



Бошқарув ПСИХОЛОГИЯСИ

Ўқув қўлланма

Китобда бошқарув илмининг назарий-тарихий асослари, психология фанидаги бошқарув муаммоси, маъмурий бошқарув органлари раҳбарлигига даъвогар имиджини ўзгартириш (коррекциялаш) ва талабларга мослаштириш концепцияси, маъмурий бошқарув органи раҳбарлигига даъвогарнинг карьерасини режалаштириш шартлари ҳамда профессионализмнинг шаклланишига хизмат қилувчи бошқарувчилар компетенцияси каби масалалар илмий тадқиқотлар объекти ва предмети сифатида ўрнатилган.

**Васила Каримова, Ойбек Ҳайитов,
Сайёра Джалалова**



ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ
ОЛИЙ ВА ЎРТА МАХСУС ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ

ТОШКЕНТ ДАВЛАТ ИҚТИСОДИЁТ УНИВЕРСИТЕТИ

Васила КАРИМОВА, Ойбек ҲАЙИТОВ, Сайёра ДЖАЛАЛОВА

БОШҚАРУВ ПСИХОЛОГИЯСИ

Тошкент давлат иқтисодиёт университети Илмий кенгаши томонидан
олий ўқув юрглари магистратура босқичи талабалари учун ўқув
қўлланма сифатида тавсия этилган

ТОШКЕНТ–2008

Каримова В.М., Ҳайитов О.Э., Джалалова С.М. Бошқарув психологияси. Ўқув қўлланма. Олий ўқув юртлари магистратура босқичи талабалари учун // Проф. В.М.Каримованинг умумий таҳрири остида. – Т.: «Fan va texnologiya» нашриёти, 2008. – 208 б.

Ўқув қўлланма ДИТД-3 – Ёш авлодни тарихий, миллий ва умуминсоний кадрятлар асосида муносиб тарбиялаш, таълим-тарбия тизимини ривожлантириш, узлуксиз таълим тизимида юқори малакали, шунингдек, бошқарув кадрларини тайёрлаш муаммоларини тадқиқ этиш дастури асосида бажарилаётган А-3-175 рақамли «Ўзбекистонда маъмурий бошқарув органлари раҳбарларининг лавозимга лойиқлигини баҳолаш ва тавсия этиш технологиясини такомиллаштиришнинг ижтимоий-психологик асослари» мавзусидаги лойиҳа календар режасига мувофиқ тайёрланди. Олий ўқув юртлари магистратура босқичи талабалари диққатига ҳавола этиладиган ушбу ўқув қўлланма «Бошқарув психологияси» деб номланиб, унда бошқарув илмининг назарий-тарихий асослари, психологияда бошқарув муаммоси, маъмурий бошқарув органлари раҳбарлигига даъвогар имиджини ўзгартириш (коррекциялаш) ва талабларга мослаштириш концепцияси, маъмурий бошқарув органи раҳбарлигига даъвогарнинг карьерасини режалаштириш шартлари ҳамда профессионализмнинг шаклланишига хизмат қилувчи бошқарувчилар компетенцияси каби масалалар илмий тадқиқотлар объекти ва предмети сифатида ўрганилган. Шунингдек, ўқув қўлланмадан кенг китобхонлар, хусусан, психолог, иқтисодчи, менежер ҳамда ходимлар хизмати мутахассислари ҳам фойдаланишга мақсадга мувофиқ ҳисобланади.

Тақризчилар: Н.С. Сафасев – психология фанлари доктори; Р.Х. Ҳакимов – иқтисод фанлари номзоди, доцент.

Тошкент давлат иқтисодиёт университети Илмий кенгашининг 2008 йил 3 ноябрь қарорига биноан нашрга тавсия этилган.

ISBN 978–9943–10–144–9

© Васила Каримова, Ойбек Ҳайитов, Сайёра Джалалова, 2008;
© «Fan va texnologiya» нашриёти, 2008.

МУНДАРИЖА

	КИРИШ	5
1-боб.	БОШҚАРУВ ИЛМИНИНГ НАЗАРИЙ-ТАРИХИЙ АСОСЛАРИ ҲАМДА ПСИХОЛОГИЯДА БОШҚАРУВ МУАММОСИ	7
1-мавзу:	Шарқ мутафаккирларининг бошқарувчилик фаолиятига онд ижтимоий-психологик қарашлари	8
2-мавзу:	Бошқарув илмининг назарий-тарихий асослари	13
3-мавзу:	Психологияда бошқарув муаммоси	17
4-мавзу:	Гуруҳларда раҳбарлик ва лидерлик	21
5-мавзу:	Раҳбарлик услублари ҳақида тушунча	26
6-мавзу:	Бошқарув назариялари	33
7-мавзу:	Лидерликка онд назариялар	33
8-мавзу:	Суперлидерлик феномени	36
2-боб.	МАЪМУРИЙ БОШҚАРУВ ОРГАНЛАРИ РАҲБАРЛИГИГА ДАЪВОГАР ИМИДЖИНИ ЎЗГАРТИРИШ (КОРРЕКЦИЯЛАШ) ВА ТАЛАБЛАРГА МОСЛАШТИРИШ КОНЦЕПЦИЯСИ	44
9-мавзу:	Даъвогар (номзод, раҳбар) имиджини ўзгартириш (коррекциялаш) ва талабларга мослаштириш назариялари ...	45
10-мавзу:	Лавозимга даъвогар имиджини шакллантириш ва ривожлантириш босқичлари	55
11-мавзу:	Маъмурий бошқарув органлари раҳбарлигига даъвогар (номзод)нинг касб профессиограммасини яратишнинг илмий-амалий асослари	58
12-мавзу:	Маъмурий бошқарув органлари раҳбарлигига даъвогар (номзод)ларни касбий ва шахсий сифатларини диагностикалаш	63
13-мавзу:	Маъмурий бошқарув самарадорлигини ошириш йўллари	65
3-боб.	МАЪМУРИЙ БОШҚАРУВ ОРГАНИ РАҲБАРЛИГИГА ДАЪВОГАРНИНГ КАРЬЕРАСИНИ РЕЖАЛАШТИРИШ ШАРТЛАРИ	72
14-мавзу:	Карьеранинг турлари ва амалга ошириш босқичлари	73
15-мавзу:	Карьеранинг таълим тизими соҳасига доир масалалари	76
16-мавзу:	Акмеологик мотивация ҳамда компетенция: таълим тизими бошқарувчисининг ижтимоий мақоми шаклланишини илмий асоси сифатида	82
17-мавзу:	Таълим тизими бошқарувчилари интилувчанлигини аниқлашда акмеограмманинг аҳамияти	87
18-мавзу:	Карьерани танлаш, режалаштириш ва уни амалга ошириш шартлари	90
4-боб.	ПРОФЕССИОНАЛИЗМНИНГ ШАКЛЛАНИШИГА ХИЗМАТ ҚИЛУВЧИ БОШҚАРУВЧИЛАР КОМПЕТЕНЦИЯСИ	97
19-мавзу:	Персонални бошқариш	98

20-мавзу:	Раҳбарлик сифатларини баҳолашнинг психологик жиҳатлари	101
21-мавзу:	Бошқарув жараёнлари ва механизми диагностикаси	106
22-мавзу:	Бошқарувчига хос компетенциялар тавсифи	109
23-мавзу:	Бошқарувчилар билан боғлиқ 31 хил компетенция	113
24-мавзу:	Давлат солиқ инспекцияси раҳбари шахсининг объектив ижтимоий-психологик хусусиятлари	126
5-боб.	БЎЛАЖАК МЕНЕЖЕРЛАР ТАЙЁРЛАШНИНГ ИЖТИМОЙ-ПСИХОЛОГИК АСПЕКТЛАРИ	138
25-мавзу:	Бўлажак менежерларни тайёрлашнинг назарий ва методологик асослари	139
26-мавзу:	Бўлажак менежерларни олий таълимга тайёрлаш тизимининг ташкилий-мазмуний шакллари ва даражалари ..	141
27-мавзу:	Касбга йўналтиришни аниқлаш методлари ва унинг шаклларини ривожлантириш масалалари	143
6-боб.	БОШҚАРУВЧИ ФАОЛИЯТИНИ ИЖТИМОЙ-ПСИХОЛОГИК ДИАГНОСТИКАЛАШ УСУЛЛАРИ	149
1-усул:	Маъмурий бошқарув органлари раҳбарлигига даъвогарларнинг аутопсихологик компетенцияси ривожланишини аниқлаш	150
2-усул:	Раҳбар шахсининг ижтимоий-психологик хусусиятларини профессионал талаблар даражасида ўрганиш	153
3-усул:	Муваффақиятга эришиш мотивациясини диагностика қилиш	154
4-усул:	Мағлубиятдан қочиб мотивациясини диагностика қилиш ...	156
5-усул:	Тавakkалчиликка тайёрлик даражасини диагностика қилиш	158
6-усул:	Шахсдаги асосий эҳтиёжлардан қониққанлик даражасини ўрганиш	160
7-усул:	Ўзгаларни тинглай оласизми?	161
8-усул:	Мулоқотга киришувчанликни аниқлаш	164
9-усул:	Коммуникатив ва ташкилотчилик лаёқатларини аниқлаш	166
10-усул:	Эмпатик қобилиятлар даражасини диагностика қилиш	168
11-усул:	Ташкилотчилик қобилияти психодиагностикаси	170
12-усул:	Менежер касбий мойиллигини баҳолаш	172
13-усул:	Менежер фаолиятининг диагностикаси	174
14-усул:	Бошқарув услубини ўрганиш	182
15-усул:	Раҳбар имиджини шакллантирувчи услубларни баҳолаш	184
16-усул:	Раҳбар имиджини ташкил этувчи профессионал ва шахсий сифатларини баҳолаш	185
17-усул:	Самарали ишловчи менежермисиз?	187
	АСОСИЙ ИБОРА ВА ТУШУНЧАЛАР ЮЗАСИДАН	
	ИЗОҲЛИ ЛЎҒАТ	191
	ФЙДАЛАНИЛГАН ВА ТАВСИЯ ЭТИЛАДИГАН	
	АДАБИЁТЛАР	203

КИРИШ

Мустақил ривожланиш йўлидан бораётган Ўзбекистон давлати учун ҳам бошқарув тизимини такомиллаштириш, раҳбар кадрларни танлаш, ўқитиш, қайта тайёрлаш, малакасини ошириш, уларнинг билим савияларини янада юқори бўлиши билан боғлиқ шарт-шароитларни яратиш масаласи тараққиётнинг муҳим омилига айланиб бормоқда. Президент *И.Каримов*нинг асарлари мазмунини ташкил қилувчи ғоялар, Қонунчилик палаталари ҳамда Сенат фракцияларида қабул қилинаётган қарорлар ҳам бу масалани ҳозирги куннинг нечоғлик даражадаги долзарб муаммоси эканлигини эътироф этмоқда.

XXI асрнинг юксак ахборот технологиялари ва интеллектуал савиянинг кескин ошиши асри бўлиши сифатида башорат қилинганлиги бежиз эмаслигини бугунги кун воқеликлари кўрсатиб турибди. Бу ҳолат инсоний муносабатлар соҳасида ҳам ислохотлар юз бериши, интеллектуал савияси юқори инсонлар билан муомала қилишнинг ва уларга самарали таъсир кўрсатишнинг нозик ҳамда ўзига хос усулларини танлашни талаб қилади. Агар Ўзбекистон мисолида олинадиган бўлса, муомала анъаналари, миллий кадриятларимиз, менталитетимизнинг ўзига хос нодир қирраларини йўқотмаган ҳолда жаҳон цивилизациясининг таъсирларидан, умуминсоний кадриятлардан холи бўлмаган бошқарувчилар қатламини шакллантириш, уларнинг фаолияти орқали адолат, инсонийлик ва демократиянинг асосларини инсонлар онги ва шуурига сингдириш – давр талабидир.

Раҳбар кадрларни психологик баҳолаш, уларга зарур бўлган хислатлар мажмуасини ишлаб чиқиш, номзодларни тўғри танлаш масалаларини ўрганиш анъанаси ижтимоий психология соҳасида мавжуд. Бу соҳада амалга оширилган илмий тадқиқотларнинг жиддийлиги ҳамда долзарблиги – ***бошқарув психологияси*** деб аталувчи мустақил йўналишнинг юзага келишига сабаб бўлди. Раҳбар шахсини бошқарув фаолиятининг асосий бўғини (объекти) сифатида қатор фанлар – иқтисодиёт, меҳнат социологияси, менежмент, маркетинг ва бошқаларнинг – предметларидан бири ҳисобланиб, унинг турли қирраларини ҳар бир фан ўзига хос усул ҳамда услублар ёрдамида ўрганadi. Лекин бу изланишларнинг деярли ҳаммаси тушунтирувчи ва мо-

деллаштирувчи характер касб этиб, аслида раҳбар шахсини танлаш, саралаш, унинг фаолиятини ўзгартириш (коррекциялаш) ва талабларга мослаштириш жараёни ижтимоий-психологик таъмоилларга асосланади. Афсуски, республикамызда бу йўналишда олиб борилаётган ишлар демократик таъмоилларга асосланган фуқаролик жамиятини қуриш талабларини етарлича ҳисобга олмаяпти.

Ўқув қўлланманинг асосий мақсади ҳам мутахассисларни бошқарув психологиянинг турли соҳалари, бошқарув илмининг назарий-тарихий асослари, психология фанидаги бошқарув муаммоси, маъмурий бошқарув органлари раҳбарлигига даъвогар имиджини ўзгартириш (коррекциялаш) ва талабларга мослаштириш концепцияси, маъмурий бошқарув органи раҳбарлигига даъвогарнинг карьерасини режалаштириш шартлари ҳамда профессионализмнинг шаклланишига хизмат қилувчи бошқарувчилар компетенцияси каби масалаларнинг илмий тадқиқот методларини амалда қўллашга ўргатишдан иборатдир.

Унинг вазифаси эса, бошқарув психологияси тарихи, бошқарув муаммоси, жумладан, маъмурий бошқарув тизими ҳамда профессионализмга оид янги маълумотларни тингловчилар ҳукмига етказишдан иборатдир.

Магистрантлар диққат-эътиборига ҳавола этилаётган мазкур ўқув қўлланма «Бошқарув психологияси» деб номланиб, у ДИТД-3 – Ёш авлодни тарихий, миллий ва умуминсоний қадрiyтлар асосида муносиб тарбиялаш, таълим-тарбия тизимини ривожлантириш, узлуксиз таълим тизимида юқори малакали, шунингдек, бошқарув кадрларини тайёрлаш муаммоларини тадқиқ этиш дастури асосида бажарилаётган А-3-175 рақамли «Ўзбекистонда маъмурий бошқарув органлари раҳбарларининг лавозимга лойиқлигини баҳолаш ва тавсия этиш технологиясини таъкомиллаштиришнинг ижтимоий-психологик асослари» мавзудидаги илмий лойиҳа календар режасига мувофиқ тайёрланди.

В.Каримова, профессор

БОШҚАРУВ ИЛМИНИНГ НАЗАРИЙ-ТАРИХИЙ АСОСЛАРИ ҲАМДА ПСИХОЛОГИЯДА БОШҚАРУВ МУАММОСИ

Бобнинг қисқача мазмуни

Бошқарув илмининг назарий-тарихий асослари. Илмий бошқарув мактаби ёки меҳнатни илмий ташкил этиш мактаби. Маъмурий бошқарув мактаби. Инсоний муносабатлар мактаби. Микдорий ёндашув. Бошқарувга жараён сифатида ёндашиш. Тизимли ва вазиятли ёндашувлар. Инсон қайтаги назарияси. Инсон ресурсларини ривожлантириш концепцияси.

Шарқ мутафаккирларининг бошқарувчилик фаолиятига оид ижтимоий-психологик қарашлари. Форобийнинг «Фозил одамлар шаҳри» асари шарҳи. Берунийнинг «Ҳиндистон» асарида келтирилган бошқарув хусусидаги ғоялари мазмуни. Юсуф Хос Ҳожибнинг «Қутадғу билиг», яъни «Саодатга бошловчи билим» асаридаги бошқарувчи шахсига оид қарашлари мазмуни. Амир Темурнинг ижтимоий ҳаётни бошқаришга оид ижтимоий-психологик ёндашуви. Навоий, Дониш, Авлонийларнинг давлат бошқаруви тўғрисидаги қарашлари моҳияти.

Психологияда бошқарув муаммоси. Бошқарув психологияси – бошқарув мақсади ва вазибалари. Бошқарувнинг объекти. Бошқарувнинг субъекти. Бошқарув психологиясининг предмети.

Гуруҳларда раҳбарлик ва лидерлик. И.Маҳмудовнинг «лидер» тушунчасига нисбатан ёндашуви. Бош-

лик билан бўйсунувчилар ўртасидаги муносабатлар. «Лидер» ва «бошлик» тушунчалари ўртасидаги фарқлар. Б.Паригиннинг бу борадаги қарашлари. Лидерлик пирамидаси. Лидерлик қайтаги. Л. Стаутнинг янги парадигмаси.

Раҳбарлик услублари ҳақида тушуенча. Немис олимларидан Г.Гибш ва М.Форверг, рус олимларидан В.Паригин, Л.Уминский, М.Жуков ва бошқаларнинг ишлари мазмуни. Авторитар услуб. Демократик услуб. Либерал услуб. Партиципатив услуб.

Бошқарув назариялари. Мак-Грегорни «Х» ва «У» ва Оучининг «Z» назариялари. «Х» назариясининг тамойиллари. «У» назариясининг тамойиллари. Мак-Грегорни «Х» ва «У» ҳамда Оучини «Z» назарияларининг қиссий тавсифи.

Лидерликка оид назариялар. Лидерлик сифатлари назарияси. Лидерликнинг вазиятга боғлиқлиги назарияси. Лидерликнинг синтетик назарияси.

Суперлидерлик феномени. «Суперлидер» тушунчаси. Суперлидер қим ва қачон оддий лидер суперга айланади?. Жуэлл, Манц ва Симсларнинг бу борадаги қарашлари мазмуни. оддий раҳбар ёки лидернинг суперлидерга айланиш босқичлари. Самарали бошқарув. Америкалик машҳур психолог Дейл Карнегининг таъкидлари.

1-мавзу: Шарқ мутафаккирларининг бошқарувчилик фаолиятига оид ижтимоий-психологик қарашлари

Раҳбар шахсини ўрганиш муаммоси кишилик жамиятининг барча даврларида муҳим масала бўлиб келган. Бунинг асосий сабаби *биринчидан*, ҳар бир даврдаги ижтимоий муносабатлар ўзига хос равишда ижтимоий мавқе жиҳатидан кимнингдир юқори даражада туришини тақозо этган бўлса, *иккинчидан*, инсонларнинг ҳаёт кечириш тарзи, равнақи, даражаси, фаровонлиги, бахтли турмуш кечириши шу юқори мавқедаги шахсга, унинг турли фазилатлари ва хислатларига боғлиқ бўлганлигидир.

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

*Абу Наер Форобий*нинг «Фозил одамлар шахри» асарида аҳолининг маънавий ва психологик жиҳатдан бошқарилишида фозил одамлар шахрида шаҳар аҳолисининг стратометрик хусусиятларга кўра табақаланиши лозимлиги уқтирилади. Бунда жамият аъзоларининг ўзларини бошқаришларида жамиятнинг ўзини-ўзи бошқарилишига олиб келиш лозим, лекин бу билан бир вақтнинг ўзида ҳар бир аъзо ўз психологик-маънавий камолотини усул ҳамда йўналишига кўра яқкаҳол тарзда мавжуд бўлади. «Шуларнинг ҳаммасини икки йўл билан олиш мумкин. *Биринчидан*, юқоридаги ходисалар аслида қандай мавжуд бўлса, инсон қалбига, кўнглига ўшандай ўрнашиб қолса, бошқаларнинг кўнглида бу билимлар киёсий ёхуд тақлид асосида вужудга келади. Баъзи одамлар ўша нарсаларни ўзлари ҳис этишлари туйғайли кўнгилларида шу билимлар вужудга келади».¹

Форобий бу фикрни давом эттириб: «*Иккинчидан*, ушбу сифатларга эга бўлмаган одамлар бирикмаси эса, жаҳолатдаги ва адашган шаҳарларнинг аҳолисини ташкил қилади. Фикрлашлар, ғазаб, ҳасад, нафратга асосланган бундай шаҳар аҳолиси... доимо бир-бирларига қарши курашиб бир-бирларига душманлик

¹Форобий Абу Наер. Фозил одамлар шахри. – Т.: А.Қодирий номидаги халқ мероси нашриёти, 1993. – Б. 167.

қиладилар, энг кучлилари бошқаларга нисбатан мукамалроқ тузилган бўлади. Голиб келганлар ҳам бир-бирларини йўқотишга уринадилар, гўё бошқа мавжудотлар номукамалдай, уларнинг борлиги буларга зарар келтирадигандай, ёхуд бошқалар уларга фақат қулдай хизмат қилиш учун яратилгандай, барчаси бир-бирини эзиб ишлатишга интилишади».²

Фаробий шунингдек, инсонларнинг яхши ҳаёт кечириши бошқарувчи, яъни раҳбар шахсига боғлиқ эканлигини, унинг турли фазилатлари бу борада унга ёрдам беришини уқтиради. Унинг фикрича, бу ўринда раҳбар шахси учун гуманистик, инсонпарварлик хусусиятлари муҳимдир: «Кимки бировни бахт ва саодатга эриштириш учун зарур бўлган иш-ҳаракатларга руҳлантира олиш қобилиятига эга бўлмаса ва бу иш-ҳаракатни бажара олишга қудратсиз бўлса, бундай одам сира ҳам раҳбар бўла олмайди. Улар йўл-йўриқларни ўтмишда яшаб ўтган бошлиқлардан ўрганадилар, лекин шу билан бирга, раҳбар келажак ўтмишдаги расм-русм, йўл-йўриқларни ислоқ қилишни лозим топса, турмуш шароити тақозосига қараб ўзгартиради. Шунингдек, ёмон одатларни ўзида ифодаловчи ўтмишни ҳам ўзгартирмоғи керак. Акс ҳолда ўтмишнинг талабларига риоя этиб, унинг кайфияти сақланса, турмушда ҳеч қандай энгиллик, ўзгариш ва ўсиш ҳам бўлмайди».³

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

Ўрта Осиёнинг буюк донишмандларидан бири бўлмиш *Абу Райҳон Беруний* ҳам бошқарув ва бошқарувчи шахси хусусида ўзининг бир қатор фикр-мулоҳазаларини баён этган. У ҳар бир кишига баҳо бериш учун, унинг қилган ишини кузатиш мумкинлигини таъкидлайди: «Ҳар бир одамнинг баҳоси ўз ишини ажойиб бажаришидадир».⁴

Беруний ўзининг «Ҳиндистон» асарида ушбу ғояни илгари

²Фаробий Абу Наср. Фозил одамлар шахри. – Т.: А.Қодирий номидаги халқ мероси нашриёти, 1993. – Б. 170.

³Ушба маъба. – Б. 160.

⁴Беруний Абу Райҳон. Индия. Соч., т.2. – Т.: «Фан», 1963. – С. 8.

суради: «Табиати жиҳатидан бошқариш ва сиёсат ишларига кизиқувчи, бошлиқ бўлишга фазилат ва кучи билан ҳақли, фикр ва мақсадда саботли, давлатни ўзидан кейингиларга қолдириб, уларнинг ўз ота-боболарига қарши бўлмасликларини мақсад қилиб олган киши томонидан берилган ҳар бир буйруқ, буюрилган киши олдида турғун тоғлар сингари маҳкам бўлиб, у буйруққа кўп вақтлар ва узоқ замонлар ўтсада, кейингилар ҳам бўйсунадилар».⁵ Унинг фикрича, табиатан бошқаришга мойил бўлган ҳоким ўз фикри ва қарашларида қатъий бўлиши, ўз ишларини амалга оширишда донишмандлар томонидан билдирилган илғор мулоҳазаларга бўйсунishi лозим. Одил ҳокимнинг асосий вазифаси олий ва паст табақалар, кучлилар ва кучсизлар орасида тенглик ва адолат ўрнатишдан иборатдир. Ҳокимнинг муҳим вазифаларидан яна бири фан тараққиётига, олимларга ғамхўрлик қилишдир.⁶

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

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

*Юсуф Хос Ҳожиб*нинг фикрича: «Киши қанчалик юқори мартабага эришмасин, у барибир камтар бўлиб қолиши лозим».⁷

Буюк саркарда, соҳибқирон *Амир Темур* ҳам катта бир салтанатнинг асосчиси, раҳбари сифатида бошқариш ва раҳбарлик масалаларига оид кучли тамойилларни яратган. Унинг тузуқлари ўз даврининг ижтимоий воқеялигига хос

⁵Беруни Абу Райхан. Индия. Соч., т.2. – Т.: «Фан», 1963. – С. 125.

⁶Уша манба. – Б. 74.

⁷Юсуф Хос Ҳожиб. Кутадғу билиг. – Т.: «Фан», 1972. – Б. 163.

бўлган стратометрик тузилма ҳамдир. У ўз тузукларида 12 та ижтимоий табақани фарқлаб беради: (1) сайидлар, уламо, машойих, фозил одамлар; (2) ишбилармон, донишманд одамлар; (3) художўй, тарки дунё қилган кишилар; (4) ноёнлар, амирлар, мингбошилар; (5) сипоҳ ва раият; (6) махсус ишончли кишилар; (7) вазирлар, саркотиблар; (8) ҳокимлар, табиблар; (9) тавсир ва ҳадис олимлари; (10) аҳлихунар ва санъатчилар; (11) сўфийлар; (12) савдогар ва сайёҳлар.

Амир Темур фикрича, бу тоифа кишиларнинг тақдирини подшоҳ, хазина ва аскарлар ҳал қилади. Кўриниб турибдики, бу турланиш асосини табаканинг ижтимоий воқеликка нисбатан бўлган муносабатлари ва хулқ-атворлари ташкил этади.

Ижтимоий ҳаётни бошқаришда бундай ижтимоий-психологик ёндашув *Амир Темур* учун ўз даврида катта бир салтанатга асос солиш имкоинини берган эди.

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

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

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

Бу донишмандларимизнинг раҳбарлик учун зарур бўлган

⁸ *Амир Темур* ўғитлари. Тўплам. Тузувчилар: Б.Аҳмедов, А.Амнов. – Т.: «Наврўз», 1992. – Б. 75.

фазилатлар, давлатни идора этиш услуби ва раҳбарлик одобиға доир фикрлари улкан аҳамиятга эга.

Ўрганилаётган мавзуга оид адабиётлар таҳлилидан кўринадики, шарқ мутафаккирлари қарашларини бойитган ҳолда, мазкур мавзу доирасида халқимизнинг жуда кўплаб атоқли шоир ва давлат арбоблари ҳам ўз фикрларини билдириб кетганликлари тарихдан маълум. Уларнинг айримлари хусусида қисман тўхталамиз.

Давлат арбоби бўлган, классик намоянда *Алишер Навоий*-нинг «Садди Искандарий» достонида жамиятни адолат билан бошқариш учун шахсда мавжуд бўлиши лозим бўлган сифатлар мажмуи *Искандар* образи орқали баён этилган: «Дили, нияти пок, хайр ва саховатли, камтарин ва мулойим шахс, доно подшо ва дунё сирларини билишга қизиқувчи ақл-заковат эгаси раҳбар бўлиши керак. Подшо бўлишда манман, ўзини бошқалардан устун кўйиш, ўзгаларни писанд қилмаслик, авом халқ билан бирга бўлолмаслик хислатлари нуқсондир».

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

*Абдулла Авлоний*нинг «Туркий гулистон ёхуд ахлоққа оид» асарида: «Ҳар қандай нисбатан катта миқёсдаги бевосита ижтимоий ёки биргаликдаги қилинадиган меҳнат идора қилувчига маълум даражада муҳтождир, бу идора қилувчи шахсий ишларни бир-бирига мувофиқлаштиради ва ишлаб чиқариш организини мустақил органлари ҳаракатидан келиб чиқадиган вазифаларни бажаради»⁹, деган фикрлари келтирилган бўлиб, бу ўз навбатида «яккабош раҳбар»нинг бўлиши муҳим эканлигидан

⁹ Авлоний А. Туркий гулистон ёхуд ахлоқ. – Т.: 1997. – Б. 7.

далолат беради. Бусиз бошқарув тўғри ва тўлиқ бўлмайди. Тўғри раҳбарлик қилиш учун олдиндан кўра билиш, рўй бериши мумкин бўлган ўзгариш ва қийинчиликларни олдиндан пайқаш ва назарга олиш зарур. Ҳар бир бошқариш воситаси фаолиятида муайян тизимнинг бўлиши шарт. Бунинг маъноси шундан иборатки, бу иш тасодифий бир-бирига алоқаси бўлмаган тадбирлар йиғиндисидан иборат бўлмай, балки аниқ шароитни, вазият хусусиятини ҳамда жамоа олдидаги, шунингдек, унинг айрим бўғинлари олдидан турган вазифаларнинг хусусиятларини қатъий суратда тартибга солинган, бир-бири билан боғланган ва чуқур ўйлаб кўрилган режа ва тадбирлар мажмуасидан иборат бўлиши кераклиги таъкидланган.¹⁰

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

2-мавзу: Бошқарув илмининг назарий-тарихий асослари

Мутахассислар томонидан меҳнат фаолияти билан банд бўлган шахсни анланган тарзда илмий жиҳатдан ўрганиш XX асрдан бошланди. XX асрнинг биринчи ярмида тўртта аниқ фаркланадиган бошқарув тафаккури мактаблари ўз ривожини топди.

Хронологик тартибда улар қуйидагича санаб ўтилган: (1) илмий бошқарув мактаби; (2) маъмурий мактаб; (3) психология ва инсоний муносабатлар мактаби ва (4) бошқарув фани мактаби (айрим манбаларда миқдорий мактаб).¹¹

Мутахассис *И.Маҳмудов*нинг «Бошқарув психологияси» (2006)¹² ўқув қўлланмасида таъкидланишича, ташкилот менежментини ўрганувчи олим *В.Снивак* бошқарув назарияла-

¹⁰ Авлоний А. Туркий гулистон ёхуд ахлоқ. – Т.: 1997. – Б. 105.

¹¹ Қосимова Д.С. Бошқариш назарияси: Ўқув қўлланма. – Т.: ТДИУ, 2007. – Б. 30–31.

¹² Маҳмудов И.И. Бошқарув психологияси. Ўқув қўлланма / Маъсул муҳаррир: А.Холбеков. – Т.: ДЖКА «Раҳбар» маркази; «YUNAKS-PRINT» МЧҚ, 2006. – Б. 10–13.

рининг ривожланиш тарихини қўйидаги даврларга ажратган ҳолда тадқиқ этган:

Илмий бошқарув мактаби ёки меҳнатни илмий ташкил этиш мактаби (1885–1920)

Илмий бошқарув *Ф.Тейлор*, *Л.Гилбрет* ҳамда *Г.Гантт* ишлари билан чамбарчас боғлиқ. Бу илмий бошқарув мактабининг ижодкорлари кузатиш, ўлчашлар, мантиқ ва таҳлил ишлатиб кўп қўл операцияларини мукаммалаштириш мумкин деб ҳисоблашган, шунингдек, уларни самарали бажаришга эришишга ҳаракат қилганлар. Илмий бошқарувнинг биринчи услубий даври – иш мазмунини таҳлил қилиш ва унинг асосий компонентларини аниқлашдир.

Ушбу йўналиш асосида америкалик олим *Ф.Тейлор* номига қўйилган «тейлоризм» таълимоти ётади ва бу соҳада олиб борилган АҚШдаги дастлабки изланишлар 1885-1920 йилларни ўз ичига қамраб олади. *Ф.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 ва автомобил йиғиш заводига татбиқ этди. Янги услуб бўйича ишлаб чиқариш натижасида йиллик маҳсулот 425 донадан 2500 тага кўпайди. *Генри Форд* эса бу услубни янада такомиллаштириш орқали, автомобил ишлаб чиқаришга кетадиган вақтни 20 мартага камайтирди ва нафақат Америка, балки кейинчалик бутун жаҳон автомобил бозорини ишғол қилди.

Бошқарувда классик ёки маъмурий мактаб (1920–1950)

Ушбу ёндашув *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 қабиларни такомиллаштирган ҳолда меҳнат самарадорлигини оширишга эришди.

А.Файол бўйича замонавий корхонанинг вазифалари

№	Фойдаланиладиган асосий ресурслар	Корхонанинг вазифаси
1	Вақт	Режалаштириш
2	Истеъмолчи	Маркетинг
3	Бизнес	Тадбиркорлик
4	Пул	Молия
5	Одамлар	Ташкилот
6	Технология	Ишлаб чиқариш
7	Ғоялар	Инновация
8	Далиллар	Маълумот
9	Маданият	Ижтимоий тараққиёт

Инсоний муносабатлар мактаби (1930–1950)

1924 йилдан бошлаб *инсоний муносабатлар мактаби* ҳам ривожлана бошлади. Бу ёндашувнинг асоси ва бирламчи манбаалари америкалик психолог *Элтон Мэйон*нинг «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.

Миқдорий ёндашув

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

¹³Психология управления персоналом: Пособие для специалистов, работающих с персоналом / Под ред. А.В.Батаршева, А.О.Лукьянова. 2-е изд., испр. – М.: Психотерапия, 2007. – 624 с. (Глава 5/6. Кадровый менеджмент. – С. 244-384.)

Бошқарувга жараён сифатида ёндашиш

Бу ёндашиш таълимотида эса, ташкилот ҳаётига мураккаб ва динамик жиҳат тарзида 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 ёндашувлар

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

Инсон капитали назарияси

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

Инсон ресурсларини ривожлантириш концепцияси

Замонавий ёндашувлардан 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 персоналани ривожлантириш омили сифатида ходимларнинг эҳтиёжини аниқлаш ва қондириш, уларнинг касбий ва шахсий камолотга эришиши учун шарт-шароит яра-

тиш ғояси ётади. Аниқланган эҳтиёжлар мажмуасига ҳар томонлама таъсир этиш натижасида ишчининг меҳнатга ижобий ёндашуви ва самарали меҳнати таъминланади.

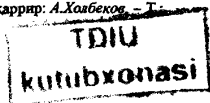
Қайд этилган асосий бошқарув концепциялари ўз даврига хос бўлган персонал бошқарув услубларини ифодалайди. Ҳатто айни пайтда ҳам турли ташкилот ва раҳбарлар санаб ўтилган ёндашув элементларини ўз фаолиятида қўллаб келадилар. Ташкилот раҳбари мавжуд иқтисодий аҳвол, қўл остидаги ходимлар хусусиятига асосланган ҳолда турли ёндашувлардан биронтасига урғу бериши, ташкилот манфатидан келиб чиқиб, у ёки бу йўналиш моделларини жамоалар бошқарувиغا татбиқ этиши мумкин. Аммо қўзланган мақсадга ташкилотдаги персоналнинг фаол иштироки орқали эришмоқчи бўлган раҳбар, иложи борича ўз ходимларида ташаббусга мойиллик, иш натижаси учун юксак масъулият уйғота олиши лозим. Айнан шу мақсадни қўзлаган раҳбар иложи борича инсон ресурслари деб номланувчи ёндашувга асосланиши ўринлидир. Замонавий психология ҳам иложи борича инсонни айнан шу нуқтан назарда тушунишга ва шахс камолотини унинг ички заҳираларини уйғотиш орқали эришишга интилади.¹⁴

3-мавзу: Психологияда бошқарув муаммоси

Охириги йилларда инсон омилига эътиборнинг ортиб бориши муносабати билан бошқариш психологияси масалаларига ҳам қизиқиш кучайди. Шу асосда ижтимоий психологиянинг махсус бўлими – *бошқарув психологияси* пайдо бўлди. Бошқарув психологияси психологиянинг шундай тармоғики, у бошқарув фаолияти билан боғлиқ бўлган муаммоларни, шахс ва шахслар гуруҳи томонидан бошқа гуруҳлар фаолиятини самарали ташкил этиш ва биргаликдаги фаолиятни амалга оширишнинг психологик механизмларини ўрганади.

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

¹⁴Махмудов И.И. Бошқарув психологияси. Ўқув қўлланма / Масъул муҳаррир: А.Халбеков. – Т.: ДЖКА «Раҳбар» маркази; «YUNAKS-PRINT» МЧЖ, 2006. – Б. 10–13.



Мутахассисларнинг фикрича, бошқарув психологиясининг бошқа туркум вазифалари бошқарув усулларини шакллантириш бўлиб, ушбу тадбир ташкилотнинг самарали фаолиятини таъминлаш мақсадидаги таъсир этиш имкониятларини ишлаб чиқишдан иборатдир.

Адабиётлар таҳлилидан кўринадики, бошқарув субъекти ва объекти масаласи – бошқарув психологияси фанидаги асосий тушунчалардан сифатида эътироф этилади. Соҳа мутахассислари, бошқарув жараёнини ижтимоий-психологик нуқтаи назардан таҳлил қилишар эканлар, бошқарув субъекти сифатида раҳбарни, объект тарзида эса, ходимни ва меҳнат жамоасини тасаввур этиш мумкин, деб таъкидлашади. Яна уларнинг фикрича, раҳбар ўз фаолиятини ташкил этиши ва ўзини-ўзи бошқариши, уни нафақат бошқарув субъекти, балки объекти сифатида ҳам тушуниш заруратини кун тартибига қўяди.

Шу боис, раҳбарнинг касбий мукаммаллашуви, ўзини-ўзи бошқариш малакаларини эгаллаши, ташкилот ва ходимлар бошқарувидаги асосий мавзулардан бирига айланади.

Бошқарувнинг субъекти ўрганилганда эса (3.1-жадвал), одатда бошқарувчи шахс ёки одамлар гуруҳи назарда тутилади. Психология кўпроқ бошқарувчи шахс фаолиятининг психологик асосларини ўрганади ва шу асосда ходимлар ишларини самарали ташкил этиш, аниқ ва тўғри қарорлар чиқариш учун қандай психологик ҳолат ва жараёнларни ўзида тарбиялаш лозимлиги каби қатор муаммоларни ечади. Масалан, конкрет ҳаётий шароитларда агар бошлиқ мажлис олиб бораётган бўлса, ҳар бир сўзга чиқувчиларнинг фикрлари, маърузалари ва ҳоказолар орқали, уларнинг психологик ҳолатлари аниқланади, янги иш дастурлари ишлаб чиқилади, қабул қилинган қарорларга кўра бошлиқнинг ва ходимларнинг ҳар бирига алоҳида илмий кўрсатмалар ва маслаҳатлар берилади.

Бошқарув психологияси бошлиқ фаолиятини анализ қилганда асосий диққатни бошқариш унинг эҳтиёжи ёки қобилиятларига мос ёки мос эмаслиги, қайси индивидуал хусусиятларига кўра у бошлиқ даражасига кўтарилди, ишни муваффақиятли амалга ошириш учун у бошқарувнинг қай усулларида фойдаланяпти, ходимларга психологик таъсир кўрсатиш мақсадида у қандай таъсир услубларини қўллаяпти

Минцберг таърифи бўйича ўнта бошқарувчилик роли

№	Рол	Тавсифи	Раҳбар ишининг тахлилига асосан фаолият тавсифи
Шахсларо роли			
1	<i>Бош раҳбар</i>	Вазифасига ҳуқуқий ва ижтимоий вазифаларни бажариш кирадиган раҳбар	Низом бўйича амалга ошириладиган ҳаракатлар
2	<i>Лидер</i>	Мойиллик ва фаоллик эгаси, ходимларни танлаш ва тайёрлаш	Ходимлар билан бевосита ишлаш
3	<i>Богловчи бўлин (эвено, бўлим) бошлиғи</i>	Керак бўлган ахборотлар, ташқи алоқалар билан шуғулланадиган, керакли ахборотларни (хизматга оид) тайёрлайди	Ёзишма, ташқи жойлардаги мажлисларда қатнашиш ва шу қабилир
Ахборотга оид роли			
4	<i>Ахборот қабул этувчи</i>	Ташкилот учун керакли ахборотларни кидириб топиб, керак жойда ишлатади. Ташқи ва ички ахборотларни қабул қилади	Ахборотларни қабул қилади ва алоқа ўрнатади
5	<i>Ахборотни ташувчи</i>	Ташқи манбалардан олинган ахборотларни ўз ходимларига таркатади ва қисқача таҳлил ҳам қилади	Ташкилотлар бўйлаб ахборот таркатади ва умумлаштиради
6	<i>Вакил</i>	Режа, сиёсат, ташкилот иши натижаларига оид ахборотларни узатади ва шу тармоқ бўйича эксперт ролини ўйнайди	Мажлисларда қатнашади, оғзаки маърузалар қилади, ташқи корхоналар ва алоҳида шахсларга ахборотларни узатади
Қарор қабул қилиш билан боғлиқ бўлган роли			
7	<i>Тадбиркор</i>	Корхонанинг ички ва ташқи имконларини излайди, янги лойиҳаларни (корхона ишини мукамаллаштирувчи) ишлаб чиқиб, ишга туширади	Стратегияга оид мажлисларда қатнашади, бор шарт-шароит ҳолатини умумлаштирувчи хужжатлар тайёрланади
8	<i>Бузилишларнинг олдини олувчи</i>	Тузатишларга оид ҳаракатларни амалга оширади	Жорий ва стратегик масалалар муҳокамисида қатнашади
9	<i>Ресурсларни тарқатувчи</i>	Ташкилот ресурсларини тарқатишга жавобгар	Бюджетнинг бажарилиши ва тузилишига оид ҳаракатлар, ўз ходимлари ишини дастурлаш
10	<i>Музокаралар олиб борувчи</i>	Ташкилотнинг ҳамма муҳим музокараларига жавобгар	Музокаралар олиб бориш

каби қатор масалаларга қаратади. Бошлиқ бўлиш ишига турли

шахсларнинг муносабатлари ҳар-хил: кимдир бошлиқда бўлган имтиёзларга қизиқади, кимдир унга берилажак ҳуқуқларни афзал кўради, кимгадир юксак маъсулиятларни бўйнига олиш маъқул келади.

Шахснинг бошлиқ функциялари ҳақидаги тасаввурлари қанчалик хилма-хил бўлмасин, бошлиқ реал шароитларда одамлар гуруҳини аниқ мақсад асосида фаолиятга йўллаш, уларга бош бўлиш, турли тадбирларни амалга ошириш, обрўга эга бўлиш, ҳар бир қилинган иш учун жавобгарликни ўз бўйнига олиш каби қатор сифатлар талаб қилинади.

