

**ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ҚИШЛОҚ ВА СУВ ХЎЖАЛИГИ
ВАЗИРЛИГИ
ТОШКЕНТ ДАВЛАТ АГРАР УНИВЕРСИТЕТИ
Педагогика психология ва ўқитиш методикаси кафедраси
5140900 – Касб таълими (Агрономия) йуналиши буйича
бакалаврият 4-01 гуруҳталабаси**

Самадов Исмат Немат ўғли

Мавзу: “ таълим жараёнида касб-хунар коллежи ўқувчиларида бошқарувчилик сифатларини шакллантириш омиллари”

Илмий раҳбар:

Педагогика, психология ва ўқитиш
методикаси кафедраси доценти.

Шомуродова Н.

Иш кўриб чиқилди ва ҳимояга қўйилди:

Педагогика, психология ва
ўқитиш методикаси кафедра
мудир, доцент
_____ С.Жўраева
« _____ » _____ 2014 йил

Агрономия факультети декани,
доцент _____
Х.Алланов
« _____ » _____ 2014 йил

КИРИШ	3
I. БОБ Бошқарувнинг илмий-назарий асослари	8
1.1. Бошқарув илмининг назарий тарихий асослари.....	8
1.2. Шарк мутафаккирларининг бошқарувчилик фаолиятига оид ижтимоий психологик карашлари.....	10
1.3 Бошқарув назариялари ва функциялари.....	16
II. БОБ. Касб-хунар коллеж ўқувчиларида бошқарувчилик сифатларини шакллантиришга таъсир этувчи омиллар	23
2.1. Самарали бошқарув карорини қабул килиш услублари.....	23
2.2. Касб-хунар коллежи ўқувчиларида таълим жараёнида кулланиладиган бошқарув услублари ва уни башқарувчилик сифатларини таркиб топтиришга таъсири.....	25
2.3. Таълим жараёнида бошқарувни ташкиллаштириш масаласи.....	30
III. БОБ. Касб-хунар коллеж ўқувчиларида бошқарувчилик сифатларини шаклланганлик даражасини тадқиқ этиш	36
3.1. Касб-хунар коллеж ўқувчиларида ишбилармонлик муносабатларини таркиб топиши.....	36
3.2. Бошқарув сифатларига хос компетенциялар.....	42
3.3. Касб-хунар коллеж ўқувчиларида бошқарувчилик сифатларини шаклланганлик даражасини тадқиқ этиш натижалари.....	64
Хулосалар ва тавсиялар	79
Фойдаланилган адабиётлар рўйхати	82

КИРИШ

Татқиқотнинг долзарблиги. Мустақил ривожланиш йўлидан бораётган Ўзбекистон давлати учун ҳам бошқарув тузумини такомиллаштириш, раҳбар кадрларни танлаш, ўқитиш, қайта тайёрлаш, малакасини ошириш уларнинг билим савияларини янада юқори бўлиши билан боғлиқ шарт-шароитларни яратиш масаласи тараққиётнинг муҳим омилига айланиб бормоқда. Призедендимиз И. Каримовнинг асарлари мазмунини ташкил қилувчи ғоялар, Қонунчилик палаталари ҳамда Сенат фраксияларида қабул қилинаётган қарорлар ҳам бу масалани ҳозирги куннинг нечоғлиқ даражадаги долзарб муоммоси эканлигини эътироф этмоқда.

XXI асрнинг юксак ахборот технологиялари ва интеллектуал савиянинг кескин ошиши асри булиши сифатида башорат қилинганлиги бежиз эмаслиги бугунги кун воқелиллариқўрсатиб турибди. Бу ҳолат инсоний муносабатлар соҳасида ҳам ислохатлар юз бериши, интеллектуал савияси юқори инсонлар билан муомала қилишнинг ва уларга самарали таъсир курсатишнинг нозик ҳамда ўзига ҳос усуларни танлашни талаб қилади. Агар Ўзбекистон мисолида олинадиган бўлса, муомала анъаналари, миллий қадирятларимиз, менталитетимизнинг ўзига ҳос нодир қирраларини йўқотмаган ҳолда жаҳон сивилизатсиясининг таъсирларидан, умуминсоний қадирятлардан хосил бўлмаган бошқаривчилар қатламини шаклантириш, уларнинг фаолияти орқали адолат, инсонийлик ва демократиянинг асосларини инсонлар онги ва шуурига сингдириш-давр талабидир. Раҳбар кадрларини психологик баҳолаш, уларга зарур бўлган хислатлар мажмуасини ишлаб чиқиш номзодларни тўғри танлаш масалаларини ўрганиш анъанаси иштимойий психология соҳасида мавжуд. Бу соҳада амалга оширилган илмий тадқиқотларнинг жиддийлиги ҳамда долзарблиги-*бошқарув психологияси* деб аталувчи мустақил йўналишнинг юзага келишига сабаб бўлади. Раҳбар шахсни бошқарув фаолиятининг асосий бўғини (объекти) сифатида қатор фанлар-

иқтисодиёт, меҳнат сотсиологияси, менежмент, маркетинг ва бошқаларнинг – предметларидан бири ҳисобланиб, унинг турли қирраларини ҳар бир фан ўзига хос усул ҳамда услублар ёрдамида ўрганади. Лекин бу изланишларнинг деярли ҳаммаси тушунтирувчи ва моделлаштирувчи характер касб этиб, аслида раҳбар шахсини танлаш, саралаш, унинг фаолиятини ўзгартириш (коррекциялаш) ва талабларга мослаштириш жараёни ижтимоий-психологиктамойилларга асосланади.

Афсуски, республикада бу йўналишда олиб борилаётган ишлар демакротик тамайилларга асосланган фуқаролик жамиятини қуриш талабларини етарлича ҳисобга олмаяпти.

Тақдим этилаётган Тадқиқотда бошқарувнинг асосий тамайиллари аниқланиб, улар нафақат ишлаб чиқаришда, балки ҳар бир ижтимоийгурӯҳ-ишлаб чиқариш жамоасидан тортиб, жамиятнинг ижтимоий асоси бўлмиш оилада ҳам қўлланилиши атрофлича ва чуқур таҳлил қилинган.

Муҳими шундаки, Тадқиқот ҳар бир китобхонни мушоҳада қилдиради, у учун оддий бўлган ҳақиқатга янгича, ижодий ёндоштиради, баҳсга ундайди, меҳрибонлик туйғўсини уйғотади. Тадқиқотдаги баъзи муаммолар жуда долзарб бўлишлигига қарамасдан, улар ҳақидаги малумотларниилмий ва ўқув адабиётларда кам учратиш мумкин. Бундай мавзулар баҳс, муҳакама, ўқув семинарлар ўтказиш учун дастур сифатида қўлланилиши мумкин.

Тадқиқотнинг мақсади. Касб-ҳунар коллежи ўқувчиларида бошқарувчилик сифатларини самарали ташкил этишнинг шарт-шароитларини аниқлаш ва уларда бошқарувчига хос бўлган илмий-методик тавсиялар ишлаб чиқиш.

Тадқиқотнинг вазифалари:

1. Илмий-психологик адабиётлар ҳамда бошқарув психологияси соҳасидаги тадқиқотларни ўрганиш орқали касб-ҳунар коллежи ўқувчиларида бошқарувчилик сифатларини самарали ташкил этишнинг назарий асосларини ўрганиш.

2. Касб-ҳунар коллежи ўқувчиларида бошқарувчилик сифатларини самарали

ташкил этишнинг ўрни, бошқарувчилик қонуниятларининг мазмуни, уларни шакллантиришнинг ўзига хос хусусиятларини аниқлаш.

3. Касб-хунар коллежи ўқувчиларида бошқарувчилик сифатларини самарали ташкил этишига таъсир этувчи объектив ва субъектив омилларни, таълим-тарбиявий ишларнинг таъсирчан шакллари, усул ва воситаларини белгилаш;

4. Касб-хунар коллеж ўқувчиларида бошқарувчилик қобилиятини самарали ташкил этишнинг сифати ва самарадорлигини таъминловчи илмий-методик тавсиялар ишлаб чиқиш.

Тадқиқот натижаларининг илмий ва амалий аҳамияти. Тадқиқот натижалари психология, бошқарув психологияси, ёш даврлар ва педагогик психологияси, ўқитувчи психологияси, ижтимоий психология соҳаларини назарий материаллар билан бойитишга хизмат қилади. Амалий аҳамияти эса, касб-хунар коллежи ўқувчиларида бошқарувчилик сифатларини тўғри ташкил этиш, бошқарув жараёнида юзага келадиган муаммоларни ечишда, бошқарув психологиясининг ўзаро фойдали ва аҳамиятли усулларини шакллантиришда, шу соҳага хос педагогик-психологик тренинглар ҳамда психологик маслаҳатлар ташкил этишда, педагог кадрлар тайёрлаш ва малакасини оширишда, ҳамкорлик педагогикаси ва психологияси бўйича ўқув қўлланмалар, услубий кўрсатмалар яратишда самарали фойдаланишдан иборат.

Муаммонинг ўрганилганлик даражаси.

Мазкур муаммо бўйича кўплаб соҳавакиллари томонидан илмий ёндошулар олиб борилган бўлиб, унда бошқарув сифатлари ва қобилиятларини ёшларда шакллантириш масаласи таҳлил қилинган. Жумладан, Абу Райҳон Беруний асарларида, ал-Фаробий қўлёзмаларида раҳбар инсонларнинг шахсий фазилатлари, уларнинг олдида турадиган мураккаб, масъулиятли вазифалар, айрим иллатларнинг олдини олиш ва бартараф қилиш йўл-йўриқлари бўйича ибратли фикрлар билдирилган. Айниқса, раҳбарнинг фаҳм-фаросати,

донишмандлиги, ҳақгўйлиги, ҳалқпарварлиги, инсоф-диёнатлилиги, саховатпешалиги илмий-амалий намуналар асосида таъкидлаб ўтилган.

С.Л.Рубинштейн, А.Н.Леонтьев, Б.Г.Ананьев, Б.Ф.Ломов, Р.Ҳ.Шакуров, А.Г.Ковалев В.И.Миҳеев М.Марков, А.Л.Свинтситский, Б.Д.Паригин ва бошқалар бошқарув ва раҳбар фаолиятининг фаолият самарасига таъсири жараёниларининг ўзига ҳос хусусиятларини очиб беришган. Бундан ташқари таълим жараёнини бошқаришда Гуруҳнинг ва ўқувчиларнинг хусусиятларини ҳисобга олиш, ўқувчилар Гуруҳида ўзаро муносабатларни бошқариш каби масалалар доирасида А.З.Гафаров, А.Ҳ.Югай, М.Г.Давлетшин, С.М. Туйчиева, А.И.Шербакова, А.А.Радугина, э.Н.Пронина, В.В.Лукашевич, Р.С Немовлар томонидан ўрганилган.

Раҳбарлик услублари ҳақида немис олимларидан Г.Гибш ва М.Форверг, рус олимларидан В.Паригин, Л.Уминский, М.Жуков, Т.Ю.Базаров ва ўзбек олимларидан И.Маҳмудов, О.Ҳайитов, Н. Боймуродов ва бошқаларнинг ишларида мазмунан ёритиб берилган.

Айниқса Н.Боймуродовнинг “Раҳбар психологияси”¹ номли олий таълим, ҳалқ таълими, соғлиқни сақлаш, ўрта махсус касб-ҳунар таълими бошқармаларининг маъмурий ходимлари учун қўлланмасида бошқарувнинг таълим жараёнидаги ўзига ҳос хусусиятлари ва бошқарувчи раҳбарларга ҳос қобилиятлар, бошқарувчиларнинг фаолият жараёнида эътибор бериши лозим бўлган жиҳатлар ҳусусида атрофлича баён қилиб берилган.

Мазкур муаммо бўйича А.Г.Ковалев раҳбар авторитетининг бошқарув самарадорлигига таъсири, авторитетли раҳбарнинг шахсий қиёфаси, юксак обрўга эга бўлган раҳбарнинг намунаси, авторитетнинг шакллантириш йўллари тўғрисидаги маълумотлари муҳим аҳамият касб этади. Р.Ҳ.Шакуров раҳбарнинг

¹N. Boymurodov Rahbar psihologiyasi. Oliy ta'lim, halq ta'limi, sog'liqni saqlash, o'rta mahsus kasb-hunar ta'limi boshqarmalarining ma'muriy hodimlari uchun qo'llanma. - T.: Yangi asr avlodi, 2005.

руҳий муҳитни вужудга келтириши билан бирга, унинг ташкилотчилик қобилияти муҳим аҳамиятга эга эканлигини ўқтириб ўтади. Б.Ф.Ломов фаолиятга ёндашувдаги янгича муносабат, уларни бошқариш учун раҳбар касбида муайян фазилатлар, оперативлик, ишчанлик, серғайратлик хусусиятлари мавжуд бўлишини тақозо этади. В.И.Миҳеев раҳбарнинг шахси, бошқарув муносабатларининг хусусиятлари, ишловчиларнинг шахсий фазилатлари-ижтимоий-руҳий муҳитнинг кафолати эканлигини таъкидлайди.

I. БОБ БОШҚАРУВНИНГ ИЛМИЙ-НАЗАРИЙ АСОСЛАРИ

1.1. Бошқарув илмининг назарий-тарихий асослари.

Меҳнат қилувчи инсонни онгли равишда илмий ўрганиш ўтган асрдан бошланади. Ташкилот менежментини ўрганувчи олим В.А. Спивак бошқарув назарияларининг ривожланиш тарихини қуйидаги даврларга ажратган ҳолда тадқиқ этади:.

Илмий бошқарув мактаби ёки меҳнатни илмий ташкил этиш мактаби.

Ушбу йўналиш асосида амеркалик олим Ф. У. Тейлор номига қўйилган “тейлоризм” таълимоти ётади ва бу соҳада олиб борилган АҚШдаги изланишлар 1885-1920 йилларни ўз ичига олади. Ф. У. Тейлор ўша даврдаги малакасиз ишчилардан самарали фойдалаланиш мақсадида, мураккаб ва малака талаб этувчи меҳнат турини майда оператсияларга ажратади.

Меҳнат жараёнини махсус оператсияларга ажратиш натижасида , Ренсом Олдс 1902 йилда ***конвеер*** усулини яратди ва автомобил йиғиш заводига татбиқ этди. Янги услуб бўйича ишлаб чиқариш натижасида йиллик маҳсулот 425 донадан 2500 тага кўпайди. Генри Форд эса бу услубни янада такомиллаштириш орқали, афтомобил ишлаб чиқаришга кетадиган вақтни 20 мартага камайтирди ва нафақат Америка, балки кейинчалик бутун жаҳон автомобил заводини ишғол қилди.

Маъмурий бошқарув мактаби. Ушбу ёндашув А. Фаёл номи билан боғлиқ бўлиб, 1920-1950 йилларда бунга оид ғоялар бошқарувда кенг миқёсида татбиқ этила бошлади. А. Файлов алоҳида меҳнат элементларини эмас, балки ташкилотни яхлит тузулма сифатида қарайди ва ташкилотни ратсионал бошқариш тамойиллари, бошқарув функциялари, бошқарув тизими кабиларни такомиллаштирган ҳолда меҳнат самарадорликка эришди.

1924 йилдан бошлаб ***инсоний муносабатлар мактаби*** ҳам ривожлана бошлади. Бу ёндошувнинг асоси ва бирламчи манбалари амеркалик психолог Элтон Меёнинг “Хоторн тажрибалари”га бориб тақалади. “Вестерн элестрис” компаниясида ўтказилган тажрибаларда, сех ишчиларига этиборли бўлиш, уларнинг манфаатлари ҳақида ғамхўрлик қилиш натижасида меҳнат

унумдорлигини оширишга эришилган. Бундай муносабат ишчилар тамонидан рағбатлантирувчи омил сифатида қабул қилинган ва ижобий муносабатларни шакллантириш асосида меҳнат унумдорлиги ошган.

1950 йилдан миқдорий ёндашув ривожлана бошлади. Бу ёндашувнинг асосий моҳияти гуруҳ ва ташкилотларни бошқаришда математик методлардан, хусусан, меҳнат оператсияларни таҳлил этиш, математик модиллар яратиш услублари қўлланилади. Ташкилот бошқаруви тизимига мутлақо мос модел яратиб бўлмасда, лекин математик аппаратни қўллаш натижасида бошқарув жараёнини чуқур билиш ва айрим иқтисодий натижаларни башорат қила олиш имконияти ошади.

Бошқарувга жараён сифатида ёндашиш талимотида эса ташкилот ҳаётида мураккаб ва динамик жиҳат сифатида қаралади ҳамда бошқарув ўзаро боғлиқ функцияларни бажаришнинг узлуксиз жараёни сифатида тушунилади. Бундай функциялар сифатида: режалаштириш, ташкил этиш, топшириқлар бериш (маъмурий бошқарув), мотивлаштириш, раҳбарлик, координатсия, назорат, татқиқотлар, коммуникатсия, баҳолаш, қарор қабул қилиш, персонал танлаш, музокаралар олиб бориш ва ваколат бериш кабилар санаб ўтилади.

Тизимли ва вазиятли ёндашув орқали эса ташкилотда амалга ошаётган жараёнлар, ишлабчиқаришда иштирок этувчи ҳамма иштирокчилар ўртасида сабабий алоқа этувчи ҳамма иштирокчилар ўртасида сабабий алоқа мавжудлиги, ташқи муҳит ва вазият ходим ҳулкидаги ҳал этувчи омил эканлигини тушиниш имконияти пайдо бўлади.

Ишлаб чиқариш жараёнида инсонга бўлган муносабатни акс этирувчи яна бир ёндашув “**инсон капетали**” назарияси бўлиб, бунга мовофиқ корхонадаги ишчи кучи капиталсифатида, масалан пул тарзида идрок этилади. ушбу назария доирасида персонал бошқарувга оид ҳолатлар ва тасдиқлар бизнесменга тушинарли бўлган иқтисодий атама ва катигорияларда баён этилади. Бу таълимотга биноан, инсон капетали одатда пул бирлигида ўлчанади.

Замонавий ёндашувлардан бири – *инсон ресурсларини ривожлантириш* концепсияси бўлиб, бунда ташкилот манфаати йўлида ходимнинг ўз ташаббуси бўйича самарали меҳнат қилиши учун яратиладиган шароитлар марказий масала деб қаралади. Ташкилот персоналини ривожлантириш омили сифатида ходимларнинг эҳтиёжини аниқлаш ва қондириш, уларнинг касбий ва шахсий камолатга эришиши учун шарт –шароит яратиш ғояси ётади. Аниқланган эҳтиёжлар мажмуасига ҳар тамонлама таъсир этиш натижасида ишчининг меҳнатга ижобий ёндашуви ва самарали меҳнати таъминланади.

Қайд этилган асосий бошқарув концепсиялари ўз даврга хос бўлган персонал бошқарув услубларини ифодалайди. Ҳатто айти пайтда ҳам турли ташкилот ва раҳбарлар санаб ўтилган ёндашув элементларини ўз фаолиятида қўллаб келадилар. Ташкилот раҳбари мавжуд иқтисодий аҳвол қўл остидаги ходимлар хусусиятига асосланган ҳамда турли ёндашувлардан биронтасига урғу бериши, ташкилот манфаатидан келиб чиқиб, у ёки бу йўналиш моделларини жамоалар бошқарувига тадбиқ этиши мумкин. Аммо кўзланган мақсадга ташкилот персоналининг фаол иштироки орқали эришмоқчи бўлган раҳбар, иложи борича ўз ходимларида ташаббусга мойиллик, иш натижаси учун юксак маъсулият уйғота олиши лозим. Айнан шу мақсадни кўзлаган раҳбар иложи борича инсон ресурслари деб номланувчи ёндашувга асосланиши ўринлидир. Замонавий психология ҳам иложи борича инсонни айнан шу нуқтаи- назардан тушунишга ва шахс камолатига унинг ички заҳираларини уйғотиш орқали эришишга интилади.

1.2. Шарк мутафаккирларининг бошқарувчилик фаолиятига оид ижтимоий психологик қарашлари.

Раҳбар шахсни ўрганиш муоммоси кишилиқ жамиятининг барча даврларида муҳум масала бўлиб келган. Бунинг асосий сабаби *биринчидан*, ҳар бир даврдаги ижтимоий муносабатлар ўзига хос равишда ижтимоий мавқе жиҳатидан кимнингдир юқори даражада туришини тақоза этган бўлса, *иккинчидан*, инсонларнинг ҳаёт кечириш тарзи, равнақи, даражаси, фаровонлиги, бахтли

турмуш кечириш шу юқори мавқейдаги шахсга, унинг турли фазелатлари ва хислатларига боғлиқ бўлганлигидир.

Мутафаккир аждодларимиз таълимотида, халқ ижоди махсулларида адолатли ва адолатсиз мунасабатларнинг юзага келиши раҳбар шахси, яъни шоҳга боғлиқ эканлиги тўғрисидаги фикрларни ўқиймиз.

*Абу Наср Форобий*нинг “Фозил одамлар шахри” асарида аҳолининг маънавий ва психологик жиҳатдан бошқарилишида фозил одамлар шахрида шахар аҳолисининг стратометрик хусусиятларга кўра табақаланиши лозимлиги ўқтирилади. Бунда жамият аъзоларининг ўзларини бошқаришларида жамиятнинг ўзини-ўзи бошқарилишига олиб келиши лозим, лекин бу билан бир вақтнинг ўзида ҳар бир аъзо ўз психологик-маънавий камолатини усул ҳамда йўналишига кўра яққоҳол тарзда намайён бўлади. “Шуларнинг ҳаммасини икки йўл билан олиш мумкин. *Биринчидан*, юқоридаги ходисалар аслида қандай мавжуд бўлса, инсон қалбига, кўнглига ўшандай ўрнашиб қолса бошқаларнинг кўнглида бу билимлар қиёсий ёхуд тақлид асосида вужудга келади. Бази одамлар ўша нарсаларни ўзлари хис этишлари туфайли кўнгилларида шу билимлар вужудга келади”.

