

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)



☎ 71 202 01 20
✉ info@bimm.uz
🌐 lib.bimm.uz

Toshkent - 2026

**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 – 2026

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

Tuzuvchi: **A.Nazarov** - psixologiya fanlari bo‘yicha PhD, dots.

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*

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 tinglovchilarning boshqaruvning ijtimoiy-psixologik jihatlari, rahbarlik va boshqaruv muloqotining ilmiy-amaliy jihatlari, boshqaruvda liderlik va rahbarlik uslublari, boshqaruv jarayonida muloqotdagi to'siqlar, tashkilotda jamoa va guruhlarini boshqarishning o'ziga xosligi, boshqaruv qarorlarini qabul qilish, boshqaruv faoliytda 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 jihatlari, rahbar faoliyatining psixologik tavsifi, boshqaruvda liderlik va rahbarlik uslublari, boshqaruv strategiyasini joriy etish, boshqaruv muloqotining ilmiy-amaliy jihatlari, 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'rsiqlar, 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 gorizontaal 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 qarorlarni 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 jihatlar	2	2	
2.	Rahbarlik va boshqaruv muloqotining ilmiy-amaliy jihatlar	2	2	
3.	Boshqaruvda liderlik va rahbarlik uslublar	2	2	
4.	Boshqaruv jarayonida muloqotdagi to‘siqlar	2		2
5.	Tashkilotda jamoa va guruhlar 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 jihatlari. 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 jihatlari. 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 sifatleri tavsifi. Rahbarning shaxsiy sifatlerini 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 guruhlarni 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 FAOLIYTD 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 ierarxialari nazariyasi: universitetda vertikal va gorizontal 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.

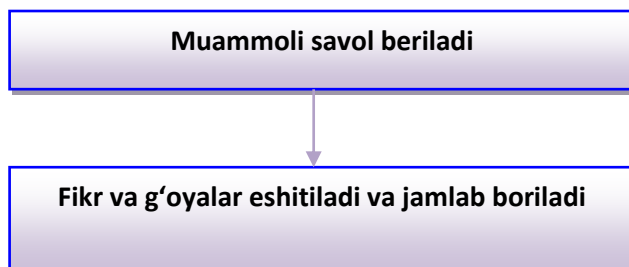
“Aqliy hujum” metodi ta’lim beruvchi tomonidan qo‘yilgan maqsadga qarab amalga oshiriladi:

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.

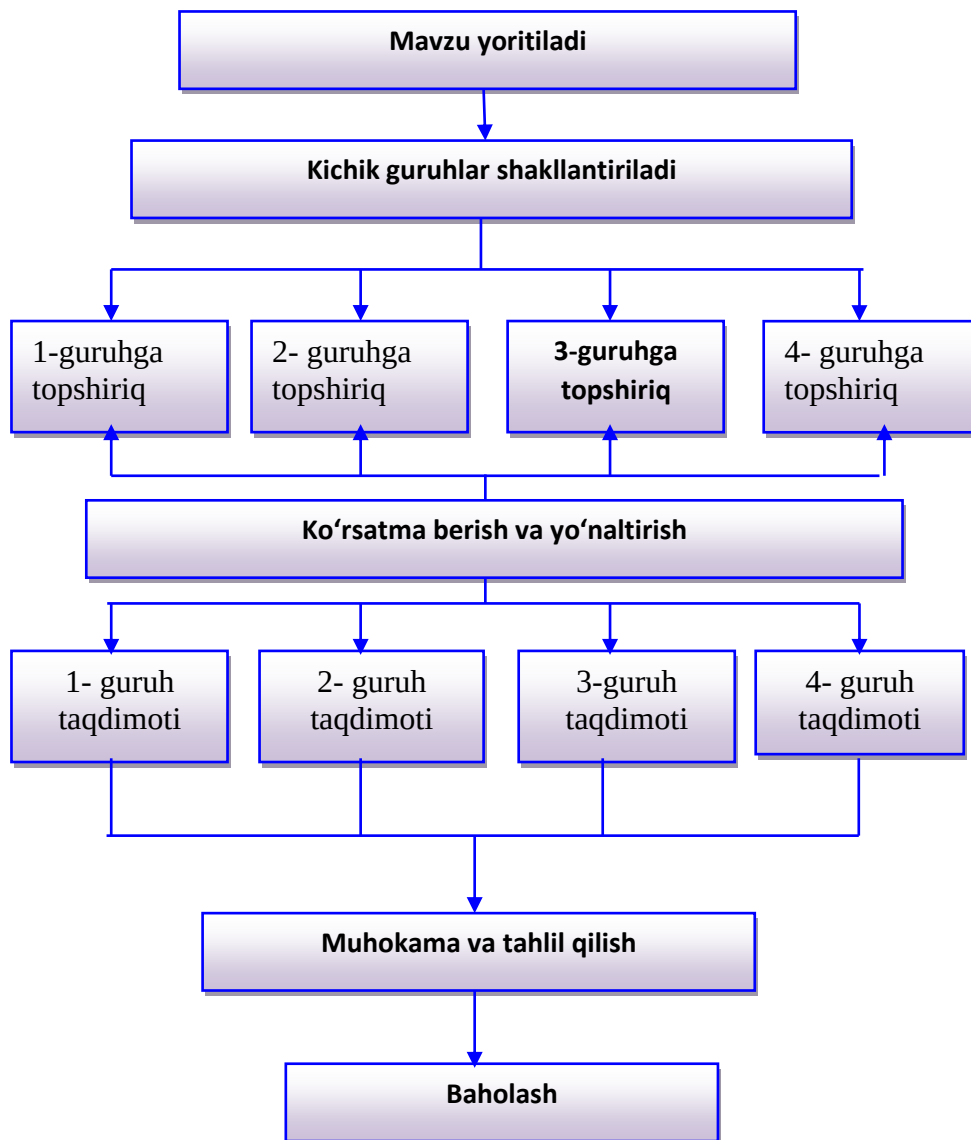
“Aqliy hujum” metodining kamchiliklari:

- 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:

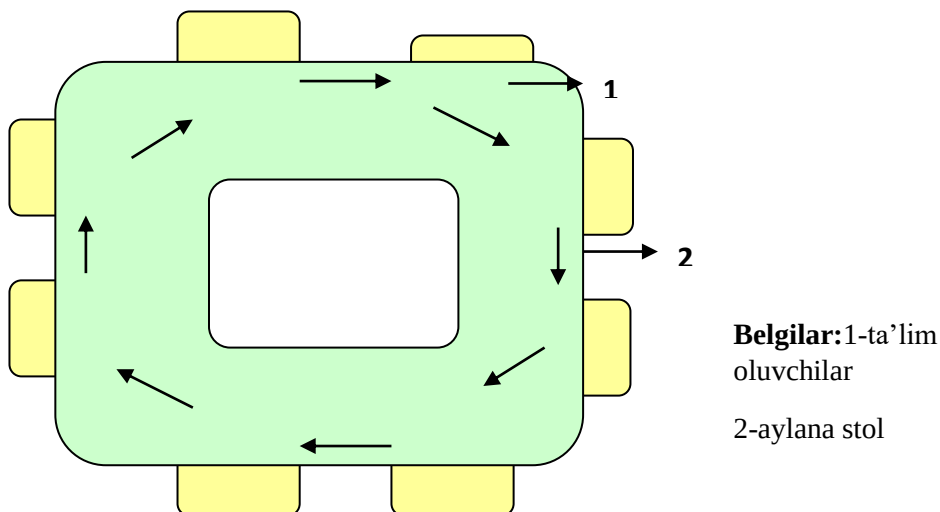
- o‘qitish mazmunini yaxshi o‘zlashtirishga olib keladi;
- muloqotga kirishish ko‘nikmasining takomillashishiga olib keladi;
- vaqtni tejash imkoniyati mavjud;
- barcha ta‘lim oluvchilar jalb etiladi;
- o‘z-o‘zini va guruhlararo baholash imkoniyati mavjud bo‘ladi.