Айниқса, бошлиқ учун турли гуруҳлардаги, кўп ҳолда бир бошлиқ учун бир вақтнинг ўзида бир қанча гуруҳлардаги шахслараро муносабатларнинг характериға жавобгар бўлиш қийинчиликлар туғдиради, чунки ўша гуруҳларни ташкил этган ҳар бир шахснинг ўзига хос индивидуаллиги бошқарувчи ҳақидаги улар тасаввурининг ҳар хиллиги ва гуруҳларда норасмий лидерларнинг борлиги бошлиқдан одамлар билан ишлаш борасида ҳам тажрибанинг, ҳам психологик фаҳм-фаросатнинг ва сабр қаноатнинг бўлишини талаб қилади. Шунинг учун ҳам кундалик ҳаётимизда ҳам илмий адабиётларда тез-тез ёнма-ён ишлатиладиган «лидер» ва «бошлиқ» тушунчаларининг психологик мазмунларини таҳлил қилиб чиқиш мақсадга мувофиқдир. Юқоридаги фикрлардан келиб чиққан ҳолда, бошқарув психологиясининг предмети сифатида, бошқарув жараёнидаги инсон фаолияти қабул қилинади.

Бу эса ўз навбатида, бошқарув илмининг назарий тарихий асослари, бошқарув тамойиллари, бошқарув усуллари, гуруҳлардаги раҳбарлик ва лидерлик масалалари, лидерлик услублари, суперлидерлик феномени, раҳбарлик сифатлари, раҳбарликка лойиқликни баҳоловчи мезонлар, лидерликнинг вазибалари, бошқарувчига хос компетенциялар таснифи каби масалаларни ҳам иқтисодий, ижтимоий-психологик жиҳатдан тадқиқ этиш заруратини келтириб чиқаради.¹⁵

¹⁵Каримова В.М., Ҳайитов О.Э., Умарова Н.Ш. Бошқарув соҳасидаги профессионал компетенция асослари. Монография. / Проф. В.М.Каримова таҳрири остида. – Т.: ТДИУ «Талаба», 2007. – Б. 25–27.

4-мавзу: Гуруҳларда раҳбарлик ва лидерлик

Мутахассис *И.Маҳмудов* ўзининг «Бошқарув психологияси» (2006) номли китобида «лидер» сўзининг изоҳига оид қуйидаги мулоҳазаларни келтириб ўтади: «...Умуман олганда, адабиётда «лидер» сўзини «етакчи» атамаси билан алмаштириш ҳоллари кўп учрайди. Ўйлашимизча, «етакчи» атамаси «лидер»га хос бўлган психологик тавсифни тўла ифодалай олмайди. «Етакчи» сўзи гуруҳга муносабат сифатида, унинг аъзоларига таъсир ўтказувчи ва мақсадга етакловчи шахсга нисбатан ишлатилади. Етакчилик гуруҳ таркибини, ундаги муносабатлар тизимини таҳлил этиш орқали аниқланадиган шахс ҳолатидир. Лекин лидерга хос бўлган фазилатни ифодаловчи яна қатор жиҳатлар борки, уларни муносабатлар тизими доирасидагина таҳлил этолмаймиз. Бундай талқинда лидерга хос бўлган асосий жиҳатлардан яна бири – шахснинг вазиятга мувофиқ равишда ҳаракат қилиш қобилиятини ҳисобга олиш зарурати туғилади. Бирон-бир муаммоли вазиятда пайдо бўлган қийинчиликни бартараф этишдаги ташаббус, топқирлик ва моҳирлик лидерга хос фазилатлардир. Муаммони ечиш билан боғлиқ қийин вазиятда лидер бошқаларга нисбатан ўзининг илғорлиги, пешқадамлиги билан ажралиб туради. Фикримизча, ўзбек тилида айнан шу икки ибора – «пешқадам» ва «етакчи» сўзлари мажмуаси лидер моҳиятини тўла ифодалаши мумкин.

Назаримизда, «етакчи» сўзи шахснинг гуруҳни етаклашга, бошчилик қилишга бўлган иштиёқи мавжудлигидан келиб чиқади. «Пешқадам» ибораси эса маълум фазилатларга эга бўлган шахс кетидан гуруҳнинг эргашишини, жамоанинг ўз ихтиёрига кўра ўзи ишонган одам бораётган йўлни танлашини англатади. Айнан шу ҳолат «лидер» иборасига нисбатан ҳам ишлатилиши зарур. Лидернинг бу хусусияти, унинг ҳиссий жозибadorлигида, ўзгаларни ўзига жалб этиш фазилатида намоён бўлади».¹⁶

Гуруҳлардаги ўзаро муносабатлар юқоридан пастга ёки

¹⁶Маҳмудов И.И. Бошқарув психологияси. Ўқув қўлланма / Масъул муҳаррир: А.Холбеков. – Т.: ДЖҚА «Раҳбар» маркази; «YUNAKS-PRINT» МЧЖ. 2006. – Б. 51–52.

аксинча бўлиб, гуруҳ аъзоларининг конкрет мавкелари, бошлик билан бўйсунувчилар ўртасидаги муносабатларни ўз ичига олади. Бу борада «лидер» ва «бошлик» тушунчалари ўртасидаги фарқлар ҳақида гапириш лозим ҳисобланади. *Б.Паригин* бу икки тушунчани фарқлаб шундай ёзади: (1) лидер асосан гуруҳдаги шахслараро муносабатларни бошқарса, раҳбар – шу гуруҳдаги расмий муносабатларни бошқаради; (2) лидерлик кичик гуруҳларгагина хос бўлган ҳодиса бўлса, раҳбарликнинг ҳақ-хуқуқлари катта гуруҳлар доирасида ҳам содир бўлиши, амалга оширилиши мумкин; (3) агар лидерлик стихияли, бетартиб жараён бўлса, раҳбарлик мақсадга қаратилган жамиятда ишлаб чиқилган нормалар, тартиблар асосида сайловлар оқибатида содир бўладиган ҳодисадир; (4) лидерлик раҳбарликка нисбатан вақтинчалик ҳодиса бўлиб, гуруҳ аъзоларинг кутишлари, уларнинг кайфиятлари, фаолият йўналишига қараб, узоқроқ муддатда ёки қисқа муддатда рўй беради; (5) раҳбарнинг лидердан фарқи яна шундаки, у лидерда йўқ бўлган жазолаш ва рағбатлантириш тизимига эга бўлиб, шу асосда ходимларига ўз таъсирини ўтказиш мумкин; (6) лидер гуруҳда у ёки бу қарорлар, кўрсатмалар ташаббусларни ўз ихтиёрича бевосита чиқариши мумкин, раҳбарда эса, бу йўналишда кўплаб кўрсатмалар, режалар, нормалар, буйруқлар мавжудки, раҳбар улар доирасидан чиқиб кетиши, ўзбошимчалик қилиши қийин; (7) лидернинг фаолияти фақат кичик гуруҳлар доирасида амалга оширилса, раҳбар шу гуруҳнинг кенгрок ижтимоий доирадаги, жамиятдаги вакили бўлганлиги учун, унинг ваколатлари ҳам кенг, фаолият имкониятлари ҳам ортиқдир.

Лидер ҳеч қачон ёлғиз бўлмайди, у доимо гуруҳ аъзолари даврасида қаралади, шу гуруҳ аъзоларини у ёки бу ҳаракатларга чорлайди. Чунки лидер шу гуруҳ аъзоларининг психологияси, уларнинг кайфиятлари, интилишлари, қизиқишлари ва ҳоказоларини ҳаммадан яхши билади, уларнинг ичида энг ташаббускоридир. Агар ташкилот доирасида қараладиган бўлса, турли хил лидер борлигини аниқлаш мумкин. Масалан, гуруҳ аъзолари ичида энг билимли, ақл ўргатувчи, топқир *интеллектуал лидер*, ходимлар ичида ҳазилкаш, дилгир, хушчақчақ, кўнгил сўровчи, ўзгаларни тушуна оладиган – *эмоционал лидер*, гуруҳни иш фаолиятга чорлай оладиган, дадил, қатъиятли, иро-

дали – *иродавий лидерлар* бўлиши мумкин. Улар айна вазиятларда вазият талабига кўра пайдо бўладилар ҳамда ходимлар онгида ўз сифатларига кўра обрў-эътибор қозонадилар. Лидер сифатлари ичида яхши ва ёмонлар ҳам бўлиши мумкин, лекин гуруҳ лидерга эришганда, уни ибрат сифатида танқидсиз қабул қилади ва шунинг учун ҳам барча ишларига эргашиб, кўрсатмаларига амал қилади. Ходимлар ичида хулқи ташкилот қабул қилган нормаларга тўғри келмайдиган лидерларнинг борлиги, улар маълум гуруҳ ичида сўзсиз обрўга эга эканлиги ҳам шу билан тушунтирилади. Масалан, лидер «кетдик» деб кўрсатма берса, унга эргашганларнинг ишни ҳам ташлаб кета олиши шу билан тушунтирилади. Шунинг учун ҳам, хоҳ куйи бўғин, хоҳ юқори бўғин раҳбари ўз қўл остидаги расмий лидерлар билан ишлаш билан чекланмайди, балки норасмий лидерларни ҳам аниқлай билиши, улар билан ҳамкорликда ишлаши зарур. Тўғри, баъзи ҳолларида расмий ва норасмий лидер бир шахс бўлиши мумкин. Бу жуда қулай, лекин лидерлик вазиятга боғлиқ бўлгани учун ҳам уларнинг ўзгариб туришини ҳисобга оладиган бўлсак, раҳбарнинг бошқариш маҳорати ёки саъати унинг норасмий лидерлар билан самарали ишлаш усулидир.

Шундай қилиб, ҳар қандай лидер обрўга эга. Обрўлилик шахснинг шундай хусусияти, у бошқа шахсларга ҳам ҳиссий-эмоционал, ҳам иродавий таъсир кўрсата олиш қобилиятига эгадир. Норасмий обрўлилик, яъни шахслараро муносабатлар маҳсули сифатида орттирилган обрў-эътибор самаралидир. Ходимлар кўнглига йўл топиш, уларни турли вазиятларда тушуна олиш, ишонч ва шунга ўхшаш каби омиллар обрў орттириш мезонларидир.

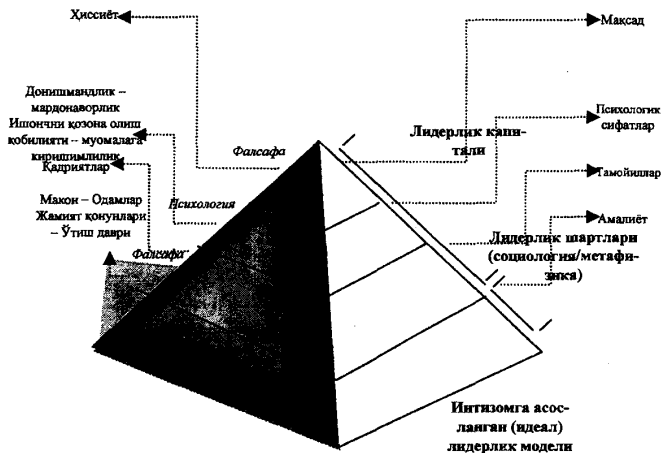
Лидерлик пирамидаси

Азиз ўқувчи 4.1-расмда лидерликнинг «лидерлик капитали» ва «лидерлик шартлари» деб аталган икки асосини кўриб турибсиз. *Лидерлик капитали* – бу лидернинг ўз атрофдагиларни самарали эргаштира олиш учун керак бўладиган сифатлари ва истеъдоди йиғиндисидир.

Булар шахсга туғилганидаёқ бериладиган бошланғич, қайта ишланган, табиатан ато қилинган қобилият ва

истеъдоддир. «Капитал» сўзининг ишлатилиши тасодиף эмас. Бунда «капитал» деб, ўсиши учун зарур, намоён бўлган қобилият ресурсларининг жалб қилиниши назарда тутилади.¹⁷

Худди шунингдек, мутахассисларнинг эътироф этишлари-ча, лидерлик қобилияти лидерлик шартлари пайдо бўлиб уни уйғотмагунича (таъсир этмагунича) «ухлаб» ётади. Бу шартлар худди катализатордек инсонларга шундай шароитларни тақдим этади-ки, натижада улар ўзларини лидер сифатида яққол намоён қила олишади. Ҳар иккала тузилма, капитал ва шартлар, асл лидерликни кўрсатиш учун зарурдир. Масалан, қотиллик ишини олиб бораётган терговчида, шу ишни қилиши мумкин бўлган гумондор бор. Лекин гумондорни айбдор қилиш учун унда бу жиноятни содир қилишга мотив, шунингдек, вазият ва қурол бўлганини исботлаш керак.



4.1-расм. Лидерлик пирамидаси¹⁸

Фақатгина криминал капитал етишмайди, деб айтиш мумкин. Ҳар уччала шарт ҳам бажарилиши керак, бўлмаса гумондорнинг жиноятдаги айбдорлиги исботланмай қолади.

¹⁷ Стругт Л. Лидерство: от загадок к практике. – М.: ООО «Добрая книга», 2002. – С. 71.

¹⁸ Ўша манба. – Б. 92.

Лидерлик капитали

Бошқарув психологияси бўйича таниқли психолог олим *Л. Стаут* (2002)нинг фикрича, лидерликни абстракт формула жиҳатида эмас, балки реал шахсларнинг ҳаёт тарзи сифатида қараш керак. Лидерликликни ўзаро мустақиллик модели ҳар қандай шахснинг *мақсади, шахсий сифатлари, қадриятларини* ва шу билан бир қаторда, унинг ижобий ўсиши таъсир қилган лидерлик қобилияти имкониятларини таҳлил қилиши ҳақида бош қотиради. Худди мана шу лидерликнинг капитали деб ҳисобланади.



4.2-расм. Лидерлик сифатлари тузилмаси¹⁹

Лидерликни парокандаликка учрашини, одатда, лидерлик капиталининг етишмаганлигида ёки бўлмаса лидерлик роли учун шароитларнинг тўғри келмаганлигида деб тушунтириш мумкин. Лидерлик капитали кўпинча тўғри баҳоланмайди. Ҳамиша ҳам айнан ақли, мард ёки ташаббускор одам лидер бўлавермайди. Шунингдек, лидерлик капитали – бу фақатгина тўғма инстинктлар эмас. Ўз номланиши билан «лидерлик

¹⁹ Стаут Л. Лидерство: от загалок к практике. – М.: ООО «Добрая книга», 2002. – С. 93.

капитали» маълум кўринишдаги ўлчов мезони-ки, уни у ёки бу даражада кўпайтириш ҳам мумкин.

Лидерлик – ўзаро мустақил жараёндр. У ўзаро ҳаракатдаги уч асосий тузилишни: *лидерликнинг фалсафий дунёқарашини, лидерлик психологияси ва ижтимоий йўналганликни* намоён қилади-ки, натижада бу уччала ҳолат лидерга атрофдагиларни ўз орқасидан эргаштира олишлик имкониятини беради.

Биринчи иккиликни ташкил қилувчи, лидерлик дунёқарашини ва лидерлик психологияси одатда лидерлик капиталини шакллантиради. Учинчиси, лидерлик сифатларини амалиётда қўллаш имконини берувчи психологик ҳолат ҳисобланиб, ўз навбатида, у лидерлик шароитлари деб аталади.²⁰

5-мавзу: Раҳбарлик услублари ҳақида тушунча

Ҳар бир лидер ёки бошлиқ ўзича индивидуал ва такрорланмасдир. Бунинг боиси ҳар бир замонавий бошлиқ фаолиятини ўзига хос тарзда ташкил этишидадир. Ижтимоий психологияда батафсил ўрганилган муаммолардан бири – турли бошқарув услубларидир. Бу соҳада немис олимларидан *Г.Гибш* ва *М.Форверг*, рус олимларидан *В.Паригин*, *Л.Уминский*, *М.Жуков* ва бошқаларнинг ишлари айниқса диққатга сазовордир. Барча илмий тадқиқотлар натижаларини умумлаштирган ҳолда ижтимоий психологияда қабул қилинган уч асосий ва мутлоқ янги яна бир бошқариш услубларига тавсиф бериб чиқамиз. Бу тўрт услуб – *авторитар*, *демократик*, *либерал* ва *партисипатив* бошқарув услубларидир.

Авторитар услуб

Авторитар раҳбар барча кўрсатмаларни ишчанлик руҳида, аниқ, равшан, кескин оҳангда ходимларига етказлади. Мулоқот жараёнида ҳам ходимларига нисбатан дўқ-пўписа, кескин таъқиқлашлар каби қатъий оҳанглардан фойдаланади. Унинг асосий мақсадларидан бири – нима йўл билан бўлса-да, ўз ҳукмини ходимларига етказиш, керак бўлса, тайзик

²⁰Статут Л. Лидерство: от загадок к практике. – М.: ООО «Добрая книга», 2002. – С. 74.

Ўтказишдир. Бу тоифа бошқарувчининг нутқи ҳам ҳамиша аниқ ва раvon, доимо жиддий тусда бўлади. Бирор иш юзасидан ходимларни мақташ ёки уларга жазо бериш, танқид қилиш объектив ҳисобланиб, бу нарса бошлиқнинг кайфиятига ва ўзга шахсларга нисбатан муносабатига боғлиқ. Жамоа аъзоларини тилак-истаклари, уларнинг фикрлари ва маслаҳатлари жуда кам ҳоллардагина инобатга олинади, аксарият вазиятларда бундай истак ва кўрсатмалар тўғридан-тўғри дўқ-пуписа, камситиш ёки маънавий жазолаш йўли билан чекланади, ёки умуман қониқтирилмайди. Бундай раҳбар ўз иш услублари, келажак режалари, бирор аниқ иш ёки операцияни қандай амалга оширмоқчилигини одатда, жамоадан сир тутати. Унинг фикрича, бу ҳолатлар обрўйига салбий таъсир кўрсатиши мумкин. Гуруҳдаги ижтимоий фазовий муносабатлардаги ўрни жиҳатдан баҳолаганда, бундай бошқарувчи «жамоадан четда», автономдир.

Авторитар раҳбарда ҳар бир жамоа аъзоларининг қобилиятлари, ишга муносабатлари, мавқеларига кўра тутган ўринлари ҳақида умумий тасаввурлар мавжуд бўлиб, шунга кўра, у ҳар бир ходимнинг иш ҳаракатларини максимал тарзда дастурлаштириб қўйган. Ҳар қандай чеклашлар раҳбарнинг очик газибани келтиради ва бунинг учун у жазолашнинг турли услубларидан «самарали» фойдаланилади. Бундай жамоаларда ҳокимият марказлаштирилган бўлиб, жамоа раҳбари ушбу марказнинг яқка ҳокими саналади. Шунинг учун ҳам, бу ерда «менинг одамларим», «менинг ишим», «менинг фикрим бўйича» каби иборалар тез-тез ишлатилади. Бу тоифа раҳбарларда ишга нисбатан шундай фидойилик борки, улар ўзларини айни шу профессионал касбларисиз, одамлар устидан раҳбарлик қилишдек машаққатсиз тасаввур қила олмайдилар, яъни иш уларнинг «бутун вужудини қамраб олган». Шу сабаб бўлса керак, бундай раҳбар ҳар бир одамнинг кундалик иш фаолиятини, унинг натижаларини жуда яхши билади. Лекин, аслида, уни ишнинг мазмунидан кўра, ўзининг ўша ердаги етакчилик роли, бошлиқлиги кўпроқ қизиқтиради ва ўзига худди шу сифатларига қараб баҳо беради. Бу сифатлар, ўз навбатида, ишнинг сифатига ҳам таъсир қилгани учун жамоа олдига қўйилган топшириқлар бажарилмай қолмайди («темир раҳбар»). Бундай жамоаларда танқид иши

жуда суст, чунки раҳбар ўзини ҳам, бошқаларни ҳам танқид қилишларига йўл қўймайди. Раҳбарнинг фикрича, танқид қилишга фақатгина ундан юқори турадиган бошлиқлар ҳақли. Йиғилишларда одатда, сўзни ўзи бошлаб, ташаббусни охиригача бошқаларга бермайди, одамларнинг таклифлари, уларнинг ҳиссиётлари деярли эътиборга олинмайди.

Г.Гибш ва *М.Форверг*²¹ ларнинг таҳлил қилишларича, авторитар лидер бош бўлган ишларнинг самарадорлиги юқори бўлиб, ишлаб чиқариш кўсаткичлари ҳам ошар экан. Лекин жамоадаги маънавий-психологик муҳит оғир, танг бўлиб, бу нарса одамларнинг жамоадан, ишдан қониқмаслик ҳисларини ортишига олиб келади. Бундай раҳбарлар бошчилик қилган меҳнат жамоаларида ишлайдиганлар ўз касблари, иш жойларини осонликча алмаштиришлари мумкин.

Демократик услуб

Демократик раҳбар, аксинча, ходимларига мустақиллик, эрк бериш тарафдори саналади. Иш мобайнида ходимларга топшириқлар берганда, одатда, уларнинг шахсий қобилиятларини ҳисобга олган ҳолда тақсимлайди. Бунда у ходимларнинг касбга нисбатан шахсий мойилликларини, хоҳиш ва истакларини ҳам ҳисобга олади. Буйруқ ёки топшириқлар одатда, таклиф маъносида берилади. Нутқи оддий, доимо осойишта, сокин бўлиб, унда ўртоқларча, дўстона муносабат, самимият сезилиб туради. Бирор ходимни мақташ, унинг лавозимини ошириш ёки ишдаги камчиликка кўра ишига баҳо бериш доимо жамоа аъзоларининг фикри билан келишилган ҳолда амалга оширилади. Танқид кўпинча таклиф, истак шаклида, амалга оширилган ишларнинг мазмунига баҳо бериш ҳолда эгасига етказилади. Ҳар бир янги иш жамоа маслаҳатсиз бошланмайди. Шунинг учун ҳам, бу тонфа раҳбарнинг фазовий-ижтимоий ҳолати «*жамоа ичиди*»дир.

Жамоада танқид ва ўз-ўзини танқид шундай йўлга қўйилганки, унинг оқибатида ҳеч ким азият чекмайди. Чунки

²¹Каримова В.М., Ҳайитов О.Э., Умарова Н.Ш. Бошқарув соҳасидаги профессионал компетенция асослари. Монография. / Проф. В.М.Каримова таҳрири остида. – Т.: ТДИУ «Талаба», 2007. – Б. 29–31.

кўпроқ бошлиқ эмас, балки жамоанинг бошқа фаоллари – норасмий лидерлар кимдир ишда камчиликка йўл қўйган бўлса, унинг фаолиятини танқид қиладилар. Ўз навбатида бошлиқ ҳам йўл қўйган хато-камчиликларини жамоатчилик олдида бўйнига олишдан қўрқмайди. Чунки ундаги маъсулият ҳисси нафақат юқори бошқарув ташкилотлари аъзолари, балки ходимлар билан мулоқот пайтида ҳам сезилиб туради. Кун тартибига қўйилган топшириқ юзасидан маъсулиятни бошқаларга ҳам бўлиб беришни яхши кўради. Бошлиқнинг ходимларидан сири йўқ, шунинг учун ҳам мажлисларда кўпроқ у эмас, балки барча ходимлар гапирадилар, охириги қарор чиқариш ва сўзларни якунлаш, умумлаштириш ҳуқуқидан тўлиқ фойдаланади.

*Гибш ва Форвергл*ларнинг таҳлилига кўра, бундай бошлиқ раҳбарлик қилган жамоаларда маънавий-психологик муҳит жуда яхши, ишчилар жамоадан, ишдан қониқиш ҳосил қилганлар, ишдан кетиш ҳоллари кам экан-у, лекин ишлаб чиқариш зўрға норма ҳолатида бўлар экан. Сабаби бундай раҳбардан одатда, табиатан дангаса саналган ходимлар фойдаланадилар.²²

Либерал услуб

Либерал (лоқайд) услубда ишлайдиган раҳбарнинг кайфиятини, ишга муносабатини, ишдан мамнун ёки мамнун эмаслигини билиш қийин. Унда таъқиқлаш, дўқ-пўписа бўлмайди, балки унинг ўрнига ишнинг охириги оқибати билан танишиш билан чекланади, холос. Жамоада ҳамкорлик йўқ, бошлиқ жамоанинг муаммолари ишнинг банд-пасти билан қизиқмайдигандай, гўёки «қоинотда» юрганга ўхшайди, Аниқ кўрсатмалар бермайди, унинг ўрнига норасмий лидерлар ёки ўзига яқин шахслар орқали қилиниши лозим бўлган топшириқлар ходимларга етказилади. Асосий вазифа, унинг назарида, ходимлар учун иш шароитини яратиш, ишдаги камчиликларни бартараф этиш, керакли маҳсулот, хом-ашё кабиларни топиб келиш, мажлисларда қатнашиш. Ходимлар билан мулоқотда бўлишга тўғри келганда, у доимо хушмуомала бўлиб, одоб-ахлоқ нормаларини

²²Каримова В.М., Ҳайитов О.Э., Умарова Н.Ш. Бошқарув соҳасидаги профессионал компетенция асослари. Монография. / Проф. В.М.Каримова таҳрири остида. – Т.: ТДИУ «Талаба», 2007. – Б. 31–32.

бузмасликка ҳаракат қилади, лекин ҳеч қачон улар билан тортишмайди. Мажлисларда агар бирор муаммо мунозарани келтириб чиқарса, у бевосита жараёнга аралашмай охириги сўзни ўзига қолдиради. Шундай қилиб, ходимларга фикрлаш ва хатти-ҳаракатлар эркинлиги бериб қўйилган. Шу эркин ҳаракатлар юзасидан бошлиқнинг фикри сўралган тақдирда ҳам, ундан аниқ гап чиқмайди, чунки у ходимларни яхши билмайди, қолаверса, уларни хафа қилиб қўйишдан кўр-қади. Унинг фазовий психологик ҳолати – «**гуруҳ ташқарисид**а».

Олимлар фикрича, бундай раҳбар ишини олиб борган жамоаларда барча кўрсаткичлар доимо орқада, ходимлар кўними ҳам йўқ. Либерал раҳбар ишда анархияни келтириб чиқариб қўйиб, кўп турмай бошқа ердан иш қидиришга ҳаракат қилади.

Юқорида баҳо берилган бошқариш услублари кўпроқ лидерликка эмас, раҳбарликка тааллуқли. Илмий адабиётларда бу иккала ибора бирга ишлатилиб, кўпинча, энг яхши раҳбар барча лидерлик сифатларини ҳам мужассамлаштирган бўлади, деб айтилади. Чунки, соф ижтимоий-психологик лидернинг турлари хилма-хил шароитларда ўзида кўпроқ намоён этадиган шахсий сифатларга табақаланади. Масалан, *лидер ташкилотчи, лидер ташаббускор, лидер эрудит, жамоанинг ҳис-ҳаяжон ҳолатини бошқарувчи лидер, лидер билагон*. Яхши раҳбар ана шу лидер сифатларини билган ҳолда уларни ўзида тарбиялаши ва жамоасидаги лидерлар билан ҳамкорликда ишлай олиши керак. Охириги йилларда Москва ва бошқа йирик марказларда ўтказилган тадқиқотлар натижасида шундай хулосага келиндики, аслида ҳаётда соф демократ, авторитар раҳбарни учратиш қийин, лекин учраган пайтда ҳам улар бир жамоани узоқ муддат бошқара олмаслиги маълум бўлди. Шунинг учун ҳам улар вазиятга боғлиқ. Жамоа, ундаги қабул қилинган хатти-ҳаракат меъёрлари шахслараро муносабатлар типи лидернинг ҳам, раҳбарнинг ҳам иш тактикаси ва услубини белгилайди, деган гоё қабул қилинмоқда. Лекин раҳбарлик услубларининг психологик мазмун ва моҳиятини билишнинг амалий аҳамияти шундаки, ҳар бир услубда ўзига хос ижобий томон бор. Моҳир раҳбар ўзини-ўзи тарбиялар экан, ўшаларнинг энг мақбули, айниқса, ўзи раҳбарлик қилаётган жамоага мосларини тарбиялаши мақсадга

Партисипатив услуб

Ташкилот бошқарувидаги яна бир услуб – **партисипативлик** деб аталиб, унда раҳбарнинг ташкилот мақсадига эришиш йўлида ходимлар билан горизонтал йўналишдаги муносабатларни ривожлантириши тушунилади. Мутахассислар айнан партисипативликни энг самарали услублар қаторида кўрадилар. Бу услуб раҳбарнинг қуйидагича ҳулқида намоён бўлади: (1) Раҳбарнинг ходимлари билан мунтазам фикр алмашуви; (2) Раҳбар ва ходим муносабатидаги очиқлик ва самимийлик; (3) Ходимларнинг ташкилий қарорлар қабул қилишга жалб этилганлиги; (4) Раҳбар ўз бурч ва ҳуқуқларининг маълум қисмини ходим зиммасига ўтказиши; (5) Ташкилот вазифаларини режалаштириш ва амалга оширишда ходимларни жалб этиш; (6) Мустақил қарор қабул қила олиш ҳуқуқига эга бўлган махсус гуруҳлар тузиш (масалан, «сифат назорати гуруҳи»).

Ривожланган мамлакатлар менежерлари қуйидаги ҳолларда партисипативлик стратегиясига мурожаат этадилар: (а) ходимлар савиясининг юқорилиги шароитида, қарор қабул қилишни аста-секин марказлашмаган тарзда амалга ошириш мақсадида; (б) қарор самарали ижро этилиши заруриятида (японияликлар қарорни секин қабул қилишади, лекин қарор ижроси жуда тез амалга оширилади); (в) қуйи бўғин раҳбарлари ва ходимлар малакасини ошириш механизми яратилганда; (г) «янгиликларни жорий этиш» юзасидан таклифларни кўпайтириш мақсадида.

Таъкидланаётган партисипативлик услуги жамоадаги ҳамкорлик даражаси юқорилиги билан ажралиб туради ва ходимнинг ташкилот манфаати йўлидаги жонбозлигини таъминловчи асосий услублардан бири ҳисобланади. Лекин, партисипативлик услубини ҳар қандай раҳбар ҳам, ҳар қандай шароитда қўллай олмайди. Хўш қандай вазиятда ушбу услубни қўллаш кулай? Америкалик тадқиқотчилар *Б.Басс* ва *Д.Барретта* фикрича, бундай вазиятда уч омилни: *биринчидан* – раҳбар шахсини, *ик-*

²³Каримова В.М., Ҳайитов О.Э., Умарова Н.Ш. Бошқарув соҳасидаги профессионал компетенция асослари. Монография. / Проф. В.М.Каримова тахрири остида. – Т.: ТДИУ «Галаба», 2007. – Б. 32–33.

кинчидан – ходимларни, *учинчидан* – гуруҳ олдида қандай вазифалар турганлигини ҳисобга олиш лозим.

Партисипативлик услубини қўллай оладиган раҳбар шахси ҳақида гапирсак, у авваламбор, ўзига ишонган инсон, ёши катта, маълумот даражаси ҳам юқори, ходимидаги ташаббус ва интилишни қадрлайди, ундан ижодий ёндашув ва қадриятларга содиқликни кутади. Ходимга тегишли бўлган характер хислатлари кўп жиҳатдан бу услубни қўллаш доирасини кенгайтириши мумкин. Бу тоифа ходимларга қуйидаги хислатлар тегишлидир: юксак билим ва малакага эга бўлиш, мустақил фикрлашга интилиш, ижодий салоҳиятга эгалик, ишга катта қизиқишнинг мавжудлиги ҳамда истиқболдаги мақсадга йўналганлик, жамоада тенг муносабатларга интилиш. Бундай ходим учун унинг ташкилот ҳаётига қўшаётган улушини баҳолаш мезони – ҳамкасабалари фикридир. Бундай ходим одатда ташкилотда юқори мавқега эга. Партисипативлик услубини қўллаш имкониятининг учинчи манбаи – гуруҳ олдида турган вазифадир. Бу вазифа қуйидаги тавсифларга эга бўлганда ушбу услуб орқали мақсадга эришиш мумкин: (а) масала ечимлари кўплиги, агар уни ҳар хил йўллар билан ҳал этиш имкони бўлса; (б) назарий таҳлил талаб этувчи ва юксак маҳорат орқали ҳал этилувчи; (в) уни бажариш учун ўрта меъёрдаги ички зўриқиш талаб этилса.

Лекин партисипатив услубни қўллашга баъзи бир омиллар тўсиқлик қилади. Хусусан: (а) раҳбар ўз ваколатларини ходимлар билан бўлишишни истамаганда; (б) ходим касбий маҳоратининг пастлиги, ўз кучига ишонмаслиги, бирон ишни мустақил бажаришдан чўчиши; (в) ташкилотда маълумот алмашуви ёмонлиги натижасида зарур қарор ишлаб чиқиш имкониятининг йўқлиги; (г) ижтимоий рағбатлантириш суствлиги натижасида ҳамкорлик муносабатлари шаклланмаганлиги; (д) вазифани бажариш учун сарфланадиган вақтнинг камлиги; (е) вазифанинг ҳал этилиши авторитар услубни талаб этадиган алоҳида вазиятларда.²⁴

²⁴Михмудов И.И. Бошқарув психологияси. Ўқув қўлланма / Масъул муҳаррир: А.Холбеков. – Т.: ДЖҚА «Раҳбар» маркази; «YUNAKS-PRINT» МЧЖ, 2006. – Б. 45–47.

6-мавзу: Бошқарув назариялари

Бошқарув муаммоларига бағишланган назариялар орасида машхуридан саналадиганлари *Мак-Грегори* «X» ва «Y» ва *Оучининг* «Z» назариялари алоҳида равишда диққатни жалб этади. «X назарияси» бошқарувга ёндашувнинг маъмурий-буйруқбозликка асосланган тамойилларини назарда тутуди, «Y назарияси» эса, ундан тубдан фарқ қилади (33-бетдаги 6.1-жадвалга қаранг).

Шулардан келиб чиққан ҳолда Мак-Грегор янги «X» ва «Y» назарияларининг тамойилларини илгари сурди.

«X» назариясининг тамойиллари:

(а) ташкилотни қаттиққўллик билан изчил тарзда бошқариш лозимлиги; (б) қонуний расмий ваколатларни марказлаштириш; (в) қарорлар қабул қилиш жараёнига ходимларни минимал тарзда жалб этишнинг мақсадга мувофиқлиги.

«Y» назариясининг тамойиллари:

(а) ташкилотни умумий тарзда эркин бошқариш; (б) расмий ваколатларнинг бўлимларга бўлиниши; (в) мажбурлаш ва назоратнинг камлиги, индивидуал фаолик ва ўз-ўзини назорат қилишга ўтиш; (г) бошқарувнинг демократик услуги; (д) қарорлар қабул қилиш жараёнига барчанинг жалб этилиши.²⁵

«Z» назариясининг тамойиллари:

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

7-мавзу: Лидерликка оид назариялар

Лидерлик ҳодисаси тўғрисида гап кетар экан, лидерлик назариялари ҳақида ҳам қисқача тўхталиб ўтиш ўринлидир. Ҳозирги кунга қадар бошқарув психологияси фанида лидерлик тўғрисида асосан учта назария мавжуд.

²⁵Каримова В.М., Ҳайитов О.Э., Умарова Н.Ш. Бошқарув соҳасидаги профессионал компетенция асослари: Монография. / Проф. В.М.Каримова таҳрири остида. – Т.: ТДИУ «Талаба», 2007. – Б. 33-35.

Мак-Грегори Х ва У ҳамда Оучини Z назарияларининг қиёсий тавсифи

Х назария	У назария	Z назария
1.Одам ишлашни ёқтирмайди ва иложи борича меҳнат қилишдан ўзини олиб қочади	1.Инсон руҳий қомилликка эришиши учун меҳнат қилишга интилади	1.Аниқлаштирилган мақсад сари ҳаракатланишида ходим барча куч-қувватини сафарбар этади
2.Одам ишлашлари учун уни зўрлаш керак ёки уни «сотиб олиш» керак	2.Одам қилаётган иши ўзига қизиқарли бўлишни хоҳлайди ва тааллуқли вазият юзага келса жон-дили билан бу меҳнатни бажаради	2.Ишда ўзини кўрсатиш ҳисобига ўзлигини англайди ва керакли ходим эканлигини исботлашга интилади
3.Одам уни мақсад сари етаклашларини хоҳлайди ва масъулиятни ўз бўйнига олишдан қочади	3.Одам ўз олдига қўйган мақсадга интилади	3.Биладиган саволлар юзасидан қарорлар қабул қилиш жараёнида иштирок этишни хоҳлайди
	4.Мақбул шароитда одам масъулиятли бўлишни истайди ва ўз бўйнига мажбурият олишга қодир	4.Фаолиятини мукамаллаштириш юзасидан ўзини шахсий нуқтаи назарига эга. У мақсадларини амалга оширишга интилади ва бўйўлда жазоланишдан қўрқмайди. Чунки, у ҳар доим ўзини ташаббусини қўллаб-қувватлашларини ҳисобга олади
4.Одам учун асосий мотив пул ва хавфсизлик ҳиссидир	5.Ташкилот томонидан таклиф этилган интизомга нисбатан, ходим ўз тан олган ва риюя қиладиган интизом анчагина самаралироқ	5.Ҳамиша ўзини-ўзи назорат қилиб боришга ҳаракат қилади, чунки маъмуриятни муносабати ҳам ходимнинг айни шу жиҳатига боғлиқ
5.Кўпчиликнинг ижодий ишга қобилияти кам ва ходим ўз қобилиятини асосан раҳбарият томонидан берилган ишдан бўйин товлаш учун сафарбар этади	6.Яхши шароитлар яратилганда одам ўз қобилиятини ривожлантириш ва амалга оширишга интилади	6.Агар ходим ҳаракатлар танловида эркин ҳисобланса, фаолиятига нисбатан юқори даражадаги ёндашувда бўлади (ўзини рўёбга чиқаришга интилади)
	7.Ижод қилиш ва кашфиётга мойиллик кенг тарқалган, лекин жуда паст даражада қўлланилади	

Биринчиси – «лидерлик сифатлари назарияси»дир ёки

харизматик назария. Унинг моҳияти шуки, ҳамма ҳам лидер бўла олмайди, айрим шахсларда шундай сифатлар йиғиндиси туғма мавжуд бўлиб, бу сифатлар мажмуи унинг гуруҳда лидер бўлишини таъминлайди. Масалан 1940 йилда америкалик *К.Берд* 79 сифатдан иборат бўлган лидерлик қирралари рўйхатини тузди. Бу рўйхатда, жумладан, ташаббускорлик, мулоқотга кириша олиш, юмор ҳисси, ўзига ишонч, тез ва аниқ қарорлар қабул қила олиш, ташкилотчилик каби сифатлар бор эди. Лекин бу назариянинг хатолиги шунда эдики, *биринчидан*, у юқоридаги сифатлар қандай қилиб намоён бўлади-ю, қандай шаклланиши тушунтириб бера олмади, *иккинчидан*, сўроқлар мобайнида бирорта сифат ҳам мутлақ кўп марта қайд этилмади. Тадқиқот ниҳоясида ўша бошида таклиф этилган сифатларнинг атиги 5 %игина аксарият респондентлар жавобида қайд этилди. Бу лидерлик моделини яратиш осон эмаслиги тўғрисида хулосага келишни тақозо этди.

Иккинчи назария – *лидерликнинг вазиятга боғлиқлик назариясидир*. Бу ердаги асосий ғоя – лидер вазиятнинг маҳсули деган ғоядир. Ҳар бир одамда лидерлик сифатлари бор, лекин баъзи вазиятлар айрим шахсларнинг ўзларини кўрсатишлари, лидер бўлишлари учун қулай муҳит бўлиб хизмат қилади.

Юқоридаги икки назарияни танқид қилиш натижасида пайдо бўлган *учинчи* назария – *лидерликнинг синтетик назариясидир*. Бу назария лидер гуруҳий муносабатларнинг бевосита маҳсули, деб ҳисоблайди ҳамда унинг рўёбга чиқишида гуруҳнинг бирламчи ролини илгари суради.

Охириги йилларда кўплаб олимлар, жумладан, россиялик ижтимоий психологлар *А.Леонтьев*нинг фаолият концепциясига таянган ҳолда, лидерликни фаолият маҳсули, гуруҳнинг ушбу фаолиятга муносабати ва гуруҳда қабул қилинган нормалар ҳамда ижтимоий қутилмаларга ким кўпроқ даражада жавоб беришига қараб лидерни аниқлаш мумкин, деб ҳисоблашмоқда. Бундан ташқари, ижтимоий қутилмалар назарияси ҳозирда кўпчилик томонидан маъқул ёндашишлардан бири деб қабул қилинмоқда.²⁶

²⁶Каримова В.М., Ҳайитов О.Э., Умарова Н.Ш. Бошқарув соҳасидаги профессионал компетенция асослари. Монография. / Проф. В.М.Каримова тахрири остида. – Т.: ТДИУ «Талаба», 2007. – Б. 35–37.

Шуни алоҳида таъкидлаш жоизки, бутун дунёда ишлаб чиқариш ва уни бошқариш борасида модернизация сиёсатининг тан олинishi, барча давлатларнинг ўзига хос демократия тамойиллари асосида жамиятни, хусусан, меҳнат жамоаларини бошқариш сиёсатига ўтиши муносабати билан бошқарув масалаларига ҳам муносабат ўзгарди. Жумладан, мустақил Ўзбекистонда ҳам эркин фуқаролик жамияти қуриш тамойилларининг янгидан белгиланганлиги, Президент *И.Каримов*²⁷ томонидан барча жабҳаларда, хусусан, ижтимоий соҳаларда инсонпарварлик сиёсатининг кенг сингдирилиши муносабати билан раҳбар ва лидер шахсларга нисбатан ижтимоий фикрда ҳам муайян ўзгаришлар рўй берди. Бугун Ўзбекистон шароитида бунёдкорлик сифатларига эга бўлган, ўз оиласи, маҳалласи, шахсан ўзи ва жамият мафнаатини ўйлаб меҳнат қилаётган фуқаро жамият томонидан ижтимоий ҳимояда бўлиб, унинг фаолиятини мувофиқлаштириш, унга етарли даражада иш шароитларини яратишга масъул бўлган раҳбар, энг аввало, унга ғамхўр бир инсон сифатида қараши, меҳнатдан манфаатдорлик психологиясини унинг онгига сингдира билиши шарт. Халққа яқин бўлиб, унинг дарди билан яшаш, ҳар бир ишнинг истиқболини яққол тасаввур қила олиш – замонавий раҳбар-лидерга хос фазилатлардир.

