



PSIXOLOGIYA

ILMIY JURNAL * НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ * SCIENTIFIC JOURNAL

The journal was registered with the certificate № 05 – 45 on February 25, 2011 at Bukhara Oblast Press and Information Administration of Uzbekistan Press and Information Agency

According to the resolution №201/3 as of December 26, 2013 of the Presidium of Supreme Attestation Commission under the Cabinet of Ministers of the Republic of Uzbekistan the journal was included into the list of scientific journals in which scholarly articles on the scientific results of dissertations on Psychology must be published.

Address:

200100, Bukhara city,
M.Iqbol street 11
Bukhara State University
Department of psychology
Phone: 0(365) 221-29-66

Website:

www.psixologiya.uz
E-mail:
psixologiya_jurnali@umail.uz

© Bukhara State University

Jurnal O'zbekiston Matbuot va axborot agentligi Buxoro viloyat matbuot va axborot boshqarmasida 2011- yil 25-fevral №05 - 45-sonli guvohnoma bilan ro'yxatga olingan.

Jurnal O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi huzuridagi OAK Rayosatining 2013-yil 26-dekabrda 2013-sonli qarori bilan psixologiya fanlari bo'yicha dissertatsiya ishlari ilmiy natijalari yuzasidan ilmiy maqolalar chop etilishi lozim bo'lgan ilmiy jurnallar ro'yxatiga kiritilgan.

Tahririyat manzili:

200100, Buxoro shahri,
M.Iqbol ko'chasi 11-uy
Buxoro davlat universiteti
Psixologiya kafedrası
Tel: 0(365) 221-29-66

Website:

www.psixologiya.uz
E-mail:
psixologiya_jurnali@umail.uz

© Buxoro davlat universiteti

Журнал зарегистрирован Бухарским областным управлением агентства печати и информации Республики Узбекистан. Свидетельство №05-45 от 25.02.2011г.

Журнал включен в список обязательных выпусков ВАК при Кабинете Министров Республики Узбекистан на основании решения ВАК №201/3 от 26 декабря 2013 года для получения учёной степени доктора психологических наук.

Адрес:

город Бухара 200100,
улица М.Икбол 11
Бухарский государственный университет
кафедра психологии
тел: 0(365) 221-29-66

Website:

www.psixologiya.uz
E-mail:
psixologiya_jurnali@umail.uz

© Бухарский государственный университет



Саидов Азамат Исмоилович
Психология фанлари номзоди, доцент. Бухоро,
Ўзбекистон.



Махмудов Азам Мухторович
ЎзДЖТИ катта ўқитувчиси. Тошкент, Ўзбекистон.

РАҲБАРНИНГ БОШҚАРУВ УСЛУБЛАРИ ВА БОШҚАРУВ КЎНИКМАЛАРИ

Аннотация: Бошқарув шахс фаолиятини ривожлантириши имкониятини беради. Бошқарув услубларидан вазиятга қараб фойдаланиши кўникмасини ҳар бир раҳбарда шакллантириши лозим бўлади. Бунинг учун раҳбар барча бошқарув услубларини пухта эгаллаган бўлмоғи талаб этилади.

Фикримизча, бундай тадқиқотларнинг ўтказилиши бошқарув психологияси фанини янги маълумотлар билан бойитган бўлар эди.

Калим сўзлар: бошқарув, бошқарув услублари, раҳбар, персонал, ташиқлот, бошқарув кўникмалари.

Аннотация: В статье рассматриваются основные понятия психологии управления, социально-психологические особенности разных стилей управления, их достоинства и недостатки, а также их позитивная роль в обеспечении эффективной организации управления персоналом.

Ключевые слова: управление, методқ управления, руководитель, персонал, организация, стили управления.

Annotation: Administration gives opportunity to develop personal activity. It is important to develop managerial skill of using the methods of administration according to the situation. In order to do this a manager is required to acquire all methods of administration.

Key words: management, management styles, manager, personnel, organization, managerial skills.

Мавзунинг долзарблиги.

