



**ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ
ОЛИЙ ВА ЎРТА МАХСУС ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ**

**ҚАРШИ ДАВЛАТ УНИВЕРСИТЕТИ
Психология кафедраси**

БЎРИЕВА ШОХСАНАМнинг

***“Раҳбарлик маҳорати- жамоани самарали
бошқаришнинг муҳим омили сифатида” мавзусида ёзган***

реферат

Илмий раҳбар :

к.ўқ. ЁЗИЕВ Э.С.

Қарши шаҳри- 2013

РЕЖА

Мавзунинг долзарблиги.....	3
1.Марказий Осиё мутафаккирлари таълимотида бошқарув масалалари таҳлили.....	6
2.Психология фанида раҳбар психологиясининг ўрганилиши ..	19
3. Раҳбарлик маҳоратининг бошқарув самарадорлигига таъсирининг ижтимоий-психологик омиллари ва механизмлари.....	42
ХУЛОСАЛАР.....	52
Фойдаланилган адабиётлар рўйхати.....	56

Мавзунинг долзарблиги: Жамият бошқарувини самарали амалга оширишда раҳбар кадрлар муҳим ўрин тутди. Давлатда амалга оширилаётган демократик ўзгаришларнинг тақдири кўп жиҳатдан давлат ва ҳукумат идораларида масъул лавозимларда ўтирган кишилар фаолияти, уларнинг ишга бўлган муносабати, инсоний сифатлари ва раҳбарлик маҳоратига боғлиқдир. Мустақилликнинг дастлабки йилларидаёқ президентимиз И.А.Каримов томонидан ишлаб чиқилган давлат ва жамият қурилиши ҳамда бошқарув стратегияси илғор ғояларга асосланган бўлиб, миллий раҳбар кадрлар тайёрлаш тизимини яратишнинг ўзагини ташкил этди.

Юртимиз равнақи, унинг иқтисодий тараққиёти, ижтимоий барқарорлиги ва халқимиз турмуш даражасининг юқори бўлиши мамлакатимизда амалга оширилаётган демократик ислохотларнинг асосини ташкил этиб, бу мақсадларга эришишда раҳбар ана шу улуғвор ғояларни, мақсад ва вазифаларни чуқур англаб, уларни изчил амалга ошириши зарур. Бугунги кун раҳбари ватанга садоқати, фидоийлиги, адолатлилиги, ташаббускорлиги, омилкорлиги, уддабуронлиги, изланувчанлиги, янгиликка интилиши, талабчанлиги, иқтисодий ва ҳуқуқий саводхонлиги, маънавий етуклиги билан ўтмишдошларидан фарқ қилмоқда. Раҳбарлик лавозимларига кадрларни танлашда ҳам юқоридаги сифат ва фазилатларга эга бўлган ёш мутахассисларга ишонч билдирилиб, бошқариш фаолиятига қобилиятли, исътедодли ва иқтидорли ёшларни излаб топиш, улар билан мунтазам ишлаш, ўқитиш ва малакасини ошириш ишларига алоҳида эътибор қаратилмоқда.

Тадқиқотнинг мақсади: Меҳнат жамоасини самарали бошқаришда раҳбарлик маҳоратининг аҳамиятини кўрсатиш ҳамда унинг ўзига хос хусусиятларини очиқ беришдан иборат.

Тадқиқотнинг объекти: Қарши шаҳар ҳокимлигига қарашли меҳнат жамоалари ва ходимлари.

Тадқиқотнинг предмети: Корхона ва ташкилот раҳбарларида раҳбарлик маҳорати шаклланишининг ижтимоий-психологик омиллари ва механизмларини тадқиқ этиш.

Тадқиқотнинг вазифалари:

- 1) Шарқ мутафаккирлари ва мамлакатимиз психологларининг бошқарув муаммосига доир қарашларини ўрганиш;
- 2) Психологларнинг бошқарув муаммосига доир тадқиқотларини таҳлил қилиш;
- 3) Корхона ва ташкилот раҳбарларида раҳбарлик маҳорати шаклланишининг ижтимоий-психологик омилларини ўрганиш ва уни ҳаётий мисоллар ёрдамида тушунтириш;
- 4) Раҳбарлик маҳоратининг бошқарув самарадорлигига кўрсатадиган таъсирини тушунтириб бериш.

Тадқиқотнинг методологик асослари: Ижтимоий психология, бошқарув психологиясининг асосий принциплари; шахсга таалуқли ёндашувлар, концепсиялар; жаҳон психолог олимлари ва шарқ мутафаккирларининг бошқарув муаммосига оид таълимотларининг моҳияти; Президент И.А.Каримов асарлари, Кадрлар тайёрлаш Миллий дастури ва бошқа ҳукумат қонунлари моҳияти.

Тадқиқотнинг асосий методлари: Бошқарув ва раҳбарлик муаммолари ўрганилган илмий, услубий адабиётлар таҳлили, кузатиш, суҳбат, тест методи ҳамда “Коммуникатив ва ташкилотчилик қобилиятларини аниқлаш методикаси” (КОС-2, Б.А.Федоришин), (В.Каримова модификацияси).

Тадқиқотнинг назарий аҳамияти: Тадқиқот натижалари ижтимоий психология, бошқарув психологияси, раҳбар психологиясини янги маълумотлар, механизм ва қонуниятлар билан бойитади.

Тадқиқотнинг амалий аҳамияти:

- 1) Бошқарув психологиясининг назарий ва амалий маълумотларини умумлаштириб, ихчам шаклга келтирилганлиги;

2) Бошқарув психологияси фанида машғулотлар ўтказишда фойдаланиш;

3) Услубий қўлланма ва маъруза матнлари яратишда ундан фойдаланиш мумкин.