Замонавий психология фани тажрибаси шуни кўрсатмоқдаки, бошқарувда, айниқса, унинг услубларини танлашда синтетик танловнинг бўлиши кўпроқ аҳамият касб этади.

8-мавзу: Суперлидерлик феномени

XXI асрда кўплаб қадриятларга муносабат ўзгаргани сир эмас. Шулар қаторида инсоний муносабатлар, одамлар фаолиятини демократик ўзгаришлар шароитида бошқариш масалаларига нисбатан ҳам қарашлар бирмунча ўзгарди. Ижтимоий психология, бошқарув асослари, менежмент соҳасида чоп этилаётган янги давр адабиётларида раҳбарлик санъати ва маҳоратига бизнес манфаатлар нуктаи назаридан ёндашиш анъанага айланган.

²⁷Каримов И.А. Бизнеси бoш мақсадиимиз – жамиятни демократлаштириш ва янгилаш, мамлакатимизни модернизация ва ислох этишдир. – Т.: «Ўзбекистон», 2005.

Маълумки, хорижий мамлакатларда бошқарув ишларига масъул бўлган шахсларни юқорида таъкидлаганимиздай «лидер» деб аташади. Айнан шу атама одамлар орасида юриб, обрў топган, гапи, фикрлаши, иш тутуши ва ўзгаларга таъсир кўрсата олиши билан ажралиб чиққан шахс учун ҳам қўлланилади. Шу маънода Америка Президенти ҳам лидер, атрофига бир норасмий гуруҳ тўплаган ҳали ҳеч қандай расмий мақоми йўқ кимса ҳам ўша унга эргашувчилар учун лидер ҳисобланади.

Америкалик тадқиқотчи *Линда Жуэлл*²⁸ ўзининг «Индустриально-организационная психология» (2001) китобида ижтимоий-психологик ҳодисалардан муҳими бўлмиш *лидерлик* масаласига ўзига хос ёндашувини баён этган. У бу муаммони айнан бизнинг шароитимиздаги талқини, яъни мардлик ва жасорат кўрсатиш учун очик майдонлар йўқ бўлган шароитда лидерлик хислатларининг намоён бўлиш хусусиятларини очишга уринади. Унинг фикрича, замонавий ишлаб чиқаришнинг самарадорлиги энг аввало, ходимлар ролини ошириб, лидерларникини аксинча, пасайтириш, ёки аниқроғини айтганда, камайтириш ҳисобига рўй беради. Шундагина раҳбарликда ортиқча бўғинларни камайтириш мумкин. Лидернинг, яъни америкаликлар раҳбарни лидер феномени доирасида тасаввур қилишади, вазифаси – гуруҳнинг самарали фаолият кўрсатиш йўлларини белгилаб беришдир.

Бу китобда ижтимоий-психологик нуқтаи назардан аҳамиятли бўлган тушунчадан бири бу – «*суперлидер*» тушунчасидир. Суперлидер ким ва қачон оддий лидер суперга айланади? Америкалик тадқиқотчилар *Манц* ва *Симсларнинг* фикрича, энг яхши лидер – бу «суперлидер»дир. Бу шундай шахски, у ўз ходимларининг аксариятини лидерларга, биринчи навбатда ўзлари учун лидерларга айлантира олади. Бундаги асосий ғоя шундан иборатки, агар одам энг аввало, ўзи учун лидер бўла олса, ўзидаги бу малака ёки маҳоратни бошқаларга етказа олсагина, бу одам учун шундай вақт-соат етиб келадикки, жамоа ўзи мустақил ишлайдиган, бевосита тепасида туриб бошқариб турадиган инсонга муҳтож бўлмаган механизмга айланади. Бу – су-

²⁸Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология. Учебник для вузов – СПб.: Питер, 2001. – 720 с.

перлидерликдир.

Олимлар оддий раҳбар ёки лидернинг суперлидерга айланишини қуйидаги бир неча босқичларда кечишини таъкидлайдилар:²⁹

I босқич: дастлаб инсон, яъни, бу ўринда лидер-раҳбар ўзи учун лидер бўлиши, яъни шахсий мақсад ва маслаклар, ўзини-ўзи кузатиш, рағбатлантириш, хаёлий машқлар ва когнитив таҳлиллар орқали ўзининг мустақил инсон, шахс эканлигини, ўзида бошқаларга ўрнак бўлувчи сифатлар борлигини англаши ва камчиликларини бартараф этишга қодир бўла боради;

II босқич: лидер юқорида қайд этилган ўзидаги фазилатларнинг афзалликларини ўзгаларга намойиш этиб, айнан шундай сифатлар соҳиби бўлишнинг афзаллик томонларига ходимларни ишонтиради;

III босқич: ходимларига ўзларида ташаббаус ва ўзига ишончни намоён этиш учун шароит яратади, ташаббуслар кўрсатилишини тинимсиз рағбатлантиради;

IV босқич: мустақил қобилият эгаси бўлган ходимларни рағбатлантириш, керак бўлганда, фақат конструктив танбеҳлар бериш йўлига ўтиб олади;

V босқич: ўз-ўзини бошқаришга асосланган ижтимоий фаолиятни ташкил этиш ва ишларга ҳадеб аралашаверишдан ўзини тийиш йўлининг афзалликларига ўзини ишонтиради.

Самарали бошқарув – аслида ижтимоий таъсирни амалга оширишнинг энг намойишкорона кўринишидир. Шу маънода, *лидерлик – аввал шахснинг ўзига, сўнгра ўзгаларга бера оладиган таъсирида кўринадиган фазилатлар мажмуидир*, деб таърифланади.

Демак, суперлидерлик ғоясининг асосида ётган муҳим фазилат – бу раҳбарнинг ўзгаларга ташаббусларни намойиш этишларига имконият яратишдир. Ташаббус кўрсата олиш ва унга

²⁹Қаримова В.М., Хайитов О.Э., Умарова Н.Ш. Бошқарув соҳасидаги профессионал компетенция асослари. Монография. / Проф. В.М.Қаримова таҳрири остида. – Т.: ТДИУ «Талаба», 2007. – Б. 38–39.

яратиладиган имкониятлар ҳақида ҳам қатор илмий адабиётларда маълумотлар учрайди. Масалан, америкалик машҳур психолог *Дейл Карнегининг* таъкидлашича, аср бошида америка долларларида ҳисоблаганда йилига бир миллиондан ортиқ даромад топадиган бошқарувчиларнинг сони икки нафарни ташкил қилган. Улардан бири *Уолтер Крайслер* ва иккинчиси – *Чарльз Швэблардир*. Америка чўян қуйиш индустриясининг етакчиларидан бўлган *Эндрю Карнеги Швэбга* одамларни яхши ишлатиб, корхона даромадини кескин ошириб юборганлиги учун кунига уч минг доллар, йилига бир миллион доллар ҳақ тўлаган. Лекин ана шу миллионернинг ўз эсдаликларида қолдирган қуйидаги сўзлари эътиборга лойиқдир: «Мен чўян қуйиш борасида энг оддий ишчидан ҳам нўноқ эдим, асосий ютуғим – мен ўзгаларни бошқаришни билганман. Мендаги энг ноёб сифат – *одамларда ташаббусни уйғотиш* қобилияти эди. Чунки инсондаги энг ноёб, қимматли нарсани тан олиш – унинг ташаббусини кўзғатишдир». *Эндрю Карнеги* эса умрининг охирида ўзининг қабр тошига «Бу ерда бир умр ўзидан ақллироқ бўлганларни ўзига бўйсундира олган инсон ётибди» деб ёзиб қўйинглари деб васият этган. Демак, *Швэбнинг* раҳбари ҳам ўз йўлида ходимлар психологиясини яхши билган ва уларга ўз вақтида ташаббус кўрсатиш имконини бера олган камтар шахс бўлган.

Бозор иқтисодиёти шароитида одамлар нима ҳисобига самарага эришиш мумкинлиги-ю, ўзидан нима талаб қилинишини аниқ билса, улар учун муваққил ишлаш, ишга ижодий ёндашиш имконияти кўпроқ бўлади ва янги аср одами ўзи учун эркин фаолият қонунан кафолатланишини маъқул кўради.

Шу ўринда барча лидерларга хос бўлган яна бир хислатни таъкидлаш жоиз. Бу ҳам бўлса, лидернинг обрўси ёки баъзан таржимасиз ишлатиладиган ибора бор – авторитети. Лидернинг авторитети – бу керак бўлса, қобилият. Чунки авторитет унга маълум лавозимда ўтиргани, маълум санкциялар, имтиёзлар, имкониятлага эга бўлгани учун расман берилган бўлиши мумкин. Шуниси борки, раҳбар авторитети ҳамиша бир шахснинг иккинчи шахсга нисбатан ҳиссий-иродавий таъсирини назарда тутати. Энг ёмони агар одамдаги ташаббус бўғилса, ўз олдида мақсадлар қўймакликка ўрганиб қолса, у нафақат халқ, балки ўзининг оиласи, яқинлари, фарзандлари учун ҳам қайғурмай-

диган, улар ташвишларини ўйламайдиган бўлиб қолади. Бугунги янгиланишлар шароитида миллий-маданий анъаналаримизни ҳисобга олганда ҳам бошқарувда гуманистик тамойилларга кенг йўл очиш орқали фуқароларда мустақил фикр, фуқаролик позицияси, ташаббускорликнинг бўлиши қанчалик аҳамиятли эканлигини яхши биламиз.

Шунинг учун ҳам янги авлод раҳбарларига, бошқарувчиларига қўйиладиган талаблар, улар хулқидан кутиладиган сифатлар жамиятда соғлом инсоний муносабатларнинг барқарорлашуви, соғлом рақобат ва ўзаро бағрикенглик, лекин ишда ўзига ва ҳамкасбларига нисбатан талабчанликни тақозо этади.³⁰

Боб юзасидан асосий тушунча ва атамалар

Бошқарув илми; назарий-тарихий асослар; илмий бошқарув мактаби; меҳнатни илмий ташкил этиш мактаби; маъмурий бошқарув мактаби; инсоний муносабатлар мактаби; миқдорий ёндашув; инсон ресурсларини ривожлантириш концепцияси; психологияда бошқарув; бошқарув психологияси; бошқарувнинг объекти; бошқарувнинг субъекти; гуруҳларда раҳбарлик; лидер; лидерлик; бошлиқ; бўйсунувчилар; раҳбарлик услублари; авторитар услуб; демократик услуб; либерал услуб; партисипатив услуб; бошқарув назариялари; «Х» назарияси; «Ү» назарияси; «Z» назарияси; суперлидерлик феномени; самарали бошқарув.

Боб юзасидан қисқача хулоса

Хулоса қилиб айтганда, бошқарув илмининг назарий-тарихий асослари, бошқарув тамойиллари, бошқарув усуллари, гуруҳлардаги раҳбарлик ва лидерлик масалалари, лидерлик услублари, суперлидерлик феномени, лидерликнинг вазифалари, каби масалаларнинг бобда ҳам иқтисодий, ҳам ижтимоий-психологик жиҳатдан тадқиқ этилиши ҳисобига қўлга киритилган айрим назарий ҳамда амалий натижалар қуйидаги вазифа-

³⁰Каримова В.М., Ҳайитов О.Э., Умарова Н.Ш. Бошқарув соҳасидаги профессионал компетенция асослари: Монография. / Проф. В.М.Каримова тахрири остида. – Т.: ТДИУ «Талаба», 2007. – Б. 37-40.

ларни татбиқ этиш орқали амалга оширилади: (1) бошқарув соҳалари ва лавозим классификациялари бўйича ишлаб чиқилган стандартлар мутасадди ташкилотлар томонидан юқори бўғин раҳбарларини танлашда, ўрнига қўйишда ва оралиқ аттестация ўтказиш жараёнида қўлланилади; (2) бошқарув соҳаларининг хусусиятларини ҳисобга олган ҳолда раҳбарлик лавозимларига номзод қилиб кўрсатилаётган ёки даввогарлик қилаётган шахсларнинг потенциал имкониятларини ҳисобга олиш, керак бўлса, у ёки бу вазиятларда бу номзодлар қандай иш тутиши ҳақида олдиндан башорат қила олиш эҳтимолларини кўрсатади; (3) бошқарувнинг самарадорлигини таъминловчи психологик хусусиятларнинг мажмуаси сифатидаги билим ва манбалардан раҳбарларнинг ўз фаолиятларини ўзлари баҳолай олишлари, бошқарув фаолиятлари ҳақида «қайта алоқа» олиш имкониятига ҳам эга бўладилар. Бу хил стандартларнинг мавжудлиги раҳбарларнинг ўзини-ўзи коррекция этиш, қатъий қоидаларга риоя қилишни ва бунинг натижаси сифатида раҳбарликдаги камчиликларга йўл қўйишни кескин камайтиришга олиб келади.

Бу янгиликларни татбиқ этиш жойларда кадрларни раҳбарлик лавозимларига танлаш ва тайинлаш юзасидан илмий асосланган ёндашувни талаб этади ва шу орқали амалга оширилади.

Боб юзасидан ўз-ўзини назорат ва муҳокама қилиш учун саволлар

1. Илмий бошқарув мактаби ёки меҳнатни илмий ташкил этиш мактаби намояндаларидан кимларни биласиз?
2. Нима учун бошқарувга жараён сифатида ёндашиш керак бўлиб қолди?
3. Инсон ресурсларини ривожлантириш концепциясининг моҳияти нимадан иборат?
4. Бошқарув психологияси нимани ўрганади?
5. «Лидер» ва «бошлик» тушунчалари ўртасидаги фарқларни қандай изоҳлайсиз?
6. «Лидерлик пирамидаси» нима ва уни қандай тушунаси?

7. «Лидерлик капитали» лидерлик сифатлари тузилмасида қандай ролни ўйнайди?
8. Раҳбарлик услубларини қандай асослаб бера оласиз?
9. Партисипативлик нима?
10. Мак-Грегори «X» ва «Y» ҳамда Оучини «Z» назарияларини қиёсий жиҳатдан қандай тавсифлайсиз?
11. Лидерликка оид назариялардан қайсиларини биласиз?
12. Суперлидерлик феномени нима?
13. Оддий раҳбар ёки лидерни суперлидерга айланишининг қандай босқичларини биласиз?
14. Суперлидерлик ғоясининг асосида ётган муҳим фазилят нима ва уни қандай изоҳлайсиз?

Боб юзасидан фойдаланилган ва тавсия этиладиган адабиётлар

- Каримов И.А.* Бизнинг бош мақсадимиз – жамиятни демократлаштириш ва янгилаш, мамлакатимизни модернизация ва ислох этишдир. – Т.: «Ўзбекистон», 2005.
- Авлоний А.* Туркий гулистон ёхуд ахлоқ. – Т.: 1997.
- Амир Темура* ўғитлари: Тўплам. Тузувчилар: *Б.Аҳмедов, А.Аминов.* – Т.: «Наврўз», 1992.
- Беруни Абу Райхан.* Индия. Соч., т.2. – Т.: «Фан», 1963.
- Джуэлл Л.* Индустриально-организационная психология. Учебник для вузов – СПб.: Питер, 2001.
- Каримова В.М., Ҳайитов О.Э., Умарова Н.Ш.* Бошқарув соҳасидаги профессионал компетенция асослари. Монография. / Проф. *В.М.Каримова* таҳрири остида. – Т.: ТДИУ «Талаба», 2007.
- Маҳмудов И.И.* Бошқарув психологияси. Ўқув қўлланма / Масъул муҳаррир: *А.Холбеков.* – Т.: ДЖҚА «Раҳбар» маркази; «YUNAKS-PRINT» МЧЖ, 2006.
- Психология управления персоналом: Пособие для специалистов, работающих с персоналом / Под ред. *А.В.Батаршеева, А.О.Лукьянова.* 2-е изд., испр. – М.: Психотерапия, 2007.
- Статт Л.* Лидерство: от загадок к практике. – М.: ООО «Добрая книга», 2002.

Фаробий Абу Наср. Фозил одамлар шаҳри. – Т.: А.Қодирий номидаги халқ мероси нашриёти, 1993.

Юсуф Хос Ҳожиб. Қутадғу билиг. – Т.: «Фан», 1972.

Қосимова Д.С. Бошқариш назарияси. Ўқув қўлланма. – Т.: ТДИУ, 2007.

Ҳайитов О.Э. ва бош. Ўзбекистонда маъмурий бошқарув органлари раҳбарларининг лавозимга лойиқлигини баҳолаш ва тавсия этиш технологиясини такомиллаштиришнинг ижтимоий-психологик асослари. ДИТД-3 – дастури асосида бажарилган А-3-175 рақамли лойиҳа 2006/2007 йилги оралиқ ҳисоботлари. – Т.: ТДИУ, 2006/2007.

II Боб

МАЪМУРИЙ БОШҚАРУВ ОРГАНЛАРИ РАҲБАРЛИГИГА ДАЪВОГАР ИМИДЖИНИ ЎЗГАРТИРИШ (КОРРЕКЦИЯЛАШ) ВА ТАЛАБ- ЛАРГА МОСЛАШТИРИШ КОНЦЕПЦИЯСИ

Бобнинг қисқача мазмуни

Даъвогар (номзод, раҳбар) имиджини ўзгартариш (коррекциялаш) ва талабларга мослаштириш назариялари. Даъвогар (номзод, раҳбар) имиджи ва у тўғрисида А.Панасюк, А.Бодалев ва Н.Обозовларнинг қарашлари. Психологиянинг турли хил йўналиш тарафдорлари томонидан имиджни шакллантириш борасида яратилган тамойиллар мазмуни. Танқислик назарияси. Имиджни шакллантиришнинг нейролингвистик дастури – НЛД. Public Relations (оммавий алоқалар) «PR» тамойилининг моҳияти. Раҳбар имиджини шакллантириш тамойилларининг семиотик йўналиши. Имиджни баҳолаш муаммоси ва бу борадаги Б.Жиннинг уринишлари.

Лавозимга даъвогар имиджини шакллантириш ва ривожлантириш босқичлари. Ўзгариш кераклигини аниқлаш босқичи. Аниқ мақсадларни шакллантириш босқичи. Ҳақиқий имиджни баҳолашнинг англаганлиги босқичи. «Идеал имидж»ни аниқлаш босқичи. Хоҳлаётган ўзгаришлар тўпламини аниқлаш босқичи. «Идеал имидж» ва «комфорт ҳудудлар»ни кибслаш босқичи. Мақсадга эришиш йўллари аниқлаш босқичи. ОАВ билан муносабатга тайёрла-

ниш босқичи. Катта коммуникатив кенгликка чиқиш босқичи.

Маъмурий бошқарув органлари раҳбарлигига даъвогар (номзод)нинг касб профессиограммасини яратишнинг илмий-амалий асослари. Профессиограмманинг таърифи ва мазмуни. Профессиограммалардан фойдаланиш соҳалари. Профессиограммалар яратишга модули ёндашув ва касб ҳислатларини экспертли баҳолаш ёндашувлари моҳияти. Ш.Қурбонов, Э.Сейтхалилов ва И.Маждовлар томонидан олинган баъзи бир амалий натижалар. А.Маркованинг «вазифага асосланган шахсий» ёндашув позицияси. Ф.Франкл ишлаб чиққан «Логотерапия» услуги.

Маъмурий бошқарув органлари раҳбарлигига даъвогар (номзод)ларни касбий ва шахсий сифатларини диагностикалаш. Касб талабларига мос келиш даражасини аниқлашнинг энг оддий ва содда синон вазиятларини юзага келтириш, номзодни иш жойида синая кўриш усулининг ютуқ ва камчиликлари.

Маъмурий бошқарув самарадорлигини ошириш йўллари. Маъмурий бошқарув самарадорлигини ошириш бўйича амалга оширилган талбирлар лойиҳаси.

9-мавзу: Даъвогар (номзод, раҳбар) имиджини ўзгартириш (коррекциялаш) ва талабларга мослаштириш назариялари

Маълумки, бошқарув – мураккаб касблардан бири бўлиб, у нафақат иқтисодий, ижтимоий ва психологик билимларни назарий жиҳатдан, балки амалий жиҳатдан ҳам ўзлаштирган ҳолда етарли тайёргарликка эга бўлишликни талаб этади. Бунда умумий, техник, иқтисодий, омилкорлик ва ташкилотчилик қобилиятларига эга бўлиш билан бирга, раҳбар барча ҳақиқатларни тушуниш орқали кўп қиррали вазиятларда, шароитларда ўз қиёфасини амалий тарзда тўғри ифода эта олишни билиши зарур. Ваҳоланки, раҳбар томонидан олиб бориладиган бошқарув жараёнини мақсадга мувофиқ равишда амалга ошиши учун қиёфанинг роли ҳам катта аҳамиятга эга бўлади. Таъкидлаб ўтиш жоизки, раҳбар шахсининг барча қобилиятларини мукаммаллаштириш бошқарувда қанчалик аҳамият касб этса, раҳбарда қиёфани махсус шакллантириш билан профессионал фаолиятда камолотга эришиш ҳам шунчалик муҳим. Раҳбар қиёфаси деганда, имидж сўзининг ифодаси намоён бўлар экан, бу боладаги турли хил таърифларни келтириш, уларни таҳлил қилиш ва ўрганиш унинг янада чуқурроқ моҳиятини англаб етиш ҳамда ушбу мазмунда теран фикр юритишга ундайди. Масалан, бошқарув жараёнида раҳбар имиджини яратиш ва шакллантиришнинг турли тамойилларини тадқиқ қилиш «имидж» феномени шахс тамойили ва таъсир кўрсатиш психологияси нуқтаи назаридан келиб чиққан ҳолда таҳлил этилганлигини эътироф этиш керак. Кўплаб мутахассислар тадқиқотлар орқали кўлга киритилган натижаларга таяниб – *имидж* – уни узатиш усулини ўзгартириш орқали яратилади, деб ҳисоблайдилар. Зеро, қандайдир таъсир кўрсатувчи кўринишдаги имиджни шакллантиришнинг замонавий тамойиллари хали XIX-XX асрларда ишлаб чиқилган ғояларга асослангандир.³¹ Масалан, *А.Панасюк*нинг таклиф этаётган ёндашувида психоанализ усулларига асосланганлигини айтиб утиш мумкин. У имиджни қабул қилиш кўпинча онгсиз равишда содир бўлади дейди. *А.Панасюк*

³¹ *Панасюк А.Ю.* Вам нужен имиджмейкер? – М.: Дело, 2001. – С. 240.

фикрича: «Одамларнинг ўзини тутиши кўпинча онгдаги ахлоқ меъёрлари орқали детерминация қилинади». ³² Унинг, реципиент онгига маълумот етказиш тамойили «шундай қилиш керакки маълумот онгга етиб бориши керак»лиги билан ифодаланadi. ³³ Муаллиф маълумот қабул қилиш механизмини ўрганиб чиқиб, қабул қилиш стереотипини фақатгина қўшимча имидж яратувчи маълумотлар орқали онгга таъсир қилиб ўзгартириш мумкинлиги ҳақидаги хулосасига келади. Бунда имиджни яратувчи маълумот такрорланиб, тасдиқланиб, муаллиф фикрича «ишончлилиқ тести»дан ўтиши керак. *А.Панасюк* ҳар хил қабул қилиш оқимларидан келадиган ахборотларни ўзаро мос келишига алоҳида эътибор беради. Ўзаро мос келмаслиқ ишончсизлиқни туғдиради. Муаллиф қабул қилишнинг консерватизм яъни, онгга сингган ижобийлик ва салбийликни ўзгартириш мураккаблиқ хусусиятига алоҳида урғу беради. *А.Панасюк*нинг тамойили реал «Мен»нинг ташқи ўзгаришлари асосида қурилади. Муаллифнинг фикрича, «характерингизнинг салбий томонларини кўрсатувчи муносабатлар харакатини намoён этмасдан, мулоқот қилаётган одамингизга ҳузур бағишлайдиган характерингизнинг томонларини тақдим этинг». ³⁴ Шунингдек, у психотехникалардан фойдаланишни, муаллиф психотехника деганда, ҳуққатворнинг «тўғри» ҳисобланган вербал ёки новербал усуллари ни назарда тутар экан, яъни «очиқ кўзлар» – онгли равишда ишлашни ўрганиш зарурлигини таъкидлайди.

*А.Бодалев*нинг «ижтимоий перцепция» тамойили ҳам таъсир курсатиш психологияси асосида юзага келган бўлиб, муаллиф томонидан олиб борилган тадқиқотлар инсонларнинг юз тузилиши шахсий хусусиятларига мос келиш-келмаслигини аниқлашга ёрдам беради. ³⁵ Бу борада изланиш олиб борган *Н.Обозов* ³⁶ эса, қуйидаги – антропологик ва экспрессив хусусиятларга кўра индивиднинг ташқи кўриниши қабул қилинади, деб ҳисоблайди.

³²Панасюк А.Ю. Вам нужен имиджмейкер? – М.: Дело, 2001. – С. 44.

³³Ушша манба. – Б. 26.

³⁴Ушша манба. – Б. 227.

³⁵Бодалев А.А. Формирование понятия о другом человеке как личности. – М.: 1970. Бодалев А.А. Восприятие и понимание человеком человека. – М.: 1982.

³⁶Обозов Н.Н. О трёхкомпонентной структуре межличностного взаимодействия // Психология межличностного познания. – М.: 1981.

Психологиянинг турли хил йўналиш тарафдорлари имиджни шакллантириш борасида ўз тамойилларини яратадилар. Жумладан, *хулқ психологияси* мактаби вакиллари шакллантириш жараёнга перцептив операцияларни ўзгартириш қабiliдаги қарашни таклиф этадилар. Бунинг асосий натижаси атрофдагиларнинг шахс имиджини муносабат таркиби сифатида қабул қилиши билан ифодаланади.³⁷ Америкалик тадқиқотчилар *О.Конел*, *К.Даниел* вербал имиджни шакллантиришнинг аниқ кўрсатмасини беришган: «Лидернинг нутқи, ўзини тутиши ва юз тузилиши унга бўйсунувчиларнинг нутқидан фарқ қилади. Нутқлар буйруқ кўринишида ифода этилади, ... бўйсунувчиларга нисбатан паст оҳангда бўлади. Унда танаффус кўп бўлади» дейилади.³⁸

*Ф.Перлз*нинг шахсга оид назарияси ва психотерапевтик таъсир тарафдорлари (*гештальттерапия*) имиджни бутун бир тизим сифатида, яъни унга қандайдир аниқ ва реал нарсадай қарашни («шу ерда ва ҳозир») ҳамда шакллантиришни таклиф этадилар (фигура ва фоннинг мос келиши). *Когнитив психология* тарафдорлари эса, имиджни шакллантириш тамойилини ўргатувчи стратегия (субъект томонидан англаб қилинадиган) сифатида таклиф этишади. Яна бир назариялардан бири «*танқислик назарияси*» имиджнинг эмоционал таъсири хусусиятлари асосида яратилган. «Айниқса, мақсадли ахборотнинг аниқлиги камёб пайтида интенсив тасаввурни юзага келтиради. Бундай ҳолда тасаввурни рағбатлантирувчи онгнинг компенсаторлик механизмлари ишга тушади... ўйлаб охирига етишнинг эркинлик даражаси... мутахассислар томонидан қатъий назорат қилинади».³⁹

Имидж, муносабатда бўладиган гуруҳларда раҳбарнинг фақатгина чекланган профессионал ва шахсий томонларини кўрсатади. Буларни реципиентнинг тасаввури тўлдириб туради, лекин ахборотнинг кўплиги диққатни чалғитиши ҳам мумкин. Балки шунинг учундир имиджни шакллантираётган инсонлар

³⁷Шустов А.В. Психологические феномены в политических избирательных компаниях: Дисс. ... канд. псих. наук. – СПб.: 1999.

³⁸Conell O, Daniel C. Allocation of time in Reading Abound. Being Fluen is not the same as Being Rhetorical // in Bulletin of the Psychonomic Society. – 1989. Vol 27 / p / 223-226.

³⁹Манякина Е.Ш. Политический лидер: процесс формирования имиджа: Дис. ... канд. полит. наук. – М.: 1994. – С. 61.

шахсий маълумотнинг катта қисмини яширадилар: маълумотнинг камлиги қизиқиш ва тасаввурни уйғотади. Тарихчи *Е.Тарле* куйидаги феноменга қаратади: «Наполеон нутқларининг барчасидан тарихдаги «Наполеон афсонаси» учун кўп нарса топишимиз мумкин, лекин Наполеоннинг ўзини намоён этувчи қимматли ва ишончли маълумотлар жуда кам».⁴⁰

Қатор муаллифларнинг фикрича, имидж кўпроқ таназул, экстремал ҳолатларда яққол кўринади. Агар драматизм эффекти бўлмаса, уни шакллантириш зарур: юқори минбарда туриб чиройли гапирадиган раҳбарлар жуда машхурдирлар. *Е.Манякина* раҳбар ҳаракатларида новаторлик бўлиши керак, деб ҳисоблайди.⁴¹

Психолог *Е.Гришунина* имиджни шакллантиришда муомала психологиясига суянади: «достон»нинг яратилиши ва шахсий услуб (мимика, юз тузилиши, поза ва кийимлар) ишлаб чиқилиши керак. Муаллиф фикрича, матбуот билан муносабатларни тўғри олиб бориш, матнларнинг психоллингвистик ташхисини ўтказиш ўта муҳимдир.⁴²

Достон ва «кўпиртирилган» биографияга келадиган бўлсак, кўплаб муаллифлар (*Г.Почетцов*, *С.Лисовский*) буни зарур деб ҳисоблайдилар. Қаҳрамонларни достонлар, афсоналар яратади. А.Камю ёзганидек «афсоналар уларни бизнинг тасаввурларимиз тирилтириши учун яратилади».⁴³

Яна бир қатор муаллифлар (*В.Моисеев*, *Г.Почетцов* ва бошқалар) имиджни шакллантиришни нейролингвистик дастур асосида ишлаб чиқишни таклиф этадилар. Лекин бу муаллифлар НЛДлар ҳақида юзаки тасаввурга эгадирлар ва улар таклиф этаётган йўл ўзини тутиш усулларини ёдлаб олишни эслатади. Ушбу услубнинг фалсафаси анча чуқур ва куйидаги: «Сизда муваффақият учун барча кучлар мавжуд» деган универсал ибората ифодаланган.⁴⁴ Ўз имкониятини йўлга солмасдан, ўз устида ишламасдан туриб раҳбар НЛД услубини қўллаши, ўз ордидан

⁴⁰Тарле Е.В. Наполеон. – М.: 1959.

⁴¹Манякина Е.Ш. Политический лидер: процесс формирования имиджа: Дис. ... канд. полит. наук. – М.: 1994. – С. 77.

⁴²Гришунина Е.В. Психологические технологии как средство формирования имиджа организации. Дис. ... канд. псих. наук. – М.: 1995. – С. 189.

⁴³Камю А. Творчество и свобода. Сборник. Пер.с франц. – М.: Радуга, 1990. – 608 с. (– С. 107).

⁴⁴Молден Д. Психотехнология НЛП для владения собой и управления другими. – М.: Винити, 2000. – С. 246.

одамларни эргаштириши мумкин ва бунда у ўз ҳаракатлари учун жавобгарлик сезмаслиги мумкин. Балки НЛД аслида психокоррекция услубга асосланганлигини унутмаслик керакдир. НЛД – тиббиётдан менежмент сари йуналганда ўзгача тус олиши мумкин. Бу услубнинг асосчилари *Р.Бэндлер* ва *Д.Гриндерлар* XX асрнинг 70-йилларида: «Биз психолог ҳам, назариётчи ҳам эмасмиз. Биз ҳақиқат, аслида, қандай эканлигини билишни ўйламаймиз. Моделлаштиришнинг функцияси фойдали бўлган тасаввурни яратиши керак. Биз ҳеч қандай ҳақиқатни таклиф этмаяпмиз, фақат фойдали нарса таклиф қиламиз», деб огоҳлантирганлар.⁴⁵ Украиналик филолог *Г.Почепцов*: «Бу стратегияда имиджмейкернинг иши ўз объектини юқори даражада ижобий томонга йўналтиришдан иборат», – деб айтади.⁴⁶

НЛД услубидан, асосан, шахсий «ресурс»ларни очишда фойдаланиш керак.

Маркетинг психологиясида «имиджни бошқариш тамойили» тушунчаси мавжуд бўлиб, юз йиллар олдин Ғарбда ишлаб чиқаришдаги жамоанинг психологиясини бошқариш стратегиясини яратишни бошлаганлар. Раҳбарнинг имиджи тўғрисидаги тасаввур муносабатлардаги гуруҳга уларга етиб келган маълумот асосида яратилади ва онгига сингади. Ушбу «PR» тамойилининг муаллифи, деб америкалик тадқиқотчи *А.Лини* ҳисоблаш мумкин.⁴⁷

Public Relations (оммавий алоқалар) бугунги кунда мураккаб механизм бўлиб, унинг ўнлаб йўналишлари мавжуд: public affairs – компаниянинг давлат ва жамоат ташкилотлари билан алоқалари, image making – компания раҳбарининг ижобий (позитив) имиджини яратиш, media relations – ОАВ билан алоқалар, message management – таъсирни бошқариш, communications – кадрлар билан ишлаш ва бошқалар.⁴⁸ Буларни ҳаммаси «PR» технологияларининг эмпирик йўл билан ривожланаётганлигини кўрсатади. Кўплаб амалиётчиларнинг фикрига кўра, товарнинг

⁴⁵Гриндлер Д., Бэндлер Р. Из лягушек в принцы. – Воронеж: НПО МОДЭК, 1993. – С. 7.

⁴⁶Почепцов Г.Г. Имиджеология. – М.: Рефл-бук; К.: Ваклер, 2000. – С. 242.

⁴⁷Гундарин М.В. Книга руководителя отдела PR. – СПб.: Питер, 2006. – С. 75–154.

⁴⁸Соловьев А.Ш. Политология. Политическая теория, политические технологии. Учебник для студентов вузов. – М.: Аспект Пресс, 2000. – С. 521.

сифатини оширгандай инсоннинг ҳам «сифат»ини шакллантириш керакдир. Аммо америкалик мутахассислар эса, инсонни кир ювиш воситасини реклама қилгандай реклама қилиш мумкин эмас, деб ҳисоблайдилар.

В.Ученов ва *М.Стартуц*лар ҳам, имиджни «реклама санъатининг квитиация» си, деб таърифлайдилар.⁴⁹

Имиджни шакллантиришнинг айрим стратегиялари аслида кўпроқ муваффақиятли рақобатчилик омиллари эслатади. *А.Соловьев* имиджни яратиш техникасини муваффақиятли рақобатчилик омиллари йиғиндиси, деб айтади. У: «Ишлатилаётган технологиялар асосан: мулоқот услуги, ностандарт ҳолатларда ўзини тутиши, таназзул вақтидаги ҳолатлари, ташқи кўриниши (кийим, соч турмаги) мимикасига тегишли», – деб ҳисоблайди.⁵⁰

*А.Соловьев*нинг фикрича: «Имидж мақсадли равишда узатилаётган маълумот ва коммуникатив оқим устидан назорат ўрнатган ҳолда шакллантирилади. Сиёсий жиҳатдан олиб қаралганда, номзоднинг энг муҳим томонларини мужассамлаштурувчи хусусиятларини танлаш билан бир қаторда куйидагилар ҳам эътиборга олинishi керак: (а) номзоднинг жамоат онгида қолдирган олдинги тасавури (ҳаммада маълум сиёсатнинг образи бир кунда ўзгариши мумкин эмас); (б) сайловчиларнинг ижтимоий кутиши (жамоа ундан нимани кутмоқда); (в) сайлов компанияси танлаган стратегия».⁵¹

Имидж – бу ташқи қабул қилинувчи образдир. Замонавий тамойилларнинг кўпчилиги таъсир қилиш йўлларида фойдаланишнинг акцентуализацияси асосида қурилган. Бу ёндашувнинг назариётчилари бўлиб, филолог ва журналистлар ҳисобланадилар. Улардан бири – *Г.Почепцов*дир.

Имиджни информацион яратиш тамойили муаллифининг эътироф этишича: «Инсоннинг имиджи гўёки икки йўналишда шаклланади. Бир томондан у оммавий коммуникация оқимлари талабларига жавоб бериши керак. ТВ га тўғри келадиган визуал

⁴⁹Ученов В.В., Стартуц М.Ш. «Философский камешек» рекламного творчества. – М.: 1997. – С. 41–42.

⁵⁰Соловьев А.Ш. Политология. Политическая теория, политические технологии. Учебник для студентов вузов. – М. Аспект Пресс, 2000. – С. 519.

⁵¹Уша манба. – Б. 543.

ахборот оқими аксарият ҳолатларда истеъмол лидерларини биринчи ўринга олиб чиқади. Бу йўналишга – кийиниш усули, гапириш, соч турмаги, қараш, поза, мимикалар киради. Булар сўз орқали узатилмайдиган 69% ахборотни беради. Айнан ушбу маълумотлар таъсирида кишилар ўзларининг асосий хулосаларини чиқаради. Маълумки, суҳбатдошни баҳолаш дастлабки 15 секунда юз беради. Иккинчи йўналиш – бу аудитория муҳим деб ҳисоблайдиган: ишонч, авторитет, профессионализм каби хусусиятлар мажмуаси.

Муаллиф бу борада шахснинг ички имкониятига эътибор қаратмаган ҳолда идеал имиджнинг реал имиджга мос келиши ҳақида фикр юритади. У имиджнинг яратилиши тадқиқотни янги соҳаси – «семиотика», яъни «белгилар тизими» тўғрисидаги фан билан боғлиқ – деб ҳисоблайди. Семиотик ёндашувни қуйидаги жараён сифатида таърифлашимиз мумкин:⁵² (а) раҳбарнинг индивидуал сифатларини очиш орқали, унинг услубини яратиш; (б) раҳбарни муносабатлар гуруҳига «интиланган»дай қилиб кўрсатиш ва уларни яқинлаштириш; (в) раҳбар «образи»га киритиш; (г) раҳбар муносабатлар гуруҳи онгида машҳур ва кучли шахс билан боғлиқ бўлиши керак; (д) қабул қилишнинг барча оқимларидан самарали фойдаланиш; (е) раҳбарнинг ўзи бошқарадиган тузилмасидаги белги ва нарсаларидан кенг ҳамда фаол фойдаланиши; (ж) оммавий компания жараёнини бошқариш.

Бизнинг фикримизча оммавий ахборот воситалари (ОАВ)ни «бошқариш» учун, уларга эгаллик қилиш ёки молиялаштиришни йўлга қўйиш керак. Раҳбар ОАВда у ёки 'бу ҳолатлар, муаммолар юзасидан тез-тез чиқишлар қилиши зарур. *Г.Почепцов*нинг фикрича, имиджни шакллантириш жараёнининг яна бир босқичи миш-мишлар билан курашишдир.

Раҳбар имиджини шакллантириш тамойилларининг семиотик йўналиши яна бир қатор бошқа муаллифлар, жумладан, *И.Миняев, И.Яковлев, Е.Блаженев, Л.Браун, С.Блэк, П.Бред* кабиларнинг изланишларида ҳам алоҳида тадқиқ қилинган. Ушбу муаллифлар имиджни яратиш тамойилларини ҳар хил тарзда очиб беришган. Уларнинг барчаси ташқи, белгили имиджга

⁵²Почепцов Г.Г. Профессия: имиджмейкер. – 2-е изд., испр. и доп. – СПб.: «Алетей», 2001. – С. 98.

алоҳида эътиборни қаратишган.

Семиотиканинг қўлланиш назарияси ва техникаси – анча замонавий ҳисобланса-да, атроф-муҳитни кескин ва тез ўзгартирадиган қарорларни қабул қилиш вақти, гўёки индивидга доимий ўзини ўзи таҳлил қилиш имкониятини қолдирмайди, – деб тушунтиради. Бундай ҳолатларда семиотика фақатгина қониқарли (кўринарли) натижага келишга ёрдам беради.

Менежментда нима фойда келтирса шу тўғри, лекин шахсий ўзгаришлар устида ишлаганда бу ёндашув нотўғри.

«Ҳеч қандай имиджеология реал нарсалар ўрнини боса олмайди, у фақатгина ижобий томонларни кучайтириб, ёмон томонларни яширишга ёрдам беради ҳолос. Агарда ҳақиқат имиджга мос келмаса, у бузилади. Аммо бу жараён семиотика «техника»сига зиддир».

«Никколом» фирмасининг консультантлари эса имиджни шакллантириш жараёнининг асосий масалаларини қуйдагича тасаввур этадилар: «Сиёсатчининг жамоа олдидаги асосий масаласи – ўзини намойиш қилишни оптимал кўринишини, ўзини оммавий «Мен» нини ишлаб чиқишдир. Яратилган имидж сизнинг барча шахсий хусусиятларингизни ёритиб бермасада, иложи борича оммани ўзига жалб қиладиган томонларинигина кўрсатиб беради». Мана шундай умумий маслаҳатлар берилган адабиётлар ҳозирда етарлича топилади. Лекин *С.Лисовский* шакллантирган «Имидж яратишнинг асосий йўллари», яъни «аудитория талабларини, аудитория сегментини аниқлаш, аудитория кутаётган хусусиятлар ва номзоднинг ҳақиқатдаги хусусиятини мослаштириш, электорат талабига мос ҳамда ёрдамчи тавсифларини танлаш (улар тимсол асоси ҳисобланади), имидж таркибини шакллантириш, танланган тавсифларни ҳар хил белгили кўринишларга ўтказиш (визуал, вербал, ҳодисавий ва бошқалар)» кабилар бунга мисол бўла олмайди. Шунини айтиш керакки, бундай имиджни яратишдан фақатгина фавқултда ҳолатларда, масалан, сайловлар пайтида фойдаланиш мумкин.

Социолог *С.Ананьева* ҳам ўз тадқиқотларида имиджни шакллантириш алгоритми таҳлилинини келтирган. Муаллиф, имиджни шакллантириш жараёнини: «Ижтимоий муҳит билан ўзаро муносабатга киришишда раҳбарга қарақли бўлган индивидуал хусусиятларнинг табиий социоген равишда ўзлаштири-

ши», – деб тавсифлайди. *С.Ананьева* имиджни шакллантириш алгоритми куйидаги: (а) қабул қилинган тизим талабларини аниқлаш; (б) уни ҳақиқий имидж билан мослаштириш; (в) имиджни ташкил қилувчи асосий тавсифлар тизими диагностикаси, унда кўлланиладиган қисмларни аниқлаш; (г) қайта шаклланган имиджнинг самарадорлигини бошқариш; (д) натижани тўғрилаш ва сақлаш каби хулосаларга олиб келади, деб ҳисоблайди.⁵³

Келтирилган «техника» «алгоритм» ва «йўналишлар»ни тўлиқ таҳлил қилмай туриб имиджни шакллантиришни амалга ошириш мумкин эмас.