Форобий бу фикрни давом эттириб: “*Иккинчидан*, ушбу сифатларга эга бўлмаган одамлар бирикмаси эса, жаҳолатдаги ва адашган шахсларнинг аҳолисини ташкил қилади. Фикрлашлар, ғазаб, ҳасад, нафратга асосланган бундай шахар аҳолиси доимо бир-бирларига қарши курашиб бир-бирларига душманлик қиладилар, энг кучлилари бошқаларга нисбатан мукамалроқ тузулган бўлади. Голиб келганлар ҳам бир-бирларини йўқотишга уринадилар, гўё бошқа мавжудотлар номукамалдай, ёхуд бошқалар уларга фақат қулдай хизмат қилиш учун яратилгандай, барчаси бир-бирини эзиб излатишга интилишади

Форобий шунингдек, инсонларнинг яхши ҳаёт кечириши бошқарувчи, яъни раҳбар шахсига боғлиқ эканлиги, унинг турли фазилатлари бу борада унга ёрдам беришини ўқтиради. Унинг фикрича, бу ўринда раҳбар шахси учун гуманистик,

инсонпарварлик хусусиятлари муҳумдир. “Кимки буровни бахт ва саодатга эриштириш учун зарур бўлган иш ҳаракатларга руҳлантира олиш қобилиятига эга бўлмаса ва бу иш ҳаракатини бажара олишга қудратсиз бўлса бундай одам сира ҳам раҳбар бўла олмайди. Улар йўл-йўриқларни ўтмишда яшаб ўтган бошлиқлардан ўрганадилар, лекин шу билан бирга, раҳбар келажак ўтмишдаги расм-русм, йўл-йўриқларни ислоҳ қилишни лозим топса, турмуш шароити тақозосига қараб ўзгартиради. Шунингдек, ёмон одатларни ўзида ифодаловчи ўтмишни ҳам ўзгартирмоғи керак. Акс ҳолда ўтмишнинг талабларига роия этиб, унинг кайфияти сақланса, турмушида ҳеч қандай енгиллик, ўзгариш ва ўсиш ҳам бўлмайди”.

*Фаробий*нинг бу фикрларидан кўринадики, раҳбар шахси биринчи навбатда ўзини ёмон одатлардан озод қила олиши, бошқаларни яхши ишларга руҳлантира олиши керак экан. Бу фикрларнинг бугунги кунимиз учун ҳам аҳамияти пасаймаганлигини кузатиш мумкин.

Ўрта Осиёнинг буюк донишмандларидан бири бўлмиш *Абу Райҳон Беруний* ҳам бошқарув ва бошқарувчи шахси хусусида ўзининг бир қатор фикр-мулоҳазаларини баён этган. У ҳар бир кишига баҳо бериш учун, унинг қилган ишини кузатиш мумкинлигини таъкитлайди: “Ҳар биродамнинг баҳоси ўз ишини ажойиб бажаришидадир”.

Беруний ўзининг “Ҳиндистон” асарида ушбу ғояни илгари суради: “Табиати жиҳотидан бошқариш ва сиёсат ишларига қизиқувчи, бошлиқ бўлишга фазилат ва кучи билан ҳақли, фикр ва мақсадда саботли, давлатни ўзидан кейингиларга қолдириб, уларнинг ўз ота-боболарига қарши бўлмасликларини мақсад қилиб олган киши томонидан берилган ҳар бир буйруқ, буйрулган киши олдида турғун тоғлар сингари маҳкам бўлиб, у буйруққа кўп вақтлар ва узок замонлар ўтсада, кейингилар ҳам бўй синадилар”. Унинг фикрича, табиатан бошқаришга мойил бўлган ҳоким ўз фикри ва қарашларида қатий бўлиши, ўз ишларини амалга оширишда донишмандлар томонидан билдирилган илғор мулоҳазаларга

бўйсиниши лозим. Одил ҳокимнинг асосий вазифаси олий ва паст табақалар, кучлилар ва кучсизлар орасида тенглик ва адолат ўрнатишдан иборатдир. Ҳокимнинг муҳум вазифаларидан яна бири фан тараққиётига, олимларга ғамхурлик қилишдир.

Демак, *Беруний* инсонпарварлик ғоялари билан бошқарув ва раҳбарлик психологияси таълимотлари ривожига ўз ҳиссасини қўша олади. У инсонлар орасида ўзаро тушуниш, тенглик ва бошқарувда адолатни ҳимоя қилиб чиқдики, бу фикрлар ҳамиша ҳам қадирлидир.

XI асрнинг йирик алломаларидан *Юсуф Хос Хожиб* ўзининг “Қутадғу билиг”, яъни “Саодатга бошловчи билим” асарида бошқарувчи шахси, яъни подшо халқ билан бирга ва адолатли бўлиши лозимлиги ғояси илгари сурилади. Унинг ўғит ва насиҳатлари ҳокимларга қаратилган бўлиб, бошқарувчи раҳбар теварагида табиатан яхши ниятли, юксак ахлоқ соҳиби бўлган кишилар бўлгандагина, у тўғри ишлар қилиши, тўғри фармонлар чиқариши мумкин, шундагина мамлакат фаровон бўлиб раванқ топади.

*Юсуф Хос Хожиб*нинг фикрча: “Киши қанчалик юқори мартабага эришмасин, у бари- бир камтар бўлиб қолиши лозим”.

Буюк саркарда, соҳибқирон *Амур Темур* ҳам катта бир салтанатнинг асосчиси, раҳбар сифтида бошқариш ва раҳбарлик муносабатларига оид кучли тамойилларни яратган. Унинг тузуклари ўз даврининг ижтимоий воқеялигига хос бўлган стратуметрик тузилма ҳамдир. У ўз тузукларида 12 та ижтимоий табақани фарқлаб беради: (1) сайидлар, уламо, машойих, фозил одамлар; (2) ишбилармон, донишманд одамлар; (3) художўй, тарки дунё қилган кишилар; (4) аёнлар, амирлар, мимгбошилар; (5) сипоҳ ва раият; (6) махсус ишочли кишилар; (7) вазирлар, саркотиблар; (8) ҳокимлар, табиблар; (9) тавсир ва ҳадис олимлари; (10) аҳлиҳунар ва санъатчилар; (11) сўфийлар; (12) савдогар ва сайёҳлар.

Амур Темур фикрича, бу тоифа кишиларнинг тақдирини подшоҳ, хазина ва аскарлар ҳал қилади. Кўриниб турибдики, бу турланиш асосини табақагина

ижтимоий воқийликка нисбатан бўлган муносабатлари ва хулқ-атворлари ташкил этади.

Иштимой ҳаётни бошқаришда бундай иштимой-психологик ёндашув *Амур Темур* учун ўз даврида катта бир салтанатга асос солиш имконини берганеди.

Амур Темур давлатни бошқариш воситалари ҳақида тўхталиб шундай ёзади: “Салтанат ишларида тўрт нарсага амал қилиш лозим: (1) кенгаш; (2) машварату маслаҳат; (3) қатъий қарор, тадбиркорлик, ҳушёрлик; (4) эҳтиёткорлик”. Унинг фикрича: “Ишбилармон, мардлик ва шижоат соҳиби азми қатъий тадбиркор ва ҳушёр бир киши минг-минглаб тадбирсиз, лоқайд кишилардан яхшидир”.

Бундан ташқари, ўрта бўғин раҳбарларини танлаш, улардан ҳукуматни бошқариш ишларида уни нафақат синаб кўриш лозимлиги, балки раҳбарнинг индивидуал-психологик хусусиятлари, шахсий йўналганлиги, эътиқоди, эҳтиёжи, мотиве, кабиларнинобатга олиш, бу раҳбарларни рағбатлантириш юқори лавозимларга кўтариш ёки жазолаш усулларидан фойдаланиш мақсадга мувофиқ эканлиги ҳам *Амур Темур* тузикларида баён этиб берилгандир.

Кўриниб турибдики, бундан 650-700 йил аввал давлатни бошқариш ва раҳбарлик тамойилларига оид ғоялар ниҳоятда прогрессив бўлгандир. Чунки бу тамойиллар ҳозирги замон демократик ҳуқуқий даврлар характерида мос келади.

Бу донишмандларимизнинг раҳбарлик учун зарур бўлган фазилатлар, давлатни идора этиш услуби ва раҳбарлик одобига доир фикрлари улкан аҳамиятга эга.

Ўрганилаётган мавзуга оид адабиётлар таҳлилидан кўринадикки, шарқ мутафаккирлари қарашларини бой этган ҳолда, мазкур мавзу доирасида халқимизнинг жуда кўплаб атоқли шоир ва давлат арбоблари ҳам ўз фикрларни билдириб кетганликлари тарихда маълум. Уларнинг айримлари ҳақида қисман тўхталамиз.

Давлат арбоби бўлган, классик намоёнда *Алишер Навоий*нинг “Садди Искандарий” достонида жамиятни адолат билан бошқариш учун шахсда мавжуд

бўлиши лозим бўлган сифатлар мажмуи *Искандар* образи орқали баён этилган: “Дили, нияти пок, хайр ва соадатли, камтарин ва мулойим шахс, доно подшо ва дунё сирларини билишга қизиқувчи ақл-заковат эгаси раҳбар бўлиши керак. Подшо бўлишда манман, ўзини бошқалардан устун қўйиш, ўзгаларни писанд қилмаслик, авом халқ билан бирга бўлолмаслик хислатлари нуқсондир”.

Маърифатпарвар шахс *Аҳмад Дониш* фикрига кўра, агар бошқарувчи одил ва донишманд бўлса, халқни қашшоқликдан сақлаб қолиш мумкин. Давлат бир гуруҳ кишиларгина эмас, балки халқ манфаатларига хизмат қилиши зарур. Бу учун эса ҳукмдор шахси билимдон, одил, донишманд бўлмоғи лозим. Мамлакатни идора этишда ҳукмдор нафақат ўз фикрига суяниши, балки муҳум давлат арбоблари билан маслаҳатлашиб иш юритиши лозим эканлиги таъкидланади. Чунки кўпчиликнинг ақли бир кишининг ақлига қараганда кўпроқдир. Унинг фикрича, мамлакатни шундай кишилар бошқарганда жамиятда тартиб ва интизом ўрнатилади.

*Абдулла Авлоний*нинг “Туркий гулистон ёхуд ахлоққа оид” асаарида: “Ҳар қандай нисбатан катта миқёсидаги бевосита ижтимоий ёки биргаликдаги қилинадиган меҳнат идора қилувчига маълум даражада мухтождир, бу идора қилувчи шахсий ишларини бир-бирига мувофиқлаштиради ва ишлаб чиқариш организмни мустақил органлари ҳаракатидан келиб чиқадиган вазефаларни бажаради”, деган фикрлари келтирилган бўлиб, бу ўз навбатида “яккабош раҳбар”нинг бўлиши эканлигидан далолат беради. Бусиз бошқарув тўғри ва тўлиқ бўлмайди. Тўғри раҳбарлик қилиш учун олдиндан кўра билиш, рўй бериши мумкин бўлган ўзгариш ва қийинчиликларни олдиндан пайқаш ва назарга олиш зарур. Ҳар бир бошқариш восетаси фаолиятида муайян тизимнинг бўлиши шарт. Бунинг маъноси шундан иборатки, бу иш тасодифий бир-бирига алоқаси бўлмаган тадбирлар йиғиндисидан иборат бўлмай, балки аниқ шароитни, вазият хусусиятини ҳамда жамоа олдидаги, шунингдек, унинг айрим бўғинлар олдида турган вазифаларнинг хусусиятларни қатъий суратда тартибга солган, бир-бири

билан боғланган ва чуқур ўйлаб кўрилган режа ва тадбирлар мажмуасидан иборат бўлиши кераклиги таъкитланган.

Юқорида келтирилган адабиётлар таҳлилидан кўринадики, бизнинг худудимизда яшаб ижод этган мутафаккирлар, давлат арбоблари, намояндалар асарлари ва қарашлари бошқариш, раҳбарлик муоммаларига бағишланган бўлиб, уларда ижтимоий воқийликка нисбатан ижтимоий-психологик ёндашиш, инсонпарварлик ғоялари устивор этиб олингандир.

1.3 Бошқарув назариялари ва функциялари

Бошқарув муомоларига бағишланган назариялар орасида машҳурларидан саналганлари *Мак-Грегор* ни “Х” ва “У” ва *Оучиннинг* “Z” назариялари алоҳида равишда диққатни жалб этади. “Х назарияси” бошқарувга ёндашувнинг маъмурий-буйруқбозликка асосланган тамойилларни назарда тутаяди, “У назарияси” эса, ундан тубдан фарқ қилади.

Шулардан келиб чиққан ҳолда *Мак-Грегор* янги “Х” ва “У” назарияларнинг тамойилларини илгари суради.

“Х” назариясининг тамойиллари: (а)ташкilotни қаттиққуллик билан изчил тарзда бошқариш лозимлиги; (б) қонуний расмий ваколатларни марказлаштириш; (в) қарорлар қобил қилиш жараёнига ходимларни минимал тарзда жалб этишнинг мақсадга мувофиқлиги.*“У” назариясининг тамойиллари:* (а) ташкilotни умумий тарзда эркин бошқариш; (б) расмий ваколатларнинг бўлимларга бўлиниши; (в) мажбурлаш ва назоратнингкамлиги, индивидуалфаоллик ва ўз-ўзини назорат қилишга ўтиш;(г) бошқарувнинг демократик услуби; (д) қарорларқабул қилиш жараёнига барчанинг жалб этилиши.

“Z” назариясининг тамойиллари;

(а)ходимни аниқлаштирилган мақсад сари ҳаракатлантириш;(б)қарорлар қабул қилиш жараёнининг эркинлаштирилиши; (в)ҳар доим ходимнинг ташаббусиниқўллаб-қуватланиши; (г) эркин ҳаракатлар танловида фаолиятга нисбатдан юқори даражадаги ёндашув.

Бошқарув ҳақида умумий тушунча. Фанда бошқарув тушунчаси тизимнинг ўз ҳаёт фаолиятини таъминлаш жараёни сифатида тушунилади. Бундай тизимлар қаторига биологик, техник, ижтимоий тузулмалар киради. Бошқарув тузилма сифатида бошқарувчи ва бошқарилувчи бўлақларга ажратилади.

Бошқарув ўз тасарруфидаги бошқарилувчи бўлаққа мунтазам, режали ва мақсадга йўналган тарздаги таъсир кучига эга. Бундай ўзаро фаолият тизимнинг ишчанлик қобилиятини таъминлайди. Бошқарувдаги тадқиқотлар кибернетика фани юзага келиши туфайли жадал суръатлар билан ривожланиб, мураккаб тузулмани бошқаришнинг илмий асосланган тавсиялари амалиётга татбиқ этила бошланди.

Бошқарув билимлари кўп жиҳатдан давр эҳтиёжини ақс эттирувчи асосий манбаа бўлиб ҳисобланади. Бошқарув жараёни, бир томондан, тузулманинг яхлитлигини таъминласа, иккинчи томондан уни янада такомиллаштириш ва ривожлантириш имконини беради. Шу ўринда бошқарувнинг икки асосий функцияси фарқланади: мақсадга йўналтирувчи ва ташкилий функциялар.

Мақсадга йўналтирувчи функция тузулмани янада мукамаллаштириш мақсадига йўналтиради. **Ташкилий функция** эса тузулманинг мақсадга эришишдаги ички тартиби ва унинг турли қисмлари ўриндаги ўзаро мувофиқликни таъминлайди.

Юқоридаги асосий икки бошқарув функцияси қатор вазифалар орқали амалга ошади. Масалан, мақсадга йўналтирувчи функцияни адо этишда фаолият таркибига:

- натижани прогнозлаш;
- мақсад сари фаолиятни режалаш;
- амалга ошириш мотиватсиялари киради.

Мақсадга йўналган фаолиятни амалга ошириш ташкилий функциялар орқали таъминланади. Бу соҳадаги асосий вазифалардан бири фаолиятни назорат этиш ва кучларни сафарбар этишдир. Умуман олганда назоратни амалга ошириш

бошқарувнинг иккала функцияси учун ҳам умумий бўлган универсал хусусият бўлиб, у бошқарувнинг ҳар қандай жараёнида доимий қайта алоқани таъминлаб туради. Бошқарув фанидаги асосий тушунчалардан бири қайта алоқа тушунчаси бўлиб, бу ибора тузулманинг ўз мақсади сари интилиши қай йўсунда кетаётгани ва қандай жиҳатларни ўзгартириш, янада мукаммаллаштириш ҳақида маълумот олишни англатади.

Юқорида қайд этилган бошқарувнинг икки асосий функциясини алоҳида талқин этиш жуда шартли бўлиб, аслида улар ажралмас ва ягона жараёнлардир.

Раҳбарлик бошқарув фаолияти сифатида. Ҳар қандай бошқарувшбу жараёни мукамал тарзда идора этиш эҳтиёжини сезади. Шу мақсадда, тузулма масъул бошқарувчига эга бўлиши лозим. Ташкилотни тузулма сифатида қабул қиларканмиз, унинг раҳбари бошқарувнинг айнан икки асосий функциясини таъминловчи шахс сифатида тушунилади.

Ташкилот миқёсида таҳлил қилинганда юқорида қайд этилган асосий функциялари қуйидагича ифода этилади:

Мақсадга йўналтирувчи функция- ташкилотни маълум мақсадга олиб борувчи вазифаларни мужассамлаштиради.

Ташкилот функция- ташкилот турли бўлимлардагима вужуд имкониятлардан оптимал даражада фойдаланишдир. Раҳбар адо этиши зарур бўлган асосий функция ва вазифалар тасвирий равишда қуйидагича ифодаланган:

2-чизма. Бошқарув функциялари ва унинг таркибий қисмлари

Рахбарликнинг асосий мақсади, ушбу вазифалар ўртасида муносиблик ва уйғунликка эришиш ҳамда шу орқали ташкилот бутунлигини таъминлашдир.

Ташкилот бошқарувининг асосий функцияларидан яна қуйидаги хусусий функциялар келиб чиқади:

Режаслаштириш функцияси:

Натижа қандай бўлиши ҳақидаги тасаввур, унга эришиш босқичлари ва услублари.

Асосий тамойили-бошқарувчи ва бошқарилувчи субъектларни мувофиқлаштириш.

Назорат этиш функцияси:

Ташкилот фаолияти, унинг фаолиятини таъминловчи маблағ ва ресурслар ҳақидаги маълумотларни сақлаш, бошқарувнинг таъсирчанлиги ҳақидаги ахборотларга эга бўлиш. Назоратнинг асоси-ҳисоб-китоб ҳамда назорат жараёнидаги реал фаолиятини режага солиштириб боришдан иборатдир.

Сиёсий-ҳуқуқий функция:

Ташкилот ходимларининг жамиятда қобил қилинган қонун ва ҳуқуқлар доирасида фаолият йўритишларини назорат этади ва таъминлайди.

Ижтимоий функция:

Ижтимоий ходисалар (турли касб фаолияти ва уларга ҳақ тўлаш тафовутлари, ижтимоий адолатни татбиқ этиш, ижтимоий ҳимояга мухтож ходимларнинг

мавжудлиги.

Рағбатлантириш функцияси:

Ижро ҳаракатлари меъёрда ўтишини таъминлашдан иборат бўлиб, моддий ва маънавий рағбатлантириш воситаларини ўз ичига олади. Бошқарув мақсади ва вазифалари бошқарув муносабатларини келтириб чиқаради ва **Бошқарув психологияси** айнан шу муносабатлар таркибини ўрганади.

Бошқарув психологиясининг предмети ва вазифалари. Кўриб ўтганимиздек, бошқарув психологияси бошқарув мақсади ва вазифаларни амалга ошириш давомида бошқарув субъекти ва объекти ўртасида юзага келувчи муносабатни талқин этади. Маскур муносабат тизимининг ташкилий қисмлари ўзаро итоатдалиги билан характерланади.

Тизим ичида амал қилувчи итоат тамойили бошқарув фанида субординатсия деб аталади ва бу ибора орқали тизимнинг марказлашганлиги назарда тутилади. Субординатсиядан келиб чиқувчи муносабатлар ташкилот ходимлари хулқида итоат ва ижро этиш шакллари назарда тутади. Аммо, бошқарув амалиёти навақат раҳбарият ва итоатдаги ходимлар муносабати, балки бир даражада турувчи ва тоифаси жиҳатидан баробар ташкилот аъзолари ўртасидаги муносабатларни ҳам ўрганади.

Тизимнинг бундай қисмлари ўртасидаги муносабатларни ўзаро мувофиқлаштириш, улар ўртасидаги ҳамжиҳатлик шакларини янада мукамаллаштириш координатсия тадбирларида намоён бўлади.

Бошқарувдаги субординатсия ва координатсия муносабатлари ташкилот миқёсидаги вертикал ва горизонтал алоқаларни ажратиш заруратини туғдиради. Демак, вертикал алоқалар ўзаро итоатдаги ходимлар ўртасида юзага келувчи муносабатлардан иборат бўлса, горизонтал алоқалар ўзаро координатсияни, яъни тизимнинг тенг ва мустақил қисмлари ўртасидаги муносабатларни назарда тутади. Бундан ташқари, бошқарув муносабатлари ўзининг расмий ва норасмий кўринишига ҳам эга.

Расмий муносабатлар хизмат мажбуриятига асосланади, норасмий муносабатлар эса ташкилот миқёсида хизмат қилувчи ходимлар ўртасидаги ихтиёрийлик ва ўзаро хоҳишга таянади. Шу муносабат билан, бошқарув психологиясининг асосий вазифаларидан бири юқорида таъкидланган муносабатларни янада мукамаллаштиришдан иборатдир.

Бошқарув психологиясининг бошқа туркум вазифалари бошқарув методларини шакллантириш бўлиб, ушбу тадбир ташкилотнинг самарали фаолиятини таъминлаш мақсатидаги таъсир этиш имкониятларини ишлаб чиқишдан иборатдир.