«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.

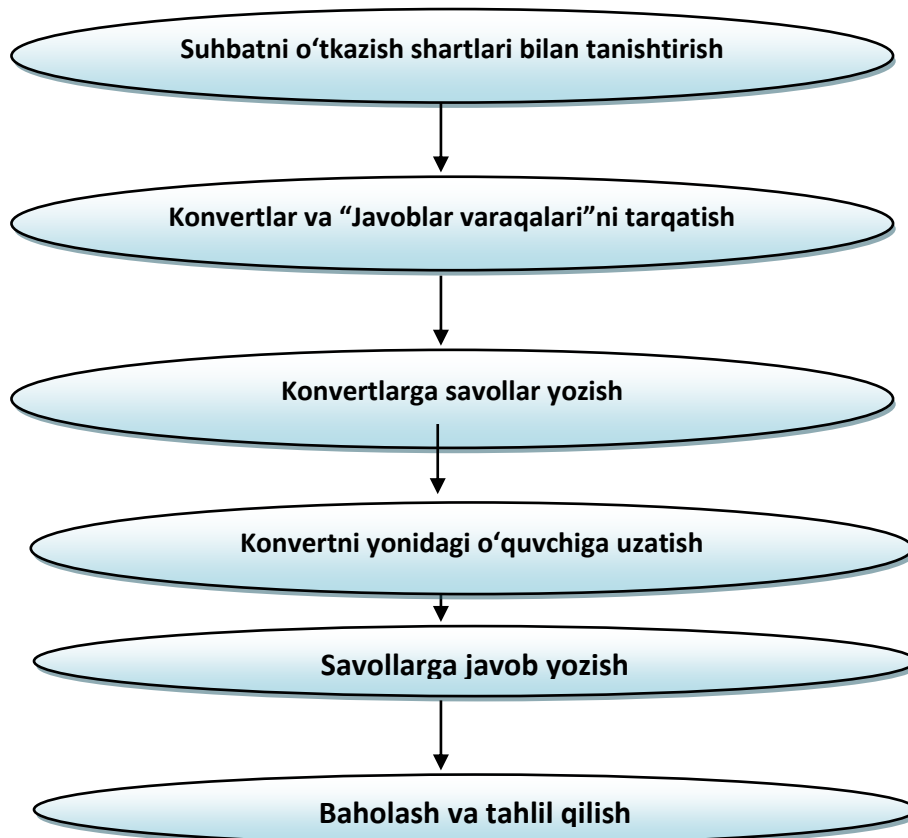
“Davra suhbat” metodi – aylana stol atrofida berilgan muammo yoki savollar yuzasidan ta‘lim oluvchilar tomonidan o‘z fikr-mulohazalarini bildirish orqali olib boriladigan o‘qitish metodidir.

“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.



Davra stolining tuzilmasi

Yozma davra suhbatida ham stol-stullar aylana shaklida joylashtirilib, har bir ta'lim oluvchiga konvert qog'oz 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 suhbat" 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.

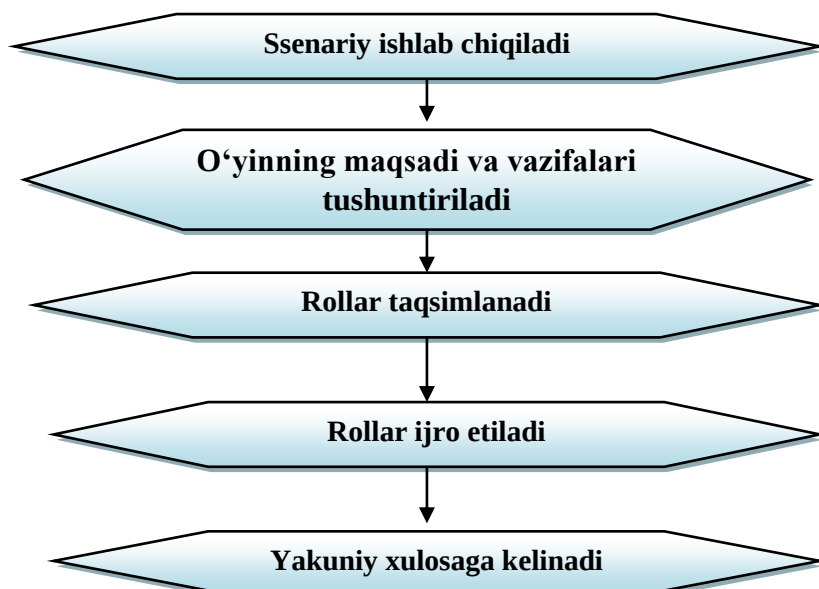
“Rolli o‘yin” metodi-ta‘lim oluvchilar tomonidan hayotiy vaziyatning har xil shart-sharoitlarini sahnalashtirish orqali ko‘rsatib beruvchi metoddir.

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.

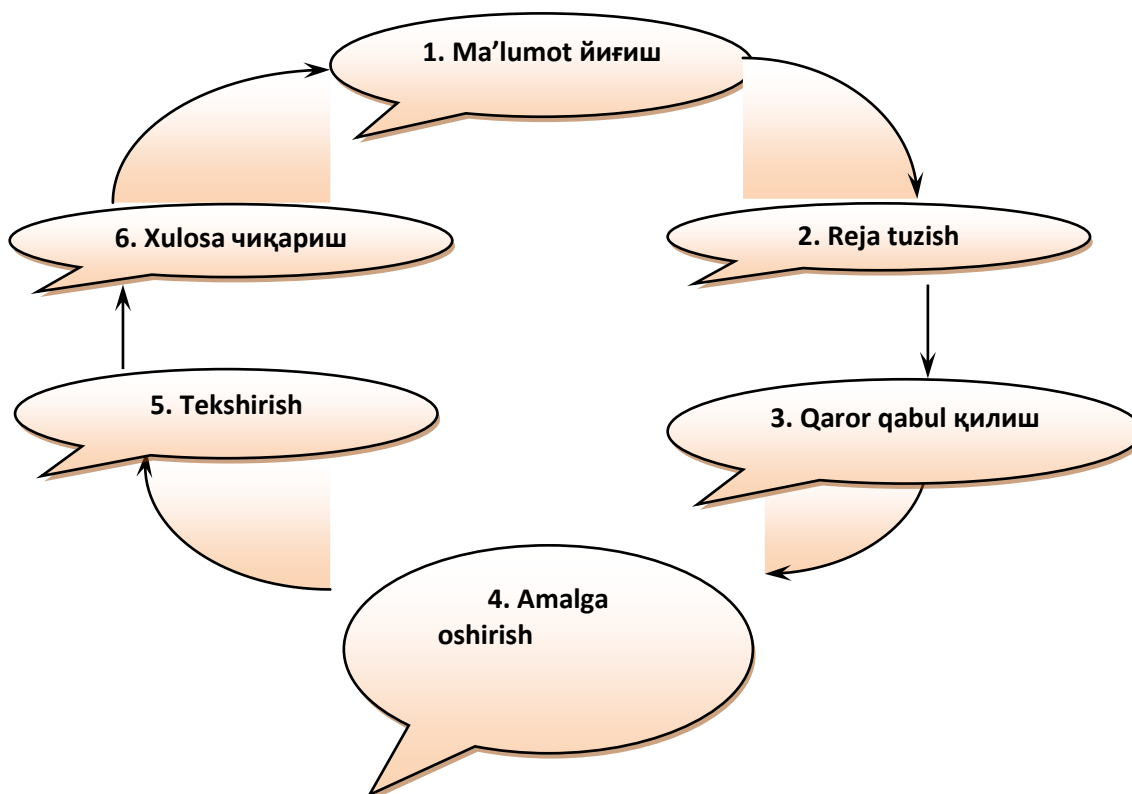
“Muammoli vaziyat” metodining kamchiliklari:

- 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 obykti, 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.