Кўриниб турибдики раҳбар имиджни шакллантириш у хоҳлаётган идеалга яқинлаштиради, лекин «омад ниқобини» қандай қилиб раҳбарга «кийдириш» керак.

Барчамиз нафақат шундай кўринишни, балки атрофдагиларнинг кўзида яхшироқ, профессионал, ёқимлироқ бўлишни хоҳлаймиз ва бутун онгли ҳаётимиз давомида шу йўналишда ривожланишга ҳаракат қиламиз. Ҳар доим ҳам ижобий ўзгаришлар «Мен» томонидан қабул қилинмаслиги мумкин. Яъни, *Б.Жи* буни худди пластик хирургиядаги сингари мижознинг идентификацияси билан муаммоларга дуч келиниши («Мен» энди «Мен эмас»), деб талқин қилади. Муаллиф, имиджни ички ва ташқига ажратади: ички имиджни мослаштирамасдан ташқи имиджни яхшилаб бўлмайди. *Б.Жи* шахсий имиджни шакллантириш муаммосини «Мен – тамойил» позицияси ва психологик комфорт позициясидан туриб тадқиқ қилади.

Имиджни ўзгартириш доимий равишда оғриқли кечади, чунки у ўз-ўзини баҳолашга тўғрида-тўғри таъсир қилади. Раҳбарнинг эгоистлиги туфайли, баъзида, «хўжайин» образига ўзгартириш киритиш керак, деган таклиф, маслаҳатчини шахсий душманга айлантириб қўйиши мумкин. Гап фақатгина қандай маслаҳат беришда ҳам эмас. Аслида раҳбар – бу ўз афзаллик ва камчиликлари ёрдамида муваффақиятга эришган инсондир. Мана шундай синовлардан ўтган, ўрганиб қолган муваффақиятли

⁵³ *Ананьева С.Е.* Формирование имиджа руководителя в государственной службе. Дис. ... канд. соц. наук. – М.: 1996. – С. 147.

«Ўзини тутиш модели»ни ҳамда ўзининг «оммавий Мен»ини унчалик ишончли бўлмаган «идеал модел»га ўз ихтиёри билан ўзгартириш келармикан? Фикри-мизча, ушбу психологик муаммога маҳаллий олимларимиз ҳали етарлича эътибор беришмаган. Кўплаб нашрлар кўпроқ раҳбарнинг эмас сиёсий лидернинг имиджига бағишланган. «Лидер имиджи» таърифида ўз-ўзини баҳолаш иш фаолиятида из қолдиради дейилган: паст баҳо бериш лидерни янги қийинчиликларни енгишга ундайди, юқори ҳолатдаги баҳолаш халақит беради ва фақатгина адекват баҳолашда фақат ўзинигина ўйламасдан, балки муносабатларда алоқаларни яхшилайдди».

Америкалик тадқиқотчи *Б.Жи*⁵⁴ имиджни баҳолаш муаммосига катта эътибор қаратар экан, ўз миждози билан содир бўладиган ҳодисани тасвирлаб беради. Бир аёл имиджини зарурий касбий талабларга мослаштириш чоғида ўзи хусусидаги ижтимоий тасавурларига эътибор бермасдан ўзини ўзгартирган. Натижада, ташқи кўриниш ички ўзини-ўзи баҳолаш жараёнига мос келмаган. Кўп вақт ўтмасдан ўзининг олдинги имиджига қайтган. *Б.Жи* ўзгартирилган ва талабларга мослаштирилган имиджда комфорт ҳудуди борлигини тушунди. Раҳбар ўзгаришни хоҳлаши, талабларга мослашган ўзининг янги оммавий образини қабул қилиши ва уни ўзининг ички салоҳиятининг бир қисми сифатида қабул қилиш керак. Кўплаб раҳбарлар ўзлари яратган тимсолга «ёпишиб» оладилар, чунки ўзгаришлар ва талабларга мослаштириш жараёнида «ўзларини йўқотиб қўйиш»дан кўрқадилар. Ҳақиқатда эса имиджни ўзгартириш ва талабларга мослаштириш (коррекциялаш) деганда, ўзига нисбатан баҳони қайта кўриб чиқиш ҳамда ошириш ҳақида гап кетади. Имиджни шакллантиришнинг муаллиф таклиф этаётган усулини «шахсий ўсиш» стратегияси, деб аташ мақсадга мувофиқ ҳисобланади. *Б.Жининг* фикрича, ўзига паст баҳо берадиган одамдаги бўшлиқни муваффақият тўлдира олмайди, балки фақат ўзига бўлган муҳаббатгина ёрдам бера олади. Ўзига баҳо беришни фақатгина янги муваффақиятлар орқали юксалтириш мумкин, яъни «имидж яратиш – сиздаги бор яхши хусусият

⁵⁴Джен Б. Имидж фирми. Планирование, формирование, продвижение. – СПб.: Издательство «Питер», 2000. – 224 с.

ва сифатларни юзага олиб чиқиш, шакллантириш демакдир».⁵⁵

Шу боис, ҳозирда олиб борилаётган қатор тадқиқотларда имиджни ўзгартириш ва талабларга мослаштириш масаласи «шахсий ўсиш стратегияси» сифатида қабул қилинган. Ушбу ёндашув психологиянинг этник тамойилларига тўғри келади ва у нафақат муваффақиятли, аутентик, ижтимоий, балки бирмунча табиий ҳамдир. Ердаги турларнинг эволюцион ривожланиш йўли доимий ва динамик ўзгаришлар кераклигини исботлайди. Инсоният шундай хилқатки, у муҳит ўзгаришларга мослашмасдан яшashi мумкин эмас. Акс ҳолда шахс ижтимоийлашувдан четда қолади ва муваффақиятлилик мавқеини йўқотади. Муҳит қанчалик тез ўзгарса, шахсий ўзгаришларда уларнинг натижалари ҳам шунчалик даражада бўлиши керак. Шу боис, ҳозирги бозор иқтисодиёти шароитида раҳбар имиджини шакллантиришда келажакдаги ўзгаришларга эҳтиёж сезилиб, жамиятда маданий ўзгаришлар босқичи бошланмоқда. Янги замонавий раҳбарнинг имиджи – бу санъатни кадрловчи, «соғлом яшаш тарзи»ни олиб борувчи, оилали, ватанпарварлик туйғусига эга, оммавий маълумотли деганидир. Имидж нафақат «омма фикри»га мос келиши, балки бу фикрни шакллантириши ҳам керак. Демакки, имидж яратиш стратегиясини динамик жараён сифатида тасаввур қилиш мумкин.

10-мавзу: Лавозимга даъвогар имиджини шакллантириш ва ривожлантириш босқичлари

Замонавий фан имиджни амалий жиҳатдан ривожлантириш ва шакллантириш истагида бўлган раҳбарликка даъвогар (номзод)лар олдига қуйидаги ўнта⁵⁶ босқични аниқлаштириш масаласини қўяди: [1] *Ўзгариш кераклигини аниқлаш*. Ички тушуниш ҳамда ўзгариш кераклигини асослашга хизмат қилувчи «онгли мотивация» зарур. Мотивни англаш ўсишга интилишни кучайтиради, чунки инсон мотивларсиз ўзига зарур бўлган натижаларга эриша олмайди. [2] *Аниқ мақсадларни шаклланти-*

⁵⁵ Джи Б. Имидж фирми. Планирование, формирование, продвижение. – СПб.: Издательство «Питер», 2000. – С. 212.

⁵⁶ Хайитов О.Э. Лавозимга даъвогар имиджини шакллантириш ва ривожлантириш босқичлари / Таълим менежменти. – 2008. – № 2 (18). – Б. 70–74.

риш. Кўпинча ўзгаришлар маълум мақсадларга эришиш учун керак бўлади. Онгли ва аниқ мақсадларнинг ўзи бир турткидир. Масалан, раҳбар сайловларда муваффақиятли курашиш учун омма олдида ўзини тутишни ўрганади. [3] *Ҳақиқий имиджни баҳолашнинг англанданлиги.* Америкаликларда шундай ибора бор: «Қаёққа қараб ҳаракат қилишни тушуниш учун, қаерда турганини аниқлашнинг керак». Кўпинча «имидж эга»си объектив ҳақиқатни аниқлашнинг уддасидан чиқа олмайди. Лекин бу муаммо психодиагностика усуллари ёрдамида ечилиши мумкин. Бу ўринда куйидаги омилларга эътибор бериш зарур: (а) раҳбарнинг шахсий, бошқарув ҳамда индивидуал хусусиятлари (реал имидж); (б) ўзини-ўзи баҳолаш – «ўз имиджи»нинг мавқеи (позиция) хусусиятлари; (в) муносабатлардаги гуруҳ намояндаларининг қабул қилиш спецификациясини ўрганиб бўлингач, улар таклиф этаётган раҳбарнинг идеал имиджини аниқлашни тадқиқ этиш мақсадга мувофиқдир. [4] *«Идеал имидж»ни аниқлаш.* Ушбу босқич алоҳида «фикр лидерлари» гуруҳи намояндаларининг таҳлили орқали амалга оширилади (масалан, ОАВ вакиллари). Уларнинг фикри ўз навбатида оммавий «Мен»нинг шаклланишига туртки беради ёки сабабчи бўлади. Агар театр – бу ҳаёт кузгуси бўлса, ОАВ – катталаштирувчи ойна (лупа) ҳисобланади. [5] *Ҳоҳлаётган ўзгаришлар тўпламини аниқлаш.* Бу реал имиджни идеалга яқинлаштириш демакдир. Ўтказилган тадқиқотлар натижасида шакллантирилиши керак бўлган «идеал имидж» аниқланади. Натижада, ҳақиқий ва идеал имидж бири бири билан қиёсланиб, уларни яқинлаштириш стратегияси ишлаб чиқилади. Шунини алоҳида таъкидлаш мумкинки, идеал образ – динамик стереотипдир. Бу босқичда шакллантирилган образ, албатта, вақт томонидан синалиши керак. [6] *«Идеал имидж» ва «қулай ҳудудлар»ни қиёслаш.* Айнан ушбу босқичда шаклланаётган имиджнинг «шахсий қулай ҳудуд»да жойлашганлигини аниқлаш, ўта долзарб муаммо саналади. Агар қандайдир сабабларга кўра, раҳбар интилаётган имидж, унинг ички дунёсига мос келмаса, унда ички қарама-қаршилик механизм ишга тушади. Шу боис, шахсий ўзгаришлар стратегияси ишлаб чиқилаётган бир пайтда раҳбарнинг индивидуал-типология хусусиятларига алоҳида эътиборни қаратиш лозим. [7] *Мақсадга эришиш йўлларини аниқлаш.* Бу босқичда натижалар назорати, яъни

рахбар имиджини шакллантириш дастурини ишлаб чиқиш жараёнида аниқ вақт ва молиявий «чегаралар»ни аниқлаштириб олиш муҳим ҳисобланади. Натижаларни баҳолаш учун маълумотлар, аввало, яхши муносабатда бўлган яқин доирадаги «фокус гуруҳ»дан олинishi керак. Баъзан вазиятдан келиб чиқиб, ким учундир ҳамкасблар яхши «фокус гуруҳ» бўлиб ҳисобланса, ким учундир иш бўйича ҳамкорлар, кимгадир – профессионал психолог хизмат қилиши мумкин. [8] *ОАВ билан муносабатга тайёрланиш*. Фанда ушбу босқични амалга ошириш чора-тадбирлари учун энг кўп баҳсталаб фикр-мулоҳазалар берилган. Жумладан, раҳбарнинг индивидуал-типологик хусусиятларига қараб ҳар хил методикалардан фойдаланилади. Масалан, дostonлар яратилиши, зарур ҳолларда намуна сифатида «даъвогар»нинг шахсий ҳаётдан у ёки бу аспектларни ҳам очиб кўрсатиш мумкин. [9] *Катта коммуникатив кенгликка чиқиш*. ОАВлари билан кенг миқёсдаги алоқалар ўрнатиш баробарида, раҳбар информацион марафонга тўлиқ тайёр ҳисобланади. Шу боис ҳам, «ичкаридан пишган», индивидуал хусусиятларни ҳисобга олган имидж, ҳатто «бўронли ҳолат»да ҳам туриб бера олади. Бундай ҳолларда, аллақачон, раҳбарнинг салоҳиятига айланган имидж кутилмаган муваффақиятсизликларда синмайди. [10] *Натижаларни текшириш ва янги ўзгаришлар киритиш кераклигини англаш*. Ҳаёт бир жойда муқим турмайди ва ҳатто энг ижобий имидж ҳам вақти келиб ўзгаришларни ҳамда зарурий талабларга қайта мослашишларни (коррекция) талаб қилиши мумкин. Бундай вазиятларда эса, когнитив психологияга асосланган ҳолда, ҳақиқий профессионал психолог раҳбар (ёки янги лавозимга даъвогар)га ўзини-ўзи шакллантириш ва талабларга мослаштириш услубларини ҳам ўргатиши керак бўлади.

Шу боис, ҳозирги бозор иқтисодиёти шароитида лавозимга даъвогар (раҳбар) имиджини шакллантиришда келажақдаги ўзгаришларга эҳтиёж сезилиб, жамиятда ижтимоий-маданий ўзгаришлар босқичи бошланмоқда. Янги замонавий раҳбарнинг имиджи – бу санъатни қадрловчи, «соғлом яшаш тарзи»ни тарғиб қилувчи, оилапарварлик, ватанпарварлик туйғуларига эга ҳамда «оммавий» маълумот соҳиби демакдир. Имидж нафақат «омма фикри»га мос келиши, балки бу фикрни шакллантириши ҳам керак. Демакки, имидж яратиш стратегиясини яхлит

қолдаги ижтимоий-психологик динамик жараён сифатида тасаввур қилиш мумкин.⁵⁷

11-мавзу: Маъмурий бошқарув органлари раҳбарлигига даъвогар (номзод)нинг касб профессиограммасини яратишнинг илмий-амалий асослари

Фанда *профессиограмма* деганда, бирор касбнинг ижтимоий-иқтисодий, ишлаб чиқариш ва техник, санитария-гигиена, психологик ва бошқа хусусиятларини баён этиш тушунилади. Профессиограмма фақатгина касб ёки мутахассисликка қўйилувчи талабларнигина эмас, балки иш жойларига бўлган талабларни ишлаб чиқишга ҳам имкон беради. Профессиограммани яратиш жуда машаққатли иш бўлиб, бу тадбирга сарфланадиган вақт, харажатлар олинадиган натижа, мақсад қанчалик муҳимлиги билан белгиланади.⁵⁸

Бундай профессиограммалардан қуйидаги соҳаларда фойдаланиш мумкин: (1) Мавжуд иш ўринлари, хусусан бошқарувга кадрларни танлашда; (2) Меҳнат шароитларининг санитария-гигиена жиҳатларини мукамаллаштиришда ҳамда меҳнат ва дам олишни тўғри режалаштиришда; (3) Меҳнат хавфсизлигини яхшилаш; (4) Кадрлар турғунлигини таъминлашда; (5) Жамоодаги ижтимоий-психологик муаммоларни ҳал этишда; (6) Меҳнат сифатини оширишда.

Умуман олганда, *профессиограмма* – у ёки бу касбга қўйиладиган талаблардан келиб чиқувчи шахсга хос билим, малага ва кўникмаларнинг уйғунлашган йиғиндисидир.

Раҳбарларга қўйилувчи талаблар асосида яратилувчи профессиограммалар ҳақида гапирар экан *М.Қуронов* таъкидлайдики – «Муайян лавозим профессиограммаси – ушбу лавозим эгаси қандай бўлиши керак?, – деган саволга жавоблар йиғиндисидир».⁵⁹

Одатда касб профессиограммалари ишлаб чиқишда турли

⁵⁷Хайитов О.Э. Лавозимга даъвогар имиджини шакллантириш ва ривожлантириш босқичлари / Таълим менежменти. – 2008. – № 2 (18). – Б. 70–74.

⁵⁸Практикум по инженерной психологии и психологии труда / Под ред. А.А.Крилова. – Л., 1983.

⁵⁹Қуронов М. Раҳбарлик лавозимлари профессиограммалари ҳақида. Раҳбар ва ходим. – Т.: «Академия», 1998. – 148 б.

ёндашувлар бўлиб, улар муайян мақсадлардан келиб чиққан ҳолда тузилади. Масалан, ёшлар орасида касбга лаёқатли номзодларни аниқлашда асосий мезон – касбий тарбияга мойиллик бўлса, малакали мутахассис учун эса бошқа профессиограмма, яъни унинг мустақил ишлай олиш лаёқати аниқланади.

Ҳозирги пайтда амалий менежмент соҳасида профессиограммалар яратишга *модулли ёндашув* ва *касб хислатларини экспертли баҳолаш* ёндашувлари мавжуд.⁶⁰ Модулли ёндашув – бирон йўналиш ёки соҳа касбларига нисбатан умумий, универсал хислатлар мажмуасини ишлаб чиқиш билан боғлиқ бўлиб, кишининг бир касбдан иккинчи касбга ўтиши имкониятларига оид маълумотлар бериши мумкин. Айнан бир касб ёки иш ўрнига тааллуқли хислатлар мажмуасини аниқлашда эса экспертли баҳолаш услубидан фойдаланилади.

Касб талаблари асосида ишлаб чиқилган профессиограмма номзодни ишга қабул қилишда асос бўлиб хизмат қилади. Одатда номзоднинг профессиограмма талабларига қанчалик мос келишини аниқлаш мақсадида, турли хил психологик ва касбий тестлардан фойдаланилади, суҳбат ўтказилади ҳамда номзод шахси ҳақида маълумотлар йиғилади. Ҳар бир олинаётган маълумот асосида, авваламбор, профессиограмма мезонлари ётади ва ушбу маълумотлар шу мезонларга максимал даражада мос келиши номзодни ишга қабул қилиш учун асос бўлиб хизмат қилади. Номзодни иш жойига, касбга мослигини текшириш услубларидан яна бири иш жойида текшириб кўришдир. Бу нисбатан арзон ва бевосита ахборот берувчи тадбир бўлиб, малакали эксперт-мутахассислар иштирокида ўтказилиши лозим. Умуман олганда, номзодни ўрганиш жараёни ҳар томонлама ва кўп поғонали бўлгани маъқул.

Ҳозирга келиб ташкилотларда деярли ҳамма мавжуд мутахассисликлар бўйича хизмат талаблари, лавозимдан келиб чиқувчи вазифалар мажмуаси ва йўриқномалар ишлаб чиқилган ҳамда янги ходим шу талабларга мос келиши асосида ишга қабул қилинади.

Юқорида айтилганидек, бундай профессиограммалар

⁶⁰Практикум по психологии профессиональной деятельности и менеджмента. Под ред. М.А. Дмитриева, М.В. Светкова. – СПб., Питер, 2001. – С. 12.

баъзи бир касб ва иш ўринларига аллақачон ишлаб чиқилган ва доимий тарзда такомиллаштириб боради. Ҳатто бошқарув соҳаларида ҳам раҳбарлар профессиограммасини яратиш каби илғор ғоялар Республикамиз олимлари томонидан кўтарилиб келяпти ва уларнинг асослари яратилаяпти.

Иқтисодчи мутахассислар профессиограммасини яратишда мавжуд намуналардан фойдаланиш ўринлидир. Мана шу соҳадаги изланишлар қаторига Республикамиз олимлари томонидан яратилган манбаларга мурожаат этиш мумкин. Кадрларни баҳолаш соҳасидаги тадқиқотчилар *Ш.Қурбонов*, *Э.Сейтхалилов* ва *И.Мажидов* муаллифлигида яратилган раҳбарлик хислатларини баҳолаш сўровномасида келтирилган мезонлар ва кўрсаткичлар «Раҳбар профессиограммаси»ни яратишда анча қулайлик туғдиради. Малакали раҳбарликни баҳолаш кўрсаткичлари сифатида шахс хислатларининг қуйидаги мажмуи берилади: (а) шахснинг лидерлик хислати; (б) ўзгаларнинг ишини такомиллаштириш ва бошқариш; (в) тижорат ва миқозларга оид масалаларни ҳал этиш қобилияти; (г) натижаларни қўлга киритиш: вазифаларни бажариш; (д) коммуникация; (е) муаммоларни ҳал этиш ва қарор қабул қилиш; (ж) янгиликларни жорий этиш ва такомиллаштириш йўлидаги ўзгаришларни бошқариш; (з) ўз-ўзини бошқариш хислатлари.

Мана шундай гуруҳга кирувчи қатор хислатларни баҳолашда экспертлар ёрдамига мурожаат этилади.

Мутахассислар *Е.Романова* ва *Г.Суворова*⁶¹ларнинг таъкидлашича, касб профессиограммаларини ишлаб чиқиш ва талабаларни ушбу профессиограммага мослик даражаларини диагностика этиш тадбирлари ҳар бир бўлажак мутахассиснинг касбга оид қобилиятини аниқлаш ва ҳатто уларни ишга тақсимлаш жараёнида қўл келиши мумкин.

Профессиограммаларни яратиш борасида мавжуд тажрибаларга асосланган ҳолда Россиялик психологлар (жумладан, *А.Маркова*)⁶² «вазифага асосланган шахсий» ёндашув позициясида туриб илмий изланишлар олиб боришади. Ушбу ёндашувнинг ижобий ва илмий аҳамиятли томони шундан иборатки,

⁶¹Романова Е.С., Суворова Г.А. Психологические основы профессиографии. – М.: МПГУ им. В.И.Ленина, 1990. – 182 с.

⁶²Маркова А.К. Психология профессионализма. – М.: «Знание», 1996. – 308 с.

касб фаолияти давомида вазифани самарали тарзда бажариш имконини берувчи шахс сифатлари алоҳида қайд этиб ўтилади ва бу сифатларни янада мукаммаллаштириш имкониятлари белгиланади. Бунда шахснинг касбга мойиллик жиҳатларини тадқиқ этишда чегараланган рўйхатдан иборат шахс хислатлари, балки инсонга хос бўлган индивидуал иш юритиш услуби ҳам инобатга олинади. Бошқарувни муваффақиятли олиб борувчи шахс сифатлари ҳақида гапирилар экан «*вазифага асосланган шахсий*» ёндашувда ушбу сифатлар инсоннинг янада юксак тизимлари – қадриятлари, эътиқоди соҳалари билан уйғунлаштирилгани ҳолда талқин этилади. Бундай методологик ёндашувнинг афзаллиги шундан иборатки, айтилиши мумкин муваффақиятли бажариш (бошқариш)га деярли ҳар бир инсон мойил деб қаралади, инсоннинг бирон касб доирасидаги индивидуал услуби ва ёндашуви устувор масала деб қўйилади.

Турли касб эгаларининг ўз фаолият соҳаларида самарали меҳнат қилишлари учун зарур хислатларни шакллантириш борасидаги психологик маслаҳатлар, иқтисодчи кадрларни бошқарув маҳоратларига ўқитиш тажрибаларини кўрсатишича чет элдаги илғор психологик-педагогик технологиялар миллий менталитетимиз ва худудимиздан келиб чиқувчи ижтимоий муҳитга мослаштирилиши зарур. Лекин турли таълим ва психологик кўмак ёндашувлари орасида энг универсал ва турли миллат вакиллари учун самарали ҳисобланувчи услублардан бири – шахснинг ўз қадриятлари соҳасини, эътиқодини ва ҳаёт мазмунини англашига йўналтирилган психологик тадбирлардир. Хусусан, Германиялик машҳур психолог ва олим *Ф. Франкл* ишлаб чиққан *Логотерапия* услуби инсоннинг ҳаёт йўлини ҳаққоний тарзда аниқлаш, танлаган йўлининг (шу жумладан касб соҳасини ҳам) қанчалик оқил эканлигини англаш имконини беради. Бундай йўналишда ташкил этилган «ички иш» шахснинг ўз ҳаёт йўлини пухта таҳлил этишга, ўз ўтмиши ва танлаган йўлини чуқур баҳолашга ва демак, ўз келажагига бўлган интилиш учун кучли мотивация яратишга асос бўлади. Шахснинг эътиқоди ва қадриятлари соҳасини аниқлаштириш ва зарур бўлса ўзгартиришлар киритиш услубига асосланган психологик ёндашув, миллий қадриятларимизни шахс онгида янада ойдинлашувига, мавжуд миллий қадриятларни индивидуал қадрият-

лари билан уйғунлаштиришга имкон яратади.

Самарадор мутахассис, яъни бошқарувчига оид шахсий ва профессионал сифатларни ривож топтириш махсус тренинглари ҳамда касбий маслаҳатлашув тадбирлари орқали ташкил этилиши мумкин. Малакали психолог-педагоглар томонидан яратилган махсус диагностик ҳамда коррекцион дастурлар ёрдамида ташкил этилган бундай учрашув ва машғулотлар, мутахассислар онгида етук профессионал шахс ҳақида тасаввур уйғотиши билан бир қаторда касбий маҳоратга эришиш мотивациясини янада ривожлантириш феноменини пайдо қилади. Ўйлашимизча, замонавий психология фанининг ютуқлари ва мавжуд психотехнологиялар билан қуролланган малакали психологлар командаси назарда тутилган мақсад ва натижаларни қўлга кирита оладилар.

Маъмурий бошқарув органи раҳбари профессиограммаларини яратишда мамлакатимиз тадқиқотчилари чет эл психология оламида кучли тараққий этган касб психологияси ва Россияда жадал суръатларда ривожини топаётган «Акмеология» фанига оид охириги ютуқлардан фойдаланадилар. Бу йўналишдаги тадқиқот ишлари ҳозирга келиб Россия давлат хизмати Академияси (РАГС) ҳамда Россия психологлар жамияти (РПО) аъзоларидан *А.Деркач, М.Секач, О.Правилова, А.Бодалев, О.Анисимов, В.Марков, Ю.Синягин, В.Агапов, Е.Селезнева, А.Анисимов, А.Финашин, А.Жаринов* ва бошқалар томонидан жадал суръатларда олиб борилмоқда. Хусусан, профессиограмма яратишда мутахассис психограммасини ишлаб чиқиш ва шахснинг айна касбни самарали бошқариши учун қандай шахсий сифатларга ва психофизиологик хусусиятларга эга бўлиши ҳақидаги тамойилларнинг мавжудлиги ушбу йўналишдаги ишлар чет элда қанчалик илғорлаб кетганлиги ва мавзунинг ўзи ҳам долзарблигидан далолат беради. Чет эл психологиясида ҳар бир инсон ўзи учун мақбул касб танлаши ва танлаган йўлида узлуксиз маҳоратга интилишини таъминлаш юзасидан ҳам қатор тадбирлар ташкил этилган. Масалан, ҳозирги пайтда касбий маҳоратни таъминлаш бўйича ёндашувларда ҳатто «касбий ўз-ўзини англаш», «профессионал менталитет» деган иборалар ҳам кенг ишлатилмоқда.

12-мавзу: Маъмурий бошқарув органлари раҳбарлигига даъвогар (номзод)ларни касбий ва шахсий сифатларини диагностикалаш

Касбни муваффақиятли амалга оширишга тааллуқли шахс хислатлари ҳақида гапирар эканмиз, авваламбор, муайян касб бўйича ишлаб чиқилган талабларни албатта инобатга олишимиз керак. Касб талабларига мос келиш даражасини аниқлашнинг энг оддий ва содда усули синов вазиятларини юзага келтириш, номзодни иш жойида синаб кўришдир. Лекин бу услубнинг бир неча камчиликлари мавжуд: *Биринчидан*, маълумки, иш самарадорлиги ўзининг оптимал даражасига кўтарилиши учун мутахассис иш жойига яхши кўникиши лозим, яъни адаптация жараёни тўла равишда амалга ошиши керак. Акс ҳолда, ходимга янги иш жойидаги ўзлаштирилмаган шароитлар халақит бериши мумкин. *Иккинчидан*, инсонни ўрганувчи ҳар қандай фанлардан маълумки, киши синов вазиятида кузатув остида бўлар экан, унинг меҳнат кўрсаткичлари сезиларли равишда ўзгаради. Бу ўзгариш ижобий томонга ҳам, салбий томонга ҳам бўлиши мумкин.

Масаланинг яна бир томони борки, у ҳам бўлса, ахлоқий мезонлар бўлиб, инсонни кузатув остига олиш, тажриба объекти сифатида кўриш меҳнатни бошқаришнинг гуманистик ёндашувига тўғри келмайди. Шу сабабли, иложи борича касбларга доир пухта профиограммалар ишлаб чиқиш ва иш жойларига номзодларни баҳолашнинг замонавий услубларидан фойдаланган ҳолда иш юритиш лозим. Даъвогар (номзод)ларни ишга танлаш, профиограммалар яратиш соҳасида маълумот берувчи манбалардан яна бири – у ёки бу касбга оид иш жойлари тавсифномаларидир. Одатда бундай меъёрий ҳужжатлар «Иш жойи меҳнат шарт-шароити харитаси» деб номланади ва саноат соҳасининг деярли ҳамма касблари учун Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси қошидаги Давлат сертификациялаш ва стандартлаш маркази томонидан ишлаб чиқилади.

Ушбу меҳнат шарт-шароити хариталарида ҳар бир мутахассисликка оид иш жойларининг қуйидаги омиллари бўйича инсон ҳаёти учун зарар келтирмайдиган меъёрий чегаралар кел-

тирилган бўлиб, бу талаблар чегарасида яратилган тавсифлар, муайян касб профессиограммасини яратиш учун яхши маълумот манбаи бўлиб ҳисобланади. Иш шароити хариталарида қайд этилган меъёрлар доирасида ҳаракат қила олишга мойиллик даражасини аниқлаш учун психология, физиология ва эргономика фанларида етарлича имкониятлар мавжуд.

Республикаимиз иқтисодиётининг бозор муносабатларига ўтиши ишлаб чиқариш технологиялари ва менежмент соҳасидаги янгиланишни талаб қилади. Иқтисодий соҳага ажратилаётган йирик инвестициялар, *бир томондан*, технологик тизимни такомиллаштиришни назарда тутса, *иккинчи томондан* мутахассис кадрларга қўйилаётган талабларнинг ошиши, мураккаб технологик жараёни малакали бошқаришни ҳам назарда тутмоқда. Шу муносабат билан, мутахассисларга қўйилаётган талабларнинг халқаро меъёрларга яқинлашиб бориши ва касб эгаларининг ўз танлаган йўллариغا содиқ ва эътиқодли бўлишлари давр тақозосидир. Шу маънода маъмурий бошқарув органлари раҳбарлигига даъвогар (номзод)ларнинг ҳам касбий тайёргарлик даражаси энг аввало уларни билим, кўникма ва малакалари, ижодий салоҳияти ва *ностандарт тафаккурида* ўз аксини топувчи касбий лаёқати билан баҳоланади. Шунинг учун ҳам бундай лаёқат бозор муносабатлари шароитида касбий малакали мутахассис кадрлар тайёрлаш заруриятини кучайтиради.

Фан доирасида буни қўйидаги ҳолатлар билан изоҳлаш мумкин: *биринчидан*, мутахассис фан-техника ва ишлаб чиқариш соҳаси бўйича кенг қўламдаги пухта тизимли билимга эга, *иккинчидан*, иш ўрни, шароити, технология ўзгаришига тез мослашувчан бўлиши талаб этилади. Бир сўз билан айтганда, маъмурий бошқарув органлари раҳбарлигига даъвогар (номзод) талаб даражасидаги сиёсий, иқтисодий ва психологик билимлар билан қуролланган бўлиши зарур. Шунинг учун ҳам, ўз касбининг моҳир усталарига айланган мутахассисларгина Ўзбекистоннинг истиқболли келажаги учун пойдевор яратишлари, замонавий технологиялардан унумли фойдалана олишлари ва ўз навбатида, устоз-шогирд аъёнalarини давом эттирган ҳолда келажакда муносиб мутахассисларни тарбиялашлари мумкин. Замонавий психология фанида қатор диагностик ва коррекция методларидан фойдаланиб келинадик, улар ёрдамида шахннинг

турли жабҳаларда шаклланганлик даражасини аниқлаш, ундаги қобилиятларини махсус тренинг дастурлари ёрдамида бирон касб профессиограммасига оид малакаларни шакллантириш имкони мавжуд.

13-мавзу: Маъмурий бошқарув самарадорлигини ошириш йўллари

Мамлакатимизда амалга оширилаётган иқтисодий, ижтимоий ва сиёсий ислохотларнинг муваффақияти кўп жиҳатдан бошқариш тизимини ташкил этилишига, унинг самарадорлигига ва такомиллашганлигига боғлиқ. Шунинг учун ҳам мустақилликнинг илк дамларида Президент бошлиқ ҳукумат асосий эътиборни бошқаришни такомиллаштиришга қаратиб келмоқда.

Иккинчи чақириқ Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисининг биринчи сессиясида Президент *И.Каримов* давлат қурилиши ва бошқаруви соҳасида иккинчи долзарб вазифа килиб «Маъмурий соҳада амалга оширилаётган ислохотларнинг самарадорлигини кучайтириш» лозимлигини кўрсатиб, – «Марказда ва жойларда амалдаги бошқарув тизимининг ҳар бир бўғини ўз вазифаси, ваколатлари ва масъулиятини яхши ва чуқур англайдиган уни юқори малака билан бажарадиган яхлит самарали механизм сифатида фаолият кўрсата олмаётганини ҳам тан олиш керак», – деб таъкидлаган.

Ҳар қандай даражадаги ташкилотнинг муваффақиятлари ёки инқирози бошқариш жараёнини мақсадга мувофиқ ташкил этилганлигига, унда ишловчи раҳбарлар, ходимлар ва мутахассисларнинг фаолиятига бевосита боғлиқ эканлиги «Менежмент» фанидан маълум. Ташкилотнинг ижтимоий-иқтисодий ва сиёсий барқарорлиги эса, маъмурий бошқарувнинг самарадорлигига, унга ишловчи раҳбар кадрларнинг оқилона фаолияти кўрсатишига боғлиқ. Шунинг учун маъмурий бошқарув самарадорлигини ошириш масалалари тизимли ёндашишни талаб этади.

Маъмурий фаолият натижаларини таҳлил этиш ва унинг бошқариш тизимини ўрганиш асосида маъмурий бошқарув са-

марадорлигини ошириш бўйича қуйидаги тадбирларни ишлаб чиқиш ва амалга ошириш мақсадга мувофик бўлади: [1] Бошқариш тизимини такомиллаштириш. Уни максимал даражада соддалаштириш, ундаги кўп фаолиятларни марказдан жойларга бериш, малака ва шахсий сифатларини инобатга олиб раҳбарлар ваколатларини аниқ белгилаш ва бошқалар. [2] Ташкилотнинг ривожланиш стратегиясини ишлаб чиқиш. Ушбу тадбир ташкилотнинг кучли ва бўш томонларини таҳлил этиш асосида ҳамда унинг барча функционал соҳаларини ўз ичига олувчи сиёсати ва фалсафасини ишлаб чиқиш орқали амалга оширилади. [3] Бўғинлар, бўлимлар ва ходимлар ўртасиги самарали коммуникация алоқаларини таъминловчи ахборот тизимини ишлаб чиқиш. Рағбатлантириш механизми, бошқариш тартиб-қоидалари ва қарор қабул қилиш тизимларини такомиллаштириш. [4] Раҳбар ва ходимларни мунтазам ўқитиш, тайёрлаш ва қайта тайёрлаш орқали уларнинг малакасини ошириш бориш, уларда ишга ижодий ёндашиш, янгиликка интилиш, изланиш, ташаббускорлик, омилкорлик ва уддабуронлик кўникмаларини ривожлантириш. [5] Раҳбар кадрларни танлаш, жой-жойига қўйиш ва янгилаш тизимини такомиллаштириш. Бунинг учун уларни ўқитиш, баҳолаш ва лавозим бўйича ўтгазиш (кўтариш) тизимини ишлаб чиқиш, раҳбарлар лавозим (мансаб)ларини режалаштириш. Ташкилотга таъсир этувчи ички ва ташқи омилларга мос бўлган раҳбарлик услубларини (автократик, демократик, либерал ва партисипатив) қўллаш. [6] Ходимлар таркибини ишчанлик қобилиятлари ва мослашувчанлик хусусиятлари бўйича шакллантириш, уларни баҳолаш ва танлашнинг энг самарали усулларини қўллаш асосида ташкилотда қулай ижтимоий-психологик муҳитни яратиш. [7] Барча раҳбарлар ва ходимлар томонидан томонидан тан олинувчи ва қўллаб-қувватланувчи биргаликдаги кадр-қимматларни ишлаб чиқиш асосида ташкилот маданиятини сабот билан шакллантириш.⁶³

Юқоридагилар билан бир қаторда маъмурий бошқарув ти-

⁶³Тўхтабоев А.Т. Маъмурий бошқарув самарадорлигини ошириш йўллари // «Миллий истиқлол ғолиби ва Ўзбекистонда фан истиқболлари» мавзусидаги Ўзбекистон Республикаси мустақиллигининг 10 йиллигига бағишланган профессор-ўқитувчилар, истеъдодли ёш олимлар ва иқтидорли талабаларнинг илмий-амалий анжумани материаллари (9-10 июнь 2001 йил). – Андижон: «Ҳаёт», 2001. – Б. 134–136.

зими тежамлилигига эриши ҳам унинг самарадорлигини ошириш ташкилот иқтисодий барқарорлигини таъминлашнинг муҳим белгиларидан ҳисобланади.

Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 1997 йил 30 сентябрдаги «Шаҳарлар ва туманлар ҳокимликлари аппарати тузилмасини такомиллаштириш тўғрисида»ги 459-сонли қарори ҳам айнан маъмурий бошқарув тизими самарадорлигини оширишга қаратилганлиги, унда юқорида келтирилган самарадорликни ошириш йўллари бarchаси эътиборга олинганлиги диққатга сазовор бўлиб, мамлакатимизда ушбу соҳани такомиллаштириш ва ислоҳ қилишнинг ҳам илмий, ҳам амалий жиҳатдан асосланлигига мисол бўлади.

Президент ва ҳукумат томонидан бошқарув тизимини ривожлантириш ва такомиллаштириш борасида амалга оширилаётган ислохотларнинг изчил ва тўғрилиги мамлакатда мавжуд ижтимоий-иқтисодий ва сиёсий барқарорликда яққол намоён бўлмоқда.

Боб юзасидан асосий тушунча ва атамалар

Даъвогар, номзод, раҳбар, имидж, коррекциялаш, танқислик назарияси, нейролингвистик дастур – «НЛД» (НЛП – NLP), Public Relations (оммавий алоқалар) «PR» технология, семиотика, касб профессиограммаси, модулли ёндашув, экспертлик баҳолаш, «вазифага асосланган шахсий» ёндашув, «Логотерапия» услуги, касбий ва шахсий сифатлар.

Боб юзасидан қисқача хулоса

Хулоса қилиб айтганда, раҳбар киёфаси, имидж сўзининг ифодаси сифатида намоён бўлар экан, бу борадаги турли хил таърифларни келтириш, уларни таҳлил қилиш ва ўрганиш унинг янада чуқурроқ моҳиятини англаб етиш қамда ушбу мазмунда теран фикр юритишга ундайди. Психологиянинг турли хил йўналиш тарафдорлари имиджни шакллантириш борасида ўзларининг қатор тамойилларини яратадилар. Яна бир қатор муаллифлар имиджни шакллантиришни нейролингвистик дас-

тур (НЛД) асосида ишлаб чиқишни таклиф этадилар. НЛД услубидан, асосан, шахсий «ресурс»ларни очишда фойдаланиш керак. Маркетинг психологиясида «имиджни бошқариш» тамойили тушунчаси мавжуд бўлиб, юз йиллар олдин Ғарбда ишлаб чиқаришдаги жамоанинг психологиясини бошқариш стратегиясини яратишни бошлаганлар. Раҳбарнинг имиджи тўғрисидаги тасаввур муносабатлардаги гуруҳга уларга етиб келган маълумот асосида яратилади ва онгига сингади. Ушбу «PR» тамойилининг муаллифи, деб америкалик тадқиқотчи *А.Лини* ҳисоблаш мумкин. Public Relations (оммавий алоқалар) бугунги кунда мураккаб механизм бўлиб, унинг ўнлаб йўналишлари мавжуд: public affairs – компаниянинг давлат ва жамоат ташкилотлари билан алоқалари, image making – компания раҳбарининг ижобий (позитив) имиджини яратиш, media relations – ОАВ билан алоқалар, message management – таъсирни бошқариш, communications – кадрлар билан ишлаш ва бошқалар. Буларни ҳаммаси PR технологияларининг эмпирик йўл билан ривожланаётганлигини кўрсатади.

Боб юзасидан ўз-ўзини назорат ва муҳокама қилиш учун саволлар

1. Имидж нима ва у қандай ўзгартирилади?
2. Имиджни шакллантириш борасидаги қандай психологик тамойилларни биласиз?
3. Нейролингвистик дастур (НЛД) нима ва унинг муаллифлари сифатида кимларни эътироф этиш мумкин?
4. Қайси технология Public Relations (оммавий алоқалар) «PR» деб юритилади ва бугунги кунда унинг қандай йўналишлари мавжуд?
5. Имиджни инфорацион яратиш тамойилининг асосий моҳияти қандай?
6. Даъвогар имиджини амалий жиҳатдан ривожлантириш ва шакллантиришнинг қандай босқичларини биласиз?
7. Профессиограмма нима?
8. Амалий менежмент соҳасида профессиограммалар яратишнинг қандай ёндашувлари мавжуд?

9. «Вазифага асосланган шахсий» ёндашувнинг мазмунини қандай изоҳлаш мумкин?
10. Бошқарув органлари раҳбарлигига даъвогар (номзод)ларни касбий ва шахсий сифатлари қандай қилиб диагности-каланади?
11. Маъмурий бошқарув самарадорлигини ошириш бўйича қандай тадбирларни ишлаб чиқиш ва амалга ошириш мақсадга мувофиқ ҳисобланади?