Ташкилот персоналига таъсир этиш услубларини уч гуруҳга бўламиз: маъмурий, моддий ва маънавий шаклларда таъсир этиш. Буларнинг ҳар бирида маълум психологик мазмун намоён бўлади ва бошқарув психологияси фан сифатида бу чораларнинг ходимга таъсирчанлик имкониятини тадқиқ этади.

Бундай таъсир этиш тадбирлари орасида ходимларни мотивациялаш, яъни бажарадиган меҳнатга иштиёқ уйғотиш масаласига катта эътибор қаратилади. Бошқарув объектига таъсир этиш услубларига кўра, унинг бевосита ва билвосита таъсир шакллари ажратилади.

Бошқарув психологияси фанидаги асосий тушунчалардан бири, бошқарув субъекти ва объекти масаласидир. Бевосита бошқарув жараёнини кўз олдимизга келтирсак, бошқарув субъекти сифатида раҳбарни, объект тарзда эса ходимни ва меҳнат жамоасини тасаввир этишимиз мумкин. Бироқ, раҳбар ўз фаолиятини ташкил этиши ва ўз-ўзини бошқариши уни нафақат бошқарув субъекти, балки объект сифатида ҳам тушуниш заруратини кўяди. Раҳбарнинг касбий мукамаллашуви, ўз-ўзини бошқариш малакаларини эгаллаши ташкилот ва ходимлар бошқарувидаги асосий мавзулардан бирига айланади.

Юқоридаги фикрлардан келиб чиққан ҳолда, бошқарув психологиясининг предмети сифатида, бошқарув жараёнидаги инсон фаолияти қабул қилинади.

II БОБ. КАСБ-ҲУНАР КОЛЛЕЖ ЎҚУВЧИЛАРИДА БОШҚАРУВЧИЛИК СИФАТЛАРИНИ ШАКЛЛАНТИРИШГА ТАЪСИР ЭТУВЧИ ОМИЛЛАР.

2.1. Самарали бошқарув қарорини қабул қилиш услублари.

Қарорнинг энг яхши вариантини танлаш учун мақбул режалаштириш услублари, оператсияларни текшириш услуби, тизимли таҳлил, тармоқли бошқарувва режалаштириш услуби, эвристик ва алгоритм услублари ишлатилади.

1. *Мақбул режалаштириш услуби* турли ишлаб чиқариш масалалари учун иқтисодий-математик услубларини электрон-ҳисоблаш техникаси ишлатилади. Мақбул режалаштириш моделларининг катта қисми чизиқли дастурлаш масалаларини ечишда ишлатилади. Чизиқли дастурни ишлаб чиқаришда бошқарувда ишлатиладиган вариантлари қуйдагилардир.

1. Ишлаб чиқаришни йириклаштирилган режалаштирилиши. Ишлаб чиқариш умумий харажатларини камайтириш жадвалларини тузиш. Бу жадваллар миқдор фоизлари, ҳисобга олиб тузилади.

2. Маҳсулот ассортиментини режалаштириш. Маълумотни мақбул ассортиментини тўғри аниқлаш, унинг ҳар бир турига ўзининг харажатлари ва ресурсларига бўлган талаб келади. Масалан, бензен, кираска,

озик-овқат, емларни, ишлаб чиқариш учун керак бўлган компанинтилар тартибини аниқлаш.

3. Технолагик жароённи бошқарув. Чиқиндиларни энг кам миқдорга келтириш.

4. Янги заводни қулай жойлашадиган майдонни аниқлаш. Бундай жой, транспорт, махсулот билан тامينлаш ва сотишга келган харажатлар билан аниқланади.

2. Оператсияларни ўрганиш услублари. Улар ёрдамида миқдорий тахлилини амалга ошириш мумкин.

Бунга оммовий хизмат кўрсатиш назариясини, математик ситатистикасини, эҳтимоллар назариясини киритиш мумкин. Уларнинг барчаси қарорни турли вариант қарорларини тузушни ва таққослашга кераклигини танлаб олишга қаратилган. Оммавий хизмат кўрсатиш назарияси ёрдамида ва хизмат кўрсатишжараёнини яхши ташкил қилиш ҳисобига ишлаб чиқариш ичида меҳнат унимдорлигини ошириш ва харажатларни камайтириш имкониятларини топиш мумкин.

3. *Тизимли таҳлил* қарор қобил қилиш жароёнида энг самарали ёрдам кўрсатишвосетаси ҳисобланади. Умумий кўринишда тизимли таҳлилни бошқарув соҳасидаги ерик муаммолар мажмуосини ечиш услубияти деб тавсифлаш мумкин.

Тизимли таҳлил ёрдамида ҳар қандай муаммо бўйича изланиш олиб бориш мумкин, унда фақат миқдор омилларигена ҳисобга олмасдан, балки сифат омили эътиборга олинади.

4. *Тармоқли режалаштириш ва бошқарув*- ишлаб чиқаришни бошқарувда самарали илмий услубдир. Тармоқли режалаштириш ва бошқарув тармоқли моделини кўришга асосланган. Улар барча ишларни бажариш вақти бўйича боғлашга, ҳар қандай вақтда топшириқ бажаришга таъсир этувчи муҳим ишларни излаб топишга, моддий ва меҳнат ресурсларини тўғри тақсимлашга ва жараённи яхши бошқарувга имкон беради.

5. *Эвристик услублар.* Ахборот етарли даражада тўла ва аниқ эмас бўлганда, ҳамда эҳтимоли вазиятларда ишлатилади.

6. *Алгоритм услублари.* Етарли ҳажимдаги ахборотлар бўлганда, иш натижалари аввалдан тузулган алгоритм асосида маълум бўлган ҳолатларда ишлатилади.

2.2. Касб-ҳунар коллежи ўқувчиларида таълим жараёнида қулланиладиган бошқарув услублари ва уни башқарувчилик сифатларини таркиб топтиришга таъсири.

Бошқарув услуби таърифи. Раҳбар ва ходим мунасобатлари, гуруҳдаги психологик муҳит, меҳнат жамоаси фаолиятининг самарадорлиги кўпжиҳатдан раҳбар қўллайдиган бошқарув услубига боғлиқ. Бошқарув услуби-раҳбарнинг ўз ходимларига нисбатан, улар орасида ишни ташкил этиш бўйича қўллайдиган одатий хатти-харакатлари мажмуасидир. Ҳозирга келиб бошқарув фанида бошқарув услубини фарқлашга турли ёндошувлар мавжуд бўлиб уларнинг ҳеч бири бошқарув вазиятига мос келувчи муқаммал бир услубни тавсия этолмайди. Ҳар бир услуб албатта биронта чекланишга эга. Қуйида раҳбарлик услубига турли ёндошувлар ҳақида қисқача изоҳ бериб ўтамиз ва бу матнда раҳбар ўз фаолиятида учрайдиган вазиятдан келиб чиққан ҳолда, мувофиқ келувчи усуллар мажмуасидан биронтасини қўллаш ҳақида хулоса чиқариш мумкин. Тизимли ёндошув тамойилига асосланиш бошқарув услуби мавзусига бир мунча тула таҳлил бериш мумкин. Бунга биноан, қўлланаётган бошқарув услуби ташкилот ҳаёти, унинг олдида қўйган мақсад ва бирламчи равишда амалга ошириладиган вазифаларигамос келиши керак. Тизимли ёндошувга биноан раҳбар ўзи ишлаётган тизимни яхши билиш, унинг ҳолатини тўғрибоҳалашиши, келажакдаги қиёфасини тасовур эта олиши ҳамда узгаришларни амалга оширишда иштирок этувчи ходимларни фаолликга жалб эта олиши лозим. Ҳар бир лидер ёки бошлиқ ўзича индивидуал ва қайтарилмасдир. Бунинг боиси ҳар бир бошлиқ ўз

иш фаолиятини, бошқарув фаолиятини ўзига хос тарзда ташкил этишидадир.

Ижтимоий психологияда бошқарув соҳасида батафсил ўрганилган муаммолардан бири — **турли бошқарув услубларидир**. Бу соҳада Курт Левин, немис олимлари Г.Гибш ва М. Форверг, рус олимлари В.Д. Паригин, Л.Н. Уманский, М.Ю. Жуков ва бошқаларнинг ишлари айниқса диққатга сазовордир. Барча илмий тадқиқотларни умумлаштирган ҳолда ижтимоий психологияда қабул қилинган уч асосий бошқариш услубларига характеристика бериб чиқамиз. Бу уч услуб бошқарувни турли вазиятларига, гуруҳ табиати ва бошқарувчининг индивидуал хусусиятларига кўра қўлланилишида тафовут ҳосил қилади.

- **Авторитар;**
- **Демократик;**
- **Либерал иш услубларидир.**

Авторитар раҳбар-барча кўрсатмаларни ишчанлик руҳида, аниқ-равшан, кескин оҳангда ходимларга етказди. Мулоқот жараёнида ҳам ходимларга нисбатан дўқ-пўписа, кескин таъқиқлаш каби қатъий оҳанглардан фойдаланади. Унинг асосий мақсадларидан бири — нима йўл билан бўлса-да, ўз ҳукмини ўтказиш. Унинг нутқи ҳам аниқ ва равон доимо жиддий тусда бўлади. Бирор иш юзасидан ходимларни мақташ ёки уларга жазо бериш, танқид қилиш соф субъектив бўлиб, бу нарса бошлиқнинг кайфиятига ва ўша шахсларга нисбатан шахсий муносабатига боғлиқ. Жамоа аъзоларининг тилак-истаклари, уларнинг фикрлари ва маслаҳатлари жуда кам ҳоллардагина инобатга олинади, аксарият ҳолларда бундай истаклар ёки кўрсатмалар тўғридан-тўғри дўқ-пўписа, камситиш ёки маънавий жазолаш йўли билан чекланади ёки қониқтирилмайди. Бундай раҳбар ўз иш услублари, келажак режалари, бирор аниқ ишни, операцияни қандай амалга оширмақчилигини одатда, жамоадан сир тутди, унинг фикрича, бу унинг обрўйига салбий таъсир кўрсатиши мумкин. Гуруҳдаги ижтимоий-фазовий муносабатлардаги ўрни жиҳатидан, у “жамоадан четда”, автономдир.

Авторитар раҳбарда ҳар бир жамоа аъзоларининг қобилиятлари, ишга

муносабатлари, мавқеларига кўра тутган ўринлари ҳақида тасаввурлар борки, шунга кўра у ҳар бир ходимнинг иш ҳаракатларини максимал тарзда дастурлаштириб қўйган, унда ҳар қандай чеклашлар унинг очиқ ғазабини келтиради ва бунинг учун унда жазолашнинг турли услублари мавжуд. Яъни бундай жамоаларда ҳокимият— марказлаштирилган, жамоа раҳбари ушбу марказнинг якка ҳокими — шунинг учун ҳам бу ерда менинг одамларим", менинг ишим", менинг фикрим бўйича" каби иборалар тез-тез ишлатилади. Бундай раҳбарларда ишига нисбатан шундай фидоийлик борки, улар ўзларини шу ишсиз тасаввур қила олмайдилар, яъни иш унинг бутун вужудини қамраб олган". Шу сабаб бўлса керак бундай раҳбар ҳар бир одамни унинг кундалик иш фаолиятини, унинг натижаларини жуда яхши билади. Лекин, аслида, уни ишнинг мазмунидан кўра, унинг ўша ердаги етакчилик роли, бошлиқлиги кўпроқ қизиқтиради ва ўзига ўша сифатларга қараб баҳо беради. Бу сифат, табиийки, ишнинг сифатига ҳам таъсир қилгани учун жамоа олдига қўйилган барча топшириқлар бажарилмай қолмайди (темир раҳбар). Бундай жамоаларда танқид иши жуда суст, чунки у ўзини ҳам, бошқаларни ҳам танқид қилишларига йўл қўймайди. Танқид қилишга, унинг фикрича, фақат бошлиқ ҳақли, йиғилишларда сўзни ўзи бошлаб, ташаббусни охиригача бошқаларга бермайди, одамларнинг таклифлари, уларнинг ҳиссиётлари эътиборга олинмайди.

Г. Гибш ва М. Форвергларнинг таҳлил қилишларича, авторитар лидер бош бўлган жамоада ишларнинг самарадорлиги анча юқори бўлиб, ишлаб чиқариш кўрсаткичлари ҳам юқори бўлар экан. Лекин жамоадаги руҳий-маънавий муҳит оғир, танг бўлиб, бу нарса одамларнинг жамоадан, ишдан қониқмасликларига олиб келади. Бундай раҳбарлар бошчилик қилган меҳнат жамоаларида ишлайдиган одамлар ўз касблари, иш жойларини осонликча алмаштиришлари мумкин.

2. Демократик услуб- аксинча, бўйсунувчиларга мустақиллик эрк бериш тарафдори. Ишда топшириқлар берганда ишчиларнинг шахсий қобилиятларини

ҳисобга олган ҳолда тақсимлайди. Бунда у ходимларнинг шахсий мойилликларини ҳам ҳисобга олади. Буйруқ ёки топшириқлар, одатда, тақлиф маъносида берилади. Нутқи оддий, доимо осойишта, сокин, унда ўртоқларча, дўстона муносабат сезилиб туради. Бирор кишини мақташ, унинг лавозимини ошириш ёки ишдаги камчиликка кўра ишига баҳо бериш доимо жамоа аъзоларининг фикри билан келишилган ҳолда амалга оширилади. Танқид, кўпинча тақлиф, истак шаклида қилинган ишларнинг мазмунига баҳо бериш ҳолида айбдорга етказилади. Ҳар бир янги иш жамоа маслаҳатсиз бошланмайди. Шунинг учун ҳам унинг фазовий-ижтимоий ҳолати жамоа ичида.

Жамоада танқид ва ўз-ўзини танқид шундай йўлга қўйилганки, унинг оқибатидан ҳеч ким азият чекмайди. Чунки кўпроқ бошлиқ эмас, балки жамоанинг бошқа фаоллари — норасмий лидерлар танқид қиладилар. Бошлиқ йўл қўйган хато-камчиликларни жамоатчилик олдида бўйнига олишдан кўрқмайди. Чунки ундаги масъулияг ҳисси нафақат юқори бошқарув ташкилотлари аъзолари билан мулоқот пайтида, балки, ходимлар билан мулоқотда ҳам сезилиб туради ва қўйилган топшириқ юзасидан масъулиятни бошқаларга ҳам бўлиб беришни яхши кўради. Бошлиқнинг ходимларидан сири йўқ, шунинг учун ҳам мажлисларда кўпроқ у эмас, балки барча ходимлар гапирадилар, охириги қарор чиқариш ва сўзларни яқунлаш, умумлаштириш ҳукукидан у тўлиқ фойдаланади.

Гибш ва Форвергларнинг таҳлилларига кўра, бундай бошлиқ раҳбарлик қилган жамоаларда маънавий-руҳий муҳит жуда яхши, ишчилар жамоадан, ишдан қониқиш ҳосил қилганлар, ишдан кетиш ҳоллари кам бўлади, лекин ишлаб чиқариш зўрға норма ҳолатида бўлар экан.

3. Либерал услуб - (лоқайд) услубда ишлайдиган раҳбарнинг кайфиятини, ишга муносабатини, ишдан мамнун ёки мамнун эмаслигини билиш қийин. Унда тақиқлаш, пўписа бўлмайди, унинг ўрнига кўпинча ишнинг охириги оқибати билан танишиш билан чекланади, холос. Жамоада ҳамкорлик йўқ бошлиқ жамоанинг муаммолари, ишнинг баланд-пасти билан қизиқмайдигандай, гўёки бошқа

“қоинотда” юрганга ўхшайди. Аниқ кўрсатмалар бермайди, унинг ўрнига норасмий лидерлар ёки ўзига яқин кишилар орқали қилиниши лозим бўлган топшириқлар бажарувчиларга етказилади. Унинг асосий вазифаси, унинг назарида, ходимлар учун иш шароитини яратиш, ишдаги камчиликларни бартараф этиш, керакли маҳсулот, хом-ашё кабиларни топиб келиш, мажлисларда қатнашиш ва ҳоказолардан иборат.

Ходимлар билан мулоқотда бўлишга тўғри келганда, у доимо хушмуомала бўлиб, одоб, ахлоқ нормаларини бузмасликка ҳаракат қилади, лекин ҳеч қачон улар билан тортишмайди. Мажлисларда агар бирор муаммо мунозарани келтириб чиқарса, у бевосита жараёнга аралашмай, охириги сўзнийўзига қолдиради. Шундай қилиб, ходимларга фикрлаш ва ҳатти-ҳаракатлар эркинлиги бериб қўйилган, булар юзасидан бошлиқнинг фикри сўралган тақдирда ҳам, ундан аниқ гап чиқмайди, чунки у ходимларни яхши билмайди, қолаверса, уларни хафа қилиб қўйишдан кўрқади. Унинг фазовий-психологик ҳолати гуруҳ ташқарисида.

Олимлар фикрича, бундай раҳбар ишни олиб борган жамоаларда барча кўрсаткичлар доимо орқада, кўним ҳам йўқ. Либерал раҳбар ишда ўзбошимчаликка йўл қўйиб, кўп турмай, бошқа ердан иш қидиришга ҳаракат қилади.

Юқорида баҳо берилган бошқариш услублари кўпроқ лидерликка эмас, балки раҳбарликка тааллуқли, лекин илмий адабиётларда бу иккала ибора, кўпинча синонимдай ишлатилади. Аслида, энг яхши раҳбар ўзида барча лидерлик сифатларини ҳам мужассамлаштирган бўлади. Чунки соф ижтимоий психологик маънодаги лидернинг турлари турли шароитларда ўзида кўпроқ намоён этадиган шахсий сифатларига кўра табақаланади. Масалан, лидер-ташкилотчи, лидер-ташаббускор, лидер-эрудит, жамоа ҳиссий-эмоционал ҳолатни бошқарувчи лидер, лидер-билағон ва ҳоказо. Яхши раҳбар ана шу лидер сифатларини билган ҳолда, уларни ўзида тарбиялаши ва жамоасидаги лидерлар билан ҳамкорликда ишлай олиши керак. Охириги йилларда Москва ва бошқа йирик илмий марказларда

ўтказилган тадқиқотлар натижасида шундай хулосага келиндики, аслида ҳаётда соф демократ ёки соф авторитар раҳбарни учратиш қийин, лекин учраган пайтда ҳам улар бир жамоани узоқ муддат бошқара олмаслиги маълум бўлди. Шунинг учун ҳам улар вазиятга боғлиқ, конкрет жамоа, унда қабул қилинган ҳатти-ҳаракат нормалари, шахслараро муносабатлар типи лидернинг ҳам, раҳбарнинг ҳам иш таҳликаси ва услубини белгилайди, деган ғоя қабул қилинмоқда. Лекин бу раҳбарлик услубларининг психологик мазмун ва моҳиятини билишнинг амалий аҳамияти шундаки, ҳар бир услубда ўзига хос ижобий томон бор, моҳир раҳбар ўзини-ўзи тарбиялар экан, ўшаларнинг энг маъқули, айниқса ўзи раҳбарлик қилаётган жамоага мосларини тарбиялаши мақсадга мувофиқдир.

2.3. Таълим жараёнида бошқарувни ташкиллаштириш масаласи.

Таълим муассасаларининг бошқа ташкилотлардан фарқи шундаки, у давлат томонидан ташкил этилиб, тузилмаси, молиявий механизми, таъминоти ва яна бир қатор масалалар олдиндан режалаштирилади. Шунга қарамасдан, мураккаб вазифа ва топшириқлар борки, уларнинг тўлиқ бажарилиши учун таълим муассасасида ташкилий ишлар намунали йўлга қўйилган бўлиши керак. Йиллик иш режаси қабул қилинганидан сўнг уларнинг бажарилиши жамоа аъзолари, таълим муассасасининг моддий-техник базаси, молиявий имкониятлари, ахборот ресурсларига боғлиқ эканлиги равшанлашади.

Еътибор берадиган бўлсак, бир хил шароитга эга таълим даргоҳларида эришиладиган натижалар нима учундир ҳар хил. Яъни битта коллижда ютуқлар кўпроқ, икинчисиники эса рейтинги пастроқ. Бунга сабаб раҳбарнинг малакаси ва тажрибаси бўлиши мумкин. Лекин тажриба ва малакадан бошқа сабаб ҳам бор. – у ҳам бўлса, “ишни ташкиллаштириш” деб аталади. . “Ишни ташкиллаштириш” тушунчасини очиб бериш ва қиёслаш учун ўргимчакнинг тўр тўқишини кўз олдимизга келтирамиз. Нозик ҳатти-ҳаракатлар билан ингичка иплардан шундай тузоқлар тўқийдики, тўрга тушган ҳашорот қутулиб кетолмайди. Ўргимчакнинг

қилган сарфи олаётган “фойда”сидан анча кам бўлгани боис ҳаёт кечиришда давом этаверади.

Раҳбар ҳам ўзига ажратилган ресурслардан фойдаланган ҳолда ишни шундай ташкил этиши зарурки, у томонидан қўйилган ижобий маънодаги “тузоқ”лар таълим муассасаси олдидаги мақсадларни рўёга чиқаришда катта рол ўйнаши керак. Бунда ижрочилар ўз хоҳишлари билан белгиланган тадбирларни бажаришлари, бажарганда ҳам муддатида, самарали ва сифатли қилиб бажаришларига раҳбар бош-қош бўлиши лозим. Хўш бунга қандай эришилади? Яна бир марта муаммони ифодали тарифлаймиз: **режада кўзда тутилган барча ишлар ходимлар томонидан муддатида, қийинчиликларсиз, энг оптимал шaroитларда, сифатли қилиб бажарилиши учун нималарга эътибор қаратиш даркор?**

Бу саволга барча учун универсал жавоб мавжуд эмас. Ҳар бир ташкилот ушбу саволга юзага келган реал вазиятдан келиб чиққан ҳолда турфа хил ечимларни тақдим этиши мумкин. Энг оптимал ечимни аслида раҳбар излаб топиши зарур. Бир муддат ўтгандан кейин яна худди шу саволга қайтилганда аввалги ечим эндиги вазиятга тўғри келмайди, яна янги йўллارни топиш талаб этилади. Шунинг учун ҳам том маънодаги бошқарувни турли усулларда амалга оширган раҳбарлар халқ орасида катта обрўга эга бўладилар. Чунки уларнинг амалга ошираётган ишлари чинакам санъат асари ҳисобланади, уларнинг ҳаётини ўрганадилар, улардан сабоқ оладилар. Раҳбарлар нафақат ташкилот ва корхоналар, балки бутун-бутун халқлар ҳаётида сезиларли из қолдирадилар.

