

**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI OLIY VA O‘RTA MAXSUS TA‘LIM
VAZIRLIGI**

**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI MADANIYAT VA SPORT ISHLARI
VAZIRLIGI**

**O‘ZBEKISTON DAVLAT SAN‘AT VA MADANIYAT INSTITUTI
“XALQ IJODIYOTI” FAKULTETI “IJTIMOIY MADANIY FAOLIYAT”
TA‘LIM YO‘NALISHI**

**“MADANIYAT VA SAN‘AT MUASSASALARINI TASHKIL ETISH VA
BOSHQARISH” KAFEDRASI**

**“BOSHQARUV PSIXOLOGIYASIDA LIDERLIK MASALASINING
ZAMONAVIY MUAMMOLARI”**

mavzusidagi

BITIRUV MALAKAVIY ISHI

“Bitiruv malakaviy ish kafedrada dastlabki
himoyadan o‘tdi”

“Madaniyat va san‘at muassasalarini tashkil
etish va boshqarish” kafedrasining ____ - sonli
yig‘ilish bayonnomasi
“____” _____ 2014 yil

Kafedra mudiri

Katta o‘qituvchi: Shodiev X.X

Bajardi: “Ijtimoiy madaniy faoliyat” ta‘lim
yo‘nalishi bitiruvchisi

Isakova Nozina

Ilmiy rahbar:

p.f.nomzodi., D.Muxammadiev

Toshkent – 2014

MUNDARIJA

Kirish.....	3
I. BOB. BOSHQARUV HARAKATLARINING HARAKTERI VA MAZMUNI	
1.1. Boshqaruv ilmining nazariy tarixiy asoslari.....	8
1.2. Boshqaruv psixologiyasida boshqaruv uslubi va liderlik masalalari..	18
II. BOB. BOSHQARUV PSIXOLOGIASIDA LIDERLIK MASALALARINING O‘ZIGA XOS XUSUSIYATLARI	
2.1. Yoshlarda liderlik qobiliyatini shakllantirish va rivojlantirish xususiyatlari.....	34
2.2. Yosh yetakchining rahbarlikka xos psixologik jihatlari va xislatlari.....	41
Xulosa.....	49
Foydalanilgan adabiyotlar ro‘yxati.....	51
Ilovalar.....	53

KIRISH

Mavzuning dolzarbligi: Yetakchi, eng muhimi, u yoshlarimizning ko'ngliga yo'l topishi, ular bilan hamnafas bo'lib, dardu tashvishlarini yaqindan his etib, ularni yuksak maqsadlar sari boshlaydigan, ularning haqiqiy yordamchisiga, maslahatgo'yiga, maslakdoshiga aylanishi zarur. Islom Karimov¹.

Mamlakatning umumiy taraqqiyoti individual komillikning yig'indisi, ko'rinishi sifatida namoyon bo'ladi. Xalqimiz mentalitetiga xos bo'lgan ana shu o'ziga xoslik, ya'ni jamoaga qarab fikrlash, qaror qilishdan iborat mazkur tamoyildan kelib chiqib, yoshlarda liderlik qobiliyatini shakllantirish va boshqaruv mahoratini rivojlantirish katta ahamiyatga ega.

«Yetakchi» so'zi guruh a'zolariga ta'sir o'tkazuvchi va maqsadga yetaklovchi shaxsga nisbatan qo'llaniladi. Ilmiy adabiyotlarda ba'zan «lider» so'zini «yetakchi» atamasi bilan almashtirish hollari ham uchraydi. Yetakchi - o'z atrofidagi odamlarning fikri va xulq-atvoriga ijobiy ta'sir o'tkaza oladigan, maqsadli vazifalarni amalga oshirish qobiliyatiga va yuqori shaxsiy mavqega ega bo'lgan ijtimoiy guruh a'zosi. Yetakchilik guruh tarkibini, undagi munosabatlar tizimini tahlil etish orqali insonda shakllangan qobiliyatga suyanish va qobiliyatni imkoniyatga qarab, namoyon etish holatidir.

Prezident Islom Karimov bo'lajak rahbarning aybi, kamchiliklari yo'qligiga ko'ra tanlash emas, balki bo'lajak rahbarning yaxshi fazilatlarini, insoniylik jihatlari ko'ra, (o'z kasbining ustasi, Vatani, xalqiga sadoqati, fidoyiligi, o'ziga talabchanligi, mas'uliyatliligi, shaxsiy javobgarlik hissining ustuvorligi, odamlarga yaxshilik qilishga intilishi, shirinsuxanligi, halolligi, o'zi yonib boshqalarni ham yondirib yashay olish fazilati, jonkuyarligi, jamoani birlashtirish qobiliyati, maqsadga safarbar qila olishi, qat'iyatliligi va kamtarligi) lavozimga tavsiya etish tamoyilining maqsadga muvofiqligini asoslab berdi. «O'zini hokim, yetakchi deb biladigan har bir rahbarda o'z hududiga egalik, mas'uliyat tuyg'usi bo'lishi kerak», degan fikrlari diqqatga sazovor². Yetakchi har qanday yoshda ham kuchli,

¹ Karimov I.A. Ma'naviy yuksalish yo'lida. -T.: "O'zbekiston", 1998-yil.

² Karimov I.A. Biz kelajagimizni o'z qo'limiz bilan quramiz. 7-jild. -T.: "O'zbekiston", 1999.

yengilmas va irodali shaxs bo'lishi kerak. Biroq, yosh yetakchilar o'zlariga yuklangan barcha mas'uliyatni tushunmaydilar. Ma'lumki, yosh yetakchilar o'zlariga juda ham ishongan bo'ladilar. Biroq, ularda tajriba yetarli bo'lmaydi. Katta yoshdagi yetakchi yetarlicha tajribaga ega bo'lgani bois o'zi va jamoani boshqarishni, qayerda va qanday harakat qilishni juda yaxshi biladi. Ammo yosh yetakchi boshqalardan o'rganadi, o'z maqsadiga qanday erishishni tasavvur eta oladi.

Yosh yetakchi degani o'ziga tengdosh shaxslar manfaatlari uchun qonun doirasida faol ish yuritishni anglatadi. Yetakchi o'z kuchiga ishongan, jasur va xarizmatik inson bo'lishi lozim. U, hatto, yosh avlodning himoyachisi bo'la oladi. Odatda, yosh yetakchilar tengdoshlari orasida ajralib turadigan yorqin xislatlarga ega shaxslardir. Ular nafaqat tengdoshlarini o'ziga jalb qila oladi, balki o'zidan katta yoshdagilar bilan ham tez til topisha oladi. Bunday yetakchi tengdoshlaridan ko'ra ko'proq ma'lumotga ega bo'ladi, bu esa unga muhim masalalarni hal etish imkonini beradi.

Mehnat jamoasidagi har bir xodim guruhda o'z mavqeiga ega. Bu mavqe rasmiy yoki norasmiy tarzda bo'lishi mumkin. Rasmiy mavqe xodimning mansab pog'onasidagi o'rni va uning lavozimidan kelib chiquvchi vakolatlari bilan ifodalanadi. Har bir xodim o'z hamkasblari bilan o'zaro munosabatda bo'lar ekan, turli omillar ta'sirida bu munosabatlar samimiy tus ola boshlaydi.

Hissiyotga asoslangan munosabat ikki ko'rinishda bo'ladi - yoqtirish (simpatiya) va yoqtirmaslik (antipatiya). Shunday xodimlar ham borki, ular ma'lum xislatlari bilan jamoaning ko'pchilik a'zolarini o'ziga jalb qiladi, ular guruhning norasmiy tizimida yuqori mavqe egallaydi. Psixologik talqin bo'yicha jamoaning rasmiy tizimida yuqori mavqeni egallovchi xodim rahbar hisoblansa, norasmiy tizimda yuqori mavqeni egallovchi shaxs lider.

Lider, odatda, guruhning norasmiy munosabatlar tizimida namoyon bo'ladi. Muayyan shaxsning lider darajasida tan olinishi unga ruhan yaqinlikni, uning ish bilan bog'liq qator fazilatlarini yuqori baholashni, ushbu shaxsning guruh manfaatlariga e'tibori kuchliligini anglatadi. Lider - guruhning hamma a'zolari

tomonidan tan olingan shaxs lider. Liderning qadriyatlar tizimidagi asosiy jihati guruh manfaatini har narsadan ustun qo'yish, guruh oldiga qo'yilgan vazifani hal etishga siddiqdildan kirishib, bu jarayonga jamoani safarbar eta bilishidir. Mehnat jamoasidagi yetakchi, avvalambor, ishchanligi va ijtimoiy faolligi bilan ajralib turadi.

Rahbarlik - lavozim, lider guruh tomonidan saylangan shaxs. Agar rahbar va lider o'rtasidagi farqqa e'tibor beradigan bo'lsak, rahbar xodimlarga ega, liderning esa hamfikir tarafdorlari mavjud. Rahbar tayinlanib, boshqaruvda hokimiyatga suyansa, lider jamoa a'zolari orasidan saylanib, jamoaga tayanadi.

Ba'zi jamoalarda rasmiy rahbar va lider alohida shaxs bo'ladi. Bunday jamoa guruh a'zolari rahbardan ko'ra norasmiy lider tarafida bo'lishi ko'p uchraydi. Jamoada rasmiy rahbar va norasmiy liderning o'zaro munosabati jarayonida ko'pgina rahbarlar yetakchini siqib chiqarishga, hatto, undan qutilishga intilsalar, ba'zi rahbarlar lider guruh maqsadi va manfaatiga erishish yo'lida foydalanishga intiladi.

Rasmiy rahbar va guruh lider alohida-alohida shaxs bo'lsa, ular o'rtasidagi kelishmovchilik xodimlar tomonidan ijtimoiy adolatning buzilishi sifatida idrok etiladi. Lider bilan kelishuv esa guruhdagi kuchlarni tan olish, oqillik yo'lini tanlash, deb baholanadi. Guruhda norasmiy liderning mavjudligi rahbar uchun guruh a'zolari bilan iliq munosabat o'rnatishda qo'shimcha ko'prikdir. Lekin rasmiy rahbar bilan norasmiy yetakchi manfaati bir-biriga zid bo'lishi, mos kelmasligi ham mumkin. Bu esa jamoadagi turli nizolarga sabab bo'ladi.

Bugungi kunda zamonaviy liderlar kamayib boroyotganligi hammamizga ma'lum shuning uchun yosh zamonaviy liderlarni yetkazib chiqarish dolzarblik kasb etmoqda. Har bir sohada liderlarni izlab topish va ularni qo'llab qo'vvatlab turish lozim. Chunki bugungi kun jamiyatiga ham mukammal shaxslar albatta kerak.

Muammoning o'rganilganlik darajasi: Liderlik masalasi har bir zamonda ham o'z o'rniga ega bo'lgan va bir qancha mulohazalarga boy masala hisoblanadi. Abu Nasr Forobiy. Fozil odamlar shahri. Alisher Navoiy. Mukammal asarlar

to'plami, Kaykovus. Qobusnoma, asarlarida lider shaxsida qanday xislatlar mujassam bo'lishligi va u qanday vazifalarni bajarishliklari ko'rsatib berilgan. Bugungi kunga kelib ham o'z ta'sir kuchiga ega liderlik bir qancha tadqiqotlar olib borilmoqda. Xususan mustaqillik sharoitida liderlik masalasini o'rganishga olimlar o'z e'tiborini qaratmoqdalar. Bekmurodov M. O'zbek mentaliteti, Komilov N. Komil inson to'g'risida to'rt risola, Mahmudov I. Boshqaruv psixologiyasi, Omonov B. Siyosiy yetakchining notiqlik mahorati, Razzoqov Sh. Rahbarlik san'ati, Raximova D., Bekmurodov M. Liderlik va tashkilot madaniyati. Xolbekov A.J. Boshqaruv sotsiologiyasi, Xuseynov B.M. O'zbekiston Respublikasi "Kamolot" yoshlar ijtimoiy harakati a'zolarida zamonaviy liderlik qobiliyatlarini shakllantirish, kabi mutaxassislarining liderlik haqidagi kitoblari asos bo'ladi¹.

Tadqiqotning maqsadi: Boshqaruv psixologiyasida liderlik masalasining zamonaviy muammolarini tahlil qilish va o'z fikr mulohazalar bilan boyetib amaliyotda sinab ko'rish va uni faollashtirish uchun istiqbolli tavsiyalar ishlab chiqish.

Tadqiqotning vazifalari:

- zamonaviy liderlarni qo'llab qo'vvatlash va shaxsini tarbiyalashda psixologiyaning faolligini oshirishga doir qarashlarni tahlil qilish.
- zamonaviy liderlarni faollashtirishga kumaklashish;
- liderlikka oid tajriba-sinov ishlarining mazmunini yoritish va natijalarini umumlashtirish;

Tadqiqotning predmeti: Boshqaruv psixologiyasida liderlik masalasining zamonaviy muammolarini o'rganish shaxsini psixologiyaning shaxsni tarbiyalashdagi xususiyatlari va shakllari belgilangan.

Tadqiqotning ob'yekti: Hududimizdagi mavjud barcha ijtimoiy tashkilotlarning boshqaruv jarayonlari tadqiqotning ob'yekti qilib olindi.

Tadqiqotning ilmiy yangiligi: Boshqaruv psixologiyasida liderlik masalasining zamonaviy muammolarinining bazi bir yechimlarini qaror toptirish va o'ziga xos tomonlariga doir loyhalar ishlab chiqildi.

¹ www.fikr.uz

Tadqiqotning metodologik asosi. Ushbu mavzuni taxlil qilishda va uni yoritishda O'zbekiston Respublikasi Prezidenti I. A.Karimovning asarlarida zamonaviy qahramonlarni izlab topish va liderlarga etibor qaratishga doir qimmatli fikrlari, Boshqaruv psixologiyasi, boshqaruv faoliyatidagi qo'llanilayotgan uslubiy ko'rsatmalar, yurtimizda nashr etilayotgan mavzuga oid ilmiy metodik jurnal va adabiyotlaridan foydalanilgan ma'lumotlar bilan ishimizni yanada boyitdik. Respublikamizning ushbu sohasidagi mutaxassislar va ilmiy tadqiqotchilarning tahliliy ma'lumotlari ishda o'z aksini topgan.

Tadqiqotning metodlari:

- tajribani o'rganish.
- kuzatuv.
- Suxbat va surovnomalar.

Tadqiqotning ilmiy-amaliy ahamiyati.