Боб юзасидан фойдаланилган ва тавсия этиладиган адабиётлар

- Ананьева С.Е.* Формирование имиджа руководителя в государственной службе. Дис. ... канд. соц. наук. – М.: 1996.
- Бодалев А.А.* Формирование понятия о другом человеке как личности. – М.: 1970.
- Бодалев А.А.* Восприятие и понимание человеком человека. – М.: 1982.
- Гриндлер Д., Бэндлер Р.* Из лягушек в принцы. – Воронеж: НПО МОДЭК, 1993.
- Гришункина Е.В.* Психологические технологии как средство формирования имиджа организации. Дис. ... канд. псих. наук. – М.: 1995.
- Гундарин М.В.* Книг руководителя отдела PR. – СПб.: Питер, 2006.
- Джи Б.* Имидж фирмы. Планирование, формирование, продвижение. – СПб.: Издательство «Питер», 2000.
- Евстафьев В.А., Ясонов В.Н.* Что, где и как рекламировать. Практические советы. – СПб.: Питер, 2005.
- Камю А.* Творчество и свобода. Сборник. Пер.с франц. – М.: Радуга, 1990.
- Каримова В.М., Ҳайитов О.Э., Умарова Н.Ш.* Бошқарув соҳасидаги профессионал компетенция асослари. Монография / Проф. В.М.Каримова таҳрири остида. – Т.: ТДИУ «Талаба», 2007.
- Манякина Е.Ш.* Политический лидер: процесс формирования имиджа: Дис. ... канд. полит. наук. – М.: 1994.

- Маҳмудов И.И.* Бошқарув психологияси. Ўқув қўлланма / Масьул муҳаррир: *А.Холбеков*. – Т.: ДЖКА «Раҳбар» маркази; «YUNAKS-PRINT» МЧЖ, 2006.
- Медведев П.М.* Организация маркетинговой службы с нуля. – СПб.: Питер, 2005.
- Молден Д.* Психотехнология НЛП для владения собой и управления другими. – М.: Винити, 2000.
- Обозов Н.Н.* О трёхкомпонентной структуре межличностного взаимодействия // Психология межличностного познания. – М.: 1981.
- Панасюк А.Ю.* Вам нужен имиджмейкер? – М.: Дело, 2001.
- Почепцов Г.Г.* Имиджеология. – М.: Рефл-бук; К.: Ваклер, 2000.
- Почепцов Г.Г.* Профессия: имиджмейкер. – 2-е изд., испр. и доп. – СПб.: Алетей, 2001.
- Практикум по инженерной психологии и психологии труда / Под ред. *А.А.Крылова*. – Л.: 1983.
- Практикум по психологии Профессиональной деятельности и менеджмента. Под ред. *М.А.Дмитриева, М.В. Снеткова*. – СПб.; Питер, 2001.
- Шустов А.В.* Психологические феномены в политических избирательных компаниях: Дисс. ... канд. псих. наук. – СПб.: 1999.
- Соловьев А.Ш.* Политология. Политическая теория, политические технологии. Учебник для студентов вузов. – М.: Аспект Пресс, 2000.
- Тарле Е.В.* Наполеон. – М.: 1959.
- Тўхтабоев А.Т.* Маъмурий бошқарув самарадорлигини ошириш йўллари // «Миллий истиқлол ғояси ва Ўзбекистонда фан истиқболлари» мавзусидаги Ўзбекистон Республикаси мустақиллигининг 10 йиллигига бағишланган профессор-ўқитувчилар, истеъдодли ёш олимлар ва иқтидорли талабаларнинг илмий-амалий анжумани материаллари. – Андижон: «Ҳаёт», 2001.
- Ученев В.В., Стартуш М.Ш.* «Философский камешек» рекламного творчества. – М.: 1997.
- Қуронов М.* Раҳбарлик лавозимлари профессиограммалари ҳақида. Раҳбар ва ходим. – Т.: «Академия», 1998.

Ҳайитов О.Э. Лавозимга даъвогар имиджини шакллантириш ва ривожлантириш босқичлари / Таълим менежменти. – 2008. – № 2 (18).

Conell O. Daniel C. em al. Allocation of time in Reading Abound. Being Fluen is not the same as Being Rhetorical // in Bulletin of the Psychonomie Society. – 1989.

III Боб

МАЪМУРИЙ БОШҚАРУВ ОРГАНИ РАЎБАРЛИГИГА ДАЪВОГАРНИНГ КАРЬЕРАСИНИ РЕЖАЛАШТИ- РИШ ШАРТЛАРИ

Бобнинг қисқача мазмуни

Карьеранинг турлари ва амалга ошириш босқичлари. Карьеранинг мазмуни ва моҳияти. Профессинал (касбий) карьера. Ташкилот ичидаги карьера. Вертикал карьера. Горизонтал карьера. Марказга интилувчан карьера. Карьеранинг босқичлари. Ф.Исмагилова томонидан таклиф этилган «Раҳбар карьерасининг анъанавий тасавурлари» схемаси. Карьерограмма таърифи. Ж.Голланд буйича «Шахс типологиялари концепцияси».

Карьеранинг таълим тизими соҳасига доир масалалари. 1-даражали карьера – бошқарувчи. 2-даражали карьера – тадқиқотчи. 3-даражали карьера – ўқитувчи-услугибетчи. 4-даражали карьера – бизнесмен. Таълим тизимида дахлдор карьера турини аниқлаш.

Акмеологик мотивация ҳамда компетенция: таълим тизими бошқарувчисининг ижтимоий мақоми шаклланишини ялғий асоси

сифатяда. Акмеология. Н.Рибниковнинг бу борадаги қарашлари. Б.Ананьев ва унинг издошлари томонидан қўшилган улуш. В.Зазкин ва А.Чернишовларнинг қарашлари мазмуни. Акмеологик мотивация. Бошқарувчи кадрлар акмеологик компетентлигини шаклланишига таъсир кўрсатувчи шахс мотивациясининг хусусиятлари. Касб танлаш мотивацияси. Стабилизация тизими.

Таълим тизими бошқарувчилари интилувчанлигини аниқлашда акмеограмманинг тутган аҳамияти. Акмеограмма ва акмеографик ёндашув. Акмеологик ташхис. Фирма ёки корхоналарда ўтказиладиган акмеограмма тартиблари.

Карьерани танлаш, режалаштириш ва уни амалга ошириш шартлари. Карьерани танлаш. Е.Климов типологиясининг мазмуни. Профессоналнинг ривожланиш фазалари. Карьерани режалаштириш. Карьера қилиш шартлари.

14-мавзу: Карьеранинг турлари ва амалга ошириш босқичлари

Мутахассис *Т.Базаров*нинг таъкидлашича, **карьер** – инсоннинг меҳнат фаолияти жараёнидаги хулқ-атвори ва танлаган йўналиши билан боғлиқ лавозим ёки касбий ўсишининг натижа-сидир.

Карьерага *траектория*ни инсон ўз меҳнат хатти-ҳаракатларининг амалга ошириш жараёнида фойдаланадиган шахсий мақсадлари, хоҳиш-истаклари, установакалари орқали куради ва уни ташкилот ичи ёки ташқарисидаги ҳаққоний фаолият хусусиятларида шакллантиради.

Маъмурий бошқарув органи раҳбарлигига даъвогарнинг касбий ва ташкилот доирасидаги хатти-ҳаракатлари траектория-сини бир неча тамойилларга ажратиш мумкин, қайсики булар карьеранинг қуйидаги турли хил кўринишларига олиб келади:

[1] *Профессионал (касбий) карьера* – маъмурий бошқарув органи раҳбарлигига даъвогарнинг ақл, маҳорат ва малака бора-сидаги ўсиши. Профессионал карьера – одатда ихтисослик (масалан, чуқурлаштирилган, танланган бошланғич бир касбий ҳаракат йўли) ёки касбий кенгаший (масалан, инсоннинг ҳаётий фаолият тажрибасини бошқа соҳалар билан уйғунлашуви ва кенгайиши) йўналишларида шакллантирилади.

[2] *Ташкилот ичидаги карьера* – маъмурий бошқарув органи раҳбарлигига даъвогарнинг ташкилот ичидаги ҳаракат траекторияси билан боғлиқ ўсиши. У қуйидаги йўналишларда бо-риши мумкин:

(а) *вертикал карьера* – лавозимда ўсиш;

(б) *горизонтал карьера* – ташкилот ичида бир йўналиш бўйлаб силжиши, масалан, турли бўлимлар бўйлаб бир хил да-ражали иерархияда;

(в) *марказга интилувчан карьера* – марказий бошқарувга ёки ташкилотнинг маркази (ядроти) томон силжиш, яъни қарор қабул қилиш жараёнининг чуқурлашган кўриниши.

Ходимлар бўйича менежер (ходимлар бўлими бошлиғи, ходимлар бўйича бошқарма бошлиғи) янги хизматчи (ходим) билан учрашар экан, албатта, уни айни ташкилотда ўташи мум-

кин бўлган карьеранинг босқичлари билан таништириши лозим. Бу ўз навбатида касбий фаолият мақсади, ўсиш даражаси ва асо- сийси, ихтисосликнинг индивидуал мотивациясини аниқлаштиришга ёрдам беради. Карьеранинг босқичларини куйидаги 14.1-жадвал кўринишида қисқача тартиблаш мумкин:

14.1-жадвал

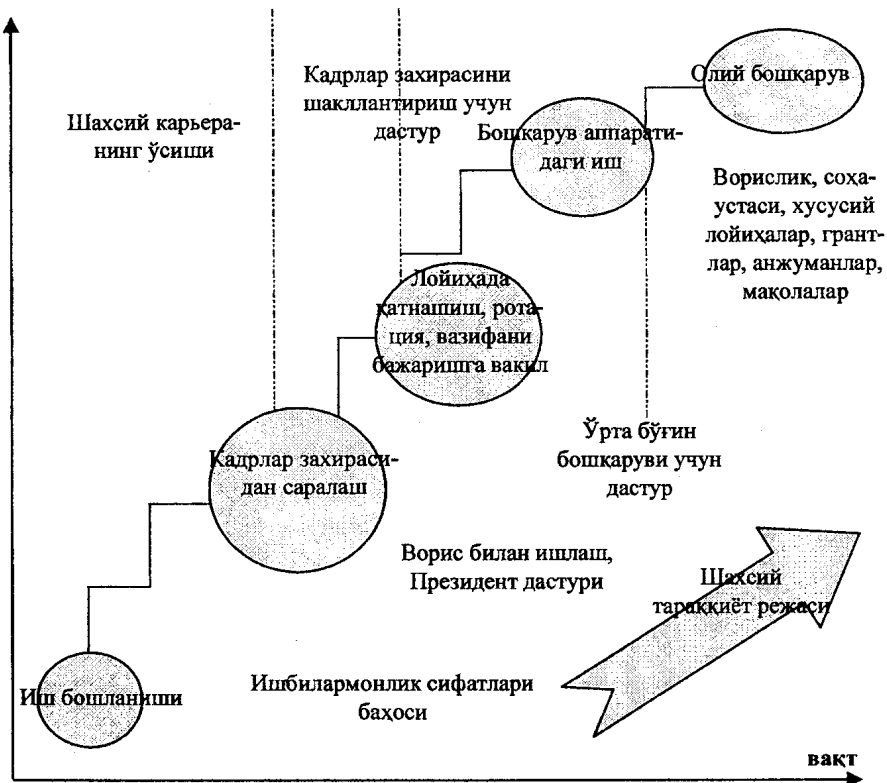
Карьеранинг босқичлари⁶⁴

№	Карьералар босқичи	Ёш давр- лари	Қисқача тавсиф- нома	Мотивация ху- сусиятлари (А.Маслоу бўйича)
1	<i>Дастлабки</i>	25 ёшгача	Меҳнат фаолиятига тайёргарлик, фаоли- ят йўналишини танлаш	Хавфсизлик, иж- тимой тан оли- ниш
2	<i>Тайинланиш</i>	30 ёшгача	Ишни ўзлаштириш, касбий малаканинг ривожланиши	Ижтимоий тан олин- иш, мустақиллик
3	<i>Силжиш</i>	45 ёшгача	Касбий ривожла- ниш	Ижтимоий тан олин- иш, ўзини айирбошлаш
4	<i>Тугаш</i>	60 ёшдан сўнг	Нафақага кетишга тайёрланиш, шах- сий алмашинишга ўқиш ва изланиш	Ижтимоий тан олин- ишни ушлаб туриш
5	<i>Нафақа</i>	65 ёшдан сўнг	Фаолиятнинг бошқа кўриниши билан шуғулланиш	Янги фаолият соҳасида ўзини рўёбга чиқаришга изланиш

Шундан келиб чиққан ҳолда, *карьерограмма* – бу мута- хассисни муқим бир ишда ва жойда самарали натижага эриши- шида қанақа йўлни босиб ўтиши учун керакли зарурий билим ҳамда малакалар тўғрисидаги тасаввурлари жамланмаси (тузи- лиши) демакдир.⁶⁵

⁶⁴Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л.Еремича. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2002. – С. 273.

⁶⁵Джалалова С.М., Умарова Н.Ш. Карьеранинг турлари ва уларни амалга ошириш босқичлари // «Олима аёлларнинг фан-техника тараққиётида тугган ўрни» маърузидаги Республика илмий-амалий конференцияси маърузалар тўплами (26 ноябрь 2007 йил). – Т.: ТДПУ, 2007. – Б. 139–141.



14.1-расм. Ф.Исмагилова томонидан таклиф этилган «Раҳбар карьерасининг анъанавий тасаввурлари» схемаси⁶⁶

Танлаган фаолият соҳасига доир шахс хусусиятларини баҳолаш ҳамда бошланғич касбий фаолият йўлида инсон шахси типини аниқлаш муҳим аҳамият касб этади. Юқоридаги фикр-мулоҳазаларни тасдиқлаш мақсадида, Ж.Голланднинг таклиф этган «Шахс типологиялари концепцияси»ни ўрганиш мақсадга мувофиқ ҳисобланади.

⁶⁶Развитие профессиональной компетентности менеджера: Конспект лекций по курсу «Профессиональные навыки менеджера» / Ф.С. Исмагилова. – Екатеринбург: изд. ИПК УГТУ, 2006. – С. 93

Ж.Голланд бўйича «Шахс типологиялари концепцияси»⁶⁷

№	Шахс типлари	Фаолият мазмуни
1.	<i>Реалистик</i>	Асбоб-ускуналар ва механизмларни бошқаришга йўналганлик
2.	<i>Изланувчи</i>	Изланувчанликка йўналганлик
3.	<i>Артист</i>	Ўзини кўрсатиш ва ўз ҳис-туйғуларини намоён этишга йўналганлик
4.	<i>Ижтимоий</i>	Одамлар билан биргалликда ҳаракатланишга йўналганлик
5.	<i>Тадбиркор</i>	Одамларга таъсир қилишга йўналганлик
6.	<i>Конвенционал</i>	Ахборотлар ва кўрсаткичларни бошқаришга йўналганлик

15-мавзу: Карьеранинг таълим тизими соҳасига доир масалалари

Бизнинг жадаллик билан одимлаётган давримизда муваффақиятга эришишнинг асосий тамойили (шарти) – бу обрўталаблик ва яхши маънодаги нафсониятга эга бўлишдир. Айнан шу сифатларни таълим муаммолари билан шуғулланиш орқали намоён қилиш мумкинми? Кўпчилик педагогика ва карьерани бир-бирига зид тушунчалар, деб билади. Бу жуда катта англашилмовчиликдир. Замонавий таълим муаммолари шунчалик мураккаб ва қизиқарлики, муваффақиятли карьерага интилувчан шахс ўзини тан олиними, жумладан, юқори даражадаги мавқега ва ҳаттоки моддий рағбатланишлар учун қатор имкониятларни тақдим эта олади ҳамда бир вақтда сеvimли иши билан машғул ҳам бўлади.

Фанда карьеранинг таълим тизимига хос бир неча кўринишларини ўрганиш мумкин.

1-даражали карьера – *бошқарувчи* (мактаб директоридан вазиргача);

2-даражали карьера – *тадқиқотчи* (муайян илм-фан намо-яндасидан тортиб, фанлараро ёндашув эгасигача);

3-даражали карьера – *ўқитувчи-услубиётчи* (турли билимли

⁶⁷Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л.Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2002. – С. 274.

ва характерли инсонларга таҳсил бера олувчи);

15.1-жадвал

Таълим тизимига дахлдор карьера турини аниқлаш
(саволларга «ха» ёки «йўқ» деб жавоб беринг ва ҳар бир катордаги «ха» жавоблар сонини санаб чиқинг. Ҳар бир «ха» жавоб учун 1 балл)⁶⁸

Тур	Менинг тажрибам бор (қўлимдан келадими)	Менга ёқадими	Мен ўрганишни хоҳлайман	Жами
Бошқарувчи	<ul style="list-style-type: none"> - таълим билан боғлиқ Қонуларни ўрганиш; - лицей (мактаб) даги ўзини-ўзи бошқариш кунларида иштирок этиш (белгиланган тadbирларда) 	<ul style="list-style-type: none"> - қарорлар қабул қилиш, ўзгаришлар киритиш, ислохотларда иштирок этиш; - касбий муаммолар юзасидан қарорлар қабул қилишда ҳамкасбларга ёрдам бериш 	<ul style="list-style-type: none"> - таълим жараёнини бошқариш ва унинг сифатини назорат қилиш; - янги таълим дастурларини ишлаб чиқиш 	
Тадқиқотчи	<ul style="list-style-type: none"> - таълим билан боғлиқ муаммоларни ўрганиш; - таълим назарияси билан боғлиқ китоб ва мақолаларни ўқиш 	<ul style="list-style-type: none"> - қийин вазиятлар мушоҳадаси учун мақбул усулни топиш; - турли хил нуқтаназарларни ўрганиш 	<ul style="list-style-type: none"> - таълим таҳлилини кучайтириш учун турли соҳа ютуқларидан фойдаланиш; - таълим муаммолари юзасидан тадқиқотлар олиб бориш 	
Ўқитувчи-услуббегчи	<ul style="list-style-type: none"> - «тарбияси қийин» ўқувчи (талаба)лар билан ишлашда янги усулларни ўйлаб топиш; - кичик мактаб ёшидаги болаларга таҳсил бериш 	<ul style="list-style-type: none"> - менинг иштирокимсиз одамларни ақлли, мустақил, очикқўнгил, сабрли бўлишларини кузатиш; - ўқувчига индивидуал ёндашув усулларини излаш 	<ul style="list-style-type: none"> - турли хил одамларни турли шароитларда ўқитишнинг самарали усулларини излаб топиш; - таълим самардорлигини ошириш учун замонавий технология (масофадан ўқитиш, on-line да ўқитиш ва бошқа)лардан фойдаланиш 	

⁶⁸ Ҳайитов О., Жалолова С. Бошқарувчи карьерасининг таълим тизимига доир айрим масалалари / Таълим менежменти. – 2008. – № 4 (20). – Б. 57–64.

15.1-жадвалнинг давоми

Бизнесмен	<ul style="list-style-type: none"> - тарбиячи, репетитор сифатида фаолият юритиш; - бизнесда фойда келтирадиган сифатли усуллارни ўйлаб топиш 	<ul style="list-style-type: none"> - нима учун одамларнинг таълимдаги у ёки бу хизматларга ҳақ тўлашларини аниқлаш; - қарорлар қабул қилишда мутлоқ мустақиллик ва уларни амалга оширишда масъулиятни ўз зиммасига олиш 	<ul style="list-style-type: none"> - таълим бозорига оид тадқиқотлар-ни олиб бориш ва уларнинг натижаларини ўз фаолиятида қўллаш; - ўз бизнесини ташкил этиш орқали даромад эгаси бўлиш ва юқори сифатли таълим хизматини таклиф этиш 	
-----------	---	---	---	--

4-даражали карьера – *бизнесмен* (таълим хизмати бўйича талабларни яратувчи).

15.1-жадвалда келтирилган тестни бажариш орқали, Сиз ўзингизга қизиқарли бўлган таълим соҳасини ва қайси даражали карьера эгаси эканлигингизни аниқлашингиз мумкин.

Агар сиз бирор-бир қаторда 3 баллдан ортиқ тўплай олмаган бўлсангиз, демак таълим соҳаси сиз учун унчалик қизиқарли эмас. Шунга қарамай, ўз касбида муваффақиятга эришишни ис-таган ҳар бир одам замонавий таълим тизими ривожланиши тенденцияларини билиши керак; шу сабабли мазкур мақолани таълим олувчи ва ўқишни давом эттиришни хоҳловчи киши нуқтаи назаридан келиб чиқиб охиригача ўқишга ҳаракат қилиб кўринг.

Агар сиз бир ёки бир неча карьера туридан 4,5 балл тўплаган бўлсангиз, демак таълим соҳаси сизни қизиқтиради. Балки сиз қайси карьера турини танлашингизни ҳали аниқлаб олмагандирсиз. Қуйидаги материални ўқиб, қизиқишларингизни аниқлашга ёрдам берувчи вазифаларни бажаришга ҳаракат қилиб кўринг.

Агар сиз бирор-бир қаторда 6 балл тўплаган бўлсангиз, демак сиз таълим муаммолари билан фаол қизиқасиз.

Қуйида турли карьералар муҳокама қилиниб қолмай, балки таълим соҳасидаги касбий фаолиятга доир Интернет матери-алларига таянган ҳолда қўшимча маълумотлар келтирилган; таълим муаммоларига бўлган қизиқишларингиз қай даражада чуқурлигини яна бир бор текшириб кўринг.

Таълим менежери карьераси жамиятда энг кенг тарқалган карьера тури саналади. Охирги 3 йилда махсус таълим менежерларини тайёрлаш марказлари пайдо бўлди. Яхши бошқарувчи бўлиш учун ҳаракатни энг «пастдан» (масалан, хоҳ у мактаб ёки хоҳ ОУЮ бўлсин) бошлаш жуда муҳимдир. Бошқа соҳалардаги бошқарувдан фарқли ўлароқ (масалан, ишлаб чиқариш, давлат хизмати, армия) таълим менежменти турли бошқарув усулларини талаб қилади. Қуйида келтириляётган вазиятларнинг энг мақбул ечимини топишга ҳаракат қилиб кўринг.

1-вазият. Талабалардан бири мунтазам равишда интизомни бузиб, бошқа талабаларга нисбатан ўзини агрессив муносабатини намоиш қилмоқда. Маълумки бу талабанинг оиласида муаммолар, шу жумладан, иқтисодий муаммолар мавжуд. Бошқа талабалар (уларнинг ота оналари ҳам) ўқув жараёнига халақит бераётган талабанинг ҳайдалишини талаб қилмоқдалар.

2-вазият. Талабалар сизнинг ёнингизга ўқитувчининг ахлоқсизлигидан арз қилиб келмоқдалар. Педагог ўз навбатида талабалар унинг талабларини бажармаётганликларини рўқач қилмоқда. Сиз бу мутахассис ўз фанини яхши билишини, лекин талабларни юқори қўйиб, уларнинг бажарилишини талаб қилишга мойиллигини биласиз.

3-вазият. Сиз талабалар ота оналарининг лоқайдлигига дуч келдингиз, улар мажлисларга кам қатнашадилар, академик лицей тадбирларида иштирок этмайдилар. Ота-оналар лицей ҳаётига кўпроқ жалб қилинсалар яхши бўларди деб ўйлайсиз. Лекин қандай қилиб?

Бошқарувга оид муаммолар ҳал қилинаётганда, унда ким ва қай даражада иштирок этишини тушуниш жуда муҳим.

Биринчи вазият тизимли ҳал этилиши талаб қилинади – чунки унда бир неча муаммо қоришиб кетган: тарбияси оғир талаба билан етарли иш олиб борилмагани (талаба ўзини бошқача тутиши учун академик лицей нима қила олади); талабаларнинг бир-бирларига сабрсиз ва лицейга истемолчилик муносабати; лицей ва ижтимоий хизматларнинг биргаликдаги ҳаракати. Ҳар қандай ҳолатда ҳам лицей директори талабалар ҳуқуқларининг поймол қилинишига йўл қўймаслиги зарур. Бундай вазиятда масъулият талабалар бўйнида эмас, балки лицей мутахассисларидадир, улар профессионаллар командаси бўлиб

икки йўналишда: муаммоларни ҳал қилиш ва бундай вазиятларни олдини олиш (профилактика қилиш) устида ишлашлари керак.

Иккинчи вазият бошқарувчининг хусусий муаммосини акс эттиради – ҳамкасблар ва талабалар унинг қарорларига таъсир ўтказишлари (манипуляция) ҳақида. Бу ерда, биринчи вазиятдан фарқли, коллегиял қарор қабул қилиниши мақсадга мувофиқ – бошлиқ талабалар ва педагог ўртасида ижтимоий контракт тузилишида воситачи бўлиши керак. Икки томон ҳам бошлиқ ҳеч кимнинг ёнини олмай, ўқув жараёнига зиён етказмасликни ўйлаётганини тушунишлари керак.

Учинчи вазият одамларнинг у ёки бу муаммони ҳал қилинишида ихтиёрий иштирокларига тегишли. Лицей директори ота-оналарни бирор жазо билан қўрқитиб лицей ҳаётига жалб қила олмайди. Лицейдаги либерал муҳит, очиклик оилани умумлицей муаммоларига жалб қилишнинг энг яхши усули.

Вазифалар бажарилгач, қуйидаги саволларга жавоб бериш. (1) Бошқарувга оид муаммоларни ҳал қилиш сизга ёқдими? (2) Нима қўлингиздан келди-ю, қаерда қийналдингиз? (3) Бошқарув муаммоларини ҳал қилиш турли одамлар қизиқишларига таъсир қилишини доим ёдингизда тутдингизми?

Албатта, қарор қабул қилиш бошқарувчининг ягона фаолият тури эмас, лекин у асосийларидан бири. Бу жараён сиз учун қизиқарли бўлса, балки, бошқарувчи карьераси ҳақида жиддий ўйлаб кўрасиз.

Демак, сиз ўзингизда таҳлил (анализ)га ёки тадқиқотчиликка лаёқат сезяпсиз. Олимлик фақат лаёқатни эмас, балки доимий ривожлантириб бориш керак бўлган муайян фикрлаш қобилиятини талаб қилади. Дадил фаразларни илгари суриш жараёнида, уларни текширишнинг ғаройиб йўлларини топиб, сабртоқат билан ўз экспериментларингизни такрорлай оласиз-ми? Таълимнинг долзарб муаммоларидан бирини акс эттирган вазият билан танишинг ва уни тадқиқ қилиш режасини ўйлаб чиқинг. Фаразни илгари суришдан бошланг, сўнгра бундай гипотезаларни ҳал йўлларини ўрганиб чиқинг. Педагогик тадқиқотларда муҳим бўлган амалий йўриқномалар тузишни ёдда тутинг.

Таълим тизимини бошқариш билан шуғулланиш ва

Ўқитишни тадқиқ қилиш учун педагогика институти ёки университетида ўқиш шарт эмас – аксинча, психологик, иқтисодий, молия ва ҳуқуқшунослик маълумотлари амалиётчи ва тадқиқотчиларга замонавий мактаб муаммоларини ҳал қилишда ёрдам беради. Ҳозир деярли барча ОЎЮ қошларида таълим муаммоларини ўрганиш марказлари пайдо бўлди.

Кўпчилик учун педагог карьераси жуда оддий жараёндек туюлади, лекин шунга қарамай, таълим соҳасининг машҳур намоёндалари – қийин материални ўзлаштиришга кўмаклашувчи ёки талабаларнинг шахсий ва ақлий ўсишига қаратилган муаллифлик услубиётларини (методикаларини) ишлаб чиққан ўқитувчилардир.

Муаллифлик услубиётлари кўп – аммо бирор-бир услубиёт универсал бўла олмайди, ўқитувчи олдида ҳар бир аудиторияда, талабалар гуруҳида доимо қандай ўқитиш муаммоси туради, чунки одамлар бир-бирига ўхшамайдилар ва таълим мазмунига бўлган талаб ўзгаради. Педагоглардан бири ўз фанини чуқур билишига таянса, бошқаси психология ютуқларига таянади. Шуниси билан ўқитувчи бошқарувчи ва тадқиқотчидан кучлироқ.

Таълим соҳаси **бизнес** учун жуда қулай. Касбий қайта тайёрлов марказлари, хорижий тилларни ўқитиш марказлари, хусусий мактаб ва боғчалар, репититорлик – булар таълим бизнеси йўналишларининг тўлиқ бўлмаган рўйхати.

Таълим бизнесининг ўзига хослиги шундаки, у ёки бу хизматга бўлган талабни таълимнинг ўзи юзага келтиради – бу хоҳ чет тилини ўргатишнинг жадаллаштирилган услубиёти бўлсин, хоҳ топ менежерлар учун тренинглар бўлсин. Айнан шунинг учун таълимдаги бизнес кишидан ижодий фикрлаш ва катта масъулият уйғунлашувини талаб қилади. Хусусий таълим аста-секинлик билан ривожланмоқда, лекин ҳар доим ҳам пуллик хизмат сифатли таълим дегани эмас. «Таълим» карьерасини танлаш, бу бир бор ва бир умрлик танлов ҳам эмас. Аксинча, кўп ҳолларда мутахассиснинг касбий фаолиятида бир неча йўналишлар мавжуд бўлади. Агар мутахассис ўз тажрибасини умумлаштиришга интилса, ўқитувчилик карьераси осонгина тадқиқотчи карьерасига айланиши мумкин. Менежер карьераси эса кўпинча бизнесменнинг ишбилармонлик сифатларини юзага

чиқаради. Кўпчилик муваффақиятли ўқитувчилар ва тадқиқотчилар маълум ёшга келиб йирик бошқарувчи карьерасига эришадилар. Қай бирини танлаш эса сизнинг ихтиёрингизда.⁶⁹

16-мавзу. Акмеологик мотивация ҳамда компетенция: таълим тизими бошқарувчисининг ижтимоий мақоми шаклланишини илмий асоси сифатида

Акмеология – улгайган шахснинг ривожланиш ва комилликка эришиш жараёнини ўрганувчи махсус фан. Акмеология (грекча «акме – чўкки, юқори поғона, гуркиратувчи куч» маъноларини билдиради) – илму-фаннинг шундай янги тармоғи, у инсонни ўз тараққиёти динамикасида, такомил ҳамда ҳаёт-фаолиятининг турли босқичларида ўзидаги энг кучли қобилиятларини намоён қилишининг комплекс масалаларини ўрганади. Яъни, у шахсни ўз такомил жараёнида, ана шу тараққиёт ва юксалишнинг объектив ҳамда субъектив омиллари доирасида тадқиқ этади. Акмеология тушунчаси биринчи марта фанга рус олими *Н.Рибников* томонидан 1928 йилда киритилган бўлиб, унинг ўзи бу фан предметини етук инсонларнинг шаклланиши жараёнидир, деб таърифлаган эди. Лекин том маънодаги жиддий фан сифатида унинг шаклланишига яна бир рус психологи *Б.Ананьев* ва унинг издошлари бўлган петербурглик олимлар алоҳида улуш кўшишган. Уларнинг таъкидлашларича, акмеологиянинг предмети – одамнинг ижодий салоҳияти бўлиб, у инсон томонидан ўзига иноят этилган барча имкониятлар ва иқтидорни қандай қилиб, қандай шарт-шароитларда, қайси қонуниятлар таъсирида рўёбга чиқаришини комплекс тарзда ўрганади.

Акмеология фанининг асосий вазифаси онгли фаолият субъекти бўлмиш шахсни турли фаолият жараёнларида, хусусан, танлаган касб-кори, ихтисослиги доирасида ўз ижодий салоҳиятини тўла очиш ва амалда намоёйиш этишига боғлиқ бўлган билимлар, амалий кўникмалар, малакалар, технологиялар билан таъминлаш, таништиришдир. *В.Зазикин* ва *А.Черни-*

⁶⁹Хайитов О., Жалолова С. Бошқарувчи карьерасининг таълим тизимида доир айрим масалалари / Таълим менежменти. – 2008. – № 4 (20). – Б. 57–64.

шовларнинг ёзишича: «Акмеология – моҳиятан бу етук, баркамол инсонларнинг ривожланиши тўғрисидаги фандир».⁷⁰

Шу боис бу фан жуда муҳим ва унинг имкониятлари деярли очилмаган.

Миллий истиқлол ғояларида баркамол шахс, комил инсон ғояси етакчилардан сифатида берилган экан, биз бўлажак менежер (раҳбар)лар тарбиясида уларни ўз имкониятларини ривожлантиришга, ўзлигини англаш орқали, профессионал ўсишининг ҳар бир босқичида ўз «акме»си – баркамоллик чўққисининг нималар ва қандай омиллар ҳисобига ривожлантириш мумкинлигини ўргата олишимиз керак.

Таълим тизими бошқарувчилари табиатини ўзгартирадиган, улар шахсини таркиб топишига таъсир қиладиган кучли ижтимоий омиллардан бири – бу **акмеологик мотивация**дир. Аниқланишича, инсон шахсининг таркиб топишига таъсир қилувчи кучли омил – инсон орттирган тажрибаларнинг *тарбия воситаси* орқали болаларга берилиши ҳодисасидир. Маълумки, инсон шахси жуда мураккаб психологик феномен бўлиб, у кишининг индивидуал ҳаёти давомида маълум конкрет омилларнинг таъсири остида аста-секин таркиб топади. Илмий манбаларнинг далолат беришича, инсон шахси уч хил турдаги омиллар таъсирида таркиб топади. Улардан *биринчиси*, одам туғилиб ўсадиган ташқи ижтимоий муҳитнинг таъсири бўлса, *иккинчиси*, одамга узоқ муддат давомида системали бериладиган ижтимоий таълим-тарбиянинг таъсиридир ва ниҳоят, *учинчиси*, одамга наслий йўл билан ўтадиган ирсий омилларнинг таъсиридир.

Маълумки ёш, жинсий ва индивидуал типологик хусусиятлар сенсор, мнемик, вербал ва мантиқ психофизиологик функциялар динамикаси ҳамда органик-эҳтиёжлар тузилишини аниқлайди. Индивиднинг бу хусусиятларини иккиламчи деб атаб, уларнинг интеграцияси темпераментида ва туғма майлларда ифодаланилишини таъкидлаб ўтиш жоиз. Юқоридаги сифатлар ривожининг муҳим шакли онтогенетик эволюциядан иборат

⁷⁰Хайитов О.Э. Акмеологик мотивация ва компетенция жараёнларида ёшлар ижтимоий мақоми шаклланишининг илмий асослари // Ёшларнинг акмеологик қарашларини шакллантиришда соғлом турмуш тарзининг ўрни: Халқаро илмий-амалий конференция материаллари (2008 йил, 30 май) . – Т.: Фалсафа ва ҳуқуқ ин-ти нашриёти, 2008. – Б. 206.

бўлиб, улар филогенетик дастурга асосланиб ҳукм суради. Ёш ва индивидуал ўзгарувчанлик, яъни *акмеологик мотивация* инсониятнинг ижтимоий-тарихий тараққиёти таъсири остида ҳар хил кўринишда намоён бўлади. Индивиднинг динамик хусусиятларига шахснинг ижтимоий сифатлари таъсир этиб, унинг индивидуал ўзгарувчанлиги омилини кучайтиради.

Инсоннинг шахс сифатида тавсифлашнинг муҳим лаҳзаси унинг динамик хусусиятлари ҳисобланиб, жамиятдаги иқтисодий, сиёсий, ҳуқуқий, мафкуравий, яъни, унинг жамиятда эгаллаган ўрни – мақоми ёки статуси орқали ифодаланади. Ижтимоий мақом негизда доимий ўзаро алоқалар тизими ётади. Ролнинг ижтимоий функцияси муайян акмеологик мақсадларга ва кадриятларга йўналганлик шахсни фаоллаштиради. Ижтимоий мақом, рол, кадриятга йўналганлик бирламчи шахс хусусиятларини ташкил этиб, унинг тузилишида асос бўлиб хизмат қилади. Шахснинг таърифи хулқ мотивацияси хусусияти ва ижтимоий феъл-атвор тузилишини белгилаб, унинг таркибидан иккиламчи аломатлар сифатида жой эгаллайди. Шахснинг бирламчи ва иккиламчи сифатларининг ўзаро таъсирини бирлаштирувчи юксак самара тарзида инсон характери ва майллари юзага келади. Инсоннинг шахс хислатларини ривожлантирувчи асосий шакл – унинг жамиятдаги ҳаёт йўли (касбий ва шахсий) ҳамда ижтимоий таржимаси билан биргана ўрганадиган индивид, шахс ва субъект тараққиётининг тадқиқотида қуйидаги ҳолатларга эътибор қаратиш мақсадга мувофиқдир:

-инсон ривожининг асоси ҳисобланган омиллар ва шарт-шароитлар (ижтимоий, иқтисодий, сиёсий, ҳуқуқий, мафкуравий, педагогик ва яшаш муҳити омиллари);

-инсоннинг ўзига тааллуқли, асосий тавсифлар, унинг ички қонуниятлари, механизмлари, эволюция босқичи, барқарорлашуви ва инволюция;

-инсон яхлит тузилишнинг асосий таркиблари, уларнинг ўзаро алоқалари, шахснинг ташқи таъсирларига жавоби ва муносабати, тараққиёт жараёнида уларнинг такомиллашуви каби-лар.

Акмеологик мотивацияни аниқлашда, уч хил хусусиятли тадқиқот дастурининг таркибий қисмлари таълим тизими

бошқарувчисининг амалий ва назарий фаолиятининг мезонлари ҳисобланади. Чунки, фаолиятда яшаш муҳити тарихий тажрибани эгаллашнинг интериоризация ва экстериоризация амалга ошади.

Одамнинг мақсадга қаратилган ижтимоий фойдали фаолияти жараёнида ҳаётий деб аталадиган механизмлари ва онгли фаолиятининг функционал тизими юзага келади. Ана шулар туфайли одам билимларни, кўникма ва малакаларни, кишининг ижтимоий тажрибаларини ўзлаштирибгина қолмай, балки ўзининг идроки, тафаккури, ҳаёли, ҳиссиётлари ва иродасини бир сўз билан айтганда, воқеликка бўлган онгли муносабатини ҳамда ўз хатти-ҳаракатлари ва хулқ-атворининг мотивларини таркиб топтиради.

Шахснинг барча хусусиятлари, муносабатлари ва хатти-ҳаракатлари унинг ҳаётий фаолиятида маълум ролни бажарувчи ва ҳар бири мураккаб қурилмадан иборат бўлган ҳамда шартли равишда тўртта ўзаро мустаҳкам боғланган функционал босқичларга бирлаштирилади.⁷¹

- (1) бошқарув тизими;
- (2) стимуллаштириш тизими;
- (3) стабилизациялаш тизими;
- (4) индикациялаш тизими.

Шахснинг ижтимоий аҳамиятга эга бўлган барча акмеологик сифатлари ижтимоий тараққиётнинг юксак онгли фаолиятчиси сифатида *бошқарувчи* кадрлар акмеологик компетентлигини шаклланишига таъсир кўрсатувчи шахс мотивациясининг хусусиятлари, уларнинг хулқ-атвори ва хатти-ҳаракатлари моҳиятини белгилайди.

Биринчи тизимининг ҳосил бўлишида анализаторлар ўртасидаги доимий табиий алоқани акс эттирувчи филогенетик механизмлар катта роль ўйнайди. Бироқ, бу илгари юқорида таъкидлаб ўтганимиздек онтогенез жараёнида филогенетик анализаторлар ўртасидаги алоқа вақтли алоқалар билан органик жиҳатдан қўшилиб келади. Бунда мазкур тизимнинг ичида перцептив тизимига ўтиб кетадиган юксак даражада интеграция-

⁷¹ Ҳайитов О.Э. Акмеологик мотивация ва компетенция жараёнларида ёшлар ижтимоий мақоми шаклланишининг илмий асослари // Ёшларнинг акмеологик қарашларини шакллантиришда соғлом турмуш тарзининг ўрни: Халқаро илмий-амалий конференция материаллари (2008 йил, 30 май). – Т.: Фалсафа ва ҳуқуқ ин-ти нашриёти, 2008. – Б. 207.

ланган маълум ички сенсор комплексларни ҳосил қилади. Иккинчи тизим барқарор психик ҳолатларни ўз ичига олади. Бу ҳолатлар боланинг аниқ мақсадни кўзловчи ва фойдали фаолиятининг онгли субъект сифатида бола бошлаган илмларининг дастлабки йилларидаёқ шакллана бошлайди. Темперамент, интеллект, билим ва муносабат ана шундай хусусиятлар жумласига киради. Хориж тажрибасидан маълум бўлишича, **акмеологик компетентлик** моҳиятини белгиловчи бош омил сифатида касб танлаш мотивациясига асосланадиган профессионал ютуқларнинг юқори даражаси ҳақидаги билимга эга бўлиш эътироф этилади.

Учинчи тизим – **акмеологик** мотивацияга асосланадиган ҳамда шахсни арбоб сифатида шакллантирадиган стабилизация тизимидир. Йўналтирилганлик, қобилят, мустақиллик ва характер унинг таркибий қисмини ташкил этади.

(1) Йўналтирилганлик – шахснинг интеграл ва генерализация қилинган хусусиятидир.

(2) Интеграл – (лот. – бутун, тикланган) – узвий боғлиқлик, бутунлик, бирликдир.

(3) Генерализация (лот. – умумий, бош) – шартли ва шартсиз рефлексларнинг умумлашиши.

Йўналтирилганлик билим, муносабатларнинг ҳамда шахснинг хулқ-атвори ва хатти-ҳаракатларида ижтимоий аҳамият етакчилик қилган **акмеологик** мотивларнинг бир бутун эканлигида ўз ифодасини топади. Бу хусусият ёшларнинг профессионал дунёқарashi, қизиқишлари ва маънавий эҳтиёжларида намоён бўлади. Акмеологик йўналтирилганлик тизимида ғоявий эътиқод катта роль ўйнайди. Ғоявий эътиқод – бу профессионал билимнинг, ўша шахсга хос бўлган интеллектуал, эмоционал ва ирода сифатларининг синтези, ғоялар ва хатти-ҳаракатлар бир бутунлигининг негизидир. Олиб борилган акмеологик таҳлил-ларда, тадқиқотчилар, инсоннинг профессионал ривожланиш йўлида чўққи (акме)ларни забт этиш учун керак бўлган профессионал компетентликнинг махсус таснифи ҳақидаги муаммони ҳал этишга ҳам ҳаракат қилишган.

Тўртинчи тизим ўз ичига шундай хусусиятлар, муносабатлар ва хатти-ҳаракатларни оладики, уларда реал шахсларнинг ижтимоий «ўй фикрлари ва ҳис-туйғулари» акс этирила-

ди. Улар бу шахсларнинг сиёсий жиҳатдан онгли, ижтимоий тараққиётнинг масъул арбоблари сифатида хулқ-атворини белгилаб берувчи акмеологик қарашлар соҳиби эканлигини белгилаб беради.

Шундай қилиб, таълим менежменти ва акмеология фанининг янги йўналишлари сифатида юксак малакали бошқарув кадрлари тайёрлаш жараёнида акмеологик мотивация ва компетенция (билимдонлик, маҳорат) масалаларига комплекс ёндашган тарздагина таълим тизими бошқарувчисини жамиятда топажак ижтимоий мақомининг устувор қирраларини очиб бериши мумкин бўлади.