1. Марказий Осиё мутафаккирлари таълимотида бошқарув масалалари таҳлили

Бошқарув ва раҳбарлик муаммоларини ўрганиш психология тарихида сезиларли даражада ўрин эгаллайди. Мутафаккир аجدодларимиз таълимотларида, халқ ижодиётида адолатли ва адолатсиз шох тўғрисидаги маълумолар ҳаддан зиёд кўп. Жумладан, Абу Наср Форобий, Абу Райҳон Беруний, Абу Али Ибн Сино, Амир Терум, Улуғбек, Юсуф Хос Ҳожиб, Алишер Навоий, Жалолиддин Давоний ва бошқаларнинг қўлёзмаларида раҳбар (юксак лавозим эгаллаганлар назарда тутилади) инсонларнинг шахсий фазилатлари, уларнинг олдида турадиган мураккаб, масъулиятли вазифалар, айрим иллатларнинг олдини олиш ва бартараф қилиш йўл-йўриқлари бўйича ибратли фикрлар билдирилган. Айниқса, раҳбарнинг фаҳм-фаросати, донишмандлиги ҳақгўйлиги, халқпарварлиги, инсоф-диёнатлилиги, саховат пешалиги илмий-амалий намуналар асосида таъкидлаб ўтилган.

Буюк мутафаккир Абу Наср Форобий яқин ва ўрта шарқда илғор ижтимоий-фалсафий оқимнинг асосчиларидан бўлиб, “Шарқ Аристотели” деган унвонга сазовор бўлган машхур шахсдир. У ўрта аср мутафаккирларидан биринчи бўлиб жамиятнинг келиб чиқиши ва давлатни бошқаришнинг асоси ҳақидаги билимлар тизимини ишлаб чиқди ҳамда бу масалаларни бир қатор асарларида батафсил баён этиб берди.

Абу Наср Форобийнинг жамият, давлат, ҳуқуқ, сиёсат, адолат, таълим ва тарбия ҳақидаги трактат ғоялари қарашлари “Бахтга эришиш ҳақидаги трактат”, “Уруш ва тинч-тотув яшаш ҳақида”, “жамиятни ўрганиш ҳақидаги китоб”, “Давлат арбоблари ҳақидаги афоризмлар” каби асарларида ўзининг чуқур ифодасини топган. Муаллиф ўзининг асарларида жамиятнинг келиб чиқиши, давлатнинг пайдо бўлиши, унинг шакллари, давлат раҳбарининг вазифалари, улар олдида қўйилган асосий талаблар, давлатни идора этиш усуллари ҳақида ўзининг чуқур фалсафий-сиёсий қарашларини баён қилади.

Форобий шаҳар давлат раҳбарларининг ҳақиқатгўй, ёлғонга, адолатсизликка, зулмга қарши кескин курашувчи, бойликка жирканиб

каровчи, адолатни ўз табиати билан севувчи, ботир ва қатъий бўлиши зарурлигини таъкидлаб ўтади. У давлатни бошқаришда донолаш ёрдамига суяниш, улар билан маслаҳатлашиб иш юритиш, бошқарув аппаратиغا эга хар томонлама етук доно, ҳалол ва камтарин кишиларни жалб қилишни энг тўғри йўл деб билади.

Ўрта аср ижтимоий-фалсафий фикр тараққиётига улкан ҳисса қўшган алломалардан бири Абу Райҳон Беруний бўлиб, унинг ижтимоий-сиёсий дунёқараши Ўрта Осиё хонликлари ўртасидаги феодал тарқоқлик ва ислом сиёсий мафкуриси ҳукмронлик қилаётган бир замонда шаклланади.

Беруний жамиятни бошқаришда жамият подшога хизмат қилмай, балки подшо жамиятга хизмат қилиши кераклигини тушунган ҳолда: “идора қилиш ва бошқаришнинг моҳияти азият чекканларнинг ҳуқуқларини ҳимоя қилиш, бировларнинг тинчлиги йўлида ўз тинчлигини йўқотишдан иборат”, - дейди. У Хоразмшоҳ Маъмун II саройида ҳукмдорнинг маслаҳатчиси бўлиб хизмат қилган чоғларида ҳам мамлакат сиёсий ишларида фаол қатнашган, шоҳга жуда кўп фойдали сиёсий маслаҳатлар берган, сиёсий тавсияномалар ишлаб чиқиб тақдим этган эди.

Беруний ўзининг орзу-умидларини одил ҳокимлар билан боғлаган бўлса-да, лекин идеал шоҳ ўша даврда топилмаслигини ва бўлиши ҳам мумкин эмаслигини ҳис этади. У жоҳил ва золимларнинг мавжудлиги туфайли зулм ва зўравонлик кучаяди, бойликка хирс қўйилади, деб таъкидлайди.

Улуғ табиб Абу Али ибн Сино жаҳон илму фанига ижтимоий-сиёсий ва фалсафий-дунёқараши хазинасига улкан ҳисса қўшган алломалардан биридир. Айниқса унинг давлат бошқаруви ҳақидаги фикр-мулоҳазалари таҳсинга лойиқдир.

