

ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ХАЛҚ ТАЪЛИМИ ВАЗИРЛИГИ

МАКТАБГАЧА МУАССАСАЛАР ХОДИМЛАРИНИ ҚАЙТА ТАЙЁРЛАШ ВА
МАЛАКАСИНИ ОШИРИШ РЕСПУБЛИКА ЎҚУВ-МЕТОДИКА МАРКАЗИ

“ПСИХОЛОГИЯНИНГ ДОЛЗАРБ МАСАЛАЛАРИ”

Ўқув мавзу режа ва дастурлар

Малака тоифалари: МТ130 - Мактабгача таълим муассасалари мудирлари
МТ131 - Мактабгача таълим муассасаси методистлар
МТ132 - Мактабгача таълим муассасалари раҳбар кадрлари заҳираси

Таълим тури - **малака ошириш**

Ўқиш муддати - **1 ой**

Таълим шакли - **қундузги**

Тайёрлади: психол.ф.ном. Авлаев Ориф Умирович

Тошкент – 2015

Психология долзарб масалалари бўйича малака ошириш курсининг давлат талаблари

- Психология долзарб масалалари бўйича курс тингловчилари:
- педагогик жамоада соғлом психологик муҳит, жамоанинг жипслашувини таъминловчи психологик омиллар ҳақидаги билимларга эга бўлиши;
- жамоадаги шахс ва гуруҳ, гуруҳлар классификацияси, гуруҳ сардорлари, гуруҳлардаги конформизм масалалари, жамоадаги низоларни юзага келтирувчи психологик шарт-шароитлар ва уларни бартараф қилиш йўллари ҳақида тушунчага эга бўлиши;
- бошқарув жараёнини ташкил этишнинг психологик омиллари: бошқарув мулоқоти ва унинг босқичлари, бошқарув қарорларини қабул қилиш, музокаралар олиб боришнинг психологик жиҳатларини билиши;
- таълим жараёни самарали бўлишини белгиловчи психологик омиллар ва уларни таъминлаш йўллари ҳақида билимга эга бўлиши;
- ўқитувчининг педагогик қобилиятлари ва уни ривожлантириш йўллари ҳақида тушунчага эга бўлиши;
- ўқув жараёнини психологик таъминловчи ижобий ўқув мотивларини вужудга келтирувчи шарт-шароитларни билиши лозим.

Психологиянинг долзарб масалалари бўйича малака ошириш курсининг ўқув-мавзу режаси

(Мактабгача таълим муассасалари раҳбарлари ва раҳбарликка захирага олинадиган кадрлар малакасини ошириш курслари учун)

№	Мавзулар	жами	маъруза	Амалиёт
1	Психологик билимларнинг раҳбар фаолиятидаги ўрни. Раҳбарлик ва лидерлик психологияси	2	2	
2	Педагогик жамоанинг шаклланиши ва уни бошқаришда ижтимоий-психологик муҳитнинг ўрни.	2	2	
3	Раҳбар шахси хусусиятлари ва ўз-ўзини бошқаришнинг психологик жиҳатлари	2	2	
4	Бошқарув фаолиятида ўзаро муносабатларни, низоли вазиятларни бошқариш ва қарор қабул қилишнинг психологик хусусиятлари	2		2
5	Бошқарув малакасини ривожлантирувчи психологик тренинг	4		4
	Жами	12	6	6

Психологиянинг долзарб масалалари бўйича ўқув дастури

1. Психологик билимларнинг раҳбар фаолиятидаги ўрни. Раҳбарлик ва лидерлик. (2 соат маъруза)

Бошқарув психологик жараён сифатида. Бошқарув психологиясининг тадқиқот предмети. Инсон психикаси имкониятлари. Бошқарув фаолиятининг объектив асослари. Бошқарувнинг ташкилий қонуниятлари. Бошқарувнинг психологик қонуниятлари. Раҳбар эгаллаши зарур бўлган психологик билим йўналишлари. Бошқарув психологиясининг асосий услублари: кузатиш, тажриба, тест сўровлари, анкета, суҳбат методлари. Бошқарув психологиясининг шу соҳага оид фанлар орасида тутган ўрни. Бошқарувнинг психологик жиҳатлари ҳақидаги таълимотлар. Бошқарув жараёнида ҳисобга олиниши лозим бўлган асосий психологик омиллар.

Раҳбарлик ва лидерлик. Ташкилотдаги таъсир ва ҳукмронлик. Ҳукмронлик ресурслари. Ҳукмронлик ва лидерлик фаолияти. Лидерлик табиатига таъсир кўрсатувчи омиллар. Лидернинг шахси. Шахс сифатлари. Лидер тафаккурининг характерли белгилари. Лидернинг ўзи тўғрисидаги тасаввури. Лидер ҳулқ-атворида таъсир кўрсатувчи эҳтиёж ва мотивлар. Шахслараро мулоқот услублари. Лидерлик ва раҳбарлик. Раҳбар-лидерга хос хусусиятлар. Лидерлик ва раҳбарлик услублари: авторитар, демократик, либерал. Раҳбарлик ва вақтни режалаштириш. Ваколат бериш.

2-мавзу. Педагогик жамоанинг шаклланиши ва уни бошқаришда ижтимоий-психологик муҳитнинг ўрни. (2 соат маъруза)

Гуруҳ ва унинг шаклланиши. Гуруҳлар таснифи. Гуруҳларнинг ижтимоий ва ижтимоий-психологик тизими. Гуруҳнинг формал ва ноформал тизими. «Раҳбар-ходим» тизимидаги муносабатлар. Меҳнат жамоасини бошқаришдаги қийинчиликлар ва уларни бартараф этиш. Томонларнинг ўзаро ишончини таъминлайдиган шартлар. Меҳнат жамоасининг ривожланиши. Янги ходимларнинг касбий ва ижтимоий мослашуви. Шахс имкониятларининг рўёбга чиқишини кўллаб-қувватлаш. Меҳнат жамоасини жипслигини кучайтириш йўллари. Гуруҳдаги асосий ижтимоий-психологик ҳодисалар - гуруҳ аҳиллиги, конформизм, гуруҳ динамикаси, гуруҳнинг ривожланиш босқичлари ва меҳнат жамоасини бошқариш имкониятлари.

Ижтимоий-психологик муҳит хусусиятлари. Коллективдаги ижтимоий-психологик муҳитни аниқлаш. Гуруҳий жипслашув кўрсаткичлари. Коллектив аъзоларининг имкониятлари ва даъвогарлик даражасини ифодаловчи имкониятлар. Ахлоқий-психологик муҳитга таъсир этувчи омиллар. Ташқи ва ички омиллар. Муҳитни шакллантирувчи ички омиллар. Ижтимоий-психологик муҳитни бошқариб туриш йўллари.

3-мавзу. Раҳбар шахси хусусиятлари ва ўз-ўзини бошқаришнинг психологик жиҳатлари(2 соат маъруза)

Раҳбар шахсига қуйиладиган психологик талаблар. Раҳбар шахси, унинг муваффақиятли бошқарув фаолияти учун хос ва зурур хислатлар. Биографик тавсифи, қобилият ҳақида тушунча ва шахс хислатлари. Раҳбарлик қобилиятларини

ривожлантириш омиллари. Бошқарув жараёнида ҳисобга олиниши лозим бўлган асосий психологик омиллар. Ўз-ўзини бошқаришнинг психологик жиҳатлари. Педагогик жамоадаги таъсир ва ҳукмронлик. Муваффақиятли раҳбарликка оид шахс хислатлари. Раҳбарга хос фазилатлар. Раҳбар хулқи. Самарали раҳбар қиёфаси. Раҳбар шахсининг ижтимоий-психологик структураси. Самарали бошқарувга тўсқинлик қилувчи шахс хислатлари.

4-мавзу. Бошқарув фаолиятида ўзаро муносабатларни, низоли вазиятларни бошқариш ва қарор қабул қилишнинг психологик хусусиятлари (2 соат амалий машғулот)

Коммуникатив жараён ва унинг босқичлари. Одамлар билан мулоқот ва ўзаро таъсир манералари. Низолар ва уларнинг қарор қабул қилиш ҳамда мақсадга боғлиқлиги. Низо турлари: шахсга оид, шахслараро, шахс ва гуруҳ ўртасидаги, гуруҳлараро, ижтимоий низолар. Ташкилотдаги низоларнинг асосий сабаблари. Низоларни бошқариш усуллари. Салбий ҳиссий ҳолатлар. Хавфсираш ва у билан боғлиқ инқирозий ҳолатларнинг юзага келиши. Стресслар тўғрисидаги билимларнинг раҳбар фаолиятидаги аҳамияти. Стресс тўғрисидаги таълимотлар. Раҳбарлик қарорини ишлаб чиқиш усуллари. Қарор қабул қилишда раҳбар хулқ-атворига таъсир қилувчи омиллар. Қарор шахсий профилининг (бу жараёнда шахс хусусиятларининг намоён бўлиши) кўринишлари. Қарор қабул қилиш йўлидаги асосий тўсиқлар.

5-мавзу. Бошқарув малакасини ривожлантирувчи психологик треннинг (4 соат амалий машғулот)

Педагогик жамоага самарали бошқарув малакасини ривожлантирувчи омиллар: ҳар бир одамнинг ижобий томонларини топа олиш, уларга ҳурмат ва меҳр билан қарай олиш, кузатувчанлик, диққат –эътиборлилик, топшириқнинг юқори даражада бажарилишини таъминловчи психологик механизмлар, бошқарув муомаласининг механизмлари, одамларни идрок этиш типларига кўра уларга ўз таъсирини ўтказа олиш қобилиятларини ўзида диагностика қилиш, ривожлантириш усуллари билан танишиш, қўллаб кўриш, вазиятларни психологик таҳлил қилиш ва уларнинг моҳиятини тушуниб етиш. Раҳбар шахсининг психологик хусусиятларини таҳлил қилиш ва тажриба алмашиш.

“ПСИХОЛОГИЯНИНГ ДОЛЗАРБ МАСАЛАЛАРИ”

1-мавзу: “ПСИХОЛОГИК БИЛИМЛАРНИНГ РАЎБАР ФАОЛИЯТИДАГИ ЎРНИ. РАЎБАРЛИК ВА ЛИДЕРЛИК ПСИХОЛОГИЯСИ”

Малака тоифалари: МТ130 - Мактабгача таълим муассасалари мудирлари
МТ131 - Мактабгача таълим муассасаси методистлар
МТ132 - Мактабгача таълим муассасалари раъбар кадрлари заҳираси

Таълим тури - малака ошириш

Ўқиш муддати - 1 ой

Таълим шакли - кундузги

Тайёрлади: психол.ф.ном. Авлаев Ориф Умирович

Тошкент – 2014

1-мавзунинг технологик харитаси ва маъруза матни

Фан: Психологиянинг долзарб масалалари Аудитория: Мактабгача таълим муассасалари мудирлари ва методистлари Мавзу: Психологик билимларнинг раҳбар фаолиятидаги ўрни. Раҳбарлик ва лидерлик. Калит сўзлар: Бошқарув психологияси, инсон ресурси, ходимларни мотивациялаш, натижани прогнозлаш, раҳбар ва лидер шахси Соатлар сони: 2 соат маъруза Маъруза матнини ишлаб чиқувчи: психол.ф.н. Авлаев Ориф Умирович Маъруза матнини ишланган санаси: 28.08.2014 й Иш жойи: Мактабгача муассасалар ходимларини қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш республика ўқув-методика маркази	
Мавзунинг қисқача таърифи (Давлат талабларига мувофиқ) Бошқарув ҳақида умумий тушунча. Бошқарув психологик жараён сифатида. Бошқарув илмининг назарий тарихий асослари. Персонални бошқаришнинг ижтимоий-психологик жиҳатлари. Бошқарув услуби таърифи. Етакчилик (лидерлик) ва раҳбарлик. Ташкилотдаги таъсир ва ҳукмронлик. Лидер ҳуқ-атворида таъсир кўрсатувчи эҳтиёж ва мотивлар. Шахснинг лидерлик имконияти. Жамоадаги расмий раҳбар ва норасмий лидер. Психологиянинг бошқарувда тутган ўрни. Бошқарув психологиясининг предмети ва вазифалари. Бошқарув функцияси ва унинг вазифалари ҳақида тушунча. Раҳбарлик бошқарув фаолияти сифатида.	
Ўқув жараёнини амалга ошириш технологияси Метод: Оғзаки баён қилиш, «Ақлий ҳужум» методи, давра суҳбати, ўзаро тажриба алмашиш Воситалар (техник ва дидактик): тарқатма материаллар, анкета, тест саволлари, маъруза асосида тайёрланган презентация слайдлари, скоч, маркер, флипчарт, проектор. Назорат: Оғзаки назорат, ўз-ўзини назорат қилиш, савол-жавоб, тақдимот. Баҳолаш: Рағбатлантириш Форма: маъруза, суҳбат, савол-жавоб, индивидуал ва жамоавий ишлаш, кичик гуруҳларда ишлаш	
Дарс /кичик маъруза/нинг мақсад ва вазифалари:	
Мақсадлар: Таълимий: Бошқарувнинг психологик қонуниятлари. Раҳбар эгаллаши зарур бўлган психологик билим йўналишлари. Бошқарув психологиясининг асосий услубларини тушунтириш Тарбиявий: Раҳбарлик ва лидерлик хусусиятлари. Ташкилотдаги таъсир ва ҳукмронлик. Ҳукмронлик ва лидерлик	Вазифалар: Таълимий савол: Бошқарув психологиясининг тадқиқот предмети, мақсад ва вазифалари нималардан иборат? Тарбиявий савол: Раҳбар - лидерга хос хусусиятлари қайсилар?

фаолияти. Лидерлик табиатига таъсир кўрсатувчи омиллар. Лидер тафаккурининг характерли белгилари ҳақида маълумотларга эга бўлади. Ривожлантирувчи: Бошқарувнинг психологик жиҳатлари ҳақидаги таълимотларни ривожлантириш.		Ривожлантирувчи савол: Бошқарувда асосий функцияларнинг вазифаларини айтинг?	
Кутилаётган натижалар:			
Дарс/маъруза/ якунида тингловчи билади (Билим): Бошқарув психологиясига оид янги билимлар олади, унинг мақсади, вазифалари ва предмети билан танишадилар		Қайси саволлар берилади: 1. Бошқарувнинг асосий функциялари қайсилар? 2. Ижтимоий гуруҳнинг типологиясини айтинг?	
Дарс/маъруза/ якунида тингловчи тушунади (Кўникма): Бошқарув жараёнида турли хил психологик омилларни ривожлантириш ҳаётий кўникмалари шакллантирилади.		Қайси саволлар берилади: 1. Бошқарувнинг ижтимоий-психологик назарияси ҳақида нима биласиз? 2. Бошқарувнинг индивидуал стили ҳақида тушунчангиз?	
Дарс/маъруза/ якунида тингловчи бажара олади (Малака): Бошқарув фаолиятида психологик билимлар асосида ёндашиш тажрибалари ошади.		Қандай топшириқлар берилади: Бошқарув услублари: 1.Авторитар 2.Демократик 3.Либерал уларнинг фарқли жиҳатлари қандай?	
Дарс жараёни ва унинг босқичлари:			
Ишнинг номи	Бажариладиган иш мазмуни	Метод	Вақт (дақиқа)
1-босқич: Ташкилий қисм.	Танишув ва давоматни аниқлаш	Танишув	5
2-босқич: Рефлексия. Эҳтиёжларни аниқлаш	Мавзу бўйича савол-жавоб орқали тингловчиларнинг ушбу мавзуга тайёрлиги ва эҳтиёжлари аниқланади	Савол-жавоб	10

3-босқич: Янги мавзунинг баёни	Мавзуни режа асосида ёритиш: 1. Психологиянинг бошқарувда тутган ўрни. 2. Бошқарув илмининг назарий тарихий асослари. 3. Бошқарув услуги тарифи 4. Етакчилик (лидерлик) ва раҳбарлик. 5. Бошқарув функцияси ва унинг вазифалари 6. Бошқарув услублари бўйича гуруҳлар иши	Слайдлар асосида маъруза.	25
		Ақлий хужум	3
		Ўзаро тажриба алмашиш	7
4-босқич: Мустаҳкамлаш	Бошқарув усуллариининг фарқли жиҳатлари ва уларга психологик ёндашувлар	Гуруҳларда ишлаш.	10
5-босқич: Баҳолаш.	Гуруҳлар тақдироти таҳлили ва уларни баҳолаш	Гуруҳларни баҳолаш	10
Дарс якуни	Хулоса (савол-жавоб, фикр-мулоҳазалар ва таклифлар)	Савол-жавоб	5
6-босқич: Мустақил бажариш учун топшириқлар (уйга вазифа)	Мавзуга оид тестлар Тегишли адабиётлар тавсия қилинади.	Оғзаки	15

Дарс/маъруза/нинг бориши:

1-босқич: Ўқитувчи мавзуни таништиради. Тингловчилар давомати кўриб чиқилади. Дарсга зарур бўлган жиҳозлар билан таъминланиш.

2-босқич: Тингловчиларнинг мавзуга оид билимлари ва эҳтиёжларини аниқлаш мақсадида оғзаки савол-жавоб ўтказилади:

1. Бошқарув психологияси деганда нимани тушунасиз?
2. Бошқарувда психологик билимларнинг ўрни қандай?
3. Раҳбар-лидерга хос хусусиятлари қайсилар?

3-босқич. Мавзуни режа асосида ёритиш:

Слайдлар ёрдамида кичик маъруза. Психологиянинг бошқарувда тутган ўрни. Бошқарув психологиясининг предмети ва вазифалари ҳақида маъруза баён этилади. Бошқарув ҳақида умумий тушунча. Бошқарув психологик жараён сифатида.

Бошқарув илмининг назарий тарихий асослари. Персонални бошқаришнинг ижтимоий-психологик жиҳатлари. Бошқарув услуби таърифи. Етакчилик (лидерлик) ва раҳбарлик. Бошқарув функцияси ва унинг вазифалари ҳақида тушунча.

4-босқич: Мустаҳкамлаш учун амалий машғулотлар. Бошқарув услублари бўйича гуруҳларга топшириқ берилади. Тингловчилар ўз тажрибасидан келиб чиқиб бошқарув усуллариининг фарқли жиҳатларини ҳамда авторитар, демократик ва либерал усулларга психологик ёндашувлари ишлаб чиқадилар ва флипчартга ёзадилар.

5-босқич: гуруҳларнинг тақдироти ва ўқитувчининг мавзуни мустаҳкамлаш бўйича хулосаси баён қилинади

6-босқич: мавзуни мустаҳкамлаш учун кичик гуруҳларда тингловчилар 10 дақиқа мобайнида мустақил тест ишлайди. Бунда ҳар бир гуруҳ қўшни гуруҳнинг тест натижаларини текширади. Ўқитувчи дарс якунида умумий хулосалар билдиради ва адабиётлар тавсия қилинади.

Мавзуга оид тестлар

«Сиз қандай раҳбарсиз» тести

Қуйидаги саволларга «ҳа» ёки «йўқ» деб жавоб беринг.

1. Бир хилдаги ечимга эга бўлмаган бошқарув вазифаларини бажаришга жондилингиз билан киришасизми?
2. Нисбатан пастроқ лавозимда ишлаб турганингизда қўллаган бошқарув усуллариингиздан кейинчалик воз кечишингиз Сиз учун қийин кечганми?
3. Юқори лавозимга ўтгач, илгари бошқарган бўлимингизни кейинги ишингиздан узоқ вақтгача афзал билиб юрдингизми?
4. Аксарият вазиятлар учун мос тушадиган бошқарувнинг умумий усулини ишлаб чиқишга интиласизми?
5. Қўл остингизда ишлайдиган (нисбатан қуйи лавозимдаги) раҳбар ходимларингизга кучли, уртача ва кучсиз раҳбарлар сифатида холис (беҳато) баҳо бера оласизми?
6. Кадрларни тайинлаш масаласини ҳал қилаётганингизда уларга нисбатан шахсий симпатия ёки антипатия муносабатларингиз таъсиридан осонгина чиқиб кета оласизми?
7. Раҳбарликнинг ҳамма жойда қўллаш мумкин бўлган универсал услуби йўқ ва шунинг учун ҳам вазиятлар хусусиятидан келиб чиққан ҳолда раҳбарликнинг турли хил усулини аралаштириб қўллаш зарур, деб ҳисоблайсизми?
8. Ходимларингиз билан бўладиган зиддиятдан кўра раҳбарларингиз Билан бўладиган зиддиятдан қутилиш Сиз учун осонроқми?
9. Сиз бошқараётган бўлинмада илгаридан (сизгача) шаклланиб қолган раҳбарлик стереотиплари (одат-қўникмалари)ни йўқ қилишни

хоҳлармидингиз?

10. Одамнинг раҳбар сифатидаги хусусиятлари тўғрисидаги биринчи интуитив таассуратларингиз тез-тез тўғри чиқадими?
11. бошқарув жараёнидаги омадсизликларингизни ноқулай объектив сабаблар (яшаш жойининг етишмаслиги, моддий-техник таъминотдаги узилишлар ва ҳ.к) билан тушунтиришингизга тўғри келадиган ҳолатлар тез-тез бўлиб турадими?
12. Сиз унумли меҳнат қилишингиз учун вақт етмаётганини тез-тез ҳис қилиб турасизми?
13. Агар иш бажарилаётган жойларга тез-тез боришингизга имконият бўлганда раҳбарлигингиз самарадорлиги ошган бўларди, деб ҳисоблайсизми?
14. Иккаласи ҳам бир хил лавозимга эга бўлса-ю, маълум масалаларни ҳал қилишда Сиз кучли раҳбар деб билган ходимингизга кучсиз деб ҳисоблаганингизга қараганда кўпроқ имконият ва мустақиллик берасизми?

Тестнинг калти

Савол	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Ҳа	1	0	0	0	2	1	1	0	1	1	0	0	0	2
Йўқ	0	1	1	2	0	0	0	2	0	0	2	1	2	0

Энг юқори кўрсаткич миқдори – 20 балл

Натижалар таҳлили

0-5 баллгача: Сиз характерингизга кўра раҳбарга қараганда кўпроқ мутахассиссиз ва агар Сизга бошқа лавозимга, масалан, бош мутахассислик, бош муҳандислик ва ҳақозаларга ўтишни таклиф қилишса, ҳеч иккиланиб ўтирмасдан рози бўлинг?

6-10 баллгача: Сизни кучли раҳбар деб айтиб бўлмайди, агар Сиз раҳбарлик қилаётган жамоада ишлар ёмон кетмаётган бўлса, яхшиси иш жараёнида туб ўзгартиришлар қилмаганингиз мақул. Шунингдек, ўзга жамоага бориб ишлашга ҳам кўнмаслик керак. Сиз яхшиси юқори раҳбариятнинг ва жамоанинг фикрларига қулоқ осинг, кадрлар ва келажак истиқбол масалаларига кўпроқ эътибор қаратинг, қарор қабул қилишнинг жамоавий шаклларида кенгроқ фойдаланинг, жамоангизда ўзига хос анъаналарни яратиш ва жорий қилиш ҳақида бош қотиринг.

11-15 баллгача: Сиз “Раҳбар-ташкilotчи” типига кирасиз, нисбатан муҳим муаммоларга куч-эътиборингизни қарата оласиз. Муҳим муаммоларга қуйидагиларни киритасиз: кадрларни самарали танлаш ва жой-жойига қўйиш муаммоси, реал бажариш мумкин бўлган режани ишлаб чиқиш ва жамоага

тушунтириш муаммоси, моддий-техникавий таъминот муаммоси. Сизнинг кучингиз шундаки сиз ҳеч қачон кундалик ишлар билан уралашиб қолмайсиз, муҳимни номуҳимдан фарқлай оласиз, зиддиятлар ва танбеҳлар олдида иккиланиб қолмасдан, нима бўлганда ҳам принципиал муаммоларни ҳал қилишга эришасиз. Сиз раҳбарлик қилаётган жойда одатда ишлар жойда бўлади. Сизга битта маслаҳат беришимиз мумкин: кундалик ишлар билан уралашиб қолман. Уларни ўринбасорларингизга юклаб, вақти вақти билан ижрони назорат қилиб туринг.

16-20 баллгача: Сиз қоқоқ бўлинмани қийин шароитдан чиқара оласиз, лекин “кундалик ишлар” билангина чекланиб қолиш сиз учун оғир. Сиз қалтис вазиятларни излаб юрасиз, қайта куриш ва ўзгартиришларга интиласиз, ишчан, тиришқоқ одамсиз. Зарур раҳбарлик қобилиятига эга бўла туриб, ҳар доим ҳам янги шароитларга мослаша ололмайсиз, чунки сизнинг баҳоларингиздаги ва ҳукмларингиздаги кескинлик, шунингдек, юқоридаги раҳбарларга муносабатингиздаги ўта кескинлик сизга ҳалақит беради.

Кичик маърузани ёритиш учун мавзуга оид слайдлар

**Бошқарувда психологиянинг тутган ўрни
хақида**

Бошқарув жараёни

Бошқарув

Бошқарилувчи

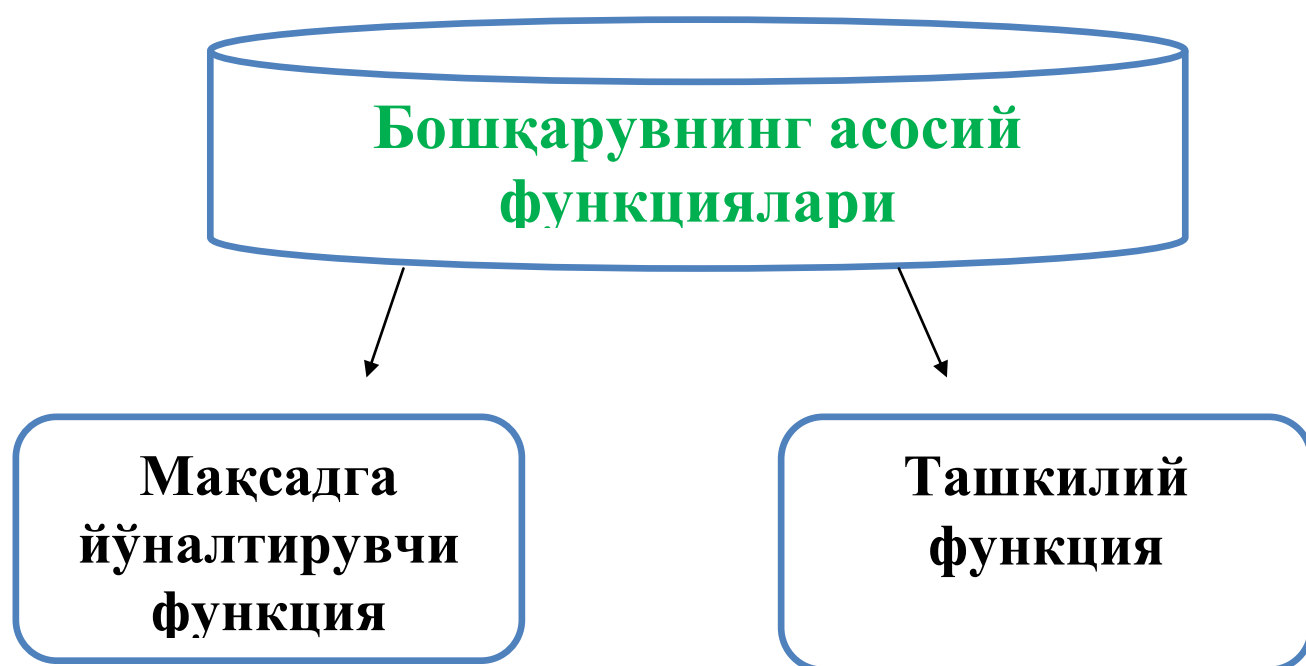
Бошқарув илмининг назарий тарихий асослари.
Бошқарувга психологик ёндашувлар

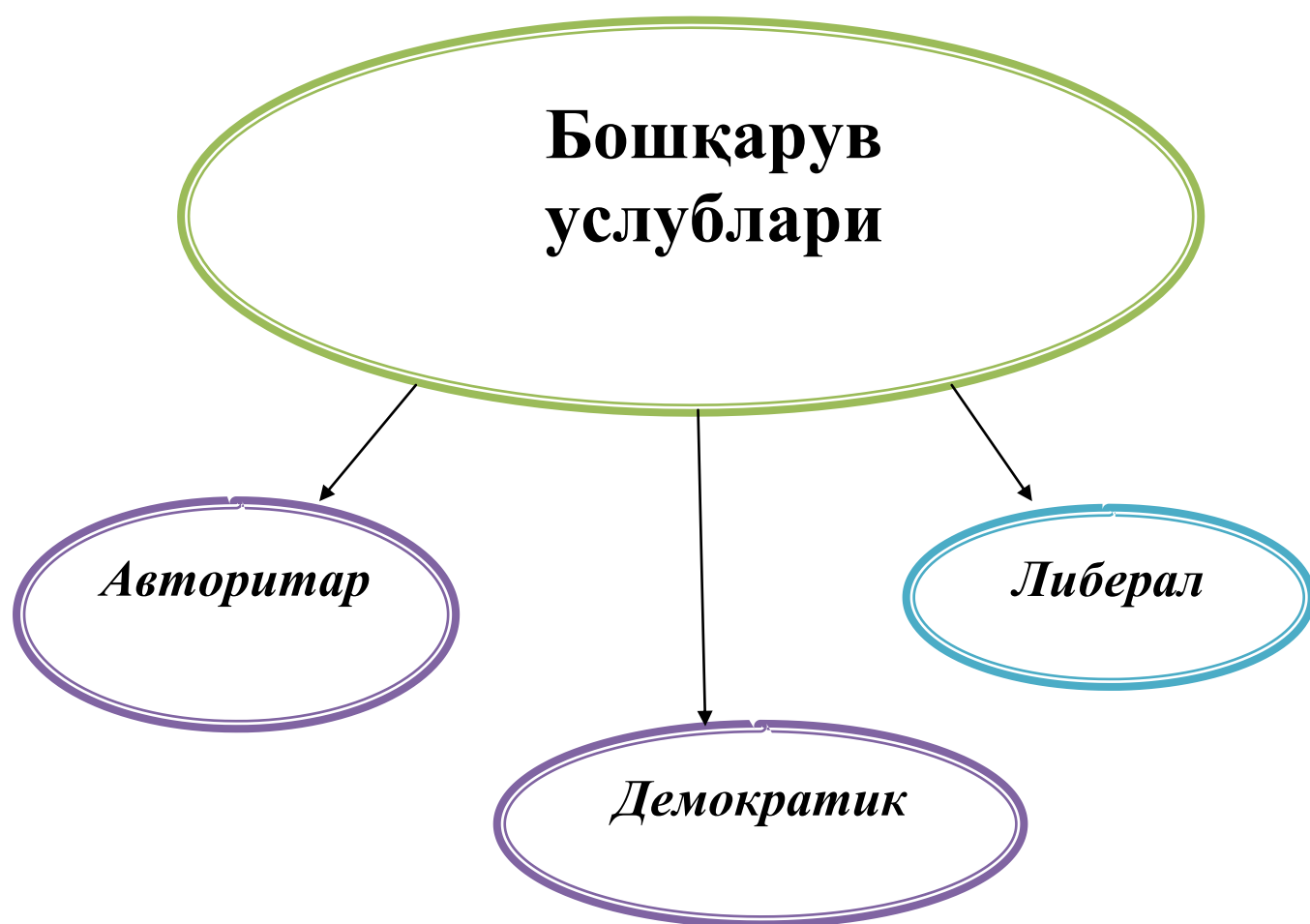


"Тейлоризм" таълимоти (Ф.У Тейлор. 1885-1920йй)

Маъмурий бошқарув мактаби (А. Фаёл. 1950)

Инсоний муносабатлар мактаби (1924 йил)





Лидерлик ва бошқарув

Лидер сўзининг изоҳи

**"Етакчи" ва "Пешқадам"
сўзларига психологик ёндашув**

Шахснинг лидерлик имконияти

Слайд материалларини кенг ёритиш матни

Психологик билимларнинг раҳбар фаолиятидаги ўрни. Раҳбарлик ва лидерлик. (2соат маъруза)

Режа:

1. Бошқарувда психологиянинг ўрни
2. Бошқарув илмининг назарий тарихий асослари.
3. Бошқарувнинг асосий функциялари
4. Бошқарув услуги. Авторитар, демократик ва либерал
5. Лидерлик ва бошқарув

Муайян ташкилотни бошқариш фаолияти кўп қиррали бўлиб, унинг турли соҳаларидаги самарали раҳбарлик фаолияти турлича ёндочув ва малакали мутахассислар иштирокини талаб қилади. Ташкилот миқёсидаги бойликларни икки асосий гуруҳга бўлган ҳолда – моддий ва номоддий кўринишларни қайд этишимиз мумкин.

Номоддий бойликларга шу ташкилот миқёсидаги нафақат ақлий салоҳият, балки инсон омили билан боғлиқ бўлган ҳамма ютуқлар киради. Муайян ташкилотда фаолият юритувчи барча шахслар – "персонал" атамаси билан номланади. Психолог олим Т.Ю. Базаров таърифи бўйича "Ташкилотдаги барча инсон ресурслари йиғиндиси – персоналдир. Бунга ташкилот ходимлари, бирон лойиҳани жорий этишда қатнашувчи ҳамкорлар, тадқиқот ўтказиш учун, стратегия ишлаб чиқиш, бирон тадбирни амалга оширишда қатнашишга таклиф этилган экспертлар ҳам киради".

Ташкилотдаги инсон ресурси – бошқарувга оид фанларнинг диққат марказида турувчи мавзу бўлиб, ташкилотнинг асосий мақсадига қай тарзда эришиш айнан персонални малакали бошқариш билан боғлиқдир. Бирорта ташкилотнинг технологик жараёнини бошқариш масаласи – персонал бошқарувидан ажралган ҳолда таҳлил қилина олмайди. Шу ўринда, машҳур тадбиркор Эндрю Карнегининг қуйидаги сўзларини эслаб ўтиш ўринлидир: "Менга фабрикаларимни қолдириб, хизматчиларимни олиб кетинг ва яқин орада заводларим ҳудудида ўтлар ўсиб кетади. Фабрикаларимни олиб қўйиб, одамларимни қолдиринг ва яқин орада аввалгиларидан яхшироқ, янги заводларни қураминг".

Одатда бирор корхонада персонални бошқаришнинг ҳуқуқий, иқтисодий, ижтимоий ва психологик жиҳатларини фарқлаш мумкин. Қуйида шу жиҳатлар ҳақида қисқача маълумот бериб ўтамин.

Персонални бошқаришнинг ҳуқуқий жиҳатлари. Меҳнат жараёнида ўзаро муносабатга киришувчи одамлар маълум қоида, меъёр доирасида ҳаракат қилишади. Жамият учун аҳамиятли бўлган меҳнат муносабати, одатда қонун орқали мустаҳкамланади. Ўзаро муносабатларнинг турли меъёрий жиҳатлари ушбу тармоқ, ҳудуд, ташкилот, корхона бўлими, алоҳида ходим даражасида ўз хусусиятини топади. Персонал бошқаруви раҳбарига

шундай меъёрий ҳужжатларни билиш, уларни амалда қўллаш олиш, улар асосида мустақил чизгилар ишлаб чиқиш, уларни оммавийлаштириш, ташкилот ходимларига уларнинг мазмунини тушунтира олиш мажбурияти юкланади.

Ҳар бир ташкилот миқёсида амал қилувчи меъёрий ҳужжатларга – касбга оид тавсифномалар, ушбу ташкилот ҳаётига оид ички тартиб-қоидалар, персонал ҳақида ҳолатлар, ташкилот бўлимлари ҳақида Низом, Мансаб йўриқномалари, "Шартнома" кабилар киради.

Ушбу меъёрий ҳужжатлар персонал билан ишловчи менежерларнинг назорат ва баҳолаш фаолиятини анча енгиллаштиради ҳамда ходимлар ва гуруҳлар ўз-ўзини бошқаруви имкониятини янада оширади.

Персонални бошқаришнинг ижтимоий-психологик жиҳатлари. Кадрларни жойлаштириш соҳасида. Бу соҳада персонал бошқариш хизматида мавжуд вакант ўринларга номзодларни танлаш, кадрларни иш жойига тўғри қўйиш, иш жойи ва касбга алоқадор масалаларда ходимнинг шахсий ва касбий хусусиятини чуқур ўрганиш вазифаси қўйилади.

Ходимлар адаптацияси мослашувини бошқариш. Ходимнинг ўзгарувчан шароитларга ёки янги иш жойига мослашишини ва тез орада жамоа ҳаётига қўшилиб кетишни назарда тутди.

Ходимларни ташкилот мақсади сари етаклаш, ташкилот мақсадларига ходимлар фаоллиги ва иштироки орқали эришиш.

Ходимларни мотивациялаш, яъни уларда ташкилот мақсади йўлида меҳнат қилиш учун иштиёқ уйғотиш. Мотивациянинг асосий мазмун-моҳияти ташкилот мақсади ва ходим манфаатларини уйғунлаштиришдан иборат бўлиб, айнан шу масъулиятли вазифа, одатда раҳбар зиммасига юкланади.

Персонални ўқитиш – унинг касбий маҳоратини ошириш йўлидаги асосий тадбир бўлиб, ушбу омил нафақат касбга оид мутахассисликлар, балки раҳбарлик маҳоратини оширишга ҳам тегишлидир. Мисол учун, "Генерал Элестрик" компанияси инсон ресурсларини ривожлантириш учун сарфланган ҳар бир доллар устига устама 3 доллар фойда олар экан. Ушбу ривожлантириш дастуридаги асосий эътибор, янги технологияни ўзлаштириш ва мақсадга интилиш йўлида самарали фаолият юритиш услубини ўрганишга қаратилади.

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

Бошқарув ўз тасарруфидаги бошқарилувчи бўлакка 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 тузилмани бошқаришнинг илмий асосланган тавсиялари амалиётга татбиқ этила бошланди.

Бошқарув илмининг назарий тарихий асослари.

Меҳнат қилувчи инсонни онгли равишда илмий ўрганиш ўтган асрдан бошланди. 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 америкалик 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 фойдаланиш мақсадида, мураккаб ва малака талаб этувчи меҳнат турини майда операцияларга ажратди.

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

Маъмурий бошқарув мактаби. Ушбу ёндошув А. Фаёл номи билан боғлиқ бўлиб, 1920-1950 йилларда бунга оид ҳолатлар бошқарувда кенг миқёсда татбиқ этила бошланди. А. Фаёл алоҳида меҳнат элементларини эмас, балки ташкилотни яхлит тузилма сифатида қарайди ва ташкилотни рационал бошқариш тамойиллари, бошқарув функциялари, бошқарув тизими кабиларни такомиллаштирган ҳолда меҳнат самарадорлигини оширишга эришди.

1924 йилдан бошлаб инсоний муносабатлар мактаби ҳам ривожлана бошлади. Бу ёндошувнинг асоси ва бирламчи манбалари америкалик психолог Элтон Меёнинг "Хоторн тажрибалари"га бориб тақалади* . "Вестерн Элестрис" компаниясида ўтказилган тажрибаларда, цех ишчиларига эътиборли бўлиш, уларнинг манфаатлари ҳақида ғамхўрлик қилиш натижасида меҳнат унумдорлигини оширишга эришилган. Бундай муносабат ишчилар томонидан рағбатлантирувчи омил сифатида қабул қилинган ва ижобий муносабатларни шакллантириш асосида меҳнат унумдорлиги ошган.

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

Ишлаб чиқариш жараёнида инсонга бўлган муносабатни акс эттирувчи яна бир ёндошув – "инсон капитали" назарияси бўлиб, бунга мувофиқ корхонадаги ишчи кучи капитал сифатида, масалан пул тарзида идрок этилади. Ушбу назария доирасида персонал бошқарувига оид ҳолатлар ва тасдиқлар бизнесменга тушунарли бўлган иқтисодий атама ва категорияларда баён этилади. Бу таълимотга биноан, инсон капитали одатда

пул бирлигида ўлчанади.

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

Бошқарувдаги асосий функциялар.

Бошқарув билимлари кўп жиҳатдан давр эҳтиёжини акс эттирувчи асосий манбаа бўлиб ҳисобланади. Бошқарув жараёни, бир томондан, тузилманинг 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 тузилмани янада мукаммаллаштириш мақсадига йўналтиради. Ташкилий функция эса тузилманинг мақсадга эришишдаги ички тартиби ва унинг турли қисмлари ўртасидаги 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 мотивациялари 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 тузилманинг ўз мақсади сари интилиши қай йўсинда кетаётгани ва қандай жиҳатларни ўзгартириш, янада мукаммаллаштириш ҳақида маълумот олишни англатади.