Yetakchilikka moyil shaxslarni tarbiyalashda ularning yosh jixatlariga qarab tasniflagan holda o'rnili ishlar olib borishlari uchun bu sohada ilmiy tadqiqotlar olib borgan pedagoglar, olimlar turlicha fikrlar berib o'tishgan. Shu sohani kelgusida o'rganadigan tadqiqotchilarga va boshqaruv psixologiyasi bo'yicha taxsil olayotgan kasb-hunar kollejlari o'quvchilari uchun uslubiy qo'llanma sifatida foydasi tegishi nazarda tutilgan.

BMIning strukturaviy tuzilishi:

1. Kirish.
2. Asosiy qism (2, bob va 4, fasl)
3. Xulosa va tavsiyalar
4. Foydalanilgan adbiyotlar ro'yxati.
5. Ilovalardan iborat.

I. Bob. Boshqaruv harakatlarining karakteri va mazmuni.

1.1. Boshqaruv ilmining nazariy tarixiy asoslari.

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

Ilmiy boshqaruv maktabi yoki mehnati ilmiy tashkil etish maktabi. Ushbu yo'nalish asosida Amerikalik olim F.U.Teylor nomiga qo'yilgan «teylorizm» ta'limoti yotadi va bu sohada olib borilgan AQSHdagi izlanishlar 1885-1920 yillarni o'z ichiga oladi. F.U Teylor o'sha davrdagi malakasiz ishchilardan samarali foydalanish maqsadida, murakkab va malaka talab etuvchi mehnat turini mayda operatsiyalarga ajratdi¹.

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

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

1924-yildan boshlab insoniy munosabatlar maktabi ham rivojlana boshladi. Bu yondoshuvning asosi va birlamchi manbalari amerikalik psixolog Elton Meyoning «Xotorn tajribalari»ga borib taqaladi. «Western Electric» kompaniyasida o'tkazilgan tajribalarda, sex ishchilariga e'tiborli bo'lish, ularning

¹ www.fikr.uz

manfaatlari haqida g'amhurlik qilish natijasida mehnat unumdorligini oshirishga erishilgan. Bunday munosabat ishchilar tomonidan rag'batlantiruvchi omil sifatida qabul qilingan va ijobiy munosabatlarni shakllantirish asosida mehnat unumdorligi oshgan.

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

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

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

Ishlab chiqarish jarayonida insonga bo'lgan munosabatni aks ettiruvchi yana bir yondoshuv - «inson kapitali» nazariyasi bo'lib, bunga muvofiq korxonadagi ishchi kuchi kapital sifatida, masalan pul tarzida idrok etiladi. Ushbu nazariya doirasida personal boshqaruviga oid holatlar va tasdiqlar biznesmenga tushunarli bo'lgan iqtisodiy atama va kategoriyalarda bayon etiladi. Bu ta'limotga binoan, inson kapitali odatda pul birligida o'lchanadi¹.

Zamonaviy yondoshuvlardan biri-inson resurslarini rivojlantirish konsepsiyasi bo'lib, bunda tashkilot manfaati yo'lida xodimning o'z tashabbusi bo'yicha

¹ Xolbekov A.J. Boshqaruv sotsiologiyasi. -T.: "Akademiya", 2008.

samarali mehnat qilishi uchun yaratiladigan sharoitlar markaziy masala, deb qaraladi. Tashkilot personalini rivojlantirish omili sifatida xodimlarning ehtiyojini aniqlash va qondirish, ularning kasbiy va shaxsiy kamolotga erishishi uchun shart-sharoit yaratish g'oyasi yotadi. Aniqlangan ehtiyojlar majmuasiga har tomonlama ta'sir etish natijasida ishchining mehnatga ijobiy yondoshuvi va samarali mehnati ta'minlanadi.

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

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

Boshqaruv o'z tasarrufidagi boshqariluvchi bulakka muntazam, rejali va maqsadga yo'nalgan tarzda ta'sir kuchiga ega. Bunday o'zaro faoliyat tizimning ishchanlik qobiliyatini ta'minlaydi. Boshqaruvdagi tadqiqotlar kibernetika fani yuzaga kelishi tufayli jadal sur'atlar bilan rivojlanib, murakkab tuzilmani boshqarishning ilmiy asoslangan tavsiyalari amaliyotga tatbiq etila boshlandi.

Boshqaruv bilimlari ko'p jihatdan davr ehtiyojini aks ettiruvchi asosiy manba bo'lib hisoblanadi. Boshqaruv jarayoni, bir tomondan, tuzilmaning

yaxlitligini ta'minlasa, ikkinchi tomondan uni yanada takomillashtirish va rivojlantirish imkonini beradi. Shu o'rinda boshqaruvning ikki asosiy funksiyasi farqlanadi: maqsadga yo'naltiruvchi va tashkiliy funksiyalar.

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

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

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

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

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

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

Tashkilot miqyosida tahlil qilinganda yuqorida qayd etilgan asosiy funksiyalar quyidagicha ifoda etiladi: Maqsadga yo'naltiruvchi funksiya - tashkilotni ma'lum maqsadga olib boruvchi vazifalarni mujassamlashtiradi.

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

Boshqaruv funksiyalari;

Maqsadga yo'naltirish funksiyasi.

a) maqsad qo'yish.

b) rejalashtirish

2. Tashkiliy funksiyalar.

a) siyosiy-huquqiy.

b) ijtimoiy.

v) rag'batlantirish.

(Barchasini nazorat etish)

Rahbarlikning asosiy maqsadi, ushbu vazifalar o'rtasida mutanosiblik va uyg'unlikka erishish hamda shu orqali tashkilot butunligini ta'minlashdir.

Tashkilot boshqaruvining asosiy funksiyalaridan yana quyidagi xususiy funksiyalar kelib chiqadi:

Rejalashtirish funksiyasi:

Natija qanday bo'lishi haqidagi tasavvur, unga erishish bosqichlari va uslublar.

Asosiy tamoyili - boshqaruvchi va boshqariluvchi sub'yektlarni muvofiqlashtirish¹.

Nazorat etish funksiyasi:

Tashkilot faoliyati, uning faoliyatini ta'minlovchi mablag' va rusurslar xaqidagi ma'lumotlarni saqlash, boshqaruvning ta'sirchanligi haqdagi axborotlarga

¹ Raximova D., Bekmurodov M. Liderlik va tashkilot madaniyati. -T.: "Akademiya", 2006.

ega bo'lish. Nazoratning asosi - hisob-kitob hamda nazorat jarayonidagi real faoliyatni rejaga solishtirib borishdan iboratdir.

Siyosiy-huquqiy funksiya;

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

Ijtimoiy funksiya:

Ijtimoiy hodisalar (turli kasb faoliyati va ularga haq to'lash tafovutlari, ijtimoiy adolatni tatbiq etish, ijtimoiy himoyaga muhtoj xodimlarning mavjudligi.

Rag'batlantirish funksiyasi:

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

Ko'rib o'tganimizdek boshqaruv psixologiyasi boshqaruv maqsadi va vazifalarni amalga oshirish davomida boshqaruv sub'yekti va ob'yekti o'rtasida yuzaga keluvchi munosabatni talqin etadi. Mazkur munosabat tizimining tashkiliy qismlari uzaro itoatdaligi bilan karakterlanadi.

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

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

Boshqaruvdagi subordinatsiya va kordinatsiya munosabatlari tashkilot miqyosidagi vertikal va gorizontal aloqalarni ajratish zaruratini tug'diradi. Demak vertikal aloqalar o'zaro itoatdagi xodimlar o'rtasida yuzaga keluvchi munosabatlardan iborat bo'lsa, gorizontal aloqalar o'zaro koordinatsiyani, ya'ni

tizimning teng va mustaqil qismlari o'rtasidagi munosabatlarni nazarda tutadi. Bundan tashqari, boshqaruv munosabatlari o'zining rasmiy va norasmiy ko'rinishiga ham ega.

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

Boshqaruv psixologiyasining boshka turkum vazifalari boshqaruv metodlarini shakllantirish bo'lib, ushbu tadbir tashkilotning samarali faoliyatini ta'minlash maksadidagi ta'sir etish imkoniyatlarini ishlab chikishdan iboratdir

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

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

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

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

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

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

Tashkilotdagi inson resursi - boshqaruvga oid fanlarning diqqat markazida turuvchi mavzu bo'lib, tashkilotning asosiy maqsadiga qay tarzda erishish aynan personalni malakali boshqarish bilan bog'liqdir. Birorta tashkilotning texnologik jarayonini boshqarish masalasi - personal boshqaruvidan ajralgan holda tahlil qilina olmaydi. Shu o'rinda, mashxur tadbirkor Endryu Karnegining quyidaga so'zlarini eslab o'tish o'rinlidir: «Menga fabrikalarimni qoldirib, xizmatchilarimni olib keting va yaqin orada zavoddarim xududida o'tlar usib ketadi. Fabrikalarimni olib qo'yib, odamlarimni qoldiring va yaqin orada avvalgilaridan yaxshiroq, yangi zavodlarni ko'ramiz».

Odatda biror korxonada personalii boshqarishning huquqiy, iqtisodiy, ijtimoiy va psixologik jihatlarini farqlash mumkin. Quyida shu jihatlar xaqida qisqacha ma'lumot berib o'tamiz.

Personalii boshqarishning huquqiy jihatlar.

Mehnat jarayonida o'zaro munosabatga kirishuvchi odamlar ma'lum qoida, me'yor doirasida harakat qilishadi. Jamiyat uchun ahamiyatli bo'lgan mehnat munosabati, odatda qonun orqali mustaxkamlanadi. O'zaro munosabatlarning turli

¹ Razzoqov Sh. Rahbarlik san'ati. -T.: "Sharq", 1997-yil.

me'yoriy jihatlari ushbu tarmoq, hudud, tashkilot, korxona bo'limi, alohida xodim darajasida o'z xususiyatini topadi. Personal boshqaruvi raxbariga shunday me'yoriy hujjatlarni bilish, ularni amalda qullay olish, ular asosida mustaqil chizgilar ishlab chiqish, ularni ommaviylashtirish, tashkilot xodimlariga ularning mazmunini tushuntira olish majburiyati yuklanadi.

Har bir tashkilot miqyosida amal qiluvchi me'yoriy hujjatlarga kasbga oid tavsifnomalar, ushbu tashkilot hayotiga oid ichki tartib- qoidalar, personal xaqida holatlar, tashkilot bo'limlari xaqida Nizom, Mansab yo'riqnomalari, «Shartnoma» kabilar kiradi.

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

Personalii boshqaarishning ijtimoiy-psixologik jixatlari. Kadrlarni joylashtirish sohasida. Bu sohada personal boshqarish xizmatiga mavjud vakant urinlarga nomzodlarni tanlash, kadrlarni ish joyiga tukri kuyish, ish joyi va kasbga alokdsor masalalarda xodimning shaxsiy va kasbiy xususiyatini chuqur o'rganish vazifasi qo'yiladi.

Xodimlar adaptatsiyasi moslashuvini boshqarish. Xodimning uzgaruvchan sharoitlarga yoki yangi ish joyiga moslashishini va tez orada jamoa hayotiga kushilib ketishni nazarda tutadi.

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

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

Personaliiy o'qitish - uning kasbiy mahoratini oshirish yo'lidagi asosiy tadbir bo'lib, ushbu omil nafaqat kasbga oid mutaxassisliklar, balki rahbarlik mahoratini oshirishga ham tegishlidir. Misol uchun, «General Electric» kompaniyasi inson resurslarini rivojlantirish uchun sarflangan har bir dollar ustiga ustama 3 dollar

foйда olar ekan¹. Ushbu rivojlantirish dasturidagi asosiy e'tibor, yangi texnologiyani o'zlashtirish va maqsadga intilish yo'lida samarali faoliyat yuritish uslubini o'rganishga qaratiladi.

Tashkilot miqyosida e'tiborni bevosita va beg'araz ravishda xodimlar manfaatiga yo'naltirish ma'muriyatga nafaqat obru, balki moddiy yutuqlar ham olib keladi. Masalan, «Philips Petroleum» o'z ishchilariga yordam dasturini qo'llash orqali ishga kelmaslik va kasal bo'lishlar «.iskerishi xisobigha har yili 8 mln. dollar tejashga erishdi.

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

¹ Razzoqov Sh. Rahbarlik san'ati. -T.: "Sharq", 1997-yil.124-b.

1.2. Boshqaruv psixologiyasida boshqaruv uslubi va liderlik masalalari

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

Zamonaviy boshqaruvga oid fanlarda rahbarlik uslubini turli nuqtai nazarlarda turib yoritiladi. Quyida ularning qisqacha izohini berib o'tamiz.

An'anaviy yondoshuv. Boshqaruv uslubini farqlashdagi an'anaviy yondoshuvlardan biri Kurt Levin tomonidan kiritilgan tipologiyaga asoslanib, bunda rahbarlikning avtoritar, demokratik va liberal uslublari farqlanadi. Avtoritar uslubt rahbar xodim boshqaruv qarorlarini o'z qo'liga oladi, qaror ijrosini qattiq, nazorat ostiga oladi va yo'l qo'yilgan xatolar yuzasidan beshafqat jazolash namoyish etadi, xodimga inson sifatida qiziqish bilan qaramaydi. Bunday sharoitda, doimiy nazoratning mavjudligi iqtisodiy jihatdan yuqori ko'rsatkichni

ta'minlaydi. Lekin, psixologik nuqtai nazardan bunday uslubda qator kamchiliklar kuzatiladi:

- 1) hatoga yo'l qo'yish ehtimoli oshadi;
- 2) tashabbusni, xodimlarning ijodiy faoliyatini so'ndirish, ixtirolar joriy etishning sekinlashuvi, xodimlarning sustligi;
- 3) xodimlarning ishdan, jamoadagi mavqeidan qoniqmasliklari;
- 4) nosog'lom psixologik muhit natijasida jismoniy va ruhiy zo'riqishlar oshishi va salbiy ta'siri.

Bunday uslub rahbar va xodim orasidagi kasbiy malakalar farqi kattaligida, nizom va itoatgo'ylik zarur bo'lgan sharoitda maqsadga muvofiq va o'zini oqlashi mumkin (avariya holatlari, inqirozli, urush sharoitlari va x,k.). Yangi xodimlar ishlaydigan jamoada bunday boshqaruv uslubi moslashuv jarayoniga salbiy ta'sir etadi, yosh xodimda kasbiy malakalar sekin shakllanadi¹.