Ибн Сино жамиятни давлатсиз, қонун-қондасиз тасаввур қила олмайди. У ўзининг “Рисолаи тадбири манзил” асарида ёзган эдики, агар ҳамма одамлар шоҳ, султонлардан иборат бўлса, ёки ҳаммалари оддий меҳнаткаш бўлсалар эди, уларга раҳбарлик қилувчи хонлар, султонлар

бўлмаса эди. Бундай ҳолларда уларнинг барчалари ҳалок бўлган бўлур эдилар. Мутафаккир жамиятдаги моддий тенгсизликни эътироф этиб, одамларнинг ҳаммаларини бойиб кетишларига ва аксинча камбағаллашиб кетишларига қарши чиқади. Унингча, агарда ҳамма жамият аъзоси бирдек бойликка, мулкка эга бўлсалар, у ҳолда бир кишини иккинчи кишига ёрдам кўрсатиши, бир-бирини рағбатлантириши тугатилади. Аксинча, одамларнинг ҳаммаси йўқсилларга айлансалар, бундай ҳолда, улар очарчиликдан қирилиб кетадилар.

Шарқ мамлакатлари халқларининг маданий-маънавий тараққиётида улкан ҳисса қўшган алломалардан бири Юсуф Хос Ҳожибдир. Юсуф Хос Ҳожибнинг “Қутадғу билиг” асарида давлат ва жамиятни бошқаришда субординация ва иерархия муносабатлари Ақл(Ўғдулмиш) тимсолида намоён бўлади. Муаллиф Ақлни (Ўғдулмишни) асари марказида қўяр экан, айнан у орқали ўзига хос, айтиш мумкинки, шарқона давлатчилик концепсиясини баён қилади. Бу концепсияга мувофиқ Ақл шохни амалдорлар, маслаҳатчилар, элчилар, котиблар, хизматкор ва фуқаролардан фарқ қиладиган сифатларга эга бўлган шахс сифатида тасвирлайди. У кучли ақл соҳиби, юксак фаросат эгаси, кўнгли эзгуликка тўла моҳир ишбилармондир.

Шарқнинг буюк алломаларидан бири Жалолиддин Давоний машҳур асари “Ахлоқи Жалолий” китобида инсон камолоти учун зарур ахлоқий фазилатлар йўллари ва усуллари баён этади. Асар уч қисмдан иборат. Биринчи қисм – ахлоқ фанига, иккинчи қисм – “Одамнинг ички ҳолати” оилавий ҳаётига, учинчи қисм – “шаҳарни (давлатни бошқариш ва подшоҳлар сиёсати” деб аталиб, унда муҳим ижтимоий-сиёсий масалалар кўтарилади.

Давоний ҳам Форобий каби шаҳарларни одил подшо идора қилса ва ўз ҳукмларида адолатга риоя қилса, таъмагирликни, ақл билан даф этса, жоҳил шаҳар бошлиғи ўз манфаатини кўзлаб иш юритади ва бойликка ҳирс қўйиб, халқ фикри билан ҳисоблашмайди, дейди.

Давоний олимларнинг жамиятда, давлатни бошқарувда тутган ўрнига катта аҳамият беради. Унинг фикрига кўра ҳақиқий олим давлат ишларида фаол катнашиши, жамиятга фойда келтирадиган мураккаб муаммоларни ечишда иштирок этиш керак. Олимлар табиат сирларини ўрганиш, таълим-тарбия ишлари билан шуғулланиши, омма ўртасида адолат коидалари, одоб-ахлоқ нормаларини тарқатиш билан шуғулланиши бошқалардан илгариги сафда туриши керак. Уларнинг маслаҳатларидан давлат муассасалари бошқарувчилар фойдаланиши муҳим, деб уқтиради.

Муаллиф фозил шаҳар бошқарувчилари ҳақида гапириб, уларда ўнта энг яхши фазилат мужассамлашган бўлиши керак, дейди. Булар қуйидагилар:

- 1) ҳукмдор одамларни эъзозлаши керак;
- 2) давлат ишларини адолатли ижро этиши керак;
- 3) ҳирс ва шаҳватга берилмаслиги керак;
- 4) ҳукмдорликда шошма-шошарликка ва ғазабга йўл қўймаслиги, балки шафқат ва мурувватга асосланиши керак;
- 5) халқининг эҳтиёжини қондиришга оид ишларни бажаришга ҳаракат қилиши керак;
- 6) халқининг эҳтиёжини қондириш учун худонинг иродасидан келиб чиқиши керак;
- 7) халққа нисбатан одил бўлиши керак;
- 8) ҳар бир ишни маслаҳатлашиб, кенгашиб ҳал этиши керак;
- 9) ҳаар бир кишини унинг қобилиятига монанд лавозимга тайинлаши, қобилиятсиз кишиларга юқори лавозим бермаслиги керак;
- 10) адолатли фармонлар чиқариш, қонунни бузишга йўл қўймаслиги керак.

Шарқ мумтоз маданиятининг бутун дунёга машҳур намоёндаларидан бири Муслиҳиддин Саъдийнинг “Ғулистон” асари Шарқ таълим-тарбия тарихида ўзига хос дидактик шоҳ асар сифатида тан олинган. Китоб “Подшоҳлар одати баёни”, “Дарвешлар ахлоқи баёни”, “Қаноатнинг фазилати баёни”, “Сукут сақлашнинг фойдали баёни”, “Заифлик ва кексалик

баёни”, “Ишқ ва ёшлик баёни”, “Сухбат қоидаларини баёни” каби боблардан иборат. Асарнинг мундарижасидан ҳам кўриниб турибдики, у инсонни камолотга етакловчи ҳикматлардан ташкил топган.