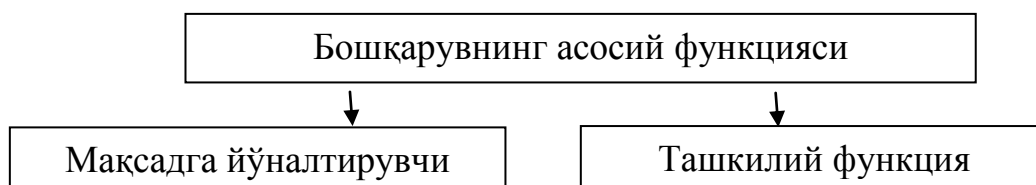
Юқорида қайд этилган бошқарувнинг икки асосий функциясини алоҳида талқин этиш жуда шартли бўлиб, аслида улар ажралмас ва ягона жараёнлардир.

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

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

Мақсадга йўналтирувчи функция – ташкилотни маълум мақсадга олиб боровчи вазифаларни мужассамлаштиради.

Ташкилий функция – ташкилот турли бўлимларидаги мавжуд имкониятлардан оптимал даражада фойдаланишдир. Раҳбар адо этиши зарур бўлган асосий функция ва вазифалар тасвирий равишда қуйидагича ифодаланган:



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

Ташкилот бошқарувининг асосий функцияларидан яна қуйидаги хусусий функциялар келиб чиқади:

- **Режалаштириш функцияси:**

Натижа кандай бўлиши ҳақидаги тасаввур, унга эришиш босқичлари ва услублар.

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 фаолиятни режага солиштириб боришдан иборатдир.

- **Сиёсий-ҳуқуқий функция:**

Ташкилот ходимларининг жамиятда қабул қилинган қонун ва ҳуқуқлар доирасида фаолият юритишларини назорат этади ва таъминлайди.

- **Ижтимоий функция:**

Ижтимоий ҳодисалар (турли касб фаолияти ва уларга ҳақ тўлаш тафовутлари, ижтимоий адолатни татбиқ этиш, ижтимоий ҳимояга муҳтож ходимларнинг мавжудлиги).

- **Рағбатлантириш функцияси:**

Ижро ҳаракатлари меъёрга 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. Мазкур муносабат тизимининг ташкилий қисмлари ўзаро итоатдалиги билан характерланади.

Тизим ичида амал қилувчи итоат тамойили бошқарув фанида субординация деб аталади ва бу ибора орқали тизимнинг марказлашганлиги назарда тутилади. Субординациядан келиб чиқувчи муносабатлар ташкилот ходимлари ҳуқида итоат ва ижро этиш шакллари назарда тутади. Аммо, бошқарув амалиёти нафақат 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 шакллари янада мукаммаллаштириш координация тадбирларида намоён бўлади.

Бошқарувдаги субординация ва координация 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 координацияни, яъни тизимнинг тенг ва мустақил қисмлари ўртасидаги муносабатларни назарда тутади. Бундан ташқари, бошқарув муносабатлари ўзининг расмий ва норасмий кўринишига ҳам эга.

Расмий муносабатлар хизмат мажбуриятларига 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 мукаммаллаштиришдан иборатдир.

Бошқарув психологиясининг бошқа туркум вазифалари бошқарув методларини шакллантириш бўлиб, ушбу тадбир ташкилотнинг самарали фаолиятини таъминлаш мақсадидаги 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 бавосита 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 тарзида эса ходимни ва меҳнат жамоасини тасаввур 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 мукаммаллашуви, 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.

Бошқарув услублари: авторитар, демократик ва либерал.

Бошқарув услуби таърифи. Раҳбар ва ходим муносабатлари, гуруҳдаги психологик муҳит, меҳнат жамоаси фаолиятининг самарадорлиги кўп жиҳатдан раҳбар қўллайдиган бошқарув услубига боғлиқ. Бошқарув услуби – раҳбарнинг ўз ходимларига нисбатан, улар орасида ишни ташкил этиш бўйича қўллайдиган одатий хатти-ҳаракатлари мажмуасидир. Ҳозирга келиб бошқарув фанида бошқарув услубини фарқлашга турли ёндошувлар мавжуд бўлиб, уларнинг ҳеч бири бошқарув вазиятига мос келувчи мукамал бир услубни тавсия этолмайди. Ҳар бир услуб албатта биронта чекланишга эга. Қуйида раҳбарлик услубига турли ёндошувлар ҳақида қисқача изоҳ бериб ўтамиз ва бу матндан раҳбар ўз фаолиятида учрайдиган вазиятдан келиб чиққан ҳолда, мувофиқ келувчи усуллар мажмуасидан биронтасини қўллаш ҳақида хулоса чиқариши мумкин. Тизимли ёндошув тамойилига асосланиш бошқарув услуби мавзусига бир мунча тўла таҳлил бериши мумкин. Бунга биноан, қўлланилаётган бошқарув услуби ташкилот ҳаёти, унинг олдида қўйган мақсад ва бирламчи равишда амалга оширилаётган вазифаларига мос келиши керак. Тизимли ёндошувга биноан раҳбар ўзи бошқараётган тизимни яхши билиши, унинг ҳолатини тўғри баҳолаши, келажақдаги қиёфасини тасаввур эта олиши ҳамда ўзгаришларни амалга оширишда иштирок этувчи ходимларни фаолликка жалб эта олиши лозим.

Замонавий бошқарувга оид фанларда раҳбарлик услубини турли нуқтаи назарларда туриб ёритилади. Қуйида уларнинг қисқача изоҳини бериб ўтамиз.

Анъанавий ёндошув.

Бошқарув услубини фарқлашдаги анъанавий ёндошувлардан бири Курт Левин томонидан киритилган типологияга асосланиб, бунда раҳбарликнинг авторитар, демократик ва либерал услублари фарқланади. **Авторитар** услубда раҳбар ҳамма бошқарув қарорларини ўз қўлига олади, қарор ижросини қаттиқ назорат остига олади ва йўл қўйилган хатолар юзасидан бешафқат жазолаш шахдини намойиш этади, ходимга инсон сифатида қизиқиш билан қарамайди. Бундай шароитда, доимий назоратнинг мавжудлиги иқтисодий жиҳатдан юқори кўрсаткични таъминлайди. Лекин, психологик нуқтаи назардан бундай услубда қатор камчиликлар кузатилади:

- 1) *хатога йўл қўйиш эҳтимоли ошади;*
- 2) *ташаббусни, ходимларнинг ижодий фаолиятини сўндириш, ихтиролар жорий этишининг секинлашуви, ходимларнинг сустлиги;*

- 3) *ходимларнинг ишдан, жамоадаги мавқеидан қониқмасликлари;*
- 4) *носоғлом психологик муҳит натижасида жисмоний ва руҳий зўриқишлар ошиши ва соғлиққа салбий таъсири.*

Бундай услуб раҳбар ва ходим орасидаги касбий малакалар фарқи катталигида, қаттиқ интизом ва итоатгўйлик зарур бўлган шароитда мақсадга мувофиқ ва ўзини оқлаши мумкин (*авария ҳолатлари, инқирозли, уруш шароитлари ва ҳ.к.*). Янги ходимлар ишлайдиган жамоада бундай бошқарув услуби мослашув жараёнига салбий таъсир этади, ёш ходимда касбий малакалар секин шаклланади.

Демократик услуб, баъзан шериклик, ҳамкорликка асосланган бошқарув услуби ҳам деб аталади. Бундай услуб ҳукм сурган жамоада бошқарув қарорлари ходимлар билан муҳокама қилиш орқали, уларнинг фикри ва ташаббусини ҳисобга олган ҳолда қабул қилинади. Шунингдек, қарор ижросининг назорати ҳам раҳбар, ҳам ходимлар томонидан амалга оширилади, раҳбар ходимга шахс сифатида қарайди, унинг эҳтиёж, манфаат ва қизиқишларини инобатга олади. Бошқарув поғоналарида қарор қабул қилиш "пастдан тепага" қараб боради, яъни аввал қуйи бўғин раҳбарларидан йиғилган фикрлар асосида юқори бўғинда қарор ишлаб чиқилади. Раҳбар жамоадаги норасмий лидерга таянади ва кези келганда унинг фаоллиги учун ҳам имконият яратади. Ҳамкорлик тамойилига асосланган раҳбар вазифани бажаришнинг аниқ кўрсатмасига нисбатан умумий йўналишни белгилашни маъқул кўради, ҳамда ходимнинг ўзи ижро этиш режасини ишлаб чиқиши учун имконият яратади. Демократик услуб энг самарали бошқарув воситаларидан ҳисобланиб, уни қўллашда тўғри қарор қабул қилиш эҳтимоли ошади, меҳнат самарадорлиги таъминланади, бажарилаётган ишдан ва жамоага аъзоликдан қониқиш ўсади, гуруҳнинг аҳиллиги ошиб психологик муҳит ижобийлашади. Бундай жамоада одатда мавжуд эчимларга танқидий кўз билан қаровчи, хатоликларни аниқловчи ходим ва бу хатоликларни бартараф этиш йўлларини таклиф этувчи мутахассис ҳамкорлиги мавжуд. Бу тавсифлардан келиб чиққан ҳолда айтиш мумкинки, демократик тамойилга асосланган жамоаларнинг ҳам бир неча даражаси бўлиши мумкин. Бирламчи даражадаги жамоалар асосан меҳнат вазифасини бажаришга йўналган бўлса, юксак поғонадаги жамоалар хизмат мақсадидан ташқари шахслараро муносабатларни ижобийлаштириш бўйича фаолликка ҳам эгадирлар. Демократик услубни амалга ошириш раҳбарнинг ақлий, ташкилий ва коммуникатив қобилияти юқори ривожланган шароитда ўринлидир.

Либерал услубда жамоада демократик тамойиллар ҳукм суради, ходимга буткул эркинлик берилади, у ўз хизмат вазифаларини белгилайди ва ижро этиш воситасини танлайди, гуруҳда ҳулқни назорат этиш деярли кузатилмайди. Бундай услуб юқори ижодий кучга эга бўлган ва ишлаб чиқариш жараёни бенуксон йўлга қўйилган жамоада қўлланиши мумкин. Аммо, бундай услуб ноўрин қўлланилганда гуруҳнинг ҳар бир аъзоси ташаббускор бўлиши билан бирга, уларни маълум мақсад сари йўналтирувчи куч жамоада бўлмайди, қабул қилинган қарорлар назорати суст бўлгани учун

улар бажарилмай қолиб кетиши ҳам мумкин. Натижада ходимлар ўз меҳнатидан ва раҳбариятдан қоникмайди, иш самарадорлиги паст, жамоада ҳамкорлик йўқ, бир-бири билан киришмайдиган гуруҳларга бўлиниш эҳтимоли кўпаяди ва гуруҳлараро очик ёки яширин низо юзага келади.

Юқорида санаб ўтилган раҳбарлик услублари ҳар бир раҳбар фаолиятида у ёки бу даражада намоён бўлади ва айрим раҳбарда бу услубларга хос белгилар аниқ кўринса, иккинчисида суст кўзга ташланади. Баъзи бир раҳбар бирон услубга мойиллигини англаса, иккинчиси ўз ҳулиқида аниқ бир услуб белгиларини ажрата олмайди. Шунга мувофиқ равишда психологик тавсияларда раҳбар шахс сифатида услубдан ўзини ажрата олиши ва услубдан фойдаланишни ихтиёрий даражага олиб кела олиши маслаҳат берилади.

Услубдан ўзини ажрата олиш қобилиятига эга бўлолмаган раҳбар ўзгарувчан вазиятларга мослаша олмайди ва вазиятга монанд ҳаракатларни амалга оширолмайди.

Замонавий ёндошувлар.

Бошқарув услубига анъанавий ёндошувдан ташқари қатор замонавий ғоялар ҳам кириб келдики, уларни билиш раҳбарлик услубини янада ихтиёрий идора этиш имкониятини беради. Шу муносабат билан ситуатив, яъни вазиятга оид раҳбарлик услуби ҳақида маълумот бериб ўтишни лозим деб топамиз. Бу ғоя бошқарув соҳасидаги олимлар П. Херси ва К. Бландед томонидан илгари сурилган бўлиб, бошқарувнинг у ёки бу услубини қўллаш ходимлар ва жамоанинг психологик ривожланганлигига, касбий баркамоллигига боғлиқдир. Муаллифларнинг фикрича, мутахассиснинг касбий малакаси қанчалик юқори бўлса раҳбар уни шунчалик камроқ бошқариши ва ҳиссий жиҳатдан қўллаб қувватлаши талаб этилади ва аксинча. Ходим қанчалик юқори малакага ва руҳий этукликка эришган бўлса, раҳбарнинг назорати ва аралашувига шунчалик камроқ зарурат туғилади. Бундай ёндошув асосида тўрт даражали бошқарув вазиятлари фарқланади ва бу вазиятларнинг ҳар бири ўзига хос раҳбарлик услуби талаб этади. Кейинги (1-расм) жадвалда мана шу даражалар тавсифи ва уларга мос келувчи раҳбарлик ҳаракатлари келтирилган.

Вазиятга оид раҳбарлик услуб	
Ходимлар ва жамоанинг психологик ривожланиш даражалари	
Қўйи даража	Паст малакали, ишлашни хоҳлашмайди ва касбини билмайдиганлар
Ўрта даража	Асосий кўникма ва билимларга эга, лекин тажриба етарли эмас. Ишлашни хоҳлашади, лекин қандай ишлашни билмайдиганлар
Яхши даража	Ўз ишини яхши биладиганлар. Ишлашни хоҳлашади
Юқори даража	Юксак малакали, ташаббускор, маъсулиятли ходимлар

1-расм

Партиципативлик услуби. Ташкилот бошқарувидаги яна бир услуб – партиципативлик деб аталиб, унда раҳбарнинг ташкилот мақсадига эришиш йўлида ходимлар билан горизонтал йўналишдаги муносабатларни ривожлантириши тушунилади. Мутахассислар айнан партиципативликни энг самарали услублар қаторида кўрадилар. Бу услуб раҳбарнинг қуйидагича хулқида намоён бўлади:

- 1. Раҳбарнинг ходимлари билан мунтазам фикр алмашуви.*
- 2. Раҳбар ва ходим муносабатидаги очиқлик ва сами-мийлик.*
- 3. Ходимларнинг ташкилий қарорлар қабул қилишга жалб этилганлиги.*
- 4. Раҳбар ўз бурч ва ҳуқуқларининг маълум қисмини ходим зиммасига ўтказиши.*
- 5. Ташкилот вазифаларини режалаштириш ва амалга оширишда ходимларни жалб этиш.*
- 6. Мустақил қарор қабул қила олиш ҳуқуқига эга бўлган махсус гуруҳлар тузиш (масалан, "сифат назорати гуруҳи").*

Ривожланган мамлакатлар менежерлари қуйидаги ҳолларда партиципативлик стратегиясига мурожаат этадилар:

- Ходимлар савиясининг юқорилиги шароитида, қарор қабул қилишни аста-секин марказлашмаган тарзда амалга ошириш мақсадида.
- Қарор самарали ижро этилиши заруриятида (японияликлар қарорни секин қабул қилишади, лекин қарор ижроси жуда тез амалга оширилади).
- Қуйи бўғин раҳбарлари ва ходимлар малакасини ошириш механизми яратилганда.
- "Янгиликларни жорий этиш" юзасидан таклифларни кўпайтириш мақсадида.

Таъкидланаётган партиципативлик услуби жамоадаги ҳамкорлик даражаси юқорилиги билан ажралиб туради ва ходимнинг ташкилот манфаати йўлидаги жонбозлигини таъминловчи асосий услублардан бири ҳисобланади. Лекин, партиципативлик услубини ҳар қандай раҳбар ҳам, ҳар қандай шароитда қўллай олмайди. Хўш қандай вазиятда ушбу услубни қўллаш кулай? Америкалик тадқиқотчилар Б.Басс ва Д. Барретта фикрича, бундай вазиятда уч омилни ҳисобга олиш лозим: биринчидан – раҳбар шахсини, иккинчидан – ходимларни, учинчидан – гуруҳ олдида қандай вазифалар турганлигини. Партиципативлик услубини қўллай оладиган раҳбар шахси ҳақида гапирсак, у авваламбор, ўзига ишонган инсон, ёши катта, маълумот даражаси ҳам юқори, ходимидаги ташаббус ва интилишни кадрлайди, ундан ижодий ёндошув ва кадриятларга содиқликни кутади. Ходимга тегишли бўлган характер хислатлари кўп жиҳатдан бу услубни

қўллаш доирасини кенгайтириши мумкин. Бу тоифа ходимларга қуйидаги хислатлар тегишлидир: юксак билим ва малакага эга бўлиш, мустақил фикрлашга интилиш, ижодий салоҳиятга эгалик, ишга катта қизиқишнинг мавжудлиги ҳамда истиқболдаги мақсадга йўналганлик, жамоада тенг муносабатларга интилиш. Бундай ходим учун унинг ташкилот ҳаётига қўшаётган улушини баҳолаш мезони – ҳамкасабалари фикридир. Бундай ходим одатда ташкилотда юқори мавқега эга. Партиципативлик услубини қўллаш имкониятининг учинчи манбаи – гуруҳ олдида турган вазифадир. Бу вазифа қуйидаги тавсифларга эга бўлганда ушбу услуб орқали мақсадга эришиш мумкин:

а) масала ечимлари кўплиги, агар уни ҳар хил йўллар билан ҳал этиш имкони бўлса;

б) назарий таҳлил талаб этувчи ва юксак маҳорат орқали ҳал этилувчи;

в) уни бажариш учун ўрта меъёردаги ички зўриқиш талаб этилса.

Лекин партиципатив услубни қўллашга баъзи бир омиллар тўсиқлик қилади. Хусусан:

а) раҳбар ўз ваколатларини ходимлар билан бўлишишни истамаганда;

б) ходим касбий маҳоратининг пастлиги, ўз кучига ишонмаслиги, бирон ишни мустақил бажаришдан чўчиши;

в) ташкилотда маълумот алмашуви ёмонлиги натижасида зарур қарор ишлаб чиқиш имкониятининг йўқлиги;

г) ижтимоий рағбатлантириш сустрлиги натижасида ҳамкорлик муносабатлари шаклланмаганлиги;

д) вазифани бажариш учун сарфланадиган вақтнинг камлиги;

е) вазифанинг ҳал этилиши авторитар услубни талаб этадиган алоҳида вазиятларда.

Умуман олганда, бошқарув услублари мавзуси доимо раҳбар ва ходим, раҳбар ва жамоа муносабатларининг таркибий қисми сифатида тушунилиши лозим. Шунинг учун ҳам раҳбарнинг ходимлар билан умумий мақсад сари боришида нафақат раҳбар танлайдиган услуб, балки ходимларнинг хулқ-атвори ҳам этакчи роль ўйнайди. Бу деган сўз – раҳбар бирон услубга мойиллигини билдириб, уни қўллаши бошқарувга бир томонлама қарашдир. Ваҳоланки, раҳбар жамоа ҳолати ва вазиятдан келиб чиққан ҳолда у ёки бу услубга мурожаат этади.

Услуб умумий мақсад йўлида бораётган раҳбар ва ходим муносабатларининг ўзаро мувофиқлашуви жараёнидир. У ёки бу бошқарув услубини қўллашдан мақсад, ташкилот манфаатини қондирувчи вазифани иложи борида тез ва самарали бажаришдан иборат. Қўлланилаётган услуб бундан кейинги шу каби топшириқнинг қай тарзда бажарилишига замин яратади ва жамоага вазифани бажариш имконини беради. Афсуски, кўпчилик жамоалар ва ҳатто раҳбарлар бирон вазиятни бажаришда доимо эски намунага мурожаат этишга ўрганиб қолганлар ва бу ҳолат шу каби вазифани бажариш услуби деб аталиши мумкин. Лекин янги вазифа такрорланмас бўлиб, унинг доимо бирон янги жиҳатлари мавжуд ва бу вазиятда эски намунадан, услубдан фойдаланиш мақсадга эришишни тўла-тўқис таъминлай олмайди. Демак, услубни қотиб қолган, доимий восита эмас, балки ўзгарувчан, ривожланувчан ва динамик жараён сифатида тушуниш ўринлидир.

Мавзу билан танишиш давомида ўқувчиларда "қайси услуб яхши?" деган савол кўп туғилади. Бунга жавобан айтамик, раҳбар услубдан юқорида туриши лозим, у услубларни юқоридан "томоша" қила олиши ва вазиятга мувофиқ келадиганини танлаб қўллай билиши лозим. Лекин, бундай таъриф ҳам ўзининг чекланишига эга. Раҳбар у ёки бу услубни қўллар экан, доимо гуруҳ устидан назорат этиш, уни "етақлаш" вазифасини олади. Бу эса жамоа фаоллигини, унинг ташаббусини бошқаришдир. Беихтиёр, деярли афсонага айланган воқеа эса тушади. Айтишларича, АҚШнинг бир йирик компанияси бир вақтнинг ўзида ҳамма филиалларидаги юқори бўғин раҳбарларини меҳнат таътилига чиқариб юборган. Орадан бир ҳафта ўтгач, баъзи ташкилотларда ишлаб чиқариш ҳажми ўзгармай, олдин қандай бўлса шундайлигича давом этаверган. Айримларида эса ишлаб чиқиш суръати бирданига пасайиб, раҳбарнинг "йўқлиги" сезилиб қолган. Демак, замонавий бошқарувнинг маҳорати – жамоанинг мақсадга интилишини таъминлашдир. Ушбу фикрни педагогик психологиядаги ҳолат билан қиёсласак, қуйидаги мисол ўринли бўларди. Бола ўз ривожланишида ҳамма меъёрлар бўйича улғайиб бораётган бўлса, ота-она унинг ўсишига деярли аралашмайди ва лекин улғайишида бирон муаммо юзага келса, дарҳол керакли чоралар кўрилади. Жамоани бошқаришда ҳам раҳбар, биринчи навбатда, мақсадга эришиш шароитини яратиши ва ходимлар ҳаракатига кам аралашуви юксак бошқарув маҳорати белгисидир.

Қўл остидаги ходимларга хос бўлган психологик хислатлар ҳам у ёки бу услубни қўллашга асос яратади. Масалан, авторитар типга мансуб шахс анъанавий қарашларга мойиллиги, ходимнинг ҳиссиётига бефарқлиги, ўзгаришларга қаршилиги ва ҳокимликка интилувчанлиги билан ажралиб туради. Айнан шу тавсифларга эга бўлган кимса, ўз навбатида, авторитар раҳбар қўли остида ишлашга мойиллик билдиради.

Бошқарув услубларининг коммуникатив имкониятлари. Раҳбар авторитар бошқарув услубини қўллар экан, у ташкилотнинг расмий тизимини таъминлашга асосий эътиборини қаратади. Бу услубда маълумот фақат вертикал йўллар орқали келади, ходимнинг масъулият чегараси аниқ

бўлиб, ҳар қандай хато қаттиқ жазоланади, шахсий муносабатлар иложи борича расмий тус олади ва ҳиссиётга ўрин қолмайди.

Демократик бошқарув услубида жамоадаги дўстона муносабатлар ривожланади, раҳбар гуруҳ фаоллиги тарафдори, расмий тизимда шахсий манфаатлар ҳам назарда тутилиб, мулоқот юритишга кенг йўл очиб берилади.

Либерал бошқарув услубида эса раҳбар жамоадаги норасмий тизимни ривожлантиради ва муваффақиятга эришишда расмий, маъмурий шаклдан кўра жамоанинг норасмий муносабатлари устун қўйилади. Ташкилотда янги коммуникация тармоқлари яратилишига кенг йўл очилади ва ҳатто бундай ташаббус ижобий баҳоланади. Ходимлар иш меъёрини ўзлари ўрнатишади ва унинг бажарилгани учун ўзлари масъулдирлар. Ходимлар ўртасида ҳамкорлик муносабати устун туради. Жамоа таваккалга мушоҳада билан бемалол боради, ҳар қандай қийин вазифани ҳам энгил бажаради.

Юқорида айтиб ўтилган уч хил бошқарув услуби жамоада турлича муҳитни яратади. Авторитар раҳбарлик услубида гуруҳда ҳокимликка интилиш намоён бўлади, мансабга ружу қўйилади, демократик услуби жамоада ходим уни тан олишларини, ҳурмат ва обрў қозонишни истади ва ниҳоят, либерал услуби жамоада муваффақиятга эришиш истаги устун бўлади.

Санаб ўтилган раҳбарлик услублари жамоадаги меҳнат самараси учун турлича асос яратади. Авторитар услуб таъсиридаги жамоа доимо "тепадан" кўрсатма кутиб яшайди ва ташаббус кўрсатолмайди. Шунинг учун бундай гуруҳ самараси ҳам суст. Гуруҳ аъзоларида ишдан ҳам, ўзаро муносабатлардан ҳам қониқиш паст даражада.

Демократик раҳбарликка асосланган жамоанинг иш унуми ўрта, ихтиро ва ташаббуслар сони ҳам ўрта меъёردа, гуруҳ аъзолари ишдан ва ўзаро муносабатдан қониққан.

Либерал тамойилга асосланган жамоа эса унумдорлик юқори, меҳнатдан ва ўзаро муносабатдан қониқиш баланд, ходимлар ўзаро ҳамкорликка боради ва ёрдам кўрсатишга доимо тайёр.

Ишлаб чиқариш соҳасидаги баъзи тадқиқотлар натижасида бошқарув услуби ва гуруҳ самарадорлиги ўртасида ҳам алоқа аниқланди. Бунга биноан, авторитар ва демократик бошқарув услуби гуруҳ фаолиятининг деярли бир хил самарасини таъминлайди, аммо гуруҳ аъзолари демократик услуб қўлланганда ишдан кўпроқ қониқадилар. Агар ходимнинг ишдан қониқиши мотивасия омили сифатида қаралса, бу жуда аҳамиятли мезон эканлиги кўзга ташланади.

Кўп адабиётларда анъанавий уч раҳбарлик услубига баҳо беришда либерал услуб энг самарасиз ёки бошқарув мақсадларидан узоқ турувчи восита деб, таъриф берилади. Аммо бундай фикрга жиддий эътирозлар билдириш мумкин. Тажриба ва кузатишларнинг кўрсатишича, либерал бошқарув услуби айрим ҳолларда самарали натижага олиб келувчи воситага айланиши мумкин. Агар раҳбар атайлаб ва онгли равишда либерал услубни танласа, онгли равишда ходимга масъулиятни ўзига олиш имконини берса,

бу ходим хулқини жамоа орқали бошқариш каби юксак маҳорат белгиси бўлиши мумкин. Агар ўхшатиш қилсак, авторитар бошқарувда раҳбар фақат ўз ўринбосарлари билан мулоқотда бўлади ва маъмурий чоралар билан чекланиб қолади, демократик бошқаришда раҳбарнинг жамоа билан бевосита муносабат ўрнатиши кузатилади. Либерал услуб эса ходимни, жамоани жонлантириш орқали бошқариш демакдир. Либерал услубда ходим раҳбар кетидан эмас, балки жамоа орқасидан боради ва гуруҳга мос келишга интилади.

Жамоа фаоллиги корхона мақсадларига мос равишда бораётган шароитда, гуруҳ масъулиятни ўзига олиб ташаббус кўрсатаётган пайтда унинг фаолиятига аралашмаслик ва ходимни гуруҳ ҳаёти оғушига киритиб қўйиш, балки энг мақбул бошқарув бўлиб ҳисобланади. Онгли равишда олиб борилган либерал бошқарув услуби ўта мураккаб бўлиб, бу жараёнда раҳбар мақбул йўл танланишида барча фаолликни жамоага топширади, раҳбарнинг вазифаси тўғри мақсадни кўрсатиб бериши эмас, балки шу мақсад гуруҳ томонидан танланиши учун шароит яратишдан иборат бўлади.

Лидерлик ва бошқарув

Лидер сўзининг изоҳига оид. Умуман олганда адабиётда "лидер" сўзини "етакчи" атамаси билан алмаштириш ҳоллари кўп учрайди. Ўйлашимизча, "етакчи" атамаси "лидер"га хос бўлган психологик тавсифни тўла ифодамай олмайди. "Этакчи" сўзи гуруҳга муносабат сифатида, унинг аъзоларига таъсир ўтказувчи ва мақсадга этакловчи шахсга нисбатан ишлатилади. Этакчилик гуруҳ таркибини, ундаги муносабатлар тизимини таҳлил этиш орқали аниқланадиган шахс ҳолатидир. Лекин лидерга хос бўлган фазилатни ифодаловчи яна қатор жиҳатлар борки, уларни муносабатлар тизими доирасидаги таҳлил этолмаймиз. Бундай талқинда лидерга хос бўлган асосий жиҳатлардан яна бири – шахснинг вазиятга мувофиқ равишда ҳаракат қилиш қобилиятидир. Бирон-бир муаммоли вазиятда пайдо бўлган қийинчиликни бартараф этишдаги ташаббус, топқирлик ва моҳирлик лидерга хос фазилатлардир. Муаммони эчиш билан боғлиқ қийин вазиятда лидер бошқаларга нисбатан ўзининг илғорлиги, пешқадамлиги билан ажралиб туради. Фикримизча, ўзбек тилида айнан шу икки ибора – "пешқадам" ва "етакчи" сўзлари мажмуаси лидер моҳиятини тўла ифодалаши мумкин.

Назаримизда, "Этакчи" сўзи шахснинг гуруҳни этаклашга, бошчилик қилишга бўлган иштиёқи мавжудлигидан келиб чиқади. "Пешқадам" ибораси эса маълум фазилатларга эга бўлган шахс кетидан гуруҳнинг эргашишини, жамоанинг ўз ихтиёрига кўра ўзи ишонган одам бораётган йўлни танлашини англатади. Айнан шу ҳолат "лидер" иборасига нисбатан ҳам ишлатилиши зарур. Лидернинг бу хусусияти унинг ҳиссий жозибадорлигида, ўзгаларни ўзига жалб этиш фазилатида намоён бўлади.

Шундай қилиб, "лидер" сўзини фақат "етакчи" атамаси билан алмаштириш лидерлик ҳолатининг психологик талқинини тор доирага

киритиб қўяди. Ушбу мулоҳазадан келиб чиққан ҳолда қўлланмамиз матнида "лидер" сўзидан фойдаланишни маъқул деб ҳисоблаймиз. Бундан ташқари, "лидер" сўзидаги изоҳий маънони англаб олиш ўзбек китобхони учун таниш ҳолдир.

Лидерлик ва раҳбарлик. Меҳнат жамоасидаги ҳар бир ходим гуруҳда ўзининг мавқеига эга. Бу мавқе расмий ёки норасмий тарзда қўлга киритилган бўлиши мумкин. Расмий мавқе ходимнинг мансаб поғонасидаги ўрни ва унинг лавозимидан келиб чикувчи ваколатлари билан ифодаланади. Ҳар қандай ходим ўз ҳамкасабалари билан ўзаро муносабатда бўлар экан, турли омиллар таъсирида бу муносабатлар ҳиссий ранг ола бошлайди.

Ҳиссиётга асосланган муносабатлар икки кўринишда – ёқтириш (симпатия) ва ёқтирмаслик (антипатия) сифатида шаклланади. Шундай ходимлар ҳам борки, улар ўзининг маълум хислатлари билан жамоанинг кўпчилик аъзоларида симпатия уйғота оладилар ва улар гуруҳнинг норасмий тизимида юқори мавқени эгаллайдилар. Психологик талқин бўйича, жамоанинг расмий тизимида юқори мавқени эгалловчи ходим раҳбар бўлиб ҳисобланса, норасмий тизимда юқори мавқени эгалловчи шахс эса – лидердир.

Лидерлик ҳолати, одатда, гуруҳнинг норасмий муносабатлар тизимида амалга ошади. Бирон-бир шахснинг лидер даражасида тан олиниши унга ҳиссий яқинликни, унинг иш билан боғлиқ бўлган қатор фазилатларини юқори баҳолашни ва ушбу шахснинг гуруҳ манфаатларига эътиборлилигини англатади. Лидер – гуруҳнинг аксарият аъзолари томонидан тан олинган шахс. Лидернинг қадриятлар тизимидаги асосий жиҳати – гуруҳ манфаатини ҳар нарсадан устун қўйиш, доимо гуруҳ олдига қўйилган вазифани эчишга сидқидилдан киришиш ва бу жараёнда жамоани сафарбар эта олишидир.

Меҳнат жамоасидаги лидер авваламбор ўзининг ишчанлик хусусиятлари билан фарқланиб туради, чунки, у айнан меҳнат фаолияти туфайли бошқалардан ажралиб кўзга ташлана бошлайди. Бундан ташқари, лидер, гуруҳ манфаатини ҳимоя этар экан, кези келганда расмий муносабатлар тизимига ва расмий доиралар манфаатига ҳам зид чиқа олади. Натижада, жамоада расмий раҳбар ва норасмий лидер ўртасида зиддият пайдо бўлиши мумкин. Корхона манфаатидан келиб чиқсак, жамоадаги расмий раҳбар ва норасмий тизимда шаклланувчи лидер бир шахс орқали ифодаланиши энг мақбул ҳолдир.

Замонавий психология фани, ўз ютуқлари орқали, лидерга хос фазилатлар табиати ва унга эришиш йўл-йўриқлари ҳақида етарлича маълумот бера олади. Шу муносабат билан лидерга хос бўлган жиҳатларни уч тоифага киритишимиз мумкин:

- 1) *жамоа манфаатларига йўналганлик;*
- 2) *касбий моҳирлик, ҳар қандай муаммоли вазиятда қийинчиликни ўз бўйнига олиш ва ишни охиригача ҳал этишда ташаббускор бўлиш;*
- 3) *эмоционал, ҳиссий жалб этувчанлик хислатлари. Юқорида санаб ўтилган хислатлар мажмуасининг кетма-кетлиги ҳам ўз мантиқига эга.*

Тадқиқотлар орқали аниқланишича, ҳиссий жалб этувчанлик одатда лидер шахсда жуда ёрқин кўзга ташланиши шарт эмас экан. Шахсда бу кўрсаткичнинг ўрта меъёрида мавжудлиги, уни лидерлик даражасида тан олинishi учун этарлидир. Лекин инсонга хос ҳиссий жозибадорлик кўрсаткичи пастлиги иш юзасидан ўтадиган мулоқот ва музокараларга салбий таъсир этиши мумкин. Раҳбарнинг мулоқот сирларини яхши билиши орқали атрофдагиларда ўзи ҳақида ижобий таассурот уйғота олиши ушбу кўрсаткични оширишдаги асосий воситадир.

Назорат учун саволлар:

1. Бошқарув психологиясининг тадқиқот предмети, мақсад ва вазифалари қандай?
2. Раҳбар-лидерга хос хусусиятлари қайсилар?
3. Бошқарувнинг психологик асосий функциялари қандай?
4. Бошқарувнинг ижтимоий-психологик назарияси ҳақида нима биласиз?

Мавзуга оид тестлар

1. Бошқарувнинг асосий функциялари неча ва қандай?

*А) Бошқарувнинг асосий функциялари иккита, мақсадга йўналтирувчи ва ташкилий

Б) Бошқарувнинг асосий функциялари учта, мақсадга йўналтирувчи, ташкилий ва режалаштириш

В) Бошқарувнинг асосий функциялари бешта, мақсадга йўналтирувчи, ташкилий, режалаштириш, назорат этиш, сиёсий

Д) ҳаммаси тўғри

2. Субординация ўзи нима?

*А) Тизим ичида амал қилувчи итоат тамойили бошқарув фанида субординация деб аталади.

Б) Ходимлар ўртасидаги ўзаро муносабатлар тизими

В) Яхлит тизимни марказлаштирадиган муносабатлар тизими

Д) Раҳбарнинг жамодан ўзини устун тутиши

3. Бошқарувнинг анъанавий ёндошувига қайсилар қиради?

А) Тўғри жавоб йўқ

Б) Авторитар усул. Демократик усул

В) Вазиятга оид раҳбарлик услуб

*Г) Авторитар, демократик, либерал.

4. Бошқарув психологиясининг предмети ва вазифалари қайси?

А) Бошқарув психологияси бошқарув мақсади ва вазифаларни амалга ошириш давомида бошқарув субъекти ва объекти ўртасида юзага келувчи муносабатни талқин этади.

Б) Хизмат мажбуриятларига асосланган расмий ва норасмий муносабатларни талқин этади.

* В) Барчаси тўғри

Г) Бошқарув жараёнининг психологик механизмлари

Фойдаланилган ва мустақил иш учун таклиф этиладиган адабиётлар рўйхати

1. Каримов И.А. Жамиятимиз мафкураси халқни - халқ, миллатни — миллат қилишга хизмат этсин. - Т., Ўзбекистон, 1998.
2. Каримов И.А. Юксак малакали мутахассислар-тараққиёт омили. - Т., Ўзбекистон, 1995.
3. Ислом Каримов. Одамлар ҳақида ғамхўрлик, истикболни ўйлаб иш тутиш ҳар бир раҳбарнинг бурчидир. "Халқ сўзи", 2002 йил, 1 июнь.
4. Жариков Е.С. Психология управления. Книга для руководителя и менеджера по персоналу. - М., 2002.
5. Москвина Л. Энциклопедия психологических тестов. Саратов, 1996.
6. Ромашев О.В., Ромашева Л.О. Социология и психология управления. - М, 2002.
7. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. - М., 2000.
8. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Психология управления. Ростов-на-Дону, 1997.
9. СВЕЦИЦКИЙ А.Я. Психология управления. - М., 1998.
10. Паркинсон С.Н. Искусство управления. - М., 2001.
11. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. М., 2002
12. Ваколатли таълим. Тренерлар учун қўлланма. Тошкент, 2003
13. Галкина Т.П. Социология управления: От группы к команде. М., 2003
14. Машков В.Н. Психология управления Спб., 2000
15. Раҳбар ва ходим. Тошкент, Академия, 1998
16. Сатторов Э.Н., Алимов Ҳ. Бошқарув мулоқоти. Тошкент, Академия, 2003
17. Хрящева Н.Ю. Психогимнастика в тренинге. Спб., 2001
18. Чередниченко И.П., Тельных Н.В. Психология управления. Ростов-на Дону, 2004

“ПСИХОЛОГИЯНИНГ ДОЛЗАРБ МАСАЛАЛАРИ”

**2-МАВЗУ: ““ Педагогик жамоанинг шаклланиши ва уни
бошқаришда ижтимоий-психологик муҳитнинг ўрни”
мавзусидаги маъруза матни**

Тоифаси: МТ130 - Мактабгача таълим муассасалари мудирлари
МТ131 - Мактабгача таълим муассасаси методистлар
МТ132 - Мактабгача таълим муассасалари раҳбар кадрлари заҳираси

Таълим тури-малака ошириш

Ўқиш муддати-1 ой

Таълим шакли-кундузги

Тайёрлади: психол.ф.ном. Авлаев Ориф Умирович

Тошкент – 2014

2-мавзунинг технологик харитаси ва маъруза матни

Фан: психологиянинг долзарб масаласи

Аудитория: Мактабгача таълим муассасалари мудирлари ва методистлари

Мавзу: Педагогик жамоанинг шаклланиши ва уни бошқаришда ижтимоий-психологик муҳитнинг ўрни.

Калит сўзлар: педагогик жамоа шахс ва гуруҳ, референт гуруҳ, коммуникация, марказлашган ва марказлашмаган коммуникация, мулоқотнинг турлари, вербал таъсир, паралингвистик таъсир, невербал таъсир, самарали таъсир психологияси, ижтимоий психологик муҳит, жамоаларда психологик ўзаро мослик.

Соатлар сони: 2 соат-маъруза

Маъруза матнини ишлаб чиқувчи: психол. ф.н доц. в.б АВЛАЕВ ОРИФ

Маъруза матнини ишланган санаси: 28.12.2011 йил

Иш жойи:

Мавзунинг қисқача таърифи (Давлат талабларига мувофиқ)

Педагогик жамоа ва унинг шаклланиши. Педагогик жамоалар (гуруҳ) таснифи. Гуруҳларнинг ижтимоий ва ижтимоий-психологик тизими. Гуруҳнинг формал ва ноформал тизими. «Раҳбар-ходим» тизимидаги муносабатлар. Меҳнат жамоасини бошқаришдаги қийинчиликлар ва уларни бартараф этиш.

Ижтимоий-психологик муҳит хусусиятлари. жамоадаги ижтимоий-психологик муҳитни аниқлаш. Гуруҳий жипсلاшув кўрсаткичлари.

Коммуникатив жараён ва унинг босқичлари. Марказлашган ва марказлашмаган коммуникация тизими. Коммуникатив роллар. Коммуникатив савия даражаси. Ёмон коммуникация сабаблари. Мулоқот турлари. Мулоқотнинг вербал ва невербал воситалари. Ўзаро муносабатларнинг позициялари ёки услублари. Одамлар билан мулоқот ва ўзаро таъсир манералари. Тинглаш турлари ва воситалари. Сухбатдошлар тоифалари.