Юқорида ифодаланган муммога универсал ечим бўлмаса-да, бироқ умумлаштирилган ёндашувлар мавжуд. Ушбу ёндашувлар бошқарув тарихини умумлаштириш ва тизимлаштириш орқали ишлаб чиқилган. Кўплаб ютуқларга эришаётган ташкилотлар ўз фаолиятида умумлаштирилган ечимларни конкрет ҳолатлар учун муваффақиятли қўллаб келмоқдалар. Демак, таълим муассасаларида ҳам бошқарувни тўғри ташкиллаштирадиган бўлсак, албатта,

белгилаган режалар, кўзланган мақсадларга эришса бўлади. Шу ўринда машҳур ёзувчи Вашингтон Ирвингнинг “Ақллилар ўз олдларига мақсадларни қўйиб яшайдилар, қолганлар эса истакларни” деган сўзини келтирмоқчимиз. Таълим муассасасида, айниқса, ўрта махсус, касб-хунари таълими даргоҳларида катта мақсадларни қўйиб, уларга етишиш асносида бошқарувни ҳар томонлама оқилона амалга оширса бўлади. Бунинг учун таълим масканида бошқа ташкилот ва идораларга нисбатан анчагина яхши шароитлар мавжуд бўлиши керак. Раҳбар кунун доирасида ҳар қандай катта мақсадни ўзи ва жамоаси олдига қўйиб, бошқарувда кутилган натижага эришиши аниқ. Яна ўша муаммо – буни қандай амалга ошириш мумкин?

“Бошқарувни ташкиллаштириш” деганда белгиланган мақсадга эришиш учун мавжуд ресурсларни жойлаштириш, тақсимлаш, улардан самарали фойдаланиш бўйича олиб бориладиган фаолият назарда тутилади. Ресурсларнинг турларидан хабарингиз бор. Уларга **кадрлар** ҳамда **молиявий, ахборот ва моддий-техник ресурсларни** киритиш керак.

Кадрлар ресурси ҳақида фикр юритар эканмиз, уни шакллантириш, белгиланган мақсадга эришиш борасида амалга ошириладиган ишларнинг тақсимланиши, бу жараёнда бир-бирига бўйсунуш, ўзаро муносабат қоидалари ва бошқаларни инобатга олиш даркор. Худди шундай тарзда молиявий, ахборот ва моддий-техник ресурслар ҳақида сўз кетганда, уларни жойлаштириш, тақсимлаш фаолияти ҳам бошқарувнинг якуний натижасига тўғридан-тўғри ўз таъсирини ўтказди.

Йиллик иш режасида (стратегик режани амалга оширишда ҳам) ҳар бир белгиланган тадбирни бажаришга алоҳида ёндашув талаб этилади. Раҳбар ўзхузурига ушбу тадбирни амалга оширишга масъул ходимларни таклиф этиб, уларга таълим муассасасининг (молиявий-техник) ресурсларини, зарур ҳолларда бошқарув ҳокимиятининг тегишли ваколатларини тақсимлайди. Бу ташкиллаштиришнинг энг сода, барчага таниш бўлган усули. Бунда

ижрочиларнинг шу тадбирда қатнашишдаги хоҳиши, имкониятлари, тажрибалари субъектив баҳоланган ҳолда иш кўрилади. Агар раҳбарнинг тажрибаси етарли бўлса, бир нави, агар акси бўладиган бўлса, тадбир нафақат амалга ошмайди, бу билан бошқарувнинг таъсири сезилмай қолади. Шундай ҳолларнинг олдини олиш учун бошқарувни ташкиллаштиришнинг қуйидаги ечимларини раҳбарларга ва ижрочиларга таклиф этамиз.

Команда (гурух) асосида ташкиллаштириш.

Таълим даргоҳига юқори ташкилотдан тасдиқланган ҳолда штатлар жадвали туширилади. Бундан ташқари, ҳар бир раҳбарият таркибига кирган шахс (директор ўринбосари, кафедра мудир, бўлим бошлиқлари ва ҳоказо), педагоглар муҳандис-педагоглар, жамоанинг бошқа аъзоларининг мансаб вазифалари, бурчлари ва ҳуқуқлари белгиланган бўлади. Ташкилотнинг тузилиши (структураси) ҳам кўп ҳолларда тасдиқланган бўлади. Лекин йиллик (стратегик) режалардаги кўп тадбирлар ёки ваколатларнинг бундай тақдиротида бу нарса кўзда тутилмаган бўлади ёки ваколат берилгани билан мансабдор шахснинг ташкилий имкониятлари уларни амалга оширишга йўл қўймайди. Нима бўлганда ҳам, режадаги тадбир амалга ошиши керак. Шунда раҳбарга алоҳида команда (гурух) тузиш учун зарурат туғилади.

Бундай командалар вақтинча, яъни маълум муддатга ташкил этилади. Уларнинг вазифасига режадаги муҳим бир тадбирни амалга ошириш киради. Бу командага тасдиқланган структурада бир-бирига бўйсунмайдиган бўлимлардаги ходимлар ҳам жалб этилиши мумкин. Белгиланган тадбир тўлиқ амалга ошгандан сўнг команда ўз-ўзидан тарқалади. Бундай команданинг фаолият толиб бориши яккахокимлик (белгиланган вазифа дорасида), скалярлик, детерминантлик, бюрократлик тамойилларига асосланади.

Яккахокимликтамойили шундан иборатки, командадаги ҳар бир аъзо фақат битта бошлиққа бўйсунди ва унинг буйруғини бажаради. Тадбирларнинг бажарилишида битта раҳбарга бир неча бўйсунувчи бўлиши мумкин. Берилган

буйруқ бир раҳбардан олиниб, бажарилиши бўйича фақат унга ҳисобот бериб турилади.

Скалярликтамойили эса бериладиган буйруқлар юқоридан пастга томон бир йўналишда бўлишини англатади.

Детерминантликтамойили команда аъзоларининг бажарадиган вазифалари таълим муассасасидаги лавозимлардан келиб чиқиб бўлишини англатади, ходимнинг шахсий сифатлари иккинчи даражали кўрсаткич бўлиб хизмат қилади, яъни лавозим вазифаларига кирадиган амалларни жалб этилган ходим бажаришга мажбур.

Бюрократликтамойили команда тегишли буйруқ билан ташкиллаштирилишини, вазифаларнинг расман тақсимланишини, фаолият давомида ҳисоботлар кимдан-кимга (ҳисобдорлик), қандай муддатларда, қандай кўринишда берилишини ва усулини, тадбир ниҳоясига етказилганини, баҳолаш мезонларини, тақдирлаш ва жазолаш чораларини кўрсатиб олинган ёзма равишда бажарилишини билдиради.

Раҳбар томонидан ишни бундай ташкиллаштириш, яъни тузоқънинг бундай кўринишида кўйилиши, албатта, белгиланган тадбирнинг амалга ошишини таъминлайди. Бошқарувни бундай ташкиллаштиришнинг ижобий томонлари билан бирга салбий жиҳатлари ҳам йўқ эмас.

Ишни ташкиллаштиришнинг бундай усулини, жадвалда кўриниб турганидек, камчиликлари талайгина бўлганлигидан ҳар жойда ва ҳар вақтда қўллаб бўлмайди. Шунга қарамасдан, таълим муассасаларининг раҳбарлари шошилинич пайтларда ишни бундай ташкиллаштириш имкониятларини ўз эътиборларига олиб қўйишлари фойдадан ҳоли бўлмайди.

Команда асосида ишни ташкиллаштиришнинг ютуқлари	Команда асосида ишни ташкиллаштиришнинг камчиликлари
Белгиланган тадбирнинг	Команда аъзоларининг шахсий

амалга ошиш эҳтимоли юқори	фикрлари этиборга олинмайди, фақат белгиланган тадбир амалга ошиши устуворлик касб этади
Команда аъзоларининг бажарадиган ишлари ва вазифалари аниқ	Қоғозбозликка катта ўрин берилади
Ҳар хил бўлимда фаолият юритаётган ходимларни бир мақсад йўлида бирлаштиради	Бир марталик йиғиладиган жамоода бурчни бажариш ва сифат масалаларида хатоликларга йўл қўйилади
	Команданинг ҳар битта тадбири учун алоҳида ташкил этилиши мақбул ҳолат эмас
	Тадбирлар сонининг кўплигидан фақат энг муҳимлари учун бундай командаларни тузиш имкониятлари чекланган

Ш.БОБ.КАСБ-ХУНАР КОЛЛЕЖ ЎҚУВЧИЛАРИДА БОШКАРУВЧИЛИК СИФАТЛАРИНИ ШАКЛЛАНГАНЛИК ДАРАЖАСИНИ ТАДҚИК ЭТИШ.

3.1. Касб-хунар коллеж ўқувчиларида бошқарув этикаси ва ишбилармонлик муносабатларини таркиб топиши.

Этика (юнонча этхос – ахлоқ, урф-одат) энг қадимий фалсафий назариялардан биридир. Унинг татқиқот объекти бўлиб жамият олдида турган ахлоқ,виждон муоммоларига хизмат қилади. Этика инсоният олдида турган ҳаётнинг мазмуни нимада, меҳрибонлик нима-ю, золимлик нима, ҳақиқат нима-ю, ёлғон нима каби масалаларни ечади.

Буюк Кант ҳам “дунёда икки ажойиб нарса мавжуд-бош устимиздаги юлдузли осмон билан ичимиздаги ахлоқий қонун” – деб бежиз айтмаган.

Этиканинг асосчиси бўлиб қадимги юнон файласуфи Арасту ҳисобланади. У эрамиздан аввалги IV асрда ахлоқ, яхшилик ва ёмонлик, поклик ва ҳаром ҳақида фундаментал рисоалар ёзган эди (“Никомах этикаси”, “Катта этика”, “Ендем этикаси”).

Амалий, миёрий этика қоидалари ижтимоий фаолият жароёнида шаклланганлиги туфайли ҳозирги безнис олам ва ишбилармонлигида этика ҳақида уйлаб тусга кирмаган. У ҳақда гап кетса ҳам ниҳоятда кам гапирилади.

Этиканинг фалсафий юналишлари анча мураккабдир. Бир неча асрлардан бери фалсафа мактабқарининг энг зикко вакиллари ахлоқий ғояларнинг манба ва асослари ҳақида баҳс юритиб келмоқда.

Ахлоқ қоидаларининг юзага келиши Оллоҳдан, коинотдаан (теология этикаси, натуролизм), ёки мутлоқ ғоядан (Кант, Гегел)деб, талқин этилган маълумотлар мавжуддир. Этика,бахтга эришиш муоммолари антик скептисизм асосчиларри Пиррон ва унинг шогирдлари тамонидан ҳар тамонлама кўриб чиқилган. Скептисизм инсон атрофидаги нарсаларни билиш мумкин эмас деб, уҳақда уйламасликни тавсия этган. Ушанда рухий тинчлик, барқорорликка эришилади, бу эса бахтдир (бундай ғоя бундизм талимотига ҳам хосдир). Ҳозирги

замон фалсафасида этика релятивизм виждонлик нисбий, шартли хусисиятга эга, деб ўқитилади. Бундай қарашлар **экзистентсизализм** ва прагматизмга ҳам хосдир.

Виждон тамоиллари тарихан ўзгарувчан бўлиб, ҳар бир халқ ўз ахлоқининг энг тўғри дейишга ҳақли бўлган. Ахлоқ жамиатдаги ўзгаришларгмонанд ўзгариб, дин, фан таъсири остида бўлган, ўзининг тарақиёт ва турғун фойдаларини бошидан кечирган. Масалан, охириги 200 йил даврида ахлоқий мийъёрларининг шаклланишини таъсири нуқтайи назаридан куриб чиқиш имкониятлари ҳам йўқ эмас.

1775 йилдан 1875 йилгача жаҳонда энг кучли давлат Буюк Британия бўлиб, христиан этикаси кенг рувожланади. 1875 йилдан 1975 йилгача АҚШдаги протестантлар этикаси устувор бўлиб келади ва 1975 йилдан Осиё Тинч океани худуди даври келиб, компютсий этикасининг тарақиёт даври, деб кўрсатилмоқда. Бугунги кунда мусурмон этикаси жаҳоннинг барча мамлакатларида қўлланилиб, аксариятларида устувор аҳамиятга эга бўлган. Ахлоқ тарақиёти баркомол инсон тарбиялаш мақсадига қаратилган. Шу билан бирга олий инсонфарварлик ғояларида ҳам ўзгаришлар юзага келиб, улар ҳозирги тарақиёт учун ҳам зарурдир.

Ҳуқуқ, ижтимоий бошқарув ва этика урталаридаги муносабатлар мураккаб кечади. Азалдан ҳуқуқ, қонун ва этика бир- бирига ухшаш бўлиб, жамиятни тартибга солиш функцияларини бажариб келган. Шу билан бирга қонун ҳамиша ҳам этика талабларига жавоб бермайди, қонун барча ҳаёт шароитларига учун мос келавермайди.

Этика маъмурий ҳуқуқнинг қаттиқ талабларига қараганда анча эгилувчан бўлиб, шахсга морасмий таъсир қилиш бой услубларга эгадир. Илмий- техника тараққиётининг ҳавфли оқибатлари, теварак- атроф муҳитдаги салбий ўзгаришлар қатор олимларнинг инсон муоммосининг ахлоқий муоммолар ва олим, муҳандисларнинг жамиат олдидаги масъулиятини ошириш масалаларига эътибор беришга ундамоқда.

Бежиз эмаски, “Сизни фандаги қайси муаммоларташвишга солмоқда?” –деган саволга академик Б.И.Вернадский ва В.А. Энагольгардет ахлоқ муаммоларининг ташвишга солаётганлиги деб, деярли ўхшаш жавоб қайтарган.

Биз этикага энг оддий тамондан – бошқарув нуқтаи назаридан ёндашамиз. Бундай ёндошиш одамларнинг турли шароитда хар хил харакат қилишига асослангандир.

Ишбилормонлар харакат тамоилларига мос тушадиган этиканинг ахлоқий кадриятларини алоҳида кўрсатиш муҳумдир. Бу кадриятлар – халоллик, виждонлик, ўз-ўзига танқидийқараш, сабр-тоқатлик, яхши ниятлилик, эҳтиёткорлик, одобклилик, хушмомилалик бир сўзликлик, ширин сўзликлик кишини инсон даражасига кўтаради.

Иш мунасабати этикасида кўп мулоҳазали ва қарама-қарши муоммолар мавжуд. Масалан, этиканинг энг асосий талабларидан бири-давлат манфаатларини шахсий манфаатлардан устун қўйиш (жамоа этикаси). Шу билан бирга фуқора этикаси инсон ҳуқиқини ҳимоя қилиш, жамиятнинг хар бир аъзосининг ҳуқуқини оёқ ости қилмаслик, бировга интиёз бериб, бошқалар ҳуқуқини чеклашга йўл қўймасликдир. Ёки қонуб эскириб , жамият талабларига жавоб бермаган ҳолда ҳам этика қидаларига қатъиян бўйсиниш лозим.

Жамиятда тарихан меҳнат касбкорлик бўйича бўлиниши касбкорлик ахлоқини юзага келишига асос бўлган. Гиппакрат қасамиётни (қани эди врачлар бунни доимо эсда тутса), харбий қасамиётни эслаш кифоядир. Буларнинг ҳаммаси табақа- корпоратив ахлоқий тамойилларни акс эттиради.

Баъзи касбий фоолият турларига катта эътибор берилади, чунки бу соҳа мутахассислари одамлар билан иш олиб боришлари туфайли маъсулиятлари ортиб кетади. Булар қаторига соғлиқни сақлаш соҳасидаги мутахассислар, моариф, ички ишлар, оммовий ахборот тизим ходимлари, барча раҳбарлар киради. Бу касб эгаларига олий ахлоқ талаблари қўйилади.

Ушбу ишчилар томонидан иш этика томайиллари бузулганда бутун касбий

гуруҳ мақоми ва обрўйига путур етказилади. Баъзида автомобил назорати хизматчиси, милитсия ходимлари ўз хизматлари эвазига пул ва совғалар олишади. Тергов ва суд идора ходимлари томонидан касбий этика меъёрлари бузулганда сезиларли зарба беради, чунки ҳуқуқ вакилларида пулга сотилмаслик, қонун талабларига риоя қилиш, хизмат, иш ловозимидан қаътий назар қонун олдида тенг бўлишни талаб қилинади.

Врач, журналист, олимларнинг ишларидан фарқли бўлган бошқа касбкорларга ўзгача ахлоқий талаб қўйилади. Раҳбар, муҳандис, мутахассис-ташкилотчи ишлаб чиқариш соҳасида марказий шахс ҳисобланади. Бу эса уларнинг, обрўйини ошириш, меҳнатини қадирлаш билан бирга жамият олдидаги маъсулиятни сезишга ундайди.

Жамоа, шахсга таъсир кўрсата оладиган, бошқарув санъати усулларини муваффақиятли қўллаган раҳбар ўз мақсадига эришиш бошқаларни ўз идорасига бўй синдиришга қодирдир.

Ҳозирги жамият учун ҳаракатнинг ахлоқий томони, инсон феолиятининг виждон масалалари жуда муҳум ва долзард бўлиб, бу муомоларга батафсил тўхтаб ўтиш лозим.

Буюк ва олий мақсадга эришиш учун шубҳали услублар маъқул келадими? Бошқалар тақдирини учун ўз бўйнига олган маъсулият меъёрлари нима билан белгиланади? Интилган мақсадга эришиш учун энг қулай восета нимадан иборат? Бу масалалар асрлар давомида инсонлар ақл-заковатини чўлғаб келокда. Буюк мутафаккирлар томонидан бу муоммолар ҳар томонлама урганиб чиқилгандир.

Ёмон аҳволга тушган одамга ёрдам бериш жамиятнинг ҳар бир аъзосининг бурчидир. Биз бошқага ёрдам бериб, ишимиздан мағрурлансак арзийди, лекин эҳтиёткорлик билан ўзингизнинг ички дунёнгизга бир назар ташлаб - бу ёрдамида қанча беғаразлик, меҳрибонлик ва қанчалик иззатталаблик бор?- деган савол бериб кўрингчи!

Дўст нафақат қийин пайтда, балки қувончли дамларда ҳам керак. Ҳамма ҳам

бошқаларнинг муваффақиятини қувонч билан қабул қила олмайди. Татқиқотлар шуни кўрсатадики, бошқалар қувончига қувониш қизларда 5-6 ёшда, ўғил болаларда эса 7-8 ёшда йўқалади.

Ҳар бир киши ўз ҳаётида қатор ахлоқий муомоларни ечишига тўғри келган. Ёлғон ҳақиқат, ҳалол ва ҳаром кабилардан бирини танлаш муомосини инсон доиумо ечиб келган.

Ахлоқий муамо шахсий ва ижтимоий муоммога узвий боғланган бўлиб, бунга нисбатан ҳар бир раҳбар ўз муносаатини белгилаб ва асослиб бериши лозим. Бундай ҳолатда у ёки бу томон тарафдори бўлиш қийин. Шу сабаб одамлар кўп ҳолатларда бундай муомоларни ечишдан бош тортиб, масъулиятни ўз зимасидан олиб ташлайдилар. Иродаси кучсиз ва узокни кўра олмайдиганлар можаро ўз-ўзидан бартараф бўлишини кутиб, ўз тинчлигини бузмаслигини афзал кўради. Бундай бепарволик одам рухияти ва ўзаро муносабатларга салбий таъсир кўрсатади.

Ахлоқий можарода қатъий ва кескин бир тарафда бўлиш киши иродасини чиниқтиради, инсонни камоллигидан далолат беради.

Ахлоқий можарода ижтимоий нохуш воқеа бўгани билан бирга, шахсни камчилик ва заифликдан фориғ қилади. Ахлоқ ва одоб муамо ечимининг тайёр йўл-йўриқлари бўлмайди, лекин юхага келган маънавий курашдан инсон виждони қийналмасдан, рухияти енгил бўлиб чиқиши керак.

Жамиятда қобул қилинган ахлоқий тамойилларга раҳбар риюя қилишининг яна бир амалий томони бор. Раҳбарнинг иши доимо маълум мақсадга эришишга, муваффақият қозонишга қаратилган. Агарда менежер ўз фаолиятида виждонсизлик қилса, шубҳали иш тутса, унда унинг иши ўнгидан келмайди, ҳамкорлар у билан иш олиб боришдан бош тортади.

Ҳақиқий касбкорлик маълум ахлоқий меъёрларга асосланади, киши ўз касби маъсулиятини англайди ва ҳурмат қилишни талаб қилади. Касбкорлик ва ахлоқий меъёрлар кишида қанча камол топса, иш шунча муваффақиятли кечиб,

раҳбарларнинг ижодкорлиги намаён бўлади.

Ҳозирги мураккаб ва қарама-қарши шароитда раҳбар ва менежернинг ҳалоллиги ва виждонлилиги катта аҳамиятга эга.

Кўп кампания ва ферма раҳбарларига сатсиолог олимлар тамонидан берилган салбий, шу билан бирга холисона баҳони бошқа фикрлар ҳам тасдиқлайди: “Сивилизатлаштирилган бозорни забт қилмоқчи бўлган ишбилорманларнинг фақат 10-15%игена муваффақиятга эришади. Омад фақат иқтисодий қонунларни билган одамгагина эмас, балки кишилар билан ишлашга қодир, аҳволни яхши тушунадиган умаман олганда маданиятли ишбилармонга кулиб боқади”.