Шарқ илм-фани тарихида ўзига хос ўринга эга бўлган алломалардан бири Абдурахмон Жомийдир. Аллома ўз ижтимоий-сиёсий қарашларида зулм тугатилган, эзувчи ҳам, эзилувчи ҳам бўлмаган, барча тенг ҳуқуққа эга бўлган фозил жамиятни орзу қилади. Фозил жамиятнинг бунёдкорини адолатли халқпарвар шоҳ сиймосида кўради. Бундай давлат бошлиғининг ижтимоий қиёфасини ўзининг “Хиродномаи Искандар” (Искандар ақлномаси) асарида Искандар образида гавдалантиради. У-улус дарди билан яшовчи, унинг дардига кулоқ солувчи, ноҳақ қон тўкишнинг олдини оловчи ҳукмдор ҳақида орзу қилади. Абдурахмон Жомий адолатли шоҳнинг энг олийжаноб фазилати одиллик деб ўйлайди. Одилликни нурга қиёс қилади. Зўрликни эса зулматга ўхшатади.

Буюк шоир ва давлат арбоби Алишер Навоийнинг сиёсий қарашларида одил ҳукмдорларга, эл юртга адолатли тузум ўрнатилишига қатъий ишонч, катта умид гавдаланади. Шоирнинг фикрига кўра, давлатни бошқарадиган ҳукмдор яхшилик, эзгулик билан ном чиқариши, саводхон, илмли, хусусан тарихни яхши билиши, энг муҳими – ахлоқан пок бўлиши зарур. Навоийнинг назарида, адолатли, одил подшоҳ – буюклик тимсолидир. Адолатли подшоҳ ҳақ таоллонинг ҳалойиққа кўрсатган марҳаматидир. Адолатли подшоҳ мамлакат учун тинчлик ва фаровонлик сабабчисидир.

Алишер Навоийнинг таъкидлашича, давлат бошида турган раҳбар шароитга қараб иш юритиши, зарур бўлса, юмшоқ, лозим бўлганда қаттиққўл, “яхшига-яхшию, ёмонга-ёмон” бўлмоғи, шошма-шошарликка йўл қўймаслиги, айниқса жоза тайинлаш ва унинг ижросидан хушёр бўлиши, хусусан озгина айб қилиб қўйган гуноҳкорга меъёридан ортиқ жазо бермасликни, мабодо гуноҳкор қатл этиладиган бўлса, ижрони мумкин қадар кечиктириб бажаришни, чунки айбдор, ўлганидан сўнг уни тирилтириб бўлмаслигини уқтирди.

2. Психология фанида раҳбар психологиясининг ўрганилиши

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

Илмий бошқарув мактаби ёки меҳнатни илмий ташкил этиш мактаби. Ушбу йўналиш асосида америкалик олим Ф.У Тейлор номига қўйилган “тейлоризм” таълимоти ётади ва бу соҳада олиб борилган АҚШдаги изланишлар 1885-1920 йилларни ўз ичига олади. Ф.У Тейлор ўша даврдаги малакасиз ишчилардан самарали фойдаланиш мақсадида, мураккаб ва малака талаб этувчи меҳнат турини майда операцияларга ажратди.

Меҳнат жараёнини махсус операцияларга ажратиш натижасида, Ренсом Олдс 1902 йилда конвейер усулини яратди.

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

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

1950 йилдан *миқдорий ёндошув* ривожлана бошлади. Бу ёндошувнинг асосий моҳияти гуруҳ ва ташкилотларни бошқаришда математик

методлардан, хусусан, меҳнат операцияларини таҳлил этиш, математик моделлар яратиш услублари қўлланди.

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

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

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

Ғарбда бошқарувнинг психологик муаммоларини ўрганиш бўйича кўплаб қимматли тажрибалар ўтказилган. Жумладан, машҳур немис психологи К.Левин раҳбарларни 3 типга бўлиб ўрганган. Улар қуйидагилар: авторитар, демократив ва либерал раҳбарлик. Олим авторитар бошқарув услуби тўғрисида гапириб, ушбу типдаги раҳбарларга жамоа, жамоатчилик фикр-мулоҳазаларини инобатга олмаслик, танҳо ҳукм ва ҳулосалар

чиқаришга одатланиш, жамоани қаттиққо'ллик билан бошқариш, ўзини якка ҳоким сифатида тан олиш каби сифатлар хос эканлигини таъкидлайди.

К.Левин одил бошқарув усули сифатида демократив ишлаш услубини таклиф қилади. Унинг фикрича, демократив услубдаги бошқарувчи жамоа фикри, ғояси, муайян даражада қарорга келиши, ҳуқуқий тенгликка риоя қилиниши, эркинликни рўёбга чиқиши тўғрисидаги масалаларга оқилона муносабатда бўлади. Олим либерал бошқарувчиларни қатъиятсизлик ва принципсизликда айблайди. Бу услуб илмий жамоаларда, инок гуруҳлардагина ижобий натижа беришини таъкидлайди.

Америкалик олим Л.Лайкерт бошқарув услубининг самарадорлигини ошириш муаммосини ўрганиб, раҳбарлик услубида мажбур қилиш усулларида фойдаланмаслик кераклигини таъкидлайди ҳамда энг оқилона усул сифатида ишонтириш усулини таклиф қилади.

Инглиз олими М.Мексоннинг изоҳлашича, раҳбар фаолиятининг самарадорлиги, энг аввало, коммуникация самарадорлигига боғлиқдир. Коммуникация самарадорлигига эса қуйидагилар билан изоҳланади:

- 1) Кишилар билан яккама-якка суҳбат олиб бориш қобилияти;
- 2) Телефонда сўзлашиш қобилияти;
- 3) Расмий ҳужжатларни тузиш ва о'қий олиш қобилияти;
- 4) Мажлисларда қатнашиш маданияти ва ҳоказо.