Ўқув жараёнини амалга ошириш технологияси

Метод: Маъруза, оғзаки баён қилиш, «Раҳбар ва ходим» тести, ролли ўйинлар.

Форма: савол-жавоб, индивидуал ишлаш, кичик гуруҳларда ишлаш, жамоа билан катта гуруҳда ишлаш.

Воситалар (техник ва дидактик): тарқатма материал, 4 та ватман коғоз, маъруза асосида тайёрланган презентация слайдлари, маркерлар, скоч, доска, компьютер, проектор.

Назорат: Оғзаки назорат, ўз-ўзини назорат қилиш, савол-жавоб, ролли ўйинлар ва чиқиш тестлари.

Баҳолаш: Рағбатлантириш, гуруҳдаги ҳар бир тингловчини индивидуал баҳолаш.

Дарс /маъруза/нинг мақсад ва вазифалари:	
Мақсадлар: Таълимий: гуруҳларнинг шаклланиши ва улардаги коммуникация хусусиятлари ҳамда жамоадаги ижтимоий-психологик муҳитни бошқариш ҳақида маълумот бериш Тарбиявий: гуруҳда ишлаш, раҳбар билан ходим ўртасидаги мулоқат кўникмаларини ривожлантириш Ривожлантирувчи: Педагогик жамоани бошқаришдаги қийинчиликлар ва уларни бартараф этиш йўллари аниқ ифодалай олиш малакаларини ривожлантириш	Вазифалар: Таълимий савол: 1. Ижобий гуруҳни шакллантиришга таъсир этувчи омилларни санаб беринг. 2. Педагогик жамоани ижтимоий-психологик муҳитни бошқаришда нималарга эътибор бериш керак? Тарбиявий савол: Педагогик жамоада ижтимоий-психологик муҳитнинг яхшилаш йўллари санаб беринг? Ривожлантирувчи савол: Педагогик жамоани бошқаришдаги қийинчиликлар нимадан иборат?
Кутилаётган натижалар:	
Дарс/маъруза/ якунида тингловчи билади (Билим): Шахс ва гуруҳ. референт гуруҳ, гуруҳларнинг турлари, гуруҳ ўлчамлари ва унинг тизими, коллективдаги ижтимоий психологик муҳит ҳамда жамоаларда психологик ўзаро мослик ва ташкилотда гуруҳларнинг шакллантириш оид билим эга бўладилар	Қайси саволлар берилади: Катталар жамоасини шакллантиришнинг қийинчилиги нимада? 2. Болалар жамоасида руҳий муҳитнинг яхши бўлиши кўп жиҳатдан нима билан белгиланади? 3. Педагогик жамоада руҳий муҳитни яхши бўлишини нима белгилайди? 4. Ижтимоий психологик муҳит деганда нимани тушунаси?
Дарс/маъруза/ якунида тингловчи тушунади (Кўникма): 1. «Ўзгаларни тинглай оласизми?» тести бажаринг ва натижаларга асосланиб ўзгаларни тинглаш ва меёрида гапириш режасини тузинг	Қайси саволлар берилади: Педагогик жамоада ижтимоий-психологик муҳитнинг яхшилаш йўллари санаб беринг? Гуруҳда коммуникацияни ахамияти тушунтиринг?
Дарс/маъруза/ якунида тингловчи бажара олади (Малака): -Педагогик жамоанинг шаклланиши ва уни бошқаришда ижтимоий-психологик муҳитнинг яхшилаш йўллари.	Қандай топшириқлар берилади: 1. Раҳбарлик тажрибангизда бўлиб ўтган ходисаларнинг қай бирида сиз зиддиятга дучор бўлиб, жанжалнинг олдини ололмагансиз? Унинг сабабларини таҳлил

-Педагогик жамоада руҳий муҳитни яхши бўлишини таъминловчи шароитларни ярата олади		килинг. 2. Болалар жамоасида руҳий муҳатнинг яхши бўлиши кўп жиҳатдан нима билан белгиланади? 3.Педагогик жамоада руҳий муҳитни яхши бўлишини нима белгилайди? 4. Ижтимоий психологик муҳит деганда нимани тушунаси?	
Дарс жараёни ва унинг босқичлари:			
Ишнинг номи	Бажариладиган иш мазмуни	Метод	Вақт
1-босқич: Ташкилий қисм.	Тарқатма материал, 4 та ватман қоғоз, маъруза асосида тайёрланган презентация слайдлари, маркерлар, скоч, доска, компютер, проектр.	Савол-жавоб, таҳлил қилиш	5 мин
2-босқич: Рефлексия. Эҳтиёжларни аниқлаш	Педагогик жамоанинг шаклланиши ва уни бошқаришда ижтимоий-психологик муҳитнинг ўрни билан боғлиқ муаммолар, изланишлар, ечимлар	Савол-жавоб ва таҳлил қилиш	20 минут
3-босқич: Янги мавзунинг баёни	Педагогик жамоанинг шаклланиши ва уни бошқаришда ижтимоий-психологик муҳитни яхшилаш учун амалга оширилаётган ишлар, истиқбол режалар.	Маъруза, оғзаки баён қилиш,	30 мин
4-босқич: Мустаҳкамлаш	-Гуруҳлар таснифи -Гуруҳларнинг ижтимоий ва ижтимоий-психологик тизими. -Гуруҳнинг формал ва ноформал тизими. -Гуруҳий жипслашув кўрсаткичлари. -Ижтимоий-психологик муҳит хусусиятлари. -Коммуникатив жараён ва унинг босқичлари.	Оғзаки назорат, ўз-ўзини назорат қилиш, савол-жавоб, ролли ўйинлар	15 мин
5-босқич: Баҳолаш.	-Педагогик жамоанинг бошқаришда ижтимоий-психологик муҳитнинг асосий	Савол-жавоб, чиқиш тестлари.	10 мин

Дарс якуни	кўрсаткичлари. Рағбатлантириш, гуруҳдаги ҳар бир тингловчини индивидуал баҳолаш		
6-босқич: Мустақил бажариш учун топшириқлар (уйга вазифа)	Раҳбарлик тажрибангизда бўлиб ўтган ходисаларнинг қай бирида сиз зиддиятга дучор бўлиб, жанжалнинг олдини ололмагансиз? Унинг сабабларини таҳлил қилинг. «Ўзгаларни тинглай оласизми?»	Мустақил ишлаш Тест	

6-босқич: Мустақил бажариш учун топшириқлар (уйга вазифа):

1. Ўз ҳаётингизда рўй берган ходиса ва вазиятлардан иккитасини эслангки, унда сиз ўзингизни жуда ишончли, дадил тутгансиз. Яна иккитасини эсланг; унда сиз ишончсизликни намоён қилгансиз. Шу вазиятлардаги ўз хулқингиз сабабларини тавсифлаб беринг.
2. Яхши тингламаганингиз учун ёки аксинча, сизни яхши тинглашмагани сабабли муомаладан кўнглингиз тўлмаган ҳолатларни эслаб, шундай ҳолатнинг бўлмаслиги учун нималарга эътибор бериш кераклигини ўртоқларингиз билан келишиб олинг. Шунингдек, қуйида «Ўзгаларни тинглай оласизми?» тести бажаринг ва натижаларга асосланиб ўзгаларни тинглаш ва меёрида гапириш режасини тузинг.

3. Қуйида меҳнат жамоасида қўлланилиши мумкин бўлган социометрик тестдан бири ҳавола этилган.

Тест учун қуйидаги саволларни тақлиф этиш мумкин:

1. Гуруҳингиздаги одамлар орасидан бевосита доимо у билан ишлашни хоҳлаган уч кишининг номини ёзинг:

1. _____
2. _____
3. _____

2. Сиз билан бирга ишлайдиган ҳамкасбларингиздан кимлар билан бирга буш вақтингизни ўтказишни хоҳлардингиз.(уч киши)

1. _____
2. _____
3. _____

3. Ҳамкасбларингиздан ўзишини зур маҳорат билан бажарадиган уч кишининг номини ёзинг:

1. _____
2. _____

Методика гуруҳдаги одамлар бир-бирларини яхши билган такдирдагина ўтказилади. Маълумотларни қайта ишлаш ҳар бир ходимнинг тўплаган танловларини санаш ва таҳлил қилишга асосланади. Улар асосида гуруҳдаги лидерни ва лидерлик стилини аниқлаш мумкин.

Социометрия корхона таркибида кадрлар заҳирасини шакллантириш, ҳар бир ходимнинг рейтингини аниқлаш орқали уларда лидерлик сифатларининг борлигини ўрганишга имкон беради.

Педагогик жамоанинг шаклланиши ва уни бошқаришда ижтимоий-психологик муҳитнинг ўрни. 2с маъруза

Режаси:

1. Ижтимоий гуруҳларни бошқариш. Шахс ва гуруҳ. Референт гуруҳ
2. Гуруҳларнинг турлари
3. Гуруҳ ўлчамлари ва унинг тизими
4. Гуруҳдаги психологик муҳит ва уни ўрганиш
5. Гуруҳда коммуникация тушунчаси ва унинг ахамияти
6. Самарали таъсир психологияси
7. Жамоаларда психологик ўзаро мослик

Ижтимоий гуруҳларни бошқариш

Бошқарув фаолияти доимо жамоа доирасида олиб борилади. Шу муносабат билан раҳбар гуруҳнинг ички ҳаётига оид ўзига хос қонун, қоида ва хусусиятлар ҳақидаги билимга эга бўлиши лозим. Раҳбар ёки ходим қанчалик ўзини ёлғиз ҳис қилмасин, барибир бирон гуруҳ ёки жамоа манфаатлари доирасида бўлади. Умуман ҳар бир кишининг меҳнат фаолияти бирон жамоа ички қоидалари, нормалари асосида бошқарилади. Ҳатто, яқка тартибда ишлайдиган мутахассис ҳам, бирон уюшма ёки жамият ичида қабул қилинган қадриятлар ва қоидаларга суяниб фаолият юритади. Шу маънода алоҳида шахсни бошқариш имконияти кўп ҳолларда жамоани бошқариш услублари билан уйғунлашади.

Ҳар бир гуруҳ назарда тутилган қонун асосида яшайди ва оқибатда пайдо бўладиган ҳодисалар гуруҳий жараён деб аталади. Гуруҳий жараённи билиш, унга хос қонуниятни тушуниш раҳбарга жамоани бошқариш, унинг аъзоларига таъсир этиш учун қулайлик яратади. Шу муносабат билан, қуйида жамоанинг ички ҳаёти, унга хос гуруҳий жараёнлар ҳақида батафсил маълумот бериб ўтамыз.

Гуруҳлар, унинг ичида содир бўлаётган жараёнлар, бу жараёнларнинг шу гуруҳ аъзоларига таъсири ва акс таъсири ижтимоий психология фани томонидан ўрганилади. Айни вақтда гуруҳ ичидаги содир бўлаётган ҳодисалар ва улар бўйсунадиган қонун-қоидаларни бир мунча умумлаштириш орқали гуруҳнинг ривожланиш босқичлари аниқланганлиги аён. Гуруҳ ички ҳодисаларининг маълум босқичларга амал қилиб ривожланиши, бундай ривожланишнинг ҳар бир гуруҳда ўзига хослиги гуруҳий динамика ибораси билан ифодаланади. Бинобарин, ҳар қандай гуруҳ у ташкил топгандан то тарқалиб кетгунча маълум қоидаларга амал қилади. Оқибатда гуруҳ ривожланиб боради ва жамоаларнинг юксак кўриниши даражасига кўтарилади, баъзилари эса турли сабабларга кўра гуруҳ ривожланишининг бирон босқичида узоқ туриб қолади, ёки шу босқичдан нарига ўтолмай, кейинчалик тарқалиб кетади.

Гуруҳни ички ривожланиш қонунларига амал қилиши, унинг юксак жамоа даражасига кўтарилиши ташкилотни кўзланган мақсадга эришиш йўлидаги имкониятидан бири ҳисобланади. Хўш, гуруҳ деган тушунчанинг

ўзи нима?

Гуруҳ тушунчаси. Гуруҳ тушунчаси ижтимоий психологиядаги энг муҳим иборалардан биридир.

Раҳбар, юқорида таъкидлаганимиздек, ўз фаолиятида ходимлар уюшган гуруҳи билан мулоқотда бўлар экан, уларга хос хусусиятларни билиши ва ундан бошқарув фаолиятида унумли фойдаланиши лозим. Ташкилот мақсадларига мувофиқ уюшган гуруҳни меҳнат жамоаси деб аташ мумкин. Раҳбар ўз фаолиятида мулоқотга киришадиган гуруҳлар бир неча турларга бўлинади. Ходимларнинг сони ва улар ўртасидаги муносабатга кўра кичик ва катта гуруҳлар фарқланади. Хусусан, кичик гуруҳдаги ходимларнинг муносабати бевосита кўринишда бўлса, катта гуруҳ аъзолари эса бавосита муносабатда бўлади.

Кичик гуруҳлар психологик жиҳатдан талқин этилганда, уларга алоқадор қуйидаги хусусиятлар фарқланади:

- гуруҳ аъзоларидан бирининг хатти-ҳаракати бошқа аъзоларга таъсир этади;
- гуруҳ аъзолари шахсий ёки умумий эҳтиёжларини қондиришда бир-бирларига мухтождир.

Бундай таъриф машҳур психолог К. Левинга тегишли бўлиб, у гуруҳ ичида рўй берадиган жараёнларни илмий жиҳатдан таҳлил этади. Бинобарин, бирон ташкилотдаги кичик гуруҳни назарда туцак, гуруҳ аъзоларига хос умумий мақсаднинг мавжудлиги таъкидланади.

Демак, бир бутун корхонани ташкил этувчи кичик гуруҳлар мажмуаси катта гуруҳ дейилади. Лекин кичик ва катта гуруҳлардаги ички жараёнлар ўзига хос бўлиб, раҳбар у ёки бу гуруҳ билан мулоқотга киришганда мазкур хусусиятларни ҳисобга олиши лозим.

Гуруҳ турлари. Умуман, психология фанида гуруҳларни фарқлаш бир неча мезон бўйича амалга оширилади. Қуйидаги хусусиятлар гуруҳ табиатини янда чуқурроқ тушуниш ва бундан бошқарув фаолиятида фойдаланиш имконини беради.

Кичик гуруҳнинг ўзи иккига бўлинади:

- бирламчи гуруҳ ўз аҳиллиги ва ўзидаги "БИЗ" ҳиссиётининг юксаклиги билан кўзга ташланади. Асосий белгилари – унинг камсонлилиги, аъзолари ўртасидаги масофа яқинлиги, ўзаро муносабатларнинг шахсий хусусиятларга асосланганлиги. Бундай гуруҳга ёрқин мисол сифатида оилани келтириш мумкин.

- иккиламчи гуруҳ деб фаолияти аниқ мақсадга йўналган ва ўзаро муносабатларда расмий жиҳатлар кузатиладиган жамоага айтилади. Бундай гуруҳда асосий диққат ўзаро муносабатларга эмас, балки маълум вазифани бажариш малакасига қаратилади.

Раҳбар бошқарув фаолиятида турли мақсадда тузилган гуруҳларда турлича психологик муҳитни шакллантиришга эътибор бериши керак. Масалан, қисқа

муддатли ва малакали меҳнат талаб қиладиган вазифаларни адо этиш учун тузилган гуруҳда асосий мақсад меҳнат фаолиятига қаратилади ва жамоа бирдамлигига боғлиқ тадбирлар чекланади. Доимий ва мунтазам фаолият юритувчи гуруҳда эса бажарилаётган меҳнат билан бир қаторда айна жамоада соғлом ва аҳил муҳит яратиш йўли танланади.

Кичик гуруҳнинг яна бир кўриниши референт гуруҳ деб аталади. Референт гуруҳ, ўз мазмунига кўра, бирон кимса учун энг ардоқли ва ўзига яқин тутувчи жамоани англатади. Одатда ҳар ким референт гуруҳни ўзига намуна сифатида қабул қилади ва ўз хулқини шу гуруҳ нормалари билан мослаштиришга интилади.

Ўз моҳиятига кўра референт гуруҳ салбий ва ижобий характерга эга бўлиши мумкин. Ижобий мазмунга хос референт гуруҳ ташкилот мақсадига мувофиқ ишлайди ва ундаги жараёнлар умумий мақсадга бўйсунган бўлади. Салбий мазмун касб этган референт гуруҳдаги норма ва хулқ-атвор шакллари жамоа манфаатига зид бўлиши ва ташкилот мақсади билан мос келмаслиги мумкин. Масалан, бу манзара меҳнат жамоасидаги баъзи ходимлар тўдасининг мунтазам равишда тартиб бузарликка йўл қўйиши ёки асосий иш вақтида ўз фаолиятини бошқа йўналишга бағишлашида кўринади.

Одатда ҳар бир жамоада бир неча референт гуруҳлар учраши табиий. Раҳбар бундай вақтда ушбу гуруҳнинг салбий ёки ижобий мазмунга йўналганини дарҳол ажратиб олиши ва шу асосда уларга нисбатан ўз муносабатини билдириши лозим. Ижобий йўналишга эга бўлган референт гуруҳни қўллаш билан бирга аста-секин ундаги аъзолар сонининг кўпайиши ҳақида ғамхўрлик қилиш керак. Салбий йўналишдаги гуруҳга нисбатан танланган асосий сиёсат эса, ушбу гуруҳ аъзоларига топшириладиган вазифалар асносида иложи борица уларни бир-биридан узоқлаштиришга қаратилган бўлиши зарур.

Юқорида санаб ўтилганлар қаторида расмий ва норасмий гуруҳлар ҳам мавжуд. Расмий гуруҳ бирон мақсадга эришиш йўлида ташкил топади. Масалан, бригада, бўлим, маъмурият каби расмий меҳнат жамоалари... Одатда мазкур гуруҳларнинг фаолияти маълум бир мақсадга йўналган равишда бошқарилади. Бундай гуруҳнинг ташкил топиши ҳуқуқий жиҳатдан расмийлаштирилиб қўйилади.

Норасмий гуруҳлар тасодифан пайдо бўлади ва бу ҳолат у ёки бу корхона ичида юз бериши мумкин. Норасмий гуруҳ ташкил топишининг манбаалари шу гуруҳ аъзоларига хос умумий манфаат ва ўзаро илиқ муносабатларнинг мавжудлигида кўринади. Норасмий гуруҳ корхона расмий тизимидан мустақиллиги, ўз олдига қўйган мақсадининг ноаниқлиги билан ифодаланади. Бундай гуруҳни баъзан манфаатлар бўйича бирлашиш деса ҳам бўлади.

Ташкилот микёсида, дадил айта оламизки, юқорида санаб ўтилган гуруҳ турларининг ҳамма кўриниши мавжуд. Гуруҳ ўз аъзоларига таъсирини ўтказди ва гуруҳий нормаларга риоя қилишга шароит яратади, қолаверса, ижтимоий назорат олиб боради. Жамоа таркибида ходим корхона мақсадларини тўлароқ англайди ва умумий масъулиятга беихтиёр шерик

бўлади. Жамоа аъзолари билан ҳамкорликда ҳаракат қилган ҳолда, у якка тартибдаги интилишга нисбатан кўпроқ самарага эришади.

Шахс ва гуруҳ. Референт гуруҳ.

Ташкилотда шахслараро муносабатлар асосан гуруҳ шароитида, шахс маълум инсонлар даврасида, гуруҳида, жамоада бўлган тақдирда рўй беради. Шунинг учун ҳам мутахассислар жамоаларда рўй берадиган шахслараро таъсирнинг қонуниятлари ва механизмларини билишлари ва уларни гуруҳда одамлар меҳнатини ташкил этишда албатта инобатга олишлари керак.

Ҳар бир шахснинг феъл-атворида, ҳатти-ҳаракатларида у мансуб бўлган миллат, ҳалқ, ҳудуд, профессоинал тоифа, меҳнат қиладиган жамоаси, яқин атрофдаги муқим гуруҳи, оиласининг таъсиридан пайдо бўлган сифатлари ва хусусиятлари бўлади. Тарихий шарт - шароит, давр, давлат тузими ва ўша жамиятдаги сиёсий, иқтисодий ва мафкуравий таъсирлар ҳақида юқорида гапирган эдик. Бу таъсир *макро босқичдаги таъсирлар* деб аталиб, яқин муҳитнинг таъсири - *микро босқичдаги таъсирлар* деб юритилади. Иккала босқичдаги таъсирлар ҳам ижтимоий психологик нуқтаи назардан аҳамиятли ва тарбиявий моҳиятга эгадир. Чунки ҳар бир шароитда шахс ўзига хос ижтимоий ролларни бажаради ва ўзининг «киёфасини» намоён этади. Меҳнат жамоасида профессоинал ролларни бажариш жараёнидаги ҳулқ - атори шахснинг маънавий ва психологик кўринишидаги асосий омил бўлиб, катта ёшдаги одам психологиясини тубдан ўзгартириш учун унинг профессионал фаолиятини ҳам ўзгартириш керак, дейилади.

Шундай қилиб, шахсга бир вақтнинг ўзида турли ижтимоий гуруҳларнинг таъсири бўлиб туради. Тўғри, маълум даврда бир ижтимоий гуруҳнинг шахсга таъсири сезиларлироқ ва аҳамиятлироқ, иккинчисиники эса сал камроқ бўлади. Масалан, ўқувчилик йилларида мактабдаги ўқувчилар гуруҳининг таъсири маҳалладаги ўртоқлар даврасиникидан кучлироқ бўлиши, янги хонадонга келин бўлиб тушган қиз учун янги оила муҳитининг таъсири талабалик гуруҳиникидан кучлироқ бўлиши табиий. Лекин ҳар бир алоҳида дақиқада биз доимо маълум гуруҳлар таъсирида бўламиз. Хўш, гуруҳнинг ўзи нима? *Гуруҳ - маълум ижтимоий фаолият мақсадлари асосида тўпланган, мулоқот эҳтиёжлари қондириладиган инсонлар уюшмасидир.* Демак, гуруҳ учун иккита асосий мезон мавжуд: бирор фаолиятнинг бўлишлиги (меҳнат, ўқиш, ўйин, мулоқот, маиший манфаатлар) ҳамда у ерда одамларнинг ўзаро мулоқоти учун имкониятнинг мавжудлиги.

Ҳар бир шахс учун тараққиётнинг ҳар бир алоҳида босқичида шундай одамлар гуруҳи бўладики, у уларнинг ниятлари, қизиқишлари, ҳаракат нормалари, ғоя ва фикрларига эргашишга тайёр бўлади, ҳаракатларидан андоза олади, уларга тақлид қиладди. Бундай гуруҳ психологияда **референт гуруҳ** деб аталади. Америкалик социологлар референт гуруҳларнинг бир неча турларини фарқлайдилар.

Норматив гуруҳлар - бу шахс учун шундай инсонлар гуруҳики, уларнинг нормаларини у маъқуллайди, уларга амал қилишга ҳамиша тайёр бўлади. Бундай гуруҳларга биринчи навбатда оилани, диний ёки миллий уюшмаларни, профессоинал гуруҳларни киритиш мумкин. Масалан, ўзбек ҳалқи учун дастурхон атрофига утирган захоти юзга фотиҳа тортиш, мезбонларнинг меҳмонларга «Хуш келибсизлар» дейишлари норма ҳисобланади ва ҳар бир оилада шундай ҳаракатларга нисбатан ижобий установка шаклланади. Бунда бола учун референт ролини ота - онаси, катталар, маҳалладаги ҳурматли инсонлар ўйнайди.

Киёслаш гуруҳлари - бу шундай гуруҳки, шахс ўша гуруҳга киришни, унинг маъқуллашига мухтож бўлмайди, лекин ўз ҳаракатларини йўлга солишда унга асосланади ва коррекция қилади. Масалан, талабалар гуруҳида шундай ёшлар бўлиши мумкинки, шахс улар билан умуман мулоқотда бўлмайди, уларнинг фикрлари ёки қарашларини ёкламайди, лекин бу гуруҳ айнан ўшаларга ўхшамаслик ва ўз устида кўпроқ ишлашга ўзини сафарбар қилиш учун керак. Ёки талаба ёшлар сессия якунларига кўра дифференциал стипендия оладилар. Ўртача ўзлаштирувчи талаба учун «ҳамма талабалар» оладиган стипендия миқдорини назарда тутиб, ўзини тинчлантиради, аълочи эса, ўзиникини нафақат оддий, ўртачалар билан балки, давлат стипендиялари оладиганлар билан ҳам солиштиради. Кўрсаткичлар канчалик юқори бўлса, шунга мос даъвогарлик даражаси ҳам юқори бўлади, шахснинг киёслаш гуруҳлари ҳам ортиқроқ бўлади.

Негатив гуруҳлар - шундайки, шахс уларнинг ҳатти - ҳаракатларидан атайлаб воз кечади, чунки улар шахсий қарашлардан мутлоқ фарқ қилади. Масалан, икки кўшни бир - бири билан муросалари келишмаса, ҳаттоки, деворларини оқлашда ҳам бири танлаган рангни иккинчиси танламайди. Бири «оқ» деса, иккинчиси - аксинча, «қора» деб тураверади.

2. Гуруҳларнинг турлари

Кундалик ҳаётда шахс мулоқотда бўладиган, вақтини биргаликда ўтказадилар кишилар гуруҳи ҳам турли хил бўлади. Масалан, агар одамлар кучада тасодикий ҳодисани томошабини бўлиб туришган бўлса, уларни психология тилида гуруҳ эмас, **агрегация(оломон)** деб аташади. ҳақиқий гуруҳ учун ўша одамларнинг барчасига алоқадор умумий фаолият ва ҳамкорлик қилиш, бир - бирларига таъсир кўрсатиш имконияти бўлиши керак. Америкалик психолог Ч. Кули ҳамкорликнинг даражаси мезонига кўра гуруҳларни бирламчи ва иккиламчи турларга бўлиб ўрганишни таклиф этган эди. *Бирламчи гуруҳда* шахслараро ўзаро таъсир «юзма - юз, бевосита» рўй беради. Масалан, оила даврасидаги, синфдаги, ҳисобчилар хонасида ўтирганлар бирламчи гуруҳга мисолдир.

Иккиламчи гуруҳларда ҳар доим ҳам одамларнинг бевосита мулоқотда бўлиш имкониятлари бўлмайди. Улар ўртасидаги муносабат ва ўзаро таъсир билвосита бўлади. Масалан, йирик бир ташкилотдаги тизимлар орқали мулоқот, касаба уюшмасига бирлашган одамлар, «Ватан» тараққиёти партияси аъзоларининг боғлиқлиги иккиламчи гуруҳга мисол. Уларда ҳам умумийлик бўлади, масалан, ўша партияни оладиган бўлсак, улар Қашқадарёда бўладими, Фарғонадами, барибир умумий ғоя атрофида бирлашишади, аъзолик бадалларини вақтида тулаб туришади, сайлов олди компанияларида бир - бирларини қўллаб - қувватлаб турадилар.

Кўпинча гуруҳларни расмий ва норасмий турларга ҳам бўлиб ўрганишади. *Расмий гуруҳдаги* муносабатлар расмий нормалар ва ҳуқуқ бурчлар тизими билан белгиланган бўлади. Масалан, гуруҳда бошлиқ билан ходимлар ўртасидаги муносабатларни таъминловчи гуруҳ расмий бўлса, *норасмий* - ички, бевосита психологик муносабатларни таъминловчи гуруҳ ҳисобланади. Масалан, дўстлар гуруҳи, ёки талабалар гуруҳидаги барча қизларнинг танаффус пайтидаги мулоқоти гуруҳи.

Турли гуруҳлар инсон ҳаётида бир неча функцияларни бажарадилар: а) ижтимоийлаштирувчи функция; б) инструментал, яъни, аниқ меҳнат функцияларни амалга оширишга имкон берувчи муҳит; в) экспрессив - одамларнинг ўзгаларнинг тан олишлари, ҳурматга сазовор бўлиш, ишонч

козонишини таъминлаш; г) қўллаб - қувватлаш, яъни, кийин пайтларда, муаммолар пайдо бўлганда одамларни бирлаштириш функцияси.

3. Гуруҳ ўлчамлари ва унинг тизими.

Гуруҳлар улардаги одамлар сонига кўра *катта ва кичик гуруҳларга* бўлинади. Психологияда кўпроқ кичик гуруҳлар ўрганилади. Уни неча киши ташкил этиши, неча киши ҳамкорликлаги фаолитяти кўпроқ самара бериши масаласи амалий аҳамиятга эгадир. Кўпчилик олимлар гуруҳнинг бошлангич нуқтаси сифатида микдор жиҳатдан икки кишини - *диадани* тан олишади. Поляк олими Ян Шепаньский бунга кушилмаса-да (унинг фикрича камида уч киши - триададан бошланади), ҳар қалай диада ўзига хос уюшма сифатида тан олинган. Масалан, янги оила кўриб, бирга яшаётган кишилар, севишганлар, икки дўст - ўзига хос кичик гуруҳ. Ҳар қандай кичик гуруҳга хос сифат шуки, унинг аъзолари бир - бирлари билан бевосита мулоқотга киришиш, «юзма - юз» бўлиш имкониятга эга бўлади. Ҳар бир киши учун шу гуруҳ жуда аҳамиятли бўлиб, унинг нормаларига ўзи хоҳлаб - хоҳламай бўйсуну бошлайди. Кичик гуруҳнинг чегараси масаласи ҳам кўп муҳокама қилинади.

Г.М. Андреева бу чегарани 12 - 15 киши деб ҳисобласа, америкалик Мороно ўз вақтида бу чегарани 30-40 гача сўрган эди. Лекин бизнингча, унинг юқори чегараси неча киши бўлишидан қатъий назар, ўзаро бевосита мулоқот имкониятини бериши ва ҳар бир аъзо бир - бирига таъсир кўрсата олиши керак.

Ҳар бир ўзига хос психологик тизимга ҳам эга. Уни ташкил этувчи элементлар нисбатан барқарор бўлиб, улар гуруҳ аъзолари хулқ - атворини мувофиқлаштириб туради. Аввало гуруҳнинг *мақсадини* ажратиш керак. Мақсад - одамларни жамоа меҳнати атрофида уюштириб, бирлаштирувчи психологик элементдир. Масалан, барча талабаларнинг мақсади - ўқиш, профессоинал малака орттириб, мутахассис бўлиб етишиш.

Гуруҳнинг *автономлиги даражаси* ҳам маълум аҳамиятга эга омил, чунки ҳар бир аъзо умумий мақсад асосида бирлашган бўлса ҳам, уларнинг ҳар бирининг ўзбурч ва вазифалари бор ва шу нуқтаи назардан ҳар одам ўзимқониятларини ўзича ишга солиб, ўзаро муносабатларга сабаб бўлади.

Гуруҳнинг психологик тизимга таъсир этувчи омилларга яна уларнинг жинсий, ёш жиҳатдан, маълумоти ва малакаси нуқтаи назаридан фарқ қилувчи ва уйғунликни ташкил этувчи омиллар ҳам қиради.

Гуруҳнинг *уюшганлиги* ҳам динамик кўрсаткичлардан бўлиб, шу нуқтаи назардан ҳар бир гуруҳ бир - биридан фарқ қилади. Масалан, одамлар ҳамкорликда бажараётган ишнинг қизиқарли ва ҳамма учун манфаатли эканлиги, гуруҳ нормаларининг аъзолар томонидан умуман олганда қабул қилиниши, кадриятлар тизимини тасаввур қилишдаги фикрлар мослиги уюшқоқликнинг мезонларидир.

Гуруҳнинг тизими яна унинг катта - кичиклигига ҳам боғлиқ. Масалан, 5-10 кишидан иборат гуруҳдаги муносабатлар яхшироқ, уйғунроқ ва фаолият самаралироқ ҳисобланади. Чунки бундай гуруҳларда норасмий мулоқот учун маъқул шароит мавжуд бўлади. Бундай гуруҳларда «гуруҳбозлик» деган иллат ҳам бўлмайди. Гуруҳнинг ҳажми ортиб борган сари уларда расмиятчилик, расмий юзаки муносабатлар кўпаяди ва бу одамлар ўртасидаги инсоний муносабатларда ўз аксини топади.

Группавий қарорлар қабул қилишда ўзаро таъсир масаласи.

Гуруҳда одамларнинг бир - бирларини ёқтиришлари ёки аксинча, инкор қилишлари кўпинча турли хил қарорлар қабул қилиш жараёнида рўй беради.

Группавий қарорлар қабул қилиш индивидуал қарорлар қабул қилиш жараёнидан тубдан фарқ қилмайди. Иккаласида ҳам аввал муаммо аниқланади, маълумотлар тўпланади, бир нечта таклифлар илгари сурилади ва нихоят, энг маъқули қабул қилинади. Лекин гуруҳда бу жараён бироз бошқачароқ кечади ва низолар кўпинча айнан шу жараён билан боғлиқ бўлади.

Америкалик психолог Т. Митчеллнинг фикрича, ўзаро таъсир группа шароитида қуйидаги омиллар воситасида рўй беради: 1) айрим аъзолар бошқаларига нисбатан кўпроқ гапиришга мойил бўладилар; 2) юқорирок мавқега эга бўлган шахслар қарорлар чиқариш жараёнида ҳам бошқаларга тазъийк ўтказишади; 3) гуруҳда кўп вақт ўзаро фикрлардаги келишмовчиликларнинг олдини олишга кетиб қолади; 4) гуруҳда айрим одамлар таъсирида асосий мақсаддан четлаш ва мақсадга номувофиқ қарорлар қабул қилиш ҳоллари кузатилади; 5) барча аъзолар ўзлари сезмаган ҳолда конформлиikka берилишлари ва гуруҳ таъсирига тушиб қоладилар. Шунинг учун ҳам баъзан мажлисни олиб боровчи раис кун тартибини эълон қилган бўлса-да, ундан чалғиб кетиши ва ўринсиз қарорлар қабул қилиши мумкин.

Лекин группавий қарорлар қабул қилиш жараёнининг энг катта ижобий томони шундаки, унда кўплаб фикрлар тўғилади ва ўртага ташланади. Бу фикрлар шундай шароит яратадики, охир - оқибат алоҳида индивидуал фикрлардан бироз бўлса-да, фарқ қиладиган оригинал янги фикр пайдо бўлади. Шунинг учун ҳам раҳбарлик санъати кўпчилик фикрига таянган ҳолда охирида энг маъқул қарорга кела олишдир. Лекин салбий томони шундаки, группавий музокара ва қарорлар қабул қилиш жараёни баъзи аъзоларда лоқайдлик («Менга нима, улар гапиришяпти-ку» каби), ташаббуссизлик («Барибир меники қабул қилинмайди, гапириб нима қилдим?» каби) иллатларини ҳам пайдо қилиши мумкин. Бу ўша муҳитда айрим одамлар фикри доимо қўллаб - қувватланган, айрим одамларга эътибор, имтиёз берилган шароитларда раҳбарнинг айби билан рўй беради.

Хоффман ўз экспериментларида группавий қарорлар қабул қилишга гуруҳнинг таркиби таъсир қилиш мумкинлигини исбот қилган. Унинг фикрича, яхши, сифатли, ижобий фикрлар ва қарорлар гуруҳ таркиби ҳар хил (гетероген таркиб) бўлган шароитларда унинг таркиби бир хил (гомоген) бўлгандан анча кўп ва сифатли бўлади. Гомоген гуруҳларда (масалан, тахминан бир хил ўзлаштирадиган талабалар гуруҳи) қарорлар қабул қилиш мобайнида конфликтларнинг кам бўлиши ва қарорлар тезда қабул қилиниши аниқланган.

Ҳар қадай қарорлар қабул қилиш жараёни психологик жиҳатдан *таваккалчиликка* асосланиши ҳам исботланган. Лекин таваккалчилик даражаси гуруҳ шароитида индивидуал ҳолатдагидан анча паст бўлар экан. Ўртача гуруҳ аъзосининг бу ўриндаги фикри : «Таваккал шу гапни айтмайчи, номаъқул бўлса, гуруҳ борку, улар маъқуллашганку?». Демак, гуруҳ шароитида қабул қилинган ҳар қандай қарор моҳиятан ижтимоий характерли бўлиб, унинг тўғри ва фойдали, натижали бўлишида раҳбарнинг роли катта бўлади.

4. Гуруҳдаги психологик муҳит ва уни ўрганиш.

Гуруҳ ва жамоалар тўғрисида гап кетганда, кўпинча унинг «маънавий муҳити», «психологик муҳити» деган иборалар ишлатилади. Чунки бу нарса ўша ердаги ишнинг яхшилиги, фаолиятнинг самараси билан боғланади. *Ижтимоий психологик муҳит деганда, биз ўша гуруҳнинг аъзолари фикрлари, ҳиссиётлари, дунёқараши, установкалар ва ўзаро муносабатларидан иборат бўлган эмоционал-*

интеллектуал ҳолатни тушунамиз. Бу ўриндаги асосий омил - бу аъзоларнинг ўзаро муносабатларидир. Маълумки, ўзаро муносабатлар иш юзасидан, фаолият мақсадлари ва мазмуни билан ҳамда бевосита бир - бирларини ёктириш - ёктирмасликка асосланган инсоний эмоционал ҳиссиётлар кўринишида бўлиши мумкин. Профессional фаолиятни бажариш жараёнида табиий биринчи типли муносабатлар устивор бўлиб, иккинчиларининг характери биринчисидан келиб чиқади. Дўстлар тўпланган даврадаги муҳит эса аксинча, бевосита симпатияларга таянади.

Ижтимоий психологияда ана шундай психологик муҳитни экспериментал тарзда ўрганишга катта эътибор берилади. Энг кенг тарқалган усуллардан бири социометрия бўлиб, унинг асосчиси америкалик олим Жон Морено ҳисобланади. Социометрия лотинча «so cietas» - жамият, ва «metreo» - ўлчайман сўзларидан олинган бўлиб, гуруҳдаги шахслараро муносабатларни улчашга қаратилган техникадир. Назарий социометрия унинг муаллифи фикрича, жамиятдаги барча низолар, муаммоларни ечишнинг усулларида бири - инсонлар ўртасидаги муносабатларни ўрганиш ва шунга кўра, жамиятда ўзгаришларни амалга ошириш керак, деган ғояга асосланади. Амалда эса ҳар бир жамоаларда махсус социометрик сўровлар ўтказилади ва унинг натижалари ташкилий жараёнларда инобатга олинади.

Лекин охириги пайтларда социометрияга назар ўзгарган, унинг юзлаб модификациялари, турлари ишлаб чиқилди. Аҳамиятлиси шуки, уни ҳақиқатдан ҳам гуруҳдаги маънавий - психологик муҳитга таъсир этувчи эмоционал муносабатларни аниқлашда мутахассис томонидан ишлатиш мумкин. Бунда ҳар бир гуруҳ аъзоси танлов шароитига солинади, яъни у у ёки бу шароитда, вазиятда ёки фаолиятни бажаришда ўзига ёққан (ёқмаган ҳам) шеригини гуруҳдошлари орасидан танлаши керак. Масалан, мактаб ўқувчиларига «Ким билан бирга дарс тайёрлашни хоҳлардинг?», «Ким билан мактаб ер участкасидаги ҳашарда ёнма - ён туриб ишлашни истардинг?», меҳнат жамоаларида эса «Бошлиқ томонидан берилган муҳим топшириқни икки киши бажариши керак бўлса, шерикликка кимни олган бўлардингиз?», талабаларда «Хорижга ўқишга юборишса, гуруҳдошларингдан кимлар сенга шерик бўлишини истайсан?» каби саволлар билан мурожаат қилинади. Сўров аноним бўлиб, ҳар бир иштирокчи 3 - 5 тагача танлаш ҳуқуқига эга бўлади. Натижалар жадвалга солиниб, қайта ишланади ва хаттоки, график тарзида чизилади. Қуйида меҳнат жамоасида қўлланилиши мумкин бўлган социометрик тестдан бири ҳавола этилган.

Тест учун қуйидаги саволларни тақлиф этиш мумкин:

1. Гуруҳингиздаги одамлар орасидан бевосита доимо у билан ишлашни хоҳлаган уч кишининг номини ёзинг:

1.

2.

3.

3. Сиз билан бирга ишлайдиган ҳамкасбларингиздан кимлар билан бирга буш вақтингизни ўтказишни хоҳлардингиз.(уч киши)

1.

2.

3.

4. Ҳамкасбларингиздан ўзишини зур маҳорат билан бажарадиган уч кишининг номини ёзинг:

1.

2.

3.

Методика гуруҳдаги одамлар бир-бирларини яхши билган тақдирдагина ўтказилади. Маълумотларни қайта ишлаш ҳар бир ходимнинг тўплаган танловларини санаш ва таҳлил қилишга асосланади. Улар асосида гуруҳдаги лидерни ва лидерлик стилини аниқлаш мумкин.