Jamiyatning ijtimoiy-iqtisodiy taraqqiyoti va davlatning boshqaruv tizimi samaradorligi inson faoliyati bilan chambarchas bog'liqdir. Har qanday tashkilotning muvaffaqiyati nafaqat moddiy resurslar va texnologik imkoniyatlarga, balki inson omilining psixologik xususiyatlariga ham tayanadi. Chunki boshqaruv jarayoni bu – insonlar orqali insonlarni boshqarish san'atidir. Shu bois, boshqaruvning psixologik jihatlari masalasini chuqur o'rganish bugungi kunda nafaqat menejment fanida, balki amaliy faoliyatda ham alohida ahamiyat kasb etmoqda.

Psixologik jihatlar nafaqat rahbar va xodimlar o'rtasidagi munosabatlarda, balki tashkilotning umumiy maqsadlariga erishish, samarali rejalashtirish, qaror qabul qilish va jamoaviy muhitni shakllantirishda asosiy omil hisoblanadi. Shu sababli, menejer va rahbarlar zamonaviy psixologiya bilimlariga ega bo'lishlari, jamoa psixologiyasini chuqur anglab, ularni amaliy boshqaruvda qo'llay olishlari zarurdir.

1. Boshqaruv jarayonini tashkil etishning psixologik jihatlari

1. Rahbar shaxsining psixologik sifati

○ Rahbarning dunyoqarashi, xarakteri, temperament turi, emotsional intellekti va ijtimoiy tajribasi boshqaruv samaradorligini belgilaydi.

○ Masalan, tezkorlik va qat'iyatlilik temperamentning xolerik turiga xos bo'lsa, barqarorlik va sabr-toqat sangvinik va flegmatiklarda ko'proq uchraydi.

○ Rahbarning o'zini tuta bilishi, stressga chidamliligi va odamlar bilan ishlash ko'nikmalari tashkilotdagi psixologik iqlimni belgilab beradi.

2. Kommunikatsiya psixologiyasi

○ Tashkilotda ma'lumot almashishning to'g'ri va samarali yo'lga qo'yilishi boshqaruvning asosi hisoblanadi.

○ Rahbar xodimlar bilan ochiq muloqot olib borsa, ularning ishonchi ortadi, yashirin qarama-qarshiliklar kamayadi.

○ Kommunikatsiyada verbal (so'z orqali) va neverbal (imo-ishora, mimika, ovoz ohangi) signallar muhim rol o'ynaydi.

3. Motivatsiya va psixologik rag'batlantirish

- Xodimlarning samarali ishlashi uchun ular o'z mehnatidan qoniqish hosil qilishi va ichki motivatsiyaga ega bo'lishi zarur.

- Maslou piramidasi bo'yicha inson avval biologik ehtiyojlarini, keyin xavfsizlik, ijtimoiylik, hurmat va nihoyat, o'zini-o'zi rivojlantirish ehtiyojlarini qondirishga intiladi.

- Menejer ushbu ehtiyojlarni hisobga olib rag'batlantirish tizimini ishlab chiqishi kerak.

4. Jamoa psixologiyasi va ijtimoiy muhit

- Har bir tashkilotda formal (rasmiy) va informal (norasmiy) guruhlar mavjud.

- Agar rahbar norasmiy guruh yetakchilari bilan to'g'ri munosabat o'rnatasa, umumiy jamoa kayfiyati va samaradorligi ortadi.

- Ijobiy psixologik muhit mehnat unumdorligini oshiradi, xodimlarning ijodkorligini rag'batlantiradi.

5. Stress va nizo psixologiyasi

- Ish jarayonida stressli vaziyatlar, qarama-qarshi fikrlar va nizolar tabiiy holat hisoblanadi.

- Psixologik jihatdan tayyor rahbar bunday holatlarda murosaga kelish, muzokara olib borish, adolatli qaror qabul qilish qobiliyatiga ega bo'lishi kerak.

- Nizolarni to'g'ri boshqarish jamoa salohiyatini oshiradi, stressni kamaytiradi va xodimlar o'rtasida ishonchni kuchaytiradi.

2. Tashkilotda boshqaruv va menejmentning umumiy xususiyatlari

1. Menejmentning mohiyati va vazifasi

- Menejment – bu tashkilot faoliyatini samarali tashkil qilish va boshqarish san'ati bo'lib, u inson resurslarini optimal yo'naltirishga qaratilgan.

- Menejmentda asosiy maqsad – resurslardan oqilona foydalanib, eng yuqori natijaga erishishdir.

2. Boshqaruvning funksiyalari

- **Rejalashtirish** – strategik va taktik maqsadlarni belgilash.

- **Tashkil etish** – resurslar va vazifalarni taqsimlash.

- **Rahbarlik qilish** – xodimlarni ilhomlantirish, ularni jamoaga birlashtirish.

- **Nazorat qilish** – jarayon va natijalarni baholash, xatolarni tuzatish.

3. Menejmentning umumiy xususiyatlari

- **Ilmiy asoslanganlik** – qarorlar obyektiv tahlil va ilmiy usullarga tayangan holda qabul qilinishi kerak.

- **Moslashuvchanlik** – bozor va tashqi sharoitlar o'zgarishiga tezkorlik bilan javob berish qobiliyati.

- **Insoniylik** – menejment markazida inson omili turadi; uning bilim, tajriba va ehtiyojlari inobatga olinadi.

- **Innovatsionlik** – yangiliklarni tatbiq etish, texnologiyalarni joriy etish, ijodiy g'oyalarni qo'llab-quvvatlash.

4. Psixologik jihatdan samarali menejment

- Rahbar xodimlarning hissiy holatini, motivatsiya darajasini, jamoaviy munosabatlarini hisobga olishi zarur.

- Samarali menejer yuqori emotsional intellektga ega bo'lib, u xodimlarning his-tuyg'ularini tushuna oladi va ularga mos ravishda muloqot qiladi.

- Jamoada sog'lom ijtimoiy-psixologik muhit yaratish, rahbar va xodimlar o'rtasida o'zaro ishonch va hurmatni mustahkamlash boshqaruv samaradorligini belgilaydi.

3. Zamonaviy boshqaruvda psixologiyaning ahamiyati

- **Kognitiv psixologiya** – rahbar va xodimlarning qaror qabul qilishdagi fikrlash jarayonini tushunishga yordam beradi.