Жамоани бошқариш – ижодий иш бўлиб, у раҳбарнинг шахсига, унинг бошқарув кўникмаларига ва бошқарув услубига боғлиқ ҳолда кечади. Бошқарув фаолияти амалиётида ҳар қандай раҳбарда ўзига хос бўлган индивидуал услуб шаклланади ва мазкур услуб нафақат раҳбарнинг касбий компетентлиги асосида, балки унинг шахс сифатлари (характери, қобилияти, қадриятлар йўналиши, установкалари ва ҳ.) асосида ҳам ишлаб чиқилади.

Аксарият ҳолларда раҳбарлик услуби у ёки бу раҳбарнинг маданият ва қадриятлар йўналганлиги даражасига боғлиқ ҳолда шаклланади. Раҳбарлик услубини белгилаб берувчи уч гуруҳ омиллар фарқланади:

❖ бошқарув субъекти сифатида раҳбарнинг шахс хусусиятлари (унинг индивидуал бошқарув концепцияси, қадриятлар тизими, бошқарув фаолиятига нисбатан тайёргарлиги, касбий-лавозимий позицияси, бошқарув ролларидан бирини қабул қилганлиги ва шунга ўхшаш шахс сифатлари ва ҳ.);

❖ бошқарув объектларининг характеристикалари (конкрет ходимлар ва профессионал жамоа характеристикалари);

❖ тизимли-ташкилий ёки бошқарув омиллари (масалан, юқоридаги раҳбарнинг иш услуби, ўз ваколатларини амалга оширишда раҳбарнинг ташкилий “эркинлиги” даражаси, бошқарув меъёрлари ва ҳуқ-атвор қоидалари; қарор қабул қилиш бўйича мавжуд бошқарув жараёнлари, ҳал этилаётган вазифаларнинг хусусиятлари ва юзага келган вазият).

Раҳбар иш услубининг асосида индивидуал бошқарув концепцияси, яъни унинг ходимларга таъсир кўрсатишининг турли туман методларига нисбатан субъектив муносабати ва мазкур методлар самарадорлигини баҳолашнинг асл ҳолатга адекватлиги даражаси муҳим рол ўйнайди [1].

“Рахбарлик услуги – бошқарувнинг мазмунини, шакллари, воситаларини ва усулларини белгилайдиган белгилар тўплами бўлиб, жамоа олдига қўйилган мақсадга эришишга таъсир кўрсатади”[1,123]. Шу муносабат билан кадрлар менежментида учта асосий назария мавжуд бўлиб, уларга қуйидагилар киради: X ва Y (Д.Мак-Грегор) ва Z назарияси (У. Оучи).

X назариясининг қисқача мазмуни:

1. Аксарият ходимлар ишни ёқтирмайдилар ва иложи борида ундан қочишади.
2. Аксарият ходимларга маъмурий, иқтисодий ва психологик босим ўтказибгина ишни бажаришга мажбур қилиш лозим.

3. Аксарият ходимлар ижрочи бўлишни афзал кўрадилар ва масъулиятдан қочадилар.

Y назариясининг мазмуни:

1. Аксарият ходимлар учун иш исталган нарса ҳисобланади.
2. Ходимлар мақсадга интилиш ва ўз ўзини назорат қилиш қобилиятига ва мақсадларга эришишнинг стратегиясини мустақил ҳолда аниқлаш маҳоратига эга бўлишади.
3. Ходимлар масъулият билан ўз компетенциялари доирасида мустақил ҳолда қарорлар қабул қилишга интилишади.

4. Ходимларнинг манфаатдорлиги уларни рағбатлантириш тизимига боғлиқ.

Z назариясининг мазмуни:

1. Ташкилотдаги ҳар бир ходимга ғамхўрлик қилиш зарур.
2. Ходимларни бошқарув қарорларини тайёрлашга ва қабул қилишга жалб этиш зарур.

3. Ходимларнинг даврий алмашилишини таъминлаш мақсадга мувофиқ.

Методика.