Муаллифнинг фикрича, ҳар бир раҳбар 50-90% гача вақтини коммуникация сарфлайди. Раҳбар қанчалик коммуникатив қобилиятга эга бўлса, унинг раҳбарлигидаги жамоада шунчалик низоли ҳолатлар кам бўлади.

Таниқли психолог Д.Карнеги бошқарув самарадорлигини раҳбар ва ходимлар ўртасида юзага келадиган муносабатлар, муомала жараёнлари билан боғлаб тушунтиради. Унинг фикрича, энг яхши раҳбар кўп гапиришни биладиган эмас, балки қўл остидаги ходимларни кўпроқ эшита оладиган раҳбар ҳисобланади. Раҳбарларда тинглаш қобилиятининг мавжудлиги унинг

меҳнат жамоасида обрў топишида ўзига нисбатан ишонч ҳосил бўлишида, одамларни ортидан эргаштира олишида муҳим ўрин тутди.

Машҳур рус психологи С.Л.Рубинштейн ўз илмий изланишларида жамоада рухий муҳитни ўрганишга оид кўрсатмалар, тавсиялар ишлаб чиққан.

Атоқли олим А.Н.Леонтевнинг бошқарув ҳақидаги таълимотида раҳбар эмоцияси, мотивацияси, эҳтиёжи унинг шахсиятини белгиловчи асосий омиллар сифатида қаралган.

Машҳур рус психологи Б.Ф.Ломов ўз илмий изланишларида раҳбарлик муаммоларини самарали ўрганиб, бошқарув фаолиятининг бир нечта йўналишларни очиб беришга уринган:

- 1) муомала-фаолият, жараён, фикр узатиш воситаси сифатида;
- 2) қарор қабул қилиш типлари, воситалари ва ундаги билвоситаликни;
- 3) ҳамкорлик, фаолиятининг тузилмаси ва унинг ўзига хос тавсифлари;
- 4) раҳбар кадрлар фаолиятининг тузилиши;
- 5) раҳбарнинг типлари ва иш услублари.

Муаллифнинг раҳбар фаолиятига нисбатан ўзига хос ёндашуви ҳамда унинг яхлит тузилишига эга эканлиги тўғрисидаги мулоҳазалари муҳим аҳамиятга эгадир.

Мамлакатимизнинг етакчи олимларидан Э.Ғозиев мазкур муаммога кўп қиррали ёндашишга интилади. Олим бошқарув соҳасидаги тадқиқотларида муносабатлар психологияси, жамоа раҳбарининг нуфузи, раҳбар типологияси, раҳбарнинг махсус қобилиятлари, бошқарув қарорини қабул қилиш ва бошқалар бўйича қимматли маълумотларни тўплаган. Унинг бошқарув психологияси фанига қўшган ҳиссаси – бу раҳбар типологияси ва раҳбарлик услублари моҳияти, мажмуаси атрофлича таҳлил қилганлигидир.

Э.Ғозиев раҳбар типларининг психологик типларини кенг кўламда баён қилади ва изоҳлаб беради. Олим раҳбар типларини қуйидагича классификация қилган:

I. Фаолиятнинг мазмунга кўра:

- а) илҳомлантирувчи раҳбар
- б) ижрочи раҳбар
- в) ҳам илҳомлантирувчи, ҳам ижро этувчи раҳбар.

II. Фаолиятнинг услубига биноан:

- а) авторитар раҳбар
- б) демократив раҳбар
- в) либерал раҳбар
- г) педантизм раҳбарлик
- д) аралаш (диффуз) раҳбарлик

III. Фаолиятнинг хусусиятига қараб:

- а) универсал (кўп қиррали, кўп ёқлама, кенг ихтисосли) раҳбар
- б) бирёқлама, яъни тор ихтисосли, чекланган хусусиятли раҳбар.

В.Каримова ўзининг кенг қамровли қарашларида раҳбар фаолияти билан боғлиқ муаммоларга алоҳида аҳамият қаратган. Унинг тадқиқотларида раҳбар кадрлар фаолиятининг тузилиши, жамоадаги низолар ва уларнинг олдини олиш, раҳбар типологияси ва раҳбарлик услублари, хотин-қизлар раҳбарлиги муаммолари кенг қўламда баён қилинади ва изоҳлаб берилади.

Муаллиф раҳбар фаолияти ҳақида гапириб, унинг авторитар демократив ва либерал турларини фарқлайди.

Раҳбар шахсига оид муаммолар И.Махмудовнинг илмий ишларида ҳам ўз ифодасини топган.

3.Раҳбарлик маҳоратининг бошқарув самарадорлигига таъсирини экспериментал ўрганиш

Тадқиқот ишининг моҳиятини очишда умумий психологиянинг асосий тамойилларига амал қилинган ҳолда қуйидаги методикадан фойдаланилди:

2.Коммуникатив ва ташкилотчилик қобилиятларини аниқлаш методикаси (КОС-2, Б.А.Федоришин), (В.Каримова модификацияси)

Раҳбар фаолиятининг асосий қисмини мулоқот жараёни ташкил этади. Корхонада қабул қилинган қарорнинг ижросини таъминлаш, ходимлар ва жамоа фаолиятини ташкил этиш, назорат қилиш ва ходимлар фаолиятини рағбатлантириш жараёнлари ҳам мулоқот орқали амалга ошади. Ходимларга таъсир этиш, уларга ғайрат бағишлаш, ташкилот сари етаклаш каби ташкилий вазифалар ҳам малакали мулоқот орқали таъминланади. Раҳбарнинг мулоқот малакасини ифодаловчи асосий жиҳат унинг мулоқот соҳасидаги фаоллиги бўлиб, ушбу фаолликнинг мақсадга йўналганлиги, англани тарзда ва эркин ижро этилиши инсоннинг мулоқот жараёнини қанчалик моҳирлик билан амалга оширишини ифодаловчи асосий белгилардир. Раҳбар мулоқот жараёнининг ички қонуниятларини билиши жуда муҳимдир.