- **Ijtimoiy psixologiya** – jamoa ichida yetakchilik, guruh dinamikasi va ijtimoiy ta'sir mexanizmlarini o'rganadi.

- **Motivatsiya psixologiyasi** – inson faoliyatining ichki va tashqi omillarini tahlil qiladi.

- **Emotsional intellekt** – rahbarning o'z his-tuyg'ularini va boshqalarning hissiyotlarini boshqarish qobiliyati zamonaviy boshqaruvda eng muhim ko'nikmalardan biridir.

Boshqaruv jarayonini tashkil etishda psixologik jihatlarning o'rni beqiyosdir. Rahbarning shaxsiy xususiyatlari, kommunikativ ko'nikmalari, motivatsiya berish uslublari, nizolarni hal qilish strategiyalari va emotsional intellekti – bularning barchasi boshqaruv samaradorligini belgilovchi omillardir.

Tashkilotda boshqaruv va menejmentning umumiy xususiyatlari esa maqsadga yo'naltirilganlik, tizimlilik, ilmiylik, inson omilini inobatga olish, moslashuvchanlik va innovatsionlikdan iboratdir. Shunday qilib, boshqaruv jarayonida psixologik yondashuv va ilmiy asoslangan menejment uyg'unlashganda tashkilotning samarali rivojlanishi ta'minlanadi.

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

XXI asrda boshqaruv jarayonlarining samaradorligi va tashkilotlarning barqaror rivojlanishi inson omiliga, xususan psixologik omillarga bevosita bog'liqdir. Har qanday tashkilot moddiy-texnik resurslarga ega bo'lishi mumkin, biroq insonning psixologik xususiyatlari, mehnatga munosabati, jamoa muhitidagi faoliyati hisobga olinmasa, bunday tashkilot uzoq muddatli muvaffaqiyatga erisha olmaydi. Shu bois **tashkiliy psixologiya** va **boshqaruv psixologiyasi** fan sifatida alohida ahamiyat kasb etadi.

Tashkiliy psixologiya shaxs, guruh va tashkilot o'rtasidagi murakkab o'zaro munosabatlarni o'rganadi. Boshqaruv psixologiyasi esa rahbarlik faoliyatining psixologik qonuniyatlarini, rahbar va xodim o'rtasidagi munosabatlarni, qaror qabul qilish jarayonini va liderlikning ijtimoiy-psixologik asoslarini tadqiq etadi.

1. Tashkiliy psixologiyaning tadqiqot sohasi va predmeti

1. **Tadqiqot sohasi** Tashkiliy psixologiya quyidagi yo'nalishlarni o'z ichiga oladi:

- **Shaxs psixologiyasi:** xodimning xarakteri, temperament turi, qobiliyati, motivatsiya manbalari, kasbiy rivojlanish darajasi.

- **Guruh psixologiyasi:** norasmiy guruhlar, yetakchilik, jamoa kayfiyati, guruh bosimi, ijtimoiy rollar.
- **Jamoaviy muhit:** mehnatga qoniqish, kasbiy stress, ijtimoiy-psixologik iqlim, jamoada nizolar.
- **Tashkilot madaniyati:** qadriyatlar tizimi, an'ana va urf-odatlar, axloqiy me'yorlar, mehnatga munosabat.
- **Mehnat psixologiyasi:** kasbiy deformatsiya, professional yanib ketish ("burnout"), ish samaradorligiga ta'sir qiluvchi psixologik omillar.

2. Predmeti

Tashkiliy psixologiyaning predmeti — bu insonning tashkilotdagi psixologik faoliyati va xulq-atvori, shuningdek, shaxs va jamoa o'rtasidagi munosabatlarni belgilovchi qonuniyatlardir. U quyidagilarni qamrab oladi:

- shaxsning mehnat jamoasiga moslashuvi;
- shaxsiy motivatsiya va rag'batlantirish mexanizmlari;
- guruh dinamikasi va liderlik;
- tashkilotda kommunikativ jarayonlar;
- psixologik muhit va mehnat unumdorligi o'rtasidagi bog'liqlik.

2. Boshqaruv faoliyatining psixologik jihatlari

1. Qaror qabul qilish jarayonida psixologiya

- Qaror qabul qilish faqat mantiqiy emas, balki psixologik jarayon hamdir.
- Rahbarning tajribasi, emotsional barqarorligi, tafakkur uslubi, hatto kayfiyati qaror qabul qilishga bevosita ta'sir qiladi.
- Kognitiv psixologiya qaror qabul qilishdagi xatolar (tasdiqlashga moyillik, stereotiplar, "guruh tafakkuri")ni o'rganadi.

2. Motivatsiya va psixologik rag'batlantirish

- Rahbar xodimlarni samarali ishlashga undash uchun turli motivatsion usullardan foydalanadi.
- Maslou nazariyasiga ko'ra, insonning ehtiyojlari piramida shaklida joylashgan: fiziologik ehtiyojlardan tortib, o'zini o'zi namoyon qilish ehtiyojigacha.
- Gersbergning ikki omilli nazariyasi shuni ko'rsatadiki, ish haqi va sharoitlar qoniqish yetarli darajada bo'lishi kerak, lekin haqiqiy motivatsiyani faqat rivojlanish imkoniyatlari va tan olinishi beradi.

3. Kommunikatsiya jarayonining psixologik asoslari

- Boshqaruv faoliyatining katta qismi axborot almashishga asoslanadi.
- Rahbar va xodim o'rtasidagi samarali muloqot ishonchni mustahkamlaydi, jamoaviy birdamlikni oshiradi.
- Axborotning aniq va tushunarli bo'lishi, shuningdek, rahbarning tinglay olish ko'nikmalari samarali boshqaruvning muhim shartidir.

4. Stress va nizolarni boshqarish

- Ish joyida stress va nizolar tabiiy jarayon, ammo ularni to'g'ri boshqarish rahbarning vazifasidir.
- Stressni kamaytirish uchun rahbar xodimlarning ish yuklamasini oqilona taqsimlashi, psixologik qo'llab-quvvatlash mexanizmlarini yaratishi lozim.

- Nizolarni konstruktiv hal qilish tashkilot ichidagi sogʻlom muhitni saqlaydi va ijodkorlikni ragʻbatlantiradi.

5. **Liderlik va rahbarlik psixologiyasi**

- Rahbar nafaqat buyruq beruvchi, balki ilhomlantiruvchi shaxs ham boʻlishi zarur.

- Liderlik uslublari (avtoritar, demokratik, liberal)ning har biri turli sharoitlarda samarali boʻlishi mumkin.

- Zamonaviy rahbar emotsional intellektga ega boʻlishi, empatiya koʻrsatishi va jamoani ijobiy ruhlantira olishi kerak.

3. Boshqaruv psixologiyasining mohiyati

1. **Fan sifatida**

- Boshqaruv psixologiyasi — bu rahbarlik faoliyatining psixologik qonuniyatlarini, shaxs va guruhlar oʻrtasidagi munosabatlarni oʻrganuvchi psixologiya alohida sohasi.

- Uning asosiy maqsadi boshqaruv samaradorligini oshirish uchun inson omilini chuqur oʻrganishdir.

2. **Asosiy vazifalari**

- rahbar shaxsining psixologik xususiyatlarini aniqlash;
- rahbar va xodim oʻrtasidagi muloqotni samarali qilish usullarini ishlab chiqish;

- qaror qabul qilish jarayonidagi psixologik omillarni tahlil qilish;

- liderlik va yetakchilik mexanizmlarini tadqiq etish;

- nizolarni boshqarish va stressni kamaytirishning psixologik yoʻllarini ishlab chiqish.