Demokratik uslub, ba'zan sheriklik, hamkorlikka asoslangan boshqaruv uslubi ham deb ataladi. Bunday uslub xukm surgan jamoada boshqaruv qarorlari xodimlar bilan muhokama qilish orqali, ularning fikri va tashabbusini hisobga olgan holda qadbul qilinadi. Shuningdek, qaror ijrosining nazorati ham rahbar, ham xodimlar tomonidan amalga oshiriladi, rahbar xodimga shaxs sifatida qaraydi, uning ehtiyoj, manfaat va qiziq ishlarini inobatga oladi. Boshqaruv pog'onalarida qaror qabul qilish «pastdan tepaga» qarab boradi, ya'ni avval quyi bugin rahbarlaridan yig'ilgan fikrlar asosida yuqori bug'inda qaror ishlab chiqiladi¹. Rahbar jamoadagi norasmiy liderga tayanadi va kezi kelganda uning faolligi uchun imkoniyat yaratadi. Hamkorlik tamoyiliga asoslangan raxhbar vazifani bajarishning aniq, ko'rsatmasiga nisbatan umumiy yo'nalishni belgilashni ma'qul ko'radi, xamda xodimning o'zi ijro etish rejasini ishlab chiqishi uchun imkoniyat yaratadi. Demokratik uslub eng samarali boshqaruv vositalaridan hisoblanib, uni qo'llashda to'g'ri qaror qabul qilish ehtimoli oshadi, mehnat samaradorligi ta'minlanadi, bajarilayotgan ishdan va jamoaga a'zolikdan qoniqish o'sadi, guruhning ahilligi

¹ Mahmudov I. Boshqaruv psixologiyasi. -T.: "Akademiya", 2006.241-b

¹ Raximova D., Bekmurodov M. Liderlik va tashkilot madaniyati. -T.: "Akademiya", 2006

oshib psixologik muhit ijobiylashadi. Bunday jamoada odatda mavjud yechimlarga tanqidiy ko‘z bilan qarovchi, xatoliklarni aniqlavchi xodim va bu xatoliklarni bartaraf etish yo‘llarini taklif etuvchi mutaxassis hamkorligi mavjud. Bu tavsiflardan kelib chiqqan holda aytish mumkinki, demokratik tamoyilga asoslangan jamoalarning ham bir necha darajasi bo‘lishi mumkin. Birlamchi darajadagi jamoalar asosan mehnat vazifasini bajarishga yo‘nalgan bo‘lsa, yuksak pog‘onadagi jamoalar xizmat maqsadidan tashqari shaxslararo munosabatlarni ijobiylashtirish bo‘yicha faollikka ham egadirlar. Demokratik uslubni amalga oshirish rahbarning aqliy, tashkiliy va kommunikativ qobiliyati yuqori rivojlangan sharoitda o‘rinlidir.

Liberal uslubda jamoada demokratik tamoyillar xukm suradi, xodimga butkul erkinlik beriladi, u o‘z xizmat vazifalarini belgilaydi va ijro etish vositasini tanlaydi, guruhda xulqni nazorat etish deyarli kuzatilmaydi. Bunday uslub yuqori ijodiy kuchga ega bo‘lgan va ishlab chiqarish jarayoni yo‘lga qo‘yilgan jamoada qo‘llanishi mumkin. Ammo, bunday uslub noo‘rin qo‘llanilganda guruhning har bir a‘zosi tashabbuskor bo‘lishi bilan birga, ularni ma‘lum maqsad sari yo‘naltiruvchi kuch jamoada bo‘lmaydi, qabul qilingan qarorlar nazorati sust bo‘lgani uchun ular bajarilmay qolib ketishi ham mumkin. Natijada xodimlar o‘z mehnatidan va rahbariyatdan qoniqmaydi, ish samaradorligi past, jamoada hamkorlik yo‘q, bir-biri bilan kirishmaydigan guruhlar bo‘linish ehtimoli ko‘payadi va guruhlararo ochiq yoki yashirin nizo yuzaga keladi.

Yuqorida sanab o‘tilgan rahbarlik uslublari har bir rahbar faoliyatida u yoki bu darajada namoyon bo‘ladi va ayrim rahbarda bu uslublarga xos belgilar aniq ko‘rinsa, ikkinchisida sust ko‘zga tashlanadi. Ba’zi bir rahbar biron uslubga moyilligini anglasa, ikkinchisi o‘z xulqida aniq, bir uslub belgilarini ajrata olmaydi. Shunga muvofiq, ravishda psixologik tavsiyalarda rahbar shaxs sifatida uslubdan o‘zini ajrata olishi va uslubdan foydalanishni ixtiyoriy darajaga olib kela olishi maslahat beriladi. Uslubdan o‘zini ajrata olish qobiliyatiga ega bo‘lmagan rahbar o‘zgaruvchan vaziyatlarga moslasha olmaydi va vaziyatga monand harakatlarni amalga oshirolmaydi.

Zamonaviy yondoshuvlar. Boshqaruv uslubiga an'anaviy yondoshuvdan tashqari qator zamonaviy g'oyalar ham kirib keldiki, ularni bilish rahbarlik uslubini yanada ixtiyoriy idora etish imkoniyatini beradi. Shu munosabat bilan situativ, ya'ni vaziyatga oid rahbarlik uslubi haqida ma'lumot berib o'tishni lozim deb topamiz. Bu g'oya boshqaruv sohasidagi olimlar P. Xersi va K. Blanded tomonidan ilgari surilgan bo'lib, boshqaruvning u yoki bu uslubini qo'llash xodimlar va jamoaning psixologik rivojlanganligiga, kasbiy barkamolligiga bog'liqdir¹. Mualliflarning fikricha, mutaxassisning kasbiy malakasi qanchalik yuqori bo'lsa rahbar uni shunchalik kamroq boshqarishi va nisbiy jixatdan qo'llab kuvvatlashi talab etiladi va aksincha. Xodim qanchalik yuqori malakaga va ruhiy yetuklikka erishgan bo'lsa, rahbarning nazorati va aralashuviga shunchalik kamroq zarurat tug'iladi. Bunday yondoshuv asosida to'rt darajali boshqaruv vaziyatlari farqlanadi va bu vaziyatlarning har biri o'ziga xos rahbarlik uslubi talab etadi.

Vaziyatga oid rahbarlik uslubi.

Keyingi yondoshuv «ikki tizimli tipologiya» yoki «Boshqaruv matritsa»si deb ataladi va unda rahbar o'z faoliyatida namoyon etuvchi ikki asosiy yo'nalish:

1. Xizmatga yo'nalganlik yoki,
2. Xodimlar bilan munosabatga yo'nalganlik asosida besh xil boshqaruv uslubi farqlanadi. Quyidagi chizmada vertikal o'q, bo'yicha rahbarning xodimlarga yo'nalganligi o'sib borish tarzida ko'rsatilgan, gorizonttal o'q, bo'yicha esa xizmat vazifalariga yo'nalganlik ko'rsatilgan.

Xodimlarga yo'nalganlik

1.9. "Liberal"

Xodimlarga yo'nalganlik va ishga kam e'tibor

9.9. "Tashkilotchi"

Yuqori samarali mehnatga yo'nalganlik hamda xodimlarga e'tibor

5.5. "Manipulyator "

Mehnatga hamda xodimlarga me'yorida munosabatda bo'lish

¹ www.ziyoistagan.uz

1.1. “Pessimist” Ishlab chiqarishga va xodimlarga berilganlik, xodimlarga e'tiborsizlik.

9.1. “Diktator” Ishga Past 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Ishlab chiqarishga yo'nalganlik kam.

Partisipativlik uslubi. Tashkilot boshqaruvidagi yana bir uslub - partisipativlik deb atalib, unda rahbarning tashkilot maqsadiga erishish yo'lida xodimlar bilan gorizontal yo'nalishdagi munosabatlarni rivojlantirishi tushuniladi. Mutaxassislar aynan partisipativlikni eng samarali uslublar qatorida ko'radilar. Bu uslub rahbarning quyidagicha xulqida namoyon bo'ladi:

1. Rahbarning xodimlari bilan muntazam fikr almashuvi.
2. Rahbar va xodim munosabatidagi ochiq va samimiylilik.
3. Xodimlarning tashkiliy qarorlar qabul qilishga jalb etilganligi.
4. Rahbar o'z burch va xuquqlarining ma'lum qismini xodim zimmasiga o'tkazishi.
5. Tashkilot vazifalarini rejalashtirish va amalga oshirishda xodimlarni jalb egish.
6. Mustaqil qapop qabul qila olish xuquqiga ega bo'lgan maxsus gypyxlap to'zish (masalan, «sifat nazorati guruhi»).

Rivojlangan mamlakatlar menejerlari quyidzgi xillarda partisipativlik strategiyasiga murojaat etadilar:

- Xodimlar saviyasining yuqoriligi sharoitida, qaror qabul qilishni asta-sekin markazlashmagan tarzda amalga oshirish maqsadida.
- Qaror samarali ijro etilishi zaruriyatida (yaponiyaliklar karorni sekin qabul qilishadi, lekin qaror ijrosi juda tez amalga oshiriladi).
- Quyi bug'in rahbarlari va xodimlar malakasini oshirish mexanizmi yaratilganda.
- «Yangiliklarni joriy etish» yuzasidan takliflarni ko'paytirish maqsadida.

Ta'kidlanayotgan partisipativlik uslubi jamoadagi hamkorlik darajasi yuqoriligi bilan ajralib turadi va xodimning tashkilot manfaati yo'lidagi jonbozligini ta'minlovchi asosiy uslublardan biri hisoblanadi. Lekin, partisipativlik

uslubini har qanday rahbar ham, har qanday sharoitda qo'llay olmaydi. Xush qanday vaziyatda ushbu uslubni qo'llash qulay? Amerikalik tadqiqotchilar B.Bass va D. Barretta fikricha bunday vaziyatda uch omilni hisobga olish lozim: birinchidan - rahbar shaxsini, ikkinchidan xodimlarni, uchinchidan - guruh oldida qanday vazifalar turganligini¹.

Partisipativlik uslubini qo'llay oladigan rahbar shaxsi xaqida gapirsak, u avvalambor, o'ziga ishongan inson, yoshi katta, ma'lumot darajasi ham yuqori, xodimidagi tashabbus va intilishni, undan ijodiy yondoshuv va qadriyatlarga sodiqlikni kutadi. Xodimga tegishli bo'lgan harakter xislatlari ko'p jihatdan bu uslubni qo'llash doirasini kengaytirishi mumkin. Bu toifa xodimlarga quyidagi xislatlar tegishlidir: yuksak bilim va malakaga ega bo'lish, mustqil fikrlashga intilish, ijodiy saloxiyatga egalik, ishga katta qiziqishning mavjudligi hamda istiqboldagi maqsadga yo'nalganlik, jamoada teng munosabatlarga intilish. Bunday xodim uchun uning tashkilot hayotiga qo'shayotgan ulushini baxolash mezoni - hamkasabalari fikridir. Bunday xodim odatda tashkilotda yuqori mavqiga ega. Partisipativlik uslubini qo'llash imkoniyatining uchinchi manbai - guruh oldida turgan vazifadir. Bu vazifa quyidagi tavsiflarga ega bo'lganda ushbu uslub orqali maqsadga erishish mumkin:

- a) masala yechimlari ko'pligi, agar uni har xil yo'llar bilan xal etish imkoni bo'lsa;
- b) nazariy taxlil talab etuvchi va yuksak mahorat orqali xal etiluvchi;
- v) uni bajarish uchun o'rta me'yordagi ichki zo'riqish talab etilsa.

Lekin partisipativ uslubni qo'llashga ba'zi bir omillar to'siqlik qiladi. Xususan:

- a) rahbar o'z vakolatlarini xodimlar bilan bo'lishishni istamaganda;
- b) xodim kasbiy mahoratining pastligi, o'z kuchiga ishonmasligi, biron ishni mustaqil bajarishdan chuchishi;
- v) tashkilotda ma'lumot almashuvi yomonligi natijasida zarur qaror ishlab chiqish imkoniyatining yo'qligi;

¹ Razzoqov Sh. Rahbarlik san'ati. -T.: "Sharq", 1997.

g) ijtimoiy rag'batlantirish sustligi natijasida hamkorlik munosabatlari shakllanmaganligi;

d) vazifani bajarish uchun sarflanadigan vaqtning kamligi;

ye) vazifaning xal etilishi avtoritar uslubni talab etadi gan aloxida vaziyatlarda.

Maqbul uslubni izlab. Umuman olganda, boshqaruv uslublari mavzusi doimo rahbar va xodim, rahbar va jamoa munosabatlarining tarkibiy qismi sifatida tushunilishi lozim. Shuning uchun ham rahbarning xodimlar bilan umumiy maqsad sari borishida nafaqat rahbar tanlaydigan uslub, balki xodimlarning xulq-atvori ham yetakchi rol o'ynaydi. Bu degan so'z - rahbar biron uslubga moyilligini bildirib, uni qo'llashi boshqaruvga bir tomonlama qarashdir. Vaxolanki, rahbar jamoa holati va vaziyatdan kelib chiqqan holda u yoki bu uslubga murojaat etadi.

Uslub umumiy maqsad yo'lida borayotgan rahbar va xodim munosabatlarining o'zaro muvofiqlashuvi jarayonidir. U yoki bu boshqaruv uslubini qo'llashdan maqsad, tashkilot manfaatini qidiruvchi vazifani iloji boricha tez va samarali bajarishdan iborat. Qo'llanilayotgan uslub bundan keyingi shu kabi topshiriqning qay tarzda bajarilishiga zamin yaratadi va jamoaga vazifani bajarish imkonini beradi. Afsuski, ko'pchilik jamoalar va xatto rahbarlar biron vaziyatni bajarishda doimo eski namunaga murojaat etishga o'rganib qolganlar va bu holat shu kabi vazifani bajarish uslubi deb atalishi mumkin. Lekin yangi vazifa takrorlanmas bo'lib, uning doimo biron yangi jihatlari mavjud va bu vaziyatda eski namunadan, uslubdan foydalanish maqsadga erishishni to'la-to'kis ta'minlay olmaydi. Demak, uslubni qotib qolgan, doimiy vosita emas, balki o'zgaruvchan, rivojlanuvchan va dinamik jarayon sifatida tushunish o'rinlidir.