Социометрия корхона таркибида кадрлар заҳирасини шакллантириш, ҳар бир ходимнинг рейтингини аниқлаш орқали уларда лидерлик сифатларининг борлигини ўрганишга имкон беради.

5. Гуруҳда коммуникация тушунчаси ва унинг аҳамияти

Коммуникация тушунчаси. Менежмент соҳасига татбиқ этилганда коммуникация сўзи «ташкилотда ўзаро мувофиқликни ташкил этиш мақсадидаги маълумот узатиш жараёни»ни англатади.

«Информацион назария»ни ташкилот фаолияти таҳлиliga татбиқ этиш бошқарув соҳасини янада такомиллаштириш йўл-йўриқларини очиб берди.

Ташкилотда маълумот узатиш коммуникация асоси сифатида қабул қилинар экан, унинг қуйидаги икки асосий тури фаркланади: горизонтал, яъни бир мавқега эга бўлган ходимлар ўртасидаги маълумот алмашуви ва вертикал, яъни ташкилот тизимининг турли поғоналарида турувчи ходимлар ўртасида маълумот алмашуви. Ўз навбатида вертикал маълумот алмашуви ҳам икки кўринишда бўлиши мумкин: а) Юқоридан пастга, яъни юқори раҳбариятдан қуйи бўғин раҳбарлари ва ходимларга ҳамда б) ходимлардан, қуйи бўғин раҳбарларидан юқорига, маъмуриятга.

Коммуникациянинг аҳамияти. Ҳозирга келиб жамият ривожланишини ахборот алмашинувисиз тассаввур этиб бўлмай қолди. Ҳар қандай соҳадаги асосий эътибор муайян йўналиш бўйича замонавий ва энг янги маълумотга эга бўлишга қаратилмоқца. Менежмент Институтининг (Буюк Британия) тадқиқотларига кўра, замонавий бизнес учун энг қалтис хавфлар қуйидагилар экан:

- мавқе (обруни) йўқотиш (50% респондентлар);
- тижорат бозоридаги ўз позициясини йўқотиш (55%);
- ваколатни йўқотиш (59%);
- ёнғин содир бўлиши (62%);
- ахборот технологияларидан фойдаланиш имкониятини йўқотиш (82%).

Бу талқинда ахборотга эга бўлиш нафақат глобал маънода, балки ташкилот миқёсида ҳам долзарб аҳамиятга эга.

Ташкилотдаги маълумот алмашинуви шу корхонанинг ижтимоий жиҳатдан «тирик»лигини таъминловчи асосий омилдир. Ташкилот миқёсидаги коммуникациялар нафақат маълумот олиш ва узатиш белгисига кўра, балки маълумот ўтиши самарадорлигига кўра ҳам фаркланади. Фарб тадқиқотларига биноан, горизонтал йўналишдаги маълумот алмашинувида бор йўғи 10% маълумот йўқолиб, 90% маълумот тўғри тарқалар экан.

Вертикал йўналишда узатиладиган маълумотларга эса тамоман бошқа манзара хос экан. Тадқиқотчи Килленнинг натижаларига кўра, йирик компаниянинг раҳбариятидан келаётган маълумотнинг атиги 25 фоизи ишчи-ходимлар томонидан қабул қилинади ва тўғри тушунилади. Бўлим бошлиғи қабул қиладиган маълумот миқдори эса сал кўпроқ бўлиб, у 30 фоизни ташкил этади. Цех бошлиғи бу маълумотнинг 40 фоизига эга бўларкан. Лекин, пастдан юқорига узатилувчи маълумотлар бундан ҳам ажабланарли кўринишга эга. Энг юқори раҳбариятга ходимлар томонидан йўлланган маълумотнинг 10 фоизигина етиб борар экан. Шунинг учун бўлса керак, ҳозирга келиб баъзи илғор компанияларда горизонтал ва вертикал коммуникацияни ривожлантиришга астойдил киришилаяпти. Бу йўналишни такомиллаштириш мақсадида кўпгина корхоналарда интранет тармоғи ишлаб турибдики, ҳар бир ходим ташкилот миқёсида ўзи учун аҳамиятли деб топган маълумотни олиш имкониятига эга. Шундай тажрибалар ҳам борки, ҳатто халқаро филиаллардан бирида ишлаётган йирик компания ходими марказий маъмуриятга хабар йўллаши ва жавоб қулиши мумкин. Бундай тадбирлар вертикал муносабатларда иложи борица бевосита мулоқотни ташкил этиш орқали амалга оширилади.

Ташкилот миқёсида маълумот алмашинувининг сустиғи ходимлар орасида турли миш-мишлар, раҳбарият ҳақида уйдирма гаплар туғилишига олиб келади. Асосий маълумотнинг тепада қолиб кетиши ва пастки бўғинларга етиб келмаслиғи ишлаб чиқаришга бевосита алоқадор бўлган ходимлар хатти-ҳаракатида турли англашилмовчиликка сабаб бўлади. Масалан, нега шундай қарор қабул қилинди, нега бу маҳсулотни чиқараяпмиз, қайси муддат ҳақида гап бораётгани ҳақида ходимни хабардор этиш унинг ташкилот билан бир тану бир жонлигини ҳис этишга, ташкилот ҳаётига масъуллик ҳиссини уйғотади. Умумий масъулиятнинг ходимлар ўртасида бўлиниши, кўп жиҳатдан маълумот билан бўлишишга, маълумот билан ҳамма иштирокчиларни таъминлашга боғлиқ. Машҳур психолог А.Л. Свенцицкийнинг аниқлашича, ишчини смена давомида корхонадаги маълумотлар билан таъминлаб туриш натижасида меҳнат самарадорлиғи 10-30% ўсиши мумкин.

Ташкилотдаги коммуникацияни, организмни озуқа билан таъминловчи қон томирига ўхшатиш мумкин. Бошқарув қарорининг қабул қилиниши ва унинг ижроси, ташкилот ҳаётида пайдо бўладиган янги ўзгаришлар, ходимларни тақдирлашга оид маълумотлар — буларнинг ҳаммаси ташкилот аъзолари томонидан тезда огоҳ. этилиши лозим бўлган омиллардир. Ва агар керак бўлса, айрим масалалар бўйича уларнинг фикрлари эшитиб қўрилиши айти мудоа бўларди.

Ташкилот миқёсида маълумот узатиш, яъни коммуни-кацияни ташкил этиш ҳам ўзига хос хусусиятга эга. Раҳбариятдан тарқалаётган шундай маълумотлар борки, улар тўла-тўқис ҳолатда ходимгача етиб бориши мумкин, лекин фақат раҳбарият соҳасига тегишли маълумотлар ҳам бўлиб, бу ахборот узатиш услуби махсус саралаш филтрларига эга бўлиши ва керакли маъмурий қатламларгагина тақсимлашни лозим. Хусусан, мавжуд маълумогаи тўла-тўқис узатиш кўп ҳолларда ташкилотни бошқаришга салбий таъсир этиши мумкин. Ишлаб чиқариш, маҳсулотни сотиш, ходимлар бандлиғи ҳақидаги батафсил маълумотнинг ходимлар орасида тарқалиши жуда аянчли оқибатларга олиб келиши мумкин. Масалан, ходимлар штатини қисқартиришга оид режалаштирилган тадбир.

Ташкилотни информацион бошқариш махсус социал технологиялар мажмуига кириб алоҳида ёндошув ва маҳоратни талаб қилади. Бундай тадбирнинг охир мақсади ходимни кўзланган мақсад сари йўналтиришдан иборатдир.

Ташкилотнинг режалари ва истиқболдаги маҳсулотлари ҳақидаги маълумотни истеъмолчига етказиш натижасида истеъмолчида маълум эҳтиёж шаклланади, корхонага нисбатан ижобий ижтимоий фикр уйғонади ва ҳатто қўшимча ишчи кучлар «оқиб» келишига сабаб бўлади. Бир неча мамлакат менежерлари ўртасида ўтказилган сўров натижаларига кўра америкалик 73%, англиялик 63% ва япониялик 85% раҳбарлар коммуникацияни ташкилот самарадорлигининг асосий омилларидан бири деб ҳисоблашади.

Қайтар алоқа. Ташкилотнинг барча бўлим раҳбарлари ва ҳатто ходимлар ўртасидаги мавжуд алоқа корхона умумий мақсадига интилиш ҳақида маълумот бериб туради. Аввал айтилганидек, бошқарувнинг асосий мазмуни -ходимлардан умумий мақсадга эришишда фойдаланишдир. Бу жараённинг самарали ўтишини белгиловчи икки шарт мавжуд: биринчидан, умумий мақсад ҳамма ходимлар учун нафақат маълум бўлиши, балки қабул қилинган бўлиши шарт. Иккинчидан, шу мақсадга қандай эришаётганлик ҳақида доимий маълумот олиб туриш лозим. Биринчи шарт қарор қабул қилиш ва унда ташкилот аъзоларининг иштироки билан белгиланса, иккинчи шарт шу қарор қандай бажарилаётганлиги ҳақидаги қайта алоқадир.

Баъзи бир раҳбарлар қарор қабул қилишга алоҳида ходимни, жамоани таклиф этишади-ю, лекин мақсадга эришиш йўлидақандай қийинчилик юзага келгани, қандай муваффақият қўлга киритилди-ю, қаерда хатога йўл қўйилганлиги ҳақида деярли гапиришмайди. Натижада ходимларда жараён ҳақида узук-юлуқ маълумот тўплана бошлайди. Ташкилотда қарорнинг ижро этилиши ва умумий мақсадга эришиш жараёни ҳақидаги мунтазам маълумотнинг йўлга қўйилиши, самарали қайта алоқанинг ишлаётганидан далолат беради. Корхонада қайта алоқа мавжудлигидан қатор ижобий томонларга эга:

1. Ходим ўзини корхона учун керакли, деб ҳис этади ва ўзини ташкилотнинг бир бўлаги сифатида кўради.

2. Ходим умумий мақсадга эришиш йўлида яна қанча масофа қолганлиги ҳақида объектив маълумотга эга бўлади ва бу маълумот янада қўшимча кучларни сафарбар этишга сабаб бўлади.

3. Умумий мақсадга эришишни тезлаштиришнинг янада янги имкониятини излашга туртки бўлади. Новаторлик ғоялари, ихтиролар кўпаяди.

4. Гуруҳаъзолари ўртасида якциллик, ҳамфикрлик, ягона мақсад сари ўзаро жамоавий жипслашиш кучаяди ва натижада гуруҳий кайфият янада кўтарилади. Гуруҳий ўзаро назорат ва ташкилотга вафодорлик ўсади.

5. Доимий ва ўзгариб боровчи маълумотнинг мавжудлиги гуруҳ аъзоларини фикрлашга, доимо сергак бўлишга ва демак, жамоавий аклий салоҳиятнинг ошишига олиб келади.

Мана шу устунликлар эвазига ташкилотда мавжуд маълумот алмашиш жараёни, яъни коммуникацияни ривожлантириб ва такомиллаштириб бориш мақсадга мувофиқдир.

Коммуникацияни чекловчи омиллар. Хўш, ташкилотларда қониқарсиз коммуникациянинг мавжудлигига сабаб нима? Бошқарув соҳасини тадқиқ этувчи мутахассислар фикрига кўра бу қуйидагилардан иборат:

1. Коммуникациянинг наъадар аҳамиятлилигини раҳбарият билмаслиги. Кўп ҳолларда ташкилот раҳбари ўрта ва қуйи бошқарув бўғинлари баъзи бир масалалар юзасидан хабар топиши шарт эмас, деб ҳисоблайди. Ўтказилган сўров натижаларига кўра, бундай раҳбарлар ходимларни хабардор қилишни муваффақиятли фаолиятнинг омили сифатида охириги ўринга қўядилар. Ўрта ва қуйи бўғин раҳбарлари эса ташкилот ва маъмурият ҳақидаги маълумотга эга бўлишни иккинчи-учинчи ўринга қўйиб, аҳамиятли деб ҳисоблаганлар.

2. Жамоадаги носозлом психологик муҳит. Ходимлар ўртасида адоватли муносабатлар бир-биридан маълумотни яширишга, маълумотни ўзгарган ҳолда узатишга олиб келади. Ҳатто маълумот ва уни қай тарзда узатиш қасос олиш услубига айланган ҳоллар ҳам учраб туради.

3. Маълумот алмашинувида иштирок этаётган ходимларнинг шахсий сифати. Кимдир ўзининг лавозимиясида бошқа ходимлар олдида ҳисобот беришни эп кўрса, кимдир бу маълумотни қабул қилаётиб турли стереотиплар, яъни, чекланишлар таъсирида бўлади ва натижада маълумот асл ҳолатига мутлақо мос келмайдиган ҳоллар ҳам учрайди. Масалан, "Раҳбар бугун келмади" деган хабар "Раҳбаримиз касал бўлиб қолибди" деган иборага ва натижада "Раҳбарнинг касалидан хабар олишимиз керак" деган ўзгаришгача етиб бориши мумкин.

4. Узатилаётган маълумотнинг чалалиги. Кўп ҳолларда маълумот узатувчи хабарнинг айрим қисмини ҳаммага тушунарли деб ўйлаб, атайлабдан қискартирилган ҳолда узатади. Натижада узатувчи савиясига эга бўлмаган қабул қилувчи, уни чала қабул қилиши ва етмайдиган қисмига ўз талқинини қўшиб қўйиши мумкин. Оқибатда охириги натижа, ва ҳатто қарор ижроси аслига мос келмайди. Ҳатто маълумотнинг бир қисмини яшириб, ходимни ўзига тобеъ равишда ушлаб турувчи кимсалар ҳам учраб туради.

5. Маълумотнинг ноаниқлиги. Тарқоқ, мантикий боғлиқлиги йўқ ва узундан-узун маълумотни нафақат узатиш, балки қабул қилиш ҳам қийин

6. Хотиранжсг заифлиги. Аниқданишича, итоатдаги ходим берилган маълумотнинг 50% ни, раҳбар эса 60% ни хотирасида саклар экан. Шунинг учун маълумот қабул қилишда аниқлаштириш, такрорлаш ва ёзиб олиш зарурати туғилади.

7. Қайта алоқанинг йўқлиги. Қайта алоқа маълумот узатишда иштирок этаётган икки ходим ўзаро муносабатида ва бутун ташкилот миқёсида тушунилиши мумкин. Икки ходим мисолида гапирилганда, маълумот узатувчи доимо маълумот қандай қабул қилинганлиги ҳақида тасаввурга эга бўлиши лозим ва бу қайта алоқанинг бир шаклидир. Бажарилаётган вазифа қандай оралиқ натижага олиб келганлиги, уни амалга оширишда қандай қийинчиликлар пайдо бўлаётгани ҳақида ўз вақтида берилган хабар ижрони тўғрилаб туришга, унга талукли ўзгартириш киритишга ёрдам беради.

Маъмурият ўз мавқеидан келиб чиққан ҳолда бутун ташкилот ва унинг бўлимлари ҳақида доимий қайта алоқага эга бўлиб туриши лозим. Ўз вақтида олинган натижа ташкилот қай йўналишда бораётганлиги, унинг фаолиятига қандай ўзгаришлар киритиш зарурлиги ҳақида керакли хулоса чиқаришга ёрдам беради.

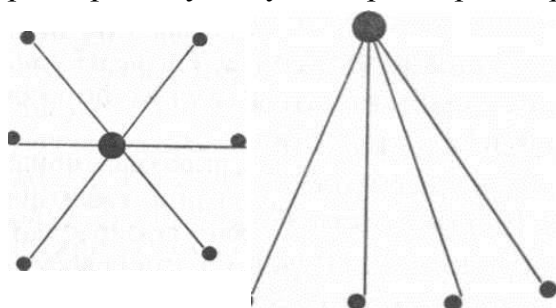
Юқорида айтиб ўтилган фикрлар ташкилотда коммуникацияни чекловчи омиллардан бўлиб, раҳбар иложи борица маълумот алмашуви жараёнини жадаллаштирувчи услублардан фойдаланиши лозим. Бундай услублардан бири,

рахбарият ва ходимлар муносабатини иложи борича горизонтал йўналишга яқинлаштиришдир.

Ташкилотнинг норасмий муносабатини ривожлантириш ва "рахбар-ходим" тизимига тенглик аломатини киритиш маълумот ҳажми ва алмашиш тезлигига ижобий таъсир этади. Шу муносабат билан раҳбарнинг ходимлар билан бевосита муносабатини амалга оширишда фаоллик таклиф этилади. Масалан, ўз хонасига чақиргандан кўра, айрим пайтларда раҳбар ўзи ходимнинг олдида бориши, нафақат шу ходим билан, балки унинг атрофидагилар билан бўладиган муносабат доирасини янада кенгайтиради, маълумот алмашиш имкониятини оширади.

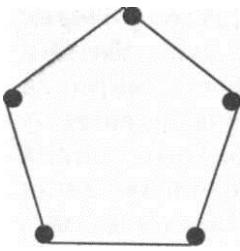
Кўп ташкилотлар раҳбарияти, ходимлар ўртасида мулоқотни кўпайтириш ва маълумот алмашувини таъминлаш мақсадида алоҳида тадбирлар уюштириб туришади. Баъзи бир йирик компаниялар амалиётида ҳатто *фазовий тузилмалар шакллантириш* орқали ходимлар муносабатини «зичлаштириш»га эришдилар. "Форинг гласс" фирмаси қаватлар ўртасида лифт ўрнига эскалатор ўрнатишди ва бу орқали ходимларнинг ўзаро муносабатини янада ривожлантиришга эришишди. Умумий овқатланиш хонасини катталаштириш ва ҳатто ходимларни умумий иш хоналарига кўчириш орқали ўзаро алоқалар зичлиги таъминланади. Тадқиқотларда аниқланишича, агар ишлаётган ходимлар орасидаги масофа 10 метр бўлса, уларнинг ҳафта мобайнида ўзаро мулоқотда бўлиши эҳтимоли 8-9 % га тенг, агар бу масофа 5 метрга қисқарса, эҳтимоллик 25% ни ташкил этади. Контактлар сонининг кўпайиши маълумот алмашуви ҳажмини ошишига ва натижада ходимнинг ташкилот билан яқинлигини янада кучаш иришга олиб келади.

Энг содда кўринишдаги коммуникацион тармоқ икки хил шаклга эга: марказлашган ва марказлашмаган тармоқлар. Қуйидаги расмда марказлашган коммуникацион тармоқ келтирилган бўлиб, унда маълумот манбаи доимо раҳбардан қуйи бўғинларга қараб боради.



Кўриниб турганидек, ҳар қандай маълумот узатиш марказида раҳбар ёки ахборот узатиш учун масъул ходим турибди ва ҳар бир ходимга маълумотнинг қай ҳажмда етиб келиши ягона шахсга боғлиқ. Тизимдаги марказий қисмнинг вақтинчалик бўлса ҳам йўқолиши қандай оқибатларга олиб келишини тасаввур қилиш қийин эмас.

Қуйидаги расмда эса марказлашмаган коммуникацион тармоқлар намунаси келтирилган:



Марказлашмаган тармоқца муносабат тизими жамоанинг ҳамма аъзолари орасида тенг тарқалган. Бундай шароитда узатилаётган маълумот гуруҳнинг ҳамма аъзоларига тенг ва ўзгармаган ҳолда етиб боради.

Аниқланишича, марказлашган тармоқларда яккахокимлик ҳолати кўп учрайди, бундай муносабатлар ўрнатилган жамоада нисбатан содда ечим талаб этувчи масалалар тез ва самарали ҳал қилинар экан. Лекин, муаммо қийин ечим талаб қилса, бу хил муносабатлар ўйланган натижага тез олиб келмайди ва гуруҳ аъзоларида бажарилган вазифадан қониқиш кам бўлади. Марказлашган тармоқца марказга яқин ходимнинг меҳнатдан қониқиш даражаси, чеккадаги ходимга нисбатан юқори эканлиги аниқланган.

Мураккаб ечим талаб этувчи вазифалар эса, марказлаш-маган коммуникация шаклидаги жамоаларда тез ва унумли ҳал қилиниши исботланган.

Коммуникация роллари. Жамоада коммуникацияларга оид яна бир ёндошувда асосий эътибор, маълумот узатиш жараёнида бажариладиган ролга қаратилган бўлиб, бунга биноан ташкилотдаги маълумот узатиш а) "қоровул", б) "ғоявий етакчи", в) "алоқачи" ва г) "чегарачи" каби касблар билан қиёсланади.

Ушбу ролларнинг ҳар бири, у ёки бу ташкилотга хос коммуникацияни ифодалайди. Масалан, **"қоровул"** шаклидаги тармоқли ташкилотда маълумотнинг ҳаракати бир ходим томонидан узатилади, ва ҳатто, бошқариб турилади. Бундай ролни одатда котиба, телефон станцияси оператори, диспетчерлар бажаради.

"Ғоявий етакчи" ролини ижро этувчи шахс ўз фикр ва эътиқоди билан жамоанинг бошқа аъзоларига таъсирини ўтказади. Кўпинча бу хил таъсир норасмий бўлиб, расмий ташкилот томонидан қўллаб-қувватланмайди. Гуруҳ ҳам ўз навбатида, ушбу шахс фикрига қулоқ тутишни маъқул кўради ва у ўз қарашини бу норасмий лидерга мувофиқлаштириб боради. «

"Алоқачи" шаклидаги тармоқда бирор-бир шахс икки гуруҳ ўртасида воситачилик ролини бажаради. Ҳақиқий алоқачи ролини бажарётган шахс ҳеч қайси гуруҳга ўзини киритмайди ҳамда бу ролни амалга ошириш расмий ва норасмий муносабатлар тизимида кузатилади.

"Чегарачи" шаклидаги тармоқца алоқа тизимидаги ҳар бир ходим барча маълумотларга максимал даражада алоқадор бўлади, марказ ва чекка қисмлар ўртасида жуда кучли маълумот алмашуви йўлга қўйилади.

Демак, раҳбар, юзага келаётган вазиятга қараб, у ёки бу маълумот алмашуви тармоғини ривожлантириши ва иложи борида "чегарачи" шаклидан фойдаланишга интилиши лозим. Аммо, у ёки бу тармоқ шаклини қўллаш ходимлар савиясига, гуруҳнинг ечиши лозим бўлган вазифага ва албатта, мавжуд вазиятга қараб танлангани маъқул.

6. Самарали таъсир психологияси

Инсоний муомала ва мулоқотнинг психологик воситалари. Одамлар бир - бирлари билан муомалага киришар экан, уларнинг асосий кўзлаган мақсадларидан

бири - ўзаро бир - бирларига таъсир кўрсатиш, яъни фикр - ғояларига кўндириш, ҳаракатга чорлаш, установкаларни ўзгартириш ва яхши таассурот қолдиришдир. *Психологик таъсир* - бу турли воситалар ёрдамида инсонларнинг фикрлари, ҳиссиётлари ва ҳатти - ҳаракатларига таъсир кўрсата олишдир.

Ижтимоий психологияда психологик таъсирнинг асосан уч воситаси фарқланади.

1. ***Вербал таъсир*** - бу сўз ва нутқимиз орқали кўрсатадиган таъсиримиздир. Бундаги асосий воситалар сўзлардир. Маълумки, нутқ - бу сўзлашув, ўзаро муомала жараёни бўлиб, унинг воситаси - сўзлар ҳисобланади. Монологик нутқда ҳам, диалогик нутқда ҳам одам ўзидаги барча сўзлар заҳирасидан фойдаланиб, энг таъсирчан сўзларни топиб, шеригига таъсир кўрсатишни ҳоҳлайди.

2. ***Паралингвистик таъсир*** - бу нутқнинг атрофидаги нутқни безовчи, уни кучайтирувчи ёки сусайтирувчи омиллар. Бунга нутқнинг баланд ёки паст товушда ифодаланаётганлиги, артикуляция, товушлар, тўхташлар, дудукланиш, йўтал, тил билан амалга ошириладиган ҳаракатлар, нидолар киради. Шунга қараб, масалан, дўстимиз бизга бирор нарсани ваъда бераётган бўлса, биз унинг қай даражада самимийлигини билиб оламиз. Куйиб - пишиб, очиқ юз ва дадил овоз билан “Албатта бажараман!”, деса ишонамиз, албатта.

3. ***Новербал таъсирнинг*** маъноси “нутқсиз”дир. Бунга суҳбатдошларнинг фазода бир - бирларига нисбатан тутган ўринлари, ҳолатлари (яқин, узоқ, интим), қилиқлари, мимика, пантомимика, қарашлар, бир - бирини бевосита хис қилишлар, ташқи қиёфа, ундан чиқаётган турли сигналлар (шовқин, қидлар) киради. Уларнинг барчаси мулоқот жараёнида янада кучайтириб, суҳбатдошларнинг бир - бирларини яхшироқ билиб олишларига ёрдам беради. Масалан, агар учрашувнинг дастлабки дақиқаларида ўртоғингиз сизга қарамай, атрофга аланглаб, “Кўрганимдан бирам хурсандман”, деса, ишонасизми?

Мулоқот жараёнидаги характерли нарсалар шундаки, суҳбатдошлар бир - бирларига таъсир кўрсатмоқчи бўлишганда, даставвал нима дейиш, қандай сўзлар воситасида таъсир этишни ўйлар экан. Аслида эса, ўша сўзлар ва улар атрофидаги ҳаракатлар муҳим роль ўйнаётган. Масалан, машҳур америкалик олим Меграбян формуласига кўра, биринчи марта кўришиб турган суҳбатдошлардаги таассуротларнинг ижобий бўлишига гапирган гаплари 7%, паралингвистик омиллар 38%, ва новербал ҳаракатлар 58% гача таъсир қиларкан. Кейинчалик бу муносабат ўзгариши мумкин албатта, лекин халқ ичида юрган бир мақол тўғри : “Уст - бошга қараб кутиб олишади, ақлга қараб кузатишади”.

Мулоқотнинг қандай кечиши ва кимнинг кўпроқ таъсирга эга бўлиши шерикларнинг ролларига ҳам боғлиқ. *Таъсирнинг ташаббускори* - бу шундай шерикки, унда атайлаб таъсир кўрсатиш мақсади бўлади ва у бу мақсадни амалга ошириш учун барча юқорида таъкидланган воситалардан фойдалади. Агар бошлиқ иши тушиб, бирор ходимни хонасига таклиф этса, у ўрнидан туриб кутиб олади, илтифот кўрсатади, хол - аҳволни ҳам куюкроқ сўрайди ва сўнгра гапнинг асосий қисмига ўтади.

Таъсирнинг адресати - таъсир йўналтирилган шахс. Лекин ташаббускорнинг суҳбатга тайёргарлиги яхши бўлмаса, ёки адресат тажрибалироқ шерик бўлса, у ташаббусни ўз қўлига олиши ва таъсир кучини қайта эгасига қайтариши мумкин бўлади.

Охирги йилларда “профессионализм” тушунчаси тез - тез ишалтиладиган бўлиб қолди. Чунки жамиятда туб ислохотларни амалга ошириш, меҳнат

унумдорлигини “инсон омили”ни такомиллаштириш ҳисобига ошириш давр талаби бўлиб қолди. Айниқса, одамларни бошқариш соҳасидаги профессионализмга катта эътибор қаратилмоқда. Жуда кўпчилик мутахассислар барча бажарадиган функциялари орасида одамлар билан тил топишиш, уларга таъсир кўрсатиш, улар фаолиятини тўғри ташкил қилиш ва бошқариш энг мураккабларидан эканлигини эътироф этмоқдалар. Одамлар билан нормал муносабатларни ўрната олмаслик, айниқса, бизнес соҳасида амалий шерикларнинг ҳолатлари, кутишларини аниқлай олмаслик, ўз нуқтаи назарига ўзгаларни профессионал тарзда кўндира олмаслик, “биров”ни, унинг ички кечинмалари ва ўзига бўлган муносабатини аниқ тасаввур қила олмаслик амалий психологияда *коммуникатив уқувсизлик*, ёки *дискоммуникация* ҳолатини келтириб чиқаради. Бунда одамлар оддий тил билан айтганда, бир - бирларини тушунолмай қоладилар, шунинг оқибатида пишиб турган лойиҳа ёки яхши режа амалга ошмаслиги, бир неча ойларга чўзилиб кетиши мумкин.

Шунинг учун ҳам ҳозирги замон ижтимоий психологиясининг тадбикий йўналишида, бошқарув психологиясида катта ёшли одамларни коммуникатив билимдонликка ўргатиш, уларда зарур коммуникатив малакаларни ҳосил қилишга катта аҳамият берилмоқда. Қар бир корхона, хусусий фирма ёки давлат муассасасини бошқарувчи менежер, раҳбар тайёрлаш муаммоси ана шу раҳбарларни, бошқарувчиларни психологик жиҳатдан одамлар билан ишлашга ўргатиш муаммосини четлаб ўтолмайди. Умуман, ҳозирги даврда ҳар қандай мутахассис - врач, муҳандис, ўқитувчи, иқтисодчи, агроном, курувчи, журналист, маданиятшунос ёки бошқалар ҳам коммуникатив малакаларга эга бўлмагунча, бозор муносабатлари шароитида тезда жамоага киришиб, кўпчилик билан тил топишиб, ўз профессоинал маҳоратини кўрсата олмайди. Қар бир зиёли инсон бошқалар билан ҳамкорлик қилиш маҳорати ва санъатига эга бўлиши керак.

Бу вазифа одамларни муомала ва мулоқот этикасига ўргатишни ҳар қачонгидан ҳам долзарб қилиб қўймоқда. Тўғри, мулоқотга киришиш - ижтимоийлашув жараёнида барча сифатлардан олдинроқ шаклланадиган қобилиятлардан, у табиий ва ҳаётий нарса. Бола тили жуда яхши чиқиб улгурмай, атрофидагилар билан актив мулоқотга кириша бошлайди. Лекин масаланинг парадоксал томони ҳам шундаки, йиллар ўтган сари онгли, ақлли одам ҳар бир гапини ўйлаб гапирадиган, ҳар бир қадамини ўйлаб босадиган бўлиб қолади, бу унинг жамиятдаги мавқесини белгиловчи воситадир. Бу мулоқотга киришишга руқан тайёрланишнинг аҳамиятини ҳам одам англашини тақозо этади. Шундай қилиб, ана шу энг табиий ва бир қарашда оддий инсон фаолияти шу қадар мураккаб ва серқирраки, унинг механизмларини ўрганиш, гуруҳларда тўғри муносабатларни ташкил этиш ва одамларни самарали мулоқотга ўргатиш муаммоси бугунги ижтимоий психологиянинг муҳим масалаларидандир.

Маълумки, гаплашаётган одамлар бири гапиради, иккинчиси тинглайди, эшитади. Мулоқотнинг самарадорлиги ана шу икки қирранинг қанчалик ўзаро мослиги, бир - бирини тўлдиришига боғлиқ экан. Нотўғри тасаввурлардан бири шуки, одамни муомала ёки мулоқотга ўргатганда, уни фақат гапиришга, мантиқан асосланган сўзлардан фойдаланиб, таъсирчан гапиришга ўргатишади. Унинг иккинчи томони - тинглаш қобилиятига деярли эътибор берилмайди. Машҳур америкалик нотик, психолог Дейл Карнеги “Яхши суҳбатдош - яхши гапиришни биладиган эмас, балки яхши тинглашни биладиган суҳбатдошдир” деганда айнан шу қобилиятларнинг инсонларда ривожланган бўлишини назарда тутган эди.

Мутахассисларнинг аниқлашларича, ишлаётган одамлар вақтининг 45%и тинглаш жараёнига кетар экан, одамлар билан доимий мулоқотда бўладиганлар 35 - 40 % ойлик маошларини одамларни “тинглаганлари” учун оларканлар. Бундан шундай хулоса келиб чиқадики, коммуникациянинг энг қийин соҳаларидан ҳисобланган тинглаш қобилияти одамга кўпроқ фойда келтираркан.

Шунинг учун бўлса керак, немис файласуфи А. Шопенгауэр “Одамларни ўзингиз тўғринида яхши фикрга эга бўлишларини хоҳласангиз, уларни тингланг” деб ёзган экан. Дарҳақиқат, агар сиз куюниб гапирсангизу, суҳбатдошингиз сизни тингламаса, бошқа нарса билан овора бўлаверса, ундан ранжийсиз, нафақат ранжийсиз, балки у билан алоқани ҳам узасиз. Ўқитувчи гапираётган пайтда уни тингламаслик одобсизликнинг энг кенг тарқалган кўриниши деб баҳоланишини биласизми?

Нима учун биз кўпинча яхши гапирувчи, сўзловчи бўла оламиз-у, яхши тингловчи бўла олмаймиз? Психологларнинг фикрича, асосий халақит берувчи нарса - бу бизнинг ўз фикр - ўйларимиз ва хоҳишларимиз оғушида бўлиб қолишимиздир. Шунинг учун ҳам баъзан расман шеригимизни тинглаётгандай бўламиз, лекин аслида ҳаёлимиз бошқа ерда бўлади. Тинглашнинг ҳам худди гапиришга ўхшаш техникаси, усуллари мавжуд. Уларнинг тури ҳам кўп, лекин асосан биз кундалик ҳаётда унинг икки усулини қўллаймиз: *сўзма - сўз қайтариши* ва *бошқача талқин этиши*. Биринчиси, суҳбатдош сўзларининг бир қисмини ёки яхлитича қайтариш орқали, шерикни қўллаб - қувватлашни билдиради. Иккинчи усул эса - шеригимиз сўзларини тинглаб, ундаги асосий ғояни мухтасар, ўзимизнинг талқинимизда ифода этиш. Иккала усул ҳам шерик учун муҳим, чунки у сизнинг тинглаётганингизни, хаттоки, ундаги ғояларга қарши эмаслигингизни билдиради. Бундай ташқари, биз яхши тинглаётган бўлиб, “Йўғ-э?”, “Наҳотки?”, “Қара-я?”, “Яша!” лўкмалари билан ҳам суҳбатдошимизни гапиришга, янаям ўз фикрларини ойдинлаштиришга чақириб турамиз.

Демак, аслида биздаги гапираётган шахс етакчи, у сўхбатнинг мутлоқ ҳокими, деган тасаввур унчалик тўғри эмас. Яхши тинглашда ҳам шундай куч борки, у сўхбатдошни Сизга жуда яқинлаштиради, ишончни туғдиради. Чунки мулоқот жараёнидаги энг қимматли нарса - бу ахборотнинг ўзи. Тинглаётган одам маънили, яхши диалогдан фақат яхши, фойдали маълумот олади. Гапирган эса аксинча, ўзидаги борини бериб, гапирмайдиган сўхбатдошдан “тескари алоқани” олиб улгурмай, ҳеч нарсасиз қолиши ҳам мумкин. Шунинг учун мулоқотга ўргатишнинг муҳим йўналишларидан бири - одамларни фаол тинглашга, бунда барча паралингвистик ва новербал омиллардан ўринли фойдаланишга ўргатишдир.

Профессинал тинглаш техникасига қуйидагилар киради:

■ *актив ҳолат*. Бу - агар кресло ёки диван каби мебель бўлса, унга бемалол ястаниб ёки ётиб олмаслик, суҳбатдошнинг юзидан ташқари жойларига қарамаслик, мимика, бош чайқаш каби ҳаракатлар билан унинг ҳар бир сўзига қизиқаётганингизни билдиришни назарда тутати;

■ *суҳбатдошга самимий қизиқиш билдириш*. Бу нафақат суҳбатдошни ўзига жалб қилиб, балки кейин навбат келганда ўзининг ҳар бир сўзига уни ҳам кўндиришнинг самарали йўлидир.

■ *ўйчан жимлик*. Бу суҳбатдош гапираётган пайтда юзда масъулият билан тинглаётгандай тасаввур колдириш орқали ўзингизнинг суҳбатдан манфаатдорлигингизни билдириш йўли.

Агар биз суҳбатдошимизни яхши, диққат билан тингласак, бу билан биз унда

Ўз - ўзига хурматни ҳам тарбиялаймиз. Демак, тинглаш жараёни кўпчилик тасаввур қилгани каби унчалик пассив жараён эмас экан. Унинг мулоқотнинг самарали бўлишидаги аҳамияти ниҳоятда катта. Чунки тинглаш қобилияти гапирувчини илҳомлантиради, уни руҳлантиради, янги фикрлар, ғояларнинг шаклланишига шароит яратади. Шунинг учун маърузачи профессорнинг ҳар бир чиқиши ва маърузаси агар талабалар томонидан диққат билан тингланса, бу педагогик мулоқотдан иккала томон ҳам тенг ютади.

Агар мулоқот жараёнида иштирок этувчи икки жараён - гапириш ва тинглашнинг фаол ўзаро таъсир учун тенг аҳамиятини назарда тутсак, бу жараён қатнашчиларининг психологик саводхонлиги ва мулоқот техникасини эгаллашининг аҳамиятини англаш қийин бўлмайди. Шунинг учун ҳам ижтимоий психологияда одамларни самарали мулоқотга атайлаб ўргатишга жуда катта эътибор берилади. Бу борадаги фаннинг ўз услуби бўлиб, унинг номи **ижтимоий психологик тренинг** (ИПТ) деб аталади. ИПТ - мулоқот жараёнига одамларни психологик жиҳатдан ҳозирлаш, уларда зарур коммуникатив малакаларни махсус дастурлар доирасида қисқа фурсатда шакллантиришдир. Энг муҳими ИПТ мобайнида одамларнинг мулоқот борасидаги билимдонлиги ортади.

Амалий мулоқот тренинги - ИПТнинг бир кўриниши бўлиб, у ёки бу профессионал фаолиятни амалга ошириш жараёнида зарур бўладиган коммуникатив малака, кўникма ва билимларни ҳосил қилишга қаратилган тадбирдир. Гуруҳ ва жамоаларда мулоқот тренинги воситасида музокаралар олиб бориш, иш юзасидан ҳамкорлик қилиш йўл - йўриқларини биргаликда топиш, катта аудитория олдида сўзлашга ўргатиш, мажлислар ўтказиш, жанжалли, конфликтли ҳолатларда ўзини тўғри тутиш малакалари ҳосил қилинади. Бундаги асосий нарса - тренинг қатнашчилари онгига бировларни тушуниш, ўзини ўзга ўрнига қўя олиш, бошқалар манфаатлари билан ўзиникини уйғунлаштириш олиш ғоясини сингдиришдир. Тренинглар мобайнида *гуруҳий мунозаралар, ролли ўйинларнинг* энг оптимал вариантлари синаб, машқ қилинади.

7. Жамоларда психологик ўзаро мослик.

Гуруҳ ҳаёти ва ундаги аъзоларнинг ўзларини яхши ҳис қилишлари кўп жиҳатдан уларнинг ҳамкорликда ишлай олишлари ва бир - бирларига ижобий муносабатда бўла олишларига боғлиқ. Бу ҳодисани тушунтириш учун психологияда психологик мослик тушунчаси мавжуд. **Психологик мослик деганда**, гуруҳ аъзолари сифатлари ва қарашларининг айнанлиги эмас, балки улар айрим сифатларининг мос келиши, қолганларининг керак бўлса, тафовут қилиши назарда тутилади. Мосликнинг мезони сифатида Н. Обозов куйидагиларни ажратади: а) фаолият натижалари; б) аъзоларнинг сарфлаган куч - энергиялари; в) фаолиятдан қониқиш.

Икки хил ўзаро мослик фарқланади: психофизиологик ва ижтимоий психологик. Биринчи ҳолатда фаолият жараёнида одамларнинг бир хил ва мос тарзда ҳаракат қила олишлари, реакциялар мослиги, иш ритми ва темпидаги уйғунликлар назарда тутилса, иккинчисида ижтимоий ҳуққдаги мослик - установакалар бирлиги, эҳтиёж ва қизиқишлар, қарашлардаги монандлик, йўналишлар бирлиги назарда тутилади. Биринчи хил мослик кўпроқ конвейер усулида ишланадиган саноат корхоналари ходимларида самарали бўлса, бу олийгоҳ ўқитувчилари, ижодий касб эгаларида иложи йўқ ва бўлиши мумкин эмас, уларда кўпроқ ижтимоий психологик мосликнинг аҳамияти каттадир.

Ўтказилган тадқиқотлар психологик мосликнинг кўплаб қирралари бўлиши

мумкинлигини исбот қилди. Асосан шуни унутмаслик керакки, қайси фаолият ва унинг мақсади одамларни бирлаштирган бўлса, ўша мақсадни идрок қилиш ва биргаликда англаш истагида уйғунликнинг бўлиши катта тарбиявий аҳамиятга эга бўлади.