3. **Amaliy ahamiyati**

- Boshqaruv psixologiyasi tashkilotlarda samarali kadr siyosatini yuritish, xodimlarning mehnat unumdorligini oshirish, sogʻlom jamoa muhitini yaratishda katta ahamiyatga ega.

- Rahbarlik faoliyatida psixologik bilimlardan foydalanish nizolarni kamaytiradi, stressni bartaraf etadi, xodimlarning motivatsiyasini kuchaytiradi va samaradorlikni oshiradi.

Tashkiliy psixologiya va boshqaruv psixologiyasi zamonaviy menejmentning nazariy va amaliy asoslarini boyitadi. Tashkiliy psixologiya shaxs, guruh va tashkilot oʻrtasidagi murakkab psixologik jarayonlarni oʻrgansa, boshqaruv psixologiyasi rahbarlik faoliyatining psixologik qonuniyatlarini, qaror qabul qilish jarayonini va liderlikning mohiyatini tadqiq etadi.

Ularning uygʻunlashuvi quyidagi natijalarga olib keladi:

- rahbarlarning psixologik savodxonligi ortadi;

- xodimlarning motivatsiyasi kuchayadi;

- jamoada sogʻlom psixologik muhit shakllanadi;

- nizolar konstruktiv hal qilinadi;

- tashkilotning samaradorligi va raqobatbardoshligi oshadi.

Demak, psixologik yondashuvsiz nafaqat zamonaviy menejmentni, balki samarali rahbarlik faoliyatini ham tasavvur etib boʻlmaydi.

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 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 bavoosita 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.

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

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

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

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.¹

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?

¹

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.²

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, odo-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.³ 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.⁴ 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, guruhiiy 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 sifatлари 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 fazilatlar 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 fazilatlarga 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'lga 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'yliq 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.

Boshqaruv jarayonining samaradorligi, avvalo, rahbar va xodimlar o'rtasidagi to'g'ri muloqotga bog'liq. Kommunikatsiya — bu axborot almashinuvi jarayoni bo'lib, u orqali rahbar qarorlarni yetkazadi, topshiriqlar beradi, nazorat qiladi va jamoa ruhiyatiga ta'sir ko'rsatadi. Ammo muloqot jarayonida turli xil **psixologik, ijtimoiy, tashkiliy va texnik to'siqlar** yuzaga keladi. Ularni o'z vaqtida aniqlash va bartaraf etish boshqaruv samaradorligini oshirishda muhim ahamiyatga ega.

1. Muloqotdagi to'siqlarning turlari

1. Psixologik to'siqlar

- ❖ Rahbar yoki xodimlarning hissiy holati, kayfiyati muloqot sifatiga ta'sir qiladi.
- ❖ Stress, qo'rquv, ishonchsizlik, stereotiplar to'siq bo'lishi mumkin.
- ❖ Masalan, rahbarning haddan tashqari buyruqbozlik uslubi xodimlarda psixologik qarshilik uyg'otadi.

2. Til va nutqdagi to'siqlar

- ❖ Terminlardan noto'g'ri foydalanish, murakkab jumlar, tushunarsiz iboralar aloqa samaradorligini pasaytiradi.
- ❖ Alohida submadaniyatga ega bo'lgan guruhlarining o'ziga xos til uslubi ham ba'zida noto'g'ri tushunishga olib keladi.

3. Ijtimoiy-madaniy to'siqlar

- ❖ Milliy qadriyatlar, turmush tarzi va dunyoqarashdagi farqlar sababli noto'g'ri talqinlar paydo bo'ladi.

❖ Tashkilot ichidagi ijtimoiy tabaqalanish ham muloqotda bo‘linishni yuzaga keltirishi mumkin.

4. Tashkiliy to‘siqlar

- ❖ Axborotning haddan tashqari ko‘pligi yoki yetarli darajada uzatilmasligi.
- ❖ Murojaat kanallarining murakkabligi yoki ma’lumotning filtrlanib borishi.
- ❖ Rasmiyatchilik va byurokratiya.

5. Texnik to‘siqlar

- ❖ Telefon, internet, elektron pochta kabi aloqa vositalarining nosozligi.
- ❖ Virtual muloqotda yuzma-yuz aloqaning yetishmasligi.

2. Boshqaruv jarayonida muloqot to‘siqlarining oqibatlari

- Axborotning buzilishi yoki yo‘qolishi.
- Qarorlarning noto‘g‘ri talqin qilinishi.
- Jamoa ruhiyatida tushkunlik va ishonchsizlikning kuchayishi.
- Konfliktlarning paydo bo‘lishi.
- Mehnat unumdorligining pasayishi.

3. Muloqotdagi to‘siqlarni bartaraf etish yo‘llari

1. Psixologik yondashuv

- ✓ Rahbar va xodimlarda emotsional intellektni rivojlantirish.
- ✓ Faol tinglash, empatiya, sabr-toqatni kuchaytirish.

2. Til va nutqni soddalashtirish

- ✓ Oddiy va tushunarli iboralardan foydalanish.
- ✓ Zarurat bo‘lsa, vizual vositalar (sxema, grafik, jadval)dan foydalanish.

3. Madaniyatlararo kompetensiyani rivojlantirish

- ✓ Xodimlarning madaniy xilma-xilligini inobatga olish.
- ✓ Jamoada tolerantlik va hurmat muhitini shakllantirish.

4. Tashkiliy yondashuv

- ✓ Axborotni tez va aniq uzatadigan samarali kanallarni yaratish.
- ✓ Ochiq eshiklar siyosatini joriy qilish.

✓ Ortiqcha byurokrtiyani kamaytirish.

5. Texnologiyalardan to'g'ri foydalanish

✓ Raqamli kommunikatsiya vositalarini samarali qo'llash.

✓ Masofaviy muloqotda samimiylik va aniqlikni ta'minlash.

Amaliy qism (seminar-trening faoliyatlari)

1. "Shovqinli aloqa" mashqi

➤ Guruh 2 qismga bo'linadi. Birinchi guruh axborotni murakkab sharoitda (baland ovoz, fon shovqinlari) yetkazadi, ikkinchi guruh uni qabul qiladi. Mashqdan keyin tushunmovchilik darajasi muhokama qilinadi.

2. "Faol tinglash" mashqi

➤ Ishtirokchilar juftlikda ishlaydi. Biri fikrini aytadi, ikkinchisi faqat tinglaydi va qisqa qayta ifodalaydi. Mashq tinglash ko'nikmalarini rivojlantiradi.

3. Rol o'ynash (rol-play)

➤ "Rahbar va xodim o'rtasidagi tushunmovchilik" mavzusida vaziyatli rollar ijro etiladi.

➤ Mashq yakunida xatolar va to'siqlar tahlil qilinadi.

Yakuniy muhokama

Trening davomida ishtirokchilar muloqot jarayonida uchraydigan turli to'siqlarni (psixologik, semantik, tashkiliy, madaniy va texnik) nazariy va amaliy jihatdan o'rganib chiqdilar. Mashqlar orqali ular to'siqlar qanday shakllanishini, ularning oqibatlarini va ularni yengib o'tish usullarini tajriba asosida his qildilar.

Muhokama jarayonida quyidagi xulosalar shakllandi:

1. **Muloqot to'siqlari tabiiy hodisa** – ular har qanday jamoa va tashkilotda uchrashi mumkin, ammo rahbarning vazifasi ularni imkon qadar kamaytirishdir.

