhimligini aniqlashingiz kerak va faqat keyin uni bajarishni boshlashingiz kerak.

Rejalashtirish. Vazifani bajarish uchun uni qachon bajarish kerakligini va qancha vaqt ketishini aniqlashingiz kerak.

Tuzilish.

Vazifani bajarish uchun uning bajarilishini va natijalarini qanday kuzatishni tushunishingiz kerak. Vaqtni boshqarishning aksariyat usullari tuzish va ustuvorliklarni belgilashga tayanadi va faqat kichik bir qismi uchta tamoyilning murakkab kombinatsiyasidir.

"Delegatsiya qoidolari" - RBC Pro kompilyatsiyasi
Vaqtni boshqarishning eng yaxshi usullari:

1. Kechqurun tayyorgarlik.

Kechqurun tayyorgarlik ko'rish erta tongda turishni qiyinlashtiradiganlar uchun javob beradi – psixolog Nik Vignalning maslahati [1]. Ertaga ish va shaxsiy vazifalarni ish kunining oxirida yozing. Shunday qilib, siz ish yukingizni oldindan tushunasiz va ertalab shoshilmasdan vazifalarni taqsimlaysiz. Ertaga qo'yilgan vazifalar rejasini daftarda qog'ozda yoki 2-ilovada rasmiylashtirish mumkin. N daqiqa kamida N daqiqa

Ushbu usul kechiktirishni engishga yordam beradi - vazifalarni "keyinchalikga", hatto ular muhim yoki shoshilinch masalalar bo'lsa ham. Agar siz hech narsa qilishni xohlamasangiz, har bir vazifa uchun kamida bir necha daqiqadan boshlashga harakat qiling: besh yoki o'n. Leypsig universiteti professori Juliya Myullerning so'zlariga ko'ra, shu tarzda odam fikrini o'zgartirish huquqiga ega bo'ladi va bu vaziyatni nazorat qilish hissini oshiradi. U umuman qilishni istamagan narsani qilishga majbur qilinyapti deb o'ylashni to'xtatadi [2], shuning uchun keyingi ish osonlashadi.

Ijtimoiy iqtisodiyot

Kechiktirish va shovqin va shovqin bilan qanday kurashish kerak: Podkastni to'xtatish vaqti

3. Belgilangan muddatlar.

Aniq muddatlar sizni tezroq ishlashga undaydi va kechiktirishni engishga yordam beradi. Massachusetts Texnologiya Instituti tadqiqotchilari hatto o'z-o'zidan belgilangan muddatlar ham narsalarni joydan tushirishga yordam berishini aniqladilar. Shu bilan birga, bunday muddatlar menejer yoki raqobat qo'mitasi tomonidan belgilangan tashqi muddatlardan ham yomonroq ishlaydi.

4. "Qurbaqa" ni iste'mol qilish.
Biznes murabbiyi Brayan Treysi har kuni ertalab "qurbaqa" iste'mol qilishni taklif qiladi [4] - avval eng qiyin va yoqimsiz vazifani bajaring. Ertalab miya kamroq ma'lumot bilan to'ldiriladi, shuning uchun siz qiyin vazifani engish osonroq bo'ladi. Bunday vazifadan so'ng, qolganlarning barchasi ahamiyatsiz bo'lib tuyuladi va ular uchun hali ham kuch qoladi.

5. Kichik vazifalar.

Bu avvalgi usulning aniq qarama-qarshisidir. Kichik vazifalarni bajaring – 1-2 daqiqa davomida – avval, iloji bo'lsa, bir vaqtning o'zida. Masalan, pochta va uskunalarini tekshirish, so'rov yuborish yoki vazifalarni tayinlash. Ushbu qoida biznes murabbiyi Devid Allen tomonidan "Ishlarni amalga oshirish" (GTD) usulidan olingan.

6. Avtofokus.

Usul muallifi Mark Forsterning fikricha, [6] avval barcha vazifalarni bitta ro'yxatga yozib, keyin bitta vazifada to'xtab qolguningizcha asta-sekin o'qishingiz kerak. Vazifaning hajmi muhim emas, uni hozir bajarish istagi muhimroq. Agar siz bugun vazifani bajarishga muvaffaq bo'lsangiz, uni kesib tashlang. - ro'yxatning oxiriga o'ting va qayta o'qing.