Назорат саволлари:

1. Гуруҳ ва жамоаларнинг психологик хусусиятлари.
2. Гуруҳларда хулқ нормалри ва қадриятларнинг шаклланиши.
3. Гуруҳлардаги динамик жараёнлар.
4. Ижтимоий психологик ўзаро мослик ва унинг мезонлари.
5. Мулоқот қандай амалга оширилади ?
6. Мулоқотга эҳтиёж қандай сабабларга асосан юзага келади ?
7. Мулоқот қандай вазифаларни бажаради ?
8. Психологик таъсир воситалари қандай ?
9. Профессional тинглаш техникасига нималар киради ?
11. Гуруҳий мунозаралар қандай ўтказилади

Мавзуга оид тест саволлари:

1. Катталар жамоасини шакллантиришнинг қийинчилиги нимада?

- А) Жамоанинг йўл-йўриқлар ва андозалари уларнинг имкониятларига мос келавермаслиги
- Б) Жамоанинг қадриятлари ва нормалари уларнинг имкониятларига мос келиши
- *В) Жамоанинг қадриятлари, нормалари, жамоанинг йўл-йўриқлари ва андозалари уларнинг имкониятларига мос келавермаслиги
- Д) Тўғри жавоб йўқ

2. Болалар жамоасида руҳий муҳитнинг яхши бўлиши кўп жиҳатдан нима билан белгиланади?

- А) Педагогнинг хулқ-атвори борасида тутган йўли билан белгиланади.
- Б) Педагог жамоа тепасида турган кишининг хулқ-атвор борасида тутган йўли билан белгиланади.
- *В) Педагог ва педагог жамоа тепасида турган кишининг хулқ-атвор борасида тутган йўли билан белгиланади.
- Д) Болалар ўзини таълимда намоён этиши

3. Педагогик жамоада руҳий муҳитни яхши бўлишини нима белгилайди?

- А) Раҳбариятнинг обрўга эгаллиги.
- В) Жамоа барча аъзоларининг характерининг хар хиллиги.
- *С) Педагогларнинг рефлексив фазилатлари.
- Д) Педагогларни ўз-ўзи баҳолашининг юқорилиги

4. Ижтимоий психологик муҳит деганда нимани тушунаси?

- А) гуруҳнинг аъзолари, ҳиссиётлари, дунёқараши, установкалар ва ўзаро муносабатларидан иборат бўлмаган эмоционал-интеллетуал ҳолат тушунилади.
- *В) гуруҳнинг аъзолари фикрлари, ҳиссиётлари, дунёқараши, установкалар ва ўзаро муносабатларидан иборат бўлган эмоционал-интеллектуал ҳолат тушунилади.
- С) гуруҳнинг фикрлари, ҳиссиётлари, дунёқараши, установкалар ва ўзаро муносабатларидан иборат бўлган стресс ҳолат тушунилади.
- Д) Тўғри жавоб йўқ

МАКТАБГАЧА МУАССАСАЛАР ХОДИМЛАРИНИ ҚАЙТА ТАЙЁРЛАШ ВА
МАЛАКАСИНИ ОШИРИШ РЕСПУБЛИКА ЎҚУВ-МЕТОДИКА МАРКАЗИ

“ПСИХОЛОГИЯНИНГ ДОЛЗАРБ МАСАЛАЛАРИ”

**3-МАВЗУ: “Раҳбар шахси хусусиятлари ва ўз-ўзини
бошқаришнинг психологик жиҳатлари ”**

Тоифаси: МТ130 - Мактабгача таълим муассасалари мудирлари
МТ131 - Мактабгача таълим муассасаси методистлар
МТ132 - Мактабгача таълим муассасалари раҳбар кадрлари заҳираси

Таълим тури-малака ошириш

Ўқиш муддати-1 ой

Таълим шакли-кундузги

Тайёрлади: психол.ф.ном. Авлаев Ориф Умирович

Тошкент – 2014

3-мавзу мавзусининг технологик харитаси ва маъруза матни

Фан: Психологиянинг долзарб масалалари Аудитория: Мактабгача таълим муассасалари мудирлари ва методистлари Мавзу: Раҳбар шахси хусусиятлари ва ўз-ўзини бошқаришнинг психологик жиҳатлари Калит сўзлар: Раҳбар шахси, раҳбар шахсининг психологик хусусиятлари, ижтимоий-психологик муҳит, шахсий хислатлар, ходимларнинг ўзаро муносабатлари Соатлар сони: 2 соат маъруза Маъруза матнини ишлаб чиқувчи: психол.ф.н- О.У.АВЛАЕВ Маъруза матнини ишланган санаси: 28.08.2014 й Иш жойи: Мактабгача муассасалар ходимларини қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш республика ўқув-методика маркази	
Мавзунинг қисқача таърифи (Давлат талабларига мувофиқ) Раҳбар шахсига қўйиладиган психологик талаблар. Раҳбар шахси, унинг муваффақиятли бошқарув фаолияти учун хос ва зурур хислатлари. Биографик тавсифи, қобилият ҳақида тушунча ва шахс хислатлари. Раҳбарлик қобилиятларини ривожлантириш омиллари. Бошқарув жараёнида ҳисобга олиниши лозим бўлган асосий психологик омиллар. Ўз-ўзини бошқаришнинг психологик жиҳатлари. Педагогик жамоадаги таъсир ва ҳукмронлик. Муваффақиятли раҳбарликка оид шахс хислатлари. Раҳбарга хос фазилатлар. Раҳбар хулқи. Самарали раҳбар қиёфаси. Раҳбар шахсининг ижтимоий-психологик структураси. Самарали бошқарувга тўсқинлик қилувчи шахс хислатлари.	
Ўқув жараёнини амалга ошириш технологияси Метод: Оғзаки баён қилиш, кичик маъруза, «Ақлий ҳужум» методи, суҳбат-маъруза, давра суҳбати, ўзаро тажриба алмашиш Воситалар (техник ва дидактик): тарқатма материаллар, анкета, тест саволлари, маъруза асосида тайёрланган презентация слайдлари, скоч, маркер, флипчарт, проектор. Назорат: Оғзаки назорат, ўз-ўзини назорат қилиш, савол-жавоб, тақдимот. Баҳолаш: Рағбатлантириш Форма: савол-жавоб, индивидуал ва жамоавий ишлаш, кичик гуруҳларда ишлаш	
Дарс /кичик маъруза/нинг мақсад ва вазифалари:	
Мақсадлар: Таълимий: Раҳбар шахси, унинг муваффақиятли бошқарув фаолияти учун хос ва зурур хислатлари ҳамда ўз-ўзини бошқариш йўллари. Тарбиявий: Раҳбар учун инсон хулқини	Вазифалар: Таълимий савол: Раҳбар шахси учун хос ва зарур хислатлари қайсилар? Тарбиявий савол: Самарали бошқарувнинг индивидуал омиллари қандай?

тушуниш ва уни бошқаришда шахс табиати ҳақида маълум бир маълумотларга эга бўлиш . Ривожлантирувчи: Муваффақиятли раҳбарликка оид шахс хислатлари, унга хос фазилатлар ва раҳбар хулқини шакллантириш.		Ривожлантирувчи савол: Раҳбар шахсининг ижтимоий-психологик жиҳатларини қандай намоён этиш мумкин?	
Кутилаётган натижалар:			
Дарс/маъруза/ якунида тингловчи билади (Билим): Шахсининг ўз-ўзини англаши, ўз эътиқоди ва қадриятларини ҳаёти давомида аниқ ифодалаш чоралари, раҳбар шахсига хос ва зарур бўлган хислатлар, самарали бошқарувга тўсқинлик қилувчи психологик омиллар ҳақида билимга эга бўладилар.		Қайси саволлар берилади: 1.Раҳбар шахсининг ёш ва жинс хусусиятлари ва фарқли жиҳатлари қандай? 2.Раҳбар шахси қандай хислатларга эга бўлиши зарур деб ҳисоблайсиз?	
Дарс/маъруза/ якунида тингловчи тушунади (Кўникма): Бошқарувда юзага келадиган муаммо ва вазиятларда ўз-ўзини бошқариш, ўзгаларга таъсир этиш кўлами кучаяди.		Қайси саволлар берилади: 1.Сиз фаолиятингизда қандай муаммоларга дуч келдингиз ва уни ҳал этдингиз? 2.Фаолиятингиз даврида қандай ахлоқий ўзгаришларни сездингиз?	
Дарс/маъруза/ якунида тингловчи бажара олади (Малака): Раҳбарнинг шахси, унинг бошқарув маҳорати такомиллашади.		Қандай топшириқлар берилади: 1. Бошқарув самарадорлигига таъсир кўрсатувчи шахсий сифатлар санаб беринг. 2. Раҳбар имиджини шакллантирувчи салбий ва ижобий омилларни кўрсатинг.	
Дарс жараёни ва унинг босқичлари:			
Ишнинг номи	Бажариладиган иш мазмуни	Метод	Вақт
1-босқич: Ташкилий қисм.	Танишув ва давоматни аниқлаш	Савол-жавоб	5 мин
2-босқич: Рефлексия. Эҳтиёжларни аниқлаш	Мавзу бўйича тингловчиларнинг билим ва эҳтиёжларини аниқлаш.	савол-жавоблар,	10 мин

3-босқич: Янги мавзунинг баёни	Мавзуни режа асосида ёритиш: 1.Слайдлар ёрдамида ўқитувчининг маърузаси 2. Раҳбар шахсига психологик ёндашув 3 Ўз-ўзини бошқаришнинг психологик жиҳатлари. 4. Раҳбарнинг шахсий ва касбий сифатлари.	Слайдлар тақдимоти. Ақлий хужум методи, Ўзаро тажриба алмашиш	25 мин
4-босқич: Мустаҳкамлаш	Муаммоли вазиятларни бошқариш	Гуруҳларда ишлаш.	10 мин
5-босқич: Баҳолаш. Дарс якуни	Гуруҳлар тақдимоти таҳлили ва уларни баҳолаш	Ўзаро баҳолаш	10 мин
	Хулоса (савол-жавоб, фикр-мулоҳазалар ва таклифлар)	Савол-жавоб	10 мин
6-босқич: Мустақил бажариш топшириқлар (уйга вазифа)	Мавзуга оид психологик маслаҳатлар. Тегишли адабиётлар тавсия қилинади.	Оғзаки Ёзма	10 мин

Дарс/маъруза/нинг бориши:

1-босқич: Танишув ва давоматни аниқлаш Ўқитувчи ўтиладиган мавзуни флипчарт ёки доскага ёзади. Раҳбар шахси тузилиши, унинг эгаллаши зарур бўлган хислатлари, раҳбар фазилатлари ва хулқ-атворида қандай ўзгаришлари бўлиши мумкинлиги ҳақида фикр-мулоҳазалар юритилади.

2-босқич: Раҳбар шахс таърифи, унга хос бўлган фазилатлар, муваффақиятли раҳбарликка оид шахс хислатлари, раҳбар хулқи ва самарали раҳбар қиёфаси ҳақида асосий тушунчалари ҳақида маъруза баён этилади. Доскага калит сўзларни ёзиб қуйилади.

3-босқич: Слайдлар ёрдамида ўқитувчи маърузасини давом эттиради. Маъруза бўйича тингловчилар фикрини билиш керак. Шу боисдан гуруҳлар ташкил этилади. Ҳар бир гуруҳ иштирокчилари «Раҳбар шахс сифатида ўз-ўзини бошқариши» ва «Самарали бошқарувга тўсқинлик қилувчи шахс хислатлари»га

бўлган фикр мулоҳазаларини тарқатилган қоғозларига ёзадилар. Гуруҳлараро ишлашга 20 дақиқа, намойиш этишга 5 дақиқа вақт ажратилади.

4-босқич: Мустаҳкамлаш учун амалий машғулотлар. Гуруҳларга муаммоли вазиятлар берилади. Тингловчилар топшириқлар ёзилган қоғозларни оладилар ва унга жавоб беришлари керак. Масалан: Бошқарув фаолиятида раҳбар шахсининг шаклланиши ва унинг психологик омиллари, раҳбар шахс ва бошқарув фаолияти, раҳбар шахсининг фаоллигини оширувчи омилларга тегишли.

5-босқич: Раҳбар шахсининг индивидуал психологик хусусиятлари тўғрисида билимлар ҳақида умумий тушунчалар берилади. Бошқарув самарадорлигига таъсир кўрсатувчи шахсий сифатлар ва раҳбар имиджларини баҳолаш. Баҳолаш мезонлари кичик қоғозларга ёзилган ва тингловчиларга тарқатилади. Тингловчиларнинг фикрлари таҳлил қилинади.

6-босқич: Мустақил бажариш учун топшириқлар. Тингловчиларга бошқарув самарадорлигига таъсир кўрсатувчи шахсий сифатлар ва раҳбар имиджини шакллантирувчи салбий ва ижобий омиллар кўрсатилган тарқатмалар (4 та) берилади. Раҳбар ҳаётидаги ўзгаришларнинг психологик негизи нимадан иборат эди, деган саволга жавоб беришлари сўралади.

Раҳбар шахси хусусиятлари ва ўз-ўзини бошқаришнинг психологик жиҳатлари. 2 с маъруза

Режа

1. Раҳбар шахс хислатлари
2. Самарали раҳбар қиёфаси
3. Самарали бошқарувга тўсқинлик қилувчи шахс хислатлари

Шахс тушунчаси психология фанида марказий ўринни эгаллайди ва асосий психологик талқинлар шахс мавзуси атрафида амалга ошади.

Шахснинг турли таърифлари мавжуд, лекин бу тушунчани тўлароқ акс эттирадиган қуйидагиси ўринли: "Шахс бу–ўзининг билими, ҳиссиёти ва муносабатлари орқали ташқи оламни ўзгартира олувчи субъект, инсондир". Эътибор берилса, ушбу таърифта шахсга хос уч жиҳат санаб ўтилади:

1. *Билиш*
2. *Ҳиссиёт*
3. *Муносабат*

Шу уч гуруҳга кирувчи хислатлар ягона мақсадга, яъни ташқи оламни инсоннинг ўз эҳтиёжига биноан ўзгартиришга қаратилган.

Инсон хулқини тушуниш ва уни бошқариш учун шахс табиати ҳақида маълум бир маълумотга эга бўлиш керак. Ташкилотда шахс ўзгалар билан муносабатга киришар экан, демак, у турли ижтимоий гуруҳлар фаолиятида қатнашади. Шу муносабат билан шахс аъзо бўлган гуруҳ ва жамоаларга хос психологик қонунларни ҳам таҳлил этиш зарурати туғилади. Ушбу маърузада эса айнан раҳбар шахси, унинг муваффақиятли бошқарув фаолияти учун хос ва зурур хислатлар ҳақида тўхталиб ўтамиз.

Бошқарув жараёнини психологик таҳлил этиш масаласи, авваламбор, раҳбарнинг фаолиятини такомиллаштиришни ўз олдига мақсад қилиб қўяди. Мазкур мақсадни амалга ошириш учун раҳбарга қўйиладиган талаблар, уларни бажаришга мойиллик ва бошқарув фаолиятини тўлақонли амалга оширишга тўсқинлик қилувчи шахс хусусиятларини ўрганиш зарурати туғилади.

Раҳбар шахс хислатлари. Раҳбар шахси тушунчасини таҳлил этар эканмиз, унга хос хусусиятларни уч гуруҳга бўлиб ўрганиш таклиф қилинади:

1. *Биографик тавсиф*
2. *Қобилият*
3. *Шахс хислатлари*

1. Раҳбар шахснинг биографик жиҳатларига унинг ёши, жинси, ижтимоий-иқтисодий мавқеи ва маълумоти киради.

Раҳбар ёши. Бошқарув фаолиятини муваффақиятли амалга оширишнинг раҳбар ёшига боғлиқлиги ривожланган мамлакатлар тадқиқотларига асосланади. Аниқланишича, Япония қайта ишлаб чиқариш йирик компаниялари раҳбарларининг ўртача ёши 63,5 бўлса, шу тоифа америкалик раҳбарларнинг ёши

59да экан. Япония йирик компания раҳбарларини ўрганишда учрайдиган ва таажжубланарли жиҳатлардан бири, уларнинг ёши улуғлигидир. Баъзи бир ташкилотларда (масалан, *"Сони корпорейшн"*) компания президентининг ёши 65 деб чекланган бўлса-да, лекин кўпгина автомобиль соҳасидаги фирма раҳбарларининг ёши 75 ва ундан юқорилиги ажабланарли ҳол эмас. Умуман олганда, Японияда ходимнинг корхонага бир умр ёлланиш тажрибаси қўлланади. Маълум бўлишича, юқори бўғин раҳбарларининг кўпчилиги ўз ташкилотида 30 йилдан ортиқ ишлайди. Бу соҳада ўтказилган тадқиқотлар шундан далолат берадики, катта ёшли раҳбарлар, агар уларнинг соғлиги кўнгилдагидай бўлса, ушбу ташкилот учун катта тажриба манбаидир. Раҳбарнинг улуғ ёши ҳақида гапирар эканмиз, нафақат унинг биологик жиҳати, балки, ижтимоий томони, ҳаётий тажрибасини ҳам назарда тутишимиз даркор. Зеро, *"Қари билганни пари билмас"*, деб халқимиз бежиз айтишмаган. Бироқ, ишлаб чиқаришга замонавий технологиянинг кириб келиши уларни ўзлаштиришда маълум маҳоратни талаб қилади. Бахтга қарши, ҳозиргача компьютерда ишлашни ўрганолмаётган катта ёшли раҳбарларни учратиш қийин эмас. Шу жиҳатдан олганда, ёш раҳбар кўпинча ташкилотга илғор технология ва тезкорлик олиб кирувчи омил сифатида қабул қилинади.

Ёш раҳбар бошқарадиган ташкилотдаги ходимларнинг ўртача ёш кўрсаткичи кўпинча паст бўлади. Ёшлик (*30-35 ёш атрофида*) бу янгилик ва кашфиётларга мойиллик, ижодийлик, кўркмаслик ва ўзгурувчан муҳитга мослашувчанлик билан ифодаланади. Афсуски, бундай ташкилотда катта ёшдаги (*40-45 дан юқори*) ходимларга ҳатто, шубҳа билан қарашади. Лекин, аниқланишича, **инсон 35-55 ёшларида ўз касбининг моҳир устасига айланади, ўз соҳасидаги билимни яхши эгаллайди ва ихтироларни жорий этишга ўзида иштиёқ сезади.** Шу билан бирга, унда вазиятни совуққонлик билан таҳлил этиш, вазминлик кайфияти шаклланади.

Албатта, ҳамма ёш раҳбар илғор технология тарафдори ва шунга мойил деб айтиш қийин, лекин ёшларга замонавийлик хос. Бу эса ўз навбатида, ёш раҳбарнинг замонавий ва илғор ишлаб чиқариш услубларига мурожаат этиш эҳтимолини кучайтиради. Халқимизда, ёши катта бўлса ҳам кўнгли ёш деган ибора бор. Демак, замонавий раҳбар ёшидан қатъи назар илғор технологиялар тарафдори, ташкилот миқёсида замонавий ишлаб чиқаришни жорий этишга қобилиятли бўлиши лозим. Бу эса ўтиш даври талабидир.

Раҳбар жинси. Инсон жинси, унинг айни бир ролга амал қилишини тақозо этади. Айниқса, бу ҳолат шарқ мамлакатлари, худудимиз шароитида яққол намоён бўлади. Бу худудда эркак ва аёлга хос жинсий, ижтимоий нормалар аниқ белгиланган. Модомики шундай экан, инсон амалга ошираётган кўпгина хатти-ҳаракат айнан шу жинсий рол мезони таъсирида идрок этилади. Ҳозир, инсоннинг жинсий мансублигига қарамай, касб ёки лавозим поғонасида катта имкониятлар пайдо бўлаётганини кўрамиз. Мамлакатимизда тадбиркорлик ва давлат бошқаруви соҳасида аёлларга катта йўл очилган. Аммо, шунга қарамай, раҳбар сўзи кўпинча эркак жинси билан қиёсланади ва негадир, аёл раҳбар идора этадиган соҳалар сифатида маориф, соғлиқни сақлаш, аҳолига хизмат кўрсатишдан нарига ўтилмайди.

Ҳақиқатдан ҳам аёлнинг у ёки бу соҳада бошқарув лавозимини эгаллаши, кўп жиҳатдан, бу соҳа аёлларга мосми ёки эркакларгами деган саволга боғлиқ бўлиб қолган. Бир қатор тадқиқотлар орқали аниқланишича, эркак ва аёл аралаш

ишлайдиган гуруҳда кўпинча эркаклар ташаббусни ўз қўлларига олар эмиш. Тадқиқотчи Э. Холландер тажрибасига кўра, гуруҳ доирасида ҳал этиладиган вазифани ечишда эркаклар кўпроқ мақбул йўл топа олишади ва аралаш гуруҳда эса устунликка интилишади. Олимнинг тушунтиришича, эркакларга хос бундай хатти-ҳаракат, кўп жиҳатдан, жамиятда ўрнатилган нормалар ва эркаклар хулқига оид установка, яъни кутувлардан келиб чиқади. Бундай установкалар асосидаги стандартлар атрофдагиларнинг бўлаётган воқеа-ҳодисаларни идрок этишига ҳам катта таъсир этади. Масалан, психолог Р. Райс ўтказган тажрибада қуйидаги манзара кузатилади: тажриба давомида ҳарбий ўқув юрти курсантларида аёлларга нисбатан маълум (*унчалик ижобий бўлмаган*) установка шакллантирилган. Шундан сўнг, курсантларни учтадан қилиб икки гуруҳга бўлишган ва лаборатория шароитидаги тажрибада қатнашишга таклиф этишган. Икки гуруҳ курсантга икки раҳбар – бири эркак, иккинчиси аёл бошчилик қилган. Гуруҳлар маълум бир мураккаб вазифаларни ҳал этишган ва ечим давомида раҳбар фаол мавқе эгаллаган. Аниқланишича, аёл раҳбарлик қилган курсантлар гуруҳ муваффақиятини тасодифга йўйишган, эркак раҳбар бўлган гуруҳдаги курсантлар эса муваффақиятда айнан раҳбарнинг қобилятини етакчи деб кўрсатишган. Мазкур тажриба шундан далолат берадики, атрофдаги воқеаларни баҳолашимиз кўп жиҳатдан айна жамиятда қабул қилинган норма ва меъёрларга боғлиқ.

Бошқарув амалиётида ва шунингдек, баъзи бир адабиётларда эркак раҳбар фаолияти аёл раҳбарниқига нисбатан анчагина самарали деган тасаввур мавжуд. Одатда, бундай фикрга қуйидаги далиллар келтирилади: эркак ёрқин ифодаланган мантиқий фикрлаш хусусиятига эга эмиш, аёл эса кўпинча ҳиссиётга берилади; эркак ўз ишига фидойи десак, аёл қимматли вақтини оилага сарфлайди. Чунончи, эркак турли салбий таъсирларга, стрессларга чидамли бўлса, аёл мураккаб вазиятда хатто ақлини "йўқотиб" қўйиши мумкин экан.

Аммо, ҳаёт бунинг аксини кўрсатиб турибдики, айна пайт ишлаб чиқаришни самарали бошқараётган аёлларни кўплаб учратиш мумкин. Жинсий тафовутларни таҳлил этишда самарадан кўра бошқарув услуби ҳақида гапирса, ўринлироқ бўлади. Эркак раҳбар асосий диққат-эътиборини ишлаб чиқариш муаммоларига тааллуқли вазифаларга қаратса, аёл раҳбар кўпроқ жамоанинг ижтимоий–психологик жиҳатларига, психологик муҳитни соғломлаштиришга қаратади, деган хулосалар ҳам кам эмас. Албатта, _уи бор бир қанча баҳс ва мунозарага сабаб бўлса-да, эндиликда қўшимча тадқиқотлар ўтказишни ҳам тақозо этапти.

Хўш, аслида эркак ва аёл раҳбарлар муваффақиятга эришишларида маълум фарқ, тафовут мавжудми, деган саволга қуйидаги жавобни оламиз. Таниқли олима Ф. Денмарк, ўз тадқиқотлари асосида шундай хулосага келдики, бошқарув соҳаларида муваффақиятга эришишда сезиларли жинсий тафовутлар кузатилмас экан. Аёл ва эркак менежерларнинг бошқарув фаолиятидаги фарқ шундан иборат эканки, аёллар жамоадаги инсоний муносабатларга кўпроқ эътибор берадилар. Эркак ва аёл менежерларга хос жинсий психологик фарқнинг бўлиши табиий, лекин жамоа олдида турган вазифани бажариш, кўзланган мақсадга эришиш борасида жинсий тафовут кузатилмайди. Назаримизда, бу муваффақиятлар сабаби жинсга хос бўлмаган омиллар билан белгиланади. Масалан, шахснинг кўпгина ишчанлик фазилатлари жинсий мойилликлар билан эмас, балки ижтимоий кадриятлар, характердаги хусусиятларга асосланади. Хусусан, инсоний муносабатларга эътибор, кўнгилчанлик, бошқарувда демократик тамойилларга

суяниш аёлларда кўпроқ учрайди ва бу кўрсаткичлар маълум маънода жамоа фаоллигига ижобий таъсир этувчи омиллардир.

Бир қатор тажриба ва кузатиш натижалари яна бир бошқа маълумотларни ҳам беради. Раҳбарлик даражаси қанчалик юқори бўлса, эркак ва аёл раҳбар ўз услубларида шунчалик қарама-қарши жинс хусусиятларини намоиш этадилар. Эркак раҳбар эркакка хос хислатдан ташқари аёлга хос айрим фазилатларни ҳам бошқарув амалиётида қўллашнинг кўрамиз: кўнгилчанлик, нозик дидлик, интуиция... Ўз навбатида аёллар ҳам эркакларга хос сифатларни ўз фаолиятларида қўллайдилар: мустаҳкам ирода, қатъийлик, фаоллик, тиришқоқлик... Демак, бошқарув самарасини жинсий мансублик билан боғлаш нотўғридир. Бу ўринда бошқа омиллар аҳамиятлироқ ҳисобланади. Мисол учун **интеллект, қадриятлар, шахс хусусиятлари, маълумот даражаси, бошқарув соҳасидаги тажриба** каби кўрсаткичларни келтириш мумкин.

Биографик жиҳатлар қаторига **шахснинг ижтимоий-иқтисодий мавқеи ва унинг маълумоти даражаси**ни киритиш мумкин. Бошқарув фаолиятини муваффақиятли амалга оширишда мавқе ва маълумот ҳам муҳим омил саналади. Бизнес бошқаруви соҳасидаги олим Р. Стогдилл муаллифлигидаги «Бошқарув қўлланмаси»да таъкидланишича, муваффақиятли бошқарув ва шахснинг ижтимоий-иқтисодий мавқеи ўртасидаги боғлиқлик 94% га тенг ҳамда маълумоти ўртасидаги боғлиқлик эса, 88% га тенгдир. Япониялик тадқиқотчи Т. Коно маълумотига кўра, оддий япон менежери, албатта, муҳандислик мутахассислиги ёки ижтимоий фанлар бўйича университет дипломига эга бўлиши шарт. Кўп ҳолларда менежерлар икки мутахассислик дипломига эга бўлса, бир қатор етакчи бизнесменлар ва йирик раҳбарларнинг биографик таҳлили уларнинг юқори маълумотга эга эканликларидан далолат беради.

Шахснинг ижтимоий-иқтисодий мавқеи раҳбарлик фаолиятини бажаришида кучли омил ҳисобланади. Бунинг аҳамияти айниқса шарқ маданияти мисолида яққол кўзга ташланади. Худудимиздаги оддий фуқаро раҳбар шахсида нуфузли, ўзига тўқ ва тўла-тўқис инсонни кўришни хоҳлайди. Раҳбар майда иқтисодий муаммоларни бемалол ҳал қила олиши, _уи ижтимоий алоқаларга молик эканлиги билан ҳамда ўз ақлий қобилияти, тажрибаси бўйича бошқа ходимлардан устун туриши лозим. Раҳбарнинг ижтимоий-иқтисодий мавқеи дастлабки пайтларда етакчи ролни ўйнайди. Кейинчалик эса у ҳақдаги бўлган жамоа тасаввури раҳбарнинг вазифаларни адо этиш қобилиятига бориб тақалади. Аммо, шахс шаклланган муҳитнинг раҳбарликка, шунингдек, оилавий анъаналарнинг бошқарув қобилияти ривожланишига таъсирини ўрганиш ҳам ўта аҳамиятлидир. Ҳақиқатан, раҳбар оиласида туғилиш, улғайиш давомида ота тажрибасини ўзлаштириш доминантликка, яъни устунликка мойилликнинг шаклланишига асос бўлиши мумкин. Бизнес бошқаруви соҳасидаги олим Ф.Фидлер таърифи бўйича «компания президенти бўлишнинг энг ишончли омили – компанияга эгалик қиладиган оилада туғилишдир». Лекин, Ли Якокка каби буюк менежернинг биографияси тамоман юқоридаги таърифни инкор этади. Бинобарин, бу шахс раҳбарликнинг паст қатламларидан унинг энг юқори чўққисига кўтарилди.

Бир қатор машҳур тадбиркорлар ўтмишини таҳлил этиш натижасида аниқландики, уларнинг кўпчилиги оилада тўнғич фарзанд бўлиб ўсишган. Дарҳақиқат, оилада тўнғичлик ўз мавқеига кўра маълум масъулият ҳам демакдир. Ўзбек оилаларидаги кўпболалик шароити тўнғич фарзандга ота-онага мададкор бўлиш, кичикларга раҳнамолик қилиш ва назоратни ўз бўйнига олишини тақозо

этади. Бу эса шаклланаётган шахснинг ташкилотчилик ва назоратга бўлган имкониятини янада оширади, келгуси фаолиятида ўз-ўзини идора эта олиш қобилиятини шакллантиради.

Ҳаёт тажрибаси. Инсон тажрибаси ва унинг бошқарув фаолиятида намоён бўлиши икки асосий масала орқали таҳлил қилинади. Биринчидан, юқори бўғин раҳбари учун бошқарув тажрибаси зарур, шунингдек, улардан ҳаётий тажрибага эга бўлиш ҳам талаб қилинади. Иккинчидан, ўрта бўғин раҳбарида ўз соҳаси бўйича камида уч йиллик тажриба бўлиши лозим. Бу тоифа раҳбар тажрибасини таҳлил этар эканмиз, асосий эътибор касб соҳасига қаратилади.

Қобилият. Одатда психология фанида қобилиятнинг умумий ва махсус турлари кўрсатилади. Умумий қобилиятлар шахснинг ҳар қандай фаолиятга киришишида муваффақият учун имконият яратса, махсус қобилият фақат айрим йўналишдаги фаолият турида муваффақиятга эришиш _уи бора_ бўлади. _уи б_ шундай умумий қобилият туркумига инсон ақлини, яъни интеллектни киритиш мумкин. Раҳбар интеллекти қанчалик юқори бўлиши керак, деган савол, албатта, баҳсдан холи эмас. Баъзи тадқиқотлар шуни кўрсатдики, **ўта юқори интеллект юксак раҳбарлик малакаларини амалга оширишга халақит берар экан.** Шундай дейишнинг асосларидан бири – қарор қабул қилишда ҳаддан ташқари ақл ишлатиш бу жараёни янада чўзиб юбориши мумкин. Шунинг учун бошқа бир қатор тадқиқотчилар, раҳбарда назарий ақлдан кўра, амалий ақл ривожланган бўлиши керак, деган тўхтамга келишади. Япониялик олимларнинг кузатишларича, мактаб ва университетда юқори баҳоларда ўқиган талабалар кейинчалик хизмат давомида унчалик _уи_ лавозимларга эришолмаганлар. Тадқиқотчи Т. Коно фикрича бунга сабаб, аълочи талабаларнинг Япония компанияларига хос бўлган гуруҳ табиатини ўзлаштира ололмаганидир. Айнан **ташкилотчилик хислати** кўпчилик менежерларнинг лавозимда ўсишлари учун асосий омил бўлган. Интеллектнинг муваффақиятли бошқарувга таъсир этишида кўпгина оралик омиллар мавжуддир. Улардан энг асосийлари – бошқарувга бўлган иштиёқнинг мавжудлиги, раҳбарлик соҳасидаги бой тажриба, шунингдек, юқори бўғин раҳбарлари ва ходимлар ўртасидаги ижобий муносабат назарда тутилади.

Юқори бўғинга мансуб раҳбар ўз бошқарув фаолиятида муваффақиятга эришиши учун анчагина юксак ақлий кўрсаткичга эга бўлиши керак. Бундай салоҳият кутилмаган вазиятни таҳлил этишда, муаммони ҳал қилиш жараёнида бир неча вазифани параллел равишда бошқариш заруратидан келиб чиқади. Масалан, ташкилотчилик, масалага оид ечимни таклиф этиш, ташкилот ва гуруҳ манфаатлари ҳақида ғамхўрлик ва ҳ.к.

Лавозим талаблари турли бўғин раҳбарлари учун турлича ақлий салоҳият зарурлигини таъкидлайди. Юқори бўғин раҳбарлари ёрқин ифодаланган ижтимоий интеллектга эга бўлишлари шарт. Улар ташаббускор, мулоқотга бой, юксак сиёсий ва ижтимоий мавқега эга, ишга алоқадар таниш-билишлари кўп, интуицияси ривожланган ва ташкилот фаолиятининг қаерга йўналишини тезда пайқаб олишлари керак.

Ҳар қандай ташкилотдаги асосий оғирликни ўзига олувчи ўрта бўғин раҳбарларида эса махсус қобилият кўпроқ ривожланган бўлиши лозим. Улар ишга диққат-эътиборли, масъулиятли, _уи_ ҳажмдаги миқдорий ва сифат маълумотларини таҳлил этиш қобилиятига эга шахслардир.

Шахсий хислатлар. Юқорида айтиб ўтилган умумий қобилиятлар, муваффақиятли бошқарувни таъминловчи зарур шахс хислатларини аниқлаш ва

уларни раҳбарликда ривожлантириш масаласини долзарб қилиб қўяди. Натижада нафақат мазкур хислатларни аниқлаш, балки бу йўналишдаги тадқиқотларни ташкил этиш бўйича бир қатор вазифаларни ҳал этишни талаб қилади. Бу борада амалий фаолият олиб боровчи тадқиқотчиларнинг таъкидлашича, раҳбарларни баҳолаш кадрлар билан ишлаш масаласининг энг нозик қисмига айланган. Маълумки, раҳбарликка оид шахс хислатларини аниқловчи бир қанча психологик методлар мавжуд бўлиб, уларни муваффақиятли қўллай олиш бир томондан тадқиқотчи малакасига келиб тақалса, иккинчи томондан ушбу методикаларнинг ишчанлиги ва олинган маълумотларнинг ҳаққонийлиги масаласи туради. Масалан, ғарбда ишлаб чиқилган тест ва сўровномаларни маҳаллий ҳудудимизга, менталитетимизга мослаштириш шу вақтгача долзарб бўлиб келганига гувоҳмиз.

Муваффақиятли раҳбарликка оид шахс хислатларини талқин этарканмиз, шу мавзу юзасидан чет эл олимлари томонидан ўтказилган баъзи бир тадқиқот натижаларига мурожаат этамиз. Америка ва Япониялик 1500 менежерларни ўрганиш асосида самарали раҳбарликка оид қуйидаги хислатлар ажратиб кўрсатилади:

- стратегик режалаштиришга мойилликнинг кучлилиги;
- ишчиларни, меҳнат ресурсларини тақсимлаш бўйича мақбул ва ўз вақтида қарор қабул қилиш;
- фаолият доирасини кенгайтириш ёки юксак тартибда меҳнат қилиш эвазига ўз масъулиятини оширишга интилиш;
- ҳавфли шароитда ижодий ва рационал қарор қабул қила олиш;
- ўз кучига чексиз ишонч;
- ўз ҳуқуқларини англаш ва масъулиятни ҳис қилиш;
- кези келганда қурбон беришга ҳам тайёр туриш;
- мулоқот малакаларини мукаммаллаштиришга интилиш;
- мураккаб ва инқирозли вазиятдаги жараёнларни таҳлил _уи бор интуитив тарзда башорат қила олиш;
- меҳнатга юксак қадрият сифатида қараш ва унга бутун куч-ғайратни сафарбар этиш;
- айбдорни излаш эмас, балки муаммони ҳал этишга интилиш, таваккалдан кўрқмайдиган ва мустақил фикрдаги ходимлар билан ишлаш хоҳиши;
- амалга оширилаётган ғоя ва натижаларни ишлаб чиқаришга, жорий этишга шахсий мулкдек қараш.

Япониялик ва Америкалик менежерларни қиёсий ўрганиш натижасида олинган ҳулосалар шундан иборат бўлдики, япон менежерлари ўз бошқарув фаолиятида ижтимоий психологик жиҳатларга кўпроқ эътибор беришар экан ва жамоа фаолиятини ташкил этиш қобилияти етакчи ўринда турар экан. Америкалик менежерлар эса ходимларда яқка тартибдаги ташаббусни кўпроқ рағбатлантиришар экан.

Маълумки, бошқарувнинг кўп соҳаларида муваффақиятли раҳбарлик фаолиятини таъминловчи шахс хислатларини аниқлашга доир кўплаб тадқиқотлар олиб борилган. Жумладан, ўтган асрнинг 50-йилларида, ҳар қандай соҳада уддабурро раҳбар бўла олишликка тегишли хислатлар мавзуида юздан ортиқ тадқиқотлар ўтказилди. Натижада, бошқарувни мукаммал ижро этувчи ҳамма раҳбарларга хос фазилятлар умумлаштирилганда, атиги 5% хислат кўзга ташланди. Булар қуйидагича:

- ақл-идрок, мураккаб ва мавҳум муаммоларни эчиш қобилияти ўртадан баланд, аммо жуда юқори бўлмаслиги шарт;
- ташаббускорлик;
- ўзига ишонч, ўз маҳоратини ва интилишларини юксак баҳолаш.

Лекин кўп тадқиқотчилар диққат-эътиборларидаги асосий хусусиятлардан бири – раҳбар шахсига хос доминантлик (устунлик)ка интилишдир. Айнан шу сифат раҳбарнинг ташаббусни ўз қўлига олишига, гуруҳга этакчилик қилишига ва мураккаб вазиятда масъулиятни ўз бўйнига олишига замин яратади. Шу муносабат билан тадқиқотчи Р. Стогдилл қаламига мансуб “Раҳбар қўлланмаси”да доминантлик бошқарувга зарур сифатлар рўйхатида биринчи ўринга қўйилади. Доминантлик сўзи бир неча маънони англатади. Раҳбарлик мавзусидан келиб чиқилса, **ўзгаларга таъсир этиш** деган бир жумла мазмунан ҳамма гапга асос бўлади. Юқорида таъкидланган маънодаги “таъсир этиш” ибораси ҳиссиёт туфайли ўзгаларни ўзига жалб эта билиш, ўзаро муносабат натижасида ўзига нисбатан хайрихоҳлик ҳиссини яратишни англатади. Чунки ташкилотнинг илғор фаолияти учун раҳбар ўз зиммасидаги расмий мажбурият ва ваколатлар ўзи этарли эмас. Бошқарув соҳасидаги мутахассислар Г. Кунс ва С.Доннелнинг фикрича “агар ходимлар раҳбарият томонидан ўрнатилган тартиб ва қоидаларгагина риоя этиб меҳнат қилганларида, улар ўзларининг 60-65% имкониятларини ишлата олар ва ўз мажбуриятларини бажариб, шунчаки ишдан бўшамасликларига баҳона топар эдилар, холос. Ходимларнинг қобилиятларидан тўла фойдаланиш ниятидаги раҳбар уларда шунга лойиқ ҳис туйғуни уйғота олиши лозим”. Бу ерда гап раҳбарнинг ўз лидерлик қобилиятини намоён этиш олиши, ходимлар орасидаги обрў-эътибори ҳақида бораяпти. Ташкилот доирасидаги норасмий муносабатлар тизимида пешқадам ўринни эгаллаган раҳбаргина ўз ходимлари қобилиятини 100% жамоа ишига жалб эта олиши мумкин.

Юқорида зикр этилган қўлланмада эътироф қилинган сифатлардан яна бири, раҳбарнинг ўзига ишонч ҳиссидир. Сир эмас, ҳар биримиз раҳбар ўзига ишонган ва ишонмаган ҳолларда нафақат қандай иш тутишини, ҳатто ўзини қандай тутишини ҳам кўрганмиз. Бахтга қарши, ўзига ишончи бўлмаган раҳбар вазият ўзгариши билан, ўз қарорини ўзгартириб туради. Бундай раҳбар қўл остида ишлайдиган ходимлар ўз раҳбари тимсолида суянчиқ кўрмайдилар, ташкилотда ўтказётган кунлари вақтинчаликдек туюлади. Боз устига, бундай раҳбар ўзгалар билан музокаралар олиб боришга ҳам қодир эмас. Чунки ўз шахсига ва қобилиятига ишонмаган одам ўзгаларда ҳам ишонч уйғота олмайди.