Mavzu bilan tanishish davomida o'quvchilarda «qaysi uslub yaxshi?» degan savol ko'p tug'iladi. Bunga javoban aytamizki, rahbar uslubdan qarorida turishi lozim, u uslublarni yuqoridan «tomosha» qayta olishi va vaziyatga muvofiq keladiganini tanlab qo'llay bilishi lozim. Lekin, bunday ta'rif ham o'zining cheklanishiga ega. Rahbar u yoki bu uslubni qo'llar ekan, doimo guruh ustidan nazorat etish, uni «yetaklash» vazifasini oladi. Bu esa jamoa faolligini, uning

tashabbusini boshqarishdir. Beixtiyor, deyarli afsonaga aylangan voqea esga tushadi. Aytishlaricha, AQSH ning bir yirik kompaniyasi bir vaqting o'zida hamma filiallaridagi yuqori bug'in rahbarlarini mehnat ta'tiliga chiqazib yuborgan. Oradan bir xafta utgach, ba'zi tashkilotlarda ishlab chiqarish xajmi o'zgarmay, oldin qanday bo'lsa shundayligicha davom etavergan. Ayrimlarida esa ishlab chiqsh sur'ati birdaniga pasayib, rahbarning «yo'qligi» sezilib qolgan.¹

Demak, zamonaviy boshqaruvning mahorati - jamoaning maqsadga intilishini ta'minlashdir. Ushbu fikrni pedagogik psixologiyadagi holat bilan qiyoslasak, quyidagi misol o'rinli bo'lardi. Bola o'z rivojlanishida hamma me'yorlar bo'yicha ulg'ayib borayotgan bo'lsa, ota-ona uning o'sishiga deyarli aralashmaydi va lekin ulg'ayishida biron muammo yuzaga kelsa, darxol kerakli choralar ko'riladi. Jamoani boshqarishda ham rahbar, birinchi navbatda, maqsadga erishish sharoitini yaratishi va xodimlar harakatiga kam aralashuvi yuksak boshqaruv belgisidir.

Qo'l ostidagi xodimlarga xos bo'lgan psixologik xislatlar ham u yoki bu uslubni qo'llashga asos yaratadi. Masalan, avtoritar tipga mansub shaxs an'anaviy qarashlarga moyilligi, xodimning xissiyotiga befarqligi, o'zgarishlarga qarshiligi va xokimlikka intiluvchanligi bilan ajralib turadi. Aynan shu tavsiflarga ega bo'lgan kimsa, o'z navbatida, avtoritar rahbar qo'li ostida ishlashga moyillik bildiradi.

Boshqaruv uslublarining kommunikativ imkoniyatlari.

Rahbar avtoritar boshqaruv uslubini qo'llar ekan, u tashkilotning rasmiy tizimini ta'minlashga asosiy e'tiborini qaratadi. Bu uslubda ma'lumot faqat vertikal yo'llar orqali keladi, xodimning mas'uliyat chegarasi aniq bo'lib, har qanday xato qattiq jazolanadi, shaxsiy munosabatlar iloji boricha rasmiy tus oladi va xissiyotga o'rin qolmaydi.

Demokratik boshqaruv uslubida jamoadagi do'stona munosabatlar rivojlanadi, rahbar guruh faolligi tarafdori, rasmiy tizimda shaxsiy manfaatlar ham nazarda tutilib, muloqot yuritishga keng yo'l ochib beriladi.

¹ Xolbekov A.J. Boshqaruv sotsiologiyasi. -T.: "Akademiya", 2008.

Liberal boshqaruv uslubida esa rahbar jamoadagi norasmiy tizimni rivojlantiradi va muvaffaqiyatga erishishda rasmiy, ma'muriy shakldan ko'ra jamoaning norasmiy munosabatlari ustun qo'yiladi. Tashkilotda yangi kommunikatsiya tarmoqlari yaratilishiga keng yo'l ochiladi va xatto bunday tashabbus ijobiy baxolanadi. Xodimlar ish me'yorini o'zlari o'rnatishadi va uning bajarilgani uchun o'zlari mas'uldirlar. Xodimlar o'rtasida hamkorlik munosabati ustun turadi. Jamoa tavakkalga mushoxada bilan bemalol boradi, har qanday qiyin vazifani ham yengil bajaradi.

Yuqorida aytib o'tilgan uch xil boshqaruv uslubi jamoada turlicha muxitni yaratadi. Avtoritar rahbarlik uslubida guruhda xokimlikka intilish namoyon bo'ladi, mansabga ruju qo'yiladi, demokratik uslubli jamoada xodim uni tan olishlarini, xurmat va obro qozonishni istaydi va liberal uslubli jamoada muvaffaqiyatga erishish istagi ustun bo'ladi.

Sanab o'tilgan rahbarlik uslublari jamoadagi mehnat samarasi uchun turlicha asos yaratadi. Avtoritar uslub ta'siridagi jamoa doimo «tepadan» ko'rsatma kutib yashaydi va tashabbus ko'rsatolmaydi. Shuning uchun bunday guruh samarasi ham sust. Guruh a'zolarida ishdan ham, o'zaro munosabatlardan ham ko'rinishi past darajada. Demokratik rahbarlikka asoslangan jamoaning ish unumi o'rta, ixtiro va tashabbuslar soni ham o'rta me'yorda, guruh a'zolari ishdan va o'zaro munosabatdan qoniqqan.

Liberal tamoyilga asoslangan jamoda esa unumdorlik yuqori, mehnatdan va o'zaro munosabatdan qiziqish baland, xodimlar o'zaro hamkorlikka boradi va yordam ko'rsatishga doimo tayyor.

Ishlab chiqarish sohasidagi ba'zi tadqiqotlar natijasida boshqaruv uslubi va guruh samaradorligi o'rtasida ham aloqa aniqlandi. Bunga binoan, avtoritar va demokratik boshqaruv uslubi guruh faoliyatining deyarli bir xil samarasini ta'minlaydi, ammo guruh a'zolari demokratik uslub qo'llanganda ishdan ko'proq qonikadilar. Agar xodimning ishdan qoniqishi motivatsiya omili sifatida qaralsa, bu juda ahamiyatli mezon ekanligi ko'zga tashlanadi.

Ko'p adabiyotlarda an'anaviy uch rahbarlik uslubiga baxr berishda liberal uslub eng samarasiz yoki boshqaruv maqsadlaridan uzoq turuvchi vosita deb, ta'rif beriladi. Ammo bunday fikrga jiddiy e'tirozlar bildirish mumkin. Tajriba va kuzatishlarning ko'rsatishicha, liberal boshqaruv uslubi ayrim hollarda samarali natijaga olib keluvchi vositaga aylanishi mumkin. Agar rahbar ataylab va ongli ravishda liberal uslubni tanlasa, ongli ravishda xodimga mas'uliyatni o'ziga olish imkonini bersa, bu xodim xulqini jamoa orqali boshqarish kabi yuksak mahorat belgisi bo'lishi mumkin. Agar o'xshatish qilsak, avtoritar boshqaruvda rahbar faqat o'z o'rinbosarlari bilan mulqotda bo'ladi va ma'muriy choralar bilan cheklanib qoladi, demokratik boshqarishda rahbarning jamoa bilan bevosita munosabat o'rnatishi kuzatiladi. Liberal uslub esa xodimni, jamoani jonlantirish orqali boshqarish demakdir. Liberal uslubda xodim rahbar ketidan emas, balki jamoa orqasidan boradi va guruhga mos kelishga intiladi.

Jamoa faolligi korxona maqsadlariga mos ravishda borayotgan sharoitda, guruh mas'uliyatni o'ziga olib tashabbus ko'rsatayotgan paytda unint faoliyatiga aralashmaslik va xodimni guruh hayoti og'ushiga kiritib qo'yish, balki eng maqul boshqaruv bo'lib hisoblanadi. Ongli ravishda olib borilgan liberal boshqaruv uslubi o'ta murakkab bo'lib, bu jarayonda rahbar maqul yo'l tanlanishida barcha faollikni jamoaga topshiradi, rahbarning vazifasi maqsadni ko'rsatib berishi emas, balki shu maqsad guruh tomonidan tanlanishi uchun sharoit yaratishdan iborat bo'ladi.

Liderlik va boshqaruv.

Lider so'zining izoxiga oid. Umuman olganda adabiyotda «lider» so'zini «yetakchi» atamasi bilan almashtirish xollari ko'p uchraydi. Uylashimizcha, «yetakchi» atamasi «lider»ga xos bo'lgan psixologik tavsifni to'la ifodalay olmaydi. «Yetakchi» so'zi guruhga munosabat sifatida, uning a'zolariga ta'sir utkazuvchi va maqsadga yetaklovchi shaxsga nisbatan ishlatiladi. Yetakchilik iypyxtarkibini, undagi munosabatlar tizimini tashkil etish orqali aniqlanadigan shaxs holatidir. Lekin liderga xos bo'lgan fazilatni ifodalovchi yana qator jihatlar borki, ularni munosabatlar tizimi doirasidagina tahlil etolmaymiz. Bunday talqinda liderga xos bo'lgan asosiy jihatlardan yana biri - shaxsning vaziyatga muvofiq,

ravishda harakat qilish qobiliyatidir. Biron-bir muammoli vaziyatda paydo bo'lgan qiyinchilikni bartaraf etishdagi tashabbus, totuflik va moxirlik liderga xos fazilatlardir. Muammoni yechish bilan bog'liq qiyin vaziyatda lider boshqalarga nisbatan o'zining ilg'orligi, bilan ajralib turadi. Fikrimizcha, o'zbek tilida aynan shu ikki ibora - «peihadam» va «yetakchi» so'zlari majmuasi lider moxiyatini to'la ifodalashi mumkin.

Nazarimizda, «Yetakchi» so'zi shaxsning guruhni yetaklashga, boshchilik qilishga bo'lgan ishtiyoqi mavjudligidan kelib chiqadi. «Peshkdsam» iborasi esa ma'lum fazilatlarga ega bo'lgan shaxs ketidan guruhning ergashishini, jamoaning o'z ixtiyoriga ko'ra o'zi ishongan odam borayotgan yo'lni tanlashini anglatadi. Aynan shu holat «lider» iborasiga nisbatan ham ishlatilishi zarur. Liderning bu xususiyati uning xissiy jozibadorligida, o'zgalarni o'ziga jalb etish fazilatida namoyon bo'ladi¹.

Shunday qilib, «lider» so'zini faqat «yetakchi» atamasi bilan almashtirish liderlik holatining psixologik talqinini tor doiraga kiritib qo'yadi. Ushbu muloxazadan kelib chiqqan holda qo'llanmamiz matnida «lider» so'zidan foydalanishni ma'qul deb hisoblaymiz. Bundan tashqari, «lider» so'zidagi izoxiy ma'noni anglab olish o'zbek kitobxoni uchun tanish xoldir.

Liderlik va rahbarlik. Mehnat jamoasidagi har bir xodim guruhda o'zining mavqeiga ega. Bu mavqe rasmiy yoki norasmiy tarzda ko'lga kiritilgan bo'lishi mumkin. Rasmiy mavqe xodimning mansab pog'onasidagi o'rni va uning lavozimidan kelib chiquvchi vakolatlari bilan ifodalanadi. Har qanday xodim o'z hamkasabalari bilan o'zaro munosabatda bular ekan, turli omillar ta'sirida bu munosabatlar xissiy rang ola boshlaydi.

Xissiyotga asoslangan munosabatlar ikki ko'rinishda - yoqtirish (simpatiya) va yoqtirmaslik (antipatiya) sifatida shakllanadi. Shunday xodimlar ham borki, ular o'zining ma'lum xislatlari bilan jamoaning ko'pchilik a'zolarida simpatiya uyg'ota oladilar va ular guruhning norasmiy tizimida yuqori mavqeni egallaydilar. Psixologik talqin bo'yicha, jamoaning rasmiy tizimida yuqori mavqeni egallovchi

¹ Xolbekov A.J. Boshqaruv sotsiologiyasi. -T.: "Akademiya", 2008.

xodim rahbar bo'lib hisoblansa, norasmiy tizimda yuqori mavvqeni egallovchi shaxs esa lider.

Liderlik holati, odatda, guruhning norasmiy munosabatlar tizimida amalga oshadi. Biron-bir shaxsning lider darajasida tan olinishi unga xissiy uning ish bilan borliq, bo'lgan qator fazilatlarini yuqori baholashni va ushbu shaxsning guruh manfaatlariga e'tiborliligini anglatadi. Lider - guruhning aksariyat a'zolari tomonidan tan olingan shaxs. Liderning qadriyatlar tizimidagi asosiy jihati - guruh manfaatini har narsadan ustun qo'yish, doimo guruh oldiga qo'yilgan vazifani yechishga sidqidildan kirishish va bu jarayonda jamoani safarbar eta olishidir.

Mehnat jamoasidagi lider avvalambor o'zining ishchanlik xususiyatlari bilan farqlanib turadi, chunki, u aynan mehnat faoliyati tufayli boshqalardan ajralib ko'zga tashlana boshlaydi. Bundan tashqari, lider, guruh manfaatini ximoya etar ekan, kezi kelganda rasmiy munosabatlar tizimiga va rasmiy doiralar manfaatiga ham zid chiqa oladi. Natijada, jamoada rasmiy rahbar va norasmiy lider o'rtasida ziddiyat paydo bo'lishi mumkin. Korxona manfaatidan kelib chiqsak, jamoadagi rasmiy rahbar va norasmiy tizimda shakllanuvchi lider bir shaxs orqali ifodalanishi eng maqbul xoldir¹.

Zamonaviy psixologiya fani, yutuqari orqali, liderga xos fazilatlar tabiati va unga erishish yo'l- yuriqlari xaqida yetarlicha ma'lumot bera oladi. Shu munosabat bilan liderga xos bo'lgan jihatlarni uch toifaga kiritishimiz mumkin jamoa manfaatlariga yo'nalganlik;

- 1) kasbiy moxirlik, har qanday muammoli vaziyatda kiyinchilikni o'z bo'yniga olish va ishni oxirigacha xal etishda tashabbuskor bo'lish;
- 2) emotsional, missiy jalb etuvchanlik xislatlari. Yuqorida sanab o'tilgan xislatlar majmuasining ketma- ketligi ham o'z mantiqiga ega.

Tadqiqotlar orqali aniqlanishicha, missiy jalb etuvchanlik odatda lider shaxsda juda yorqin ko'zga tashlanishi shart emas ekan. Shaxsda bu ko'rsatkichning o'rta me'yorda mavjudligi, uni liderlik darajasida tan olinishi uchun yetarlidir. Lekin insonga xos nisbiy jozibadorlik ko'rsatkichi pastligi ish

¹ Mahmudov I. Boshqaruv psixologiyasi. -T.: "Akademiya", 2006.

yuzasidan o'tadigan muloqot va muzokaralarga salbiy ta'sir etishi mumkin. Rahbarning muloqot sirlarini yaxshi bilishi orkali atrofdagilarda o'zi hakida ijobiy taassurot uyhota olishi ushbu ko'rsatkichni oshirishdagi asosiy vositadir .