Ҳақиқатдан, фирибгар ферма ва банклар ўз фаолиятини узоққа чуза олмайди, чунки ҳокимият кучли ва инсофли шахслар қулига утиши билан жамиятдаги ахлоқий муносабатлар ўзгариши шарт.

Ғарбдан келаётган яна бир ҳавф мавжуд. Бу ҳавф ишбилармонлик ахлоқини қасдан бузиш тизими ва услублари билан боғлангандир.

Биринчи навбатда бу саноат жосуслик билан боғлиқ, яъни телефон симларига рухсатсиз уланиб, ферманинг янги, махбий технологияларидан хабардор бўлиш, “қунғиз” (кичик симсиз овоз узаткич мослама)ларни урнатиб, махфий гапларни эшитиб олиш. Махфий эшитиш ва ахборотларни ҳимоя қилиш ускуналар ҳажми ошиб бормоқда. Буюк Британияда махфий эшитиш ва ахборотларни ҳимоя қилиш восеталарнинг сотиш ҳажми охириги 10-йил ичида 6 млн. фунт ситирлендан 70 млн. гача етди, ҳар куни 200га яқин махбий эшитиш мосламалари сотилмоқда.

Махбий ахборот йиғиш учун ферма ходимларини пулга сотиб олиш усуллари кенг тарқалган.

Ахборотни ўз мақсатида ишлатиш технологиялари ҳам ҳар томонлама ишлаб чиқилган бўлиб, бу узича ферма обрўйини тушуришга, тухматга қолган рақибнинг нархи тушиб кетган аксияларни сотиб олишга имкон яратади.

Бошқа ферма ходимларини ишга чақириб олиш тадбиркор ахлоқига риоя қилмасликнинг яна бир кўринишидир. Рақобат фермалар ўртасидаги жанг

нуфизли олий ўқув юрт битирувчиларни ишга олиш даврида авжига чиқади. Ана шу каби тадбиркорликдаги ахлоқий миёрлар бузилиши бузушнинг мамлакатимизга ҳам кириб келмоқда. Безнис ахлоқни бузувчи бундай салбий қоидаларни билиш бизнинг раҳбарларимизга нохуш жараёнларнинг олдини олиш чора-тадбирларни қуллаш учун ҳам керак.

Шу нарса қуванарлики, “алдамасанг-соталмайсан” каби шиор утмишда қолмоқда, чунки сивилизатсиялашганбозор бундай хатти ҳаракатни сиқиб чиқармоқда. Ҳалоллик ва виждонийлик келажакда ишлаб чиқариш ва тижоратчилик фаолиятининг асоси бўлиб қолади.

3.2. Бошқарув сифатларига хос компетенциялар.

Бошқарувчига хос компетенциялар тавсифи.

Компетенция ва компетентлик тушунчалари. Замонавий фанда ходимларни бошқариш назарияси ва амалиётини таҳлил қилишда компетенция тушунчасига муҳим аҳамият берилмоқда. *Компетенция* – ходимнинг компания кутаётган даражада ва белгиланган таркибда ишлаб чиқариш хулқини мунтазам равишда намойиш қилишга – тайёрлик қобилияти. Компетенциялар тизимини яратишда ташкилот ходимларининг фаолиятига таалуқли муҳим мезонлар мажмуасини стандарт талабларга асосан тузади. Шунингдек, компетенция ходимларнинг ташкилотда ҳам профессионал, ҳам ижтимоий жихатдан тенглиги хусусида гувоҳлик беради. XX асрнинг 90-йилларида мутахассисларга малакавий талабларни қўйувчи Халқаро меҳнат ташкилоти малака ошириш ҳамда бошқарув ҳадимларни касбий қайта тайёрлашда “таянч компетенция”лар деган тушунчани фанга киритди. Таянч компетенциялар турли хил касбий бирлашмаларда мутахассисларнинг ижтимоий-профессионал жихатдан таъминлашини, ҳамда фаолиятга мослашишида ходимларнинг хизмат вазифаларидан келиб чиқиб ўзига хос характер касб этади.

Таянч компетенциялар қаторида фанда маданий компетенция тушунчаси ҳам мавжуд. Бу компетенция менежернинг танлаш имконияти мавжуд бўлмаган

ҳолларда, ҳар хил маданий узилишларда муваффақиятли ишлаш имконини беради.

Маданий компетенция ташкилот менежерининг бошқарув маданияти малакаларини ўзлаштириш даражасини аниқлайди.

Компетенцияларнинг аниқланиши.

Компетенциялар – (1) ташкилот миқёсида қабул қилинган стандарт хулқ-атвор; (2) менежернинг ташкилот миқёсида қабул қилинган стандартларга мувофиқ иш кўра олиш қобилияти.

Компетентлик (билимдонлик) – (1) у ёки бу саволнинг жавобидан хабардорлик; (2) ишда керакли натижаларни қўлга киритиш юзасидан зарур қарорларни қабул қила олиш қобилияти.

Компетенция шахснинг юриш-туришини баҳолашга оид билимлар мажмуи бўлиб, у орқали биз ташкилотни самарали ривожланиши йўлида ходимнинг ўз фаолиятини амалга оширишида қандай даражадаги муваффақиятларга эришиётганлигини аниқлашимиз мумкин. Компетенцияларнинг мавжудлиги одатда, шахс хулқ-атворини ўлчовчи (индикаторлар ёрдамида) муайян ҳолатлар орқали қайд қилинади (яхши шаклланган хулқий малакалар).

Кўпинча кундалик мулоқотда биз “компетенция” ёки “билимдонлик” тушунчаларини тез-тез ишлатамиз. Айниқса, “профессионал компетенция” тушунчаси кўпроқ диққатни тортади. Лекин, баъзан инсонлар билан ишлаш борасида “коммуникатив компетенция” тушунчаси ҳам ишлатилади. Бу аслида ўзгалар билан тил топиша билиш, ўз нутқини равон ва бир текисда тузиш орқали фикрларини бошқаларга етказа олиш каби муҳим хусусиятлар билан боғланади. Психология фанида, хусусан, унинг “Бошқарув психологияси” соҳасида охириги пайтларда “ижтимоий-психологик компетенция” феномени ажратилмоқдаки, моҳиятан у – коммуникатив компетенциядан кенгроқ ва кўпқамровлироқдир.

Бошқарувчининг таянч компетенциялари. Г.Миролюбова ўзининг “Менежерлар маданий компетенцияларининг ривожланиши” (2005) деб

номланган ўқув-услугий қўлланмасида бошқарувчининг таянч компетенциялари хусусида замонавий, илмий жиҳатдан асосланган қатор фикр-мулоҳазаларини таъкидлаб ўтади. Шу боис ҳам, даъвогарнинг *лавозимга лойиқлик мезонлари* хусусида гап кетганда, мутахассислар олдида бошқарувчи шахсига хос қуйидаги таянч компетенцияларни аниқлаш ёки ўрағниш масаласи кўндаланг туради:

(1) *Профессионал компетенция* – бу ўзи бошқараётган соҳа фаолиятини мукаммал даражада йўлга қўйиш учун ташкилот миссиясини аниқлаштиришга хизмат қилувчи мавжуд маълумот, билим ҳамда малакаларга эга бўлишлиқдир.

(2) *Услугий компетенция* – бу раҳбарнинг билган нарсалари. Шахсий малака ва кўникмалари, турли лойихалар хусусидаги маълумотлар ҳамда топшириқларни тез, тўғри ва тушунарли (оператив) тарзда ходимларга етказа олиш қобилияти.

(3) *Ижтимоий психологик компетенция* – бу шахснинг ижтимоий психологик ходисалар ҳамда муомала қонуниятлари, ўзгаларни билиш, тўғри идрок қилиш, дилдагини англаш ва шу асосда ўзаро ҳамкорликни ташкил қилиш борасидаги саводхонлигидир.

“Амалий ижтимоий психология” (1998) китобининг муаллифлари ижтимоий-психологик компетенциянинг 3 та асосий таркибий қисмларини ажратиб кўрсатишади: (а) *коммуникатив компетенция*; (б) *перцептив компетенция*; (в) *интерактив компетенция*.

Агар диққат билан бу тизимга қаралса, у *Г.Андреева* нинг уч тизимли мулоқот тўғрисидаги назарий қарашларидан келиб чиққанлигига гувоҳ бўлишимиз мумкин (коммуникатив, перцептив ва интерактив). Ҳар қалай, бундай ёндашув психология фанидаги машҳур кўпқиррали мулоқот жараёнининг асосий соҳаларини қамраб олганлиги билан характерланади.

100	<i>Ижтимоий- Психологик</i>	Концептуал
50		<i>компетенция</i>
0	Техник	

Инструктор	Ўрта даражадаги бошқарув	Юқори даражадаги бошқарув
------------	-----------------------------	------------------------------

Бошқарув даражалари

1-расм. Маъмурий бошқарув даражаларига хос профессионал укувлилик.

Шахсининг, биринчи навбатда, раҳбарнинг ижтимоий-психологик

билимдонлигини аниқлаш учун турли методлар ишлатилади. Булар ўша биз билган кўплаб шахсининг мулоқотга киришувчанлик сифатларини аниқлаш методларидир. Лекин уларнинг кўпчилиги назарий нуқтаи назардан диагностик ишларни амалга ошириш учун мақсадга мувофиқ эмас. Барча методик усуллар ичида, айнан, шахсининг ўзгалар билан тез ва аниқлик билан ишчанлик ҳамда шахсий мулоқотни ўрната олиш малакасини аниқловчи КОС-1 методи тадқиқодчиларда борган сари кўпроқ ишонч уйғотмоқда. Методнинг қулайлиги шундаки, у кўп вақтни олмаган ҳолда (10-15 дақиқа) респондентдан 40 та саволга “ха” ёки “йўқ” деб жавоб беришни тақазо этади.

Ижтимоий-психологик компетенция нафақат раҳбар томонидан ўзини-ўзи англаши (билиши), балки аутопсихологик компетенция билан ҳам боғлиқ.

(4) *Аутопсихологик компетенция* – бу раҳбардаги шундай малакалар мажмуики, улар бошқарувчини ўз касбий ҳамда шахсий сифатларини диагностикалаш, яъни ўзини-ўзи диагностика қилиш, ўзини-ўзи тузата олиш (коррекциялаш), ўзини-ўзи такомиллаштира олиш, ўзига-ўзи мотивация бера олиш, ҳар қандай маълумотдан самарали фойдалана олиш, психолингвистик компетенциялар билан боғлиқ қобилиятдир.

(5) *Ижтимоий-информацион компетенция* – бу раҳбардаги ахборот технологиялари билан ишлай билиш ҳамда ижтимоий информацияларга нисбатан танқидий муносабатда бўла олишга эгаллиги.

(6) *Коммуникатив компетенция* – бу бошқарувчининг турли тилдаги оғзаки ва ёзма муомала технологияларини ўзлаштирганлиги ҳамда компьютерда дастурлаш ва интернет орқали муносабатга кириша олиш қобилияти. Айрим мутахассислар томонидан ижтимоий-психологик компетенция тушунчаси кўпинча ОАВда “коммуникатив компетенция” тушунчаси билан синоним сифатида ҳам ишлатилади. Бевосита коммуникатив компетенцияни аниқлаш учун “Мулоқотга киришувчанлик даражаси”, “Фикрни баён эта олиш” каби қатор методикалар ҳамда ўзини қанчалик назорат қила олишини билишда *М.Снайдер*нинг махсус тести қўлланилади.

(7) *Когнитив компетенция* – бу раҳбарнинг маълумот даражасини оширишга тайёрлиги, ўзининг шахсий имкониятларини фаоллаштиришга эҳтиёжмандлигини, янги малака ва билимларни мустақил равишда яратиш ҳамда ўзини-ўзи ривожлантириш қобилияти демакдир.

(8) *Махсус компетенция* – бу бошқарувчининг профессионал хатти-ҳаракатларни мустақил тарзда бажаришга тайёрланиш ва ўз меҳнати натижаларини баҳолай олиш қобилияти.

(9) *Маданий компетенция* – бу менежернинг ташкилот нормалари ва кадриятлари орқали хулқ-атворини бошқаришга тайёрлик қобилиятига эгаллиги. Шунингдек, муносиб бўлмаган вазиятлардаги хатти-ҳаракатларда мақсадга эришиш учун стандарт вазиятларни сақлаб қолиш ва зарур бўлганда уларни янгилари билан алмаштира олиш саводхонлиги.

Бошқарувчилар билан боғлиқ 31 хил компетенция

Профессионал фаолият шахсдан жуда кўп билимларни ҳамда малакаларни талаб қилади. Нима учун у ёки бу касбни танлаганини англаб етган шахс (мотивлар муаммоси), энди ўз фаолияти ва қобилиятларини бошқара билиши ва ўз устидамуттасил ишлаб, малакаларини орттириб бориши шарт. **Профессионал компетенция** шу нуқтаи назардан шахс умумий маданиятнинг шундай йўналишики, унга фақат касбига таалукли бўлган билимлардан ташқари, шу

билимларнинг ҳосил бўлиш йўллари ва малакаларининг такомиллашувини таъминловчи психологик жараёнлар ва ҳолатларни билишни ҳам тақазо этади. Бу психологияда билиш жараёнлари, уларнинг моҳияти ва кечишини англаш демакдир. Қуйида илмий тадқиқотлар орқали қўлга киритилган натижаларга асосланувчи ҳамда профессионализмнинг шаклланишига хизмат қилувчи бошқарувчилар билан боғлиқ 31 хилдаги компетенциянинг ижтимоий-психологик таснифи баёнини келтирамыз⁸⁵.

•Мақсаднинг - ташкилотнинг бизнес мақсадларига мос келувчи
қўйилиши вазифаларини ишлаб чиқа олиш ва уни бошқаларга
етказиб бера олиш.

Ушбу компетенцияга эга раҳбар: (а) ўз билими мақсадлари билан бутун ташкилот стратегияси мувофиқлигини таъминлаш мақсадида фаолият юритади; (б) бўлимидаги ходимларни ўз ишларининг бизнес мақсад билан алоқадорлигини тушунишларини назорат қилиб боради;(в) ҳар бир ходим бўлим мақсадларини ангал ва ўзини бунга мослаштириб боришини назорат қилади;(г) ташкилот мақсадига эришиш учун ҳар бир бўлимнинг ўз режасини ишлаб чиқиши устида мониторинг юритади.

2. Мотивацион - ходимларнинг ўз ишига садоқатини
қўллаб – қувватлаш мустахкамлай олиш.

Ушбу компетенцияга эга раҳбар:(а) ходимларнинг ютуқларини тан олади ва уларни тақдирлайди;(б) ходимларга бажарган ишлари учун миннатдорчилик билдиради;(в) ходимлар ўз ютуқларидан қониқиш ҳосил қилиши учун гуруҳ билан фахрланишини очикдан очик айтади;(г) ходимларнинг ишдан хурсанд бўлишлари учун турли ижодий усулларни ўйлаб топади;(д) барча муҳим тадбирларда шахсан ўзи қатнашади;(е) зиддиятли вазифаларни тез ҳал этади ва йўқотади;(ж) ходимлар фаолиятини жонлантириш учун суҳбатлар ва презентация (тақдимот)лар ўтказади.

3. Командада ишлаш - агар бу инсон тез-тез команда аъзоси

кўникмаларин тарбиялаш бўлиб ишласа, унда бошқа аъзолар билан ҳамкорликда ишлаш хоҳиши мавжуд бўлади ва бунинг уддасидан чиқади; агар у команда лидери бўлса, бу ҳолда у гуруҳни биргаликда ишлашга ўргатиш орқали ўзининг қизиқиши, кўникма ва муваффақиятини намойиш этади.

Команда аъзосининг хулқ-атвори.

Команда аъзоси:(а) команданинг бошқа аъзолари ғояларини эшита олади; (б) команданинг бошқа аъзолари таклиф ва ғояларини қўллаб – қувватлайди; (в) команданинг бошқа аъзолари билан ўз муаммоларини очиқ ойдин бўлишади; (г) ўз норозилигини конструктив равишда ифода этади; (д) команданинг бошқа аъзолари ютуқларини қўллаб – қувватлайди; (е) команданинг бошқа аъзолари билан ўз фикрларини адолатли ва конструктив бўлишади; (ж) команданинг барча аъзолари қўллаб – қувватлайдиган қарорлар учун астойдил курашади; (з) касбий билим ва тажрибаларини команданинг бошқа аъзолари билан бўлишади; (и) билим ва тажрибага эга бўлиш мақсадида гуруҳ таркибида ишлаш имкониятларини кидиради; (й) команданинг бошқа аъзолари билан муносабатларини ўрнатиш ва мустаҳкамлаш мақсадида уларга ёрдам ҳамда зарур маълумотларни таклиф қилади.

Команда лидерининг хулқ – атвори.

Команда лидери: (а) ходимларга командада ишлаш имкониятларини яратиб беради; (б) ҳар бир ходимни фаол иштирок этишга чақиради; (в) бошқа бўлимлар билан ҳамкорликни ташкил этади; (г) команданинг ҳар бир аъзоси бир-бири билан адолатли муомилада бўлишаётганини назорат қилиб боради; (д) ҳамкорликда ишлашни мувофиқлаштирувчи хулқ-атворни тан олади ва уни ривожлантиради.

4. Ходимларга ваколатларни тақсимлаш- *ишчиларга қийин масалаларни ҳал этиш, мунозарали саволларни ечиш ва мақсадлар йўлида муваффақиятга эришишлари учун танлов эркинлигини бериш.*

Ушбу компетенцияга эга раҳбар:(а) ходимларга ўз фаолияти доирасида қарорлар қабул қилишда кенг имконият яратиб беради; (б) бошқаларнинг қарор

қабул қилишлари ва маъсулиятини ўз бўйнига олишларига йўл қўйиб беради; (в) алоҳида ходим ёки ходимлар гуруҳига компания миссиясига мос келадиган ўз мақсадларини ўрнатишларини қўллаб қувватлайди; (г) ишчиларнинг муваффақиятга эришишга қодирликларига ишонч билдиради; (д) муаммоларни гуруҳнинг ўзи мустақил ҳал қилишини ва бир қарорга келишини ривожлантиради.

5. Ўзгаришларни бошқариш - ташкилотнинг самарали ишлашини ошириш, учун зарур бўладиган ташкилий ўзгаришлар ва инновацияларни қўллаб-қувватлай олиш, ташкилий ўзгаришларни татбиқ қилиш, хомийлик қилиш ҳамда уларнинг муваффақиятли боришида бошқаларга ёрдам бериш.

Менежер ёки лидернинг ҳулқ – атори

Менежер ёки лидер:(а) инновацион қарорлар ишлаб чиқиш устида қўл остидагилар билан биргаликда ишлайди;(б) бизнес, ҳамкорлик, сиёсий курс ёки алгоритмнинг янги йўналишлари яратишга бошчилик қилади;(в) бутун корхона ёки ташкилотнинг бирор бўлими келгусида фаолият йўналишини танлашга таъсир кўрсатиш учун барча имкониятлардан фойдаланилади;(г) ташкилий ўзгаришлар вақтида ходимларнинг, энди қандай йўл тутишларига тўғри келишини аниқ ва равшан тушунишларига ёрдам беради;(д) танаффуслар (мулоқот, ўқитиш, тренинг)ни бошқариш билан боғлиқ фаолиятнинг турли туман бўлишини қўллаб қувватлайди ва татбиқ этади;(е) ўзгаришларни кетма-кет татбиқ этишни режалаштириш ва бошқариш учун аниқ тузилма ва жараёнларни ўрнатади;(ж) сезиларли ўзгаришлар билан боғлиқ хавотирларни енгилда алоҳида ходим ёки гуруҳдан ўз ёрдамини аямайди;(з) команда ёки гуруҳга ижодий фикрлаш ва муаммоларни ечиш жараёнида янгича услуб, тузилма, тизим ва ёндашувларни татбиқ этишда ёрдамлашади.

6. Қўл остидагиларнинг - маъсулиятни ҳис этиш, командада ишлаш, **имкониятларини** ходимларнинг имкониятларини **ривожлантириш** ривожлантиришига ёрдам бериш.

Ушбу компетенцияга эга раҳбар:(а) ҳар бир ходимнинг характеридан келиб

чиққан ҳолда муомалада бўлади;(б) қўл остидагиларнинг кўпроқ мувафакқиятга эришишларига ёрдамлашиш мақсадида маълумот, маслаҳат ва таклифларни бўлишади ҳамда тренингнинг самарадорлигини таъминлайди;(в) ходимларнинг имкониятларини оширишга кўмаклашадиган топшириқларни бера олади;(г) қўл остидагиларнинг ривожланишини таҳлил қилиш учун мунтазам равишда улар билан учрашиб туради;(д) касбий ўсиш (карьера) ва комилликка йўналтирилган хатти-ҳаракатларни кенгайтиради;(е) қўл остидагиларнинг мувафакқиятига эриша олишларига ишонч билдиради.

7.Мехнат сифатини бошқариш- ўзи ва қўл остидагиларнинг бутун фаолияти маъсулиятини ўз зиммасига ола билиш, аниқ мақсадлар ва истиқболларни белгилаш.

Оддий ишчининг хулқ-атвори

Оддий ишчи:

(а) ўз менежери билан биргаликда конкрет, ҳаққоний, аммо мураккаб мақсадларни олдига қўяди ва унга эришиш режа (графи)ни ишлаб чиқади;(б) менежери билан биргаликда ундан нима кутилаётганини ва бунга қандай эришиш мумкинлигини аниқлаштириб олади;(в) ишни самарали бажариш учун керак бўладиган таълим, ахборот ва ресурслар доир янги маълумотларга эга бўлишда ўз менежерининг ёрдамига таянади;(г) ишни самарали бажариш учун керак бўладиган таълим, ахборот ва ресурслар каби маълумотлар билан менежерини ўз вақтида таъминлаб боради;(д) иш жараёнида бирга ишлайдиган ҳамкасбларидан ҳам, менежеридан ҳам бир хилдаги муносабатни кутади;(е) аниқ мақсадлар ва уларга эришиш муддатларини ўз ичига олган касбий ўсиш (карьерограмма)нинг шахсий режасини тузиб чиқади;(ж) айти пайтдаги ёки келажакдаги ишнинг самарали бажарилиши учун зарурий касбий сифат (ЗКС)лар даражасини сезиларли оширишни йўлга қўяди.