17-мавзу. Таълим тизими бошқарувчилари интилувчанлигини аниқлашда акмеограмманинг аҳамияти

Инсонни ёшлигиданоқ, маълум бир йўналишга, соҳага йўналтира олувчи механизм ёки инструментарий борми? Яъни, ундаги кўникма ва қобилиятлар тизимини аниқлаб интилишларини ҳисобга олган ҳолда яқин, ўрта ва узоқ келажақдаги йўналишлари қонуниятларини кўрсата билувчи инструментарий акмеограмма деб аталади.

Олиб борилган изланишлар натижасига кўра, адабиётларда акмеограммага қуйидагича таъриф берилганлигини гувоҳи бўламиз:

Акмеограмма⁷² – акмеографик ёндашувнинг асосий методи ва у прогрессив ривожланишга ҳамда биринчи навбатда шахснинг профессионализи ва конкрет меҳнат субъектлари фаолиятининг тараққиётига имкон берадиган талаблар, шароит ва омиллар тизимини намоён этади. Акмеограмма доимо индивидуал бўлади, расмий равишда у самарали фаолият кўрсатаётган субъектнинг индивидуал «кесими»ни, унинг имкониятлари ва истиқболларини, ўрнини қоплайдиган ва акси бўлган хусусиятларини ўзида мужассам этади. Акмеограмма – профес-сикограмма ва психограммага нисбатан умумлаштирувчи катего-

⁷²Салиев А.Ш. Ёшларнинг интилувчанлигини аниқлашда акмеограмманинг аҳамияти // Ёшларнинг акмеологик қарашларини шакллантиришда соғлом турмуш тарзининг ўрни: Халқаро илмий-амалий конференция материаллари (2008 йил, 30 май). – Т.: Фалсафа ва ҳуқуқ ин-ти нашриёти, 2008. – Б. 227.

рия бўлиб ҳисобланади.

Акмеограмма профессионал фаолиятнинг атрофлича тавсифини ва у томондан инсоннинг индивидуал-психологик ва психофизиологик хусусиятларига қўйиладиган талабларни ўз ичига олади. Болалар ва ёшларда уларнинг иқтидор ва қобилиятларини аниқлаш, ривожлантириш бўйича реал шароитларни яратиш акмеологик муҳитдан дарак берса, ушбу ёшларни топиш, истеъдодларини аниқлаш ва уларни ривожлантириш асосида юқори поғоналарга эришувини таъминлаш бир-биридан ажралмас, бир бутун яхлит тизим сифатида қаралмоқда.

Акмеограмма жараёни қандай ўтказилади? деган саволга биринчи навбатда акмеограммани тўлдираётган индивиднинг ёши эътиборга олинади. Агарда индивид ўзи мустақил равишда тўлдириши учун кичиклик қилса, унга ота-онаси ёки уни яхши билган ва у ишонган инсон кшмак бериши мумкин. Акмеограмманинг ичида бир қанча: билим, тажриба, ҳоши, қизиқиш, интилиш, махсус ва мураккаб қобилиятлар ва бошқа бир қанча хусусиятларнинг тавсифини сўровчи бўлимлар борки, уларни мукамал тўлдириш, яқуний натижани аниқлашда албатта муҳим роль ўйнайди. Агарда индивид акмеограммани тўлдириш жараёнида мураккабликларга дуч келгудек бўлса, у ҳолда ушбу бўлимни тўлдирмай туради ҳамда аниқ жавобни белгилаш учун кўмак берувчи инсонларга мурожаат этади.

Айтиб ўтганимиздек, акмеограммани аниқ, тўғри ва холисона тўлдириш, эксперт ёки акмеолог томонидан мақбул ва ишончли натижанинг берилиш кафилидир. Индивид томонидан акмеограмма тўлдириб бўлинганидан сўнг, эксперт ёки акмеолог томонидан кўриб чиқиши учун тақдим этилади. Олинган натижалар бўйича эксперт ўз хулосасини бериш билан биргаликда, акмеологик ташхис қўяди. Айтиб ўтганимиздек, акмеограмма натижалари кўра экспертиза қилинади ҳамда боланинг қизиқиши, хоши ва интилиши билан боғлиқ бўлган ресурслар аниқланади.

Бошқача қилиб айтганда, акмеограмманинг натижаси бўйича қуйидагиларни: [1] ёшларнинг профессионал ўсиш динамикасини; [2] ушбу ўсишни чекловчи омилларни; [3] мотивацион муҳитнинг фарқланиши хусусиятларини; [4] шахсий ўсиш динамикаси ҳамда бунга имкон берувчи ва тўсқинлик қилувчи

омилларни; [5] шахсий-профессионал ривожланиш учун қандай акмеотехнологиядан фойдаланиш мақсадга муво-фиқлигини аниқлаш мумкин бўлади.

Ҳозирги кунда акмеограмма ёрдамида инсоннинг устувор йўналиши ва мақсадларини аниқлаш орқали, унинг самарадорлигини ошириш бўйича тадбирлар ҳатто алоҳида фирма ва компанияларда ҳам ишлаб чиқилмоқда.

Фирма ёки корхоналарда ўтказиладиган акмеограмма тартиблари юқорида келтириб ўтганимиздан биров фаркланади. Улар профессиограмма, психограмма ва иш ўрнининг паспорти каби тушунчаларни ўз ичига олади. Ушбу тушунчалар фирмада акмеологик экспертизани ўтказишда қўл келади ҳамда улар акме-диагноз ва бошқа ҳужжатлар билан буюртмачига тақдим этади.

Юқоридаги парагарафларда таъкидланганидек, профессиограмма – профессионал меҳнатнинг хусусиятлари ва инсонга қўйиладиган талабларини очувчи маълум касбнинг хусусиятларини тавсифласа, психограмма – маълум лавозимда (касбда) самарали профессионал фаолият юритиш учун керак бўладиган инсоннинг психологик хусусиятларини тавсифлайди. Юқорида билдирилган мезонлар касб эгасининг акмеограммасини умумлаштириш ва аниқлашда энг муҳим аҳамият касб этади. Касб эгаларининг акмеограммаси – уни меҳнатининг барча жиҳат-лари ва тарафлари (касбий фаолият, ҳар кунги муносабат, шахсий ривожланиш ва меҳнатнинг умумий натижаси) ҳамда бундан келиб чиқиб, мутахассиснинг индивидуал психологик ва психофизиологик хусусиятларига қўйиладиган талабларни тавсифлайди.

Хулоса қилиб айтиладиган бўлсак, ёшларнинг қизиқишларини, хоҳиш ва хобби ҳамда уларнинг маълум бир соҳага интилишларини аниқлашда акмеограмманинг аҳамият сўнгги йилларда ортиб бормоқда. Комил ишонч билан таъкидлаймизки ёшларда акмеологик қарашларни шакллантириш орқали келажакда етук шахс ва маҳорат эгаси бўлиб етишида акмеограмма ҳам ўзининг муносиб ўрнига эга бўлади.

18-мавзу: Карьерани танлаш, режалаштириш ва уни амалга ошириш шартлари

Карьерани танлаш

Ж.Голланд концепцияси бўйича ҳамиша ягона тип устунлик қилса-да, аслида, инсон бир вақтнинг ўзида икки ва ундан ортиқ типлар стратегиясидан фойдаланиши ёки уларга бўйсиниши мумкин.

Устувор (пешқадам) йўналиш (фаолият доирасидаги секторлар) ва иккинчи (учинчи) даражали йўналиш қанчалик бир-бирига яқин бўлса, шахс типи ҳам шунчалик яқин бўлади. Агар устувор ва бошқа турдаги йўналганлик бир-биридан қанчалик узоқ бўлса, карьерани танлаш шунчалик қийин кечади.

18.1-жадвал

Ходимлар бўйича менежернинг касбий йўналганликка асосланган хизматчи билан ўзаро мулоқотга киришиш танлови

1.	Анъана	Танлаш юзасидан савол келиб чикмаган, бунга бир анъана, одат сифатида қаралган
2.	Тасодиф	Танлаш маълум бир тасодифий воқелик асосида юзага келган
3.	Бурч	Касбни танлаш инсонлар олдидаги бурчи ёки эътиқодида келиб чиқиб амалга оширилган
4.	Мақсадли танлов	Фаолият юзасидан келиб чиқиши мумкин бўлган муаммолари ва уларнинг ечими билан боғлиқ маълум бир анланган мақсадли касб-фаолият танланган

Карьерани танлаш мақсадида фойдаланиш мумкин бўлган бошқа турдаги типологияга *Е.Климов*⁷³ типологиясини айтиш мумкин. Унда барча турдаги фаолиятлар меҳнат предметига асосланиб бўлинган: [1] «Та» («П») тип – «инсон – табиат»: меҳнатнинг етакчи предмети – ўсимликлар, ҳайвонлар, микро-организмлар; [2] «Те» тип – «инсон – техника»: меҳнатнинг етакчи предмети – техник тизимлар, буюмлар объектлар, материаллар, энергия турлари; [3] «И» («Ч») тип – «инсон – инсон»: меҳнатнинг етакчи предмети – инсонлар, гуруҳлар, жамоалар, кишилараро мулоқот; [4] «Б» («З») тип – «инсон – белги»:

⁷³Климов Е.А. Как выбирать профессию. – М.: Просвещение, 1990. – 159 с.

меҳнатнинг етакчи предмети – шартли белгилар, рақамлар, кодлар, табиий ёки сунъий тиллар; [5] «Б» («Х») тип – «инсон – бадий образ»: меҳнатнинг етакчи предмети – бадий образлар, шарт-шароитларнинг тузилиши.

Ходимлар бўйича менежер қоидага кўра, юқоридаги (18.1-жадвал⁷⁴) у ёки бу сабабларга кўра ўз касбини танлаган хизматчилар билан рўбару келади.

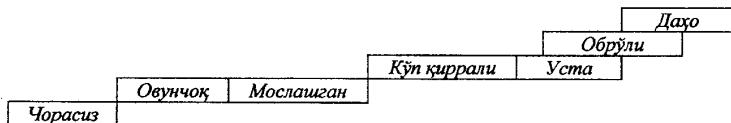
Профессионалнинг ривожланиш фазалари

Карьерага эришиш босқичлари ҳаммиша ҳам профессионал ривожланиш босқичлари билан боғлиқ бўлавермайди. Ўсиш ҳаракати босқичида турган инсон бошқа касб доирасида, ҳали юқори даражадаги профессионал сифатида шаклланмаган бўлиши мумкин. Шунинг учун карьера босқичлари (шахс тараққиётнинг ўтиш даври) ва профессионалнинг ривожланиш фазалари (фаолиятни ўзлаштириш даври)ни бир-биридан фарқлаш ўта муҳим саналади.

Профессионалнинг ривожланиш фазаларини қуйидаги кўринишларда бир-биридан фарқлаш мумкин: [1] *чорасиз (оп-тант)* (чорасизлик (оптациялар) фазаси). Инсон танлашда қийналади ёки касбий танаффус вақтида чорасизликдан танловни амалга оширади. [2] *овунчоқ (адепт)* (овуниш (адепта) фазаси). Бу инсон аллақачон касбий маҳоратни ўзлаштириш йўлида. Касб такозо бўйича бу узоқ ёки қисқа муддатли жараён бўлиши мумкин. [3] *мослашган (адаптант)* (мослашувчанлик (адаптация) фазаси, ёш мутахассиснинг кўникиш жараёни). Таълим муассасида у ёки бу касбга тайёрлаш (назарий жиҳатдан) жараёни ҳеч қачон ишлаб чиқаришдаги (амалий жиҳатдан) муҳит билан мос келмайди. [4] *қўп қиррали (интернал)* (қўп қирралилик (интерналлик) фазаси). Ўз ишини севувчи, тўлиқ мустақил ҳаракат қила оладиган, асосий касбий функцияларни ишончли ва муваффақиятли бажарадиган, атрофдагилар томонидан ишда ва касбда тан олинган тажрибали ходим. [5] *уста (мастер)* (маҳоратни давомийлиги фазаси). бошқа ҳамкасблари уддалай олмайдиган энг оддий ва энг қийин ҳисобланган касбий муам-

⁷⁴Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л.Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2002. – С. 275.

моларни еча оладиган ходим.



18.1-расм. Профессиялнинг ривожланиш фазалари⁷⁵

[6] *обрўли (авторитет)* (обрўлилик (авторитетли) фазаси). Ўз ишининг устаси, касб доирасида ва ундан ташқарида ҳам таниқли бўлган ходим. [7] *даҳо (наставник)* (даҳолик фазаси). Ишининг обрўли устаси, ҳар қандай касбда ўз сўзини айта оладиган, устоз-шоғирд анъаналарига эга мутахассис.

Профессиялнинг ривожланиш фазаларини 18.1-расм кўринишида тасаввур этиш мумкин.

Карьерани режалаштириш

Мутахассислар ҳаракати ва уларни ривожланиш босқичларининг маълум бир стратегияга қаратилганлиги, одатда ташкилотнинг кадрлар карьерасини режалаштиришга йўналтирилади.

Ташкилотдаги касбий ва лавозимда эгаллаган мавқеи, тайинланган вазифаси доирасида бажарадиган ишлари негизидаги касбий ривожланиши ходимнинг карьерограммасини ишлаб чиқишга асос бўлади.

Ташкилотда карьерани режалаштириш билан ходимлар бўйича менежер, ходимнинг ўзи, унинг тегишли бўлмаган раҳбари (чизикли менежер) шуғулланиши мумкин.

Ташкилот миқёсида карьерани режалаштириш бўйича ташкил қилинадиган тадбирлар 18.2-жадвал⁷⁶ кўринишича бўлиши мумкин.

⁷⁵Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л.Еремкина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2002. – С. 276.

⁷⁶Уша манба. – Б. 277.

**Ташкилотнинг кадрлар карьерасини режалаштиришга
йўналганлиги**

<i>Режалаштириш субъекти</i>	<i>Карьерани режалаштириш бўйича тадбирлар</i>
<i>Ходим</i>	Дастлабки йўналганлик ва касбни танлаш
	Ташкилот ва лавозимни танлаш
	Ташкилотга йўналганлик
	Перспектив ва лойиҳавий ўсишни баҳолаш
	Ўсишни жорий этиш
<i>Ходимлар бўйича менежер</i>	Ишга қабул қилишни баҳолаш
	Иш ўрнини аниқлаш
	Ходимни меҳнати ва салоҳиятини баҳолаш
	Захирага саралаш
	Қўшимча тайёргарлик
	Захирадагилар билан ишлаш дастурлари
	Харакатланиш
	<i>Режалаштиришнинг янги цикли</i>
<i>Тегishли бўлмаган раҳбар (чизилди менежер)</i>	Меҳнат натижаларини баҳолаш
	Мотивацияларни баҳолаш
	Касбий ривожланишни ташкиллаштириш
	Рағбатлантириш бўйича таклифлар
	Ўсиш бўйича таклифлар

Карьерани амалга ошириш шартлари

Ходимнинг хизмат бўйича силжишида фақатгина шахсий сифатлари (маълумоти, малакаси, ишга бўлган муносабати, ички мотивациялар тизими) гина эмас, балки объектив шарт-шароитлар ҳам ҳисобга олинади.⁷⁷

Карьера қилишнинг объектив шартлари қуйидагиларни ўз ичига олади: (а) *карьеранинг миссияси (энг юқори нўқтаси)* – юқори бўғин лавозими; (б) *карьера муддати* – ташкилот ичида индивидуал ҳолда эгаллаган биринчи мавқеидан токи юқори (охирги) бўғингача босиб ўтилган йўлдаги ўсишлар сони; (в) *эгаллаб турган мавқеи даражасининг кўрсаткичлари* – ўзининг айни пайтдаги амалга ошираётган карьераси давридаги одамлар муносабати билан илгариги мавқеи ўртасидаги тафовут; (г)

⁷⁷Кадровый резерв и оценка результативности труда управленческих кадров. – М.: Дело, 1995.

мулоқот яратувчанлик салоҳияти кўрсаткичлари – шахснинг эгаллаб турган мавқеи даврида кейинги кўтарилиши йўлида амалга ошириладиган муносабатлари даражаси.⁷⁸

Боб юзасидан асосий тушунча ва атамалар

Карьера, профессионал (касбий) карьера, ташкилот ичидаги карьера, вертикал карьера, горизонтал карьера, марказга интилувчан карьера, карьеранинг босқичлари, карьерограмма, карьерани танлаш, профессионалнинг ривожланиш фазалари, карьерани режалаштириш, карьера қилиш шартлари.

Боб юзасидан қисқача хулоса

Хулоса қилиб айтганда, карьера – инсоннинг меҳнат фаолияти жараёнидаги хулқ-атвори ва танлаган йўналиши билан боғлиқ лавозим ёки касбий ўсишининг натижасидир. Ўз навбатида, карьерограмма – бу мутахассисни муқим бир ишда ва жойда самарали натижага эришишида қанақа йўлни босиб ўтиши учун керакли зарурий билим ҳамда малакалар тўғрисидаги тасаввурлари жамланмаси (тузилиши) демакдир. Мутахассислар ҳаракати ва уларни ривожланиш босқичларининг маълум бир стратегияга қаратилганлиги, одатда, ташкилотнинг кадрлар карьерасини режалаштиришга йўналтирилади.

Боб юзасидан ўз-ўзини назорат ва муҳокама қилиш учун саволлар

1. Карьера деганда нимани тушунасиз?
2. Карьеранинг қандай турлари мавжуд?
3. Карьеранинг қандай босқичлари бор?
4. Ф.Исмагилова томонидан таклиф этилган «Раҳбар карьерасининг анъанавий тасаввурлари» схемаси моҳиятини қандай изоҳлайсиз?
5. Карьерограмма нима?

⁷⁸Каримова В.М., Хайитов О.Э., Умарова Н.Ш. Бошқарув соҳасидаги профессионал компетенция асослари. Монография. / Проф. В.М.Каримова таҳрири остида. – Т.: ТДИУ «Талаба», 2007. – Б. 59–66.

6. Фанда карьеранинг таълим тизимига хос қандай кўринишларини ўрганиш мумкин?
7. Ж.Голланд бўйича «Шахс типологиялари концепцияси» мазмуни қандай?
8. Таълим тизимига хос карьера даражалари неча хил бўлади?
9. Акмеологик мотивация деганда нимани тушунасиш?
10. Акмеограмма нима?
11. Таълим тизими бошқарувчилари интилувчанлигини аниқлашда акмеограмманинг аҳамиятини қандай изоҳлайсиз?
12. Қандай қилиб карьерани танлаш мумкин?
13. Профессионалнинг ривожланиш фазаларини қандай кўринишларда бир-биридан фарқланади?
14. Карьера қилишнинг қандай объектив шартлари бор?
15. Қандай қилиб карьера режалаштирилади?
16. Ҳозирги кунда карьера билан боғлиқ илмий муаммо устида қайси ўзбек олимлари иш олиб боришмоқда?

Боб юзасидан фойдаланилган ва тавсия этиладиган адабиётлар

- Базаров Т.Ю.* Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. *Т.Ю.Базарова, Б.Л.Еремина.* – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2002.
- Батаршев А.В.* Психодиагностика в управлении: Практическое руководство: Учеб. – прак.пособ. – Дело, 2005.
- Джалалова С.М., Умарова Н.Ш.* Карьеранинг турлари ва уларни амалга ошириш босқичлари // «Олима аёлларнинг фан-техника тараққиётида тутган ўрни» мавзуидаги Республика илмий-амалий конференцияси маърузалар тўплами (26 ноябрь 2007 йил). – Т.: ТДИУ, 2007.
- Иванова С.В.* Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
- Информационные технологии управления: Учеб.пособ. / Под ред. проф. *Г.А.Титоренко.* – 2-е изд., доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.

- Каримова В.М., Ҳайитов О.Э., Умарова Н.Ш.* Бошқарув соҳасидаги профессионал компетенция асослари. Монография. / Проф. *В.М.Каримова* таҳрири остида. – Т.: ТДИУ «Талаба», 2007.
- Кадровый резерв и оценка результативности труда управленческих кадров. – М.: Дело, 1995.
- Климов Е.А.* Психология профессионала. – М.: Изд-во «Институт практической психологии», Воронеж: НПО «МОДЭК», 1996.
- Маркова А.К.* Психология профессионализма. – М.: «Знание», 1996.
- Миддлтон Д.* Карьера / *Д.Миддлтон*. – М.: Эксмо, 2007.
- Развитие профессиональной компетентности менеджера: Конспект лекций по курсу «Профессиональные навыки менеджера» / *Ф.С.Исмаилова*. – Екатеринбург: изд. ИПК УГТУ, 2006.
- Фадеева Е.И.* Социально-психологические основы деятельности руководителя – лидера: Учебное пособие. – М.: УЦ «Перспектива», 2008.
- Хэрриот П.* Карьера // Управление человеческими ресурсами / Под ред. *М.Пула* и *М.Уорнера*. – СПб.: Питер, 2002.
- Якокка Ли.* Карьера менеджера. – Мн.: ООО «Попурри», 2002.
- Ҳайитов О.Э.* ва бош. Ўзбекистонда маъмурий бошқарув органлари раҳбарларининг лавозимга лойиқлигини баҳолаш ва тавсия этиш технологиясини такомиллаштиришнинг ижтимоий-психологик асослари. ДИТД-3 – дастури асосида бажарилган А-3-175 рақамли лойиҳа 2007 йилги оралиқ ҳисоботи. – Т.: ТДИУ, 2007.
- Ҳайитов О., Жалолова С.* Бошқарувчи карьерасининг таълим тизимига доир айрим масалалари / Таълим менежменти. – 2008. – № 4 (20).

IV Боб

ПРОФЕССИОНАЛИЗМНИНГ ШАҚЛЛАНИШИГА ХИЗМАТ ҚИЛУВЧИ БОШҚАРУВЧИЛАР КОМПЕ- ТЕНЦИЯСИ

Бобнинг қисқача мазмуни

Персонални бошқариш. «Персонални бошқариш» тушунчаси. Персонални бошқариш хизматлари. Персонални бошқаришга таъсир кўрсатувчи асосий омиллар. Персонални бошқариш функциялари.

Раҳбарлик сифатлари. Раҳбарнинг профессионал муҳим сифатлари. Концептуал қобилият ва ҳулқ-атвор стандартлари. Шахсий сифатлар. Саломатлик. Мустақиллик шахс кифасини белгилловчи муҳим психологик хусусият сифатида. Раҳбарга зарур бўлган тўртта «Т». Айрим бошқарув соҳалари раҳбарларига хос бўлган устувор сифатлар.

Бошқарув жараёнлари ва механизми диагностикаси. Я.Рейковский бўйича бошқарув жараёнлари диагностикаси. Я.Рейковский бўйича бошқарув механизми диагностикаси.

Бошқарувчига хос компетенциялар тавсифи. Бошқарувчининг таянч компетенциялари. Профессионал компетенция. Услубий компетенция. Ижтимоий-психологик компетенция. Аутопсихологик компетенция. Ижтимоий-информацион компетенция. Коммуникатив компетенция. Когнитив компетенция. Махсус компетенция. Маданий компетенция.

Бошқарувчлар билан боғлиқ 31 хил компетенция (билимдонлик). Максаднинг қўйилиши. Мо-

тивацион қўллаб-қувватлаш. Командада ишлаш кўникмалари-ни тарбиялаш. Ходимларга ваколатларни тақсимлаш. Ўзгаришларни бошқариш. Қўл остидагиларнинг имкониятларини ривожлантириш. Меҳнат сифатини бошқариш. Мулоқотга эътибор. Оғзаки мулоқот. Езма мулоқот. Ишонтирувчи мулоқот. Бошқаларни тушуна олиш. Атрофдагиларга таъсир ўтказиш. Ҳамкорлик ўрнатиш. Мижозга ёндашув. Диагностик маълумотларни йиғиш. Аналитик фикрлаш. Истикболли фикрлаш. Тушунтирувчи фикрлаш. Стратегик фикрлаш. Техника соҳасидаги компетенция. Ташаббускорлик. Тадбиркорлик қобилияти. Янгиларни маданийлаштириш. Натижани мўлжалга олиш. Виждонлилиқ. Қатъиятлилиқ. Ўзига ишонч. Стрессларни бошқариш. Ишончли бўлиш. Мослашувчан, қайишқоқ бўлиш.

Давлат солиқ инспекцияси раҳбари шахсининг объектив ижтимоий-психологик хусусиятлари. Раҳбар шахсининг гоявий-сиёсий сифатлари. «Раҳбарнинг профессионал-мутахассислик сифатларини» ДСИнинг юқори, ўрта ҳамда қуйи бўғин раҳбарлари томонидан баҳоланиши. ДСИнинг юқори, ўрта ҳамда қуйи бўғин раҳбарларининг мулоқотмандлиги даражаси.

19-мавзу: Персонални бошқариш

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

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

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

Персонални бошқариш хизматлари коидага кўра қуйироқ ташкилий мақомга эга бўлиб, профессионал жиҳатдан ҳам заифроқ саналади. Шу сабабли, улар персонални бошқариш ва уларнинг ишлаши учун нормал шароитлар таъминлаш бўйича бир қатор вазифаларни бажармайди. Қуйида уларнинг энг муҳимлари кўрсатилган: (а) ижтимоий-психологик диагностика; (б) ходимнинг гуруҳ ва маъмурият ўртасидаги муносабатини таҳлил қилиш ва тартибга солиш; (в) ишлаб чиқариш ва ижтимоий можароларни бошқариш; (г) ходимларни бошқариш тизимининг ахборот таъминоти; (д) бандликни бошқариш; (е) бўш лавозимларга номзодлар танлаш ва баҳолаш; (ж) салоҳиятли ходимларга бўлган эҳтиёжни таҳлил қилиш; (з) ишбилармонлик карьерасини режалаштириш ва назорат қилиш; (и) ходимларнинг профессионал ва ижтимоий-психологик мослашувини ўрганиш; (й) меҳнат мотивациясини бошқариш; (к) меҳнат муносабатларининг ҳуқуқий масалалари таҳлил этиш.

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

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

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

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

Учинчи омил – *бозор* – маҳсулот ва хизматлар олди-сотдиси, мулкчилик муносабатлари, сотувчи ва харидор манфаатлари мувозанатига асосланган тенг ҳуқуқли муносабатлар тармоғи. Ушбу таъсир кўрсатиш омиллари жуда мураккаб тушунчалар бўлиб, амалиётда камдан-кам ҳолларда бир-бирдан алоҳида равишда қўлланади. Улардан биронтаси қанчалик устувор бўлса, ташкилотдаги иқтисодий вазият қиёфаси ҳам шундай бўлади.

Бозор муносабатларига босқичма-босқич ўтишда секин-асталик билан иерархик бошқарув, маъмурий таъсир кўрсатишнинг қатъий тизими ва амалда чекланмаган ижроия ҳукуматидан иқтисодий усулларга асосланган бозор ва мулкчилик муносабатларига ўтиш рўй беради. Шу сабабли мутахассислар қадриятлар устуворлигини таъминловчи тамомила янги ёндашувларни ишлаб чиқиш зарур. Ташкилот ичида асосийси ишчилар ҳисобланса, ташқарида эса, маҳсулот истеъмолчилари саналади. Хо-

димнинг онгини раҳбарга эмас, истеъмолчига Ходимнинг онгини раҳбар ўрнига бевосита истеъмолчига, ишни таваккал бажаришга эмас, балки ташаббускорликка йўналтириш зарур.

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

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

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

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

Маҳаллий ва хорижий ташкилотлар тажрибаларини умумлаштириш персонални бошқариш қуйи тизимининг бош мақсадини ифодалашга имкон беради. Бу мақсадларга мувофиқ ташкилотда персонални бошқариш тизими шакллантирилади.

Тизимни яратиш асоси сифатида тамойиллардан, яъни фанда ишлаб чиқилган ва амалиётда синаб кўрилган қоида ва усуллардан фойдаланилади.

20-мавзу: Раҳбарлик сифатларини баҳолашнинг психологик жиҳатлари

Раҳбарнинг профессионал муҳим сифатлари масаласи охириги йилларда мутахассислар ва амалиётчиларни кўпроқ кизиқтирмоқда. Бир гуруҳ олимлар америкалик ҳамда япониялик раҳбарлар фаолиятини ўрганиб, уларга хос бўлган энг муҳим сифатларнинг блокларини ажратганлар. 1500 нафар америкалик менежер ва 41 нафар япониялик йирик фирма раҳбарларининг сифатлари куйидагича табақаланди:

А. Концептуал қобилият ва хулқ-атвор стандартлари: (а) дунёқарашнинг кенглиги ва глобал ёндашув; (б) узоқни кўра билиш ва эгилувчанлик; (в) ташаббускорлик, дадиллик ва таваккалчиликка мойиллик; (г) мунтазам ўз устида ишлаш ва узлуксиз таълим.

Б. Шахсий сифатлар: (а) мақсад ва йўналишларни аниқ белгилаш хусусияти; (б) ўзгалар фикрини тинглай олиш қобилияти; (в) холислик, самимият ва бағрикенглик; (г) адолатли қарорлар чиқариш орқали ходимларни жой-жойига қўйиш ҳамда улар имкониятларидан тўла фойдаланиш; (д) шахсий ёқимтойлик; (е) жамоани ташкил этиш ва унда уйғун психологик муҳитни ушлаб тура олиш қобилияти.

В. Саломатлик.

Лекин барча ўтказилган тадқиқотлар натижасида шу нарса аён бўлдики, америкалик раҳбарлар кўпроқ ходимларнинг *шахсий-индивидуал ташаббуслар* кўрсатишларига имкон берувчи муҳитнинг бўлиши тарафдорлари бўлсалар, японияликлар – ходимларнинг *ҳамкорликдаги фаолиятлари* самарасини оширувчи шароитларни яратишга эътибор берадилар.

Тадқиқотларнинг кўрсатишича, раҳбарда туғма қобилият бўлади, деб ҳам, иккинчи томондан, раҳбар вазиятга қараб, стихияли тарзда тарбияланиб кетаверади, деб ҳам айтиб бўлмайди. Минглаб шахс сифатлари ичида кўплари раҳбарлик учун қулай

ва маъқулдир. *А.Петровский* ана шундай ижобий сифатлардан бир ярим мингини санаб чиққан. Лекин уларнинг барчасини умумлаштирадиган, албатта, бўлиши лозим бўлган айрим сифат қобилиятлар борки, ўшалар ҳақида қисқача тўхталиб, ўтмоқ лозим.

Аввало, ҳар қандай раҳбарда *интеллект* – ақл-заковат (IQ)нинг маълум даражадаги нормаси бўлиши керак. Бу норма яхши раҳбар учун ўртадан юқори бўлмоғи мақсадга мувофиқдир, чунки гений даражасидаги интеллектга эга бўлган раҳбар билан ишлаш ходимлар учун қатор ноқулайликларни келтириб чиқаришини, бундай ақл-заковат қолганларнинг ижобий ривожланишига психологик тўсиқ бўлишини амалиёт ва ҳаётий тажриба кўрсатади. Раҳбардаги ўртадан юқори интеллектни қоплаб кетадиган бошқа яна муҳим сифатлар ҳам борки, улар бошқариш ишининг самарасига ижобий таъсир кўрсатади.

Масалан, раҳбарнинг мустақил фикрлилик, топқирлик ташаббускорлик сифатлари. Чунки айрим ҳолларда хато қилса ҳам, раҳбар оригинал фикрлар айтиб, йўл-йўриқлар кўрсата олиши, ҳар бир айтилган фикр, иш юзасидан қабул қилинган қарорга мустақил баҳо бера олиши зарур.

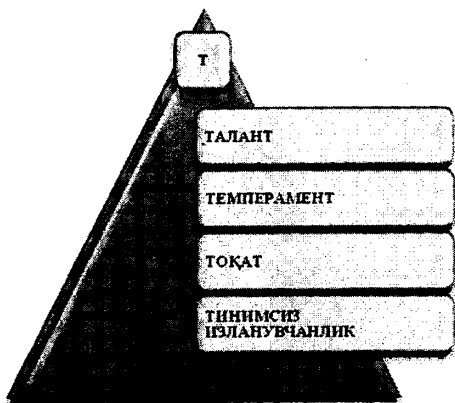
Мустақиллик шахс қиёфасини белгиловчи муҳим психологик хусусиятдир. Раҳбарда мустақиллик бўлса, унда ўзига ишонч ҳам бўлади, бу эса ўз навбатида раҳбардаги субъектив талаблар даражасининг юқори бўлишига олиб келади. Кўпинча раҳбарнинг бошқаларга талабчанлиги ҳақида гапирилади. Лекин яхши раҳбар ўз ўзига нисбатан талабчан бўлиши керак. Ўзини ўзи баҳолаш ва шу асосда бошқаларга нисбатан муносабатлар тизимини ишлаб чиқиш бошқарув фаолиятини ташкил этишдаги муҳим омиллардан бири ҳисобланади.

Ҳар қандай раҳбар учун лозим бўлган универсал хислатлардан яна бири, унинг том маънода «зиёли» бўлиши, бошқача қилиб айтганда, маданиятли бўлишидир. 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 чиқадиған шахсий зиддиятларнинг асосида ё тинглай олмаслик, ё гапни тўғри йўсинда гапира

олмаслик хусусияти ётади. Ўзганинг ўрнига тура олиш, унинг ҳис-кечинмаларига шерик бўлиш, эмпатия ҳиссининг борлиги, диалогларда сабр-тоқатлилиқ ва бошқалар мулоқот маданиятининг муҳим томонларидир.

Ҳам жамоа, ҳам шахсий фаолиятни *режалаштириш* қобилияти раҳбар учун муҳим бўлган талаблардан биридир. Чунки режалаштириш асосида ўзини-ўзи бошқара олиш ва бошқаларни ташқи фаолиятини мақсадга мувофиқ тарзда уюштиришни таъминловчи муҳим психологик хусусият ётади. Режалаштириш – ўзига хос келажакни кўра олиш қобилияти, келажак образи бўлиб, бу нарса шахснинг қанчалик камол топганлиги ва мақсадга интилувчанлигининг муҳим белгисидир. Бу жуда мураккаб психологик жараён бўлиб, у шахснинг ўз диққатини қанчалик даражада бошқариши, уни фақат муҳим нарсаларга қарата олиши, вақтдан унумли фойдалана олиш, ортиқча ишлардан ўзини тийиш, қўл остидагиларга имкони борича, уларнинг қобилиятларига қараб иш буюра олиш ва ниҳоят, буюрган ишни ўз вақтида назорат қилиб, мониторинг юритиш имконияти билан боғлиқ. Ўз ишини пухта режалаштириш қобилиятига эга бўлган раҳбар *реалистик тафаккур*га эга бўлмоғи, яъни ҳар қандай шароитларда ҳам мавжуд муаммо ёки ишга тааллуқли барча муқобил вариантлардан энг тўғриси ва мақсадга мувофиқини танлай оладиган, ишни тўғри ташкил эта билган, кам куч ва вақт сарфлаб ишни оператив уддалай олган, ноаниқ ёки тасодифий вазиятларда ҳам иш тактикасини тўғри йўналтира оладиган бошқарувчи бўлиши керак. Бундан ташқари, яхши раҳбар кун тартибида турган муаммонинг деталларигача (ҳар бир) тасаввур қилиб, уни амалга оширишнинг барча босқичлари, фазалари ва воситаларини олдиндан кўра билиш қобилиятига ҳам эга бўлиши зарур. Шундай тақдирдагина у муаммони ечимини топишга (ишга) дадил киришиши, ўзгаларни ўз ортидан эргаштириши ва ишлаб чиқаришда юксак кўрсаткичларга эришиши мумкин.

Айрим психологик манбаларда кучли раҳбар шахсига оид сифатларни умумлаштириб, унга тўртта «Т» зарурлиги ҳақида ҳам ёзилади. Булар – (1) *темперамент*; (2) *тоқатлилиқ (терпение)*; (3) *талант*; (4) *тинимсиз меҳнат (трудолюбие)* (20.1-расм).



20.1-расм. Кучли раҳбар шахсига онд сифатлар умумлашмаси

Ўтган асрнинг 50-йилларидан бошлаб ўтказиб келинаётган тадқиқотлар натижаларини кўрсатишича, ҳар қандай фаолиятда ҳам муваффақиятни таъминловчи сифатларнинг юзлаб хиллари мавжуд. Улар умумлаштирилганда эса, фақат 5%игина барча тадқиқотларда устувор сифат, деб эътироф этилди. Уларнинг орасида энг кўп марта: (а) *интеллект* (одамнинг мураккаб ва мавҳум муаммоларни еча олиш қобилияти, у ўта юқори бўлмаслиги, аксинча, ўртачадан юқори бўлиши кераклиги эътироф этилди); (б) *ташаббускорлик* (янги ишлаш ва ҳаракатларга эҳтиёжни англаш қобилияти ҳамда шунга мос мотивлар); (в) *ўзига ишонч* (компетенция ва даъвогарликнинг юқори даражаси ҳамда баҳоси) каби сифатлар такрор-такрор учрайди.

Масалан, Россияда ўтказилган тадқиқотлардан аниқланишича, юқори малакали мутахассисларнинг 68,6%и бошқарувнинг демократик услубини маъқуллаган бўлсалар, паст малакаликларнинг 22,7%и – директив услубни, 8,7%и эса, эркин бошқарув услубини маъқуллаб жавоб берганлар.

Бундан ташқари, ўша тадқиқотларда маълум бўлдики, раҳбарларнинг ўзлари ҳам муттасил равишда у ёки бу бошқарув услубини амалда кўрсатишлари 31-45% ҳолатларда рўй берар,

қолганлари эса, иш жараёнида турлича бошқарув услубларини аралаш тарзда қўллашар эканлар.

Маълумотлар шуниси билан характерлики, юқори лавозимларга кўтарилган сари, ана шундай аралаш услубларни қўлловчи раҳбарлар сони ортиб бораркан. Пастроқ лавозимда фақат демократик бошқарув тарафдори бўлган одам, вазир ёки шунга ўхшаш юқори лавозимда энди авторитарлиликни ҳам, эркинликни ҳам, коллегиял қарорлар чиқариш сиёсатини ҳам уйғунлаштириб олиб кетиши мумкин экан.

20.1-жадвал

Айрим бошқарув соҳалари раҳбарларига хос бўлган устувор сифатлар

(«++» – сифат ниҳоятда керак; «+» – сифатнинг бўлиши мақсадга мувофиқ ва «0» – бу сифат унча зарур эмас)

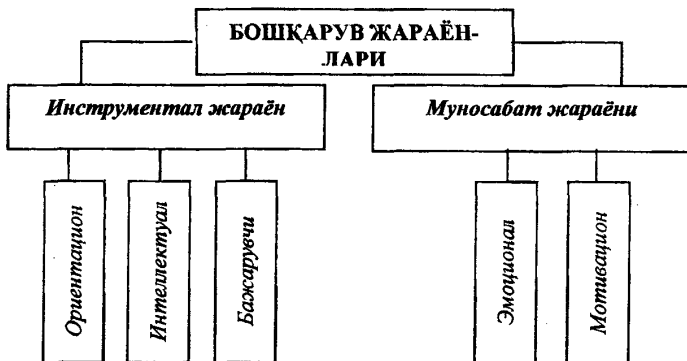
Шахс сифатлари	Ташкилот раҳбари	Давлат бошқарувидаги раҳбар	Бош ҳисобчи
1	2	3	4
Сабр-тоқатлилик	+	+	0
Самимийлик	+	0	0
Ўз-ўзини назорат	++	+	++
Педантизм	+	++	++
Ирода	++	+	+
Қизиқувчанлик	+	+	+
Интуиция	++	+	+
Ақлнинг аналитик сифати	+	+	++
Майда ишларни бажаришга қобилият	0	++	+
Иқтисодий фаҳм	++	+	+
Лидерлик	++	++	+
Киришимчилик	++	+	+
Ўзини тута билиш	++	+	++
Эътиборлилик	++	+	++
Кучли хотира	+	+	++
Хайлпарастлик	+	0	0

20.1-жадвалда айрим раҳбарлик фаолиятларига хос бўлган профессионал муҳим сифатлар келтирилган. Бу сифатлар абсолют тарзда барча тоифадаги маънавий-психологик муҳитда

ўзини оклайди, деб бўлмайди, албатта.⁷⁹

21-мавзу: Бошқарув жараёнлари ва механизми диагностикаси

Мутахассис *Я.Рейковский* илмий изланишлари орқали, бошқарув жараёнлари диагностикасида шартли равишда иккита синф: инструментал ва муносабат типдаги жараёнлар (21.1-расм) кўринишини ажратади.



21.1-расм. Рейковский бўйича бошқарув жараёнлари диагностикаси

Инструментал типдаги жараёнларга бошқарув жараёнини уч гуруҳи қиради, улардан ҳар бири ўз вазифасини бажаради: ориентацион, интеллектуал ва бажарувчи.

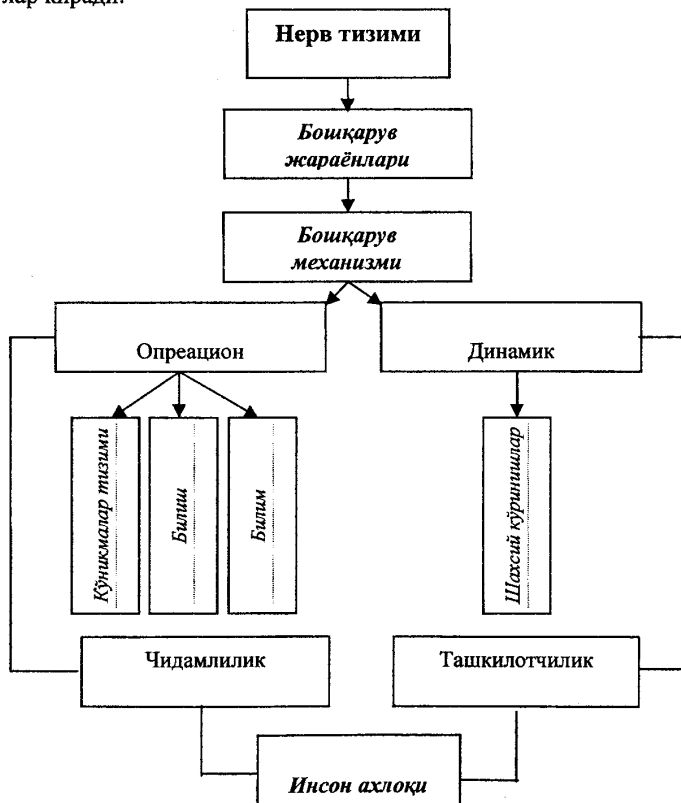
Ориентацион жараёнлар диагностикаси қабул қилишни мунтазамлигини, фикрлаш қобилиятини ва тушунчаларини шакллантиришини ўз ичига олади.