Rahbarlik tayinlanuvchi lavozimdir, liderlik esa hamfikrlar tomonidan ko'tarilgan shaxs mavqeidir. Agar rahbar va lider o'rtasidagi farqga e'tibor beradigan bo'lsak, ko'pgina jihatlarni sanab o'tishimiz mumkin. Masalan, rahbar xodimlarga ega bo'lsa, liderning hamfikir tarafdoshlari mavjud, rahbar tayinlansa, lider jamoa a'zolari orasidan ajralib chikadi, rahbar o'z xokimiyatiga asoslansa, lider esa obrusiga tayanadi. Rahbar o'z majburiyati bo'yicha tashkilot manfaatini birinchi o'ringa qo'yadi va shu xususiyat unga rasmiy tus berib, jamoa oldida liderga nisbatan uni bir muncha «zaif» holatga qo'yadi.

Hayotda ko'pgina jamoalar uchraydiki, ularda rasmiy rahbar va lider aloxdsa shaxslardan iboratdir. Bunday jamoa hayotidagi ko'p vaziyatlarda guruh a'zolari rahbardan ko'ra norasmiy lider tomonida bo'lishlari extimoli kuzatiladi. Jamoadagi rasmiy rahbar va norasmiy liderning o'zaro munosabati doimo kiyin masalalar doirasiga kiradi. Bunday vaziyatda odatda ko'pchilik rahbarlar liderni siqib chiqarishga, undan qutulishga intilishlari kuzatilsa, boshqa bir rahbar bu liderdan foydalanishga, uni guruh maqsadiga tezroq erishish yo'liga safarbar etishi mumkin. Rahbarning lider bilan o'zaro til topishi, hamfikir bo'la olishi albatta bo'lajak muvaffaqiyatlar garovidir. Buning uchun rahbardan sabr-toket va o'z shaxsiy manfaatidan ustun tura olish qobiliyati kutiladi.

Rasmiy rahbar va guruh lideri turli shaxslardan iborat bo'lsa, ular o'rtasidagi kelishmovchilik ko'pgina xodimlar tomonidan ijtimoiy adolatning bo'zilishi sifatida idrok etiladi. Lider bilan munosabatni rivojlantirish esa aksincha, guruhdagi kuchlarni tan olish, deb baxolanadi. Rahbar sezgir shaxs sifatida nafaqat liderga, balki bunday xislatga ega bo'lgan har bir guruh a'zosiga aloxida diktat ajrata olishi lozim. Alohida olingan lider bilan mavjud munosabatni rivojlantirish orqali guruhning boiha a'zolari bilan o'zaro ijobiy xislarni shakllantirish imkoniyati tug'iladi. Shu ma'noda taxlil etilganda, guruhda norasmiy liderning mavjudligi rasmiy rahbar uchun guruh a'zolari bilan iliq, munosabatni kurishdagi

qo'shimcha ko'prikdir. Lekin hayotda hamma narsa ham o'ylanganday silliq ketavermaydi va rasmiy rahbar bilan norasmiy lider manfaatining zidligi, rahbarning iltifotli qadamiga qaramay norasmiy liderning qaysarligi to'qnash kelishi mumkin. Bu esa jamoadagi nizo bilan ifodalanadi va bunday xollarni xal etish yo'l- yuriqlar xaqida jamoadagi nizolar mavzusida batafsil gapirib o'tiladi.

Liderga xos bo'lgan fazilatlarni shakllantirish bo'yicha psixologiya fanida qator amaliy tadbirlar mavjud bo'lib, bu xil dasturlar interfaol ta'lim uslubiga asoslangan amaliy mashg'ulotlarda o'z aksini topadi. Shaxsning liderlik jihatlarini rivojlantiruvchi psixologik tadbirlarning metodologik asoslari bir muncha baxsli bo'lib, bu mavzuning puxta ishlab chiqilishi ushbu mashg'ulotlardan olinajak natija samarasini belgilaydi. Yaqin paytgacha psixologiya fanida shaxsning liderlik xislatlarini shakllantirish bo'yicha «Xislatlar nazariyasi» degan ta'limot yetakchi bo'lib kelgan¹.

Bu ta'limotga binoan liderlikni ifodalovchi bir necha xislatlar mavjud va ushbu xislatlar majmuasi shaxsning uzgalarga ta'sir etish qobiliyatini belgilaydi. Ammo, anikdanishicha, xislatlarning shunchaki majmuasi shaxsni lider darajasiga ko'tara olmaydi va bu xislatlar soni bir necha o'ntalikdan iborat bo'lishi mumkin. Bu xislatlarni shakllantirish, ularni shaxs tuzilmasidagi boshqa tarkibiy jihatlar bilan muvofiqlashtirish va insonning ichki mazmun-moxiyatiga aylantirish o'ta murakkab masaladir.

Shaxsning liderlik imkoniyatini rivojlantirishning zamonaviy yondoshuvlaridan biri, insonda shakllangan qobiliyatga suyanishni va shu qobiliyatni imkon bergan vaziyatda namoyon etilishini taqozo etadi. Bunday yondoshuv «situativ liderlik» deb atalib, unda lider deb, tan olingan shaxsning umumiy maqsadga erishish yo'lida muammoli vaziyatda o'z qobiliyatini namoyon eta olishi tushuniladi. Bu nazariyaga binoan guruh doimo bir necha liderga ega bo'lishi mumkin va kezi kelganda har bir jamoa a'zosi muammoli vaziyatni xal etish borasida o'z qobiliyat va imkoniyatini namoyish eta oladi. Fikrimizcha, samarali foliyat olib boruvchi rahbar o'z jamoasida aynan shunday muxitni

¹ Mahmudov I. Boshqaruv psixologiyasi. -T.: "Akademiya", 2006.

yaratishi kerakki, har bir xodim zarur vaziyatda o'z imkoniyatini ishga solish orqali muammoli vaziyatni xal etish da qatnashishi va boshqaruv jarayonida ishtirok etayotganini xis qila olish. Buning uchun jamoa, har qanday vaziyatni xal etishda chuqur mas'uliyat xis etuvchi va o'z ishining ustalari bo'lgan professional xodimlarga ega bo'lishi lozim. Shu bilan birga, guruhda doimo shunday xodimlar topiladiki, ular paydo bo'luvchi ko'pgina muammoli vaziyatlarni xal eta oluvchi universal qobiliyatga ega. Shu nuktai nazardan qaraganda, liderlik ko'p jihatdan shaxs tyg'ma qobiliyalarining yetarli darajada shakllanganligi bilan harakterlanadi. Yuqorida aytganimizdek, liderlikniing asosiy jihatlaridan biri - guruh manfaati gamxo'rlikdir. Shuning uchun ham liderlik ta'rifidagi asosiy ma'no kasb etuvchi tomonlar bu - shaxsning ushbu vaziyatni muvaffaqiyatli xal eta olish qobiliyati va guruh manfaati yo'lidagi jonbozligi deb tushunilishi mumkin.

Shaxsning liderlik imkoniyatini namoyon ettiruvchi yana bir asosiy tomon - jamoaning talab va istagiga mos kela olishidir. Turli mehnat jamoalari o'z mas'uliyat darajasidan kelib chiqqan holda turlicha istaklarni namoyon etadi va xatto, ba'zida jamiyat manfaatiga to'la mos kelmaslik xollari ham kuzatiladi. Bunday jamoalarda esa, tabiiyki destruktiv, ya'ni buzg'unchi xulqda mos keluvchi liderlar ajralib chiqdi va ular guruhning yashirin motivlarini namoyon etuvchi o'ziga xos kuchga aylanadi. Misol tariqasida, o'smirlik davrida namoyon bo'luvchi va xulq bilan harakterlanuvchi guruhlar va ularning liderini, yoki ba'zi bir mehnat jamoasida tashkilotni tortuvchi xulq egalaridan iborat guruhlarini eslash mumkin.

Lider va rasmiy rahbarning turli shaxslardan iboratligi va ular o'rtasidagi ziddiyat haqida yuqorida tuxtalib o'tdik. Shunday holat ham yuz beradiki, tashkilot manfaatiga zid yo'l tutgan lider atrofida o'zi kabi hamtovog'larni to'plashi va o'zining oruvchi xulqi bilan nafaqat tashkilot maqsadi, balki rahbarning obrusiga ham putur yetkazadi. Bunday liderni darxol ishdan bo'shatish lozim, degan an'anaviy fikr bir qaraganda to'g'ri bo'lsada, lekin ushbu vaziyatdan tarbiyaviy maqsadlarda foydalanish rahbarning moxir tashkilotchiligidan dalolat beradi. Rahbar o'z tashkilotidagi mavjud imkoniyatlarni qo'llagan holda norasmiy liderni nafakdt guruhdan ajratishi, balki unga ma'qul keluvchi va uning qobiliyatlariga

mos keluvchi vazifalarni ham topib berishi mumkin. Umuman olganda, uning manfaatlariga zid bo'lgan har qanday kuchni o'z tomoniga og'dira olishi uning obrusiga obru qo'shuvchi va jamoa oldida uning nufo'zini yanada oshiruvchi eng samarali imkoniyatdir. O'ylashimizcha, bunday imkoniyat paydo bo'lganidan afsuslanish emas, balki tashakkur aytish o'rinli bo'lsa kerak.

Albatta, jamoa raxbari va lider bir shaxsda ifodalanishi ayni muddao hisoblanadi hamda rasmiy rahbar iloji boricha tashkilot maqsadlarini xodimlar manfaati bilan uyg'unlashtirgan holda boshqaruv jarayonini tashkil etishi lozim. Aynan shu omil, aynikra, kasb soxasidagi yukori malaka rahbarni liderlik darajasiga ko'tarilishi uchun asos bo'lib xizmat qiladi¹.

¹ Omonov B. Siyosiy yetakchining notiqlik mahorati. -T.: "O'zbekiston", 2000.

II. Bob. Boshqaruv psixologiyasida liderlik masalalarining o'ziga xos xususiyatlari

2.1. Yoshlarda liderlik qobiliyatini shakllantirish va rivojlantirish xususiyatlari

Insonni har tomonlama barkamol etib tarbiyalash bashariyatning azaliy orzusi bo'lib, ajdodlarimiz yosh avlodlarga ma'rifat va madaniyatni o'rgatish, ularni komillikka yetaklash yo'llari, qonun-qoidalarini izlaganlar. Aristoteldan keyin, Sharq va G'arbda "Muallimi soniy", ya'ni "Ikkinchi muallim" nomi bilan mashhur bo'lgan Abu Nasr Forobiy "Fozil odamlar shahri", "Yaxshi hulqlar", "Baxt-saodatga erishish haqida" kabi asarlarida sardor, yetakchiga xos xislatlar haqida yozadi. Forobiy bunday fazilatlar deganda, bilimdonlik, donolik, mulohazalilik va vijdonlilik, kamtarlik, jamoa manfaatlarini yuqori qo'yish, haqiqiy ma'naviy komillikka intilish, adolatli bo'lish kabi xislatlarni tushungan¹.

Masalan, fozillar shahrining (davlat nazarda tutilgan) tarkib topishi va unda qanday axloqiy sifatdag shaxsning rahbar bo'lishi tasniflari bugungi demokratik jamiyat qurishning bevosita nazariy talablari bilan uyg'un keladi.

Abu Nasr Forobiy "Fozil odamlar shahri" asarida yetakchiga xos bo'lgan 12 ta xislat haqida quyidagilarni ta'kidlaydi:

Birinchidan, to'rt muchasi sog'lom bo'lib, o'ziga yuklangan vazifalarni bajarishda biror a'zosidagi nuqson halal bermasligi lozim, aksincha, u sog'salomatligi tufayli bu vazifalarni oson bajarishi lozim;

Ikkinchidan, tabiatan nozik farosatli bo'lib, suhbatdoshining so'zlarini, fikrlarini tez tushunib, tez ilg'ab olishi, shu sohada umumiy ahvol qandayligini aniq tasavvur qila olishi zarur;

Uchinchidan, u anglagan, ko'rgan, eshitgan, idrok etgan narsalarni xotirasida to'la-to'kis saqlab qolishi, barcha tafsilotlarni unutmasligi zarur;

To'rtinchidan, zehni o'tkir, zukko bo'lib, har qanday narsaning bilinar-bilinmas alomatlari va u alomatlari nimani anglatishini tez bilib, sezib olishi zarur;

¹ www.ziyounet.uz

Beshinchidan, u fikrini aniq tushuntirish maqsadida, uni chiroyli soʻzlar bilan ifodalay olishi zarur;

Oltinchidan, u (ustozlardan) ta'lim olishga, bilim, ma'rifatga havasli bo'lishi, o'qish-o'rganish jarayonida sira charchamaydigan, mashaqqatlardan qochmaydigan bo'lishi zarur;

Yettinchidan, yeb-ichishda ochofat bo'lmasligi, aksincha, o'zini tiya olishi, (qimor yoki boshqa) o'yinlardan zavq, huzur olishdan uzoq bo'lishi zarur;

Sakkizinchidan, u haq va haqiqatni, odil va haqgo'y odamlarni sevadigan, yolg'on va yolg'onchilarni yomon ko'radigan bo'lishi zarur;

To'qqizinchidan, u o'z qadrini biluvchi va nomus-oriyatli odam bo'lishi, pastkashlardan yuqori turuvchi, tug'ma oliyhimmat bo'lishi, ulug', oliy ishlarga intilishi zarur;

O'ninchidan, bu dunyo mollariga, dinor va dirhamlarga qiziqmaydigan (moldunyo ketidan quvmaydigan) bo'lishi zarur;

O'n birinchidan, tabiatan adolatparvar bo'lib, odil odamlarni sevadigan, istibdod va jabr-zulmni, mustabid va zolimlarni yomon ko'ruvchi, o'z odamlariga ham, begonalarga ham haqiqat qiluvchi, barchani adolatga chaqiruvchi, nohaq jabrlanganlarga madad beruvchi, barchaga yaxshilikni va o'zi suygan go'zalliklarni ravo ko'ruvchi bo'lishi zarur. O'zi haq ish oldida o'jarlik qilmay, odil ish tutgani holda har qanday haqsizlik va razolatlarga murosasiz bo'lishi zarur;

O'n ikkinchidan, o'zi zarur deb hisoblagan chora-tadbirlarni amalga oshirishda qat'iyatli, sabotli, jur'atli, jasur bo'lishi, qo'rqqoqlik va hadiksirashlarga yo'l qo'ymasligi zarur.

Yetakchilik va boshqaruv haqida soʻz ketganda, buyuk tarixiy shaxs, o'rta asrning yirik davlat arbobi, mohir sarkarda, kuchli va markazlashgan davlat asoschisi, ilm-fan va madaniyat homiysi Sohibqiron Amir Temur xususida alohida to'xtalib o'tish joiz.