Амалиёт ва илмий тадқиқотлар Y ва Z назарияларининг X назариясига нисбатан афзал эканлигини кўрсатапти. Рахбарнинг Y ва Z назарияларига асосланган ҳолда иш юритиши ходимларни бошқаришнинг самарали услубларининг шаклланишига олиб келиши ҳамда бошқарув фаолиятида юксак ижобий натижаларни қўлга киритиш имконини бериши мумкин. Психолог олимлардан Р. Блейк ва Дж. Мутонлар (АҚШ) ходимлар билан самарали ишлаш рахбарлик услубида иккита омилнинг қўшилишига боғлиқ ҳолда кечишлигини исботладилар: “ишга эътибор” ва “ҳодимларга эътибор”. Уларнинг фикрига кўра, бошқарувда яхши натижаларга эришиш учун эътиборнинг ишлаб чиқариш натижаларига ва бир вақтнинг ўзида ижобий ахлокий-психологик муҳитни таъминлашга қаратиш лозим бўлади[2,54]. Бошқарув психологияси муаммоларига бағишланган илмий адабиётларда (Кричевский Р.Л., 1998, Махмудов И.И., 2006) бошқарув услубларининг типологияси одатда учта кўринишда белгиланади: “авторитар”, “демократик” ва “либерал” услублар. Мазкур тасниф умумий йўналтирувчи характерга эга бўлиб, амалиётнинг кўрсатишича, услубнинг реал пайдо бўлиши рахбар билан ходим ўртасидаги шаклланган муносабатларга, ечилаётган масалаларнинг тузилиши ва мураккаблигига ва рахбар лавозим ваколатлари мазмунига боғлиқ ҳолда кечади.

Эмпирик таҳлил.

Қуйида бошқарув услублари тўғрисида қисқача тушунча берамиз.

1. Рахбарликнинг авторитар услуби. “Авторитар” рахбар барча ишлаб чиқаришнинг бирламчи ва иккиламчи масалалари тўғрисида тўлиқ маълумотни талаб қилади, шахсан ўзи қарор қабул қилади, жамоанинг фикри билан ўртоқлашмайди. Бошқарувдаги асосий методлари – буйруқ бериш, талаб қилиш, санкциялар бериш, мукофотлардан маҳрум қилиш ва ҳ. Ишнинг манфаатларини одамларнинг манфаатларидан устун қўяди, муомалада буйруқ оҳанги кўпроқ кузатилади.

Қатъий назоратнинг мавжудлиги боис мазкур бошқарув услуги ишда юқори натижаларни қўлга киритиш имкониятини беради, масалан, фойда, ишлаб чиқариш унумдорлиги, маҳсулотнинг яхши сифати.

Бироқ мазкур бошқарув услубида ҳам маълум камчиликлар мавжуд ва уларга қуйидагилар киради:

- ходимларнинг фикрлари инобатга олинмагани сабабли хато қарорлар қабул қилиш эҳтимоли ортади;

- ходимлар ижодкорлигининг ва ташаббусининг бўғилиши, янгиликларни киритиш қийинчилиги, ходимлар фаолиятсизлиги, ривожланишнинг тўхтаб қолиши;
- ходимларнинг ўз ишидан, жамоадаги ҳолатдан норозилиги;
- персоналнинг руҳий ва жисмоний саломатлигига зарарли таъсир кўрсатадиган носоғлом психологик муҳит [3,187].

2. Бошқарувнинг демократик (жамоавий, коллегиал) услуби. Мазкур услуб раҳбарликнинг демократик тамойилларига асосланади. “Демократ” раҳбар – мақсадга интилувчан, босиқ, кўпчиликнинг фикрига таянадиган, ўз ходимларини оқилона тарбиялайдиган киши ҳисобланади. Бошқарув қарорлари муаммони муҳокама қилиш асосида, ходимларнинг фикр ва ташаббусларини инобатга олган ҳолда қабул қилинади. Қабул қилинган қарор ҳам раҳбар томонидан, ҳам ходимлар томонидан назоратга олинади ва раҳбар ходимлар шахсига нисбатан қизиқиш билан ва яхши муносабатда бўлади. Шунингдек, раҳбар ходимлар манфаатини ҳимоя қилади, уларнинг эҳтиёжларини, хусусиятларини инобатга олади.