2. **Samarali muloqot – bu ikki tomonlama jarayon.** Faqat ma'lumotni uzatish emas, balki uni tushunish, qayta aloqa olish ham muhim.

3. **Eng katta to'siq – noto'g'ri tushunish.** Buni kamaytirish uchun aniq, qisqa va tushunarli tilda gapirish, kerak bo'lganda misollar keltirish lozim.

4. **Psixologik muhit hal qiluvchi omil.** Jamoada ishonch, o‘zaro hurmat va tinglash madaniyati mavjud bo‘lsa, ko‘plab to‘siqlar o‘z-o‘zidan bartaraf bo‘ladi.

5. **Texnologik va tashkiliy vositalar** ham samarali muloqot uchun muhim – to‘g‘ri kanallar, zamonaviy texnologiyalar, tartibga solingan axborot oqimi.

Yakuniy savollar muhokama uchun:

1. Sizning ish yoki o‘qish tajribangizda muloqotdagi to‘siqlar qanday oqibatlarga olib kelgan?
2. Qaysi mashq siz uchun eng foydali bo‘ldi va nima sababdan?
3. Siz rahbar bo‘lsangiz, jamoangizda muloqotdagi to‘siqlarni kamaytirish uchun qanday choralar ko‘rgan bo‘lardingiz?
4. Muloqotda “feedback”ni samarali qo‘llash qanday natija beradi?

2- SEMINAR-TRENING MASHG'ULOTI

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

Reja:

1. Tashkilotda jamoa va guruhlarini 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 guruh, sotsiometriya, menejer, liderlik, avtoritar.*

Kirish

Har bir tashkilotning muvaffaqiyatli faoliyati, avvalo, undagi **jamoa va guruhlar faoliyatini samarali boshqarishga** bog'liqdir. Tashkilotdagi rasmiy va norasmiy guruhlar, yetakchilar va izdoshlardan tashkil topgan tizimning o'ziga xos ijtimoiy-psixologik qonuniyatlari mavjud. Rahbar ularni bilsa va amaliyotda to'g'ri qo'llasa, jamoaning birdamligi, ish unumdorligi va motivatsiyasi yuqori bo'ladi. Shu bois jamoa psixologiyasi va guruhlarini boshqarish metodlari seminar-trening mashg'ulotlarida alohida o'rganiladi.

Asosiy qism

1. Jamoa va guruh tushunchasi

- **Guruh** — ma'lum bir maqsad yo'lida birlashgan kichik ijtimoiy tizim. Unda norasmiy aloqa, shaxsiy qiziqishlar muhim rol o'ynaydi.

- **Jamoa** — tashkilotning rasmiy tuzilmasida shakllangan, aniq maqsad va vazifalarga ega bo'lgan barqaror ijtimoiy birlik.

Farqi: Guruh ixtiyoriy va vaqtinchalik bo'lishi mumkin, jamoa esa rasmiylashgan va aniq tashkiliy vazifalarni bajaradi.

2. Tashkilotda jamoa va guruhlarni boshqarishning o'ziga xosligi

1. **Rahbarlik va liderlik uyg'unligi** – jamoa rasmiy rahbarni tan olsa-da, guruh ichida norasmiy liderlar ham mavjud. Rahbar ularni qo'llab-quvvatlashi lozim.

2. **Psixologik iqlim** – jamoa ichida do'stona, adolatli va ishonchli muhit bo'lsa, samaradorlik yuqori bo'ladi.

3. **Motivatsiya va rag'bat** – guruh va jamoaning faoliyati samarali bo'lishi uchun moddiy va ma'naviy rag'bat muhimdir.

4. **Konfliktlarni boshqarish** – jamoa ichida nizolar tabiiydir. Muhimi, ularni konstruktiv hal qilish.

5. **Norasmiy guruhlar bilan ishlash** – tashkilotda rasmiy bo'lmagan kichik guruhlar ham ta'sir kuchiga ega. Rahbar ularni inkor qilmasdan, umumiy maqsadlarga yo'naltirishi kerak.

3. Trening mashqlari va interfaol metodlar

1-mashq: "Lider va jamoa"

- **Maqsad:** Liderlikning jamoaga ta'sirini his qilish.

- **Jarayon:** Guruh ichidan lider tanlanadi. Liderning vazifasi – qisqa vaqt ichida jamoani oddiy topshiriqni bajarishga yo'naltirish (masalan, 1 daqiqada geometrik shakl yasash). Keyin jamoa liderning uslubini tahlil qiladi.

- **Xulosa:** Har bir liderning uslubi (avtoritar, demokratik, liberal) jamoa natijasiga turlicha ta'sir ko'rsatadi.

2-mashq: "Norasmiy guruhlarni aniqlash"

- **Maqsad:** Guruh ichidagi yashirin aloqalarni tushunish.

- **Jarayon:** Ishtirokchilar "kim bilan ishlashni xohlaysiz?" degan savol asosida kichik guruhlariga bo'linadi.

- **Xulosa:** Norasmiy guruhlarning shakllanishi tabiiy jarayon ekanligi va ular bilan to'g'ri ishlash zarurligi tushuniladi.

3-mashq: “Konfliktli vaziyat”

- **Maqsad:** Jamoa ichidagi nizolarni hal qilishni mashq qilish.

- **Jarayon:** Guruhlarga turli vaziyatlar beriladi (masalan, ish yuklamasining teng taqsimlanmaganligi, mukofotlashdagi adolatsizlik). Ular rolda chiqish qilib, muammo yechimini ishlab chiqadilar.

- **Xulosa:** Konfliktlarni ochiq va konstruktiv muloqot orqali hal qilish eng samarali yoʻldir.

4-mashq: “Psixologik iqlim barometri”

- **Maqsad:** Jamoa ruhiy holatini baholash.

- **Jarayon:** Har bir ishtirokchi jamoaning hozirgi kayfiyatini ramziy belgilar yordamida tasvirlaydi (quyosh, bulut, yomgʻir va h.k.). Keyin umumiy muhokama qilinadi.

- **Xulosa:** Jamoaviy ruhni muntazam baholab borish rahbar uchun muhimdir.

5-mashq: “Birgalikdagi maqsad”

- **Maqsad:** Guruhning bir maqsad sari birlashishini kuchaytirish.

- **Jarayon:** Guruhga murakkab vazifa beriladi (masalan, 10 daqiqada resurslardan foydalangan holda minoracha qurish). Har kim oʻz gʻoyasini bildiradi, ammo umumiy qarorga kelish shart.

- **Xulosa:** Jamoada hamkorlik, kelishuv va umumiy maqsad birdamlikni kuchaytiradi.

4. Jamoa va guruhlarni boshqarishda qoʻllaniladigan psixologik usullar

- Empatiya va faol tinglash.
- Xodimlarning motivatsion ehtiyojlarini oʻrganish.
- Konstruktiv fikr-mulohazalarni berish (“feedback”).
- Rahbarlik uslubini vaziyatga mos tanlash.
- Jamoada adolat va shaffoflik tamoyillarini qoʻllash.