Бозор иқтисодиёти даврида раҳбарда коммуникатив қобилият билан бирга ташкилотчилик қобилиятининг ҳам бўлишлиги жуда муҳимдир. Бугунги кун раҳбари ўта уддабурон, ишбилармон, муассаса ёки корхонанинг олдида турган вазифаларини мақсадга мувофиқ, собитқадамлилик билан бажаришни уюштира олиш имкониятига эга бўлиши керак. Ўзи раҳбарлик қилаётган корхонанинг молиявий ва иқтисодий масалаларини тўғри ва оқилона ташкил қилиши, янги ғоялар, йўналишлар, ишлаб чиқариш технологияси, чет эл илғор тажрибасини маҳаллий шароитга олиб кириши, тобе кишилар жинси, ёши, ақлий ва жисмоний имконияти, қобилияти ва қизиқишларини ҳисобга олиб иш тақсим қилиши, ходимлар меҳнатини тўғри баҳолай олиши, корхона истиқболи ва ходимлар ижтимоий ҳимояси учун

хамиша ғамхўрлик қилиши ундаги ташкилотчилик қобилиятининг мавжудлигидандир.

Ушбу услуб ёрдамида шахсдаги коммуникатив ва ташкилотчилик қобилияти (одамлар билан аниқ ва тез ишчанлик мулоқотини ўрната олиш, ўз танишлари даврасини кенгайтира олиш, оммавий тадбирларда катнашуви, одамларга таъсир кўрсата олиш ва бунда ташаббускорлик сифатларини намоён қила олиш қабилар)ни аниқлашга имкон беради.

Методика 40 та саволлардан иборат бўлиб, текширилувчи саволларга 10-15 дақиқа давомида “ха” ёки “йўқ” жавобларини бериши керак. Таклиф этилган саволларнинг ҳаммасига жавоб бериб бўлинганидан сўнг, синалувчи томонидан олган баллар йиғиндиси ҳисоблаб чиқилади.

Қайта ишлаш учун калит:

Ташкилотчилик қобилияти шифри								Коммуникатив қобилият шифри							
2	+	12	-	22	+	32	-	1	+	11	-	21	+	31	-
4	-	14	+	24	-	34	+	3	-	13	+	23	-	33	+
6	+	16	-	26	+	36	-	5	+	15	-	25	+	35	-
8	-	18	+	28	-	38	+	7	-	17	+	27	-	37	+
10	+	20	-	30	+	40	-	9	+	19	-	29	+	39	-

Шифрланган жавобларга мос келган рақамларни ҳисобланг. Коммуникатив ва ташкилотчилик қобилиятларининг коэффициент баҳоси (К) ҳар бири учун кўпи билан 20 тенг бўлади, бунда

X

$K = \frac{X}{20}$

20

$K = \frac{\sum \text{Сумма}}{20}$

X=”КТҚ” жавобларига мос тушган шифрлар сони

Натижани таҳлил қилиш:

Ушбу методика бўйича кўрсаткичлар 0 ва 1 оралиғида бўлади. Кўрсаткичлар 1га яқин бўлса, бунда ташкилотчилик ва коммуникатив қобилиятлар юқори, агар 0 га яқин бўлса, паст даражада бўлади.

К	Баҳо	Коммуникатив қобилиятнинг намоён бўлиш даражаси
0,10-0,45	1	паст
0,46-0,55	2	ўртача паст
0,56-0,65	3	ўртача
0,66-0,75	4	юқори
0,76-1,00	5	жуда юқори
К	Баҳо	Ташкилотчилик қобилиятининг намоён бўлиш даражаси
0,20-0,55	1	паст
0,56-0,65	2	ўртачадан паст
0,66-0,70	3	ўртача
0,71-0,80	4	юқори
0,81-1,00	5	жуда юқори

4. Раҳбарлик маҳоратининг бошқарув самарадорлигига таъсирининг ижтимоий-психологик омиллари ва механизмлари

Тадқиқот ишининг экспериментал қисмида раҳбарлик маҳоратини объектив таҳлил қилиш учун психик жараёнлар, ҳолатлар ва шахснинг индивидуал хусусиятларини ўрганишга мўлжалланган методлардан фойдаланилди. Изланишда кузатиш, суҳбат, тест, ҳужжатларни таҳлил қилиш ва биография (таржимаи ҳол) методлари кўпроқ қўлланилди. Шунингдек, тажриба-синов ишларида “Коммуникатив ва ташкилотчилик қобилиятларини аниқлаш методикаси” (КОС-2) (Б.А.Федоришин; В.Каримова модификацияси) ҳамда маълумотлар ишончилиги ва кафолатланганлигини таҳлил қилиш учун математик-статистик методлардан фойдаланилди.

Тадқиқот ишининг эксперимент қисмидаги тажриба-синов ишларида Қашқадарё вилоятидаги корхона ва ташкилотларда фаолият кўрсатаётган 50 нафар ҳар хил лавозимларда ишлайдиган раҳбар-ҳодимлар иштирок этдилар. Тўпланган эмпирик натижаларга асосланган ҳолда раҳбар маҳорати, хислатлари ва фазилатларига тааллуқли 3та модел яратишга ҳаракат қилинди. Кузатиш натижаларига биноан, раҳбарлар ўртасидаги ёш, индивидуал, жинсий ва ҳудудий тафовутлар юзасидан маълумотлар тўпланди ва улар аниқ мезонлар негизида таҳлил этилди. Раҳбарлик лавозимларига захиралар яратиш, раҳбар ўринларига номзодларни тайёрлаш ташкилот миқёсида психологик мазмунга эга бўлган таълим услублари ва лидерлик хислатларини такомиллаштиришга қаратилган дастурлар ишлаб чиқаришга ва уни амалиётга жорий қилишга ҳаракат қилинди.