Бошқарувнинг демократик услуби яна шу билан характерлики, раҳбарлар, уларнинг ўринбосарлари ва ходимлар ўртасида масъулият улар эгаллаб турган лавозим вазифаларига кўра тақсимланади. Мазкур услубга амал қиладиган раҳбар ишлаб чиқаришнинг муҳим масалаларида жамоанинг фикри билан ҳисоблашади ва жамоавий қарорлар қабул қилади. Жамоа доимий равишда ишлаб чиқаришдаги ҳолат бўйича маълумотга эга бўлиб боради. Раҳбар жамоадаги соғлом психологик муҳит учун курашади, ходимларнинг қизиқишлари ва манфаатлари уйғунлигини таъминлашга интилади. Демократик услуб ҳозирги пайтда энг самарали услуб ҳисобланиб, у тўғри қарорлар қабул қилишнинг, ишда юксак натижаларни қўлга киритишнинг юқори даражадаги эҳтимоллигини таъминлайди ҳамда ходимлар ташаббусини ва фаоллигини ривожлантиради. Ташкилот ходимлари агар жамоада соғлом психологик муҳит яратилган бўлса, жамоанинг ўзи эса бир ёқадан бош чиқариб фаолият кўрсатаётган бўлса, раҳбар ва ходим ўртасида мустаҳкам ҳамкорлик ўрнатилган бўлса, табиийки ўз ишидан қониқади. Бундан ташқари, демократик услубнинг амалга оширилиши фақатгина раҳбарда юксак даражадаги интеллектуал, ташкилий ва коммуникацион қобилиятларнинг мавжудлиги ҳолатигина бўлиши мумкин.

3. Бошқарувнинг либерал (номинал) услуби. Мазкур услуб раҳбарнинг иродасизлиги, ишларда кетма-кетликни таъминлай олмаслиги билан характерланади. Бундай раҳбар баъзида ташаббускор, бироқ ўз хатти-ҳаракатларида мунтазамлик кузатилмайди. Тез-тез ходимларга ниманидир ваъда беради-ю, бироқ ваъдасининг устидан ҳар доим ҳам чиқавермайди. Бундай раҳбар юқоридан кўрсатма кутади ёки жамоанинг таъсирига тушиб қолади. У муаммо пайдо қилишни истамаслиги сабабли таваккал қилишни ёқтирмайди ёки низолар ўз ўзидан барҳам топади деб ҳисоблайди ва ўзидан шахсий масъулиятни олиб ташлашга интилади. Ислохотлар тарафдори эмас, ваъдасини эслатишганда эса гапни айлантиради. Мазкур услуб одатда бетараф услуб ҳам деб аталади. Бундай иш услубида натижалар ҳам паст бўлади, ходимлар ўз ишидан ва раҳбаридан норози бўлишади. Жамоада психологик муҳит соғлом эмас, ҳамкорлик йўқ, рағбат йўқлиги сабабли иш унумдорлиги паст. Жамоада яширин ва очик низолар пайдо бўлиши мумкин, жамоада гуруҳбозлик келиб чиқиш эҳтимоли кучаяди [3,188].

Ҳозирги замон мутахассислари мазкур услуб қўлланилиши мумкин бўлган соҳалар мавжудлигини ёзишмоқдалар: ижодкор ва ташаббускор кишилар билан ишлаш жараёнида либерал услуб самара берар экан. Чунки ижодкор ва ташаббускор кишиларни ишга мажбурлаш шарт эмас, улар учун иш маош олиш манбаи эмас, балки яшаш тарзи ҳисобланади.

Юқоридаги услублар таснифидан ташқари бошқа тасниф бўйича, яъни бошқарув фаолиятининг мазмунидан келиб чиққан ҳолда бошқарув услублари **технократик ва бюрократик услубларга** бўлинади.

“Технократ” раҳбар ўзи бошқараётган ишлаб чиқариш соҳасининг ўзига хос томонларини чуқур биладиган кишидир. Бундай услубга эга раҳбар асосан режанинг бажарилиши билан, меҳнат жамоасида юксак техник-иқтисодий кўрсаткичларни қўлга киритиш билан шуғилланади, бироқ уни ижтимоий масалалар мутлақо қизиқтирмайди.