7. Buni ertaga bajaring.

"Do It Tomorrow" kitobining muallifi Mark Forster shoshilinch vazifalarni darhol o'z zimmasiga olmaslikni, ertaga qoldirishni tavsiya qiladi. Buning uchun bajariladigan ishlar ro'yxatini yopiq saqlash kerak. Yopiq ro'yxatga yangi vazifa qo'shish mumkin emas, lekin ertasi kuni uni ro'yxatga qo'shishingiz mumkin. Forster "sizning haqiqiy ishingiz" va "ish joyingiz" ni ajratadi. Haqiqiy ish sizga biznes yoki kasbda rivojlanishga yordam beradi. Bu erda siz o'z mahorat va bilimlaringizni yaxshi ishlatasiz. Siz tez-tez konfor hududingizdan chiqib, ilgari qilmagan ishlaringizni qilasiz. Ishlash juda qiyin va biroz chidamli bo'lishi mumkin.

Busyness siz kichik vazifalar uchun haqiqiy ishni qoldirganingizda paydo bo'ladi. Faoliyat harakat bilan bir xil emas. Agar ish ortiqcha ishlash hissini keltirib chiqarsa, lekin qiyin ko'rinmasa, u band. Haqiqiy ish qiyin bo'lishi mumkin, ammo bu sizni "g'ildirakdagi sincap" kabi his qilishingizga olib kelmaydi.

8. Katta muammoni bo'lish.

Ushbu usul salam yoki filni parcha-parcha eyish deb ham ataladi. Global vazifa hajmi jihatidan qo'rqinchli bo'lishi mumkin. Buni boshlash uchun katta vazifani kichik bosqichlarga ajratib olishingiz kerak. Masalan, "yangi loyihani boshlash" baland ovozda eshitiladi va mas'uliyat bilan bosadi. Ammo unda aniq qadamlar paydo bo'lganda, bu osonlashadi: "auditoriya tadqiqotini boshlang" → "Sasha bilan tahlil nuqtalari haqida gaplashing" → "natijalarni o'rganing" → "tadqiqot natijalari asosida tartibni tayyorlang". Vazifa o'ziga xos xususiyatlar bilan "o'sgan" va endi imkonsiz missiya kabi ko'rinmaydi.

9. Bir vaqtning o'zida bitta vazifa.

Ko'p vazifalilik intellektual ishda ishlamaydi. 2009 yilda Stenford universiteti tadqiqotchilari tajriba o'tkazdilar [8]. Ular shuni aniqladilarki, odam bir vaqtning o'zida bir nechta intellektual narsalarni qilsa, masalan, telefonda o'qish va gaplashganda, suhbatning mazmunini ham, yomonroq o'qigan narsalarni ham eslaydi. Shu bilan birga, u qaysi ma'lumot muhim va nimani o'tkazib yuborish mumkinligini aniqlay olmaydi. U vazifani yaxshiroq bajaradi va axborotni yaxshi eslaydi.

10. Belgilangan vaqt usullari.

Bunga taymer usullari kiradi. Agar siz taymerda ishlashni odat qilib qo'ysangiz, vaqtingizning qadrini bilib olasiz, samaraliroq ishlaysiz, kutganlarni boshqarishni o'rganasiz, irodani o'rgatasiz va tinimsiz qolishning oldini olasiz.

Pomodoro texnikasi. Pomodoro usuli - Francesco Cirillo tomonidan "25 daqiqali tizim". "Pomodoro" - 30 daqiqa - ish uchun 25 minut va dam olish uchun besh minut. Siz 25 daqiqa ishlaysiz, besh daqiqalik tanaffus qilasiz, keyin ishga qaytasiz. Har to'rt takrorlash - 30 daqiqalik tanaffus.