Кузатиш натижаларига биноан, 25 ёшдан 55 ёшгача бўлган эркак раҳбарларнинг ёши улғайиши билан ташқи ва ички қўзғовчиларга, яъни ижтимоий-психологик ҳодиса ва ҳолатларга нисбатан реакцияси пасайиб боради.

Маълумотларга қараганда, 40-55ёшли раҳбарларни 25-40 ёшгача раҳбар лавозимидагилар билан солиштирганда кейинги туркумларда реакция тезлиги, реакцияга киришиш имконияти юксакроқ эканлиги аниқланди.

Тадқиқот ишимизда эркак ва аёл раҳбарларни қиёсий ўрганиш масаласига ҳам диққатимизни қаратишга ҳаракат қилдик. Бизга маълумки, инсон жинси, унинг айнаи бир ролга амал қилишини тақозо этади. Айниқса, бу ҳолат шарқ мамлакатлари, ҳудудимиз шароитида яққол намоён бўлади. Бу ҳудудда эркак ва аёлга хос жинсий ижтимоий нормалар аниқ белгиланган. Модомики шундай экан, инсон амалга ошираётган кўпгина хатти-ҳаракат айнан шу жинсий рол мезони таъсирида идрок этилади. Ҳозир, инсоннинг жинсий мансублигига қарамай, касб ёки лавозим поғонасида катта имкониятлар пайдо бўлаётганини кўрамиз. Мамлакатимизда табдиркорлик ва давлат бошқаруви соҳасида аёлларга катта йўл очилган. Аммо, шунга қарамай, раҳбар сўзи кўпинча эркак жинси билан ифодаланади ва негадир, аёл раҳбар идора этадиган соҳалар, жумладан, маориф, соғлиқни сақлаш, аҳолига хизмат кўрсатишдан нарига ўтилмайди.

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

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

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

Турли лавозимдаги раҳбарлар фаолияти мазмунининг тадқиқоти шуни кўрсатадики, цех бошлиқлари ижтимоий-маиший муаммоларни ҳал этишда 70% ўз вақтини ажратадилар, ижтимоий-сиёсий тадбирлар учун эса 23%, қолган 7% вақтини эса шахсий қизиқишлари учун сарфлашлари аниқланди. Халқ таълими раҳбарлари ишлаб чиқариш раҳбарларига қараганда кўпроқ вақтини ижтимоий-сиёсий фаолият турига сарфлайдилар. Дарҳақиқат, халқ таълими тизими раҳбарлари туб маънода ўзларини сиёсий арбоб сифатида тасаввур қиладилар. Шунингдек, ўқув жараёни, ташкилий-маъмурий фаолият турлари ҳам уларда муҳим ўрин эгаллайди. Фаолиятнинг бошқа турлари уларнинг иш кунининг арзимаган қисмини ташкил этади, холос.

Тажрибалар давомида уч типга хос раҳбарлар учради ва уларнинг психологик тавсифи далиллаб берилди. Кузатишларимиз натижасининг кўрсатишича, раҳбарликнинг энг самарадор типи демократик услуб ҳисобланар экан. Бунда бошқарувчининг раҳбарлик функцияларини жамоа фикри билан ҳисоблашиб амалга ошириши, гуруҳ аъзолари билан ҳамнафас ишлаши, уларнинг фикрини эшитиши ва кўпчиликка суяниб қарорлар қабул қилиши тадқиқотда иштирок этган ходимлар томонидан қўллаб-қувватланиши исботланди. Чунки бундай раҳбарлик услуби бўйсунувчиларнинг шахсий фаолиятини ривожлантиради, жамоада ўртоқлик ва ишчан муҳитни яратади.

Тадқиқот натижаларида ишчи-ходимлар томонидан раҳбарликнинг авторитар услуби кўпхам ёқтирилмаслиги аниқланди. Уларнинг изоҳлашларича, авторитар раҳбарнинг ўз иродасига бошқаларни бўйсундиришга ҳаракат қилиши, масъулиятли қарорларни фақат ўзи қабул қилиши, назоратини ҳам ўзи қилиши бўйсунувчиларга биров ёқмайди. Авторитар раҳбарларнинг буйруқ чиқариш, қарор қабул қилиш, ходимларга жазо бериш ёки рағбатлантиришда жамоа фикрини ҳисобга олмаслиги уни жамоадан ўзини узоқ тутати, жамоа аъзоларини бевосита мулоқотда бўлишини чегаралаб қўяди.

Тадқиқотчилар либерал раҳбарлик услуб ҳақида ҳам ўз фикрларини билдириб, бундай раҳбар бошқарувидаги жамоада ишлаш ҳар доим ҳам ёқимли эканлигини таъкидлаганлар.