Tarixdan ma'lumki, Amir Temur 7 yoshga to'lgach, otasi uni o'qishga beradi. U yoshlik chog'laridanoq chavandozlik, ov qilish, kamondan o'q uzish kabi turli mashq va harbiy o'yinlar bilan mashg'ul bo'lishni yoqtirar edi. Shu asnoda Amir

Temur tulporlarni saralab ajrata oladigan mohir chavandoz va dovyurak bahodir sifatida voyaga yetadi. Uning atrofida bolalikdagi do'stlari va maktabdoshlari to'planishib, birgalikda mashq qilar, musobaqalarda ishtirok etishar, asta-sekin harbiy guruhga birlashib, shakllana borishadi. Bu guruh orasida Abbos Bahodir, Jahon Shohbek, Kimori Inoq, Sulaymon Shohbek, Sayfuddinbek va boshqalar bo'lgan. Keyinchalik ular Amir Temurning safdoshlariga aylanib, uning qo'shinida lashkarboshilik darajasiga ko'tarilganlar. Amir Temur tabiatan og'ir, bosiq, teran fikrli va idrokli, turli fikrni tezda fahmlab oladigan yetakchilik qobiliyatiga ega inson bo'lgan. Shu tufayli o'spirinlik chog'laridayoq tengqurlaridan sadoqatli do'stlarni atrofiga jalb qila olgan.

U odob-axloq, iymon-e'tiqod ta'lim-tarbiya sohasida yuksaklikka erishgan buyuk siymolardan biridir. Jahonga mashhur bo'lgan «Temur tuzuklari»da uning ibratli, hayotiy pand-nasihatlar va purma'no o'gitlarining teranligi, ta'sirchanligi yaqqol namoyon bo'ladi. Bu asarni davlat boshqaruvida, yoshlarda liderlikka xos xislatlarni va boshqaruv mahoratini shakllantirishda beqiyos xazina - qo'llanma, deya olamiz.

Sohibqironning davlat boshqaruv tajribasi, yetakchilik haqidagi ilg'or g'oyalari, pand-nasihatlaridan hozirgi kunda ham dasturilamal sifatida foydalanish mumkin. Bu borada Prezidentimiz Islom Karimovning "Yuksak ma'naviyat - yengilmas kuch" asaridagi quyidagi so'zlar alohida e'tiborga molik: "Sohibqiron Amir Temur haqida alohida to'xtalishimiz tabiiydir. Chunki tengsiz azmu shijoat, mardlik va donishmandlik ramzi bo'lgan bu mumtoz siymo buyuk saltanat barpo etib, davlatchilik borasida o'zidan ham amaliy, ham nazariy meros qoldirdi, ilmufan, madaniyat, bunyodkorlik, din va ma'naviyat rivojiga keng yo'l ochdi.

Shaxsan men "Temur tuzuklari"ni har gal o'qir ekanman, xuddiki o'zimga qandaydir ruhiy kuch-quvvat topgandek bo'laman. O'z ish faoliyatimda bu kitobga takror-takror murojaat qilib, undagi hech qachon eskirmaydigan, inson ma'naviyati uchun bugun ham oziq bo'ladigan hikmatli fikrlarning qanchalik hayotiy ekaniga ko'p bor ishonch hosil qilganman"¹.

¹ Karimov I.A. Yuksak ma'naviyat - yengilmas kuch. -T.: "Ma'naviyat", 2008.

Shaxsning yetakchilik imkoniyatini rivojlantirishning zamonaviy yondashuvlaridan biri insonda shakllangan qobiliyatga suyanish va qobiliyatni imkoniyatga qarab namoyon etishdir. Bunday yondashuv «vaziyatli yetakchilik» deb ataladi, unda yetakchi deb tan olingan shaxsning umumiy maqsadga erishish yoʻlida muammoli vaziyatda oʻz qobiliyatini namoyon eta olishi tushuniladi¹. Bu nazariyaga binoan, guruh bir necha yetakchiga ega boʻlishi mumkin, kezi kelganda, har bir jamoa aʼzosi muammoli vaziyatni hal etish borasida oʻz qobiliyat va imkoniyatini namoyish eta oladi. Samarali faoliyat olib boruvchi rahbar oʻz jamoasida aynan shunday muhitni yaratishi kerakki, har bir xodim zarur vaziyatda oʻz imkoniyatini ishga solish orqali muammoli vaziyatni hal etishda faol qatnashishi va boshqaruv jarayonida ishtirok etayotganini anglasin. Buning uchun jamoa har qanday vaziyatni hal etishda masʼuliyatni his qiluvchi va professional xodimlarga ega boʻlishi lozim. Shu bilan birga, guruhda shunday xodimlar ham borki, ular yuzaga kelgan muammoli vaziyatlarni hal eta oluvchi universal qobiliyatga ega.

Yoshlar yetakchilariga xos xususiyatlarni quyidagi toifalarga boʻlish mumkin:

- ishonch - oʻz bilim va tajribasini qoʻllash;
- faollik - gʻayrat bilan harakat qila olish;
- tashabbuskorlik - faollikning ijodiy namoyon boʻlishi, gʻoyalar, takliflarni ilgari surish;
- bilimdonlik - ishni chuqur bilish orqali namoyon qilish;
- kirishimlilik - oʻzgalar bilan muloqotga tez kirishish, samimiy boʻlish, insonlararo muloqotga ehtiyoj;
- zehnlilik - voqea-hodisaning mohiyatini tezda anglash, uning sabab va natijasini oldindan koʻra bilish, eng muhimini aniqlay olish;
- qunt-matonatlilik - iroda kuchini namoyon qila olish, qatʼiyatlik, ishni yakuniga yetkaza olish;
- dadillik - his-tuygʻu va harakatlarini, ayniqsa, qiyin vaziyatlarda nazorat qila olish;

¹ www.ziynet.uz

- mehnatkashlik - bardoshlilik, murakkab vazifalarni bajara olish qobiliyati;
- kuzatuvchanlik - ishni ko'ra bilish, yo'l-yo'lakay muhimini ajratish, maydachuyda narsalarni fahmlay olish;
- tartiblilik - o'z xatti-harakatlarini rejalashtira olish, ketma-ketlikni aniqlay olish;
- mustaqillik - mulohaza yuritishda mustaqillik, mas'uliyatni o'z zimmasiga olish.

Yoshlar yetakchisining o'ziga xos xususiyatlari, ya'ni yetakchilik iste'dodining boshqalardan farqli ko'rsatkichlari qatorida yana quyidagilarni qayd etish mumkin:

- tashkilotchilik ziyrakligi - o'zgalarni tushunish, ularning ichki olamiga kira olish, individual fazilati, kayfiyatini inobatga olgan holda masalaga yondashish;
- faol psixologik ta'sir kuchiga egalik - yuzaga kelgan vaziyatni hisobga olgan holda, ularning xususiyatidan kelib chiqib, insonlarga turli usullar bilan ta'sir o'tkaza olish;
- yetakchilik mas'uliyatini o'ziga olish.

Yetakchining asosiy xususiyatlaridan biri - yoshlar orasida "bir qadam oldin"da bo'lish. U yangiliklardan doimo xabardor, boshqalar uchun ochiq bo'lmagan axborotga ega bo'lishi kerak. Barcha jabhada yoki sohada axborotga egalik qilish boshqalardan ustun bo'lish imkonini beradi. Yetakchi bunday manbani qayerdan, qanday topishni yaxshi biladi. Bunday axborotga ega bo'lmagan o'spirinlar uning o'rnini xayol, gumon va shubha bilan to'ldiradi. Ular hayotidagi unutilmas kun yoki umuman bo'lmagan voqealar bilan o'rtoqlashadilar, bunday narsalarni yaxshi qabul qiladilar. Shu tariqa o'spirinning yetakchilik xususiyatlari o'z fikrini erkin bildirishida namoyon bo'ladi. Yoshlar yetakchisi aniq dalil va isbotlar bilan o'z bilimni boyita oladi. Bunday holatda yetakchiga nisbatan ishonch ortadi.

Yosh yetakchining yana bir xususiyati shundaki, u o'ziga xos va takrorlanmas fikrlarni dadil bildira oladi. U fikrlarini qiziqarli tarzda ifodalaydi va boshqalardan ham dadillik kutadi. Bunday xususiyatga ega bo'lgan yetakchiga yoshlar ishonadi

va unga ergashadi. Shuning uchun yoshlarga yetakchilik xususiyatlari bilan birga axloqiy qoidalar asosi va ko'nikmalarini singdirish hamda har bir xatti-harakatning natija va oqibatlarini anglashni o'rgatish kerak. Bu, o'z navbatida, barkamol, yetuk insonni shakllantirish imkonini beradi. Yoshlar va o'spirinlar ichida turli ijtimoiy guruhlar, harakatlarga a'zo bo'lish alohida ahamiyat kasb etadi.

Rahbar uchun zarur xususiyatlardan yana biri - shaxsning o'ziga bo'lgan ishonchi. O'ziga ishonchi bo'lmagan rahbar vaziyat o'zgarishi sababli o'z qarorini o'zgartirishi tabiiy. Bunday jamoada xodimlar o'z rahbarini suyanchiq sifatida ko'rmaydilar. Yetakchi ijtimoiy, iqtisodiy va huquqiy holatlarda sherigi yoki hamkorida ishonch uyg'otishi, ishning muvaffaqiyatiga kafolat berishi, mas'uliyatni his etishi zamonaviy rahbar uchun muhim fazilat ekanini anglashi lozim. Bu jarayonda "ishonch" tushunchasi asosiy o'rin egallaydi.

Shu nuqtai nazardan qaraganda, yetakchi shaxs tug'ma qobiliyatining yetarli darajada shakllanganligi bilan karakterlanadi. Yuqorida aytganimizdek, yetakchining asosiy xususiyatlaridan biri - guruh manfaati haqida g'amxo'rlik. Shuning uchun "yetakchi" ta'rifidagi asosiy ma'no shaxsning vaziyatni muvaffaqiyatli hal eta olish qobiliyati va guruh maqsadi yo'lidagi jonbozligi deb tushunilishi mumkin¹.

Yetakchilikni rivojlantirish aniq maqsadga yo'naltirgan holda tegishli ko'nikmalarni shakllantirish hamda mustahkamlashdir. Yoshlar tashkilotida yetakchilik bilan boshqarish muammosining ushbu jihati yetakchilik qobiliyatini o'rgatish hamda o'zi ham o'rganish, motivlashtirish, treninglar va amaliy tajriba orqali yanada rivojlantirish imkonini hisobga oladi.

Yoshlar tashkilotida yoshi, jinsi, millati va mavqei turlicha bo'lgan yetakchi ijodkorlar uchraydi, masalan:

- harakatga keltiruvchi tashkilotchilar (rasmiy) yetakchilar;
- ruhiy kayfiyatga chorlovchi (da'vatkor) yetakchilar;
- tashabbuskor (ijodkor) yetakchilar;
- bilimdon (ilmiy salohiyatli) yetakchilar;

¹ Mahmudov I. Boshqaruv psixologiyasi. -T.: "Akademiya", 2006.

- mohir, ishbilarmon, ishni hammadan yaxshi (sifatli) bajara oladigan yetakchilar.

Yoshlar toifasining “o‘quvchi yoshlar” guruhiga 14 yoshdan 21 yoshgacha va undan katta bo‘lgan umumiy o‘rta ta’lim-maktab, akademik litsey va kasb-hunar kolleji o‘quvchilari hamda oliy ta’lim muassasalari talabalari kiradi.

Yoshlar psixologiyasida ushbu davr o‘smirlik hamda qadriyatlarni anglashning shakllanishi, o‘zligini anglashi va shaxsning mavqei shakllanishi davri sifatida qaraladi. O‘spirin bolaning o‘zini anglashi o‘ziga xos beriluvchanlik, axborotlarni qayta ishlash va o‘zlashtirish qobiliyati bilan harakterlanadi. Ushbu davr tanqidiy nigohdagi tafakkur, turli jarayonlarni o‘z nuqtai nazari bilan baholash, turli dalillar izlash va original fikrlash vaqtidir. Shu bilan birga, ushbu yoshda oldingi avlodga xos bo‘lgan hayot tarzi saqlanib qoladi. O‘spiringa faol harakat vaqtida hayot tajribasi yetishmay qoladi, bu uning ijtimoiy munosabatlar tizimiga to‘la kirishmaganligi bilan bog‘liq.

Demak, zamonaviy yetakchi guruhda yetakchilik qobiliyati, umumiy va o‘ziga xos xususiyatlari bilan boshqalardan ajralib turadi.

2.2. Yosh yetakchining rahbarlikka xos psixologik jihatlari va xislatlari

Zamonaviy psixologiya fani yosh yetakchiga xos bo'lgan jihatlarni 3 toifaga bo'ladi:

- 1) jamoa manfaatining ustuvorligi;
- 2) kasbiy mohirlik, ya'ni har qanday muammoli vaziyatda qiyinchilikni o'z bo'yniga olish va ishni hal etishda tashabbuskor bo'lish;
- 3) emotsional, ya'ni hissiy jalb etuvchanlik.

Tavakkalchilik va dadillik - yetakchilikning ajralmas jihati. Boshqa jihatdan, haddan tashqari dadillik va beboshlik (hamma narsa mumkin deb o'ylashlik) o'spiringa belgilangan axloqiy chegaralar (ichkilikbozlik, giyohvandlik va h.k.)ni bosib o'tish ehtimolini yuzaga keltiradi.

Mazkur jihatlar, xislatlar majmuasining izchilligi o'z mantiqiga ega. Jamiyatning intellektual ma'naviy darajasi qanchalik yuqori bo'lsa, qonunlarning o'rni va roli muttasil orta boradi. Shu boisdan ham atoqli nemis sotsiologi Zimmel fikricha, «Odamlarni ularning taraqqiyot darajasiga ko'ra uch xil boshqarish mavjud. Ba'zilar, shaxsiy namunalar, ko'rsatmalar bilan, boshqalarni urf-odatlar, rasm-rusum va an'analar bilan boshqarish, eng rivojlanganlarni esa faqat qonunlar vositasida boshqarish mumkin».

“Yetakchilik” tushunchasini tahlil qilishda xilma-xil nazariyalar mavjud. Jumladan, A.Bagardus, F.Grinstayn, R.Stogdillarning xislatlar nazariyasi shular jumlasidan. Mazkur olimlar yetakchilarning aqli, kuch-quvvati, salomatligi va hokazolarga alohida e'tibor qaratadilar. Bu xislatlarga ega shaxsni ular yetakchi, deb hisoblashadi.

Yana bir yondashuv - vaziyatli yetakchilik nazariyasi bo'lib, asoschilari: A.Taninbaun, A.Shmit, M.Fidler, A.Blonshar, E.Rum va boshqalar. Mazkur nazariyaga ko'ra, yetakchini asosan ma'lum bir vaziyat shakllantiradi¹. Hozirda shaxs strukturasini ifodalovchi turlicha ta'riflar mavjud. Ulardan eng ahamiyatlisi

¹ Raximova D., Bekmurodov M. Liderlik va tashkilot madaniyati. -T.: “Akademiya”, 2006.

sifatida quyidagini aytish mumkin: shaxs ruhiyati, ichki dunyosi pastdan yuqoriga o'sib boruvchi piramida shaklida namoyon bo'ladi.