Aytgancha, taymer "pomidor" deb ataladi, chunki Francesco Cirillo birinchi navbatda pomidor shaklida kichik oshxona taymeridan foydalangan. Eng keng tarqalgan Pomodoro taymeri shunday ko'rinadi (Foto: bakunin.com) Toni

Shvartsning 90 ga 30 usuli [9] va Muse xizmati [10] tomonidan o'tkazilgan tadqiqot natijasida paydo bo'lgan 52 ga 17 usuli [10] shunga o'xshash printsipga asoslangan. Birinchi qiymat - ish uchun ajratilishi kerak bo'lgan daqiqalardagi vaqt, ikkinchisi - tanaffus vaqti.

Biz buni muddatlarning modifikatsiyasi deb aytishimiz mumkin, lekin ular ish vaqtini o'zi cheklaydi. Qisqa tanaffuslarning ko'pligi miyani tushirishga, faoliyatni o'zgartirishga va o'zingizni chalg'itishga yordam beradi.

Agar siz usullarni amalda sinab ko'rishni istasangiz, ular uchun nafaqat ish oralig'i, balki dam olish oralig'i ham muhim ahamiyatga ega ekanligini unutmang. Ishlash usullari uchun belgilangan vaqtda dam olish va vazifaga qaytish muhimdir.

11. To'qqiz holatning printsiipi.

Ushbu usul vazifalar ierarxiyasiga asoslanadi. Printsipga ko'ra, kun davomida siz bitta katta vazifani, uchta kichik vazifani va beshta kichik vazifani "yopishingiz" kerak. Kelajakda mijozlar bilan uchrashuvga tayyorgarlik ko'rish va uy hayvonlari uchun oziq-ovqat sotib olish kabi oddiy vazifalar mos keladi. Shunday qilib, uy ishlari ko'zdan g'oyib bo'lmaydi va o'zingizning yukingizni hisoblashga kiritiladi.

Ushbu usulning bir varianti Kris Beylining "uch narsa printsiipi" [11]. Ushbu usul osongina tartibga tushib qoladiganlarga va uzoq muddatli maqsadlariga etarlicha e'tibor bermaydiganlarga yordam beradi. Baileyning so'zlariga ko'ra, sizni global maqsadga erishishga yaqinlashtiradigan uchta narsani kuniga bajarishingiz kerak. Agar sizning global maqsadingiz chet elda o'qish bo'lsa.

12. Kanban.

Kanban - bu ish yukini odamlar o'rtasida taqsimlash va ishni o'z vaqtida bajarish maqsadida ishni tashkil qilish usuli. Usul ishning ortib borayotgan sur'atini ko'rishga va hech narsani unutmazlikka yordam beradi. Scrum bilan bir qatorda, Kanban Agile boshqaruv tizimining asosiy usullaridan biri bo'lib, uni teskari natijaga erishmaslik uchun oqilona amalga oshirish kerak. Klassik Kanban - bu uchta ustunli jadval: "Bajarish", "Amalga oshirilmoqda" va "Tayyor". Ammo ustunlar ko'proq bo'lishi mumkin, masalan, loyihangiz yoki ishlab chiqarishingizdagi bosqichlar soniga ko'ra va ularning nomlari kompaniyaning ixtiyoriga ko'ra o'zgarishi mumkin.

Odatiy bo'lib, barcha holatlar birinchi ustunga alohida chiziq yoki alohida stikerga, kartaga kiritiladi. Keyin ular oxirgi ustunga tushguncha bir-biridan boshqasiga sudrab boriladi. Ushbu "drag-and-drop" tufayli siz shaxsning va butun jamoaning rivojlanishini osongina kuzatishingiz mumkin.

Ta'lim iqtisodiyoti

Kanban nima va Trello-da loyihani qanday qilib "ko'mish" kerak emas

13. Vaqt.

Iqtisodchi va vaqtni boshqarish bo'yicha kitoblar muallifi Gleb Arxangelskiyning fikricha, rejalashtirish vaqtni qayerda samarali o'tkazilishini va qayerda unchalik ko'p emasligini tushunishga asoslanadi. Arxangelskiy rejalashtirishni uch bosqichda taklif qiladi. Bir necha hafta davomida, har bir yoki ikki soatda bir marta, bajarilgan vazifalarni va ularni bajarish uchun sarflangan vaqtni yozib oling. Narsalarni ikki-uch daqiqaga

qoldirib yuborish mumkin. Ushbu bosqichning maqsadi o'zingizni aniqlash, kuzatishdir.