Пешқадам раҳбарга хос фазилатлардан бири – вазминлик ва сабру бардошлиқдир. Раҳбар ҳиссиётини мувозанатлашганлиги, унинг ички дунёсига хос қарама-қарши туйғуларнинг туғёнига йўл қўймасликда ва кайфиятдаги сокинликда ифодаланади.

Маълумки, раҳбар одамлар орасида ва уларга хос турли ҳиссиётлар оғушида яшайди. Бинобарин, атрофдагиларнинг салбий ёки ижобий ҳис-туйғулари ўзаро кундалик мулоқотда тез “юқиш” хусусиятига эга. Шунинг учун раҳбар қалтис ва зиддиятли вазиятларда нафақат бошқаларнинг ҳиссиёти таъсирига берилмаслик, балки атрофдагиларга ўз мувозанати ва жиловланган ҳис-туйғуси билан таъсир эта олиши керак. Шахснинг бу фазилати бир томондан **асаб тизимининг туғма хусусияти** билан белгиланса, иккинчи томондан **орттирилган ҳаётий тажрибага** боғлиқдир. Асаб тизимининг мўътадиллиги учун раҳбар ўз соғлиги ҳақида

қайгуриши лозим. Меҳнат фаолиятини рационал тарзда ташкил этиш, яъни меҳнатдаги ижобий жиҳатларга кўпроқ эътибор бериш, нохуш вазиятларни донолик билан бартараф этиш, кўпроқ яқин дўстлар даврасида бўлиш, жисмоний тарбия ва фойдали машғулотларга ишқибозлик кайфиятида вақтни ўтказиш, ҳар қандай стрессга қарши тура олишни кучайтиради, шунингдек, организмнинг ишчанлик қобилиятини қайта тиклашга хизмат қилади.

Бошқарув фаолиятини самарали бажариш учун раҳбарга зарур фазилатлардан яна бири – муваффақиятга интилишдир. Раҳбар ўз олдига мақсад қўя олиши ва уни бажаришга уриниши лозим. Умуман олганда, инсонга хос интилишни икки тоифага бўлиш мумкин:

- 1) *муваффақиятга интилиш;*
- 2) *мағлубиятдан қочиш.*

Бирон-бир қийин ва инқирозли вазият пайдо бўлганда, баъзи бирлар мазкур вазиятни ҳал этиш орқали муваффақиятга эришиш ҳақида ўйласа, бошқа биров эса талофотга учрамаслик ғамида ўзини иложи борица «офат»дан олиб қочади.

Бу бир хил вазиятга икки хил ёндошув бўлиб, унинг эгалари турлича характердаги инсонлардир. Бошқарувни самарали олиб боровчи раҳбар эса айнан биринчи тоифага мансуб бўлгани сабабли, у муаммоларни тез ҳал этади ва янада ўз мақсади сари олдинга интилади. Бундай тоифа кишиси одатда таваккалчиликка ҳам бориши мумкин. Кези келганда мақсадни кичик бўлакларга бўлиб, ҳар бир кичик мақсад ортида турган натижани олдиндан тасаввур этади. Бироқ, бундай омилни ҳамиша амалга ошириш осон эмас. Бинобарин, раҳбар таваккалга бора оладиган ва хавф- хатардан қўрқмайдиган характерга эга бўлиши лозим. Машҳур бизнесмен ва менежер Ли Якокканинг таъкидлашича: «Баъзида таваккал ҳам маъқул, лекин йўл қўйилган хатоларни ўз вақтида тузатиб кетиш лозим».

Мақсадга эришиш иштиёқи билан яшайдиган одам доим ўз фаолият натижалари ҳақида хабардор бўлишни истайди. Меҳнат билан боғлиқ вазият эса фаолиятдан маълумот олиш орқали ўз ҳаёт мазмунини таҳлил этиш имконини беради. Айнан шу тоифага мансуб шахслардан бирининг айтишича: «Мен учун бизнес фақатгина бойиш воситаси эмас, бойлик орттириш мен учун ҳеч қачон мақсадга айланмаган. Бизнес шунинг учун ҳам менга роҳатбахши, у ҳар кун чексиз муаммоларни ҳал қилиш мақсадида ақл-идрокимни бир нуқтага жамлашга ундайди»

Бундай ибора кўпгина тадбиркорларга хос бўлиб, аниқланишича, мақсад йўлида малакаси ёрқин бизнесменлар учун пул деган нарсасиз унчалик _уи қийматга эга эмасдир.

Самарали бошқарув учун яна бир зарурий хислат – **масъуллик ва вазифани ҳал этишга қаратилган ишонч**. Иқтисодий ва ижтимоий қалқиб келиш пайтида ўз ҳамкорида ишонч уйғотиш, навбатдаги ишга қафолат _уи бора боз устига, уни уддалаш замонавий раҳбар учун муҳим фазилатдир. Бу жараёнда раҳбарлик тадбиркорлик фаолияти билан уйғунлашиб кетади ва ишонч тушунчаси марказий ўринга кўтарилади.

Раҳбарнинг, нафақат, обрўсини оширадиган, балки қийин вазиятда уни асосий мақсад йўлидан этаклайдиган фазилатлардан бири – **мустақиллик**дир. Раҳбар ўз қараши, мушоҳада лаёқати ва шахсий нуқтаи назарига эгаликка интилиши лозим. Тўғри, раҳбар ўз ҳамкасбларига, шунингдек, маслаҳатчиларига қулоқ тутиши

керак, лекин қарор ва унинг ижроси раҳбар зиммасига юклатилади. Шу боис фикрлаш ва хатти-ҳаракатдаги мустақиллик самарали бошқарувнинг асосий омилларидан биридир. Аммо, мустақиллик қайсарлик қайфиятига айланмаслиги лозим. Бунинг учун раҳбар ҳамиша ўз ташаббусини ташкилот ёки жамоа мақсадлари билан уйғунлаштириб бориши зарур.

Навбатдаги зарурий хислатлардан яна бири **мулоқотга мойиллик**дир. Аниқланишича, раҳбар ўз кундалик фаолиятининг тўртдан уч қисмини турли-туман мулоқотга сарфлайди. Мулоқотнинг бошқарувдаги аҳамиятини кўздан кечиран эканмиз, беихтиёр Ли Якокка эсдаликларига дуч келамиз: «Мен автомобиль соҳасида бир умр ишлаган одамни биламан. У олий маълумотли бўлиб, ўзини бошқариш қобилиятига эга, шунингдек, ажойиб стратег ва ўз компаниясининг йирик мутахассиси эди. Лекин, уни ҳеч қачон ҳеч ким юқори лавозимга тайинламаган, чунки у ўзга билан мулоқотда бўлишни билмас эди».

Шундай қилиб, раҳбар фаолиятидаги самарадорликни амалга оширадиган шахс хислатлари билан танишиб ўтдик. Сир эмаски, ҳеч бир инсон ушбу рўйхатдаги хислатлар билан бирга туғилмайди. Буларнинг ҳаммаси инсонга ато этилган лаёқат, шунингдек, ижтимоий-тарихий яшаш шароитларининг маҳсулидир. Бундай хислатларнинг раҳбар фаолиятида намоён бўлиши, шахсдан мунтазам тартиб ва ўз устида ишлашни, доимо ўз идрокида намуна яратиш ва унга тақлид этишни талаб қилади.

Самарали раҳбар қиёфаси. Юқорида самарали бошқарув фаолиятини амалга ошириш учун зарур шахс хислатларини келтириб ўтдик. Бу хислатларни билиш, раҳбар уларни ўзида шакллантиришга интилиши, сўзсиз, унинг бошқарув маҳоратини янада юқори поғоналарга олиб чиқади ва ташкилотнинг кўзланган мақсадга йўналишини тезлаштиради. Лекин, методология нуқтаи назаридан раҳбар шахси шунчаки хислат йиғиндисидан иборат эмас, айтилиши ва вақтда мазкур хислатларни мужассамлаштириб, уйғунлаштириб турувчи янада шиддатли кучлар борки, улар иштирокида хислатларнинг маълум комбинациясидан иборат раҳбар қиёфаси мавжуд бўлиши мумкин. Психология фанида ушбу фикр **шахс структураси** деган ибора орқали ўз мазмунини топган. Ҳозирга келиб психология фанида шахс структурасини ифодаловчи турлича таърифлар мавжуд бўлиб, уларнинг қиёсий тавсифини келтиришга ҳожат йўқ деб ўйлаймиз. Улардан энг аҳамиятлиси сифатида қуйидаги таҳлилни баён этиш мумкин. Шахсдаги барча психологик хислатлар ва ижтимоий сифатлар қуйидаги тизим шаклида тасаввур этилиши мумкин:



2.1-чизма. Шахснинг ижтимоий-психологик структураси.

Тасвирланган пирамиданинг таркибий қисмларини қатламлар деб, қабул қилсак, юқорида турган таркиб ўзидан пастда жойлашган қатламлардан шакл топади. Демак, ушбу тизимнинг биринчи поғонасида турган «хатти-ҳаракатлар» деб, аталувчи қатлам бирламчи ҳисобланади ва унинг асосида шахснинг янада юксакроқ таркибий сифатлари шакллана бошлайди. Юксак поғонада турувчи тузилмаларнинг сифатива ифодаланиши пастки ўриндаги қатламлар сифат моҳияти билан боғланган. Шу нуқтаи назардан қараганда инсонда аввал пастки қатламлар (*хатти-ҳаракат ва установка*лар) шаклланади, сўнгра улар қадриятларнинг шаклланишига асос бўлади, қадриятлар негизида инсоннинг эътиқоди шаклланади ва эътиқодлар миссияси ифодасида бирлашади. Энди, шу фикрга асосланган ҳолда юқорида тасвирланган пирамиданинг таркибий бўлаклари (*қатламлари*) устида алоҳида тўхталиб ўтамиз.

Миссия – энг олий мақсад бўлиб, инсон бутун умрини шу мақсадга интилиш учун бағишлайди. Одатда миссия шаклланиши ва инсон томонидан англаниши, унинг етук ёшларига тўғри келади. Миссия инсон ҳаётининг йўналишини ифодалайди. Одатда ҳар бир инсон ҳаётида ўз миссиясига эга ва ҳамма гап уни эрта ёки кеч англанишидадир. Психология фанида юқори ўрин эгаллаган гуманистик йўналиш эътироф этадиган асосий вазифалардан бири – инсонга унинг миссиясини англашда ёрдам беришдан иборатдир. Мавзуимиз мазмунидан келиб чиққан ҳолда шуни таъкидлаш лозимки, ҳар бир раҳбар ўз фаолиятини қандай миссия орқали ифодаланишини иложи борича эртароқ англаб олиши лозим. Масалан, миссия сифатида ўз халқига хизмат қилиш, ўз ватанининг равақ топишида иштирок этиш ёки бутун хатти-ҳаракатини оиласи фаровонлигига бағишлаш каби шарафли бурч бўлиши мумкин. Албатта, бундай иборалар рўйхати чексиз ва улар ҳар бир шахс учун индивидуалдир. Шахс ўз миссиясини нафақат англаши, балки, ташкилот умумий мақсади билан уйғунлаштириши лозим. Миссия ўз шаклига биноан аниқ ва равшан ифодаланиши, шахсдан «ташқарида» жойлашиши, яъни ташқи муҳит объектларида мужассамлашган бўлиши лозим (*масалан, касбий йўналиш, ўзгалар манфаати, хизмат соҳаси ва ғ.к.*). Миссия ўз мазмунига кўра шахс эътиқодларидан униб чиқади.

Эътиқод – инсон беҳад ишонадиган ғоя ва фикрлар бўлиб, уларни ҳатто шубҳа остига олиш шахс учун ноўриндир. Инсон ташқи оламдаги воқеа-ҳодисаларни таҳлил қиларкан, кўп нарсаларга ўз эътиқоди нуқтаи назаридан қарайди.

Қадриятлар – энг қимматли маънавий бойлик бўлиб, инсон уни ҳақоратланиши ва таҳқирланишидан ҳимоя қилади, сақлайди. Одатда қадриятларнинг умуминсоний, бирон ижтимоий гуруҳ қадриятлари ва шахсий турлари фарқланади. Умуминсоний қадриятлар инсон қаерда яшашидан, бойлигидан, мансабидан ва бошқа хусусиятларидан қатъий назар, доим ардоқланадиган мазмундир, масалан – тинчлик, ҳаёт, озодлик, бирдамлик, масъулият, орият.

Ижтимоий гуруҳ қадриятлари бир гуруҳ инсонлар учун қадрли ва бошқа бир гуруҳ томонидан эътиборсиз маънавий бойлик бўлиб, миллийлик, ёшлик ва кексалик, оилавий, сиёсий, ҳудудий ориентирлардан иборат. Шахсий қадриятлар деб, айни шахсга тегишли қадриятларнинг ўзига хос мажмуига айтилади.

Ҳар бир инсоннинг ички дунёсида санаб ўтилган қадриятларнинг ҳамма гуруҳи мавжуд. Юқорида саналган уч гуруҳ қадриятларнинг ўзаро уйғунлашуви шахс ва жамият ўртасидаги мувофиқликни белгилайди. Агар шахсий қадриятлар

рўйхатида умуминсоний ва гуруҳий кадриятлар етакчи бўлса, инсоннинг жамиятдаги ўрни ва ҳаёти ниҳоятда енгил ва равнақлидир. Акс ҳолда, инсон ички дунёсида учрайдиган турли гуруҳ кадриятлари ўртасидаги номувофиқлик шахсда ички туғён ва низони келтириб чиқаради.

Установка — бу психологияда инсон хатти-ҳаракатининг англанимаган программаси сифатида тушунилади. Инсон доимий бажарадиган хатти-ҳаракат даставвал англанилган ҳолда амалга ошади ва у такрорлангани сари беихтиёр, автоматлашган ҳолатга ўтиб боради. Айнан шундай англанилмаган ҳаракат режаси установка деб аталади. Ходимдаги мақбул ҳаракатлар мунтазам такрорланиши натижасида унда мақсадга мувофиқ фаолият установкаси шаклланади. Бинобарин, ходимнинг доимий фаолияти ва хулқини кузатган ҳолда унда қай мазмундаги установкалар устувор эканлиги ҳақида хулоса чиқариш мумкин.

Пирамида шаклида тасвирланган шахс тизимининг асосий психологик мазмуни шундан иборатки, инсон ҳаётининг мазмуни бўлмиш миссияси ва эътиқоди, пастки қатламда турувчи кадрият ва установкалар асосида шаклланади. Кадрият эса, ўз навбатида, инсон кадрловчи ориентир сифатида установкаларнинг ривожланиш натижасидир. Қатламлар ўртасидаги бундай боғлиқлик инсон фаолиятига маълум маъно киритади ва ҳатто инсон ички дунёсини бир бутун, яхлит тарзда тушуниш имконини беради. Гап шундаки, комил инсоннинг ҳаётидаги ҳамма қатламлар бир-бири билан уйғунлашган ҳолда намоён бўлади. Демак, унинг қилаётган ишлари кадриятларига мос келади, эътиқодига ва ҳаётидаги асосий мақсади бўлмиш миссиясига қарши чиқмайди.

Раҳбар ўз ходимини синчковлик билан кузатиши орқали, унинг шахсидаги қатламлар ўртасида уйғунлик ёки зиддиятни илғаши мумкин. Раҳбарнинг бундай назарга эга бўлишини яна бир шарт — ходим руҳиятидаги қатламлар зиддиятига ташкилот миқёсида шаклланган муҳит ҳам сабаб бўлади. Демак, ташкилотда шаклланган нормалар носоғлом бўлса, ходим носамимий ҳаракатларга йўл қўяди ва у ўз эътиқоди ва кадриятларига зид чиқиши мумкин.

Юқорида келтирилган шахс структурасига асосланган ҳолда замонавий раҳбарни тавсифлар эканмиз, унга хос бўлган ижтимоий-сиёсий жиҳатлар ҳақида ҳам гапириб ўтиш лозим бўлади. Айнан шу жиҳатлар инсоннинг миссия ва эътиқод қатламларида мужассамлашган ҳолда самарали раҳбарнинг негизини ташкил этади. Раҳбар эътиқодининг, етакчи кадриятининг жамиятдаги долзарб ижтимоий-сиёсий вазифалар билан уйғунлашганлиги, унинг фаолияти самарасини белгилайди. Шунинг учун бошқарув лавозимига кадрларни қўйиш ҳамда раҳбар кадрларни баҳолаш жараёнида эътиқод соҳаларини бирламчи деб қабул қилинса ва бу мезонга асосий эътибор қаратилса, ўринли бўларди. Демак, давр талаби билан, раҳбарнинг сиёсий бошқарувга қобилияти долзарб масалага айланади. Албатта, бундай қобилият раҳбарнинг маъмурий-хўжалик мажбуриятидан бир оз четланиш деб ўйланиши мумкин. Лекин, мамлакатимизнинг ҳозирги ривожланиш босқичи, хўжалигимизнинг умумжаҳон иқтисодиёти билан интеграцияси, инвестициялар соҳасидаги ҳамкорлик масаласи замонавий раҳбарни хўжалик муаммолари доирасида чекланиб қолмай, балки атрофдаги воқеаларни кенгроқ идрок этишини талаб қилади. Шу нуқтаи назардан, замонавий раҳбар нафақат ташкилотни иқтисодий чўққига етакловчи шахс, балки, тарғиб этилаётган давлат сиёсатини меҳнат жамоаси онгига етказувчи фаол ҳамдир.

Юқоридаги матндан қуйидаги фикрлар келиб чиқади: раҳбарларни тайёрлаш ва малакасини ошириш мобайнида иложи бориша шахснинг ўз-ўзини англаши, ўз

эътиқоди ва қадриятларини ҳаёти давомида аниқ ифодалаш чоралари ҳақида билим ва кўникмалар шакллантириш лозим. Ахир, айнан, ички поклик, самимийлик ва инсон табиатининг яхлитлиги ўзгага таъсир этишдаги асосий куч сифатида майдонга чиқади. Раҳбарни тайёрлаш, унинг малакасини ошириш билан боғлиқ ҳар қандай тадбир охир-оқибатда раҳбар шахси, унинг бошқарув маҳоратини такомиллаштириш, ўзгаларга таъсир этиш кўламини кучайтириш мақсадини қўяди.

Ушбу маъруза якунида самарали бошқарувни амалга оширишда ҳалақит берувчи шахс хислатлари ҳақида гапириб ўтмоқчимиз ва қуйида уларни ички тўсиқлар деб номлаймиз:

Самарали бошқарувга тўсқинлик қилувчи шахс хислатлари. Бизнес бошқаруви соҳасидаги олимлар М. Вудкок ва Д. Френсис бир қанча менежерлар фаолиятини ўрганиб ва қуйидаги ички тўсиқлар менежер фаолиятининг самарасини пасайтиради, деб ҳисоблайдилар:

1. **Ўз-ўзини бошқара олмаслик.** Раҳбар ҳаёти ҳаяжон ва зўриқишларга тўла. Бундай шароитда ҳулқда аниқ мақсаднинг йўқлиги нафақат жамоа фаолиятига, балки раҳбарнинг соғлиғига ҳам салбий таъсир этади.

2. **Шахсий қадриятларнинг шаклланмаганлиги.** Раҳбар доим қарор қабул қилиш вазиятида бўлади. Ваҳоланки, қарор самараси шахсий қадриятлар, касбий ва ҳаётий тамойилларга асосланади, уларнинг шаклланганлиги раҳбар фаолиятининг мазмунини ташкил этади. Масалан, замонавий бошқарув самарадорлик, ходим имкониятларини очишга кўмак, ташкилотга янгилик олиб киришга мойиллик каби қадриятларга асосланади. Мустаҳкам қадрият ва тамойилларга асосланмаган раҳбар беқарорлик ва мақсад йўлида иродасизликни намоён этади.

3. **Шахсий мақсаднинг аниқ ифодаланмаганлиги.** Замонавий раҳбар муҳимни номуҳимдан ажрата олиши, мавжуд имкониятлардан энг мақбулини танлай билиши керак. Ташкилот мақсадини чуқур англаш йўлидаги биринчи қадам раҳбарнинг ўз шахсий мақсадларини яхши тушуниб этишидир. Ўз мақсадини аниқ билган раҳбаргина унинг фаолиятига қўйилаётган талабларни жону дилига сингдира олиши мумкин. Шахсий мақсаднинг ноаниқлиги ташкилот манфаати йўлидаги мақсадларни ҳам англаб олишга ҳалақит беради. Аниқ мақсаднинг йўқлиги шахснинг муваффақиятга эришиш имкониятини пасайтиради ва демак, бундай раҳбар, ўзгаларнинг муваффақиятини ҳам ҳис эта олмайди.

4. **Қамолотга интилишнинг йўқлиги.** Ўз устида ишлашдан бош тортган раҳбар қалтис вазиятдан ўзини олиб қочади, ўз имконият ва қобилиятини ривожлантириш устида ишламайди, таваккалга бормайди ва эски, одат тусига кирган хатти-ҳаракатлари дорасидан чиқолмайди.

5. **Муаммони эча олмаслик.** Айрим раҳбар муаммо устида сифатли, мунтазам ва ақл-заковат билан ишлай олмайди. У вазифа мақсадини аниқлаш, маълумот тўплаш, режалаштириш ва назоратни амалга ошириш малакасига эга эмас. Натижада ҳал этилмаган масалалар тўпланади ва раҳбарнинг муаммони ҳал этиш имконияти чекланиб қолади.

6. **Ижодий ёндошувнинг этишмаслиги.** Ихтирога мойиллиги бўлмаган раҳбар янги ғояларни таклиф этолмайди, ўзгаларда меҳнатга бўлган ижодий ёндошувни уйғота олмайди. Бундай раҳбар тажрибадан, жамоа ҳаётига янгилик киритишдан ўзини четга олади ёки янгиликлар устидан кулади. Юксак ижодийлик тўсиқни энгиб ўтишни ва қийинчиликка бардош бериб мақсадга интилишни тақозо этади.

7. Итоатидаги ходимларга таъсир этолмаслик. Раҳбар ўз қўли остидаги ходимларга таъсир этиши лозим. Лекин, айрим раҳбар ўз ходимларига суянолмайди ва бунинг ўрнига улар ҳақида салбий фикрда юради. Бундай раҳбар ўз интилишида мунтазам эмас, атрофдагилар билан яқин мулоқотга киришмайди ва ўз ички дунёсини яхши ифода этолмайди.

8. Бошқарув фаолияти хусусиятини яхши билмаслик. Бошқарув фаолияти самараси ҳақида маълумотга эга бўлмас экан, раҳбар ўз малакасини шакллантира олмайди. Бошқарувга ўз ёндошувини таҳлил этолмайдиган раҳбар фикр ва топшириғини ҳам ходимга тушунтириши қийин. Бундай раҳбар ходимлари у ҳақда нима деб ўйлаши билан қизиқмайди, ўз ходимларини ташаббусга чақириши мушкул, айниқса топшириқлар беришга қийналади.

9. Бошқарув малакасининг сустлиги. Ташкилотдаги ходим ва ресурсларни бошқариш учун кўпгина кўникмалар зарур бўлиб, уларни раҳбарлик қобилиятлари дейиш ҳам мумкин. Бошқарув суст бўлган жамоада вақтни беҳуда ўтказиш, ходимларнинг ўз имконияти даражасида ишламаслиги, меҳнатдан қониқмаслик каби ҳолатлар кузатилади. Бундай гуруҳда роль тақсимоти суст, меҳнатни ташкил этишда беҳудалик кўп, ўзаро муносабатлар эса – қониқарсиз. Бундай жамоада раҳбарнинг меҳнати қадрланмайди ва психологик муҳит соғлом эмас.

10. Итоатидаги ходимларда меҳнат малакасини шакллантира олмаслик. Ҳар бир раҳбар вақти-вақти билан устоз сифатида ходимга иш хусусиятини ўргатади. Ходимнинг касбий қобилиятини ривожлантира олмайдиган раҳбар, ўз жамоаси меҳнатини юксак даражага олиб чиқолмайди. Бу ҳолда ходим ўз меҳнати натижаси ҳақида раҳбардан ҳеч қандай фикр эшитмайди, раҳбарнинг баҳоси ва тавсияси расмий тус олади.

11. Жамоа ташкил этишдаги суст қобилият. Мақсадга эришиш учун раҳбар, ходимлар билан бирлашиши ва уларнинг малакасидан фойдаланиши лозим. Ишчи гуруҳи малакали ва унумли жамоага айланмаса, раҳбар меҳнати қийин кечади ва фаолияти ҳам унумсиз бўлади. Бундай жамоаларда унумли меҳнат механизмлари шаклланмайди ва носоғлом муҳит ҳукм суради.

Ўзгаларнинг шахсий хусусиятларига нисбатан эътиборли бўлиш малакасини эгаллаш. Шахслараро муносабатларда психологик муътадилликни таъминлаш.

Назорат учун саволлар:

1. Раҳбар шахси учун хос ва зарур хислатлари қайсилар?
2. Раҳбар шахсининг ижтимоий-психологик жиҳатларини қандай намоён этиш мумкин?
3. Раҳбар шахсининг ёш ва жинс хусусиятлари ва фарқли жиҳатлари қандай?
4. Раҳбар шахси қандай хислатларга эга бўлиши зарур деб ҳисоблайсиз?
5. Фаолиятингиз даврида қандай ахлоқий ўзгаришларни сездингиз?
6. Сиз қандай шахсий фазилатларга эга бўлишни истар эдингиз?

Мавзуга оид тестлар:

1. Бошқарув психологиясида “Раҳбар шахс” хислатларига хос хусусиятлари неча гуруҳга бўлиб ўрганиш таклиф қилинган?

*А) Биографик тавсиф, қобилият, шахс хислатлари

Б) Қобилият, шахс хислатлари

В) ижтимоий-иқтисодий, психологик жиҳатлари

Г) Қобилият, лидерлик

2. Бошқарув фаолиятига эркак ва аёл раҳбарлар муваффақиятга эришишларида маълум фарқ, тафовут мавжудми?

*А) Эркак ва аёл менежерларга хос жинсий психологик фарқнинг бўлиши табиий, лекин жамоа олдида турган вазифани бажариш, кўзланган мақсадга эришиш борасида жинсий тафовут кузатилмайди.

Б) йўқ

В) ҳа

Г) Эркак ва аёл менежерларга хос жинсий тафовутлар юқори

3. Раҳбар шахсининг биографик жиҳатлари қайсилар?

*А) Шахсининг ижтимоий-иқтисодий мавқеи ва унинг маълумоти даражаси

Б) Қобилияти, тадбиркорлиги, ижодкорлиги

В) Шахсининг ижтимоий-иқтисодий мавқеи

Г) Шахсининг характери ва темпераменти

4. Самарали бошқарувга тўсқинлик қилувчи шахс хислатлари

А) Ўз-ўзини бошқара олмаслик, Шахсий кадриятларнинг шаклланмаганлиги, Шахсий мақсаднинг аниқ ифодааланмаганлиги,

Б) Камолотга интилишнинг йўқлиги, Муаммони эча олмаслик, Ижодий ёндошувнинг этишмаслиги.

В) Итоатидаги ходимларга таъсир этолмаслик, бошқарув фаолияти хусусиятини яхши билмаслик, бошқарув малакасининг сустлиги, итоатидаги ходимларда меҳнат малакасини шакллантира олмаслик ва жамоани ташкил этишдаги суст қобилияти

* Г) Барчаси тўғри

“ПСИХОЛОГИЯНИНГ ДОЛЗАРБ МАСАЛАЛАРИ”

4-МАВЗУ: “Бошқарув фаолиятида ўзаро муносабатларни,
низоли вазиятларни бошқариш ва қарор қабул қилишнинг
психологик хусусиятлари ”

Тоифаси: МТ130 - Мактабгача таълим муассасалари мудирлари
МТ131 - Мактабгача таълим муассасаси методистлар
МТ132 - Мактабгача таълим муассасалари раҳбар кадрлари заҳираси

Таълим тури-малака ошириш

Ўқиш муддати-1 ой

Таълим шакли-кундузги

Тайёрлади: психол.ф.ном. Авлаев Ориф Умирович

Тошкент – 2014

4-мавзунинг технологик харитаси ва маъруза матни

Фан: Психологиянинг долзарб масалалари

Аудитория: Мактабгача таълим муассасалари мудирлари ва методистлари

Мавзу: Бошқарув фаолиятида ўзаро муносабатларни, низоли вазиятларни бошқариш ва қарор қабул қилишнинг психологик хусусиятлари

Калит сўзлар: Низо, низоларнинг олдини олиш, низоларнинг ҳал этиш. стресс ҳолати, кайфият, шахслараро муносабатлар, қарор қабул қилиш, раҳбар қарори

Соатлар сони: 2 с. амалий машғулот

Маъруза матнини ишлаб чиқувчи: психол.ф.н. Авлаев Ориф Умирович

Маъруза матнини ишланган санаси: 2014 йил

Иш жойи: Мактабгача муассасалар ходимларини қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш республика ўқув-методика маркази

Мавзунинг қисқача таърифи (Давлат талабларига мувофиқ)

Низолар ва уларнинг қарор қабул қилиш ҳамда мақсадга боғлиқлиги. Низо турлари: шахсга оид, шахслараро, шахс ва гуруҳ ўртасидаги, гуруҳлараро, ижтимоий низолар. Низонинг конструктив ва деструктив функциялари. Низоларнинг асосий сабаблари: Низоларни бошқариш усуллари. Стресслар тўғрисидаги билимларнинг раҳбар фаолиятидаги аҳамияти. Стресс тўғрисидаги таълимотлар. Қарор қабул қилиш – психологик жараён сифатида Бошқарув қарорлари моҳияти. қарор қабул қилиш даражалари. Информацион ва концептуал модел. Қарорларни классификациялаш, қарор қабул қилиш имкониятлари, қарор қабул қилишдаги раҳбар хулқининг моделлари ва босқичлари

Ўқув жараёнини амалга ошириш технологияси

Метод: кичик маъруза, ақлий ҳужум, суҳбат ва «Раҳбар ва ходим» тести, ролли уйинлар.

Форма: савол-жавоб, индивидуал ишлаш, кичик гуруҳларда ишлаш, жамоа билан катта гуруҳда ишлаш.

Воситалар (техник ва дидактик): тарқатма материал, 4 та ватман коғоз, маъруза асосида тайёрланган презентация слайдлари, маркерлар, скоч, доска, компьютер, проектор.

Назорат: Оғзаки назорат, ўз-ўзини назорат қилиш, савол-жавоб, ролли уйинлар ва чиқиш тестлари.

Баҳолаш: Рағбатлантириш, гуруҳдаги ҳар бир тингловчинини индивидуал баҳолаш.

Дарс /маъруза/нинг мақсад ва вазифалари:

Мақсадлар: Таълимий: Низолар ва уларнинг қарор қабул қилиш ҳамда мақсадга боғлиқлиги. Ташкилотдаги низоларнинг асосий сабаблари. Қарор қабул қилиш – психологик жараён эканлигини билиши Тарбиявий: Низоли вазиятларни самарали ҳал этиш кўникмаларини ҳосил қилиш. Тўғри қарор қабул қилиш кўникмасини ривожлантириш. Ривожлантирувчи: Низоларни бошқариш усуллари. Жамоада соғлом муҳитни шакллантириш усуллари		Вазифалар: Таълимий савол: 1. Низоларнинг назарий-илмий асосларни изоҳланг. 2.Стресслар тўғрисида нимани биласиз? 3.Сиз қандай қарор қабул қиласиз? Тарбиявий савол: -Низоларнинг олдини олиш йўллари қандай? -Қарор қабул қилиш усуллари биласизми? Ривожлантирувчи савол: Ташкилотдаги низоларнинг асосий сабаблари нима? Рахбар қарорларининг сифатлариқандай?	
Кутилаётган натижалар:			
Дарс/маъруза/ якунида тингловчи билади (Билим): Стресс ҳақида тушунча, низоли вазиятнинг психологик таъсири ҳақидаги билимларни билади. Бошқарув қарорлари моҳияти, қарор қабул қилиш даражаларини ўрганади		Қайси саволлар берилади: -Стресслар тўғрисида нимани биласиз? - Бошқарув қарорлари моҳияти нима?	
Дарс/маъруза/ якунида тингловчи тушунади (Кўникма): Низоли вазиятнинг асосий сабаблари тушуниб олади. тўғри қарор қабул қилиш кўникмасини ривожлантиради.		Қайси саволлар берилади: -Низоларнинг олдини олиш йўллари. - Тўғри қарорларни қандай қабул қилиш керак?	
Дарс/маъруза/ якунида тингловчи бажара олади (Малака): Низоли вазият ва стресс ҳолатида ўзини ўзи бошқариш малакаларига эга бўладилар. Қарорлар моҳиятини ўрганади		Қандай топшириқлар берилади: -Стресснинг ижобий ва салбий оқибатлари қандай? -Қарор қабул қилишда рахбар шахси хислати қандай рол уйнайди?	
Дарс жараёни ва унинг босқичлари:			
Ишнинг номи	Бажариладиган иш мазмуни	Метод	Вақт
1-босқич: Ташкилий қисм.	Бошқарув фаолиятида ўзаро муносабатларни, низоли вазиятларни бошқариш ва қарор қабул қилишнинг психологик	Оғзаки баён қилиш	10 минут

	хусусиятлари		
2-босқич: Рефлексия. Эҳтиёжларни аниқлаш	Бошқарув фаолиятида ўзаро муносабатларни, низоли вазиятларни бошқариш билан боғлиқ муаммолар, изланишлар, ечимлар “Раҳбар ва ходим” тести	Савол-жавоб ва тест	30 минут
3-босқич: Янги мавзунинг баёни	Бошқарув фаолиятида ўзаро муносабатларни, низоли вазиятларни бошқариш билан боғлиқ истиқбол режалар ҳақида	Оғзаки баён қилиш	10 минут
4-босқич: Мустаҳкамлаш	Таълим жараёнида ўзаро муносабатларни, низоли вазиятларни самарали ҳал қилиш йўналишида амалга оширилаётган иш тажрибалар ва уларнинг натижалари ҳақида	Таҳлил қилиш ва мониторинг	5 минут
5-босқич: Баҳолаш. Дарс якуни	Раҳбарлик фаолиятида ўзаро муносабатларни, низоли вазиятларни самарали бошқариш билан боғлиқ тегишли тавсиялар берилади.	Оғзаки баён қилиш	5 минут
6-босқич: Мустақил бажариш учун топшириқлар (уйга вазифа)	«Раҳбар фаолиятини йўналганлиги» тести бажаринг ва натижаларга асосланиб ўзгаларга мунсабатингизни яхшилаш шунингдек, низоларни олдини олиш режасини тузинг.	Оғзаки баён қилиш	20 минут

Дарс/маъруза/нинг бориши:

1-босқич: Ўқитувчи мавзунини таништиради. Тингловчилар давомати кўриб чиқилади. Дарсга зарур бўлган жиҳозлар билан таъминланиш.

2-босқич: Тингловчиларнинг мавзуга оид билимлари ва эҳтиёжларини аниқлаш мақсадида оғзаки савол-жавоб ўтказилади:

1. Низога қандай киришамиз?
2. Стресс деганда биз нимани тушунамиз?
3. Раҳбар қандай қарорлар қабул қилиши лозим?

3-босқич. Мавзунини режа асосида ёритиш:

Слайдлар ёрдамида кичик маъруза. Низо турларини: шахсга оид, шахслараро, шахс ва гуруҳ ўртасидаги, гуруҳлараро, ижтимоий низолар. Низонинг конструктив ва деструктив функциялари ҳақида тушунчалар берилади. Низоларнинг асосий сабаблари: Низоларни бошқариш усуллари. Стресслар тўғрисидаги билимларнинг раҳбар фаолиятидаги аҳамияти. Стресс тўғрисидаги таълимотлар. Қарор қабул қилиш – психологик жараён сифатида Бошқарув қарорлари моҳияти. қарор қабул қилиш даражалари. Информацион ва концептуал модел. Қарорларни классификациялаш, қарор қабул қилиш имкониятлари, қарор қабул қилишдаги раҳбар хулқининг моделлари ва босқичлари ҳақида маъруза баён этилади.

4-босқич: Мустаҳкамлаш учун амалий машғулотлар.

Раҳбар ходимлари билан қандай муносабатлар ўрнатиши лозим. Низоларни олдини олиш йўллари. Стресс ҳақида тушунча, унинг ижобий ва салбий оқибатлари ҳақида фикрлашиш. Стрессларни бетарафлаштириш усуллари. Тингловчилар ўз тажрибасидан келиб чиқиб “Низоли вазият”дан ва “Стрессдан» ҳимояланиш усуллари флипчартга ёзадилар.

5-босқич.: Гуруҳларнинг тақдироти ва ўқитувчининг мавзунини мустаҳкамлаш бўйича хулосаси баён қилинади

6-босқич: мавзунини мустаҳкамлаш учун кичик гуруҳларда тингловчилар 10 дақиқа мобайнида мустақил тест ишлайди. Бунда ҳар бир гуруҳ кўшни гуруҳнинг тест натижаларини текширади. Ўқитувчи дарс якунида умумий хулосалар билдиради ва адабиётлар тавсия қилинади.

**“Бошқарув фаолиятида ўзаро муносабатларни, низоли вазиятларни
бошқариш ва қарор қабул қилишнинг психологик хусусиятлари”
мавзусидаги маъруза матни (2 соат)**

Режа:

1. Бошқарув фаолиятида ўзаро муносабатлар, жамоада ёки шахслараро низо ва унинг моҳияти
2. Низонинг асосий турлари ва босқичлари.
3. Стресс ҳақида тушунча, унинг ижобий ва салбий оқибатлари.
4. Бошқарув қарорлари моҳияти. Қарор қабул қилишнинг психологик хусусиятлари

Республикаимиз тараққиётида асосий роллардан бирини эгаллайдиган раҳбар фаолиятига, унинг шаклланишига, ўз-ўзини рўёбга чиқаришга имкон берадиган шароитлар яратиб берилишига алоҳида эътибор қаратилмоқда. Чунки, жамоа ишининг самарадорлиги энг аввало ушбу жамоада яратилган психологик муҳитга, жамоа ишида ходимларнинг, шу жумладан раҳбар ходимларнинг ҳам, қанчалик фаоллик билан иштирок этишига боғлиқ. Бундай шароитнинг қай даражада тўғри ташкил этилиши биринчи навбатда раҳбар имкониятларига, унинг ўз ваколатларидан тўғри фойдалана олишига, шунинг баробарида ўзига юкланган ролларнинг тўғри, талаб даражасида ижросининг таъминланишига боғлиқ.

Инсоний муносабатлар шундай ўзаро таъсир жараёнларики, унда шахсларо муносабатлар шаклланади ва намоён бўлади. Бундай жараён дастлаб одамлар ўртасида рўй берадиган фикрлар, ҳис-кечинмалар, ташвишу-қувончлар алмашинувини назарда тутди. Одамлар мулоқотда бўлишгани сари, улар ўртасидаги муносабатлар тажрибаси ортган сари улар ўртасида умумийлик, ўхшашлик ва уйғунлик каби сифатлар пайдо бўладик, улар бир-бирларини бир қарашда тушунадиган ёки “яримта жумладан” ҳам фикр аён бўладиган бўлиб қолади, айрим ҳолларда эса ана шундай мулоқотнинг тиғизлиги тескари реакцияларни – бир-биридан чарчаш, гапирадиган гапнинг қолмаслиги каби вазиятни келтириб чиқаради. Масалан, оила муҳити ва ундаги муносабатлар ана шундай тиғиз муносабатларга киради. Фақат бундай тиғизлик оиланинг барча аъзолари ўртасида эмас, унинг айрим аъзолари ўртасида бўлиши мумкин (она-бола, қайнона-келин ва ҳоказо).

Жамоада ёки шахслараро низо ва унинг моҳияти

Низо, зиддият, қарама-қаршилик табиат ва жамиятда, шахс руҳиятида ва шахслараро муносабатда ҳар доим мавжуд. Фақат у ҳар хил сабабларга кўра кўринмасдан ётиши мумкин. Мутафаккирлар «Тараққиёт-аслида низодан келиб чиққан» деган фикрларни ҳам билдириб ўтадилар. Балки, шундайдир. Биз ҳар доим, ҳар бир фаолиятимизда турли хилдаги низоларни, зиддиятларни, қарама-қаршиликларни бартараф қилиш билан ўз

мақсадимизга эришамиз. Уларни қанчалик осон ҳал қилсак, ишимиз, шунчалик унумли бўлганидан, натижаси яхши эканлигидан мамнун бўламиз. Фаолиятимиз, ишимизнинг унумдорлиги вужудга келган қарама-қаршилиқ, зиддият, низони қанчалик тез ва қулай йўллар билан ҳал қилганлигимизга боғлиқ бўлади.

Келинг, низо ва унинг шахслар орасида вужудга келувчи психологик моҳиятига бир назар ташлаймиз.