Менежернинг хулқ-атвори

Менежер:

(а) ишчиларнинг аниқ мақсад ва маъсулиятига эга эканликларини текшириб туради;(б) қўл остидагилар билан биргаликда меҳнат сифатининг конкрет ўлчамларини келишиб олади ва ўрнатади;(в) ишчиларнинг мақсадга эришишга ҳаракат қилишларини қўллаб қувватлайди;(г) расмий ва норасмий усуллар ёрдамида ўз ишчилари фаолиятидаги ўзгаришлар ҳақида доимий хабардор бўлиб туради;(д) ишнинг маълум босқичи тугаши билан, унинг бажарилиши бўйича ижобий ёки тузатувчи фикрлар киритади;(е) меҳнат сифати билан боғлиқ муаммолар юзага келган шароитларда тез ва аниқ қарорлар қабул қилади ҳамда ходимларга улардан қачон ва қандай натижа кутилаётганини хабар беради.

8. Мулоқотга - керакли ходимларнинг маълумотлар билан
эътибор таъминланиш жараёнини назорат қилиб бора олиш.

Ушбу компетенцияга эга раҳбар:

(а) лойиҳанинг ҳар бир қатнашчисини келгуси режалари ва фаолиятига доирсодир бўлиши мумкин бўлган воқеа-ҳодисалардан кузатиб боради;(б) бошлиқнинг ўз режеларини ҳамкасблари ва бошқа алоқадор ходимлар билан ўртоқлашишини кузатиб боради;(в) муҳим хабарларни етказишда барча турдаги алоқа воситалар (иш юзасидан хат, йиғилиш, электрон почта)дан унумли фойдаланади;(г) кутилмаган кўнгилсизликлардан қочиш мақсадида ишнинг бориши ва учраши мумкин бўлган қийинчиликлар ҳақида бошқарувчини доимий хабардор қилиб боради;(д) маълумотлар алмашиш ўзаро келишилган ҳолда ва доимий равишда амалга ошишини кузатиб боради.

9. Оғзаки - биргаликда фаолият юритаётганда ва суҳбат
мулоқот пайтида ўз фикрларини аниқ ифода эта олиш.

Ушбу компетенцияга эга раҳбар:

(а) уни осон тушуна олишлари учун барча товушларни тўғри талаффуз қилади;(б) гапни тузишда аудиториянинг билим даражаси ва тажрибасини ҳисобга олади;(в) оғзаки нутқда грамматик тўғри сўзлар ва конструкциялардан фойдаланади;(г) мантиқан тўғри гапиреди;(д) ғояларини қисқа ва лўнда қилиб

ифодалайди;(е) аудиторияга қараб гапиради.

10. Ёзма -иш билан боғлиқ ёзувларда фикрни тушунарли қилиб мулоқот.ёза олиш.

Ушбу компетенцияга эга раҳбар:

(а) қоғозга фикрларини қисқа ва лўнда қилиб ёзади;(б)фикрларни қоғозга кетма-кет, хат бошидан қилиб ёзади ва корхона тўғрисидаги ахборотларни ўқувчига равон қилиб етказади;(в) ёзма фикрларни шундай тузадики, ўқувчига маълумотлар аниқ етиб боради;(г) қийин ёки техник маълумотларни изоҳлашда графиклар ёки бошқа воситалардан фойдаланади;(д) орфографик хатоларсиз ёзади;(е) ёзма мулоқотда махсус ёзув усулларини (ёзув тилларини) қўллайди;(ж) тиниш белгиларини тўғри қўяди;(з) грамматик қоидаларга амал қилади.

11. Ишонтирувчи мулоқот- керакли одамларни ишонтириш учун маълумотларни (оғзаки ёки ёзма) етказиб беришни таъкил эта олади.

Ушбу компетенцияга эга раҳбар:

(а) эшитувчига кучли таъсир эта оладиган маълумот ёки ахборотни танлай олади ва уни эшитувчига (ёзма ёки оғзаки) етказиб бера олади;(б) аудитория даражаси ва тажрибасига мос тилда гапиради ва мисоллар келтиради;(в) маълумотларнинг қабул қилинишини осонлаштириш ва таъсирини ошириш учун график рамзлар, сарлавҳа ва слайдларни ўйлаб топа олади;(г) вазиятни асослаш учун бир неча далиллар келтиради.

12. Бошқаларни тушуна олиш - бошқаларнинг муносабатлари ва ҳис туйғуларини олдинданбилиш, сеза олиш, шунингдек, эмпатик равишда фикрларини бошқаларга маълум қилиш.

Ушбу компетенцияга эга раҳбар:(а) атрофдагиларнинг қизиқишларини тушуна олади;(б) атрофдагилар хис-туйғуларини, уларнинг ўзини тутиши, юз ифодаси, сўзларни танлаши ва гап оҳангидан тўғри тушунади ва сеза олади;(в) у ёки бу ҳолатга атрофдагиларнинг жавоб реакциясини сеза олади. (г) ғоя ва таклифларни диққат билан эшитади;(д) атрофдагиларнинг ҳам кучли, ҳам нозик

томонларини эътиборга олади;(е) айтиб тугатилмаган (эмплицид) маънони тушуна олади. (ж) атрофдагилар қандай мавзуда гаплашишларидан катъий назар қизиқиш билан муносабатда бўлиш орқали уларнинг эътиборини қозонади.

13. Атрофдагиларга таъсир ўтказиш - ўз гоёлари, мақсадлари, лойихалари ва қарорларига ҳамфикр ва қўллаб-қувватловчиларни топа олади.

Ушбу компетенцияга эга раҳбар: (а) ҳар томонлама фойдали қарорларни топа олади;(б) қўллаб-қувватлашларига таяниш мақсадида қарор қабул қилиш жараёнига атрофдагиларни жалб қилади;(в) келишувга эришиш мақсадида муқобил қарорларни таклиф этади ва фикр алмашади;(г) вазиятнинг барча қатнашувчилари учун фойдали қарорларни топади ва таклиф қилади;(д) экспертларни ёки учинчи томонни бошқаларга таъсир ўтказишга қизиқтиради; (е) атрофдагиларга таъсир кўрсатишнинг бошқа билвосита усулларини ўйлаб чиқади;(ж) кутилган ҳаракатни амалга ошириш ва кутилган натижага эришиш эҳтимоллигини ошириш мақсадида, воқеаларнинг бориши ва қатнашувчи одамлар ҳолатини ҳисобга олган ҳолда вазиятни таркиб топтиради;(з) атрофдагиларда яхши таасуот қолдиришга ҳаракат қилади;(и) ҳақиқатда қарор қабул қабул қиладиган одамларни, шунингдек, ўзига таъсир ўтказа оладиганларни ажратади ва бор кучини ўшаларга йўналтиради;(й) ахборот, интеллект, карьера, бизнес мулоқот ва ёрдамнинг бошқа турларини намоён қила оладиган шахслар билан муомала ўрнатишга ҳаракат қилади;(к) атрофдагиларнинг шахсий ҳаётлари (масалан, қизиқишлари, хавотирлари, оиласи, дўстлари) билан қизиқади ва улар билан яхши муносабатлар ўрната олади.

14. Ҳамкорлик ўрнатиш - маълумот етказиб бера оладиган, кўмаклашадиган одамлар (корхона ичидаги ва шунингдек, корхона ташқарисидагилар) билан ҳамкорлик алоқаларини ривожлантириш, қўллаб-қувватлаш ва мустаҳкамлаш.

Ушбу компетенцияга эга бўлган раҳбар:

(а) ҳамкасбларидан шахсий хаёти, ташвиши, қизиқиши, оиласи ва шу каби маълумотларни сўрайди;(б) бирор умумий ғояни юзага чиқариш мақсадидасаволлар беради;(в) атрофдагиларнинг фикри йўналтарилган объектлар билан қизиқади ҳамда уларнинг қарашлари ва ғояларини тан олади; (г) атрофдагиларнинг манфаатлари ва истиқболларини тушунади;(д) маълумот оркали ёрдам кўрсатганларга миннатдорчилик билдиради;(е) ҳамкасбларини ўрганиш, улар билан муносабатларни яхшилаш, ўзаро алоқа ўрнатишга вақт ажратади;(ж) ёрдами ва қўллаб-қувватлаши асқотиши мумкин бўлган одамлар билан муносабатлар ўрнатишга интилади;(з) ҳамкорликка асос яратиш мақсадида ёрдам кўрсатади ва маълумотлар билан қўллаб-қувватлайди.

15. Мижозга - ички ва ташқи мијознинг талабини қондиришдан ёндашув.
манфаатдорэканлигини кўрсата олиш.

Ушбу компетенцияга эга раҳбар: (а) мијознинг муаммоларини тез ва самарали ҳал этади; (б) мијознинг натижадан қанчалик даражада қониқаётганлигини аниқлаш мақсадида, у билан суҳбат ўтказади;(в) мијозларга, уларнинг талабларини қондириш учун биргаликда ҳамкорлик қилишга тайёрлигини билдиради;(г) мијознинг қониқиш даражасини ўлчаш ва аниқлаш усулларини топади ҳамда ижобий таъсир қилиш йўли (муомала манёраси)ни яратади.

16. Диагностик маълумотларни йиғиш- *вазиятга аниқлик киритиш учун зарур бўлган маълумотларни билиш; бундай маълумотларни тегшли манбаалар ёрдамида қидиришни амалга ошириш (саволни шундай бериш керакки, маълумотни бўлишини ҳохламаган инсон ҳам жавобберганини ўзи билмай қолсин).*

Ушбу компетенцияга эга раҳбар:

(а) вазиятни аниқлаштириш ва қарорлар қабул қилиш учун зарур бўлган махсус маълумотларни тан олади; (б) кўплаб манбааларга мурожаат қилган ҳолда катта миқдорда ишончли маълумотларни топади;(в) зарур бўлганда ҳамкорлик учун сунъий далиллар келтиради; (г) ишчилардан ишлар қандай кетаётганини

билиш, уларнинг муаммоларини эшитиш мақсадида тез-тез хабар олиб туради;(д) атрофдагилар билан, улар ўз харакат режасини қанчалик яхши тузишганлигини баҳолаш мақсадида суҳбатлашиб туради;(е) вазиятга оидинлик киритиш мақсадида саволлар беради;(ж) ҳар бир қатнашувчининг фикрини сўрайди;(з) муаммони оидинлаштириш, маълумотни қўлга киритиш учун билимдон ходимларни топа олади.

17. Фикрлаш - тизимли, кетма-кет ёндашувлардан фойдаланган ҳодда муаммони ҳал эта олиш.

Ушбу компетенцияга эга раҳбар: (а) икки ёки ундан ортиқ муқобил вариантларни тизимли таққослайди;(б) маълумотнинг кетма-кет эмаслиги ва қарама-қарши эканлигини сезади;(в)вазиятни таҳлил қилиш ва қарорлар қабул қилишда ҳисобга олиниши керак бўлган томонлар, параметрлар ва омилларни белгилаб олади;(г) мураккаб топшириқларни ечишда, уларни таркибий қисмларга ажратади ва ҳар бирини алоҳида равишда таҳлил қилади;(д) қарор қабул қилишда мувофакқиятга эришиш учун харажат, фойда, имконият ва таваккалчиликдан фойдаланади; (е) устувор йўналишларни изчиллик билан аниқлайди.

18. Истиқболли фикрлаш- вазиятнинг натижаси, очилмаган қирраларини топа олиш ва шунингдек, юзага келиши мумкин бўлган ҳолатга тайёр туриши учун зарур бўлган чора-тадбирларни кўриш.

Ушбу компетенцияга эга раҳбар: (а) юзага келиши мумкин бўлган муаммоларни кўздан қочирмайди ва уларни ечиш бўйича бир неча режаларни тузиб чиқади; (б) бозордаги ва саноатдаги тенденцияни ҳисобга олган ҳолда, режаларни шундай тузадики, учраши мумкин бўлган муаммолар ва имкониятларнинг ҳеч бирини эътибордан қочирмайди;(в) вазиятнинг натижасини олдиндан сезади ва тегишли режалар тузиб боради;(г) алоҳида шахслар ёки гуруҳларнинг вазият ёки ахборотга бўлган жавоб реакциясини назарда тутди ва тегишли режалар ишлаб чиқади.

19. Тушунтурувчи - яхлит, мавҳум ва назарий фикрлаш ёрдамида

фикрлаш

самарали ечимини топа билиш.

Ушбу компетенцияга эга раҳбар:(а) бир-бирига алоқадор бўлмаган, мутлақо турлича вазиятлар ўртасида боғлиқликни топа олади;(б) мураккаб вазиятда асосий муаммолар ажратиб олади;(в) вазиятнинг тизимли кўринишини акс эттирадиган диаграмми ва графикларни тузади;(г) вазиятни тушунтириб беришда қиёс ва киноялардан фойдаланилади;(д) конкрет вазиятни тушунтиришда керакли назарияларни ўз вақтида қўллайди.

20. Стратегик

-бозор ва саноатда тенденция, мавжуд ва

фикрлаш

кутилаётган (ички ва ташқи) харидорлар, шунингдек, ташкилотнинг рақобатчилар билан солиштирганда кучли ва ожиз томонларини кўриб чиққан ҳолда корхона рақобатбардошлигини тахлил қила олиш.

Ушбу компетенцияга эга раҳбар:

(а) ташкилотнинг рақобатчилар билан солиштирганда кучли ва кучсиз томонларини кўра олади;(б) ташкилотнинг рақобатдошлигига таъсир кўрсатадиган саноат ва бозор тенденциясини тушунади;(в) қандай товар ва хизматлар бозорда рақобатбардош бўлишини чуқур фаҳмлай олади;(г) бозор ва ишлаб чиқариш таҳлилига асосланган, шунингдек, рақобатчиларга нисбатан салоҳият имкониятлари кўпроқ, узоқ муддатли (3-5 йиллик) стратегияни яратади ва уни бошқаради.

21. Техника соҳасидаги компетенция

- техника соҳасидаги чуқур билим ва кўникмаларни кўрсата олиш.

Ушбу компетенцияга эга раҳбар:

(а) бир қатор муаммоларни ечишда техник билимлардан унумли фойдаланади;(б) техниканинг бирор соҳасида чуқур билим ва кўникмага эга бўлади;(в) бундай инсонга худди экспертга хулоса чиқариш ёки маслаҳат олиш учун мурожаатқилгандек мурожаат қилишади;(г) ўз соҳасида сўнгги техника ютуқлари ҳақидаги маълумотлар билан доимий танишиб боради.

22. Ташаббускорлик.

- тегишли кўрсатмалар олиш ёки кучли зарурият

туғилгунга қадар нима қилиш кераклигини кўра олиш.

Ушбу компетенцияга эга раҳбар:

(а) мураккаб вазият юзага келишини олдиндан кўриб, нима қилмш ва қандай йўл тутиш кераклигини билади, ундан буни сўрашларини кутиб ўтирмайди;(б) конкрет вазиятда ишни талаб қилинганидан ҳам ортиқроқ қилиббажаради;(в) вазиятнинг бошқа қатнашувчилари истиқболни қандай кўраётганликларига қизиқади;(г) воқеа-ҳодисаларни ўзлаштириш учун мустақил кадам ташлайди.

23. Тадбиркорлик қобилияти.- *фойдали имкониятларни қидириш, топиш ва бизнес мақсадига эришишда таваккалчиликка тайёр туриш.*

Ушбу компетенцияга эга раҳбар:(а) фойдали имкониятларни сезади ва қўлдан бой бермайди;(б) корхона учун янги имкониятларни очиб бериш мумкин бўлган бизнес, ишлаб чиқариш ва бозордаги воқеа-ҳодисалардан доимий хабардор бўлиб туради;(в) бизнес режани амалга ошириш учун таваккалчилик қилишга тайёрланиб боради;(г) салоҳиятли харидорлар, етказиб берувчилар ва ҳамкорларга янгидан-янги келишувларни таклиф қилади;(д) ҳамкасбларидаги тадбиркорлик хулқ-атворини қўллаб-қувватлайди.

24. Янгиликларни маданийлаштири- *янги, мукамал услуб, товар, алгоритм ёки технологияларнинг ишлаб чиқарилиши ва кириб келишига хомийлик қилиш ва қўллаб-қувватлаш.*

Ушбу компетенцияга эга раҳбар:

(а) янги товар ёки хизмат турини мустақил ишлаб чиқади;(б) янги услуб ёки ёндашувни мустақил ишлаб чиқади;(в) янги товар, хизмат, услуб ёки алгоритмни ишлаб чиқаришга татбиқ этади;(г) янги ёндашув, услуб ва технологияларни таклиф қилади;(д) товарни тез, яхши ва кам харажатли ишлаб чиқариш усулларини яратади;(е) янгиликлар яратиш учун ҳамкасблар билан тинимсиз иш олиб боради.

25. Натижани мўлжалга олиш - *ўзи ёки командаси ишидан*

кутилаётган натижага бутун эътиборини қаратиши, мураккаб, лекин эришса бўладиган мақсадларни олдига қўйиши, бутун кучини шунга сарфлаши, мақсадга ва хатто ундан ортисига эришиши.

Ушбу компетенцияга эга раҳбар:

(а) қийин, аммо эришса бўладиган мақсадларни олдига қўяди;(б) конференция ва лойихалар учун мақсадни аниқ ишлаб чиқади; (в) ҳар қандай қийинчиликда ҳам ишончни йўқотмайди;(г) эришилганларни таҳлил қилиш ҳамда ўлчаш учун усуллар қидиради ва топади;(д) мақсадга эришиш учун узлуксиз ва изчил чора-тадбирларни таклиф этади;(е) ишни тугаллаш ва муаммони хал этиш учун тиш-тирноғи билан ҳаракат қилади.

26. Виждонлилиқ. *-ўзининг ва ўзганинг иши тўлиқ бажарилгани, маълумотла эса текширилганлигига ишонч ҳосил қилиши, тақдирот*

(презентация) ва конференцияларга қаттиқ тайёргарлик кўриши, бошқа ҳамкасблар билан биргаликда шартномалар ҳамда мажбуриятлар тўлиқ бажарилаётганини кузатиб бориши.

Ушбу компетенцияга эга раҳбар:

(а) бажарилган иш сифатини текширишнинг бирор усулини топади;(б) иш сифатини кузатиб боради;(в) маълумотларни текшириб боради;(г) ўзи ва ўзгаларнинг ишига аниқлик киритиш мақсадида кузатиб боради;(д) ташкилотнинг ишдаги ўсишни ёки маълумотларни текшириш тизимини ишлаб чиқади ва тадбиқ этади;(е) бошқа фойдаланувчилар учун зарур материаллар ёки маълумотларни йиғади ва ташкил этади;(ж) ишчиларнинг, маълумот маркази бошқарувчисининг ва бошқа ҳамкасбларининг хисоботларидаги маълумотларнинг аниқлигини синчиклаб текширади ва кўриб чиқади.

27. Қатъиятлилик- *мураккаб қарорларни тезликда қабул қила олади.*

Ушбу компетенцияга эга раҳбар:

(а) вақт чегараланган, мураккаб ёки номаълум вазиятларда қарор қабул қилишга тайёр туради;(б) боши берк кўчага кириб қолган муаммони хал этиш,

вазиятдан чиқиб кетиш учун қилинган қарорнинг кафолатини ва гуруҳга бошчилик қилишни ўз зиммасига олади;(в) мураккаб қарорлар қабул қилади (бўлимни тугатиш, иш ўринларини қисқартириш, таваккалчиликка асосланган битимлардан воз кечиш).

28. Ўзига ишонч- ўз гоялари ва мувоффақият қозониш имкониятларига ишонч ҳамда қарама-қарши мавқеи (позиция)даги шахс олдида мустақил лавозимни эгаллашга тайёр бўлиш.

Ушбу компетенцияга эга раҳбар:

(а) мақсадларга эришишдаги ўз имкониятларига ишонади; (б) зарур пайтда адолат мезонлари асосида, ҳақ бўлган шахс ёки гуруҳни қўллаб-қувватлай билади;(в) мураккаб масалаларга ўз кучига тўла ишонч билан ёндашади.

29. Стрессларни бошқариш-босим ўтказилганда ва зиддиятли вазиятларда ўзини қўлгаола билади.

Ушбу компетенцияга эга раҳбар:

(а) стрессли вазиятларда тинч туради;(б) бир вақтнинг ўзида бир неча муаммо ва масалаларни самарали ҳал этади;(в) танқид, тухмат ва шу кабиларга учраганда ўзини назорат қила олади;(г) қийин вазиятларда ҳам ўзининг юмор кайфиятини сақлайди;(д) стрессларни камайтириш ёки йўқотш ўз хулқ-атворини бошқара олади.

30.Ишончли бўлиш- ўзини масъулиятли, ишончга арзийдиган шахс эканлигини кўрсата олиш

Ушбу компетенцияга эга раҳбар:

(а) бошланган ишни охирига етказиш;(б) ишончли маълумот ва хавф-хатарларга эътибор (хурмат) билан қарайди;(в) бошқалар билан самимий ва тўғрисиўз муносабатда бўлади;(г) ўз хатолари учун бошқаларни айбламайди, масъулиятни ўз бўйнига олади;(д) ўз ишини виждонан бажаради; (е) зарур далиллар, маълумотлар ва билимини ўз ҳамкасблари билан бўлишади.

31. Мослашувчан, қайишқоқ бўлиш- ишнинг янгича усулларига

мослашувчанлик, ўзининг севимли ишлаш услубини замонавийлаштиришига тайёр туриши.