Muhim narsani toping. Bu haftalardan so'ng, vaqtni qachon yaxshi sarflaganini, vazifani tezroq bajarishingiz mumkin bo'lganini va vaqtni behuda sarflaganingizni o'sha daftarda yozib qo'ying.

Reja. Statistikangiz asosida jadvalingiz va ish oqimingizni moslang.
14. Eyzexauer matritsasi.

XX asr o'rtalarida AQShning 34-prezidenti Duayt Eyzexauer tomonidan ixtiro qilingan biznes va ustuvorlik tizimi. Barcha hozirgi va kelgusidagi ishlar ularning zudlik va ahamiyatiga qarab matritsani to'rtta toifasiga bo'linadi. Matritsani har doim ishlatish qiyin, lekin siz ish va uy ishlariga haddan tashqari og'ir bo'lsangiz, vaqti-vaqti bilan unga qaytishingiz mumkin. Buni qanday ishlatish kerak.

Eyzexauer matritsasi

Buni bajarish juda muhim va zudlik bilan amalga oshiriladi. Bular muddati bilan bog'liq vazifalar. Masalan, mijoz uchun loyihani bajarish, maqola loyihasini yuborish, muhim xatlarga javob berish, bolalarni maktabdan olib chiqish. Muhim va shoshilinch bo'lmagan - rejalashtirish. Bular sizning o'sishingiz uchun zarur bo'lgan muddati bo'lmagan narsalar. Masalan, sport zaliga borish, chet tilini o'rganish, tarmoq tarmog'iga borish.

Muayyan ko'nikmalarni talab qilmaydigan tartib. Masalan, blog joylashtiring, ovqat pishiring, hamkasblaringizga axborot byulletenlarini yuboring, kirga kiyim qo'ying. Muhim va dolzarb masalalarga vaqtingizni bo'shatish uchun ushbu vazifalarni ehtiyotkorlik bilan va oqilona ravishda xodimlaringizga yoki hamkasblaringizga topshirishingiz kerak.

Muhim bo'lmagan va shoshilinch bo'lmaganlar o'chiriladi. Bu ishda foydali bo'lmagan va maqsadlarga erishishga yordam bermaydigan faoliyat. Masalan, ijtimoiy tarmoqlarda tasmani ko'rib chiqish, video o'yinlar o'ynash yoki televizor tomosha qilish. Bunday narsalar ko'p vaqt talab etadi, shuning uchun ularni boshqarish yoki umuman voz kechish kerak.

15. Xronotip vaqtni boshqarish.

Ushbu usul o'zlari uchun ideal kundalik tartibni yaratishni istaganlar uchun javob beradi. Maykl Breus, tibbiyot fanlari doktori va klinik psixolog, to'rtta xronotip mavjudligiga ishonadi. Ularning har birida uyg'onish uchun o'z ideal vaqti, mahsuldorlik va uyqu jadvali bor:

"Ayiqlar". Ular ertalab soat 7 dan 11 gacha uyg'onish uchun qulay, eng yuqori mahsuldorlik ertalab soat 11 dan 6 gacha, Va yotishga soat 11 dan kechiktirmay bo'lishi kerak.

"Slon". Ular ertalab soat 5:30 dan 10 gacha uyg'onishlari mumkin, soat 10 dan 17 gacha samarali bo'ladi, 22: 30dan oldin yon tomonga o'tish yaxshiroqdir. "Bo'rilar". Ertalab turish juda qiyin, ularning vaqti soat 7:30 dan 12 gacha, ular soat 8 gacha samarali ishlaydi va 00: 00 da osongina yotishadi.

Tinch uyqu rejimiga ega odamlar, shuning uchun ertalab soat 6 dan 10 gacha bo'lsa ham, osongina uxlab qolishlari mumkin. Yarim kechaga qadar uxlab qolish uchun ular yotishdan ikki soat oldin har qanday ekranni qo'yib qo'yishlari kerak. Ularning faoliyati soat 10 dan 6 gacha cho'qqiga chiqadi.