Yakuniy muhokama

- Tashkilotda samarali boshqaruv uchun rasmiy va norasmiy guruhlar o'rtasidagi munosabatlar muvozanati muhim.
- Rahbar faqat buyruq beruvchi emas, balki jamoa ruhiyatini his etuvchi psixolog ham bo'lishi kerak.
- Seminar-trening mashg'ulotlarida o'rgatilgan mashqlar jamoaviy birdamlikni kuchaytiradi, liderlik qobiliyatlarini rivojlantiradi va guruh ichidagi to'siqlarni bartaraf etishga yordam beradi

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. Strategiyanı joriy etish va amalga oshirish
- 3.Boshqaruv usullari. Boshqaruv uslublarining psixologik xususiyatlari.
- 4.Rahbarlik muloqoti va uning bosqichlari.

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

Kirish qismi

Boshqaruv qarorlari — bu menejer yoki rahbar tomonidan muayyan maqsadlarga erishish uchun tanlanadigan muqobil variantlardan eng maqbulini tanlash jarayonidir. Qaror qabul qilish boshqaruv faoliyatining markaziy nuqtasi hisoblanadi, chunki rahbarning samaradorligi, tashkilotning rivojlanishi va jamoaning motivatsiyasi ko'p jihatdan aynan qarorlarning to'g'riligiga bog'liq.

Psixologik nuqtai nazardan qaror qabul qilish jarayoni — bu idrok, tafakkur, xotira, motivatsiya va emotsional holatlarning uyg'un faoliyatidan iborat murakkab psixik jarayondir.

Ma'ruza uchun asosiy mazmun

1. Qaror qabul qilishning mohiyati

- Qaror qabul qilish — boshqaruvning strategik va taktik jihatlarini uyg'unlashtiruvchi jarayon.

- Qarorlar tashkilotdagi har bir darajada (strategik, taktik, operativ) amalga oshiriladi.

- Qaror qabul qilishda rahbarning shaxsiy sifatleri (liderlik, analitik tafakkur, stressga chidamlilik, tezkorlik) katta ahamiyatga ega.

2. Qaror qabul qilish jarayonining bosqichlari

1. Muammoni aniqlash va belgilash

➤ Muammo ildizini tushunish va uni aniqlash.

2. Ma'lumotlarni yig'ish

- Statistika, faktlar, ekspert fikrlari, jamoa kuzatuvlari.

3. Muqobil variantlarni ishlab chiqish

- Kamida 2-3 yechim variantlarini topish.

4. Variantlarni baholash va taqqoslash

- Afzallik va kamchiliklarni aniqlash.

5. Eng maqbul variantni tanlash

- Oqibatlar tahlili asosida.

6. Qarorni amalga oshirish

- Amaliy rejalashtirish va ijro.

7. Natijalarni nazorat qilish va tahlil qilish

- Qaror samaradorligini baholash.

3. Qaror qabul qilishga ta'sir etuvchi psixologik omillar

- Shaxsning tajribasi va bilimlari.
 - Emotsional holat (stress, xavotir, ishonch).
 - Guruh bosimi va ijtimoiy ta'sir.
 - Motivatsiya va maqsadlarning ravshanligi.
 - Muloqot samaradorligi va axborotning to'liqligi.
- ## 4. Qaror qabul qilish usullari
- **Individual qaror** — rahbarning shaxsiy tajribasi va bilimiga asoslangan.
 - **Kollektiv qaror** — guruh fikr-mulohazalari asosida qabul qilinadi.
 - **Intuitsiya asosida qaror** — tezkor vaziyatlarda tajriba va sezgiga tayanish.
 - **Analitik qaror** — faktlar va statistik tahlillarga asoslanadi.

AMALIY QISM – TRENING MASHQLARI

Mashq 1. “Qaror daraxti”

Ishtirokchilar kichik guruhlariga bo'linadi. Har bir guruhga bir muammo beriladi (masalan, tashkilotda yangi loyiha boshlash yoki byudjetni qisqartirish). Ular muqobil yechim variantlarini ishlab chiqib, qaror daraxti shaklida taqdim etadilar.

Maqsad: tahliliy tafakkurni va variantlarni solishtirish ko'nikmalarini rivojlantirish.

Mashq 2. “Qaror qabul qilishda vaqt bosimi”

Trener guruhga muayyan vaziyatni beradi (masalan, ishlab chiqarishdagi favqulodda holat). Guruh 5 daqiqa ichida qaror ishlab chiqishi kerak.

Maqsad: stress sharoitida tezkor va samarali qaror qabul qilishni mashq qilish.

Mashq 3. “Rol o‘ynash – rahbar va jamoa”

Bir ishtirokchi rahbar rolini, boshqalar jamoa a’zolarini o‘ynaydi. Vazifa: yangi strategiyani qabul qilish haqida qaror ishlab chiqish.

Maqsad: rahbarning qaror qabul qilishdagi kommunikativ va liderlik ko‘nikmalarini rivojlantirish.

Mashq 4. “Muqobil yechimlar banki”

Har bir ishtirokchiga oddiy muammo beriladi (masalan, xodimlarning motivatsiyasini oshirish). Ishtirokchilar 3 xil yechim variantini yozishlari shart. Keyin barcha variantlar umumlashtirilib, eng maqbul yechim tanlanadi.

Maqsad: ijodkorlikni oshirish va ko‘p variantli qaror qabul qilishni o‘rganish.

Xulosa

Qaror qabul qilish jarayoni — boshqaruv faoliyatining markaziy qismi bo‘lib, tashkilotning muvaffaqiyatli rivojlanishida hal qiluvchi ahamiyatga ega. Rahbar qaror qabul qilishda ilmiy yondashuv, tahliliy tafakkur, jamoaviy hamkorlik va shaxsiy sifatlarini uyg‘unlashtirishi zarur. Seminar-trening mashg‘ulotlari orqali ishtirokchilar o‘z qaror qabul qilish ko‘nikmalarini amaliy tarzda mustahkamlash imkoniyatiga ega bo‘ladilar.

Yakuniy muhokama

Mashg‘ulot davomida ishtirokchilar qaror qabul qilishning nazariy asoslari, psixologik jihatlari hamda turli usullarini o‘rganib chiqdilar. Trening mashqlari orqali ular:

- muqobil variantlarni ishlab chiqish va baholash,
- vaqt bosimi ostida qaror chiqarish,
- guruhviy qaror qabul qilish jarayonida o‘z fikrini asoslash,

- qaror natijalarini tahlil qilish ko‘nikmalarini mustahkamlashdi.

Muhokama jarayonida quyidagi xulosalar shakllandi:

1. **Qaror qabul qilish – boshqaruvning yuragi.** Rahbarning samaradorligi qabul qilgan qarorlarining to‘g‘riligiga va ularni amalga oshirish mexanizmlariga bog‘liq.

2. **Ilmiy yondashuv zarur.** Qarorlar faktlarga, statistikaga va tahliliy ma’lumotlarga tayangan holda qabul qilinsa, xatoliklar kamayadi.

3. **Psixologik omillar hal qiluvchi rol o‘ynaydi.** Stress, guruh bosimi, motivatsiya darajasi, shaxsiy tajriba kabi omillar qaror sifatiga bevosita ta’sir ko‘rsatadi.

4. **Jamoaviy qaror ko‘pincha samaraliroq.** Chunki u turli nuqtai nazarlarni uyg‘unlashtiradi va mas’uliyatni bo‘lishishga yordam beradi.

5. **Rahbarning liderlik fazilatlari muhim.** Qaror qabul qilish jarayonida qat’iyatlilik, ishonchlilik va kommunikativlik yetakchi sifatlar hisoblanadi.