Интеллектуал вазифаси фаолият дастурини яратиш, уни диагностикаси режани самаралигини баҳолаш ва муаммоларни ҳал қилиш билан боғлиқ.

Бажарувчилик вазифасига психомотор ва вербал реакция-

⁷⁹Каримова В.М., Ҳайитов О.Э., Умарова Н.Ш. Бошқарув соҳасидаги профессионал компетенция асослари. Монография. / Проф. В.М.Каримова таҳрири остида. – Т.: ТДИУ «Талаба», 2007. – Б. 40–45.

лар киради.



21.2-расм. Рейковский бўйича бошқарув механизми диагностикаси

Муносабат типдаги жараёнларда *Рейковский* эмоционал ва мотивацион жараёнларни тушунади.

Эмоционал жараёнлар диагностикасида, ҳолат тавсифи ва эмоционал реакциялар ўзига хослиги, узунлиги, кучи, белгиси ва эмоциялар таркиби бўйича бир-бирига бўлган мослиги даражаси аниқланади.

Мотивацион жараёнлар диагностикаси – бу мотивлар кўриниши ва интенсивлиги баҳолашдир.

Бошқарув жараёнлари инсон ҳаёти давомида ҳосил бўлган мураккаб нерв тизими боғланишлари ҳисобига вужудга келади. Бу бошқарув механизми инсон ахлоқида чидамлилиқ ва ташкилотчилигини таъминлайди.

Бошқарув механизмига таъриф бериш учун муаллиф иккита синф чизмасини таклиф қилади: (1) операцион (кўникмалар тизими, билиш, билим) ва (2) динамик (шахсий кўринишлар) (21.2-расмга қаранг).

Шахс – *Рейковский* таърифича асосий тизим ҳисобланиб, у орқали инсонни ахлоқида маълум бир мақсадга турғунлик, ўзига хослик ва мўлжалга эга бўлади. Шахсни ташхис қилишдан мақсад – нафақат патологик ҳолатни аниқлаш, балки самарали функционал ҳолатни ҳам аниқлашдир.

Бошқарув механизми генезини диагностикасида *Рейковский* «дидактик жараёнлар тарихи»ни ўрганишга муҳим аҳамият берган. Бу эса ортирган билим ва кўникмаларини таҳлил қилишда аҳамиятга эгадир. Бундан ташқари у «тарбиявий жараёнлар тарихи»ни ўрганишни ҳам тавсия қилади, бу орқали кутиш, зарурлик ва муносабат тизимлари шаклланади. «Дидактик жараёнлар тарихи»ни таҳлил қилганда билимлар хронологиясига таянилади, тарбиявий жараёнлар тарихини кетма-кет ҳолда тартибга келтириш учун оддий анамнестик интервью орқали амалга оширилади.

Тиббиётдаги диагноз билан психологик диагноз бирига муносабати янада қизиқиш уйғотади ва янада чуқурроқ ҳолда ўзига хослиги тушунилади. Тиббиётдаги диагностика – патофизиологик механизмга боғлиқ ҳолдаги синдромлардан ташкил топган касалликни таснифи бўйича аниқлашдан иборатдир. Тиббиётда диагноз қўйилганидан кейин нега айнан бу бузилишлар туфайли келиб чиқди, бошқа бузилишларчи деган савол туғилмайди, чунки касалликни этиологик тавсифида тайёр жавоб бўлади (*Watson, Sanocki* ва б.).⁸⁰

⁸⁰ *Найтив О.Е. Psichodiagnostika: O'quv qo'llanma. / Prof. V.M.Karimovning umumiy tahriri ostida. – T.: TDIU «Talaba», 2007. – B. 165–167.*

22-мавзу: Бошқарувчига хос компетенциялар тавсифи

Компетенция ва компетентлик тушунчалари

Замонавий фанда ходимларни бошқариш назарияси ва амалиётини таҳлил қилишда компетенция тушунчасига муҳим аҳамият берилмоқда. *Компетенция* – ходимнинг компания кутаётган даражада ва белгиланган таркибда ишлаб чиқариш хулқини мунтазам равишда намойиш қилишга тайёрлик қобилияти. Компетенциялар тизимини яратишда ташкилот ходимларнинг фаолиятига тааллуқли муҳим мезонлар мажмуасини стандарт талабларга асосан тузади. Шунингдек, компетенция ходимларнинг ташкилотда ҳам профессионал, ҳам ижтимоий жиҳатдан тенглиги хусусида гувоҳлик беради.

XX асрнинг 90-йилларида мутахассисларга малакавий талабларни қуювчи Халқаро меҳнат ташкилоти малака ошириш ҳамда бошқарув ходимларни касбий қайта тайёрлашда «таянч компетенция»лар деган тушунчани фанга киритди. Таянч компетенциялар турли хил касбий бирлашмаларда мутахассисларнинг ижтимоий-профессионал жиҳатдан таъминланиши ҳамда фаолиятига мослашишида ходимларнинг хизмат вазифаларидан келиб чиқиб ўзига хос характер касб этади.

Таянч компетенциялар қаторида фанда маданий компетенция тушунчаси ҳам мавжуд. Бу компетенция менежернинг танлаш имконияти мавжуд бўлмаган ҳолларда, ҳар хил маданий узилишларда муваффақиятли ишлаш имконини беради.

Маданий компетенция ташкилот менежерининг бошқарув маданияти малакаларини ўзлаштириш даражасини аниқлайди.

Компетенцияларнинг аниқланиши

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

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

Компетенция шахснинг юриш-туришини баҳолашга оид

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

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

Бошқарувчининг таянч компетенциялари

Г.Миролюбова ўзининг «Менеджерлар маданий компетенцияларининг ривожланиши» (2005)⁸¹ деб номланган ўқув-услубий қўлланмасида бошқарувчининг таянч компетенциялари хусусида замонавий, илмий жиҳатдан асосланган қатор фикр-мулоҳазаларини таъкидлаб ўтади. Шу боис ҳам, даъвогарнинг ***лавозимга лойиқлик мезонлари*** хусусида гап кетганда, мутахассислар олдида бошқарувчи шахсига хос қуйидаги таянч компетенцияларни аниқлаш ёки ўрганиш масаласи кўндаланг туради: [1] *Профессионал компетенция* – бу ўзи бошқараётган соҳа фаолиятини мукамал даражада йўлга қуйиш учун ташкилот миссиясини аниқлаштиришга хизмат қилувчи мавжуд маълумот, билим ҳамда малакаларга эга бўлишлиқдир. [2] *Услубий компетенция* – бу раҳбарнинг билган нарсалари, шахсий

⁸¹ Развитие культурной компетенции менеджеров: Методические указания и иллюстративный материал по дисциплине «Развитие организационной культуры» / Г.С. Миролюбова. – Екатеринбург: изд. ИПК УГТУ, 2005. – С. 54–56.

малака ва кўникмалари, турли лойиҳалар хусусидаги маълумотлар ҳамда топшириқларни тез, тўғри ва тушунарли (оператив) тарзда ходимларга етказа олиш қобилияти. [3] *Ижтимоий-психологик компетенция* – бу шахснинг ижтимоий-психологик ҳодисалар ҳамда муомала қонуниятлари, ўзгаларни билиш, тўғри идрок қилиш, дилидагини англаш ва шу асосда ўзаро ҳамкорликни ташкил қилиш борасидаги саводхонлигидир.

«Амалий ижтимоий психология» (1998)⁸² китобининг муаллифлари ижтимоий-психологик компетенциянинг 3 та асосий таркибий қисмларини ажратиб кўрсатишади: (а) *коммуникатив компетенция*; (б) *перцептив компетенция*; (в) *интерактив компетенция*.

Агар диққат билан бу тизимга қаралса, у Г.Андреева⁸³ нинг уч тизимли мулоқот тўғрисидаги назарий қарашларидан келиб чиққанлигига гувоҳ бўлишимиз мумкин (коммуникатив, перцептив ва интерактив). Ҳар қалай, бундай ёндашув психология фанидаги машҳур кўпқиррали мулоқот жараёнининг асосий соҳаларини қамраб олганлиги билан характерланади.



Бошқарув даражалари

22.1-расм. Маъмурий бошқарув даражаларига хос профессионал уқувлилик⁸⁴

⁸²Прикладная социальная психология. / Под ред. А.Н.Сухова и А.А.Деркача. – М.: Изд-во «Институт практической психологии»; Воронеж: Изд-во НПО «МОДЭК», 1998. – 688 с.

⁸³Андреева Г.М. Социальная психология: Учебник для высших учебных заведений. – М.: Аспект Пресс, 2000. – С. 54-110.

⁸⁴Организационное поведение: проблемное видение: Учебное пособие. Издание второе / О.Н.Дунаев, Ф.С.Исмагалова. – Екатеринбург: изд. ИПК УГТУ, 2000. – С. 80.

Шахснинг, биринчи навбатда, раҳбарнинг ижтимоий-психологик билимдонлигини аниқлаш учун турли методлар ишлатилади. Булар ўша биз билган кўплаб шахснинг мулоқотга киришувчанлик сифатларини аниқлаш методларидир. Лекин уларнинг кўпчилиги назарий нуқтаи назардан диагностик ишларни амалга ошириш учун мақсадга мувофиқ эмас. Барча методик усуллар ичида, айнан, шахснинг ўзгалар билан тез ва аниқлик билан ишчанлик ҳамда шахсий мулоқотни ўрната олиш орқали бошқаларга таъсир кўрсата олиш малакасини аниқловчи КОС–1 методи тадқиқотчиларда борган сари кўпроқ ишонч уйғотмоқда. Методнинг қулайлиги шундаки, у кўп вақтни олмаган ҳолда (10–15 дақиқа) респондентдан 40 та саволга «ҳа» ёки «йўқ» деб жавоб беришни тақозо этади.

Ижтимоий-психологик компетенция нафақат раҳбар томонидан ўзини-ўзи англаши (билиши), балки аутопсихологик компетенция билан ҳам боғлиқ. [4] *Аутопсихологик компетенция* – бу раҳбардаги шундай малакалар мажмуи, улар бошқарувчини ўз касбий ҳамда шахсий сифатларини диагностикалаш, яъни ўзини-ўзи диагностика қилиш, ўзини-ўзи тузата олиш (коррекциялаш), ўзини-ўзи такомиллаштира олиш, ўзига ўзи мотивация бера олиш, ҳар қандай маълумотдан самарали фойдалана олиш, психоллингвистик компетенциялар билан боғлиқ қобилиятдир. [5] *Ижтимоий-информацион компетенция* – бу раҳбардаги ахборот технологиялари билан ишлай билиш ҳамда ижтимоий информацияларга нисбатан танқидий муносада бўла олишга эғалиги. [6] *Коммуникатив компетенция* – бу бошқарувчининг турли тилдаги оғзаки ва ёзма муомала технологияларини ўзлаштирганлиги ҳамда компьютерда дастурлаш ва Интернет орқали муносабатга кириша олиш қобилияти. Айрим мутахассислар томонидан ижтимоий-психологик компетенция тушунчаси кўпинча ОАВда «*коммуникатив компетенция*» тушунчаси билан синоним сифатида ҳам ишлатилади. Беvosита коммуникатив компетенцияни аниқлаш учун «Мулоқотга киришувчанлик даражаси», «Фикрни баён эта олиш» каби қатор методикалар ҳамда ўзини қанчалик назорат қила олишини билишда *М.Снайдернинг* махсус тести қўлланилади. [7] *Когнитив компетенция* – бу раҳбарнинг маълумот даражасини оширишга тайёрлиги, ўзининг шахсий имкониятларини фаоллаштиришга

эхтиёжмандлиги, янги малака ва билимларни мустақил равишда яратиш ҳамда ўзини-ўзи ривожлантириш қобилияти демакдир. [8] *Махсус компетенция* – бу бошқарувчининг профессионал хатти-ҳаракатларни мустақил тарзда бажаришга тайёрланиш ва ўз меҳнати натижаларини баҳолай олиш қобилияти. [9] *Маданӣ компетенция* – бу менежернинг ташкилот нормалари ва кадр-иятлари орқали хулқ-атворини бошқаришга тайёрлик қобилияти-га эгаллиги. Шунингдек, муносиб бўлмаган вазиятлардаги хатти-ҳаракатларда мақсадга эришиш учун стандарт вазиятларни сақ-лаб қолиш ва зарур бўлганда уларни янгилари билан алмаштира олиш саводхонлиги.

23-мавзу: Бошқарувчилар билан боғлиқ 31 хил компе-тенция

Профессионал фаолият шахсдан жуда кўп билимларни ҳамда малакаларни талаб қилади. Нима учун у ёки бу касбни танлаганини англаб етган шахс (мотивлар муаммоси), энди ўз фаолияти ва қобилиятларини бошқара билиши ва ўз устида мут-тасил ишлаб, малакаларини орттириб бориши шарт. Профес-сионал компетенция шу нуқтаи назардан шахс умумий мада-ниятининг шундай йўналишики, унга фақат касбига тааллуқли бўлган билимлардан ташқари, шу билимларнинг ҳосил бўлиш йўллари ва малакаларнинг такомиллашувини таъминловчи пси-хологик жараёнлар ва ҳолатларни билишни ҳам тақозо этади. Бу психологияда билиш жараёнлари, уларнинг моҳияти ва кечи-шини англаш демакдир. Қуйида илмий тадқиқотлар орқали қўлга киритилган натижаларга асосланувчи ҳамда профессиона-лизмнинг шаклланишига хизмат қилувчи бошқарувчилар билан боғлиқ 31 хилдаги компетенциянинг ижтимоий-психологик тас-нифи баёнини келтирамиз.⁸⁵

1. Мақсаднинг – *ташкilotнинг бизнес мақсадларига мос қўйилиши* келувчи вазифаларини ишлаб чиқа олиш ва уни бошқаларга етказиб бера олиш.

Ушбу компетенцияга эга раҳбар: (а) ўз бўлими мақсадлари

⁸⁵Каримова В.М., Ҳайитов О.Э., Умарова Н.Ш. Бошқарув соҳасидаги профессионал компе-тенция асослари. Монография. / Проф. В.М.Каримова тахрири остида. – Т.: ТДИУ «Талаба», 2007. – Б. 78–95.

билан бутун ташкилот стратегияси мувофиқлигини таъминлаш мақсадида фаолият юритади; (б) бўлимдаги ходимларни ўз ишларининг бизнес мақсад билан алоқадорлигини тушунишларини назорат қилиб боради; (в) ҳар бир ходим бўлим мақсадларини англаши ва ўзини бунга мослаштириб боришини назорат қилади; (г) ташкилот мақсадига эришиш учун ҳар бир бўлимнинг ўз режасини ишлаб чиқиши устида мониторинг юритади.

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

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

3. Командада ишлаш кўникмаларини тарбиялаш – *агар бу инсон тез-тез команда аъзоси бўлиб ишласа, унда бошқа аъзолар билан ҳамкорликда ишлаш хоҳиши мавжуд бўлади ва бунинг уддасидан чиқади; агар у команда лидери бўлса, бу ҳолда у гуруҳни биргаликда ишлашга ўргатиш орқали ўзининг қизиқиши, кўникма ва муваффақиятини намойиш этади.*

Команда аъзосининг хулқ-атвори

Команда аъзоси: (а) команданинг бошқа аъзолари ғояларини эшита олади; (б) команданинг бошқа аъзолари таклиф ва ғояларини қўллаб қувватлайди; (в) команданинг бошқа аъзолари билан ўз муаммоларини очик ойдин бўлишади; (г) ўз норозилигини конструктив равишда ифода этади; (д) команданинг бошқа аъзолари ютуқларини қўллаб қувватлайди; (е) команданинг бошқа аъзолари билан ўз фикрларини адолатли ва конструктив бўлишади; (ж) команданинг барча аъзолари қўллаб

қувватлайдиган қарорлар учун астойдил курашади; (з) касбий билим ва тажрибаларини команданинг бошқа аъзолари билан бўлишади; (и) билим ва тажрибага эга бўлиш мақсадида гуруҳ таркибида ишлаш имкониятларини қидиради; (й) команданинг бошқа аъзолари билан муносабатларни ўрнатиш ва мустақамлаш мақсадида уларга ёрдам ҳамда зарур маълумотларни таклиф қилади.

Команда лидерининг хулқ-атвори

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

4. Ходимларга ваколатларни тақсимлаш – *ишчиларга қийин масалаларни ҳал этиши, мунозарали саволларни ечиши ва мақсадлар йўлида муваффақиятга эри-ишлари учун танлов эркинлигини бериши*

Ушбу компетенцияга эга раҳбар: (а) ходимларга ўз фаолияти доирасида қарорлар қабул қилишда кенг имконият яратиб беради; (б) бошқаларнинг қарор қабул қилишлари ва масъулиятни ўз бўйнига олишларига йўл қўйиб беради; (в) алоҳида ходим ёки ходимлар гуруҳига компания миссиясига мос келадиган ўз мақсадларини ўрнатишларини қўллаб қувватлайди; (г) ишчиларнинг муваффақиятга эришишга қодирликларига ишонч билдиради; (д) муаммоларни гуруҳнинг ўзи мустақил ҳал қилишини ва бир қарорга келишини ривожлантиради.

5. Ўзгаришларни бошқариш – *ташкilotнинг самарали ишлашини ошириш учун зарур бўладиган ташкилий ўзгаришлар ва инновацияларни қўллаб-қувватлай олиши, ташкилий ўзгаришларни татбиқ қилиши, ҳомийлик қилиши ҳамда уларнинг муваффақиятли боришида бошқаларга ёрдам бериши.*

Менежер ёки лидернинг хулқ-атвори

Менежер ёки лидер: (а) инновацион қарорлар ишлаб чиқиш устида қўл остидагилар билан биргаликда ишлайди; (б)

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

6. Қўл остидаги-ларнинг имкониятларини ривожлантириш – *масъулиятни ҳис этиш, командада ишлаш, ходимларнинг имкониятларини ривожлантиришга ёрдам бериш.*

Ушбу компетенцияга эга раҳбар: (а) ҳар бир ходимнинг характеридан келиб чиққан ҳолда муомалада бўлади; (б) қўл остидагиларининг кўпроқ муваффақиятга эришишларига ёрдамлашиш мақсадида маълумот, маслаҳат ва таклифларни бўлишади ҳамда тренингнинг самарадорлигини таъминлайди; (в) ходимларнинг имкониятларини оширишга қўмаклашадиган топшириқларни бера олади; (г) қўл остидагиларнинг ривожланишини таҳлил қилиш учун мунтазам равишда улар билан учрашиб туради; (д) касбий ўсиш (карьера) ва комилликка йўналтирилган хатти-ҳаракатларни кенгайтиради; (е) қўл остидагиларнинг муваффақиятга эриша олишларига ишонч билдиради.

7. Меҳнат сифатини бошқариш – *ўзи ва қўл остидагиларнинг бутун фаолияти масъулиятини ўз зиммасига ола билиш, аниқ мақсадлар ва истиқболларни белгилаш.*

Оддий ишчининг хулқ-атвори

Оддий ишчи: (а) ўз менежери билан биргаликда конкрет, ҳаққоний, аммо мураккаб мақсадларни олдига қўяди ва унга

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

Менежернинг хулқ-атвори

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

8. Мулоқотга эътибор

– керакли ходимларнинг маълумотлар билан таъминланиши жараёнини назорат қилиб бора олиш.

Ушбу компетенцияга эга раҳбар: (а) лойиҳанинг ҳар бир қатнашчисини келгуси режалари ва фаолиятига доир содир бўлиши мумкин бўлган воқеа-ҳодисалардан олдиндан хабардор бўлиб боришларини кузатиб боради; (б) бошлиқнинг ўз режаларини ҳамкасблари ва бошқа алоқадор ходимлар билан ўртоқлашишини кузатиб боради; (в) муҳим хабарларни етказишда барча турдаги алоқа воситалар (иш юзасидан хат, йиғилиш, электрон почта) дан унумли фойдаланади; (г) кутил-

маган кўнгилсизликлардан қочиш мақсадида ишнинг бориши ва учраши мумкин бўлган қийинчиликлар ҳақида бошқарувчини доимий хабардор қилиб боради; (д) маълумотлар алмашиш ўзаро келишилган ҳолда ва доимий равишда амалга ошишини кузатиб боради.

9. Оғзаки мулоқот

– биргаликда фаолият юритаётганда ва суҳбат пайтида ўз фикрларини аниқ ифода эта олиш.

Ушбу компетенцияга эга раҳбар: (а) уни осон тушуна олишлари учун барча товушларни тўғри талаффуз қилади; (б) гапни тузишда аудиториянинг билим даражаси ва тажрибасини ҳисобга олади; (в) оғзаки нутқда грамматик тўғри сўзлар ва конструкциялардан фойдаланади; (г) манتيқан тўғри гапиради; (д) ғояларини қисқа ва лўнда қилиб ифодалайди; (е) аудиторияга қараб гапиради.

10. Ёзма мулоқот

– иш билан боғлиқ ёзувларда фикрни тушунарли қилиб ёза олиш.

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

11. Ишонтирувчи мулоқот

– керакли одамларни ишонтириши учун маълумотларни (оғзаки ёки ёзма) етказиб беришни ташкил эта олиш.

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

12. Бошқаларни тушуна олиш – бошқаларнинг муносабатлари ва ҳис туйғуларини олдиндан билиш, сеза олиш, шунингдек, эмпатик равишда фикрларини бошқаларга маълум қилиш.

Ушбу компетенцияга эга раҳбар: (а) атрофдагиларнинг қизиқишларини тушуна олади; (б) атрофдагилар ҳис-туйғуларини, уларнинг ўзини тутиши, юз ифодаси, сўзларни танлаши ва гап оҳангидан тўғри тушунади ва сеза олади; (в) у ёки бу ҳолатта атрофдагиларнинг жавоб реакциясини сеза олади; (г) гоё ва таклифларни диққат билан эшитади; (д) атрофдагиларнинг ҳам кучли, ҳам нозик томонларини эътиборга олади; (е) айтиб тугатилмаган (эмплицид) маънони тушуна олади; (ж) атрофдагилар қандай мавзуда гаплашишларидан қатъий назар қизиқиш билан муносабатда бўлиш орқали, уларнинг эътиборини қозонади.

13. Атрофдагиларга таъсир ўтказиш – ўз гоёлари, мақсадлари, лойиҳалари ва қарорларига ҳамфикр ва қўллаб-қувватловчиларни топа олиш.

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

олади.

14. Ҳамкорлик ўрнатиш

– маълумот етказиб бера оладиган, кўмак-лашадиган одамлар (корхона ичидаги ва шунингдек, корхона ташқарисидагилар) билан ҳамкорлик алоқаларини ривожлантириш, қўллаб-қувватлаш ва мустаҳкамлаш.

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

15. Мижозга ёндашув

– ички ва ташқи мијознинг талабини қондиришдан мафаатдор эканлигини кўрсата олиш.

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

16. Диагностик маълумотларни йиғиш

– вазиятга аниқлик киритиш учун зарур бўлган маълумотларни билиш; бундай маълумотларни тегишли манбалар ёрдамида қидиришни амалга ошириш (саволни шундай бериш керакки, маълумотни бўлишини хоҳламаган инсон

ҳам жавоб берганини ўзи билмай қолсин).

Ушбу компетенцияга эга раҳбар: (а) вазиятни аниқлаштириш ва қарорлар қабул қилиш учун зарур бўлган махсус маълумотларни тан олади; (б) кўплаб манбаларга мурожаат қилган ҳолда катта миқдорда ишончли маълумотларни топади; (в) зарур бўлганда ҳамкорлар учун сунъий далиллар келтиради; (г) ишчилардан ишлар қандай кетаётганини билиш, уларнинг муаммоларини эшитиш мақсадида тез-тез хабар олиб туради; (д) атрофдагилар билан, улар ўз ҳаракат режасини қанчалик яхши тузишганлигини баҳолаш мақсадида суҳбатлашиб туради; (е) вазиятга ойдинлик киритиш мақсадида саволлар беради; (ж) ҳар бир қатнашувчининг фикрини сўрайди; (з) муаммони ойдинлаштириш, маълумотни қўлга киритиш учун билимдон *(дўна) маълумотларни топа оладиган, тизимли, кетма-кет ёндашишлардан фойдаланган ҳолда муаммони ҳал эта олиш.*

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

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

Ушбу компетенцияга эга раҳбар: (а) юзага келиши мумкин бўлган муаммоларни кўздан қочирмайди ва уларни ечиш бўйича бир неча режаларни олдиндан тузиб чиқади; (б) бозордаги ва sanoatдаги тенденцияни ҳисобга олган ҳолда, режаларни шундай тузадики, учраши мумкин бўлган муаммолар ва имкониятларнинг ҳеч бирини эътибордан қочирмайди; (в) вазиятнинг натижасини олдиндан сезади ва тегишли режалар тузиб боради; (г)

алоҳида шахслар ёки гуруҳларнинг вазият ёки ахборотга бўлган жавоб реакциясини назарда тутати ва тегишли режалар ишлаб чиқади.

19. Тушунтирувчи фикрлаш – *яхлит, мавҳум ва назарий фикрлаш ёрдамида самарали ечимни топа билиш.*

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

20. Стратегик фикрлаш – *бозор ва саноатдаги тенденция, мавжуд ва кутилаётган (ички ва ташқи) харидорлар, шунингдек, ташкилотнинг рақобатчилар билан солиштирганда кучли ва ожиз томонларини кўриб чиққан ҳолда корхона рақобатбардошлигини таҳлил қила олиш.*

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

21. Техника соҳасидаги компетенция – *техника соҳасидаги чуқур билим ва кўникмаларини кўрсата олиш.*

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

22. Ташаббускорлик – *тегишли кўрсатмалар олиш ёки кучли зарурият тузилгунга қадар нима қилиш*

кераклизини кўра олиш.

Ушбу компетенцияга эга раҳбар: (а) мураккаб вазият юзага келишини олдиндан кўриб, нима қилиш ва қандай йўл тутиш кераклизини билади, ундан буни сўрашларини кутиб ўтирмайди; (б) конкрет вазиятда ишни талаб қилинганидан ҳам ортиқроқ қилиб бажаради; (в) вазиятнинг бошқа қатнашувчилари истикболни қандай кўраётганликларига қизиқади; (г) воқеа-ҳодисаларни ўзгартириш учун мустақил қадам ташлайди.

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

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

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

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

25. Натижани – *ўзи ёки командаси ишидан кутилаётган натижага бутун эътиборини қаратиш, мураккаб, лекин эришса бўладиган мақсадларни олдига қўйиш, бутун кучини шунга сарфлаш, мақсадга ва ҳатто ундан ортисига эришиш.*

Ушбу компетенцияга эга раҳбар: (а) қийин, аммо эришса бўладиган мақсадларни олдига қўяди; (б) конференция ва

лойиҳалар учун мақсадни аниқ ишлаб чиқади; (в) ҳар қандай қийинчиликда ҳам ишончни йўқотмайди; (г) эришилганларни таҳлил қилиш ҳамда ўлчаш учун усуллар кидиради ва топади; (д) мақсадга эришиш учун узлуксиз ва изчил чора-тадбирларни таклиф этади; (е) ишни тугаллаш ва муаммони ҳал этиш учун тиш-тирноғи билан ҳаракат қилади.

26. Виждонлилик – ўзининг ва ўзганинг иши тўлиқ бажарилгани, маълумотлар эса текширилганига ишонч ҳосил қилиш, тақдимот (презентация) ва конференцияларга қаттиқ тайёргарлик кўриш, бошқа ҳамкасблар билан биргаликда шартномалар ҳамда мажбуриятлар тўлиқ бажарилаётганини кузатиб бориш.

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

27. Қатъиятлилиқ – мураккаб қарорларни тезликда қабул қила олиш.

Ушбу компетенцияга эга раҳбар: (а) вақт чегараланган, мураккаб ёки номаълум вазиятларда қарор қабул қилишга тайёр туради; (б) боши берк кўчага кириб қолган муаммони ҳал этиш, вазиятдан чиқиб кетиш учун қилинган қарорнинг кафолатини ва гуруҳга бошчилик қилишни ўз зиммасига олади; (в) мураккаб қарорлар қабул қилади (бўлимни тугатиш, иш ўринларини қисқартириш, таваккалчиликка асосланган битимлардан воз кечиш).

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

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

29. Стрессларни бошқариш – *босим ўтказилганда ва зиддиятли вазиятларда ўзини қўлга ола билади.*

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

30. Ишончли бўлиш – *ўзини масъулиятли, ишончга арзийдиган шахс эканлигини кўрсата олиши.*

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

31. Мослашувчан, қайишқоқ бўлиш – *ишнинг янгича усулларига мослашувчанлик, ўзининг сеvimли ишлаш услубини замонавийлаштиришга тайёр туриши.*

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

24-мавзу: Давлат солиқ инспекцияси раҳбари шахсининг объектив ижтимоий-психологик хусусиятлари

Раҳбар ҳар қандай шароитда ўз ходимларига таъсир ўтказишнинг мақбул шаклларини топа олиши ва қўллай билиши керак. Таъсир ўтказиш даражаси кишиларнинг майл ва эҳтиёжларидан фойдаланишга асосланган тақдирдагина юқори самарани беради. Шундагина раҳбарнинг буйруқ, фармойиш ва топшириқлари кутилмаган натижаларни бериши мумкин.

Сўнгги йилларда Олий ва ўрта махсус таълими, Халқ таълими, Соғлиқни сақлаш ва Ўрта махсус касб-хунар таълими бошқармалари ходимларининг бутун турмуш тарзида катта ўзгаришлар бўлганлигини алоҳида эътироф этиш лозим. Уларнинг билим ва малака савияси ошди, эҳтиёж ва майллари жиддий замонавий руҳда ўзгарди. Мутахассисларни таъкидлашларича, ҳозирги кунда ходимларнинг айрим профессионал гуруҳлари майлларини белгилари алоҳида-алоҳида эътиборни тақозо этмоқди. Бу эса раҳбарга ҳар бир аниқ вазиятда кишига ёки ходимлар гуруҳига қандай қилиб, қайси асосий эҳтиёжларни қондириш орқали яхшироқ таъсир ўтказишни тўғри ҳал этишга ёрдам беради.

Адабиётлар таҳлилига кўра, ҳали Давлат солиқ инспекцияси раҳбарларининг хатти-ҳаракатларини профессионал талаблар даражасида ўрганиш ижтимоий-психологик тадқиқотлар предметиға айланмаган.

Ушбу тажриба-тадқиқот ишимизда Тошкент шаҳридаги барча туманлар Давлат солиқ инспекцияларининг юқори, ўрта ҳамда куйи бўғин раҳбарлари синалувчи сифатида қатнашишди (жами 45 нафар). Асосий мақсадимиз раҳбарнинг музокаралар жараёнига хос ижтимоий-психологик хусусиятларини аниқлашдан иборат бўлди. Бу жараёни амалға ошириш учун биз ДСИнинг барча тоифа раҳбарларига «*Эксперт баҳолаш анкетаси – ЭБА*»ни тақдим этдик ва шу орқали айрим илмий натижаларни қўлга киритишға муваффақ бўлдик.

24.1-жадвалда келтирилган «Раҳбар шахсининг ғоявий-сиёсий сифатлари»ни ифодаловчи тушунчалар моҳияти ДСИнинг юқори, ўрта ҳамда куйи бўғин раҳбарлари томонидан 100

Раҳбар шахсининг ғоявий-сиёсий сифатлари⁸⁷

№	Тушунчалар моҳияти	Балл
1	Принципиаллик	
2	Сиёсий саводхонлик	
3	Ғоявий эътиқод	
4	Жамоат ишларида фаол қатнашиш	
5	Ўз ижтимоий бурчини англаш	
6	Тарбия муаммосини муҳимлигини тушуниш	
7	Ижтимоий-сиёсий масалалар бўйича мулоҳаза юритишга уквчанлик	
8	Ташкилотчилик қобилияти	

24.2-жадвал натижаларидан кўринадики «принципиаллик» тушунчасининг моҳиятини англаш хизмат лавозимларининг пайсайиш даражасига ҳамоҳанг кам балл билан баҳоланган. «Сиёсий саводхонлик» тушунчаси эса кўпроқ ўрта бўғин раҳбарларида юқори даражада, яъни 24 балл билан баҳоланган. Шунингдек, «ўз ижтимоий бурчини англаш» параметри қуйи бўғин раҳбарлари назарида «раҳбар шахсининг ғоявий-сиёсий сифатлари»ни кўрсатиб бера олувчи энг юқори тушунча сифатида эътироф этилган.

24.1-расмда келтирилган натижалардан кўринадики, «муस्ताқиллик» тушунчаси юқори бўғинда фаолият юритаётган раҳбарлар томонидан юқорироқ баҳоланган ва у борган сари камайиб боришда давом этган. Тадқиқот объекти қилиб танланган ДСИ тизимида фаолият юритаётган барча тоифа раҳбарларнинг эътироф этишича, «профессионал зийраклик» бу раҳбарнинг профессионал-мутахассислик сифатлари асосини ташкил этувчи хусусият ҳисобланар экан.

«Ахборотларни йиғиш ва таҳлил қилиш фаолияти» эса,

⁸⁶Изоҳ: Мазкур тадқиқот ДИТД-3 – дастури асосида бажарилган А-3-175 рақамли «Ўзбекистонда маъмурий бошқарув органлари раҳбарларининг лавозимга лойиқлигини баҳолаш ва таъсия этиш технологиясини такомиллаштиришнинг ижтимоий-психологик асослари» мавзусидаги лойиҳа қалислар режасига мувофиқ ўтказилган.

⁸⁷Боймуродов Н. Раҳбар психологияси. Олий таълим, халқ таълими, соғлиқни сақлаш, ўрта махсус касб-хунар таълими бошқармаларининг маъмурий ходимлари учун қўлланма. – Т.: Янги аср авлоди, 2005. – Б. 63.

қуйи бўгин раҳбарлари учун устувор саналади ва бу уларнинг деярли ҳар иш куни солиқ тўловчилар фаолиятига хос маълумотларни йиғиш, таҳлил қилиш ҳамда умумлаштириб юқори бўгин раҳбарларига тақдим этишлари билан изоҳланади.

24.2-жадвал

«Раҳбар шахсининг ғоявий-сиёсий сифатлари»ни ДСИнинг юқори, ўрта ҳамда қуйи бўгин раҳбарлари томонидан баҳолашиши (n=45)

№	Тушунчалар моҳияти	балл		
		юқори бўгин раҳбари n=10	ўрта бўгин раҳбари n=15	қуйи бўгин раҳбари n=20
1	Принципиаллик	24	12	3
2	Сиёсий саводхонлик	16	24	8
3	Ғоявий эътиқод	15	10	10
4	Жамоат ишларида фаол қатнашиш	9	16	19
5	Ўз ижтимоий бурчини англаш	8	10	21
6	Тарбия муаммосини муҳимлигини тушуниш	7	6	11
7	Ижтимоий-сиёсий масалалар бўйича мулоҳаза юритишга уқувчанлик	14	10	10
8	Ташкилотчилик қобилияти	7	12	18
	жами	100	100	100

ДСИ жамоасидаги кишиларнинг мулоқотига, фаолиятнинг тавсифларига, ҳар хил хислатларига муҳим таъсир ўтказди. Шунинг билан бир қаторда тадбиқий хусусиятлар кўплаб ижтимоий-психологик масалаларни ечиш учун алоҳида аҳамият касб этиб, психологиянинг педагогик, тиббий, раҳбарлик, менежмент соҳалари ривожига сезиларли даражадаги қудратли восита сифатида таъсир этади.

Инсоннинг бошқа одамлар билан муомалага киришуви натижасида шаклланувчи шахснинг фазилатлари ва коммуникатив хусусиятларини ДСИ жамоасидаги кишиларнинг мулоқоти-га, фаолиятнинг тавсифларига, ҳар хил хислатларига

муҳим таъсир ўтказди.

24.3-жадвал

Раҳбарнинг профессионал-мутахассислик сифатлари⁸⁸

№	Тушунчалар моҳияти	Балл
1	Илмий мушоҳада қилиш ва тадбиркорлик фаолияти	
2	Профессионал зийраклик	
3	Мустақиллик	
4	Ақлнинг танқидийлиги	
5	Ахборотларни йиғиш ва таҳлил қилиш фаолияти	
6	Ўз фикрини ифода қилиш олиш уқувчанлиги	
7	Кузатувчанлик қобилияти	
8	Сўз ва лугат бойлиги	

Шунинг билан бир қаторда тадбиқий хусусиятлар кўплаб ижтимоий-психологик масалаларни ечиш учун алоҳида аҳамият касб этиб, психологиянинг педагогик, тиббий, раҳбарлик, менежмент соҳалари ривожига сезиларли даражадаги қудратли востита сифатида таъсир этади.

Мулоқотмандлик – раҳбарнинг муомалага киришувчанлиги, жамоани самарали бошқаришдаги таъсирнинг моҳияти ва психологик тавсифини ифода қилади.

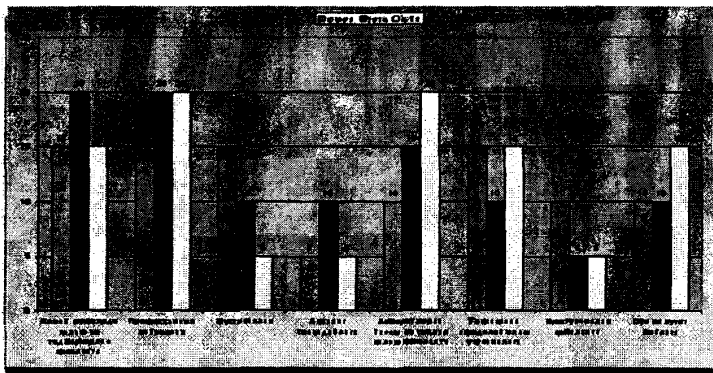
Раҳбар музокаралар жараёнида муомала ёрдами билан жамоада ҳамкорлик фаолиятини ташкил этади. Музокара иштирокчиларининг ҳамкорлик фаолиятини ва хулқини бошқаради.

Бир қатор ўтказилган тадқиқот натижаларига қараганда, раҳбарнинг тўртдан уч қисм вақти ижрочиларнинг юқори ва куйи мавқеидаги, лавозимдаги раҳбарлар билан музокара (мулоқот) юритишга (қилишга) кетади. Ҳолбуки муомала музокара жараёнини такомиллаштиришнинг энг муҳим имкониятлари (захираси) дан бири сифатида намоён бўлади.

Йиғилган бир неча йиллик тадқиқотлар натижаларининг гувоҳлик беришича, муомаланинг феноменини ўрганиш бўйича ижтимоий психологияда стандартлаштирилган методикалардан

⁸⁸ Ҳеймуродов Н. Раҳбар психологияси. Олий таълим, халқ таълими, соғлиқни сақлаш, ўрта мактаб-хунар таълими бошқармаларининг маъмурий ходимлари учун қўлланма. – Т.: «Янги аср алоқиси», 2005. – Б. 64.

фойдаланилган ҳолда жиддий равишдаги эмпирик тадқиқотлар жуда кам ўтказилмоқда. Шунинг учун у ёки бу бўғин раҳбарини коммуникатив сифатларининг фаолият самарадорлиги кўрсаткичига бағишланган махсус тадқиқотлар мавжуд эмас.



24.1-расм. «Раҳбарнинг профессионал-мутахассислик сифатлари»ни ДСИнинг юқори, ўрта ҳамда қуйи бўғин раҳбарлари томонидан баҳоланиши (n=45)

Муаммо юзасидан ўтказилган педагогик жамоаларнинг кўпроқ ва нисбатан камроқ тайёргарлик даражасига эга бўлган раҳбарларидаги шахслилик хусусиятларини қиёслашга бағишланган кам сонли ишларни етарли деб таъкидлаб ўтиш мақсадга мувофиқ ҳисобланмайди. Шу боис, тадқиқот олдига мулоқот-мандликнинг ортиши музокаралар юритишни ижтимоий-психологик ва солиқ соҳаси кўрсаткичларига ижобий таъсир кўрсатиши мумкин деган, фараз қўйилди.

Мулоқот-мандликни эксперт баҳолаш методикасида экспертлар сифатида ДСИнинг юқори, ўрта ҳамда қуйи бўғин раҳбарлари иштирок этдилар. Эксперт баҳолаш тизими 7 балли шкала асосида қурилган бўлиб, унда [7 балл] – сифат доимо мавжудлиги; [6 балл] – сифат қарийб намоён бўлишлиги; [5 балл] – сифат намоён бўлмаслигига қараганда акс этиши кўпроқ; [4 балл] – сифат гоҳо пайдо бўлади, гоҳо йўқ; [3 балл] – сифат пайдо бўлмаслиги кўпроқ; [2 балл] – сифат қарийб намоён бўл-

майди; [1 балл] – сифат ҳеч қачон ўзини кўрсатмайди.

Шунингдек, шахснинг мулоқотмандлигини аниқлаш тести орқали қўлга киритилган натижалар қуйидаги жадвалда ўз ифодасини топган.

24.4-жадвал

ДСИнинг юқори, ўрта ҳамда қуйи бўгин раҳбарларининг мулоқотмандлиги даражаси (n=45)

№	Раҳбарлик бўгинлари	30-32 балл	25-29 балл	19-24 балл	14-18 балл	9-13 балл
1	юқори бўгин	0	4	3	2	1
2	ўрта бўгин	1	2	3	6	3
3	қуйи бўгин	2	2	6	5	5

Тадқиқот натижаларининг кўрсатишича, фақат 3 нафар респондент «мулоқотманд» эмас, яъни мулоқотга эҳтиёж сезмайдиган, бу хусусиятидан ҳаммадан ҳам кўп ўзи жабрланадиган, яқинлари билан ҳам муомала қилишда тўсиқларга учрайдиган раҳбар ҳисобланади. Уларга жамоа кучини талаб қиладиган ишларни ёлғиз топшириб бўлмайди. 8 нафар раҳбар эса, индамас, камгап, ёлғизликни ёқтирадиган кишилар саналишади. Мазкур тоифа раҳбарлар, одатда, янги лавозимга тайинланганда анчагина мувозанатдан чиқишади ва бу хусусият ўзларига ҳечам ёқмайди. 12 нафар иштирокчи эса, атрофдагилар билан осойишта мулоқотга кириша оладиган ва нотаниш шароитда шароитларга тез мослаша оладиган раҳбарлар экан. Чунки бу тоифа раҳбарларни янги масалалар чўчитмайди. Улар одамлар билан яхши келиша олишса-да, баҳсларда қатнашишни унчалик ёқтиришмайди. 13 нафар синалувчи эса қизиқувчанлиги билан ажралиб туришса-да, сергап тингловчиларини қизиқиш билан тинглай олишади. Улар ўз нуқтаи назарларини жаҳлсиз ва осойишта химоя қилишади ҳамда шовқинли давраларда бўлишни исташмайди. Ниҳоят, 9 нафар раҳбар атрофдагилар ва қўл остидагилар билан тез мулоқотга кириша олади. Бажариш имконияти бўлмаса-да, ҳеч кимнинг илтимосини рад этишмайди. Шундай бўлса-да, уларда мураккаб масалаларни ҳал қилишда сабр-тоқат ва қатъиятлилик етишмайди (24.4-жадвалга қаранг).