Ушбу компетенцияга эга раҳбар:

(а) нафақат ўз ишига, балки ўзга ҳамкасблари ишига ҳам муносиб бўлади;(б) ташкилотнинг янги тузилма, усул ва технологияларга хайрихохлигини билдиради;(в) дастлабки стратегия мувоффақиятсиз чиқса, бошқасини танлай олади;(г) карама-қарши ҳолат тўғри эканлигига далиллар етарли бўлса, олдинги ҳолатдан осонликча воз кеча олади.

Персонални бошқариш

Яқин пайтларгача бизнинг бошқарув амалиятимизда “персонални бошқариш” тушунчаси бўлмаган. Тўғри, ҳар бир ташкилотнинг бошқарув тизими кадрларни бошқариш ва жамоани ижтимоий ривожлантириш функционал қуйи тизимига эга бўлса-да, бироқ бу ишларнинг катта қисмини бўлинма раҳбарлари амалга оширарди.

Ташкилотда кадрларни бошқариш бўйича асосий таркибий бўлинма ходимлар бўлими ҳисобланади, унинг зиммасига ходимларни ишга олиш, ишдан бўшатиш, шунингдек, ходимлар ўқишини ташкил қилиш, малака ошириш ва қайта тайёрлаш бўйича вазифалар юклатилган. Замонавий тадқиқотларнинг кўрсатишича, ходимлар бўлимлари кадрлар билан ишлашнинг на услубий, на ахборот ва на мувофиқлаштирувчи маркази ҳисобланади.

Улар иш ҳақи ва меҳнатни ташкил қилиш, меҳнат муҳофазаси ва техника хавфсизлиги, юридик бўлим ва кадрларни бошқариш функцияларини бажарувчи бошқа бўлинмалар билан тузилмавий жиҳатдан ажратилган. Ташкилотларда ижтимоий муаммоларни ҳал этиш учун ижтимоий тадқиқот ва хизмат кўрсатиш бўлимлари ташкил этилади.

Персонални бошқариш хизматлари қоидага кўра қуйироқ ташкилий мақомга эга бўлиб, профессионал жиҳатдан ҳам заифроқ саналади. Шу сабабли, улар персонални бошқариш ва уларнинг ишлаши учун нормал шароитларни таъминлаш

бўйича бир қатор вазифаларни бажармайди. Қуйида уларнинг энг муҳимлари кўрсатилган: (а) ижтимоий-психологик диагностика;(б) ходимнинг гуруҳ ва маъмурият ўртасидаги муносабатини таҳлил қилиш ва тартибга солиш; (в) ишлаб чиқариш ва ижтимоий можароларни бошқариш; (г) ходимларни бошқариш тизимининг ахборот таъминоти; (д) бандликни бошқариш; е) бўш лавозимларга номзодлар танлаш ва баҳолаш; (ж) салоҳиятли ходимларга бўлган эҳтиёжни таҳлил қилиш; (з) ишбилармонлик карьерасини режалаштириш ва назорат қилиш; (и) ходимларнинг профессионал ва ижтимоий-психологик мослашувини ўрганиш; (й) меҳнат мотивациясини бошқариш; (к) меҳнат муносабатларининг ҳуқуқий масалаларини таҳлил этиш.

Агар маъмурий буйруқбозлик тизими даврида бу вазифалар иккинчи даражали масала сифатида кўриб чиқилган бўлса, бозор муносабатларига ўтиш эса, улар биринчи ўринга чиқиб олди. Ташкилотни ривожлантириш стратегиясига кўра бугунги кунда ҳар бир ташкилот бу вазифаларни ҳал қилишдан манфаатдор.

Мамлакатимиз иқтисодий ва сиёсий тизимлардаги ислоҳотлар бир вақтнинг ўзида ҳар бир шахс учун катта имкониятлар эшигини очиши баробарида, уларнинг барқарорлигига маълум даражадаги хавф-хатарни ҳам туғдирмоқда. Бундай вазиятларда персонални бошқариш алоҳида аҳамият касб этиб, ташкилотда кишиларга таъсир кўрсатувчи учта асосий омилга алоҳида диққат-эътиборни қаратиш мақсадга мувофиқ саналади.

Биринчи омил – *ташкилотнинг церархик тузилмаси*, яъни ундаги асосий таъсир воситаси бу – ҳукумат муносабати – бўйсунуш, юқоридан босим кўрсатиш орқали фаолиятга мажбурлаш, моддий неъматлар тақсимотини назорат қилиш.

Иккинчи омил – *маданият*, яъни жамият, ташкилот, кишилар гуруҳи томонидан ишлаб чиқилувчи ҳамда шахснинг ҳаракатларини тартибга солиб, ташқи муҳит таъсирисиз ўзини муносиб тарзда тутишга ундовчи қадриятлар, ижтимоий меъёрлар ҳамда хулқ-атвор кўрсатмаларидир.

Учинчи омил – *бозор* – маҳсулот ва хизматлар олди-сотдиси, мулкчилик

муносабатлари, сотувчи ва харидор манфаатлари мувозанатига асосланган тенг ҳуқуқли муносабатлар тармоғи. Ушбу таъсир кўрсатиш омиллари жуда мураккаб тушунчалар бўлиб, амалиётда камдан-кам ҳолларда бир-биридан алоҳида равишда қўлланади. Улардан биронтаси қанчалик устувор бўлса, ташкилотдаги иқтисодий вазият қиёфаси ҳам шундай бўлади.

Бозор муносабаиларига босқичма-босқич ўтишга секин-асталик билан иерархик бошқарув, маъмурий таъсир кўрсатишнинг қатъий тизими ва амалда чекланмаган ижроия ҳукуматидан иқтисодий усулларга асосланган бозор ва мулкчилик муносабатларига ўтиш рўй беради. Шу сабабли мутахассислар кадриятлар устуворлигини таъминловчи тамомила янги ёндашувларни ишлаб чиқиш зарур. Ташкилот ичида асосийси ишчилар ҳисобланса, ташқарида эса, маҳсулот истеъмолчилари саналади. Ходимнинг онгини раҳбар ўрнига бевосита истеъмолчига, ишни таваккал бажаришга эмас, балки ташаббускорликка йўналтириш зарур.

Шу боис, ташкилот бошқаруви соғлом иқтисодий фикрга асосланган ижтимоий меъёрлар асосида ташкил этилиши лозим. Иерархия иккинчи ўринга тушиб, ўз ўрнини бозор ва маданиятга бўшатиб беради.

Персонални бошқариш янги хизматлари қоидага кўра анъанавий хизматлар – ходимлар бўлими, иш ҳақи ва меҳнатни ташкил қилиш бўлими, меҳнат муҳофазаси ва техник хавфсизлик бўлими ва бошқалар асосида ташкил қилинади. Янги хизматларнинг вазифалари кадрлар сиёсатини амалга ошириш ва ташкилотда меҳнат ресурсларини бошқариш бўйича фаолиятни мувофиқлаштиришдан иборат. Шу сабабли улар ўз функциялари доирасини кенгайтириб, фақат кадрларга алоқадор масалалардан ташқари меҳнат фаолиятини рағбатлантириш тизимини ишлаб чиқиш, профессионал ҳаракатланишни бошқариш, зиддиятларнинг олдини олиш, меҳнат ресурсларини ўрганиш каби вазифаларни ҳам бажаришга ўтди. Персонални бошқариш хизмати тузилмаси кўп жиҳатдан ташкилотнинг ҳажми ва характери, чиқарилаётган маҳсулот

хусусиятларига боғлиқ бўлиши шубҳасиз, албатта.

Кичик ва ўрта ташкилотларда персонални бошқариш бўйича кўплаб вазифаларни асосан чизиқли менежерлар амалга оширади, йирик ташкилотларда эса бу функцияларни бажариш юзасидан мустақил бўлинмалар ташкил этилади.

Бир қатор ташкилотларда персонални бошқариш бўйича директор муовини раҳбарлиги остида кадрлар билан ишлашга алоқадор барча бўлинмаларни бирлаштирувчи персонални бошқариш тузилмалари яратилади. Ташкилот хажмига қараб бўлинмалар таркиби ўзгариши мумкин: кичик ташкилотларда битта бўлинма бир нечта қуйи тизимлар вазифаларини бажариши мумкин, йирик ташкилотларда эса, ҳар бир қуйи тизим функциясини қоидага кўра алоҳида бўлинма бажаради.

Маҳаллий ва хорижий ташкилотлар тажрибаларини умумлаштириш персонални бошқариш қуйи тизимнинг бош мақсадини ифодалашга имкон беради. Бу мақсадларга мувофиқ ташкилотда персонални бошқариш тизими шакллантирилади. Тизимни яратиш асоси сифатида тамойиллардан, яъни фанда ишлаб чиқилган ва амалиётда синаб кўрилган қоида ва усуллардан фойдаланилди.

3.3. Касб-ҳунар коллеж ўқувчиларида бошқарувчилик сифатларини шаклланганлик даражасини тадқиқ этиш натижалари.

Касб ҳунар коллежи ўқувчиларида бошқарувчилик қобилиятларини шакллантиришни такомиллаштириш йўллари. Раҳбар зиммасига юклатиладиган асосий вазифалардан бири – ходимларнинг касбий малакасини ошириш, янги технологияларга ва ишни ташкил этиш услубига ўргатишдан иборатдир. Тадқиқотлар орқали аниқланишича, бозор муносабатларини ривожлантиришдаги 80% тўсиқлар ташкилот ходимлари муаммолари билан боғлиқдир. Янги ходимнинг ташкилотга тез мослашиши, кўп жиҳатдан, у бажариши лозим бўлган вазифани қанчалик малакали тарзда бажаришга ўрганиши билан боғлиқ. Ташкилотда юзага келаётган ҳар қандай ўзгариш ходимнинг бу шароитга тез мослашишини талаб қилади ва бундай вазиятда асосий энгиллаштирувчи омил

сифатида таълим тадбирлари бўлиши мумкин. Айниқса, ҳаётий жараёнларга мослашувини энгиллаштиришга қаратилган тренинг машғулотлари бу борада ёрдам беради.

Биз ҳам ўқувчиларда бошқарувчилик сифатларини шакллантиришга қаратилган тренинг машғулотлари ва ишбилармонлик ўйинларидан фойдаланишга ҳаракат қилдик. Олинган натижалар асосида иқтисодчи мутахассисларда бошқарувчилик хусусиятларини шакллантириш бўйича тавсиялар ишлаб чиқдик. Тренинг ва ишбилармонлик ўйинларининг ўтказилиш тартиби келтирилади.

“Тренинг” сўзининг асл маъноси “ўргатиш”, “машқ” сўзларидан олинган бўлиб, ижтимоий психологик тренинг - бу турли ижтимоий фаолият соҳаларига шахсни тайёрлашдир. Тренинг усулининг ижтимоий-психологик моҳияти шуки, бу усул орқали одамларда мулоқот малакалари ҳосил қилиниб, улар турли ижтимоий шароитларда ўзини тўғри тутишга одатлантирилади. Асосий эътибор шахс ёки яхлит Гуруҳдаги мулоқот даражасини мақсадга мувофиқ тарзда амалга ошириш жараёнини назарда тутди. Демак, ижтимоий психологик тренингнинг туб психологик маъноси - инсоний муносабатларга (мулоқотга) ўргатишдир. Ижтимоий психологик тренингнинг асосий методлари шартли равишда уч гуруҳга бўлинади:

а) Мунозара методлари. Бу туркумга асосан Гуруҳ доирасида ўтказиладиган мунозаралар, баҳслашувлар, кундалик амалий фаолиятда учрайдиган турли ҳодисаларни таҳлил қилишлар, ахлоқий ҳулқ-атвор шакллари муҳокама қилишлар киради. Баъзан бу тоифа усулларини ҳулқ-атвор тренинги ёки амалий мулоқот тренинги ҳам деб аталади.

б) Ўйин методлари. Бунга дидактик ва ижодий ўйинлар; бошқарув фаолиятига тааллуқли амалий ўйинлар; ролли ўйинлар; ҳулқ-атвор шаклларига ўргатиш, ўйинли психотерапия, психодраматик коррекциялар киради. Кўпинча бу туркум методларни қисқача ролли тренинг деб аташади.

в) Пертсептив тренинглари. Бу туркумга асосан махсус тренинг (Т) - Гурухларда олиб бориладиган сезгирлик тренинглари, сензитив тренинглари кирази. Кўзланган асосий мақсад- шахслараро мулоқот жараёнида шахсий қийинчиликларни бошдан кечирадиганларда ўзига ишонч- сезгирлик ва инсоний муносабатлар сирларини ўргатиш ва шахсни яхлит психологик ўзи ҳақидаги тасаввурларни янада ойдинлаштиришга ёрдам беришдир.

Тренинг методларининг асосий вазифалари қуйидагилар билан изоҳланади:

Шахснинг ижтимоий психологик билимдонлигини ошириш;

Мулоқот фаолиятида намоён бўладиган конкрет билим, малака ва кўникмаларини ҳосил қилиш.

Самарали мулоқотда намоён бўладиган зарур сифатлар, ижтимоий установақларни шакллантириш, ноадекватларини тузатиш(коррекция);

Ўз-ўзини тўлиқроқ англаш, билиш ҳамда ўзгаларга нисбатан тўғри муносабатлар шакллантириш қобилиятини ўстириш;

Умуман шахс ижтимоий муносабатлари тизимини конкрет ижтимоий психологик вазиятларга мослигини таъминлаш ва тузатиш.

Энг муҳим хусусият- бу фаолликдир, яъни тренинг Гуруҳи аъзолари машғулотларнинг қайси тури бўлмасин аввало фаол шахсий мавқеда бўлишлари ва уни машғулот охиригача сақлашлари шарт, бу ҳолат умуман ушбу услубнинг фаоллигини билдиради.

Машғулотнинг бир неча марта қайтарилиши, яъни тренинг самарадорлиги бир марталик машғулот билан чекланмай, одатда 4-8 мартагача давом этиши мумкин.

Кўйилган мақсад аниқ ва равшан бўлиши, танланган мавзу ёки муҳокама, баҳс юритиладиган вазият, албатта, маҳаллий шарт-шароитларга мос бўлиши, кишиларнинг талаб-ехтиёжлари ва маслақларига доирасидан чиқиб кетмаслиги керак.

Т-Гуруҳнинг аҳамияти шундан иборатки, у:

биринчидан, одамлар ўртасида илиқ ўзаро муносабатларнинг шаклланишига олиб келиб, шахсда бировни тушунишга интилиш, унинг манфаати йўлида ўз қарашларини ҳам қайта анализ қилиш эҳтиёжини пайдо қилади.

Иккинчидан, Т-Гуруҳ аъзолари ўртасида шундай умумий “психологик тил” пайдо бўладики, улар тез орада ўзгаларни ва ўз ҳис-кечинмаларини англабгина қолмай, балки бир-бирларига ҳам ижобий таъсир кўрсатиш қобилиятига эга бўладилар. Уларда мулоқот мобайнида ўзини “ўзгалар” ўрнига қўйиш, уларнинг ички оламини тўғри тушуниш қобилияти ва истаги тарбияланади.

Учинчидан, Т-Гуруҳдаги машғулотлар мулоқот жараёнининг турли мураккаб қирраларидан ташқари, унинг мазмуний томонлари бўйича ҳам иштирокчиларни чиниқтирадики, улар муомаладаги ҳар бир ибора ва имо-ишоранинг туб маъносини тушунишга эришадилар.

Т-Гуруҳ аъзолари одатда 7 кишидан 15 кишигача бўлиб, машғулотлар бир неча кундан бир неча ойларгача давом этади.

Ижтимоий-психологик тренингнинг методик талабларига қуйидагилар киради:

1. Ўқув жараёнида Гуруҳда ташкил этилган мулоқот орқали Гуруҳий жараён ёки ҳолатлардан индивидуал ҳолатларга, яъни ҳар бир иштирокчининг ўз шахсий „Мени “ни тушунишга олиб келиши лозим. Чунки мунораза ёки ўйинлар жараёнида иштирокчилар вазиятни ёки ролни фаол ўзлаштириб, ҳар бир ҳолатдан ўзи учун ҳулоса чиқаришлари зарур.

Т- Гуруҳларда мулоқотнинг нутқ шаклларида ташқари, унинг нутқсиз-новербал шакллари ҳам кенг қўлланилиши; яъни ҳар бир ўрганувчи ўз ҳулқ-атворини вербал назорат қилишдан ташқари, ўз танаси, ҳар бир ҳаракат, ритмнинг моҳиятини ҳам тушунган ҳолда уни ҳаётда, амалда ишдатишига эришиш зарур.

3. Т-Гуруҳнинг ҳар бир иштирокчиси албатта ўз-ўзини кузатиш кундалигини юритмоғи, унга ҳар галги машғулотдан сўнг ўз ҳис-кечинмалари, муаммоларни

эчишдаги шахсий иштироки, тасаввурлари ва бошқаларни одилона ёзиб бориши ҳам муҳимдир.

4. Т-Гуруҳга аъзо бўлиш ихтиёрий бўлганлиги учун ҳам унинг ҳар бир аъзоси машғулотларни сира ҳам қолдирмасликка ҳаракат қилиши зарур, чунки бу нарса ўқув Гуруҳининг муҳитига, аъзоларнинг ўзаро муносабатларига бевосита таъсир қилади.

5. Машғулотлар махсус хоналарда, шовқин-сурондан ҳоли эрда ташкил этилиши, у эр дид билан безалган, шинам бўлмоғи лозим.

6. Т-Гуруҳ аъзолари машғулотларга ўзлари учун қулай кийимларда келишлари лозимки, бу нарса бошқаларда ҳам, ўзида ҳам ортиқча ҳиссиётларни туғдирмаслиги керак.

7. Машғулотларни ўтказувчи тренерга алоҳида эътибор бериш зарур. У ўзи махсус тайёргарликдан ўтган, дид билан кийинган, ҳар бир машғулотга атайлаб тайёргарлик кўриш имкониятига эга бўлган шахс бўлиши лозим. У ўз кайфияти, мунозара ёки ўйинга шахсий муносабати билан машғулотнинг табиий кечишига ҳалақит бермаслиги, сабр-тоқатли, маданиятли бўлиши зарур.

Машғулотлар мақсад ва мазмунга мос ҳолда “юмалоқ стол” атрофида, тўртбурчак стол атрофида, гилам устида, баъзан тик ҳолда амалга оширилиши мумкин. Мулоқотдаги билимдонликка эришиш “ижтимоий ақл” га эга бўлиш барча мутахассисларга зарур. Амалиётчи психологилар эса ҳоҳ таълим тизимида бўлсин, ҳоҳ саноат корҳонаси ёки бошқа идора ва ташкилот, ҳоҳ олий ўқув юрти бўлмасин, маҳаллий шароитни чуқур ўрганган ҳолда, у эрда раҳбарият билан келишилган ҳолда Т-Гуруҳларни ташкил этмоғи ва шу йўсинда ҳам ўзининг, ҳам атрофдагиларнинг билимдонлигини ошириб бормоғи зарур.

“ЖАМОАДА ЖАМОАТ ИШИНИ ТАШКИЛ ЭТИШ” ИШ ЎЙИНИ.

Мақсад: Жамоани ўрганиш усуллари билан танишиш ва соҳада тажриба алмашиш; жамодаги шахслараро муносабатларини, ундаги Гуруҳларни, Гуруҳ сардорларини аниқлаш; ўйин қатнашчиларида нотиклик, ўз фикрини ўзгаларга

ўтказа билиш қобилиятини ва мунозара юритиш маданиятини шакллантириш.

Кутилаётган натижа:

Инсоннинг психологик имкониятларини ўрганиш усуллари бўйича билимни эгаллаш ва билимлардан фойдалана билиш.

Нотиқлик санъатига эга бўлиш.

Одамларни психологик таҳлил қила билиш кўникмасини ўзлаштириш.

Мунозара юритиш маданиятини эгаллаш.

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

Ўйиннинг мақсади:

1. Жамоада психологик муҳитни ҳамдасардорларни аниқлаш.

Жамоада психологик шароитни, сардорларни (оқвақора) аниқлаш, раҳбар учун жамоа ни самарали бошқаришга ёрдам.

Сардорни аниқлаш учун шу бўйинхоҳлаган жамоада ишлатилиши мумкин.

Ўйиннинг вақти - 2 соат.

ВАЗИЯТ:

“Тақсирот бўйича бирой мобайнида ишлаётган жамоа нгизда Сизга жамоатчилик шинита шкил қилиш, ҳамда бошқариш вази фаси қўйилган”.

Жамоа нгиз унчалик катта эмас, тахминан 50 нафар одам. Сизга ташкил қилиш учун бир ҳафта муҳлат берилган. Хўш, жамоа нгизда жамоа ҳамда ташкилий ишларга қизиққан одамларни аниқлаш учун қандай ташкилий тадбирлар ўтказиш мумкин (иштирокчининг бланкига қаранг`).

ИИ. ЎЙИН ҚОИДАСИ:

1. Жамоа ишларига фаол номзодларни аниқлаш, қисқа муддатда жамоа сардорини топиш учун Сизга берилган ҳаракат турларидан биттадан-учтагача танлашингиз мумкин.

Танланган иштирок бланкида “-” белгисини қўйиб ҳаракатингизни белгиланг.

Ҳар бир иштирокчи индивидуал ишида бошқа иштирокчилар маслаҳатисиз, шаҳсан ўзи эчимни топиши керак. Тушунмаган саволларга раҳбар жавоб беради. Индивидуал ишининг тугатганлигини иштироки қўлини кўтариб билдиради.

Барча иштирокчилар 4 кишидан иборат бўлиб командаларга бўлинадилар ҳамда эркин фикрлаш жараёнида командалари ўзининг яқуний қарорига келадилар. Ушбу босқичда ҳар бир иштирокчининг вазифаси командага ўз фикрининг тўғрилигини ўтказа олишидир.

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

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

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

Ўз-ўзининг ишбилармонлигини ўзи баҳолаши, бошқа иштирокчиларнинг маслаҳатлари индивидуал тартибда олиб борилади.