Ҳар қандай раҳбар учун универсал, керак бўлган ҳислатлардан яна бири том маънода "зиёли" бўлиш ёки, бошқача қилиб айтганда, маданиятли бўлишдир. Бошлиқ ўзидаги маданиятни аввало муомалада, одамлар билан бўладиган кундалик мулоқотларда намоён этмоғи лозим. Муомала маданияти - бу ўринли, аниқ, қисқа, самимий гапириш санъати ва иккинчи томондан, суҳбатдошни тинглаш қобилиятидир. Чунки, бошлиқ билан ходимлар ўртасида келиб чиқадиган шахсий зиддиятларнинг асосида ё тинглай олмаслик ёки гапни тўғри йўсинда гапира олмаслик ётади. Ўзганинг ўрнига тура олиш, унинг ҳис-кечинмаларига шерик бўлиш, эмпатия ҳиссининг борлиги, диалогларда сабр-тоқатлилик ва бошқалар мулоқот маданиятининг муҳим томонларидир.

Жамоа фаолиятини ва ўз фаолиятини режалаштириш қобилияти раҳбар учун муҳим бўлган талаблардан биридир.

Юқорида айтиб ўтилган раҳбарлик сифатлари ичида энг муҳими, табиийки, психологик маҳоратни талаб этгани - одамлар билан ишлаш маҳоратидир. Жамоа аъзолари билан самарали ишлаш учун эса бошлиқ уларнинг психологиясини, ҳар бир аъзо психологиясини ва гуруҳ психологиясини яхши билиши зарур, чунки "ўзгалар психологиясини билиш улар устидан ҳукмронликнинг ягона йўлидир", - деб ёзишган эди инглиз олимлари. Ижтимоий психологиянинг бу борада ҳам яхши воситаси - ижтимоий психологик тренинг услуги борки, унинг ёрдамида одамлар билан ишловчилар жамоани бошқаришнинг турли усулларига муваффақиятли тарзда тайёрланмоқдалар.

ХУЛОСАЛАР

1. Ишлаб чиқариш шароитида инсон хулқини тушуниш ва уни бошқариш учун шахс табиати ҳақида маълум бир маълумотга эга бўлиш керак.

2. Бошқарувда унинг самарадорлигини жинсий тафовутлар билан боғлаш унчалик тўғри эмаслигини ҳаётнинг ўзи исботламоқда, яъни бошқарув соҳаларида муваффақиятга эришишда сезиларли жинсий тафовутлар кузатилмас экан.

3. Корхонада ишлаб чиқаришнинг самарадорлиги кўп жиҳатдан раҳбарлик қилиш маҳоратига, ундаги ташкилотчилик, ишчанлик, мулоқотмандлик ва креатив қобилиятларга боғлиқ бўлиши мумкин.

4. Жамоани шакллантириш ва бошқаришда одамлар билан яхши муомала қилиш санъати раҳбар учун муҳим.

5. Раҳбарларда муомала одоби, тинглаш ва буюриш маҳорати, ўзини тия билиш, ошкоралик, самимийлик, хушмуомалалик, тўғрисиўзлик, жавобгарлик, масъулият ва бошқа инсоний фазилатларнинг бўлишлиги талаб этилади.

6. Раҳбар бўйсунувчи ходимлар билан муомалада маълум ахлоқий талаблар, меъёрий мезонларга амал қилиши зарур.

7. Раҳбар бўйсунувчи ходимларнинг фикр ва маслаҳатларини диққат билан тинглаши, ҳатто билдирилган таклифларга шахсан қўшилмаган тақдирда ҳам уларга осойишта қулоқ солиши ва муҳокама қилиши лозим.

8. Раҳбар ходимлар фаолиятини баҳолашда талабчан ва адолатли, бағрикенг бўлиши керак.

9. Жамоа раҳбарлари ходимлар ўртасида ўзаро муомалада мулоқот одобининг қонуниятлари, тамойиллари, меъёрлари ва талабларига амал қилишлари бошқарув жараёнини самарали бўлишини таъминлайди.

Фойдаланилган адабиётлар рўйхати

1. Каримов И.А. Юксак маънавият-енгилмас куч. Т.: Маънавият. 2008 й. -176 б.
2. Каримов И.А. Миллий истиқлол ғояси: асосий тушунча ва тамойиллар.Т.: Ўзбекистон. 2001 й. -56 б.
3. Ахлидинов Р. Мактабни бошқариш санъати. Т.: Фан 2006 й. -304 б.
4. Валижонов Р. Менежмент асослари. Т.: Университет.1996 й.
5. Йўлдошев М. Раҳбарлик психологиясида ахлоқ. Т.: Шарқ 2010 й. -192 б.
6. Маҳкамов У. Ахлоқ-одоб сабоқлари Т.: Фан. 1994 й. -136 б.
7. Мирқосимов М. Ўзбек мутафаккирлари бошқариш ҳақида. Т.: 1997 й. -134 б.
9. Маҳмудов И. Бошқарув психологияси. Т.: Раҳбар. 2006 й.-232б.
10. Тошнӣёзов М. Корхонада бошқарув фаолияти асослари. Т.: Ўзбекистон. 1995 й.
11. Каримова В., ва бошқ. Бошқарув психологияси. Т.: Фан ва технология. 2008 й. -208 б.
12. Шарифхўжаев М. ва бошқ. Менежмент. Т.: Меҳнат. 2001 й. - 552б.
13. Ғозиев Э., ва бошқ. Менежмент психологияси. Т.: Университет. 2001 й. -144 б.
14. Ғозиев Э. Психологик муаммолар. Т.: Университет. 1998 й. -134 б.
15. Эргашев И. Бошқаришнинг ижтимоий-фалсафий асослари. Т.: Академия. 2006 й. -152 б.
16. Давлат хизмати персоналини бошқариш. Муаллифлар гуруҳи. Т.: Академия. 2002 й.

Интернет сайтлари:

www.пресс-сервис/.уз.

www.Гов.уз.

www.Зиё нет. Уз

www.пресс-уз.инфо.