Shaxsning ijtimoiy-psixologik strukturasini.

Bunday piramidaning tarkibiy qismlarini qatlamlar deb qabul qilsak, yuqoridagi tarkib o'zidan pastdagi qatlamlardan tashkil topadi. Demak, ushbu tizimning birinchi pog'onasida turgan «xatti-harakat» deb ataluvchi qatlam birlamchi hisoblanadi, uning asosida shaxsning yuksak tarkibiy sifatlari shakllana boshlaydi. Yuqori pog'onada turuvchi tuzilmalarning sifati va ifodalanishi pastki o'rindagi qatlamlarning sifat, mohiyati bilan bevosita va uzviy bog'liq bo'ladi. Shu nuqtai nazardan, insonda avval pastki qatlamlar (xatti-harakat va ko'rsatma) shakllanadi, so'ngra ular qadriyatlarining shakllanishiga asos bo'ladi, qadriyatlar negizida esa insonning e'tiqodi shakllanadi, e'tiqodlar majmuasi insonning yuksak vazifalari orqali birlashadi. Endi piramidaning tarkibiy bo'laklari (qatlamlari) ustida to'xtalib o'tamiz¹.

Yuksak vazifa (missiya) - eng oliy maqsad bo'lib, inson unga erishishi uchun hayotini bag'ishlaydi. Yuksak vazifa inson hayoti yo'nalishini ifodalaydi. Psixologiya fanida gumanistik yo'nalish e'tirof etadigan asosiy vazifalardan biri - insonga uning yuksak vazifasini anglashda yordam berish. Bunda yuksak vazifa sifatida o'z xalqiga sadoqat bilan xizmat qilish, ona-Vatani ravnaq topishida faol ishtirok etish yoki butun xatti-harakatlarini oilasi farovonligiga bag'ishlash, shuningdek, boshqa bunyodkor g'oyalarni amalga oshirish maqsadga muvofiq. Albatta, bunday yuksak vazifalar ro'yxati cheksiz, ular har bir shaxs uchun individual. Shaxs o'z yuksak vazifasini nafaqat anglashi, balki tashkilot umumiy maqsadi bilan uyg'unlashtirishi ham lozim.

E'tiqod - inson qat'iy ishonadigan g'oya va fikrlar bo'lib, ularni hatto shubha ostiga olish shaxs uchun noo'rin. Inson tashqi olamdagi voqea-hodisalarni tahlil qilar ekan, ularga o'z e'tiqodi nuqtai nazaridan qaraydi.

Qadriyat - eng qimmatli ma'naviy boylik bo'lib, inson uni haqorat va tahqirlanishdan himoya qiladi, asrab-avaylaydi. Odatda, uning umuminsoniy

¹ www.ziyounet.uz

qadriyatlar, biron ijtimoiy guruh qadriyatlari va shaxsiy qadriyatlari kabi turlari farqlanadi. Umuminsoniy qadriyatlar inson qayerda yashashi, boyligi, mansabi va boshqa xususiyatlaridan qat'i nazar, doimo ardoqlanadi. Masalan, tinchlik, hayot, ozodlik, birdamlik, oriyat va boshqalar.

Ijtimoiy guruh qadriyatlari bir guruh insonlar uchun qadrli, lekin boshqa guruh tomonidan e'tiborsiz ma'naviy boylik bo'lib, milliylik, yoshlik va keksalik, oilaviy, siyosiy, hududiy ko'rinishlardan iborat.

Aynan bir shaxsga tegishli qadriyatlarning o'ziga xos majmui shaxsiy qadriyatlar deb aytiladi. Har bir inson ichki dunyosida hamma qadriyatlar mavjud. Agar shaxsiy qadriyatlar ro'yxatida umuminsoniy va guruhviy qadriyatlar yetakchi bo'lsa, insonning jamiyatdagi o'rni va hayoti ibratlidir. Aks holda, inson ichki dunyosida uchraydigan turli guruh qadriyatlari o'rtasidagi nomuvofiqlik shaxsda ichki ziddiyat va nizoni keltirib chiqaradi.

Ko'rsatma - bu ibora psixologiyada inson xatti-harakatining anglanmagan ko'rinishi sifatida tushuniladi. Inson doimiy bajaradigan xatti-harakati, dastlab anglangan holda amalga oshadi. Xodimdagi maqbul harakatlar muntazam takrorlanishi natijasida unda ko'rsatmani anglash shakllanadi. Binobarin, xodimning doimiy faoliyati va xulqini kuzatgan holda unda qay mazmundagi ko'rsatma ustuvor ekanligi haqida xulosa chiqarish mumkin.

Piramida shaklida tasvirlangan shaxs tizimining asosiy psixologik mazmuni shundan iboratki, qatlamlar o'rtasidagi bunday bog'liqlik inson faoliyatiga ma'no kiritadi, hatto inson ichki dunyosini bir butun, yaxlit tarzda tushunish imkonini beradi. Bunda komil inson hayotidagi hamma qatlamlar bir-biri bilan o'zaro uyg'unlashgan holda namoyon bo'ladi. Demak, uning amalga oshirayotgan ishlari qadriyatlarga mos keladi, e'tiqodi va hayotidagi asosiy maqsadi bo'lmish - yuksak vazifa (missiya)siga qarshi chiqmaydi. Yosh yetakchini sinchkovlik bilan kuzatish orqali uning shaxsidagi qatlamlar o'rtasida uyg'unlik yoki ziddiyatni ilg'ash mumkin.

Psixologiya fanida yetakchi shaxsning yetakchilik xislatlarini shakllantirish bo'yicha «Xislatlar nazariyasi» ta'limoti muhim ahamiyat kasb etadi. Unga ko'ra,

yetakchida mujassamlashgan bir necha xislatlar mavjud, ushbu xislatlar majmuasi shaxsning o'zgariga ta'sir etish qobiliyatini belgilaydi.

Yoshlar o'rtasida muloqotga kirishishda o'zaro samarali tashqi faoliyatning 4 qoidasiga amal qilish lozim:

- insonning nuqtai nazarini hurmat qilish;
- samimiylik;
- insonning his-tuyg'ulari va xulq-atvorini tushunish;
- muloqotdagi aniqlik va lo'ndalik¹.

Qobiliyat. Umumiy qobiliyat shaxsning har qanday faoliyatga kirishishida muvaffaqiyat uchun imkoniyat yaratsa, maxsus qobiliyat faqat ayrim yo'nalishdagi faoliyat turida muvaffaqiyatga erishish uchun asos bo'ladi. Umumiy qobiliyatga inson aqli, ya'ni intellektini kiritish mumkin. Yaponiyalik olimlarning kuzatishicha, maktab va universitetda yuqori baholarda o'qigan talabalar keyinchalik xizmat davomida unchalik yuqori lavozimlarga erisha olmaydilar. Tadqiqotchi T.Kono fikricha, bunga sabab, a'lochi talabalarning Yaponiya kompaniyalariga xos bo'lgan guruh tabiatini o'zlashtira olmasligidir. Aynan tashkilotchilik xislati ko'pchilik menejerlarning lavozimda o'sishi uchun asosiy omil bo'lgan. Intellektning muvaffaqiyatli boshqaruvga ta'sir etishida ko'pgina omillar mavjud. Ulardan eng asosiylari - boshqaruvga bo'lgan ishtiyoqning mavjudligi, rahbarlik sohasidagi boy tajriba, yuqori bo'g'in rahbar va xodimlar o'rtasidagi ijobiy munosabat.

Yosh rahbarlar muhokama va qaror qabul qilish jarayonida yuksak aqliy salohiyatga ega bo'lishlari kerak. Ular tashabbuskor, muayyan siyosiy va ijtimoiy mavqega ega, ishga aloqador tanish-bilishlari ko'p, intuitsiya (ichki his-tuyg'u, sezgi)si rivojlangan va tashkilot faoliyati yo'nalishini tezda tushunishlari kerak. Bunday salohiyat kutilmagan vaziyatni tahlil etishda, muammoni to'g'ri hal qilish jarayonida bir necha vazifani bir vaqtning o'zida boshqarish zaruratidan kelib chiqadi. Masalan, tashkilotchilik, masalaga oid yechimni taklif etish, guruh manfaatlarini haqida g'amxo'rlik va h.k.

¹ www.ziyounet.uz

Shaxsiy xislatlar. Yuqorida aytib o'tilgan umumiy qobiliyatlar muvaffaqiyatli boshqaruvni ta'minlovchi zarur shaxs xislatlarini aniqlash va ularni rahbarlikda rivojlantirish masalasini dolzarb qilib qo'yadi. Yosh rahbarlarning muvaffaqiyatli boshqaruviga oid shaxs xislatlari yuzasidan chet el olimlari tomonidan o'tkazilgan tadqiqot natijalariga murojaat etamiz. Amerika va yaponiyalik menejerlarni o'rganish asosida samarali rahbarlikka oid, jumladan, quyidagi xislatlar ajratib ko'rsatiladi:

strategik rejalashtirishga moyillikning kuchliligi;

xodimlarni, mehnat resurslarini taqsimlash bo'yicha to'g'ri va o'z vaqtida maqbul qaror qabul qilish;

faoliyat doirasini kengaytirish yoki yuksak tartibda mehnat qilish orqali mas'uliyatni chuqur his qilish;

xavfli vaziyatda ijodiy va ratsional qaror qabul qila olish;

o'z huquqlarini anglash;

muloqot darajasini mukammallashtirishga intilish;

murakkab va inqirozli vaziyatdagi jarayonlarni tahlil etish hamda bashorat qila olish;

mehnatga yuksak qadriyat sifatida qarash va unga butun kuch-g'ayratni safarbar etish;

aybdorni izlash emas, balki muammoni hal etishga intilish, tavakkal qilishdan qo'rqmaydigan va mustaqil fikrlaydigan xodimlar bilan ishlash istagi;

amalga oshirilayotgan g'oya va uning natijalarini ishlab chiqarishga joriy etishga shaxsiy mulkdek qarash.

Yaponiyalik va amerikalik menejerlarning qiyosiy o'rganish natijasida olingan xulosalari shundan iborat bo'ldiki, yapon menejerlari o'z boshqaruv faoliyatida ijtimoiy psixologik jihatlarga ko'proq e'tibor berishar, ularda jamoa faoliyatini tashkil etish qobiliyati yetakchi o'rinda turar ekan. Amerikalik menejerlar esa xodimlarda yakka tartibdagi tashabbusni ko'proq rag'batlantirishar ekan.

Ko'p tadqiqotchilar diqqat-e'tiboridagi asosiy jihatlardan biri -rahbar shaxsiga xos ustunlikka intilish. Aynan shu sifat rahbarning tashabbusni o'z qo'lga, murakkab vaziyatda mas'uliyatni o'z bo'yniga olishiga va guruhga yetakchilik qilishiga zamin yaratadi. Bu holat olim Ralf Stogdillning «Rahbar qo'llanmasi»da boshqaruvga oid zarur xislatlar ro'yxatida birinchi o'ringa qo'yiladi.

“Dominantlik” so'zi bir necha ma'noni bildiradi. Rahbarlik mavzusidan kelib chiqilsa, “o'zgalarga ta'sir etish” degan ma'noni anglatadi. Yuqorida ta'kidlangan ma'nodagi «ta'sir etish» iborasi hissiyot tufayli o'zgalarni o'ziga jalb eta bilish, o'zaro munosabat natijasida o'ziga nisbatan xayrixohlik tuyg'usini shakllantirishni anglatadi. Chunki tashkilotning ilg'or faoliyati uchun rahbar zimmasidagi majburiyat va vakolatlarning o'zi yetarli emas. Boshqaruv sohasi mutaxassislari G.Kuns va S.Donnelning fikricha, “Agar xodimlar rahbariyat tomonidan o'rnatilgan tartib-qoidalarigagina rioya etib mehnat qilganlarida, ular imkoniyatlarini 60-65 % ishlata olar va o'z majburiyatlarini bajarib, ishdan bo'shamaslikka bahona topar edilar. Xodimlarning qobiliyatidan to'la foydalanish niyatida bo'lgan rahbar ularda shunga loyiq his-tuyg'uni uyg'ota olishi lozim”¹. Bu o'rinda rahbarning yetakchilik qobiliyati namoyon bo'ladi. Tashkilot doirasidagi norasmiy munosabatlar tizimida peshqadam rahbarga o'z xodimlari qobiliyatini jamoa ishiga to'liq, ya'ni 100% jalb eta olishi mumkin.

Rahbarga xos fazilatlardan yana biri vazminlik va sabr-bardoshlilik. Ma'lumki, rahbar turli dunyoqarashga ega bo'lgan odamlar bilan ishlaydi. Binobarin, o'zaro kundalik muloqotda unga atrofdagilarning salbiy yoki ijobiy his-tuyg'ulari tez «yuqishi» mumkin. Shuning uchun rahbar ziddiyatli vaziyatlarda boshqalarning ta'siriga berilmaslik, balki og'ir-bosiqlik bilan, oqilona qaror qabul qilish bilan ta'sir eta olishi kerak. Shaxsning bu fazilati, bir tomondan, tug'ma bo'lsa, ikkinchi tomondan esa hayotiy amaliy tajribaga bog'liq. Mehnat faoliyatini ratsional tarzda tashkil etish, ya'ni mehnatdagi ijobiy jihatlarga ko'proq e'tibor berish, noxush holatlarni donolik bilan bartaraf etish va ko'proq yaqin do'stlar

¹ Razzoqov Sh. Rahbarlik san'ati. -T.: “Sharq”, 1997.

davrasida bo'lish, jismoniy tarbiya hamda foydali mashg'ulotlarga vaqt ajratish ishchanlik qobiliyatining oshishiga xizmat qiladi.

Boshqaruv faoliyatini samarali olib borish uchun rahbarga zarur fazilatlardan yana biri - maqsadga intilish. Rahbar o'z oldiga aniq maqsad qo'ya olishi va uni bajarishga intilishi shart. Insonga xos intilishni 2 toifaga bo'lish mumkin: birinchisi, maqsadga intilish bo'lsa, ikkinchisi, mag'lubiyatdan qochish.