Ҳарактер турини баҳолаш: агар Сиз танлаган ҳислатларнинг аксарияти биринчи ярмида бўлса - ижодий характер; иккинчисига тушса - бажарувчи; учинчисига тушса- ташкилотчи.

Агарда иштирокчи ўз фикрини командага ўтказа билса ҳамда ижодий ва ташкилотчилик характериға эға бўлса, ушбу иштирокчи лидер (сардор) деб ҳисобланади.

ИШ ЎЙИНИНИНГ ТУЗИЛИШИ.

РАҲБАР ИШТИРОКЧИ

Вазифанинг қўйилиши.

Индивидуал эчилиши.

Команданинг эчими.

Ечимни муҳокама қилиш.

Яқунлаш, натижани таҳлил қилиш.

Ўйиннинг раҳбари вазифа қо`яди, шароитни ҳамда ўйиннинг қоидалари, иштирокчиларнинг вазифаларини таништиради.

Ўйиннинг ҳар бир иштирокчиси индивидуал равишда ҳеч кимдан маслаҳат сўрамасдан ўзининг фикрини асос қилиб, мустақил эчимини топади.

Команданинг иштирокчилари ўзаро мулоқотдан кейин умумий эчимини бериши керак.

Ўз навбати билан ҳар бир команда топган эчимини ўқиб беради, бошқа командалар оппонент (баҳоловчи) ролини ўйнайди ва ўзаро мулоқот ўтказилади.

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

1. ЎЙИННИНГ МОДЕЛИ.

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

Берилган бланкаларда иштирокчилар индивидуал қабул қилган эчимини ”-” белгиси билан белгилайдилар.

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

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

Берилган натижалар бўйича Гуруҳ мулоқоти.

Гуруҳ мулоқотидан кейин ҳамма ўзининг эчимини тузатиш учун бир дақиқа берилади. Иштирокчилар қабул қилган фикрларни дарҳол раҳбарига маълум

қиладилар. Натижалар раҳбарнинг бланкасига ва доскага тушиши керак. Қайси бир команданинг эчими тузатиш пайтида қабул қилинган бўлса, ўша командага қўшимча бир балл берилади.

Ишбилармонлик характер хусусиятини ўзи баҳолаш иштирокчиларнинг бланкида ўзига ҳос бўлган 6 та фазилатни тўғри келадиган тарафда “-” белгиси билан билдирилиши керак.

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

Натижалар раҳбарнинг бланкига ва доскага ёзилади.

Ўйин бўйича олинган умумий натижанинг таҳлили жадвал бўйича доскада ҳамма иштирокчилар учун ўтказилади, уни якунида лидер (сардор)ни аниқлаш мумкин. Баъзан ўйиннинг мақсади бўйича шундай таҳлил натижаларини айтмасдан туриб раҳбарнинг бланкига ёзиб қўйилади. Шунда ўйин команданинг олган ўрни билан қанча ташкилотчи борлигини аниқлаш орқали ва баъзан баҳсли тарзда тугалланади.

ЎЙИННИНГ РЕГЛАМЕНТИ

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

раҳбарнинг кириш сўзи- 20 мин.

иштирокчиларнинг индивидуал иши- 10 мин:

команданинг бир қарорга келиши- 10 мин.

Гуруҳ баҳси- 20 мин.

шаҳснинг ўз-ўзини баҳолаши- 10 мин.

натижанинг таҳлили ва яқунланиш- 20 мин.

Ҳаммаси бўлиб ўйинга 1 соат, 30 минут вақт (2*45)келади.

Гуруҳ қатнашчисининг варақаси илова қилинади.

Гуруҳ № ----- қатнашчи -----

**“ЖАМОАДА ЖАМОАТ ИШИНИ ТАШКИЛ ЭТИШ” ИШ ҰЙИНИ
ҚАТНАШЧИСИНИНГ ВАРАҚАСИ**

№	Харакатлар номи	Характерингизни нг хусусиятлари
	Жамоа ҳар бир аъзоси билан шахсан танишиш	Мустақиллик Ишга ижодий
	Жамоадаги қизи қтирганша ҳслартў ғрисидагимаълумотларникадрларбўлимида ҳлилқилиш	ёндошиш Ташаббускорлик Ақлий қобилиятлилик Тажрибалилик Билимлилик
	Ша ҳсийанкетасаволларинитузишважамоанинг ҳарбираъзоситомонидантўлдиришиниташкилетиш	Тиришқоқлик Саранжомлик Диққат-еътиборл
	Жамоатишларигатавсияэтилганномзодларниму ҳоқамақилишучунйиғилишо`тказиш	илик Ижро этувчанлик
	Жамоанингшарбираъзосифеъл-атворинияққолна моёнқиладиганвазиятнивужутгаелтириш	Интизомлилик Виждонийлилик
	Жамоат ишларига тавсия қилинган номзодларни жамоанинг ҳар бир аъзоси муҳоқама қилиш	Қатъиятлилик Ме ҳнатсеварлилик
	Жамоат ишига бўлган муносабатни аниқлаш учун топшириқ беришни ташкил қилиш	эпчиллик Сабр-тоқатлилик
	Жамоанинг ҳар бир аъзосидаги ташкилотчилик қобилиятини аниқлаш учун иш ўйинини ўтказиш	Ишчанлилик Маъсулиятлилик
	Жамоат ишларини қандай олиб боришни шахсан ўзи намуна тарзида кўрсатиб бериш	Ташкилотчилик

Жамоат ишларида қатнашишга ишонч ҳосил қилдирадиган суҳбат уюштириш

Юқоридаги психологик конструктив ўйин танланган гуруҳда ўтказилиб, ўйиндан олдин ўқувчиларни "Бошқарувчига хос хусусиятлари қандай бўлиши керак?" деган саволга фикрлари ўрганилди. Ўйинни ташкиллаштирилгандан сўнг ўқувчилар шу саволга ўз фикрларини мукаммал фикрлари билан асосланган ҳолда жавоб бердилар. Ўйин якунида ҳар бир ўқувчи ўз имкониятларини аниқлаб олиш ва гуруҳ лидерини аниқлашга эришди. Ўқувчилар ўз фаолиятларидаги камчиликлар ва гуруҳ лидери учун хос бўладиган хусусиятларни фаолиятлари давомида тушуниб олдилар.

3.3.1-жадвал

Сурхондарё вилояти Жарқўрғон тумани саноат касб-ҳунар коллежи ўқувчиларининг бошқарувчига хос хусусиятларни баҳолаши

Хусусиятлари	Ўқувчилар сони	Баҳолаш даражалари		
		Юқори	О`рта	Паст
Вазиятли ўйинлар ўтказилишидан олдин				
Ишга ижодий ёндошиш	32	14	8	10
Ташаббускорлик	32	10	15	7
Ақлий қобилиятлилик	32	16	15	9
Қобилиятлилик	32	9	16	7
Тажрибалилик	32	7	18	7
Билимлилик	32	8	17	7

Тиришқоқлик	32	5	5	22
Саранжомлик	32	2	6	24
Диққат-еътиборл илик	32	8	17	7
Ижро этувчанлик	32	11	9	14
Интизомлилик	32	9	16	7
Виждонийлилик	32	13	17	2
Қатъиятлилик	32	15	14	3
Меҳнатсеварлилик	32	10	5	17
эпчиллик	32	6	14	12
Сабр-тоқатлилик	32	18	9	5
Ишчанлилик	32	14	16	2
Маъсулиятлилик	32	11	13	8
Ташкилотчилик	32	18	16	8
Вазиятли ўйинлар ўтказилганидан сўнг				
Ишга ижодий ёndoшиш	32	19	13	-
Ташаббускорлик	32	16	13	3
Ақлий қобилиятлилик	32	24	16	-
Тажрибалилик	32	15	17	-
Билимлилик	32	20	12	-
Тиришқоқлик	32	15	16	1

Саранжомлик	32	17	13	2
Диққат-е`тиборл илик	32	27	5	-
Ижро этувчанлик	32	18	14	-
Интизомлилик	32	16	16	-
Виждонийлилик	32	28	4	-
Қатъиятлилик	32	23	6	3
Меҳнатсеварлилик	32	17	13	2
эпчиллик	32	17	9	6
Сабр-тоқатлилик	32	22	10	-
Ишчанлилик	32	18	12	2
Маъсулиятлилик	32	21	11	-
Ташкилотчилик	32	14	16	2

Юқоридаги натижалардан кўриниб турибдики, мазкур ўтказилган ўйин машғулоти ўқувчиларни бошқарувчига хос хусусиятларини баҳолашларида адекват муносабатларини шакллантиришга ижобий таъсир қилди. Шу каби машғулотлар, тренинглар ва турли фаол усулларни қўлланилиши кичик мутахассис кадрларни бошқарув фаолиятига тайёрлашда муҳим омил бўлиб хизмат қилади.

“МАТЕРИАЛНИ АУДИТОРИЯДА МУСТАҚИЛ ЎРГАНИШ” ИШ ЎЙИНИ

Ўйиннинг мақсади:

1) таълимнинг фаол усуллари ҳақидаги билимларни бойитиш, тажриба

алмашишни ташкил қилиш;

мустақил, тез, чуқур фикрлаш қобилиятини, материални мустақил ўзлаштириш кўникмасини ривожлантириш;

нотиклик, сўзамоллик, ўз нуқтаи назарини асослаб бера олиш укувини, мунозара юритиш услубини шакллантириш.

Ўйиннинг бориши: Ўйин қатнашчилари учта Гуруҳга бўлинишади ва Гуруҳ аъзолари стол атрофида давра қуриб ўтирадилар, ўйин қатнашчиларига матн ва баҳолар варақаси тарқатилади.

1-босқич. Ўйин иштирокчилари қўлларидаги матн мазмуни билан танишадилар ва уни тушуниб оладилар.

2-босқич. Ҳар бир Гуруҳ ўз Гуруҳи учун 2 варақ қоғоз олади. Матн бўйича учта савол тузиб, сўнг вараққа ёзишади. Саволлар қисқа, мазмунли ва мантиқий бўлиб, матн асосида бўлиши шарт.

3-босқич. Гуруҳлар томонидан тузилган саволлар кўшни Гуруҳларга узатиб юборилади. Бунда 1-чи гуруҳ 2-чи гуруҳга, 2-чи Гуруҳ 3-чи Гуруҳга, 3-чи Гуруҳ 1-чи Гуруҳга саволларини узатишади. Ҳар бир Гуруҳ кўшни Гуруҳ саволларини 4 балли баҳо (2,3,4,5) тизимида баҳолаб, сўнг уларни баҳолар варақасига қўядилар. Гуруҳлар саволларни баҳолаб бўлгач, уларга жавоб ёзадилар.

4-босқич. Гуруҳлар қўлларидаги савол ва жавобни юқоридаги тартибда кўшни Гуруҳларга узатиб юборадилар. Ҳар бир Гуруҳ қўлидаги жавобларни баҳолаб, сўнг изоҳлаш учун тақриз кўринишида жавобнинг тагига ёзадилар.

5-босқич. Гуруҳлар қўлларидаги саволларни жавобини ва тақризини кўшни Гуруҳларга яна ўша тартибда узатадилар. Ҳар бир Гуруҳнинг ўзи тузган саволи ўзига қайтиб келади. Гуруҳ аъзолари жавоб ва тақриз билан танишиб, сўнг тақризчини баҳолайдилар ва уни баҳолар варақасига қўядилар.

6-босқич. Гуруҳлараро мунозара ташкил қилинган бўлса, оғзаки савол-жавоб ҳам шундай ташкил қилинади. Оғзаки савол-жавоб вақтида ўйин бошловчиси, баҳоларни корректсия қилиб боради. Савол-жавоб тугагач, йиғилган очколар

миқдориға қараб о`йин ғолиби белгиланади. Ўйин синов тариқасида ўтказилса, ҳар бир иштирокчига қўйиладиган баҳо қуйидагича аниқланади.

Биринчи о`ринни эгаллаган Гуруҳ: 4х, бунда х Гуруҳ аъзоларининг сони 4 балли баҳо 1,1; 0,9; 0,8 коэффитсиет.

Иккинчи ўринни эгалаган Гуруҳ: 4х.0,9 қ

Учинчи ўринни эгаллаган Гуруҳ: 4х.0,8 қ.

Юқоридаги каби методлар орқали ўқувчиларда тезкорлик билан фикрлаш ва вазиятни тез бошқариш ва хулосалар қилиш малакаларини шакллантириш мумкин. Демак, бошқарув сифатларини такомиллаштиришда турли фаол усуллардан фойдаланиш ва унда уқувчиларни ўзларини тахлил қила олиш имконини яратилиши жуда тез амалий таъсирга эга ҳисобланади.

ХУЛОСА ВА ТАВСИЯЛАР

Ўзбекистон ўз мустақиллигини қўлга киритган дастлабки кунларидан бошлаб жамиятимизнинг барча соҳалари каби бошқарувчилик йўналишларига ҳам алоҳида аҳамият берилди. Шу боисдан бошқарувчи раҳбар шахслардан мавжуд сифатларнинг умумлашмасига эга бўлишлик талаб этилади.

Универсал бошқарув сифатларига эга бўлган раҳбар (кўп қиррали, кўп ёқлама, кенг ихтисосли, кенг профилли) ташкилотларда фаолият кўрсатади. Бу иш услуб иш услубига ундан комиллик ҳислатларини талаб қилади, фақат ўз соҳасинигина эмас, балки борлиқ тўғрисида билимларни, тушунчаларни эгаллаш тақозо этилади. Ишлаб чиқаришга оид билимлардан ташқари, сиёсат, маънавият, иқтисод, диний таълим, янги технология юзасидан муайян фикрга эгалик унинг билимдонлигидан далолат беради. Ҳуққ фаолияти ва муомаланинг мотиватсион, эмотсионал, иродавий, когнитив, регулятив жабҳаларини эгаллаш туфайли юксак даражага эришиши мумкин. Фақат мана шундагина идеал тимсол, нодир сиймо сифатида қўл остидаги кишилар томонидан идрок қилинади. Ҳаяжон, фахр, ғурур туйғулари шаклланганлиги объектив баҳоланишнинг рамзидир.

Ўз мутахассислиги бўйича чуқур билим, кўникма, малакаларга эга бўлишлик раҳбарлик услубини эгаллашга пухта негиз ҳозирлайди. Ташкилот фаолиятини такомиллаштириш, жипслашликни юксалтириш, самарадорликни ошириш имконияти етарли даражада бўлиши бошқарувчи раҳбар нуфузи учун етарли эмас. Ҳар соҳада фикр алмашиш ва қўл остидагиларга тавсия бериш салоҳияти унга қўшимча обрў–эътибор келтиради.

Умуман, бошқарув қобилиятининг турли – туман тоифалари, ишлаш услублари мавжуд бўлиб, уларнинг ҳар қайсисидан унумли ва мақсадга мувофиқ равишда фойдаланиш жамоа аъзолари ўртасида шахслараро муносабатни

юксакликка кўтаради ва илиқ руҳий муҳитни шакллантиради.

Касб-хунар коллежи таълим тизимида мутахассислик фанларини ўқитиш билан бирга, ўқувчиларни жамиятимиз эртанги кунидатурли соҳаларда бошқарувчилик фаолияти билан шуғилланишларида шарт ва лозим бўладиган сифатларни шакллантиришга эришиш лозим. Зеро, жамиятимизни ўз салоҳияти билан барчага намуна раҳбарлар бошқарсин.

Ушбу бошқарувчилик фаолиятининг муҳим сифатларини ўқувчиларда бугунданок шакллантириш мақсадида уларнинг қизиқиш, қобилият, лаёқат ва имкониятларини ҳисобга олган ҳолда турли машғулотлар олиб борилди. Натижада ўқувчилар келажакда ўз бошқарувчилик фаолиятини аниқ режалашга эришишди. Ҳар бир бўлғуси раҳбар бошқарувчилик фаолиятини бошлашидан олдин ўз келажакини режалаштира олса, демак фаолиятнинг самарали бўлишини кафолатлаш мумкин.

Шу ўринда бошқарувчилик фаолияти билан шуғулланишни истаган ўқувчиларга қуйидаги сифатларни ўзларида шакллантиришларини тавсия этиш мақсадга мувофиқдир:

- ❖ Ташаббускор ва имкониятларни излаш.
- ❖ Қатъиятлилиқ ва тиришқоқлик.
- ❖ Таваккалчиликка доим тайёр бўлиш.
- ❖ Самарадорликни ҳамда сифатни ўз олдига мақсад қилиб қўйиш.
- ❖ Масъулиятни ўз зиммасига олиш.
- ❖ Мақсадни аниқ қўйиш ва унга интилиш.
- ❖ Максимал даражада ахборотга эга бўлиш.
- ❖ Мунтазам равишда режалаштириш ҳамда кузатув(назорат).
- ❖ Ўзгаларни кўндириш ва алоқа ўрнатиш қобилияти.
- ❖ Мустақиллик ва ўз кучига ишониш.

Шу билан бирга ҳар бир фан ўқитувчиси ўқувчиларни бошқарувчилик фаолиятига тайёрлашда қуйидагиларга алоҳида эътибор қаратиш лозим:

Амалий машғулотларда бошқарувчилик сифатларини шакллантиришга қаратилган тренингмашғулотлари, ишбилармонлик ўйинлари ва психодрамалардан кенг фойдаланиш.

Раҳбар шахсларнинг бошқарувчилик услубини ўқувчиларнинг индивидуал хусусиятларини ҳисобга олган ҳолда қўллашларига ўргатиш.

Ҳар қандай раҳбарнинг бошқарувчилик сифатларида нотиклик қобилияти муҳимлиги боис, ўқувчиларда эркин фикр баён этиш хусусиятларини шакллантиришга эришиш.

Ҳар бир ўқувчида ўзини бошқарувчи сифатида шакллантириш эҳтиёжи ва хоҳишини вужудга келтиришга эришиш лозим.

Ўқувчиларда дарс жараёни ва дарсдан ташқари фаолиятларида ўзгалар билан муомала қилиш маданиятини шакллантириш.

Мутахассисларда ташкилотчилик қобилиятининг муҳим жиҳатларини шакллантиришга эришиш.

Фойдаланилган адабиётлар рўйхати

1. И.А.Каримов Ўзбекистон мустақилликка эришиш оstonасида. -Т.: "Ўзбекистон". 2011 й. 449 б
2. Ўзбекистон Республикаси Президенти И.А. Каримовнинг "2012 йил ватанимиз таракқиётини янги босқичга ко`тарадиган йил бўлади" мавзусида 2011 йил 19 январда Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Махкамасида 2011 йилнинг асосий яқунлари ва 2012 йилда Ўзбекистонни ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришнинг устувор йўналишларига доир маъруза. Халқ сўзи газетаси.-19.01.2012.
3. Каримов И.А. Мамлакатимизда демократик ислохотларни янада чуқурлаштириш ва фуқаролик жамиятини ривожлантириш контсептсияси. Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Қонунчилик палатаси ва сенатининг қўшма мажлисидаги маъруза // халқ сўзи газетаси.-13.11.2010.
4. Ислом Каримов. "Юксак маънавият – енгилмас куч." Т. "Маънавият." 2008йил.
5. Каримов И.А. "Жаҳон молиявий-иқтисодий инқироzi, Ўзбекистон шароитида уни бартараф этишнинг йўллари ва чоралари". Т.: Ўзбекистон., 2009.-56 б.
6. Ислом Каримов. Озод ва обод ватан, эркин ва фаровон ҳаёт пировард мақсадимиз. Т., «Ўзбекистон», 2000 й.
7. Ислом Каримов. Ўз келажагимизни ўз қўлимиз билан қурмоқдамиз. Т., «Ўзбекистон» 1999 й.
8. Ислом Каримов. Ўзбекистон XXI асрга интилмоқда. Т.: «Ўзбекистон» 1999 й.
9. Ислом Каримов. Баркамол авлод орзуси Т. «Шарқ» 1999 й.
10. Ислом Каримов. «Еришилган ютуқларни мустаҳкамлаб, янги марралар сари изчил ҳаракат қилишимиз лозим». Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасидаги 2005 йил яқунларига бағишланган маърузаси. 10 феврал, 2006 й.

11. Авлоний А. Туркий гулистон ёхуд ахлоқю- Т.: 1997.
12. Амир Темур ўғитлари, Тўплам. Тузувчилар: Б. Аҳмедов, А. Аминов. –Т.: «Наврўз», 1992-Б.-75.
13. Боймуродов Н. Раҳбар психологияси. Ўқув қўлланма. Т.2005. 149 б.
14. Бакирова Г. Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом: учеб.пособие.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008.-591 с.
15. Каримова В., Ҳайитов О, Джалолова С. Бошқарув психологияси. Ўқув қўлланма. Т. 2008. 208 б.
16. Каримова В.М. ва бошқалар. Мустақил тафаккурни шакллантириш масалалари. – Т., 2003, 17-бет.
17. Маҳмудов И. Бошқарув психологияси. Ўқув қўлланма. Тошкент. 2002. 230 б.
18. Расулов М. Ижтимоий-руҳий менежмент. Ўқув қўлланма. Т.ТДИУ.2007. 116 б.
19. Ёўлдошев М, Назарова Н. Раҳбарлик психологиясида ахлоқ.Т.2010.190 б.
20. Ғозиев Э., Тошимов Р. Менежмент психологияси. Ўқув қўлланма. Т.2001. 137 б.
21. Ғозиев Э.Ғ., Азизова Ш.В. Ташкилий психология. Т.1999. 92 б.
22. Ғуломов С.С.. Менежмент бошқарув санъати, назарияси ва амалиёти- Тошкент 2003 286 б
23. Ғуломов. С.С. Менежмент асослари. Тошкент 1997
24. Ғуломов С.С. Менежмент ва бизнес асослари. Дарслик. Тошкент. 1997. 352 б.
25. Юсуф Хос Ҳожиб. Қутадғу билиг. –Т.: “Фан” 1972. Б.163.