Ижтимоий масалаларнинг раҳбар томонидан инкор этилиши жамоадаги психологик муҳитга салбий таъсир кўрсатади.

“Бюрократ”(“бюрократия” сўзи француз тилидан олинган бўлиб, “канцелляриянинг хукмронлиги” деган маънони беради) раҳбарга ўз эркини маҳкам тутиш, догматизм, одамларнинг ҳуқуқ ва эҳтиёжларига эътиборсизлик сингари сифатлар хос. Шунингдек, “бюрократ” раҳбар ҳар қандай даражада компетенциялар чегарасини аниқлайди, қарорларни қонунлар ва кўрсатмалар асосида чиқаради, ҳаракатлари маълум стандартлар доирасида бўлади. Амалда бу услуб шахс сифатлари қатнашмайдиган, қонунга таянган бошқарув ҳисобланади [4,499].

Шундай қилиб, ҳар бир бошқарув услублари ўзининг ҳам ижобий, ҳам салбий қирраларига эга эканлиги маълум бўлди. Энди бошқарув кўникмалари тўғрисида қисқача тўхталиб ўтамиз.

Маълумки, айрим манбаларда кўрсатилишича, бошқарув кўникмаларига қуйидагилар қиради:

1. Шахс психологияси асосларини билиш, ҳодимлар ҳуқ-атвори хусусиятларини тушуниш.

2. Ҳодимлар билан зарур бўлган натижаларни қўлга киритиш учун самарали мулоқотни ташкил этиш. Бунда қуйидагиларга эътибор қаратиш лозим:

- ҳодимларга самарали ва саводли ҳолда топшириқ бериш;
- ҳодимлар ишини ташкил эта билиш;
- бажарилган топшириқлар назоратини амалга ошириш;
- қайтар алоқани амалга ошириш;
- ҳодимларидаги ишга ижобий муносабатни ривожлантириш;
- ҳодимларни самарали рағбатлантириш;
- низоларнинг олдини олиш ва ҳ.

3. Ўз ҳуқ-атворини ташкил қила билиш.

Хулоса.

Юқоридаги бошқарув кўникмалари билан бошқарув услублари ўртасида муҳим психологик алоқалар мавжуд бўлиб, уларни ўрганиш бошқарув фаолиятини ривожлантириш имкониятини беради. Бошқарув услубларидан вазиятга қараб фойдаланиш кўникмасини ҳар бир раҳбарда шакллантириш лозим бўлади. Бунинг учун раҳбар барча бошқарув услубларини пухта эгаллаган бўлмоғи талаб этилади. Чунки бошқарув услубларининг барчасини ўзлаштириб олгандагина раҳбар турли хил вазиятларда турли хил услублардан фойдаланиш, вазиятга қараб тўғри услубни танлаш кўникмаларига эга бўлиши мумкин.

Шундай қилиб, бошқарув услублари билан бошқарув кўникмалари ўртасидаги алоқани ўрганиш бугунги куннинг долзарб масалаларидан бири ҳисобланади. Бошқарув психологиясида услуб билан кўникма ўртасидаги алоқалар бўйича бир қанча тадқиқотлар ўтказилган. Бироқ мазкур мавзу бизнинг менталитетимиз нуқтаи назаридан тадқиқ этилмаган. Фикримизча, бундай тадқиқотларнинг ўтказилиши бошқарув психологияси фанини янги маълумотлар билан бойитган бўлар эди.

Адабиётлар

1. Дункан Джек У. Основопологающие идеи в менеджменте. – М.: Дело, 1996.
2. Карпов А.В. Психология менеджмента. – М.: Гардарики, 2000.
3. Маҳмудов И.И. Бошқарув психологияси. – Тошкент, 2006.
3. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1995.
4. Огаренко В.Н., Малахова Ж.Д. Социология труда. Учебное пособие. – Запорожье: Гуманитарный университет “ЗИГМУ”, 2001.
5. Кричевский Р.Л. Если Вы - руководитель. Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. – М.: Дело, 1988.