Inqirozli holat yuzaga kelganda, ba'zi rahbarlar mazkur holatni hal etish orqali muvaffaqiyatga erishish haqida o'ylasa, boshqalar esa o'zini o'ylab, iloji boricha «ofat»dan qochadi. Bu bir xil vaziyatga 2 xil yondashuv bo'lib, uning egalari turlicha harakterdagi insonlar hisoblanadi. Boshqaruvni samarali olib boruvchi rahbar birinchi toifaga mansub bo'lgani sababli, u muammolarni tezda hal etadi va o'z maqsadi sari yanada oldinga intiladi. Bunday toifadagi rahbar ba'zan tavakkal ham qilishi hech gap emas. Kezi kelganda, u katta (strategik) maqsadni bo'laklarga bo'lib, har bir kichik maqsad ortida turgan natijani oldindan tasavvur etadi. Biroq, bunday usulni hamisha amalga oshirish oson ish emas. Binobarin, rahbar tavakkal ish qila oladigan va xavf-xatardan qo'rqmaydigan bo'lishi lozim. Mashhur biznesmen va menejer Li Yakokkaning ta'kidlashicha: “Ba'zida tavakkal ham ma'qul, lekin yo'l qo'yilgan xatolarni o'z vaqtida tuzatib ketish lozim”¹. Maqsadga erishish ishtiyoqi bilan yashaydigan rahbar doimo o'z faoliyat natijalari haqida to'liq xabardor bo'lishni istaydi. Bunda mehnat bilan bog'liq vaziyatda faoliyati bo'yicha ma'lumot olishi unga tahlil etish imkonini beradi. Shu toifaga mansub shaxslardan birining aytishicha: “Men uchun biznes faqatgina boyish vositasi emas, boylik orttirish men uchun hech qachon maqsadga aylanmagan. Biznes shuning uchun ham menga rohatbaxshki, u har kuni cheksiz muammolarni hal qilish maqsadida aql-idrokimni bir nuqtaga jamlashga undaydi”. Albatta, bunday yondashuv ko'pgina tadbirkorlarga xos bo'lib, o'z maqsadi yo'lida ular uchun pul katta ahamiyatga ega emas.

Rahbarning obro'sini oshiradigan, qiyin vaziyatda uni asosiy maqsad yo'lidan yetaklaydigan fazilatlardan yana biri - mustaqillik. Rahbar o'z mushohadasi va

¹ www.ziynet.uz

shaxsiy qarashiga ega bo'lib, mustaqil qaror qabul qilishi shart. To'g'ri, yetakchi o'z hamkasblariga, shuningdek, maslahatchilarining fikrlarini inobatga olishi kerak, lekin qaror va uning ijrosi rahbar zimmasiga yuklatiladi. Shu nuqtai nazardan fikrlash va xatti-harakatlardagi mustaqillik samarali boshqaruvning asosiy omillaridan biridir. Ammo, bu holat qaysarlik yoki o'jarlikka aylanmasligi kerak. Buning uchun rahbar yetakchi sifatida hamisha o'z fikrini jamoa maqsadi bilan uyg'unlashtirib borishi talab etiladi.

Navbatdagi zaruriy xislatlardan yana biri - muloqotga ehtiyoj. Rahbar kundalik faoliyatining aksariyat qismini turli-tuman muloqotga sarflaydi. Muloqotning boshqaruvdagi ahamiyatini tahlil qilar ekanmiz, bu borada Li Yakokka esdaliklari diqqatga sazovor: "Men bir umr avtomobil sohasida ishlagan odamni bilaman. U oliy ma'lumotli bo'lib, o'zini boshqarish qobiliyatiga ega, shuningdek, ajoyib strateg va o'z kompaniyasining yirik mutaxassisi edi. Lekin, uni hech qachon hech kim yuqori lavozimga tayinlamagan, chunki u o'zga bilan muloqotda bo'lishni bilmas edi"¹.

Samarali boshqaruv uchun yana bir zaruriy xislat bu - mas'uliyat. Ma'lumki, hech bir inson yuqorida aytilgan xislatlar bilan birga tug'ilmaydi. Bular inson yashash tarzining mahsulidir. Bunday xislatlarning rahbar faoliyatida namoyon bo'lishi shaxsdan muntazam tartib, o'z ustida ishlash, o'zini anglash, individual "men"ni va unga amal qilishni talab qiladi.

¹ www.ziyounet.uz

Xulosa

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

Demak, zamonaviy boshqaruvning mahorati - jamoaning maqsadga intilishini ta'minlashdir. Ushbu fikrni pedagogik psixologiyadagi holat bilan qiyoslasak, quyidagi misol o'rinli bo'lardi. Bola o'z rivojlanishida hamma me'yorlar bo'yicha ulg'ayib borayotgan bo'lsa, ota-ona uning o'sishiga deyarli aralashmaydi va lekin ulg'ayishida biron muammo yuzaga kelsa, darxol kerakli choralar ko'riladi. Jamoani boshqarishda ham rahbar, birinchi navbatda, maqsadga erishish sharoitini yaratishi va xodimlar harakatiga kam aralashuvi yuksak boshqaruv belgisidir.

Shunday qilib, «lider» so'zini faqat «yetakchi» atamasi bilan almashtirish liderlik holatining psixologik talqinini tor doiraga kiritib qo'yadi. Ushbu muloxazadan kelib chiqqan holda tadqiqotimizda «lider» so'zidan foydalanishni ma'qul deb hisoblaymiz. Bundan tashqari, «lider» so'zidagi izohiy ma'noni anglab olish o'zbek kitobxoni uchun tanish xoldir.

Shaxsning liderlik imkoniyatini rivojlantirishning zamonaviy yondoshuvlaridan biri, insonda shakllangan qobiliyatga suyanishni va shu qobiliyatni imkon bergan vaziyatda namoyon etilishini taqozo etadi. Bunday yondoshuv «situativ liderlik» deb atalib, unda lider deb, tan olingan shaxsning umumiy maqsadga erishish yo'lida muammoli vaziyatda o'z qobiliyatini namoyon eta olishi tushuniladi.

Barcha ta'lim tizimida yoshlarning ijodiy iste'dodlarini rivojlantirishga katta e'tibor qaratish lozim. O'qituvchilarning asosiy vazifalaridan biri - yoshlarning

tashabbuslari, innovatsion g'oya va fikrlarini, iste'dod va iqtidorini o'z vaqtida ko'ra olishi va uni ro'yobga chiqarish uchun ko'makdosh bo'lish.

Yoshlarda yetakchilik qobiliyati va boshqaruv mahoratini rivojlantirish orqali yuksak ma'naviyatli yetakchi yoshlarni tarbiyalash, ularni mamlakatimiz taraqqiyoti va uning istiqboli uchun yo'naltirish talab etiladi. Bunda quyidagi vazifalarni bajarish lozim:

- yetakchi va yetakchilik xususiyatlarini shakllantirishning ilmiy-nazariy asoslarini chuqur o'rganish;

- davlatimiz tomonidan yoshlarda yetakchilik qobiliyatini shakllantirish va boshqaruv mahoratini rivojlantirish sohasida olib borilayotgan ishlarni tizimli tahlil qilish;

- yoshlarda yetakchilik xususiyatlarini shakllantirishga ta'sir etuvchi turli ehtiyoj va omillarni o'rganish;

- yoshlar faolligini yanada oshirish orqali yetakchilik qobiliyati va boshqaruv mahoratini rivojlantirishda ularning yangi qirralarini yuzaga chiqarish.

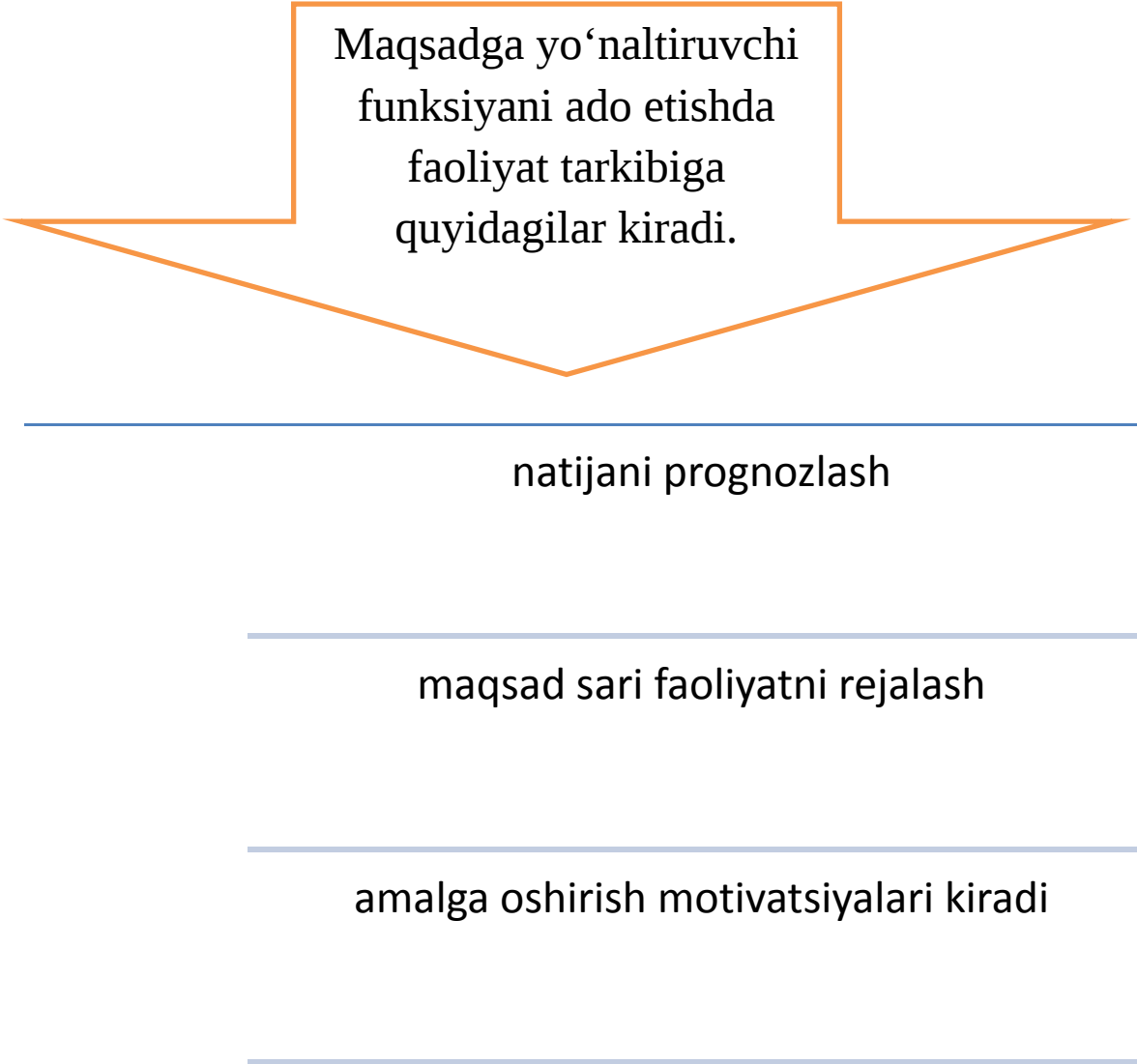
FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI.

1. O'zbekiston Respublikasining Konstitutsiyasi. -T.: "O'zbekiston", 1992.
2. Karimov I.A. Ma'naviy yuksalish yo'lida. -T.: "O'zbekiston", 1998.
3. Karimov I.A. Biz kelajagimizni o'z qo'limiz bilan quramiz. 7-jild. -T.: "O'zbekiston", 1999.
4. Karimov I.A. Yuksak ma'naviyat - yengilmas kuch. -T.: "Ma'naviyat", 2008.
5. Karimov I.A. Vatan ravnaqi uchun har birimiz mas'ulmiz. 9-jild. -T.: "O'zbekiston", 2001.
6. Karimov I.A. Vatanimizning bosqichma-bosqich va barqaror rivojlanishini ta'minlash - bizning oliy maqsadimiz. 17-jild. -T.: "O'zbekiston", 2009.
7. Ibrohim Maxmudov. Boshqaruv psixologiyasi. -T.: "YUNAKS-PRINT"2006 yil.

Qo'shimcha adabiyotlar.

8. Abu Nasr Forobiy. Fozil odamlar shahri. -T.: 1993.
9. Alisher Navoiy. Mukammal asarlar to'plami. 20 jildlik.
10. Bekmurodov M. O'zbek mentaliteti. -T.: "Yangi asr avlodi", 2004.
11. Kaykovus. Qobusnoma. -T.: "Meros", 1992.
12. Komilov N. Komil inson to'g'risida to'rt risola. -T.: 1997.
13. Mahmudov I. Boshqaruv psixologiyasi. -T.: "Akademiya", 2006.
14. Ma'naviy yuksalish yo'lida. -T.: "Ma'naviyat", 2008.
15. Omonov B. Siyosiy yetakchining notiqlik mahorati. -T.: "O'zbekiston", 2000.
16. Razzoqov Sh. Rahbarlik san'ati. -T.: "Sharq", 1997.
17. Raximova D., Bekmurodov M. Liderlik va tashkilot madaniyati. -T.: "Akademiya", 2006.
18. Xolbekov A.J. Boshqaruv sotsiologiyasi. -T.: "Akademiya", 2008.
19. Xuseynov B.M. O'zbekiston Respublikasi "Kamolot" yoshlar ijtimoiy harakati a'zolarida zamonaviy liderlik qobiliyatlarini shakllantirish. -T.: 2009.

1. www.ziyonet.uz
2. www.google.uz
3. www.ziyonet.uz
4. www.fikr.uz
5. www.ziyoistagan.uz



Maqsadga yoʻnaltiruvchi
funksiyani ado etishda
faoliyat tarkibiga
quyidagilar kiradi.

natijani prognozlash

maqsad sari faoliyatni rejalash

amalga oshirish motivatsiyalari kiradi

Rejalashtirish funksiyasi.

Natija qanday bo'lishi haqidagi tasavvur, unga erishish bosqichlari va uslublar.

Asosiy tamoyili - boshqaruvchi va boshqariluvchi sub'yektlarni muvofiqlashtirish.

Yoshlar yetakchisining o‘ziga xos xususiyatlari, ya'ni yetakchilik iste'dodining boshqalardan farqli ko‘rsatkichlari qatorida yana quyidagilarni qayd etish mumkin:

- *tashkilotchilik ziyrakligi - o‘zgalarni tushunish, ularning ichki olamiga kira olish, individual fazilati, kayfiyatini inobatga olgan holda masalaga yondashish;*
- *faol psixologik ta'sir kuchiga egalik - yuzaga kelgan vaziyatni hisobga olgan holda, ularning xususiyatidan kelib chiqib, insonlarga turli usullar bilan ta'sir o‘tkaza olish;*
- *yetakchilik mas'uliyatini o‘ziga olish.*