Yakuniy savollar muhokama uchun:

1. Qaysi vaziyatlarda **individual qaror** samaraliroq, qaysi hollarda esa **guruh** **qaror** afzal?

2. Qaror qabul qilish jarayonida **stress va emotsiyalarni boshqarish**ning eng yaxshi usullari nimalardan iborat?

3. Rahbarning **tajribasi va intuitsiyasi** qachon yordam beradi, qachon esa xavf tug‘dirishi mumkin?

4. Qaror qabul qilish jarayonida **axborotning to‘liqligi va sifati** qanday ahamiyat kasb etadi?

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.

Kirish qismi

Vaqt – inson hayotidagi eng qimmat resurs bo'lib, uni na sotib olish, na ko'paytirish mumkin. Ayniqsa, boshqaruv faoliyatida vaqtni to'g'ri taqsimlash va samarali foydalanish (time management) rahbarning muvaffaqiyati va tashkilot samaradorligini belgilovchi omillardan biridir. Vaqtni boshqarish ko'nikmalariga ega bo'lmagan rahbarlar ko'pincha muhim masalalarni kechiktiradilar, ortiqcha stressga duch keladilar va jamoa samaradorligi pasayadi.

Asosiy ma'ruza mazmuni

1. Time managementning mohiyati

- Vaqtni boshqarish – bu maqsadlarga erishish uchun vaqt resurslarini ongli ravishda taqsimlash va ulardan samarali foydalanish jarayoni.

- Boshqaruv faoliyatida vaqtni rejalashtirish strategik va operativ qarorlar sifatini oshiradi, rahbarning stress darajasini kamaytiradi.

2. Vaqtni boshqarishning asosiy tamoyillari

1. **Maqsadni aniq belgilash** – vaqtni samarali taqsimlash maqsadsiz mumkin emas.

2. **Ustuvorliklarni aniqlash** – muhim va shoshilinch vazifalarni farqlash (Eizenxauer kvadranti).

3. **Rejalashtirish** – kundalik, haftalik va oylik rejalardan foydalanish.

4. **Delegatsiya qilish** – barcha ishlarni rahbarning o‘zi bajarishi shart emas.

5. **Nazorat va tahlil** – vaqtni sarflash natijalarini baholash.

3. Vaqtni boshqarishda psixologik omillar

- Shaxsiy intizom va odatlar.
- Stressni boshqarish ko‘nikmalari.
- Motivatsiya va maqsadga intilish darajasi.
- Tashkiliy madaniyat va ish muhiti.

4. Rahbar uchun vaqtni boshqarish vositalari

- **“To-do list”** – kundalik vazifalar ro‘yxati.
- **Eizenxauer kvadranti** – vazifalarni muhimlik va shoshilinchlik darajasi bo‘yicha ajratish.

- **Pomodoro usuli** – 25 daqiqa ishlash va 5 daqiqa tanaffus qilish.
- **“Pareto qoidasi” (80/20)** – natijaning 80 foizi 20 foiz faoliyatga bog‘liq.
- **Delegatsiya qilish texnikalari** – vazifalarni jamoa a‘zolariga taqsimlash.

AMALIY QISM – TRENING MASHQLARI

Mashq 1. “Eizenxauer kvadranti”

Ishtirokchilar o‘z kundalik vazifalarini yozib chiqadilar va ularni to‘rt kvadrantga joylashtiradilar:

1. Muhim va shoshilinch
2. Muhim, ammo shoshilinch emas
3. Shoshilinch, ammo muhim emas
4. Na muhim, na shoshilinch

Maqsad: ustuvorliklarni aniqlash ko‘nikmasini shakllantirish.

Mashq 2. “Bir kuningizni tahlil qiling”

Ishtirokchilar kechagi kun davomida vaqtlarini qanday sarflaganini yozadilar (ish, o‘qish, dam olish, internet, transport va hokazo). Keyin ular qaysi faoliyat samarali, qaysi biri vaqtni yo‘qotgani haqida muhokama qiladilar.

Maqsad: vaqtni ongli nazorat qilish va samarasiz faoliyatlarni aniqlash.

Mashq 3. “Delegatsiya piramidasi”

Guruh kichik jamoalarga bo‘linadi. Har bir jamoaga 10 ta vazifa beriladi. Ular qaysi vazifani rahbarning o‘zi bajarishi, qaysi birini yordamchilarga topshirishi mumkinligini belgilashlari kerak.

Maqsad: delegatsiya ko‘nikmalarini rivojlantirish.

Mashq 4. “Pomodoro sinovi”

Ishtirokchilar kichik topshiriqni (masalan, matn yozish yoki muammoga yechim ishlab chiqish) bajarishlari kerak. Ular 25 daqiqa davomida faqat shu ish bilan shug‘ullanib, keyin 5 daqiqa tanaffus qilishadi.

Maqsad: vaqtni kichik bloklarga bo‘lib samarali ishlashni o‘rganish.

Mashq 5. “Pareto tahlili”

Ishtirokchilar jamoaviy muammoni yechishda eng samarali 20% faoliyatni aniqlashga harakat qiladilar.

Maqsad: kam resurs bilan katta natijaga erishishni o‘rganish.

Xulosa

Vaqtni boshqarish rahbar uchun nafaqat samaradorlikni oshirish vositasi, balki stressni kamaytirish, jamoaning ish faoliyatini yaxshilash va shaxsiy rivojlanishga vaqt ajratish imkoniyatidir. To‘g‘ri rejalashtirilgan vaqt – bu muvaffaqiyatli boshqaruvning kalitidir

Yakuniy muhokama

Trening yakunida ishtirokchilar quyidagi savollar asosida fikr almashadilar:

1. Sizning kundalik faoliyatingizda vaqtni eng ko‘p yo‘qotadigan omillar nimalar?
2. Eizenxauer kvadrantidan foydalanish sizga qanday yordam berdi?

3. Qaysi mashq sizga eng ko‘p foyda berdi va nima uchun?
4. Delegatsiya qilishda qiyinchilik tug‘diradigan jihatlar nimalar?
5. Agar siz vaqtni to‘g‘ri boshqarsangiz, qanday natijalarga erishishingiz mumkin?

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 kanday 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. Guruh normalari va komanda boshqaruvini aytib bering?
20. Rahbarning xodimlarga rasmiy munosabati
21. Rahbarning uz xodimlariga norasmiy munosabati qanday?
22. Rahbarning muomalasi mehnat jarayoniga kanday ta’sir qiladi?
23. Jamoadagi psixologik muhitda muomala kanday rol o‘ynaydi.
24. Rahbarning hamkor korxonalar bilan muloqoti.
25. Muloqotda suzlashuv madaniyati nima?
26. Hamkorlar bilan muloqotda rahbar imoji qanday ahamiyatga ega.
27. Rahbarlar muomalasidagi eng yomon kamchilik deb nimani xisoblaysiz?
28. Tadbirkorlik yoki zamonaviy rahbar muloqotida sizningcha shartona muomala kerakmi yoki tarbga xos muomalamiz?
29. Boshqaruvidagi xato va uning turlari haqida so‘zlab bering.
30. Boshqaruvda xatolarning oldini olishdagi psixologik jihatlar nimalardan iborat?
31. Xatolarga qarshi kurash, ular bilan bog‘liq diskomfort va stressni yengishning psixologik usullari haqida 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?



 lib.bimm.uz



 bimm.uz



 [bimm_uz](https://t.me/bimm_uz)