Breusning fikricha, agar siz shaxsiy va ish jadvalingizni o'zingizning bioritmlaringizga moslashtirsangiz, hayot sifati ancha yaxshi bo'ladi. Shuningdek, Herman Gref, Pavel Durov va boshqa biznes rahbarlarining qanday va qachon ishlash va dam olish yaxshiroq bo'lishi haqidagi maslahatlarini o'qishingiz mumkin.

Nazorat savollari:

1. Vaqtni boshqarish psixologik muammo sifatidaligini izohlang.
2. Vaqtni boshqarishni psixologik usullari qanday?
3. Vaqtni boshqarishda qo'llaniladigan psixologik usullarning tahlilini amalga oshiring.

V. ADABIYOTLAR RO'YXATI

V.FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI

1. O‘zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi.-T.: O‘zbekiston, 2023.
2. O‘zbekiston Respublikasining 2020-yil 23-sentabrda qabul qilingan “Ta’lim to‘g‘risida” Qonuni.
3. V.Karimova, I.Isomov, N.Malikova, G‘.Otamurodov. Tizimli tahlil va qaror qabul qilish asoslari. O‘quv qo‘llanma.- T., 2020. -231 b.
- 4.V.A.Karimova, M.B.Zaynutdinova, E.Sh.Nazirova, Sh.Sh.Sodikova. Tizimli tahlil asoslari. – T.: O‘zbekiston faylasuflari milliy jamiyati nashriyoti, 2014.
- 5.Т.Ходжаев, А.Абдукаримов, Ш.Ходжаев. Основы системного анализа. Учебное пособие. – Т.: “Fan va texnologiya”, 2015.- 172 с.
6. B.Umarov., A.Nazarov. Ochiq axborot tizimlarida axborot-psixologik xavfsizlik. Darslik. T.: “Tafakkur bo‘stoni” nashryoti. 2020.-341 b.
7. A.Nazarov. M.Akramov. Ommaviy kommunikatsiya psixologiyasi. Darslik. T.: “Zamon poligraf” nashryoti. 2024.-284 b.
8. G‘oziyev.E.T. Ijtimoiy psixologiya. – T.: 2010. – 357 b.
9. Nishanova Z.T., Rasulova F.F. Psixologik xizmat. – T.: “Innovatsiya-Ziyo”, 2020. – 324 b.
10. Богомолова Н. Н. Социальная психология массовой коммуникации: Учеб. пособие для студентов вузов. – М.: Аспект Пресс, 2010. – 191 с.

Elektron ta’lim resurslari

1. <http://www.lex.uz>
2. <http://www.norma.uz>
3. <http://www.yuz.uz>
4. <http://www.strategy.uz>
5. <https://president.uz>
6. <http://www.edu.uz>
7. <http://www.lib.bimm.uz>