Шахслараро ва шахснинг ўзида доимо қондирилмаган иштиёқ, ечилмаган масала, ўртада бўлиниши лозим бўлган моддий объект, моддий ва баъзан маънавий объектга интилиш, инсон моҳиятида зиддиятга етакловчи хусусият сифатида мавжуд. Ушбу муаммо ва масалаларнинг ҳаракатга тушиб кетиш имкони эса ҳамма вақт тайёр ҳолатда бўлади. Бу имкониятлар маълум даражада вақти-вақти билан, поғонама-поғона уйғониб қолиши мумкин. Айни шундай пайтларда низо ва унинг ҳал қилиниши маълум маънода ўта долзарб, зарур, кечиктириб бўлмас ҳолатга тушиб қолади-да шахснинг ички руҳиятида ёки шахслар орасида, гуруҳлар орасида фаол фазага кириб, низонинг ечим талаб қилган даври бошланиши мумкин.

Қизиғи шундаки, низо қанчалик барбод қилиш кучига эга бўлса, у бир вақтнинг ўзида кўпчилик ҳолатларда шунчалик бунёд қилиш кучига ҳам эга бўлиши мумкин. Ҳар қандай низо фаоллик даврида тиғизлик, тажанглик, стресс ҳолатни келтириб чиқаради. Тиғизлик, тажанглик, стресс ҳолат эса маълум даражада энергиянинг сиқик, рамзий маънода айтганда, сакрашга тайёр турган куч эканлигини кўрсатади. Шундай экан **низо**-тараққиёт турткиси, тарих ривожининг ички ҳаракатга келтирувчи кучи, муносабатларни кучга келтирувчи қувват ва шахснинг ички тараққиёти, ўсиши учун ички омил сифатида бўлиши керак бўлган хусусиятлардан бирига айланади.

Аслини олганда, биз ҳаммамиз низо чиққан жойдан қочишга ва айниқса унинг сабабларини қидирмаликка ўрганиб қолганмиз. Аслида ечилмаган ҳар қандай низонинг, зиддиятнинг бир учи ўзимизда бўлишини унутиб қуямиз. Шахс сифатида биз ўз руҳиятимиз ва атрофимиздагилар билан низосиз яшай олмаймиз. Гап шундаки, низоларнинг қай бири ривожига ва қай бири руҳий ва жамиятдаги ўрнимизни инқирозга олиб келишини аниқ билишимиз ва бу низо, низовий ҳолатни бошқара олишимиз керак.

Низоларнинг хаётда учрайдиган турлари.

Низолар ўзининг қатор белгилари билан бир-биридан фарқ қилади.

Амалий низо одатда қатъий принципал тортишувларда мавжуд бўлади. Амалий низо одамларни ахиллаштиради, муҳим муаммоларни ечишга ёрдам беради ва ҳар ерда соғлам руҳий мухит яратади. Амалий низо фойдали рақобатчиликни ривожлантиради ва очикдан очик, принципиал танқидларга ва ўзини-ўзи танқид қилишга асосланади. Амалий низо кўпинча демократик бошқариш усулида ва ишлаб чиқаришга оид бўлган тортишувларда учрайди.

Вайронавий низо кўпинча гап чувлашишидан, арзимас майда гап ғавголар оқибатида рўёбга келади. Бу ҳолда оппонентлар иш манфатини кўзлашмайди. Уларнинг бутун хаёли курашга жалб этилади ва рақибга қанчали кўпроқ зарба беришга қаратилади. Шахслараро можароларда ва авторитар услубдаги бошқарувда одатда вайронавий низолар кўп учрайди.

Зиддиятли хулқ ва уни ҳис қилишнинг ёш ва жинс хусусиятлари

Турли ижтимоий вазиятлардаги ноқулайликлар, муаммолар, ўзига хос зиддиятларни келтириб чиқариши маълум. Шунга кўра, инсон ёш давларида критик ҳиссий-кечинмалар кузатилади. Ёш даври низолари – бу ўзига хос, унча узоққа чўзилмайдиган онтогенез давлари бўлиб, бу вақтда кескин психик ўзгаришлар рўй беради.

Невротик ва травматик танозиллардан фарқли равишда ёш танозиллари норматив жараён бўлиб, у шахс ривожланиши жараёнида албатта юз беради. Шахс ривожланиши, ижтимоийлашувида ҳамда зиддиятли хулқи намоён бўлишида ёш давларининг ўзига хос: уч ёшлилар, ўсмирлик, балоғат, кексалик давридаги жинс хусусиятлари юзага келади. Уч ёшлиларда ўз шахсий “Мени”ни англаш ва намоёниш этиш кузатилади. Ўсмирлик ва кейинчалик ўспиринлик йилларида эса катталиқ ҳисси, автономликка интилиш каби билан боғлиқ ҳис-кечинмалар ҳам критик ҳолатларни кузатилишига олиб келади. Қарилик даврида ҳам ўзига хос ҳиссий кечинмалар ва хулқда ўзгаришлар юз беради. Зиддиятли вазиятда хулқнинг намоён бўлишида нафақат ёш, балки жинс ҳам ўзини кўрсатади, яъни эркаклар ўзгача хулқ-атвор кўринишини, аёллар эса ўзгача хулқни намоён этадилар. Эркакларда намоёниш этиш кам, зиддиятли вазиятларни чуқурлаштирмаслик ва мулоҳазалилик хусусияти кўпроқ шаклланган. Аёлларда эса кўп гапириш (вербал компонент устунлиги), ўзини кўпроқ кўрсатиш, эмоционал ҳолатларини яққол кўрсатиш хусусиятлари ривожланган.

К.Томас ва Р.Килменн зиддиятли вазиятда хулқ-атворнинг қуйидаги бешта асосий услубини ажратиб кўрсатганлар:

- мослашиш, ён берувчанлик;
- бош тортиш;
- қарши курашиш;
- ҳамкорлик;
- мурасага келиш.

Таснифлаш асосини иккита мустақил ўлчов ташкил этади:

- *ўз манфаатларини амалга ошириш, ўз мақсадларига эришиш даражаси;*
кооперативлик даражаси, бошқа томоннинг манфаатларини ҳисобга олиш.

Низоларни ҳал этиш учун раҳбар қуйдаги қоидаларга роя қилиши керак:

- Низодан хуласа чиқариш учун раҳбар иккита оппонентларни гапини эшитиши керак;
- Раҳбар эътиборини оппонентларни ўзини тутишларига эмас, балки низони асосида ётган сабабга қаратиши керак;
- Низони ҳал этишда раҳбар ўзини буйруғини кучига ишонмаслиги керак;
- Оппонентларни яраштиришда уларни бир-бирига тўғри келадиган гапларига жиддий тўхталиб, зид келадиган фикрларини арзимайдиган майда гап тариқасида келтириш лозим;
- Содир бўлган жанжални тафсилотини раҳбар тез-тез муҳокама қилишдан бош тортиши керак. Чунки муҳокама жараёнида оппонентларни асаби қанча вақт ўтганлигига қарамай қайтатдан кўзғолади. Бу вазиятда оппонентларни яраштириш анча қийинлашади;
- Можарани оқибатида корхона моддий ва молиявий зарар кўришидан раҳбар барвақт керакли чораларни кўриб қўйиши керак;
- Оппонентлар ярашканларидан сўнг уларни муносабатлари дастлаб раҳбарнинг назорати остида бўлиши лозим. Керак бўлса уларни онгли, инсофли ва виждонли бўлишга чорлаш лозим.

Хизмат низоларини бартараф этиш усуллари. Ташкилотда ходимлар адаптацияси.

Инсон у ёки бу янги шароит билан тўқнаш келар экан, янги вазиятга мослашиш ва унумли фаолиятни таъминлаш психиканинг асосий вазибаларидан биридир. Психология фанида бундай мослашиш адаптация деб аталиб, бу ибора янги шароитга хос бўлган шартларни инсон томонидан ўзлаштирилишини назарда тутати. Фанда қабул қилинган адаптация атамасидан фойдаланган ҳолда ушбу мавзуйимизни баён этамиз.

Ходимлар адаптацияси муаммоси. Мослашувнинг асосий моҳияти инсоннинг ўз атрофидаги шарт-шароит, ижтимоий муҳит талабларини қабул қилиши ва ўзлаштиришида намоён бўлади. Мазкур таъриф ташкилот миқёсида таҳлил этилганда, ходимнинг ўзи бажариши лозим бўлган фаолият билан танишиши ҳамда янги муҳит талабига мос равишда ўз хулқини ўзгартириб боришини назарда тутамиз. Ташкилотда ходимлар адаптацияси ишга янги келган ёки ўзгарган меҳнат шароитларига кўникиши лозим бўлган мутахассисга тегишли деб қаралади. Хусусан, ходимнинг янги меҳнат жамоасига қанчалик тез мослашиши, унинг самарали меҳнат фаолиятини эрта бошлаб юборишидаги асосий омилдир. Ҳозирга келиб ташкилот янги ходимнинг мослашуви учун жуда қатъий шартлар қўйяпти. Ушбу соҳадаги қийинчилик қуйдаги сабаблар орқали белгиланган:

- адаптация даври анча қисқа вақтни талаб этади;
- ташкилотга янги технологияларнинг жорий этилиши, уларни ўзлаштиришда

маълум қийинчиликлар туғдиради;

- устоз-шогирд тизимининг шаклланмаганлиги;
- ҳатто бир меҳнат бўлими, гуруҳ ичидаги рақобатнинг мавжудлиги.

Санаб ўтилган ва шу каби муаммолар адаптасия жараёни ўтишидаги асосий қийинчиликдир. Бундан ташқари қатор ташкилий-иқтисодий ва ижтимоий омиллар ҳам борки, улар янги ходимнинг ишга мослашувини қийинлаштиради ва улар ўз моҳиятига кўра объектив омиллар тоифасига киради. Булар қаторига ноқулай иш шароитини, меҳнатнинг оғирлиги, ходимлар ўртасида мажбурият ва ҳуқуқнинг ноаниқ тақсимланганлиги, ходим малакасининг касб талабларига мос келмаслиги, бажариладиган меҳнатни таъминловчи ресурслар этишмаслиги, рағбатлантириш ва ҳақ тўлаш тизимидаги хатолар, адолат тамойилининг бузилиши ва бошқа сабаблар киради.

Ташкилотда ходимлар адаптасиясига етарли эътибор бермаслик, корхона учун нафақат ташкилий қийинчиликлар, балки моддий зарар ҳам олиб келади. Аниқланишича, иш пайтидаги бахтсиз ҳодисалар янги келган ишчиларда тажрибалиларига нисбатан кўп содир бўлади. Ишдан бўшаётганлар орасида ишга жойлашганига олти ойдан кам вақт бўлган ходимлар кўпчиликни ташкил қилади.

Меҳнат адаптациясининг асосий жиҳатлари. Меҳнат социологияси ва психологиясида меҳнат адаптациясининг учта ўзаро боғлиқ томони фарқланади: 1) касбга мослашиш; 2) мослашувнинг психофизиологик жиҳати ва 3) ижтимоий-психологик адаптация. Қуйида мана шу адаптация турлари ҳақида маълумот бериб ўтамыз.

1. *Касбга мослашиш.* Адаптациянинг касб билан боғлиқ жиҳати ходимдан бажариладиган ишга қўйиладиган талабларни ўзлаштиришни тақозо қилади. Бу хил мослашувда объектив ва субъектив омиллар мавжуд бўлиб, касбий адаптациянинг объектив омиллари сифатида ходимнинг маълумоти, малакаси ва тажрибасини санаб ўтиш мумкин. Субъектив омиллар қаторига эса ходимнинг касбга бўлган муносабати, янги иш жойидан кутаётган нияти ва умиди кириши мумкин.

2. *Меҳнат адаптациясининг* психофизиологик жиҳатига корхонадаги меҳнат шароитининг психофизиологик ва тиббий-гигиеник томони киради. Адаптациянинг ушбу турини ифодаловчи асосий кўрсаткич сифатида ходимнинг толиқиш даражасини олиш мумкин. Ходим ўзининг ҳолатини, иш шароити ва бажараётган меҳнати оғирлигини баҳолаши, ушбу адаптасия турининг субъектив томонларидир.

3. *Ижтимоий-психологик* адаптация деганда ходимнинг меҳнат жамоасидаги мавжуд муносабат тизимига мослашиши, жамоага хос бўлган норма ва қоидалар ҳамда унга гуруҳ томонидан белгиланган ролни ва мавқени қабул қилиш жараёнига айтилади. Бундай мослашувнинг муваффақиятли ўтиши, ходимнинг характер хислатларига, унинг мулоқотга мойиллигига, ҳаётий тажрибаси ва дунёқарашининг янги шароитга мос келишига боғлиқ. Гуруҳнинг аҳиллиги, унинг маданият даражаси бу хилдаги

адаптасия жараёнининг муваффақиятли ўтиши гаровидир.

Рол соҳасидаги адаптация. Ходимнинг жамоага аъзо бўлиши ташкилотнинг вазифа ва мақсадидан келиб чиқувчи ролни қабул қилиш билан ифодаланади. Ходим ундан нима кутишаётгани ва бу кутувга тааллуқли хатти-ҳаракатларни амалга ошириши жуда муҳим. Масалан, бирон-бир кишини раҳбарликка тайинланар экан, янги раҳбардан жамоа демократик ёки автократ бошқарув услубини кутиши мумкин. Бу кутувларга мос келиш ёки келмаслик даражаси кўп жиҳатдан янги раҳбар ва ходимлар ўртасидаги муносабатларни белгилаб беради. Ҳатто, ходимлар беихтиёр, янги келган раҳбарни эскиси билан таққослаб унга тавсиф беришга ҳам мойил бўлишади. Шунинг учун ходим учун адаптасия шароитини яратиш мавжуд ролга бўлган талабларни аниқ ишлаб чиқиш ва ижросини таъминлаш мақсадидаги тадбирларни уюштириш билан белгиланади. Бу фикр айниқса, бошқарув лавозимига янги келаётган раҳбарлар учун жуда ўринлидир. Одатда янги лавозимни таклиф этишар экан, "Бир ўйлаб кўринг", деб хайрлашишади. Таклифни қабул қилган шахснинг "ўйлаш" жараёнини эса янги ролга ўзини чамалаш деб аташ мумкин. Агар шахс ролни қабул қила олишига кўзи эца, таклифга рози бўлади, агар бу иккиланишга олиб келса, ўзи билан ушбу рол орасида катта фарқни сезган бўлади. Шунинг учун янги лавозимга мослашишнинг сифатли ўтиши қатор тадбирларни талаб қилади. Бу соҳадаги бирламчи вазифа – ушбу ролга қўйиладиган талабларни аниқлаб олишдир. Бу жараён қанчалик пухта ўтса, ролни қабул қилиш шунчалик осон кечиши мумкин.

Кейинги босқич ролни қабул қилиш, деб аталади. Бунда инсон янги хатти-ҳаракатларни ўзида шакллантира бошлайди. Бу жараён инсон томонидан нафақат хизмат юзасидан, балки шахсий муносабатлар тизимидаги талаб ва хусусиятларни ҳам ўзлаштириш давридир. Навбатдаги босқич эса қабул қилинган ролни ижро этиш деб аталади ва бу ҳолат ўзининг икки томонига эга: ролни ижро этувчи шахс хулқининг атрофдагилар томонидан баҳоланиши ва унинг ўзи баҳолаши тарзида амалга ошади. Бу икки баҳолаш кўрсаткичининг ўзаро мос келиши жуда муҳимдир. Шундай мосликка узоқ давом этувчи ички меҳнат асосида эришилади. Ушбу кўрсаткичлар мослигини таъминловчи асосий тадбирлардан бири ходимга унинг хатти-ҳаракатлари ҳақида қайта алоқа бериб туришдир.

Қайта алоқа натижасида олинган маълумотлар асосида инсон ўз хатти-ҳаракатларига ўзгартириш киритади ва ролга мувофиқ келиш учун ўз устида ишлай бошлайди. Шу мақсадда баъзи корхоналарда ходимлар билан ишловчи махсус мутахассислар томонидан ташкил этилувчи тренинг машғулотлари жуда ўринлидир. Гуруҳий тарзда ташкил этилган бу машғулотларда иштирокчилар, у ёки бу ролни хизмат талабларига яқинлаштирилган вазиятда ижро этадилар ва атрофдагилардан ўз хатти-ҳаракатлари борасида "баҳо" оладилар. Бу тадбир натижасида иштирокчи ўз хулқини рисоладагига қиёслаш ва мослаштириш имконияти туғилади. Аниқ режа ва малакали мутахассислар ёрдамида ташкил этилган бундай тадбир, ходимнинг янги ролни қабул қилиши ва реал шароитда самарали ижро этиши

учун асос яратади.

Стресс ҳақида тушунча, унинг ижобий ва салбий оқибатлари

Стресс-ўзи нима? (инглизча-stress) «зўриқиш», «босим» танглик деган маънони билдиради. Стресс инсон организмни (босим, кучланиш, танглик) ҳолатларида ҳаддан ташқари зўриқиш натижасида пайдо бўладиган танглик жараёнидир.

Стресснинг кўринишига қараб икки турга бўлинади.

1. Конструктив-биз туридаги (кўпчилик)

2. Деструктив-мен туридаги (якка шахс ўзи билан) кечадиган жараён.

Стресс ҳолатини оддий тилда айтадиган бўлсак, бу инсонларда кечадиган тушкунлик ҳолатидир. Стрессни физиологик ва психологик турлари мавжуд. Стрессорнинг (стрессга олиб келувчи омил) характери ва хусусиятларига қараб **физиологик стресс**-бу ўта жисмоний зўриқиш, бирор оғриқ, кўркүв, касалликлар натижасида вужудга келади. **ФС**-организм ўта жисмоний зўриққанда, температуранинг таъсири баланд ёки паст бўлиши, нафас олишнинг қийинлашиши билан боғлиқ.

Психологик стресс-одамни руҳий ҳолатига воқеаларни таъсири туфайли пайдо бўладиган стресс. **ПС**-бу руҳий изтиробга тушишдир. Психологик стресс: а) Информацион стресс; б) Эмоционал стресс, турларига ажратилади.

ИС-инсонда ҳаддан ташқари ахборотларни кўп қабул қилиш, инсон олдига қўйган вазифаларни бажаришда бир қанча ечимлар бўлсада, аниқ улардан қайси бирини танлаш, қарор қабул қилишда иккиланади. Бу ҳолат инсон психологиясини қаттиқ зўриқишга олиб келади. Инсон психикаси чарчайди ва буйрак усти безларидан стрессли гармонлар кўп ишлаб чиқиладиган бўлади. Ҳаддан ташқари зўриқиш натижасида миёда тормозланиш юз беради. Танглик ҳолатга олиб келган ахборотгина миёда акс этаверади. Миёда бошқа ахборотларни, ташқи таъсирни қабул қилаолмай қолади. Миёда стрессга олиб келувчи ахборот тормозланиб, сақланиб қолганида, танглик ҳолатнинг юқори чўққисига чиққанида, танглик ҳолатидан чиқиб кета олмай ўз жонига қасд қилишгача олиб келиши мумкин.

Эмоционал стресс-таъқиқ қилиш, фалокат, ҳаётини ўзгаришлар (оилавий можоралар, тўсатдан ишдан бўшаш, яқин кишини йўқотиш, узоқ муддатли севгидан қутила олмаслик, нотўғри муносабат қилганда) да кузатилади. Эмоция-лотинча сўздан олинган «қўзғатиш», «ҳаяжонга солиш» деган маънони англатади.

Стрессни бошқариш қандай? Стрессли вазиятга қай даражада муносабатда бўлишимизга боғлиқ. Стрессни баҳолаш ва у билан курашишишга ҳам боғлиқ. Масалан: оптимист одамлар стресс ҳолатини тақдирнинг бир синови деб қабул қилса, пессимист одамлар унинг ҳаётига хавф-хатар туғилди деб қабул қилар экан. Пессимистларда хавотирланиш даражаси юқори бўлади, улар вақтида овқатланмасалар ҳам стресс ҳолатига тушиб қолаверади. Психологлар Майкл Шайер ва Чарльз Карвер фикрича

оптимист инсон энг оғир, қийин вазиятда ҳам яхши деб олдинга интилади, ўз организмида стрессни мослашиб олишига йўл қўймайди.

XX-асрни бошларида тарқалган «барча касалликлар асабдан» деган иборанинг ўрнини бугунги кунда «барча касалликлар стрессдан» деган ибора эгалламоқда. Умуман олганда стресс термини XX асрнинг 40 йилларига келиб оммавийлашди. Биринчи бўлиб стресс бўйича 1932 йил физиолог Уолтер Кенон ва 1936 йил йилда врач Ганс Сельелар чуқурроқ тушунча беришга ҳаракат қилганлар. Канадалик олим Г.Селье «стресс ҳар доим ҳам зарарли эмас, баъзида инсон организмига ёрдам, фойда бериши мумкин» деган фикрни беради. Айрим стрессга тушиб қолган одам яшаш учун курашиш, ўз эҳтиёжини қондириш учун фаоллашиб, ўзи билмаган захирадаги энергияни ишга солиш мумкин деган.

Г.Сельенинг фикрича, агарда организмга совуқ, жарроҳий жароҳат, турли зарарлар билан зарарланиш каби омиллар таъсир этса, унда шу синдром келиб чиқади-деб ёзган 1936 йилда «Натуре» журнали, «Турли носозликларни вужудга келтирувчи синдром мақоласида.

Г.Сельени фикрича шу сабаблар муҳим ва номуҳим стресс натижасини келтириб чиқаради. Бу вазиятлар бир-бирига боғлиқдир. Бунда уч босқич ажратилади.

1. Хавотирлик босқич
2. Мослашиш босқичи
3. Ўта чарчаш босқичи

Стресс – деган тушунча техника соҳасидан ўзлаштириб олинган бўлиб, у ерда турли жисмлар ва қурилмаларнинг зарурий юкланишига қарши тура олиш қобилиятини билдиради. Ҳар қандай қурилма мустақкамлик чегарасига эга бўлиб, бу чегарадан ошиб кетиш унинг бузилишига олиб келади.

Айрим мутахассисларнинг ҳисоблашича, стресс – бу дунёдаги шундай бир босимки, у ҳиссий дискомфорт (комфортнинг танқислиги). Ҳолатига олиб келади. Бошқаларнинг фикрича, ҳиссий дискомфорт – бу стрессдир, уни босим ёки стресслар деб аталадиган шартлар келтириб чиқаради.

Умуман олганда, **стресс** тез-тез учраб турадиган ҳодисадир. Унчалик аҳамиятга эга бўлмаган стресслар муқаррар ва зарарсиз бўлиб, ҳаддан ташқари ортиб кетган стресс эса шахс учун ҳам, корхона ва ташкилотлар учун ҳам қийинчиликлар, қўйилган мақсадларни қўлга киритишда муаммолар келтириб чиқаради.

Стресс деганда биз инсоннинг атрофдаги стимулларга ёки стрессларга жисмоний, кимёвий ва психологик реакциялари мажмуни тушунамиз. Бунда атроф-муҳитдаги кучлар инсоннинг физиологик ва психологик функцияларини мувозанатдан чиқаради.

Ҳаётимизда стресслар бўлиб туриши туфайли уларни бошқаришни, улар келтириш мумкин бўлган зарарни камайтиришни билиш зарур. Инсоннинг стрессларга кўникиш усуллари бир нечадир.

Биринчи усул – ташкилот даражасидаги усул бўлиб, сиёсатдаги, ишлаб чиқариш тузилмасидаги ходимларга нисбатан қўйиладиган аниқ талабларни ишлаб чиқишда, уларнинг фаолиятига баҳо беришда ўзгаришлар рўй бериши

натижасида содир бўлади. Бундай ўзгаришлар стрессли вазиятларнинг манбаини барҳам топтиради.

Иккинчи усул – айрим шахс даражасидаги усулдир. Бу усул шундан иборатки, стрессларни бетарафлаш бўйича махсус дастурлардан фойдаланиб, стрессларни бошқара билишдир.

Стрессдан ҳимояланиш усуллари

Сиз стрессдан ҳимояланишни ўрганмоқчи бўлсангиз, қўйидагиларга эътибор қаратинг:

- Стресс ҳолатида ўзингизни тинчлантиринг, ўзингизга лойиҳа иш топинг ва ишда вазмин бўлинг
- Стресс ҳолатини ўзингиз ечинг ва бу вазиятдан чиқинг
- Ўз стрессингизни ўзингиз бошқаринг, ҳеч ёққа шошилманг
- Стрессда ўзингизни оптимистлардай тутиб, улар билан юз келганда ундан қочишни эмас, ҳимояланишни ўрганинг
- Сиз учун керакли ишларни олиб қолиб, қолганларини чиқариб ташланг
- Стрессда диққатингиз тарқоқ бўлади, бу вақтда муҳим муаммоларни ҳал қилманг
- Стрессда кучли ўйланишга сабаб бўладиган муаммоларни ҳал қилманг

Ҳақиқатдан ҳам, биз кўпчилик инсонларнинг доимо ниманидир ўйлаб, ҳаётдан нолиб турганларини гувоҳи бўламиз. Кўпчилик одамлар ўз муаммоларини ўзлари ҳал қилмай бошқа шахслар қўлига топшириб қўядилар. Оддий бир мисол “қандай яшаяпсан?”-деган саволга баъзи бирлари “ҳозирча яхши”-деб жавоб берсалар, баъзи бирлари “ҳаёт ҳозир қийин”, “кунгилдагидек эмас”-деб жавоб берадилар.

Бахтли бўлиш ҳам, бахтсизлик ҳам инсоннинг ўз қўлида. Бахтни ҳар ким ўз қўли билан яратади. Биз фақат унга яхши ёки ёмон деб баҳо бериш билан чекланамиз.

Инсон ёш ўтиши билан ўз-ўзлигини ҳис қила бошлайди. Бунда бош, юрак оғриғи, тез чарчаб қолиш ҳолатларини сезади. Бунинг учун эса ҳар доим врач хузурига бориш шарт эмас. Бу вазиятлар асосан кам мулоқот, ишларга улгурмаслик билан изоҳланади.

Бу қандай бошланади? Кўп йиллар давомида мунтазам равишда энергия сарфлайди, тетик ва соғлом бўлиши учун ҳаракат қилмайди, иш вақтларида эса ички организмга нисбатан кам эътиборда бўлади.

Шуни ёдда тутиш керакки, ҳар бир одам хато қилишга ҳақли ва бу мен учун муҳим эмас деб айтиши керак.

Инсон ўз тамойиллари орқали ўз ролини танлайди ва улар асосан 2 хил кўринишда бўлади.

Бошқарув фаолиятида қарор қабул қилишнинг психологик хусусиятлари

Қарор қабул қилиш бошқарув жараёнининг марказий жиҳати бўлиб ҳисобланади.

Қарор қабул қилиш режалаштиришда (мақсадли танлашда ва излашда, вазифаларни ва уни амалга ошириш йўллари танлашда), ташкиллаштиришда (турли ресурсларни танлаш, одмаларни биргаликдаги фаолиятини йўналтиришга қаратилган қарорларни қабул қилишда), тезкор бошқаришда, мотивларни ва назорат усуллари танлашда иштирок этади.

Қарор қабул қилишдаги раҳбар хулқининг моделлари

Америкалик олимлар В.Врум ва Ф.Йеттен раҳбар томонидан қарор қабул қилинаётганда бўйсинувчилар иштирокида қай даражада имконият берилишига кўра раҳбарлик беш услубини кўрсатадилар:

1. A^1 - раҳбар ўзида мавжуд бўлган маълумотлар асосида қарорни мустақил қабул қилади.

2. A^2 - раҳбар маълумотларни ходимлардан олади, сўнгра қарорни мустақил қабул қилиди. Ходимлар фақатгина маълумот берувчи манба вазифасини ўтайдилар, раҳбар эса бу маълумотлар унга нимага кераклигини айтмаслиги ҳам мумкин.

3. K^1 -Раҳбар тегишли ходимларга муаммо вужудга келганини маълум қилади, бу ҳақидаги уларнинг фикрларини яқка ҳолда сўрайди. Сўнгра ё ҳисобга олмай, ёки ҳисобга олиб қарор қабул қилади.

4. K^2 -Раҳбар гуруҳ йиғилишида вужудга келган муаммо ҳақида маълумот беради. бу муаммо бўйича уларни фикрларини аниқлайди. Шундан сўнг уларни фикрларини хоҳласа ҳисобга олиб, хоҳламаса ҳисобга олмай қарор қабул қилади.

5. Γ^1 -Раҳбар вужудга келган муаммо ҳақидаги маълумотни ходимларга гуруҳга маълум қилгандек бўлади. муаммони ҳал қилишнинг алтернатив усуллари биргаликда илгари сурилади ва муҳокама қилинади. Раҳбар қарор қабул қилишнинг концепциясига эришади. Шунингдек, бу жараёнда у раис ролини бажаради, муҳокамани бошқаради. Бунда у ўз фикрларини таништиришга ҳаракат қилмайди, балки гуруҳ фойдасига айтилган ҳар қандай қарорни қабул қилишга тайёр бўлади.

Шундай қилиб, раҳбар хулқининг A^1 ва A^2 - типлари ходимлар билан авторитар усулда ўзаро муносабатда бўлишини ифодалайди. K^1 ва K^2 -услуби эса консультатив бўлиб ҳисобланади. Γ^2 эса раҳбарнинг гуруҳий қарор қабул қилиш услуби бўлиб ҳисобланади.

Раҳбарни қарор қабул қилишдаги хулқига бир қанча омиллар таъсир ўтказади.

Биринчидан, бу раҳбарни ўзининг шахсидир.

Бунда раҳбарнинг индивидуал-психологик хусусиятлари (темпераменти, характери) ва ҳаётий тажрибаси ва унинг учун кадрли бўлган нарсалар аҳамиятга эга.

Муассасадаги ўзаро муносабатлар ҳам қандай қарор қабул қилинишига ўз таъсирини ўтказади.

Раҳбар ўзидан юқори турган раҳбарни қилиши мумкин бўлган реакциясидан келиб чиқиб ёки ўз манфаатларига берилиб кетиб ҳам қарорни ўзгартириб юбориши мумкин.

Иккинчидан, қарорни ўзига хос хусусиятларидан, қисман муаммонинг

структурасидан келиб чиққан ҳолда қарорни қабул қилинади.

Учинчидан, маълумотларнинг чекланганлиги, етарли эмаслиги таъсир этади.

Тўртинчидан, қарор қабул қилинаётган муҳит, яъни аниқлик ёки ноаниқлик ёки техниканинг мавжудлиги. Шунингдек, қарор қабул қилиш учун берилган муддат ҳам таъсир ўтказиши.

Масалан раҳбар кўзланган натижага эришиш учун канча сарфхаражат бўйлишини етарли даражада аниқ билиши зарур.

Бешинчидан, қарорнинг ўзаро боғлиқлиги таъсир этади. Ташкилотдаги ҳамма қарорлар ўзаро боғлиқ бўлади. битта муҳим қарорни чиқариш учун бир нечта кичик қарорларни қабул қилишга тўғри келади. Қарор қабул қилишда унинг оқибатида салбий натижалар ҳам бўйлиши мумкинлигини ҳам ҳисобга олиш керак.

Олтинчидан, қабул қилинаётган қарорга ходимларни муносабатлари ҳам таъсир ўтказиши. Бунда ходимларни ўзларини тутишларига уларни камолот даражалари, муаммони ҳал қилишдаги иштироклари, қўллаб қувватлашлари ёки қаршилиқ билдиришлари, умумий мақсадга эришишга бўлган интилишнинг мавжудлиги, таклиф қилинаётган қарорларни турлича вариантда бўлиши мумкинлиги таъсир қилади.

Қарорни ишлаб чиқиляётган ва қабул қилинаётган раҳбар тутадиган йўли тўғри бўлишини таъминлаш учун қуйидаги бир қатор қоидаларга амал қилинишига тўғри келади.

Маълумот олиш қоида: агар раҳбар зарурий ва етарли маълумотга, тажрибаси ва билимга эга бўлмаса А услуби қўллаши мумкин эмас (қарорнинг натижаси салбий бўлиши эҳтимоли юқори)

Структураси қоида: агар раҳбар муаммо бўйича етарли ва зарурий маълумотга, тажриба ва билимга эга бўлмаса (муаммони таҳлил қилинмаган) , у вақтда фаолият маълумот йиғиш, уни қайта кўриб, таҳлил қилишга қаратилиши керак. бу эса бу жараёнга жуда кўп одамларни жалб қилиш орқалигина амалга ошириши мумкин. бу шароитда K^2 ва Γ^2 услуби маъқул келади.

Мақуллиниш муҳим бўлган қоида: агар қабул қилинаётган қарорни ходимлар қўллаб-қувватлашлари муҳим аҳамиятга эга бўлса, агар ходимлар ишончли одамлар бўлса, у ҳолда Γ^2 услуби муҳим аҳамиятга эга бўлади. бу услуб қарор қабул қилишда тенг ҳуқуқлигини вужудга келтиради, юқори даражасидаги қўллаб-қувватлаш юзага келади ва сифатли қарор қабул қилишини таъминлайди.

Мақсадлар мутаносиблиги қоида: агар ходимлар ташкилотнинг умумий мақсадларини қўллаб-қувватламаётган бўлсалар , Γ^1 услуби тўғри келмайди, чунки, бундай ҳолатда қарор қабул қилинмайди, уни амалга оширилиши сифати паст бўлади.

Турлича қарашлар қоида: агар жамоада маълум қарорни реализацияси бўйича низолар ёки турлича қарашлар мавжуд бўлса, у ҳолда A^1 , A^2 , K^1 , K^2 услублар тўғри келмайди. A^1 , A^2 , K^1 услублари “бирга-бир” муносабатларига тўғри келади ва турлича қарашларни бартараф қилинишини

таъминламайди. К² услуби эса муаммони гуруҳий ҳал қилишда раҳбар гуруҳни фикри билан иш қилади, деб ҳам айтиб бўлмайди. У ёки бу хулқ-атвор моделини танлаши раҳбарнинг характер хислатларидан ва вазиятдан келиб чиқади. Турли хил усуллардан фойдалана оладиган ва вазиятга қараб уларни тез алмаштира оладиган раҳбаргина фаолияти муваффақиятли бўлиши мумкин.

Қарор қабул қилишда одамнинг билимлари қизиқишлар ва дунёқараши иштирок этади.

Турлича асосларга кўра қарорларни классификация қилиш мумкин:

- қамраб олинмиш кенглиги асосан (умумий ёки хусусий);
- бажарилиши муддатига ва келажакда қабул қилиниши керак бўлган қарорларга таъсирига асосан (тезкор, тактик ва стратегик);
- функционал белгиларга асосан (режалаштиришни ташкил этишни, мотивларни назоратини такомиллаштиришга йўналтирилган);
- мазмунга асосан (сиёсий, техник, технологик);
- янгилик даражасига асосан (стандарт бўлган, ижодий, бетакрор);
- муаммони аниқлик даражасига асосан (аниқ шарт-шароитлардан келиб чиққани ҳолда, хавотирли вазиятларда ёки мавҳум вазиятларда қарор қабул қилиш);
- шахснинг ақлий камолот даражасига, ҳиссий иродавий сифатларига қаратилганлигига асосан (ақлий, иродавий ва ҳиссий);
- қарор қабул қилишдаги одамлар сонига (индивидуал ёки гуруҳий) асосан.

Қарор қабул қилиш жараёнидаги ишлар қуйидаги босқичлардан иборат: қарор қабул қилиш, уни реализация ва натижаларни баҳолаш. Қарор қабул қилиш психологик жараён. Қарор қабул қилишга 3 хил ёндашув фарқланади: интуитив, прагматик ва рационал.

Интуитив қарор қабул қилиш унга “қариш” ва ҳайрихоҳларни таҳлил қилинмагани ҳолда бу қарорни тўғрилигига ишонч асосида қабул қилинади.

Прагматик қарор қабул қилиш, билим ва тажрибалар асосида бўлади. Қарор қабул қилишга бундай ёндашишнинг А) афзалликлари: тез қарор қабул қилинади. Б) камчилиги; раҳбарнинг аввалги тажрибасида учрамаган лекин ҳозир мавжуд бўлиши мумкин билан ҳисобга олинмайди.

Рационал қарор қабул қилиш эса аввалгисидан фарқли равишда таҳлилга асосланилади: муаммони ташхис қилиш, қарор қабул қилиш учун зарур бўлган ўлчовларни ва чеклашларни шакллантириш, альтернативларни аниқлаш, баҳолаш ва якуний танлов.

Муаммони ташхис қилиш муаммони белгиларини аниқлашни ва англашни назарда тутди (масалан, кам даромад, низолар, кадрлар кўнимсизлиги). Бу босқичда муаммо умумий кўринишда шакллантирилади. Шундан сўнг раҳбар вазият билан боғлиқ бўлган камчиликларни моҳиятини аниқлаши лозим.

Қарор қабул қилиш имкониятларини чеклаётган омиллар қуйидагилар бўлиши мумкин: молиявий танқислик, ходимлар малакасининг пастлиги, зарурий илғор технология ёки техниканинг йўқлиги ва ҳ.к.

Қарор қабул қилиш кўрсаткичлари ишлаб чиқилады: тежамли, ишончли, дизайн ва х.к. Навбатдаги босқичларда алтернатив қарорлар илгари сурилады, уларга баҳо берилади ва танлаб олинади.

Бозор иқтисодиётига ўтиш эса қарор қабул қилишда шахсий стереотипларни, принципларни ва қарор қабул қилишга бўлган ёндашувларни қайта ўйлаб кўришни талаб қилади.

Назорат ва муҳокама қилиш учун саволлар

1. Низо турлари ва босқичларини айтиб беринг?
2. Хизмат низоларини бартараф этиш усуллари келтиринг?
3. Стресс ўзи нима? Стрессдан ҳимояланиш усуллари келтиринг?
4. Қарор қабул қилишнинг классификациялари қандай?
5. Гуруҳий қарорлар қабул қилишнинг афзалликлари нимада?