VI. NAZORAT SAVOLLARI

VI.NAZORAT SAVOLLARI

1. Tashkilotlar faoliyatini va personalni boshqarishning ijtimoiy psixologik jihatlarini aytib bering?
2. Boshqaruv ilmining nazariy tarixiy asoslari nimalardan iborat?
3. Psixologiyaning boshqaruvda tutgan o‘rni nimalardan iborat?
4. Sizningcha, kar bir korxonaga menejer shartmi, nima uchun?
5. O‘zbekistonda menejer xizmati qay darajada?
6. Faoliyatning strukturaviy-psixologik tomonlarini tahlil qiling.
7. Rahbar boshqaruv faoliyatining bloksxemasini ta’riflang.
8. Rahbar boshqaruv faoliyatining uch qismga ega ketma-ketligini tushuntirib bering.
9. Faoliyatga psixologik yondashuvning o‘ziga xosligi nimalarda namoyon bo‘ladi?
10. Faoliyatni tahlil qilishning integrativ va funksional darajalari haqida ma’lumot bering.
11. Faoliyatga psixologik yondashuvning psixologik jihatlarini nimalardan iborat?
12. Boshqaruvda tashkiliy faoliyat kandy ahamiyatga ega?
13. Boshqaruvda vaqtdan unumli foydalanish qanday ahamiyatga ega?
14. Guruhlar psixologiyasi nimalardan iborat?
15. Guruh tushunchasi ta’riflang?
16. Tashkilot katta guruh sifatida?
17. Guruh boshqaruv imkoniyati ta’riflang?
18. Tashkilotda komandalar tahlilini ayting?
19. Guruhiy normalar va komanda boshqaruvini aytib bering?
20. Rahbarning xodimlarga rasmiy munosabati
21. Rahbarning uz xodimlariga norasmiy munosabati qanday?
22. Rahbarning muomalasi mehnat jarayoniga kandy ta’sir kiladi?
23. Jamoadagi psixologik muxitda muomala kandy rol uynaydi.
24. Rahbarning xamkor korxonalar bilan muloqoti.
25. Muloqotda suzlashuv madaniyati nima?
26. Hamkorlar biln muloqotda rahbar imiji qanday ahamiyatga eta.
27. Rahbarlar muomalasidagi eng yomon kamchilik deb nimani xisoblaysiz?
28. Tadbirkorlik yoki zamonaviy rahbar muloqotida sizningcha sharkona muomala kerakmi yoki tarbga xos muomalami?
29. Boshqaruvidagi xato va uning turlari hakida so‘zlab bering.
30. Boshqaruvda xatolarning oldini olishdagi psixologik jihatlar nimalardan iborat?
31. Xatolarga karshi kurash, ular bilan bog‘liq diskomfort va stressni yengishning psixologik usullari hakida batafsil ma’lumot bering.
32. Boshqaruvda xato va uning yo‘l qo‘yilish sabablarini ochib bering.
33. Boshqaruvida mavjud xatolarni tuzatishning psixologik jihatlarini nimalarda o‘z aksini topadi?
34. Boshqaruvda xatolarning oldini olish va ularni bartaraf etishning psixologik jihatlarini deganda nimani tushunasiz?
35. Boshqaruvda eng ko‘p uchraydigan xato turlari nimalardan iborat?
36. Boshqarishda xatolarning oldini olishning psixologik jihatlarini haqida nimalar deya olasiz?

37. Shaxsga psixologik jihatdan ta'sir etish usullarining umumiy tavsifi hakida tushuncha bering.
38. Rahbarlarning shaxsiy sifatlari va ko'l ostidagi xodimlar bilan mulokotga kirishishining psixologik usullari nimalardan iborat?
39. Boshqaruv muomalasi va uning psixologik mexanizmlari deganda nimani tushunasiz?
40. Shaxsga psixologik ta'sir etish usullarini yoritib bering.
41. Boshqarishda psixologik ta'sir etishning qonuniyligi va unga yo'l ko'yilishi muammolari nimalardan iborat?
42. Namuna, jazo, ragbatlantirish, ishontirish usullarining shaxsga ta'sir etishini psixologik taxlil qiling.
43. Rahbar xodimning ko'l ostidagi xodimlar bilan psixologik aloqa o'rnatishdagi shaxsiy psixologik jixatlari nimalardan iborat?
44. Boshqaruvda shaxsga ta'sir etishning psixologik taxlili xaqida so'zlab bering.
45. Boshqaruv qarorlari mohiyati nimalardan iborat ?
46. Qaror qabul qilish darajalari deganda nimani tushunasiz?
47. Qaror qabul qilish bosqichlari aytib bering?
48. Qaror qabul qilish – psixologik jarayon sifatida?
48. Rahbar shaxsi tushunchasini ta'riflang?
49. Rahbar shaxs xislatlarini aytib bering?
50. Samarali rahbar qiyofasini tahlil qilib bering?
51. Samarali boshqaruvga to'sqinlik qiluvchi shaxs xislatlari nimalardan iborat?
52. Nizo va uning mohiyati nimalardan iborat?
53. Konstruktiv va destruktiv nizolarning turlarini tushuntirib bering?
54. Muzokara nima?
55. Rahbar faoliyatida muzokaralarni tushuntirib bering?
56. Muzokara olib borish bosqichlarini tahlil qilib bering?



TELEGRAM



INSTAGRAM



FACEBOOK



YOUTUBE



20
25



+998-71-202-01-20



<https://bimm.uz>