Мавзуга оид тестлар

1. Низонинг асосий турлари қайсилар?
*А) Шахсий ички низо, шахслараро, гуруҳлараро, шахс ва гуруҳлараро, ижтимоий
Б) Шахслараро ва гуруҳлараро ва шахсий
В) ижтимоий низолар
Г) ҳаммаси тўғри
2. Низо босқичлари нечта?
А) Иккита, низонинг бошланиши ва низо ечими
*Б) Учта, низонинг бошланиши, низо чуққиси ва низо ечими
В) Низо босқичлари тўртта, низонинг бошланиши, ривожланиши, чуққиси ва ечими
Г) Низо босқичлари йўқ
3. Раҳбарнинг иш жараёнида, вазиятларда ўзини бошқаролмай қолиши натижасида юз берадиган хулқий ва эмоционал ҳолати нима?
*А) Стресс
Б) Аффект
В) Фрустрация
Г) Депрессия
3. Бошқарув фаолиятида раҳбарнинг қарор қабул қилишдаги ёндашувлари қандай?
А) Интуитив, прагматик ва рационал
Б) Рационал ва билимига
В) Интуитив, рационал
Г) Барчаси тўғри

МАКТАБГАЧА МУАССАСАЛАР ХОДИМЛАРИНИ ҚАЙТА ТАЙЁРЛАШ ВА
МАЛАКАСИНИ ОШИРИШ РЕСПУБЛИКА ЎҚУВ-МЕТОДИКА МАРКАЗИ

“ПСИХОЛОГИЯНИНГ ДОЛЗАРБ МАСАЛАЛАРИ”

**4-МАВЗУ: “Бошқарув малакасини ривожлантирувчи
психологик тренинг” мавзуси тренинг машғулоти**

Тоифаси: МТ130 - Мактабгача таълим муассасалари мудирлари
МТ131 - Мактабгача таълим муассасаси методистлар
МТ132 - Мактабгача таълим муассасалари раҳбар кадрлари заҳираси

Таълим тури-малака ошириш

Ўқиш муддати-1 ой

Таълим шакли-кундузги

Тайёрлади: психол.ф.ном. Авлаев Ориф Умирович

Тошкент – 2014

5-мавзунинг технологик харитаси

<u>Фан:</u> Психологиянинг долзарб масалалари <u>Аудитория:</u> Мактабгача таълим муассасалари мудирлари <u>Мавзу:</u> Бошқарув малакасини ривожлантирувчи психологик тренинг (5-мавзу) <u>Калит сўзлар:</u> Раҳбар шахс, Раҳбар установа, ижтимоий-психологик муҳит, психологик тўсиқлар, жамоадаги психологик иқлим, ходимларнинг ўзаро муносабатлари, вақтни бошқариш малакалари. <u>Соатлар сони:</u> 2 соат Амалий машғулот (1 машғулот) <u>Маъруза матнини ишлаб чиқувчи:</u> психол.ф.н. О.У. Авлаев <u>Маъруза матнини ишланган санаси:</u> 28.08.2014 й <u>Иш жойи:</u> А.Авлоний номидаги ХТХҚТМОМИ, “Педагогика ва психология” кафедраси	
<u>Мавзунинг қисқача таърифи (Давлат талабларига мувофиқ)</u> Педагогик жамоага самарали бошқарув малакасини ривожлантирувчи омиллар: ҳар бир одамнинг ижобий томонларини топа олиш, уларга ҳурмат ва меҳр билан қарай олиш, кузатувчанлик, диққат –эътиборлилик, топшириқнинг юқори даражада бажарилишини таъминловчи психологик механизмлар, бошқарув муомаласининг механизмлари, одамларни идрок этиш типларига кўра уларга ўз таъсирини ўткази олиш қобилиятларини ўзида диагностика қилиш, ривожлантириш усуллари билан танишиш, қўллаб кўриш, вазиятларни психологик таҳлил қилиш ва уларнинг моҳиятини тушуниб етиш. Раҳбар шахсининг психологик хусусиятларини таҳлил қилиш ва тажриба алмашиш.	
<u>Ўқув жараёнини амалга ошириш технологияси</u> <u>Метод:</u> Кузатиш, суҳбат, тезкор сўров, ақлий ҳужум методи, <u>Форма:</u> Амалий машғулот, савол-жавоб, индивидуал ва жамоавий ишлаш, кичик гуруҳларда ишлаш, <u>Воситалар (техник ва дидактик):</u> тарқатма материал, 10 та ватман коғоз, маъруза асосида тайёрланган презентация слайдлари, маркерлар, скоч, доска, компьютер, проектор. <u>Назорат:</u> кузатиш, назорат саволлари. ўз-ўзини назорат қилиш, тест орқали <u>Баҳолаш:</u> Рағбатлантириш, гуруҳлар ишини баҳолаш, ўз-ўзини баҳолаш.	
Амалий машғулотнинг мақсад ва вазифалари:	
Мақсадлар: Таълимий: Раҳбар шахсида	Вазифалар:

профессионал қобилиятларнинг шакллантириш Тарбиявий: Раҳбарликга хос хислатлар, Раҳбарнинг профессионал-мутахассислик сифатларига эга бўлади. Ривожлантирувчи: Бошқарув малакасини, жамоада фаолликни шакллантиришга кўмаклашиш		Ривожлантирувчи машқлар; 1. SWOT –таҳлили. 2. Ёқимли сўзлар машқи 3. “Сабрли тингловчи” машқи	
Қутилаётган натижалар:			
Амалий машғулот якунида тингловчи билади (Билим): Бошқарувда психологик билимларнинг аҳамияти. Раҳбарларнинг ўзаро муносабатларида юз берадиган психологик тўсиқларини англаши ва уларга қуйиладиган психологик талаблар Самарали бошқарувга тўсқинлик қилувчи шахс хислатларини бартараф этиш		Қайси машқлар берилади: 1. SWOT –таҳлили.	
Амалий машғулот якунида тингловчи тушунади (Кўникма): Бошқарув фаолият натижаларини изохлайди. Мазкур мавзу бўйича эгалланган билимлар келажакда каерларда кулланилиши мумкинлиги хақида маълумотга эга бўлади		Қайси машқлар орқали кўникма ҳосил бўлади: 1. Ёқимли сўзлар машқи 2. «Робинзон крузо» машқи	
Амалий машғулот якунида тингловчи бажара олади (Малака): Педагогик жамоанинг психологик иқлимига эътибор қарата олади. Раҳбарнинг шахс сифатида шаклланишига оид маълум психологик малакаси шаклланади		Қандай машқлар орқали малака шаклланади: 1. “Сабрли тингловчи” машқлари	
Амалий машғулот жараёни ва унинг босқичлари:			
Ишнинг номи	Бажариладиган иш мазмуни	Метод	Вақт
1-босқич: Ташкилий қисм.	Тингловчиларни тренинг машғулотини ўтказилиш тартиби, қоидалари билан яқиндан таништириш,	Савол-жавоб	3 мин
2-босқич: Рефлексия.	Мавзуга тегишли муаммоли вазиятлар ва уларни ҳал	Оғзаки	8 мин

Эҳтиёжларни аниқлаш	қилишдаги эҳтиёжлари аниқланади.		
3-босқич: Мавзу асосида амалий иш баёни	1.SWOT –таҳлили. 2.«Робинзон Крузо» машқи 3.«Ёқимли сўзлар» 4.“Сабрли тингловчи” машқлари 5. Психологик разминка	Якка тартибда Гуруҳларда жамоа бўлиб ишлаш	10 мин 10 мин 10 мин 10 мин 5 мин
4-босқич: Мустаҳкамлаш	Психотренинг машғулотида ўзини қандай хис қилганлигини термометр ёрдамида баҳолайди ва ўз фикрларини билдиради.	гуруҳларда ишлаш,	15 мин
5-босқич: Баҳолаш. Дарс якуни	Дарсинг якунида мавзуга оид олинган тажриба ва билимларини келажакда каерларда кулланилиши мумкинлиги ҳақида умумий хулосалар чиқарилади	ўз-ўзига баҳо бериш,	10 мин
6-босқич: Мустақил бажариш учун топшириқлар (уйга вазифа)	Берилган топшириқлар натижаларини жуфтликларда, сўнгра кичик гуруҳларда муҳокама қилиш ва энг муносибини танлаб олиш. 1. Муаммони жамоали тарзда ечимини топиш усул ва воситалари 2. Муаммони жамоали тарзда ҳал этиш, уни ҳал этиш бўйича устувор ғояни баҳолаш	Назорат учун савол-жавоблар	10 мин

Амалий машғулотнинг бориши:

1-босқич.

а) Ташкилий ишларни кузатиш: Тренингда керакли жиҳозларга эътибор қаратиш, проектор, флипчарт, маркер, скоч, ватман, карточкалар, рангли қоғозлар тарқатилади. Ўқитувчи мавзуга оид тушунча беради.

б) Мавзуни таништириш, мавзунинг долзарблиги ҳақида тушунчалар бериш.

2-босқич: Мавзуга тегишли муаммоли вазиятлар ва уларни ҳал қилишдаги эҳтиёжлари аниқланади.

3-босқич: *Тингловчилар машқларни кетма-кет бажариб борадилар, улар қуйидагича келтирилган;*

1-машқ. SWOT –таҳлили. Аниқ мисол асосида таҳлил жадвални тулдириш.

Бу машқда тингловчилар раҳбар шахс хисларини ва хулқ-атворидаги ўзгаришлари ҳақида таҳлил қиладилар. Бу қуйидаги шаклда тўлдирилади: Сўнг ҳар бир тингловчи ўз **SWOT-таҳлилини** ўқиб эшиттиради. Бунда зарур бўлган маслаҳатлар берилади. Бунда тингловчи ўз-ўзига тўғри баҳо берадилар

2-машқ «Робинзо Крузо»

Бунда гуруҳ иштирокчилари тасаввурларида «Робинзо Крузо» кинофильми эслатилади.

Топшириқ: Сиз жамоангиз билан кимсасиз Оролга тушиб қолдингиз. Бу Оролда сизнинг жамоангиз ўзини қандай бошқаради, қандай ишлар тақсимотини қилади ва нималарга аҳамият берасиз?

Машқ якунида иштирокчилар ўзларини қандай ҳис қилганликлари ва Ким қандай йўл-йўриқлар кўрсатганлиги сўралади.

3-машқ «Ёқимли сўзлар»

Бу машқда тингловчилар гуруҳларда ишлайдилар. Ходимларга ёқимли сўзларни қай даражада ишлата олади, роли уйин қилиб кўрсатиб бериш керак. «Хушомад» «Мақтов» ларнинг таъсир кучи қандай эканлиги бўйича фикрларини билдиради. Сўнг унга психологик тўғри йўналишлар кўрсатилади

4-машқ «Сабрли тингловчи»

Ҳар қандай раҳбар олдида келган ходимининг арзини сабр-қаноат билан тинглаши зарур. Бу ўринда шошма-шошарлик зарур келтиради. Ҳар хил ходим бўлади: бир хил ўз орзу додини қисқа ва лўнда қилиб ифодаляйдилар, бошқаси эса роса чўзади, асл мақсадга тез ўтмасдан вақтингизни олади. Сиз шундай вазиятда бошқарув мулоқотининг муҳим усулини қўллашингиз зарур, бу усулни қўллашнинг психологик механизмини тузинг! Тингловчиларга 5 дақиқа вақт берилади, сўнг улар тузган мулоқат механизмини психологлар берган тавсиялари билан солиштиришга қаратамиз ва тингловчилар хулосаси эшитилади.

Психологик тавсиялар:

1. Сизнинг чидам ва диққат билан ходимларингизни тинглашингиз уларга ўз фикрларини батафсил ифодалаш имкониятини беради.
2. Бу ходимнинг ўзини намоён этиш эҳтиёжини қондиради
3. Маълум эҳтиёжлар қондирилганда эса ўша эҳтиёжларнинг қондирувчисига нисбатан ижобий эмоциялар пайдо бўлади
4. Натижада ижобий эмоцияларни уйғотган одамга (раҳбарга) нисбатан меҳр пайдо бўлади

Демак, ҳар бир раҳбар ўз ходимларининг меҳрини қозониши ишлаб чиқаришни тўғри йўлга қўйиш зарурияти ҳисобланади. Шунинг учун ҳар бир ўз ходимлари билан муомала қилиш жараёнида доимо чидамли ва эътиборли тингловчи бўлмоғи керак.

Психологик разминка. «Ритм» машқи

Бунда дастлаб ҳамманинг диққатини бир жойга жамлаб олинади. Чапакда 5 та кетма-кет ритм чалиниб кўрсатилади ва бир маротобо ҳамма биргаликда бажарамиз. Сўнг 5 та тингловчидан алоҳида кетма-кетлик равишда «ритм» чапак остида бажарилади. Агар ритмга тушалолмаса нима сабабдан эканлиги сўралади.

4-босқич. Психотренинг машғулотида ўзини қандай ҳис қилганлигини термометр ёрдамида баҳолайди. Агар тингловчи ўзини ўртача деб баҳоласа, унда - ☺, ўзини яхши ҳис қилганлигини билдирса - ☺, ёмон десалар - ☹ (илова қилинади)

5-босқич. Дарснинг якунида мавзуга оид олинган тажриба ва билимларини келажакда каерларда кулланилиши мумкинлиги ҳақида умумий хулосалар чиқарилади. Тингловчилар ўз фикрларини билдирадилар.

6-босқич: Мустақил бажариш учун топшириқлар (уйга вазифа):

1. Монологик тарзда гапириш сифати. Уйларига бориб ўзи қандай мактаб директори эканлигига баҳо бериш ва ўз устида яна қандай ишлаш мумкинлигини уйлаш.

Назорат учун саволлар:

1. Раҳбар шахснинг биографик таснифи бўйича тушунчангиз?
2. Меҳнат самарадорлигини оширувчи услублар қайсилар?
3. Раҳбарнинг профессионал-мутахассислик асосий сифатлари қандай?
4. Самарали бошқарувга тўсқинлик қилувчи шахс хислатларини айтиб беринг?
5. Вақт етишмасликдаги психологик сабабларни кўрсатиб беринг?
6. Бошқарувда инсоний ёндашувларга ким асос солган?
7. Бошқарув психологиясининг тадқиқот предмети, мақсад ва вазифалари нималардан иборат?

***Тренинг машқларини ўтказишда
фойдаланиладиган слайдлар ва ёрдамчи
материаллар***

SWOT –таҳлили

**Сизнинг кучли
томонларингиз?**

1

2

3

**Сизнинг ожиз
томонларингиз?**

1

2

3

**Сизнинг
имкониятларингиз**

1

2

3

Сиздаги хавф-хатарлар

1

2

3



Сиз жамоангиз билан кимсасиз
Оролга тушиб қолдингиз.

Бу Оролда сизнинг жамоангиз
ўзини қандай бошқаради, қандай
ишлар тақсимотини қилади ва
нималарга аҳамият берасиз?

Сиз ходимларга ёқимли сўзларни қай
даражада ишлата оласиз?

«Хушомад»
«Мақтов» ларнинг таъсир кучи қандай
бўлиши мумкин

Сиз сабрли тингловчисиз, мулоқат
механизмингизда нималарга эътибор
берасиз, сизнинг фикрларингиз

Бизнинг
тавсияларимиз

1. Сизнинг чидам ва диққат билан ходимларингизни тинглашингиз уларга ўз фикрларини батафсил ифодалаш имкониятини беради.
2. Бу ходимнинг ўзини намоён этиш эҳтиёжини қондиради
3. Маълум эҳтиёжлар қондирилганда эса ўша эҳтиёжларнинг қондирувчисига нисбатан ижобий эмоциялар пайдо бўлади
4. Натижада ижобий эмоцияларни уйғотган одамга (раҳбарга) нисбатан меҳр пайдо бўлади

Тингловчиларга ёрдамчи тарқатма материаллар

«Сиз ўзгаларга таъсир қила оласизми?» тести

Раҳбар учун атрофдаги ходимларга таъсир қила билиш қобилиятини борлиги жуда муҳим. Агар сизда шундай қобилият бўлса, демак сиз одамларни ўз ортингиздан эргаштириб кета оласиз. Шундай қобилият бор-йўқлигини қуйидаги саволларга сидкидилдан жавоб берсангиз, билиб оласиз.

КЎРСАТМА:

Қуйидаги саволларга «ҳа» ёки «йўқ» деб жавоб беринг. Жавобларингизни бирор қоғозга қайд қилиб боринг.

ТЕСТ саволлари

1. Сиз ўзингизни актёр ёки сиёсий арбоб ролида тасаввур қила олиш қобилиятига эгамисиз?
2. Ўзларини ғайриоддий тутадиган ва ғайриоддий кийинадиган одамлар сизнинг ғашингизга тегадими?
3. Сиз ўта шахсий тўйгуларингиз ҳақида ўзга киши билан суҳбат қилишга қодирмисиз?
4. Шахсиятингизга арзимаган даражада бўлсаям беписандлик билан муносабат билдирилаётганлигини илғаб қолсангиз, сиз бунга зудлик билан жавоб қайтарасизми?
5. Ўзингиз учун энг муҳим деб билган соҳада кимдир муваффақиятларга эришаётган бўлса, кайфиятингиз бузиладими?
6. Ўзингизнинг улкан имкониятларингиз борлигини атрофдагиларга кўрсатиб қўйиш учун қандайдир жуда оғир бир ишни қилишни ёқтирасизми?
7. Ўз ишингизда улкан натижаларга эришиш учун барча нарсалардан кечган бўлармидингиз?
8. Дўстларингиз даврасининг ўзгармасдан қолишлигига интиласизми?
9. Барча ишларингиз ва ҳатто дам олишингиз ҳам қатъий тартибга эга бўлган бир маромдаги турмуш тарзини ёқтирасизми?
10. Уйингиздаги шароитни ўзгартиришни ёки мебелларни жойини ўзгартириб қайтадан қўйишни ёқтирасизми?
11. Эски масалаларни ечишда янги усулларни синаб кўришни ёқтирасизми?
12. Ўзига ўта ишонган, мактанчоқ одамларнинг жиғига тегишни ёқтирасизми?
13. Сиз ўз раҳбарингизнинг ёки ўта бообрў бировнинг ноҳақлигини исботлашни ёқтирасизми?

Тестнинг калти

Қуйидаги жадвалдан фойдаланган ҳолда олган балларингизни ҳисоблаб чиқинг

Саволлар

Жавоб	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Ҳа	5	0	5	5	5	5	5	0	0	5	5	5	5
Йўқ	0	5	0	0	0	0	0	5	5	0	0	0	0

Натижалар

35-65 баллар. Сиз одамларга таъсир қилишнинг, уларнинг хулқ-атворини ўзгартиришнинг ўқитиш, ўргатиш, тўғри йўлга солишнинг ажойиб имкониятларига эгасиз. Бундай вазиятларда сиз ўзингизни жуда яхши ҳис қиласиз. Сизнинг эътиқодингиз қуйидагича: одамлар ўз қобиғига ўралиб яшамаслиги, узлатга чекинмаслиги, худбин бўлмаслиги керак. Одам ўзгалар учун ҳам нимадир қилиши, ўзгаларга йўл кўрсатиши, қилган хатоларини тушунтириши даркор. Бундай яшашни инкор қилувчиларни аяб ўтирмаслик керак, деб ҳисоблайсиз. Сизда ўз ҳақлигингизни исботлай олиш қобилияти бор. Бироқ, сиз ўз хатти-ҳаракатларингизда эҳтиёт бўлишга интилинг. Чунки баъзиларнинг кўнглига озор бериб қўйишингиз мумкин. Бундай вазиятда ходимларингизнинг эътиборидан қолиб кетишингиз мумкин.

30 ва ундан паст баллар. Афсус, сиз одатда ҳақ бўла туриб, атрофдагиларни ўзингизнинг ҳақлигига ишонтира олмас экансиз. Сиз ўзингизнинг ва атрофдагиларнинг ҳаётий қатъий тартибга, соғлом фикрга ва яхши одатларга бўйсунishi керак, ҳаёт йўлини олдиндан билиши мумкин бўлиши керак, деб ҳисоблайсиз.

Сиз “куч воситасида” бирор иш қилишни ёқтирмайсиз. Сиз аксарият ҳолларда сабр-қаноатли, босиқсиз. Шу сабабли ҳам баъзида кўзлаган мақсадларингизга эриша олмайсиз. Кўпинча эса ходимларингиз сизни тўғри тушунмайди. Афсус....

5-мавзунинг технологик харитаси

Фан: Психологиянинг долзарб масалалари Аудитория: Мактабгача таълим муассасалари мудирлари Мавзу: Бошқарув малакасини ривожлантирувчи психологик тренинг(5-мавзу) Калит сўзлар: Раҳбар установкаси, ходимларнинг ўзаро муносабатлари, вақт етишмасликнинг психологик сабаблари, эҳтиёжлар Соатлар сони: 2 соат Амалий машғулот (2 машғулот) Маъруза матнини ишлаб чиқувчи: психол.ф.н. О.У. Авлаев Маъруза матнини ишланган санаси: 28.08.2014 й Иш жойи:	
Мавзунинг қисқача таърифи (Давлат талабларига мувофиқ) Педагогик жамоага самарали бошқарув малакасини ривожлантирувчи омиллар: Вақтга ва бажарилаётган ишга нисбатан вазифалар таснифи, эҳтиёж турлари, гуруҳ эҳтиёжларига оид фикрлари, бошқарув муомаласининг механизмлари, одамларни идрок этиш типларига кўра уларга ўз таъсирини ўтказа олиш қобилиятларини ўзида диагностика қилиш, ривожлантириш усуллари билан танишиш, қўллаб кўриш, вазиятларни психологик таҳлил қилиш ва уларнинг моҳиятини тушуниб етиш. Раҳбар шахсининг психологик хусусиятларини таҳлил қилиш ва тажриба алмашиш.	
Ўқув жараёнини амалга ошириш технологияси Метод: Кузатиш, суҳбат, тезкор сўров, мунозараларни ташкил қилиш методи, «Ўйланг – жуфтликда ишланг – фикр алмашинг» биргаликда фаолият юритиш техникаси, ақлий хужум методи, Форма: Амалий машғулот, савол-жавоб, индивидуал ва жамоавий ишлаш, кичик гуруҳларда ишлаш, Воситалар (техник ва дидактик): тарқатма материал, 10 та ватман коғоз, маъруза асосида тайёрланган презентация слайдлари, маркерлар, скоч, доска, компьютер, проектр. Назорат: назорат саволлари. ўз-ўзини назорат қилиш, тест орқали Баҳолаш: Рағбатлантириш, гуруҳлар ишини баҳолаш, ўз-ўзини баҳолаш.	
Амалий машғулотнинг мақсад ва вазифалари:	
Мақсадлар: Таълимий: Бошқарув фаолиятига	Вазифалар:

психологик ёндашувни шакллантириш Тарбиявий: Бошқарувда юз берадиган муаммоларни бартараф эта олиш Ривожлантирувчи: Бошқарув малакасини, жамоада фаолликни шакллантиришга кўмаклашиш		1. «Ўйланг – жуфтликда ишланг – фикр алмашинг» 2. «Раҳбар учун лойиҳа» машқи	
Кутилаётган натижалар:			
Дарс/маъруза/ якунида тингловчи билади (Билим): Бошқарувда психологик билимларнинг аҳамияти. Бошқарувда тўсқинлик қилаётган муаммоларнинг психологик сабабларини биладилар		Қайси машқлар орқали берилади: «Ўйланг – жуфтликда ишланг – фикр алмашинг»	
Дарс/маъруза/ якунида тингловчи тушунади (Кўникма): Бошқарув фаолият натижаларини изохлайди. Мазкур мавзу бўйича эгалланган билимлар келажакда каерларда кулланилиши мумкинлиги хақида маълумотга эга бўлади		Қайси машқлар орқали берилади: Вақтга ва бажарилаётган ишга нисбатан вазифалар таснифи бўйича қилинадиган машқ	
Дарс/маъруза/ якунида тингловчи бажара олади (Малака): Педагогик жамоанинг мақсадини олдиндан кўра оладилар, Раҳбарнинг шахс сифатида шаклланишига оид маълум психологик малакаси шаклланади		Қандай машқлар орқали берилади: «Муносабатлар шкаласи»	
Амалий машғулот жараёни ва унинг босқичлари:			
Ишнинг номи	Бажариладиган иш мазмуни	Метод	Вақт
1-босқич: Ташкилий қисм.	Тингловчиларни тренинг машғулотини ўтказилиш тартиби, қоидалари билан яқиндан таништириш,	Савол-жавоб	5 мин
2-босқич: Рефлексия. Эҳтиёжларни аниқлаш	Мактабни бошқарувдаги муаммоли вазиятлар ва унинг келиб чиқиш сабаблари	оғзаки	5 мин

3-босқич: Мавзу асосида амалий иш баёни	1. Вақтга ва бажарилаётган ишга нисбатан вазифалар таснифи 2. «Ўйланг – жуфтликда ишланг – фикр алмашинг», 3.«Раҳбар учун лойиҳа» машқи 5.«Муносабатлар шкаласи»,	Гуруҳ иши	15 мин 20 мин 10 мин
4-босқич: Мустаҳкамлаш	Тингловчилар қай даражада машқларни бажара олганлиги ҳақида суҳбат ўтказилади ва уларга «раҳбар шахсига қўйиладиган талаблар» нималардан иборат эканлиги сўралиб, гуруҳларга топшириқ берилади.	гуруҳларда ишлаш, тақдимот	15 мин
5-босқич: Баҳолаш. Дарс якуни	Бажарилган машқларини ўзлари баҳолайдилар. Умумий хулосалар	Ўз-ўзига баҳо бериш, Ақлий ҳужум	10 мин
6-босқич: Мустақил бажариш учун топшириқлар (уйга вазифа)	Раҳбар сифатида ўз обрў-эътиборингизни қандай қилиб мустаҳкамлашингиз мумкин? саволига жавоб беришлари керак.	Назорат учун савол-жавоблар	10 мин

Амалий машғулотнинг бориши:

1-босқич.

а) Ташкилий ишларни кузатиш: Тренингда керакли жиҳозларга эътибор қаратиш, проектор, флипчарт, маркер, скоп, ватман, карточкалар, рангли қоғозлар тарқатилади. Ўқитувчи мавзуга оид тушунча беради.

б) Мавзуни таништириш, мавзунинг долзарблиги ҳақида тушунчалар бериш.

2-босқич: Мавзуга тегишли муаммоли вазиятлар ва уларни ҳал қилишда психологик ёндашувлар ҳақида қисқача тушунча берилади.

3-босқич: *Тингловчилар машқларни кетма-кет бажариб борадилар, улар қўйидагича келтирилган;*

1-машқ: «Вақтга ва бажарилаётган ишга нисбатан вазифалар таснифи»

Кичик гуруҳлар ташкил этилади. Уларга «Вақтни тўғри тақсимлашдаги энг асосий масалалардан бири - кундалик вазифаларни тўғри тақсимлашдир. Раҳбар ўз

ихтиёридаги вазифаларни турли белгилар ва усулларга кўра тақсимлаши мумкин. Булар ичида энг самаралиси, бажарилиши лозим бўлган вазифаларнинг аҳамияти ва тезкорлик мезонлари бўйича тақсимланиши». Мазкур услубга биноан, ташкилот раҳбари ихтиёрида бўлган вазифалар қуйидаги 4 катакка жойлаштирилади.

Гуруҳ иштирокчилари кўрсатилаётган жадвал бўйича ўз иш вазифаларини вақтга қараб тақсимлаш керак. Сўнг тақдимоти кузатилади. Тақдимотдан сўнг вақтни тўғри бошқариш бўйича психологик маслаҳатлар берилади.

Тингловчилар қуйидаги берилган жадвалда буш катакларни тўлдирадilar.

Вақтга ва бажарилаётган ишга нисбатан вазифалар таснифи

Аҳамиятли ва тезда бажарилиши лозим бўлган вазифалар	Аҳамиятли ва тезда бажарилиши шарт бўлмаган вазифалар
Аҳамиятсиз, лекин дарҳол ҳал этилиши лозим бўлган вазифалар	Аҳамиятсиз ва бажарилиши лозим бўлмаган вазифалар

2-машқ: «Ўйланг – жуфтликда ишланг – фикр алмашинг» машқи.

Бунда жуфтликда тингловчиларга эҳтиёжлар турларини уйлаб кўришни таклиф қиламиз. Сўнг А. Маслоунинг «гуруҳ эҳтиёжлар»ига оид фикрларини ўрганиш юзасида қисмларга бўлинган эҳтиёжлар турлари ёзилган тарқатма материаллар берилади, уни тингловчилар бир қатор ўқиб чиқадилар ва жуфтликда ўз фикр-мулоҳазаларини билдиради.

Тингловчилар қўлига ушбу тарқатма материаллар тарқатилади.

1. Ташкилот эҳтиёжларига – корхона мақсади, амалга оширилиши лозим бўлган режалар, имкониятлар ва инсон ресурсларини бошқариш имконияти киради.

2. Шахсий эҳтиёжлар – ҳар бир инсонда ўзига хос бўлиб, бошқа ходимларникидан фарқ қилиб туради. Қуйида баён этиладиган Маслоу назариясига биноан таҳлил этилса, ташкилотдаги айрим ходимлар хавфсизликка интилишади, бошқаларини маош, айримлари обрў-эътиборга қизиқса, баъзи бирлари ўзини янада такомиллаштиришга интилади. Ташкилот ва ходим манфаатларининг мослиги ташқи муҳитга боғлиқ. Ташкилот ва ходим эҳтиёжларини ифода этувчи доиралар ҳеч қачон бир-бирига мутлақо мос тушолмайди, аммо раҳбар уларнинг ўзаро мос келиш даражасини иложи борида кўпайтиришга интилиши лозим. Баъзи ҳолларда корхона манфаати ходим эҳтиёжига зид келади ва икки доира бир-биридан узоқлашади. Лекин раҳбарнинг вазифаси иложи борида бундай ҳолни сурункали даражага олиб бормаслик ва ҳар қандай шароитда бу доираларни бир-бирига яқинлаштириш йўл-йўриқларини излаб топишдан иборатдир. Демак, ходимнинг этакчи эҳтиёжини аниқлаш, раҳбар олдида турган асосий вазифа бўлиб ҳисобланади ва аниқланган эҳтиёж мазмунига кўра, айнан, шу ходимга мос келувчи вазифани, бажаришга мойиллиги бўлган тадбирни топиб бериш, ушбу шартнинг асосини ташкил этади. Айнан шу мазмундаги бир қанча психологик таълимотлар борки, улар ҳақида бир мунча чуқурроқ билимга эга бўлиш, ходимларга индивидуал ёндошувни янада такомиллаштиришга ва уларни фаолликка ундашнинг янада самарали услубларини қўллашга асос яратади.

3. Физиологик эҳтиёжларга инсон организмнинг биологик бутунлигини таъминловчи зарурият мужассамлашган: овқатланиш, дам олиш, уй-жой, жинсий эҳтиёжлар ва ҳоказолар. Ушбу санаб ўтилган эҳтиёжларни қондиришнинг асосий шартларидан бири этарли миқдордаги пулга эга бўлишдир. Шундай қилиб, моддий бойликлар, маош, ижтимоий имкониятлар – асосий физиологик эҳтиёжларни қондириш усулидир.

4. Хавфсизликка бўлган эҳтиёж – ҳаётни, саломатликни сақлаш, эртанги кунга ишонч, нафақа билан таъминланишга ишониш ва х.к.

5. Ижтимоий яқдилликка бўлган эҳтиёж. Инсоннинг бирон-бир жамоа орқали қабул қилиниши, унинг тан олинishi, унга нисбатан ўзгаларнинг диққат-эътибори ва меҳр-муҳаббатининг мавжудлиги.

6. Ҳурмат ва обрў-эътиборга эҳтиёж. Кимлигини тан олинishi ва ташкилотга кераклигини, атрофдагиларда ўзига нисбатан ҳурматни ҳис этиш, юксак мавқега

эга бўлиш.

7. Ўз-ўзини такомиллаштириш эҳтиёжи. Ўз қобилиятини янада намоён қилиш, уларни ривожлантириш, ижодий фаолиятда бўлиш, ўз ҳаёти мазмунини англаб этишга интилиш.

3-машқ «Раҳбар учун лойиҳа» тузиш

Гуруҳлар ичидан битта раҳбар танланади ва у алоҳида доска томонга чиқарилиб таништирилади; Сизнинг тасаввурларингизда бу киши катта раҳбар, чет давлатларда кўп йил ишлаб келган ва катта корхоналарни бошқарган. Яқин кунларда ўз юртимизга келиб қолганда ўзига мос уй қидирмоқда.

Топшириқ: Сизлар гуруҳларда бу Раҳбарга мос уй лойиҳасини чизиб ва тақдимот қиласизлар. (5 дақ) Сўнг доскадаги танланган «Раҳбар» уй лойиҳаларини кўриб чиқади, ёкса биттасини олиши керак, лекин машқ кузатилади, агар уша танланган раҳбардан уйга бўлган эҳтиёжлари сўралмаса чизилган уй лойиҳасини биттасини ҳам олмайди.

4-машқ «Муносабатлар ойнаси»

Бу машғулотда тингловчилар ҳаётидан мисол келтиради, тасаввур қилинги, сизга янги жамоани бошқариш топширилди. Барча ходимларингиз сизга нотаниш. Улар ҳам сизни билишмайди, дейлик манна бита ходимингиз сиз билан учрашганда исми шарифингизни айтиб сўрашади. Доим сизга чиройли жилмайиб кўяди. Гуёки сизлар эски кадрдонсизлар. Муҳими, сизга ҳар куни жилмайиб, самимий кўринишда муносабатда бўлади. Иккинчи ходимингиз эса ёмон мутахассис эмас. Сиз билан кўришганда у ҳам исми шарифингизни айтиб кўришади. Бироқ у жилмаймайди, унинг юзи гуё қотган тошдек совуқ. Юз ифодасидан доимо норозилигини билса бўлади.

Айтингчи, сиз раҳбар сифатида қайси ходимингиз билан маслаҳатлашган бўлардингиз? Халқда «юз қалбнинг кўзгуси» деган нақл бор. Сизнинг фикрингиз?

4-босқич: Мустаҳкамлаш учун машқлар. Бу машқда тингловчилар раҳбар шахсига қўйиладиган талаблар қандай бўлиш керак? деган саволга жавоб беришлари керак бўлади. Сўнг уларнинг жавоблари билан қуйидаги талабларни солиштириб кўрамиз. Тингловчилар қай даражада маърузалардан унумли фойдаланганлигини кўрса бўлади.

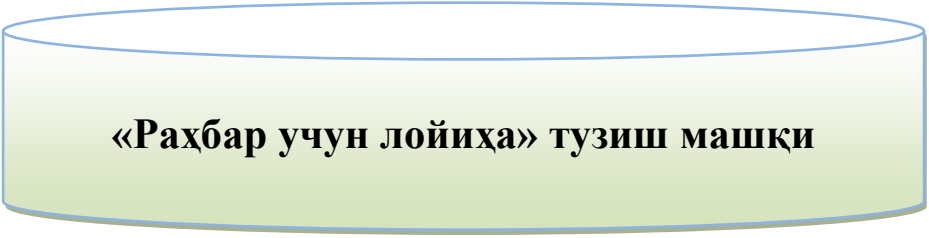
***Тренинг машқларини ўтказишда
фойдаланиладиган слайдлар ва ёрдамчи
материаллар***



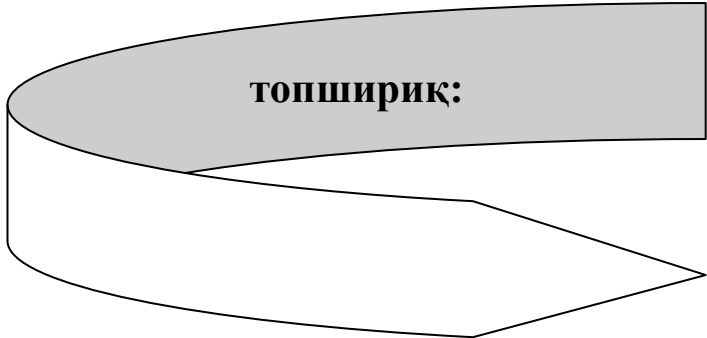
А. Маслоу

«Ўйланг –
жуфтликда ишланг –
фигр алмашинг»
машқи.

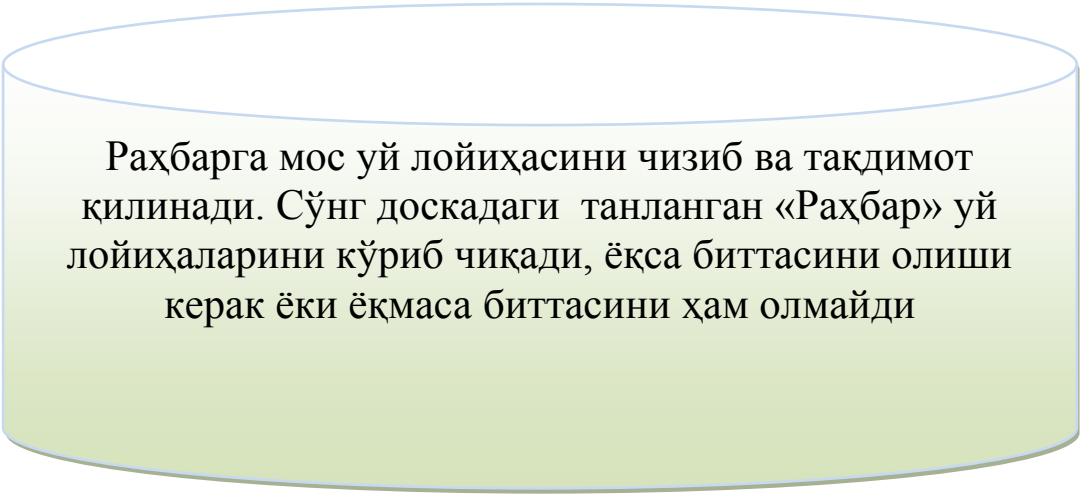
- 1-қисм.** Ташкилот эҳтиёжлари:
2-қисм. Шахсий эҳтиёжлар:
3-қисм. Физиологик эҳтиёжлар.
4-қисм. Хавфсизликка бўлган
эҳтиёжлар.
5-қисм. Ижтимоий эҳтиёжлар.
6-қисм. Тан олинishi эҳтиёжлари.
7-қисм. Ўз-ўзини
такомиллаштириши



«Раҳбар учун лойиҳа» тузиш машқи

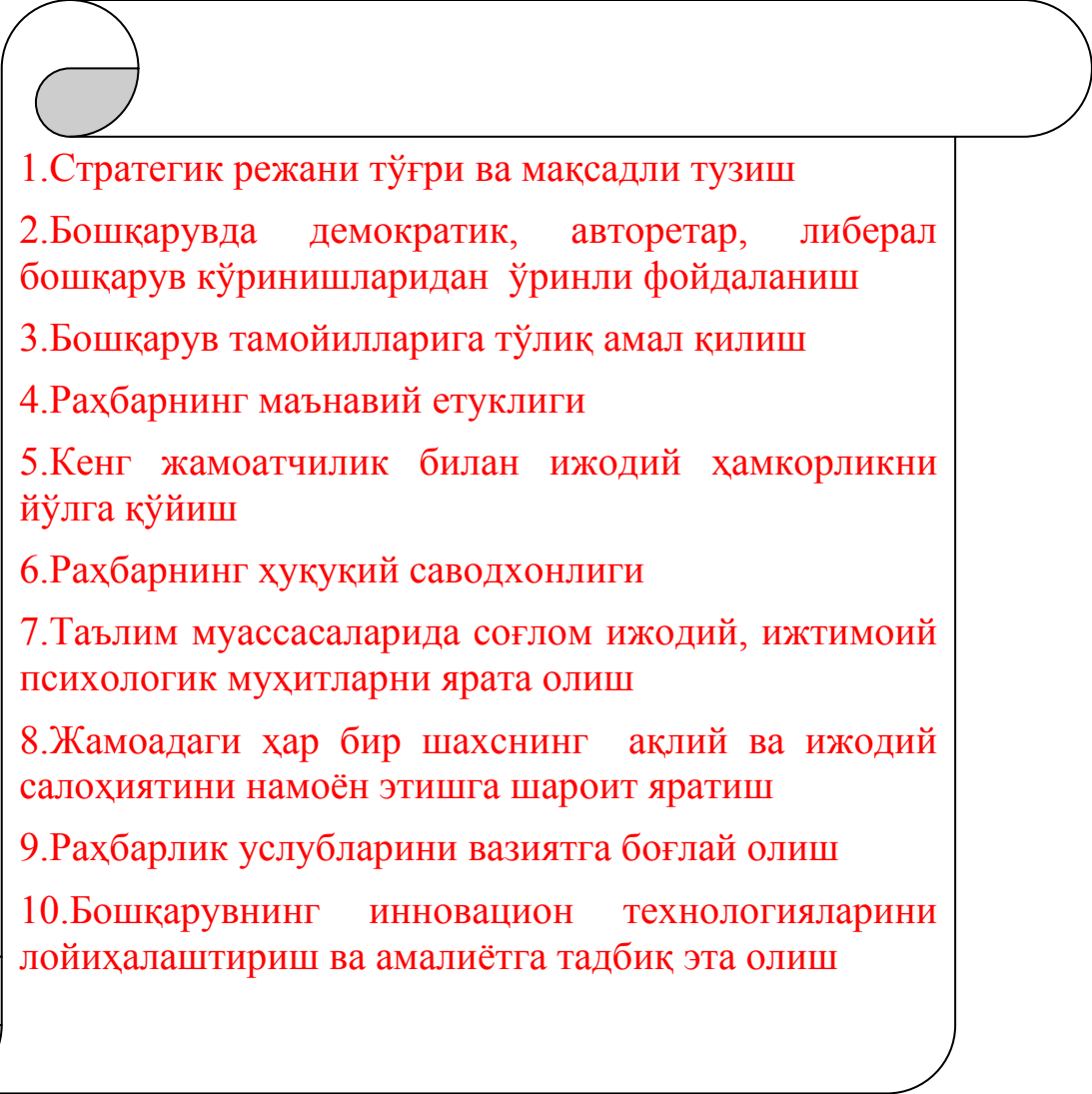


топшириқ:



Раҳбарга мос уй лойиҳасини чизиб ва тақдимот қилинади. Сўнг доскадаги танланган «Раҳбар» уй лойиҳаларини кўриб чиқади, ёқса биттасини олиши керак ёки ёқмаса биттасини ҳам олмайди

***Раҳбар шахсига қўйиладиган
талаблар***

- 
- 1.Стратегик режани тўғри ва мақсадли тузиш
 - 2.Бошқарувда демократик, авторитар, либерал бошқарув кўринишларидан ўринли фойдаланиш
 - 3.Бошқарув тамойилларига тўлиқ амал қилиш
 - 4.Раҳбарнинг маънавий етуклиги
 - 5.Кенг жамоатчилик билан ижодий ҳамкорликни йўлга қўйиш
 - 6.Раҳбарнинг ҳуқуқий саводхонлиги
 - 7.Таълим муассасаларида соғлом ижодий, ижтимоий психологик муҳитларни ярата олиш
 - 8.Жамоадаги ҳар бир шахснинг ақлий ва ижодий салоҳиятини намоён этишга шароит яратиш
 - 9.Раҳбарлик услубларини вазиятга боғлай олиш
 - 10.Бошқарувнинг инновацион технологияларини лойиҳалаштириш ва амалиётга тадбиқ эта олиш