Демак, у ёки бу бўгин раҳбарининг мулоқотмандлик даражасини билмасдан туриб, уларга жуда катта масъулиятли

рахбарлик вазифаларини топшириш нафақат ижтимоий-сиёсий, балки иқтисодий хатоликларни ҳам келтириб чиқишига сабабчи бўлиши мумкин. Ҳозирги даврда амалга оширилаётган ижтимоий турмушнинг солиқ соҳаларидаги ўзгаришлар, туб ислоҳотлар жамиятда мўл-кўлчилик яратишга, фуқаролар жумладан, жисмоний шахслар, кичик бизнес ва хусусий тадбиркорлик субъектлари фаровонлигини оширишга, ижтимоий тараққиётни жаддаллаштиришга йўналтирилганлиги боис, мазкур ижтимоий воқеликлар, ҳодисалар рўёбга чиқишининг негизида гуруҳий ҳаракатлар ва фаоллик, шахслараро ва гуруҳлараро ҳамкорлик, ижтимоий (шахслараро) эҳтиёжни қондиришга интилиш мотивлари ётади. Музокара олиб бориш кўлами жуда кенг бўлиб, бу соҳа ДСИдаги айрим зиддиятли ҳолатни ижобий йўналишда қал этишдан бошлаб, токи миждоз билан ишни ташкил этишдаги қулай позицияни қўлга киритишгача ва ҳаттоки зиддиятдаги томонларни яраштириш йўлида воситачилик вазифасини бажариш мақсадида қўлланилади. Музокаралар жараёнида ДСИ раҳбари ўз ташкилоти имкониятлари, унинг кучли томонларини яхши тасаввур қила олиши ва бу хусусиятларни янада ижобий тарзда тақдим эта билиши лозимлигини тадқиқ этган мазкур изланиш натижалари қуйидаги умумий хулосаларни илгари суриш имконини беради: (1) ДСИ фаолиятида бошқарувчилик таъсири мураккаб тузилманинг ҳосил бўлишини ифода этиб, у ўз навбатида, шахсларларо муносабатларнинг ўзига хос бирлиги сифатида шахснинг барча мотивация тизимининг тузилмалари таркибий қисмларини ҳамда асосий механизм ва феноменларини мотивацион тартибини намоён қилади; (2) ДСИ фаолиятини ташкиллаштиришда ҳар бир қарор қабул қилиш вазияти музокаралар олиб бориш технологияларининг симметрик ёки носимметрик тузилмасини назарда тутаяди; (3) ДСИ юқори, ўрта ҳамда қуйи бўғин раҳбарларининг қарор қабул қилиш жараёнига салбий таъсир этувчи айрим ижтимоий-психологик омиллар ва унга тегишли кўрсаткичлар музокаралар жараёнининг муҳим ижтимоий-психологик феномен эканлигини ифода қилади.

Боб юзасидан асосий тушунча ва атамалар

Персонални бошқариш; персонални бошқариш функциялари; профессионал компетенция; услубий компетенция; ижти-

мой-психологик компетенция; аутопсихологик компетенция; ижтимоий-информацион компетенция; коммуникатив компетенция; когнитив компетенция; махсус компетенция; маданий компетенция; рахбар қобилияти; баҳолашнинг эксперт усуллари; ДСИнинг юқори, ўрта ва қуйи бўғин рахбари, ғоявий-сиёсий сифатлар; профессионал-мутахассислик сифатлар; мулоқот-мандлик.

Боб юзасидан қисқача хулоса

Персонални бошқариш алоҳида аҳамият касб этиб, ташкилотда кишиларга таъсир кўрсатувчи учта асосий омилга алоҳида диққат-эътиборни қаратиш мақсадга мувофиқ саналади. Булар ташкилотнинг иерархик тузилмаси, маданият, бозор омилларидир. Ушбу таъсир кўрсатиш омиллари жуда мураккаб тушунчалар бўлиб, амалиётда камдан-кам ҳолларда бири-бирдан алоҳида равишда қўлланади. Улардан биронтаси қанчалик устувор бўлса, ташкилотдаги иқтисодий вазият қиёфаси ҳам шундай бўлади. Кўпинча кундалик мулоқотда биз «компетенция» ёки «билимдонлик» тушунчаларини тез-тез ишлатамиз. Айниқса, «профессионал компетенция» тушунчаси кўпроқ диққатни тортади. Лекин, баъзан инсонлар билан ишлаш борасида «коммуникатив компетенция» тушунчаси ҳам ишлатилади. Бу аслида ўзгалар билан тил топиша билиш, ўз нутқини равон ва бир текисда тузиш орқали фикрларини бошқаларга еткази олиш каби муҳим хусусиятлар билан боғланади. Психология фанида, хусусан, унинг «Бошқарув психологияси» соҳасида охириги пайтларда «ижтимоий-психологик компетенция» феномени ажратилмоқдаки, моҳиятан у – коммуникатив компетенциядан кенгроқ ва кўпкамровлироқдир. Профессионал фаолият шахсдан жуда кўп билимларни ҳамда малакаларни талаб қилади. Нима учун у ёки бу касбни танлаганини англаб етган шахс (мотивлар муаммоси), энди ўз фаолияти ва қобилиятларини бошқара билиши ва ўз устида муттасил ишлаб, малакаларини орттириб бориши шарт. Профессионал компетенция шу нуқтаи назардан шахс умумий маданиятининг шундай йўналишики, унга фақат касбига тааллуқли бўлган билимлардан ташқари, шу билимларнинг ҳосил бўлиш йўллари ва малакаларнинг

такомиллашувини таъминловчи психологик жараёнлар ва ҳолатларни билишни ҳам тақозо этади. Бу психологияда билиш жараёнлари, уларнинг моҳияти ва кечишини англаш демакдир. Олиб борилган изланишлар ДСИ юқори, ўрта ҳамда куйи бўғин раҳбарларининг қарор қабул қилиш жараёнига салбий таъсир этувчи айрим ижтимоий-психологик омиллар ва унга тегишли кўрсаткичлар музокаралар жараёнининг муҳим ижтимоий-психологик феномен эканлигини ифодалайди.

Боб юзасидан ўз-ўзини назорат ва муҳокама қилиш учун саволлар

1. Персонални бошқариш деганда нимани тушунасиз?
2. Персонални бошқаришга таъсир кўрсатувчи қандай омилларни биласиз?
3. Компетенция нима?
4. Компетентлик нима ва у қандай аниқланади?
5. Бошқарувчига хос қандай таянч компетенциялар мавжуд?
6. Професионал компетенция нима ва уни қандай изоҳлайсиз?
7. Ижтимоий-психологик компетенцияни қандай асослаб бера оласиз?
8. Коммуникатив компетенция раҳбар ҳаётида қандай ўрин тутади?
9. Профессионализмнинг шаклланишига хизмат қилувчи бошқарувчилар билан боғлиқ қандай компетенцияларни биласиз?
10. Қандай вазиятларда баҳолашнинг эксперт усуллари қўлланилади?
11. Шахсийликнинг жамиятдаги позицион модели нима?
12. Давлат солиқ инспекцияси раҳбари шахсининг объектив ижтимоий-психологик хусусиятлари деганда нималарни биласиз?
13. Раҳбарнинг профессионал-мутахассислик сифатлари деганда нимани тушунасиз?

Боб юзасидан фойдаланилган ва тавсия этиладиган адабиётлар

- Андреева Г.М.* Социальная психология: Учебник для высших учебных заведений. – М.: Аспект Пресс, 2000.
- Базаров Т.Ю.* Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. *Т.Ю.Базарова, Б.Л.Еремина.* – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2002.
- Батаршев А.В.* Психодиагностика в управлении: Практическое руководство: Учебно-практич. пособие. – М.: Дело, 2005.
- Боймуродов Н.* Раҳбар психологияси. Олий таълим, халқ таълими, соғлиқни сақлаш, ўрта махсус касб-хунар таълими бошқармаларининг маъмурий ходимлари учун қўлланма. – Т.: «Янги аср авлоди», 2005.
- Галкина Т.П.* Социология управления: От группы к команде. – М.: 2003.
- Горшкова Л.А.* Основы управления организацией. Практикум: Учебное пособие. / *Горшкова Л.А., Горбунова М.В.*; под ред. *Горшковой Л.А.* – М.: КНОРУС, 2006.
- Зайцева Т.В., Зуб А.Т.* Управления персоналом: Учебник. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРАМ-М, 2006.
- Информационные технологии управления: Учеб.пособ. / Под ред. проф. *Г.А.Титоренко.* – 2-е изд., доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.
- Каримова В.М.* Психология. Ўқув қўлланма. – Т.: А.Қодирий номидаги халқ мероси нашриёти. «ЎАЖБНТ» маркази, 2002.
- Каримова В.М., Ҳайитов О.Э., Умарова Н.Ш.* Бошқарув соҳасидаги профессионал компетенция асослари. Монография. / Проф. *В.М.Каримова* таҳрири остида. – Т.: ТДИУ «Талаба», 2007.
- Климов Е.А.* Психология профессионала. – М.: 1996.
- Кочеткова А.И.* Основы управления персоналом. – М.: ТЕИС, 2000.
- Курс практической психологии, или как научиться работать и добиваться успеха: Учебное пособие. – Ижевск: 1996.

- Логвинов С.А.*, и др. Современные технологии управления персоналом: Уч.-метод. комплекс для студ. третьего курса дневной формы обуч.: Института страхования. – М.: ФА при Правительстве РФ, каф. «ГМ и КУ», 2004.
- Маркова А.К.* Психология профессионализма. – М.: «Знание», 1996.
- Организационное поведение: проблемное видение: Учебное пособие. Издание второе / *О.Н.Дунаев, Ф.С.Исмаилова.* – Екатеринбург: изд. ИПК УГТУ, 2000.
- Орлова Л.А.* Социология управления. Учебно-методический комплекс (для студентов Института управления). – М.: ФА при Правительстве РФ, 2004.
- Психология менеджмента: Учебник. / Под ред. *Г.С.Никифорова.* – 2-е изд. доп. и перераб. – СПб.: Питер, 2004.
- Психология профессиональной деятельности: Лекции «в помощь преподавателю» / Под. общ. ред. *А.А.Держача.* – М.: Изд-во РАГС, 2006.
- Прикладная социальная психология. / Под ред. *А.Н.Сухова и А.А.Держача.* – М.: Изд-во «Институт практической психологии»; Воронеж: Изд-во НПО «МОДЭК», 1998.
- Развитие культурной компетенции менеджеров: Методические указания и иллюстративный материал по дисциплине «Развитие организационной культуры» / *Г.С. Миролобова.* – Екатеринбург: изд. ИПК УГТУ, 2005.
- Развитие профессиональной компетентности менеджера: Конспект лекций по курсу «Профессиональные навыки менеджера» / *Ф.С. Исмаилова.* – Екатеринбург: изд. ИПК УГТУ, 2006.
- Райгородский Д.Я.* Психология и психоанализ власти. В 2 томах. – Самара, 1999.
- Салимова Т.А.* История управления качеством: Учебное пособие. / *Салимова Т.А., Ватолкина Т.Ш.* – М.: КНОРУС, 2005.
- Серова Л.Г.* Тесты для отбора персонала / Серия «Психологический практикум». – Ростов н/Дону: «Феникс», 2004.
- Скрипкина Т.П.* Психология доверия. – М.: АCADEMIA, 2000.
- Хайитов О.Э.* ва бош. Ўзбекистонда маъмурий бошқарув органлари раҳбарларининг лавозимга лойиклигини баҳолаш ва

тавсия этиш технологиясини такомиллаштиришнинг ижтимоий-психологик асослари. ДИТД-3 – дастури асосида бажарилган А-3-175 рақамли лойиҳа 2007 йилги оралиқ ҳисоботи. – Т.: ТДИУ, 2007.

Hayitov O.E. Psixodiagnostika. O'quv qo'llanma. / Prof. V.M.Karimovanning umumiy tahriri ostida. – Т.: TDIU «Talaba», 2007.

У Боб

БЎЛАЖАК МЕНЕЖЕРЛАР ТАЙЁРЛАШНИНГ ИЖ-ТИМОЙ-ПСИХОЛОГИК АСПЕКТЛАРИ

Бобнинг кискача мазмуни

Бўлажак менежерларни тайёрлашнинг назарий ва методологик асослари. Таълим жараёнининг самарадорлиги. Менежерларни тайёрлаш жараёни учун дидактиканинг аҳамиятли хусусиятлари. Бўлажак менежерларни тайёрлаш жараёнининг назарий жиҳатлари ва унинг методологик асосланишлари.

Бўлажак менежерларни олий таълимга тайёрлаш тизимининг ташкилий-мазмуний шакллари ва даражалари. Менежер касби

борасидаги тасаввурлар шаклланишининг И.Винкуров схемаси. Менежмент таълим йўналишига менежерлар тайёрлаш цикллари.

Касбга йўналтиришни аниқлаш методлари ва унинг шаклларини ривожлантириш масалалари. Донецк Давлат Бошқарув Академиясининг олий таълимга тайёрлов факультетининг фаолияти тажриба сифатида. Талабалар томонидан ўқув амалиётида қўлланиладиган баъзи бир зарурий икромлар..

25-мавзу: Бўлажак менежерларни тайёрлашнинг назарий ва методологик асослари

Ходимлар ва бошқарувчи кадрларни тарбиялаш, билим ва салоҳиятини ошириш ҳамда замонавий талабларга мувофиқ шакллантириш, уларнинг жамият тараққиётига таъсирини инобатга олиш ва шу орқали келажақда фаолият йўналишларини белгилашни башорат қилиш «Бошқарув психологияси» фанининг доимо диққат марказида турган масалалардан ҳисобланади. Ривожланган хорижий мамлакатлар иқтисодий ти аллақачон ишлаб чиқаришда инсон омилисиз ҳеч қандай қадриятларни яратиб бўлмаслигини исботлаган. Жумладан, *Л.Якока*⁸⁹нинг эътирофи этишчи, барча хўжалик операцияларини охир-оқибатда уч сўз, яъни инсонлар, махсулот, фойда омили кабилар орқали тавсифлаш мумкин. Буларнинг ичида табиийки, биринчи ўринда инсонлар туради. Шу нуқтаи назардан, агар сизнинг ишончли жамоангиз бўлмаса, бошқа омилардан камроқ ижобий натижаларни кутиш мумкин.

Мамлакатда ҳар томонлама етук кадрлар тайёрлашнинг ягона тизимини яратиш муҳим вазифа бўлиб, унинг ечими профессионал йўналтирилган, комплексли тарзда, тизимли, узлуксиз ва ижодий изланувчанликка асосланадиган фаолият жараёнини ташкил этишни тақоза этади. Бу ечимнинг ягона ва самарали бўлиши учун бўлажак менежерларни излаб топиш, уларнинг иқтисодий, психологик ва профессионал тайёргарлигини «менежер профессиограммаси» асосида шакллантириш ва таълим-тарбия жараёнига кенг татбиқ этиш зарур.

Шу боис, бўлажак менежерни янги ижтимоий шароитларда меҳнат қилишга, айниқса, ўзининг бор (назарий) билими, профессионал ва ишчанлик фазилатларини муайян бошқарув фаолиятига йўналтиришга ўргатиш бугунги куннинг долзарб муаммоларидан бири ҳисобланади.

Таълим жараёнининг самарадорлиги кўп жиҳатдан таълимнинг ўзига хос методика (техника)сини ишлаб чиқувчи ўқитувчи (профессионал) фаолиятининг назарий асоси ҳисобланган дидактик ва таълим-тарбия методларининг узвийлигига

⁸⁹Якока Лл. Карьера менеджера. – Мн.: ООО «Попурри», 2002. – С. 144–147.

боғлиқ. Менежерларни тайёрлаш жараёни учун дидактиканинг аҳамиятли хусусиятлари бўлиб қуйидагилар ҳисобланади: (а) «субъект» ва «объект» тушунчаларининг мазмуни; (б) «менежерларни олий таълимгача тайёрлаш» тушунчасининг моҳияти; (в) олий таълимгача тайёрлов тизимининг ташкилий-мазмуний шакллари ва даражаларини аниқлаш.

Жаҳон тажрибаси шуни кўрсатадики, менежерларни олий таълимгача тайёрлаш умумий тарздаги тайёрлов ишларининг янги шаклларида бири бўлиб, у шахснинг умумтаълим, иқтисодий, ижтимоий-психологик ва бошқарувчанлик борасидаги билимларининг мақбул (оптималь) даражасини, қизиқишлари ҳамда эҳтиёжлари ривожланиши динамикасининг менежмент соҳасидаги ҳаракат фаолиятини таъминлайди.

Ўзининг кенг қамровлилиги жиҳатидан, олий таълимгача бўлган тайёрлов тизими ҳар томонлама ижтимоий-иқтисодий асосланганлиги, яъни яратиш ва ривожлантириш жараёнида юқори даражадаги ташкилий ёндашувни талаб этади.

Менежерларни олий таълимгача тайёрлаш бу – янги иқтисодий муносабатлар, меҳнат бозори, шунингдек, ўрта ва олий мактабларнинг ўзаро ҳамкорлик механизмлари, ёшларнинг ижодий, юқори даражадаги интеллектуал салоҳиятидан максимал фойдаланиш имконияти демакдир.

Олий таълимга тайёрлов тизимида эришиладиган юқори ва бирламчи профессионал даража, менежерлик касби танловининг асосий шarti ҳисобланади. Унга мослашиш ёшларнинг меҳнат бозорида рақобатбардошлик салоҳиятини ортиши билан бирга ишсиз қолиш эҳтимолига бўлган ишонччи камайтириб, жамиятдаги мавжуд ишлаб чиқариш, хусусий тадбиркорлик ва хизмат кўрсатишнинг бошқа турли соҳаларида ҳам муваффақиятга эришишларини таъминлайди.

Бўлажак менежерларни тайёрлаш жараёнининг назарий жиҳатлари ўз навбатида қуйидаги методологик жиҳатларга асосланади: (а) бўлажак менежерларни касбга йўналтириш ва бошланғич таълим муаммоларини ўрганишнинг назарий ҳамда методологик йўналишларини аниқлаш; (б) бозор иқтисодиёти шароитида кадрлар салоҳиятини шакллантириш бўйича бўлғуси менежерлар билан олий таълимгача ишлаш амалиётининг мавжуд микдор ва сифат кўрсаткичлари таҳлилини чиқариш; (в)

бўлажак бошқарувчиларни тарбиялаш ва олий таълимгача тайёрлов тизимини шакллантиришнинг асосий услубий йўналишларини белгилаш; (д) олий таълимга тайёрлов тизимини тузишнинг асосий шартлари, уни амалга оширишнинг ташкилий-мазмуний шакллари ишлаб чиқиш; (е) узлуксиз таълим тизимида олий таълимгача менежерларни тайёрлашнинг самарадорлик даражаси ва ролини аниқлаш; (ж) олий таълимгача тайёрлов тизимини бошқариш, мукамаллаштириш чора-тадбирлари дастурини тузиш; (з) касбга йўналтиришни таъминлайдиган таълим-тарбия жараёнида бошланғич иқтисодий-бошқарувни шакллантиришга хизмат қилувчи амалий тавсиялар ишлаб чиқиш.⁹⁰

26-мавзу: Бўлажак менежерларни олий таълимга тайёрлаш тизимининг ташкилий-мазмуний шакллари ва даражалари

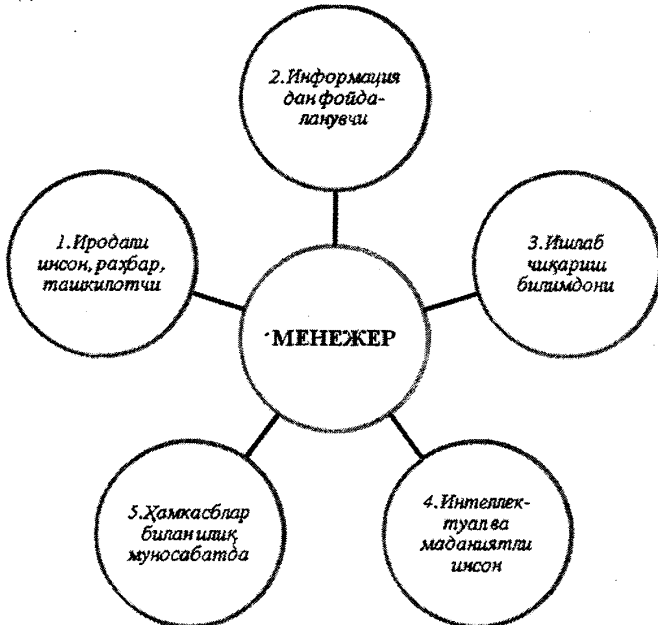
«Менежмент (соҳалар бўйича)» таълим йўналиши негизида магистратура мутахассисликларига қабул ёки факультетда тингловчиларни танлаш жараёнида зарурий касбий сифатлар (ЗКС) асос қилиб олинadиган менежер фаолияти борасидаги ижтимоий тасавурларга таяниш лозим. Лойиҳа доирасида тўпланадиган тажрибалар бу жараённинг иштирокчилари фаолиятини самарали (мезонлар асосида) ташкил этиш имконини беради. *Биринчидан*, аниқ тушунтириш (чизма доимо жараёни аниқ ва яхлит тарзда тасавур этиш имконини беради) ва касбнинг асосий жиҳат (қирра)ларини схемалаштириш, *иккинчидан*, фанлар кесими йўналишларини рационал ташкил этиш ва фанлараро боғланишларни амалга ошириш мақсадга мувофиқдир.

Шу тарзда, биз ҳар иккала талабни амалга ошириш учун, менежер касби борасидаги тасавурларимизни *И.Винкуров* (1994) схемасидан фойдаланиб тартибга солсак ва шундан сўнггина асосий ўқув курсларининг моҳияти ва вазифаси борасида фикр юритсак, уларни бўлажак раҳбарларнинг назарий тайёргарлиги учун қай даражада муҳимлигини аниқлаш

⁹⁰Хайитов О., Умарова Н. Бўлажак менежерларни тайёрлашнинг назарий ва методологик асослари / Таълим менежменти. – 2007. – № 6 (16). – Б. 60-62.

имконига эга бўлишимиз мумкин.

Схемадан келиб чиқиб ёндашилганда, менежмент таълим йўналишига менежерлар тайёрлаш қуйидаги тарзда олиб борилади.



23.1-расм. Менежер касби борасидаги тасаввурлар шаклланишининг И.Винкуров схемаси

Биринчи йўналиш, иқтисодиёт асослари билан таништирувчи фанлар гуруҳи: бозор иқтисодиётининг асоси, микро ва макроиқтисодиётга кириш, иқтисодиёт фанлари асослари, аудит, маркетинг ва реклама асослари қабиларни ўз ичига олади.

Иккинчи йўналишда, бўлажак менежерларга ахборотга эга бўлиш ва ундан фойдаланишни ўргатишдан иборат. Бу борада шахсий компьютер билан ишлаш, бошқарув фаолиятини ҳужжатлаштириш ҳамда стенография каби фанларни киритиш мақсадга мувофиқдир.

Учинчи гуруҳ фанларини эса, ишлаб чиқариш ва ноишлаб чиқариш менежменти соҳаларига кириш, ташкилотларнинг ташқи иқтисодий фаолияти, менежмент, маркетинг ва бошқалар ташкил этиш мумкин.

Факультет ўқув фаолиятнинг *тўртинчи* йўналишида менежернинг маданий соҳасини шакллантириш лозим. Бу йўналишга – амалий чет тили, давлат ва ҳуқуқ асослари, она тили, маданиятшуносликка кириш каби фанлар киради.

Бешинчи йўналиш фанлари менежерга ўз қиёфасини яратишга ёрдам бериши керак. Шунинг учун, уларга нотиклик санъати, психологик билим асослари, мулоқот ва этика, умумий жисмоний тайёргарлик каби фанлар ўқитилиши мақсадга мувофиқ ҳисобланади.⁹¹

27-мавзу: Касбга йўналтиришни аниқлаш методлари ва унинг шаклларини ривожлантириш масалалари

Менежмент соҳасида касбга йўналтирилишнинг муҳимлиги шундаки, менежер якка ҳолда мавжуд бўлмай, балки муайян муҳитда, ишлаб чиқаришни ташкиллаштириш, хизмат кўрсатиш, маиший ҳордиқни яратишда фаолият олиб боради. Шу сабабли, менежерликни танловчи академик лицей ёки мактаб ўқувчилари ўзларига нафақат хўжалик ҳаётининг аниқ соҳасини бошқариш билан боғлиқ фаолиятни, балки барча раҳбар, ташкилотчи, ишчи ва ўз жамоаси олдида мақсадлар қўювчи ҳамда уларни амалга оширувчи, ўзгалар фаолиятини мотивлаштирувчи ва уни назорат қилиш билан боғлиқ бўлган бошқа касбларни ҳам ўрганишни мақсад қилиб қўядилар.

Касбга йўналтиришнинг олий таълим муассасасидаги ўзига хослиги яна шундаки, бу ерга бўлажак касбини аниқлаб, танлаб олган абитуриентлар келади. Касбга йўналтиришнинг хрестоматик вазифаларига батафсил тўхталмасдан, шуни таъкидлаш лозимки, олий таълимга тайёрлаш жараёнини ташкил этишдан мақсад энг яхши абитуриентларни талаба қилиш эмас, балки ҳар бир шахснинг ижодий салоҳиятини

⁹¹Хайитов О., Умарова Н. Бўлажак менежерларни тайёрлашнинг назарий ва методологик асослари / Таълим менежменти. – 2007. – № 6 (16). – Б. 62–64.

юззага чиқариш учун қулай шарт-шароитлар яратишдир. Яъни, олий таълимга касб танлаш ҳуқуқи талаби билан келганлиги эмас, балки унинг таклиф этилаётган дастур бўйича ўқиш лаёқати ҳамда танлаган олий ўқув юртида таълимни давом эттиришга қизиқиши, истагининг мавжудлиги муҳим ҳисобланади.

Айрим тадқиқотчилар бу жараёни мотивацион муҳит яратиш деб баҳолайдилар ва билим олувчиларни нодавлат билим олиш хавфи ҳақида огоҳлантирадilar.

Мазкур муаммони ечиш ва бошланғич иқтисодий таълим олишда Украинанинг Донецк давлат бошқарув Академияси олий таълимга тайёрлов факултетининг профессор-ўқитувчилари ва ходимлари мақсадни амалга ошириш борасида қуйидаги: (а) бошқарув соҳасида ишлашни мақсад қилган абитуриентларнинг муҳим хислат ва мойилликларини юззага чиқариш ва ривожлантириш; (б) менежмент ва маркетингда амалий кўникмалар, бирламчи билимларни эгаллаш ҳамда ўқув-тарбиявий жараёни ташкил этиш; (в) нисбатан иқтидорли абитуриентларни академияга имтиёзли равишда қабул қилиниши учун муқобил тайёрлов ишларини олиб бориш каби вазифаларни босқичма-босқич амалга оширадilar. Факультетда бўлажак талаба билан танишишнинг биринчи босқичи сифатида суҳбат усулидан фойдаланилади.

Суҳбат – ишлаб чиқариш ёки тижорат фирмаси ходимларини танлаб олишда касб учун муҳим бўлган хусусиятларни аниқлаш воситаси саналса, олий таълимга тайёрловда шахснинг асосий психологик хусусиятларини юззага чиқариш ва уларнинг лидерлик фазилатларини намоён этишга кўмаклашувчи асосий усул ҳисобланади.

Шунингдек, бошқарув фаолиятига лаёқатни ва иқтидорни айрим психологик ва педагогик тестлар ёрдамида ҳам аниқлаш мумкин. Суҳбатдан фарқли ўлароқ тестлар ривожланиш истиқболини аниқламаса-да, абитуриентнинг бошланғич имконияти, салоҳиятини намоён этишга ёрда беради.

Факультетда шахснинг мотивлашган, йўналган ва шунингдек, психик хусусиятлари ривожланишини таххис қилган ҳолда олий таълимгача тайёрлов курси тингловчиларининг малака ва кўникмалари 3 хил компонент асосида, *биринчидан*, замонавий

мактаблардаги таълим бериш ва талаб қилиш меъёрлари, *иккинчидан*, ўз шахси ва ўз имкониятларини норасмий идрок қилиш (ўқувчининг ёши ва тажрибасини ҳисобга олган ҳолда), *учинчидан*, профессионал ишчанлик ва ташкилотчилик, маъмурий ҳамда ижтимоий-психологик хислатларини ривожлантиришга қаратилган амалий ишларга қараб баҳоланади.

Бу тоифа амалий ишларнинг барчаси алоҳида тарзда ташкил этилган тайёрлов дастур (чунончи, умумтаълим ва иқтисодий таълим йўналишларидан ташқари ўз ичига менежмент, илмий-тадқиқот иши ва амалий бизнес йўналишларини қамраб олувчи)лари асосида ташкил этилади. Шу боис, таклиф этиладиган амалий менежмент («ролли амалиёт») менежер хулқатворининг ўхшаш моделига асосланади. Бунда ўқувчининг вазифаси ўзини ролда синаб кўриш, ўзига қулай, истикболли роль танлаш ҳисобланади. Натижада, турли соҳага дахлдор менежер ролларига хос хусусиятларни ўзлаштириш – тинглов-чида муайян ижтимоий-психологик мавқега эга бўлиш имконини беради. Амалиётда эса, бўлажак талабалар аудитория диққатини жалб қилиш, иш бўйича учрашувлар, танловлар, экскурсиялар ташкил этишни ўрганишади ва бошқарув фаолиятининг бирлам-чи ма-лакаларига эга бўлишади.

Академияда ўқиш давомида эгалланган ижтимоий мавқе келажакда мустақамланади, олий таълимгача бўлган босқичда «ролли амалиёт»ни ўтаган талаба эса, уни хотирада сақлаб қолишда кам куч сарф этади ва бу уни касбий тайёргарликка кўпроқ эътибор қаратиш имконини беради. Шунингдек, факультетда бўлажак бошқарувчиларни илмий изланишларга жалб этиш учун ҳам қулай шароитлар яратилган. Унинг самарали шакллари сирасига, илмий рефератлар тайёрлаш ва ҳимоя қилиш ҳамда бутун Украина бизнес доирасида ўтказиладиган илмий-амалий тадбирлар киради. Буларнинг барчаси бўлажак талабаларда ижодий тафаккурни ривожлантиришга хизмат қилади. Юқорида таъкидланган амалий ишлар аксарият ҳолларда эмоционал ҳис ва интеллектуал даражани ошириш билан ўқувчида айрим психологик тангликларни ҳам келтириб чиқариши мумкин.

Шу сабабдан ёш менежерларни руҳий зарбаларга чидам-лилик, эмоционал барқарорликлик каби ҳолатларини тарбиялаш таълим жараёнида инobatга олиниши лозим. Факультетда так-

лиф этиладиган иқтисодий ва бошқарувчанлик интизомларининг дастури ишчан ўйинлар давомида муаммоли вазиятларни кўриб таҳлил қилиш, шунингдек, шахсдаги психологик нуқсонларни тузатиш ва раҳбар хулқ-атворининг ижобий кўникмаларини эгаллашни тақоза этади.

Талабалар томонидан ўқув амалиётида қўлланиладиган баъзи бир зарурий иқрорларни келтириб ўтамыз: [1] «Ҳодисага эмоционал баҳо беришдан аввал мен унинг сабаб ва оқибатларини холис баҳолаб олишим керак». [2] «Мен доимо ўзимни кузатишга одатланган ва қачон бўшашим лозимлигини биламан». [3] «Мен ўз вақтимдан унумли фойдаланишни биламан. Кун тартибимда ишлашга ҳам, дам олишга ҳам ўрин бор». [4] «Мен муваффақиятсизлик нашидасининг нима эканлигини тушунаман».

Айтиш мумкинки, айна иқрорлар тизими, ўз-ўзини назорат қилиш малакасини ҳосил қилар экан, баъзан маънавий жиҳатдан бўш, ривожланмаган ҳиссий ҳолатларнинг салбий омил сифатида намоён бўлишига ҳам олиб келиши мумкин. Бироқ ҳар қандай касбни эгаллаш жараёнининг шарти муайян билим ва кўникмалар мажмуасини ўзлаштириш ҳисобланиб, бу жараёнининг қанчалик муваффақиятли кечиши амалий тажрибада кўринади.⁹²

Менежер касбининг ўзига хос яна бир жиҳати шундаки, у ҳар доим ўзи вакили бўлган компаниянинг қизиқишларидан келиб чиқиб ишлаши, ташкилотнинг равнақи ва манафаати учун муайян вазиятларда ўзининг бошқарувчанлик қобилиятларини намоён эта олиши зарур. Шу сабабли, менежер фаолияти самарадорлиги қанчалик юқори бўлса, ишдан қониқиш ҳисси ҳам шунчалик баланд, бошқарувчанлик хулқ-атвори кўникмаларини касбий фаолият жараёнида муваффақиятли тарзда амалга оширган бўлади.

Боб юзасидан асосий тушунча ва атамалар

Бўлажак менежерлар; олий таълимгача тайёрлаш жараёни; назарий ва методологик асослар; таълим жараёнининг самарадорлиги; дидактиканинг аҳамиятли хусусиятлари; таш-килий-

⁹²Хайитов О., Умарова Н. Бўлажак менежерларни тайёрлашнинг назарий ва методологик асослари / Таълим менежменти. – 2007. – № 6 (16). – Б. 64–67.

мазмуний шакллар ва даражалар; менежер тайёрлаш йўналишлари; касб танлашни аниқлаш методлари.

Боб юзасидан қисқача хулоса

Хулоса қилиб айтганда мамлакатимизда таълим тизими менежери бўйича кадрлар тайёрлашнинг ягона тизимини яратиш муҳим вазифа бўлиб, унинг ечими профессионал йўналтирилган, комплексли тарзда, тизимли, узлуксиз ва ижодий изланувчанликка асосланадиган фаолиятни ташкил этишни тақоза этади. Бу ечимнинг ягона ва самарали бўлиш учун бўлажак менежерларни излаб топиш, уларнинг иқтисодий, психологик ва профессионал тайёргарлигини «менежер профессиограммаси» асосида шакллантириш ва таълим-тарбия жараёнига кенг татбиқ этиш зарур бўлади. Жаҳон тажрибасидан кўринадики, олий таълимгача менежерларни тайёрлаш умумий тарзда тайёрлов ишларининг янги шаклларида бири бўлиб, у шахснинг умум-таълимий, иқтисодий, ижтимоий-психологик ва бошқарувчанлик борасидаги билимларининг мақбул (оптимал) даражасини, қизиқишлари ҳамда эҳтиёжлари ривожланиши динамикасининг менежмент соҳасидаги фаолият ҳаракатини таъминлайди.

Боб юзасидан ўз-ўзини назорат ва муҳокама қилиш учун саволлар

1. Бўлажак менежерларни олий таълимгача тайёрлаш жараёнининг назарий асослари деганда нимани тушунасиз?
2. Бўлажак менежерларни олий таълимгача тайёрлаш жараёнининг қандай методологик омилларини биласиз?
3. Менежерларни тайёрлаш жараёни учун дидактиканинг қандай аҳамиятли хусусиятлари бор?
4. Менежер касби борасидаги тасавурлар шаклланишининг И.Винкуров схемаси ўзида нималарни мужассамлаштирган?
5. Украинанинг Донецк давлат бошқарув Академияси олий таълимга тайёрлов факультети фаолиятини қандай изоҳлайсиз?
6. Олий таълимгача тайёрлов курси тингловчиларининг

кўникма ва малакалари неча хил компонент бўйича баҳоланади?

Боб юзасидан фойдаланилган ва тавсия этиладиган адабиётлар

- Андреева Г.М.* Социальная психология: Учебник для высших учебных заведений. – М.: Аспект Пресс, 2000.
- Боймуродов Н.* Раҳбар психологияси: Олий таълим, халқ таълими, соғлиқни сақлаш, ўрта махсус касб-хунар таълими бошқармаларининг маъмурий ходимлари учун қўлланма. – Т.: «Янги аср авлоди», 2005.
- Каримова В.М., Ҳайитов О.Э., Умарова Н.Ш.* Бошқарув соҳасидаги профессионал компетенция асослари. Монография. / Проф. *В.М.Каримова* таҳрири остида. – Т.: ТДИУ «Талаба», 2007.
- Организационное поведение: проблемное видение: Учебное пособие. Издание второе / *О.Н.Дунаев, Ф.С.Исмагилова.* – Екатеринбург: изд. ИПК УГТУ, 2000.
- Прикладная социальная психология. / Под ред. *А.Н.Сухова и А.А.Деркача.* – М.: Изд-во «Институт практической психологии»; Воронеж: Изд-во НПО «МОДЭК», 1998.
- Развитие культурной компетенции менеджеров: Методические указания и иллюстративный материал по дисциплине «Развитие организационной культуры» / *Г.С. Миролубова.* – Екатеринбург: изд. ИПК УГТУ, 2005.
- Якокка Ли.* Карьера менеджера. – Мн.: ООО «Попурри», 2002.
- Ҳайитов О., Умарова Н.* Бўлажак менежерларни тайёрлашнинг назарий ва методологик асослари / Таълим менежменти. – 2007. – № 6 (16).
- Hayitov O.E.* Psixodiagnostika. O'quv qo'llanma. / Prof. *V.M.Karimov*aning umumiy tahriri ostida. – Т.: ТДИУ «Талаба», 2007.

VI Боб

БОШҚАРУВЧИ ФАОЛИЯТИНИ ИЖТИМОЙ-ПСИХОЛОГИК ДИАГНОСТИКАЛАШ УСУЛЛАРИ

Бобнинг қисқача мазмуни

Маъмурий бошқарув органлари раҳбарлигига даъвогарларни аутопсихологик компетенциясининг ривожланиши. Аутопсихологик компетенциянинг босқичлари. Кучли ва кучсиз томонлар диагностикаси. Менинг шахсий муваффақиятларим. Менинг муваффақиятсизликларим. Мен концепциясининг диагностикаси. Шахс типологияси.

Раҳбар шахсининг ижтимоий-психологик хусусиятларини профессионал талаблар даражасида ўрганиш. Раҳбарнинг профессионал-мутахассислик сифатлари. Раҳбар шахсининг ғоявий-сиёсий сифатлари. Шахснинг бошқарувчилик сифатлари.

Муваффақиятга эришиш мотивациясини ташхис қилиш. Муваффақиятга нисбатан жуда паст мотивация. Ўрта даражадаги мотивация. Юқори мотивация. Муваффақиятга нисбатан ўта юқори мотивация.

Мағлубиятдан қочиш мотивациясини аниқлаш. Ҳимога нисбатан қуйи мотивация. Мотивациянинг ўртача даражаси. Мотивациянинг юқори даражаси. Ўта юқори даража.

Таваққалчиликка тайёрилик даражасини аниқлаш. Жуда ҳтиётсиз. Ўртача кўрсаткич. Таваққалчиликка мойиллик.

Шахсдаги асосий эҳтиёжлардан қониққандлик даражасини ўрганиш. Моддий эҳтиёжлар. Хавфсизлик эҳтиёжлари. Ижтимоий (шахслараро) эҳтиёжлар. Тан олинис эҳтиёжи. Ўзини кўрсатиш, рўёбга чикариш эҳтиёжи.

Ўзгаларни тинглай оласизми? Сиз ўзгаларни тингламайсиз. Сиз ўртача тингловчисиз. Сизда ноёб сифат – ўзгалар-

ни тинглаш ва меёрида гапириш бор.

Мулоқотга киришувчанликни аниқлаш. Сизнинг мулоқотга киришувчан-лигингиз яхши, ўртача. Сиз мулоқотга киришувчансиз. Сизнинг мулоқот ма-лакангиз ёмон эмас, сиз барча ишлар-нинг гувоҳи бўлиб юрасиз. Сизнинг коммуникатив малакаларингиз яхши эмас, сиз сергапсиз, ҳар нарсага ара-лашаверасиз.

Коммуникатив ва ташкилотчилик лаёқатларини аниқлаш. Коммуникатив лаёқатлар. Ташкилотчилик лаёқатлари.

Эмпатик қобилиятлар даражасини диагностика қилиш. Эмпатия даражаси ўта юқори. Эмпатиянинг ўртача даражаси. Жуда паст даражадаги эмпатия.

Ташкилотчилик қобилияти психодиагностикаси. Ташкилотчилик қобилиятининг юқори, ўрта ва паст даражалари.

Менежер касбий мойиллигини баҳолаш. 100-80 балл – бошқалардан устуликка интилиш туйғуси кучлироқ шахс. 75-40 балл – ўзига ишонадиган шахс. 35-0 балл – менежер бўлишдан кўра ходим (бўйсунувчи) бўлишга кўпроқ мойил шахс.

Менежер фаолиятининг диагностикаси.

Ўзининг «МЕН»ндан рози ёки норози бўлиш интеграл ҳисси устуни. Ўзини ҳурмат қилиш устуни. Ўзини-ўзи ёқтириш устуни. Атрофдагилардан қутилаётган муносабат устуни. Ўз шахсиятига қизқиқш устуни. Ўзига ўзи ишонч устуни. Ўзгалардан қутилаётган муносабат устуни. Ўзини ўзи қабул қилиш устуни.

1-усул: Маъмурий бошқарув органлари раҳбарлигига даъвогарларнинг аутопсихологик компетенцияси ривожланишини аниқлаш (А.Деркач)

Аутопсихологик компетенциянинг босқичлари

<i>Аутопсихологик компетенциянинг босқичлари</i>	<i>Ўзини-ўз ривожлантириш мотиви</i>	<i>Ўзи ҳақидаги билимлар</i>	<i>Ўзликни ўзгартириш кўникмаси</i>
Англамаган аутокомпетенция	—	—	—
Англаган аутокомпетенция	—	—	—
Англамаган аутокомпетенция	+	+	—
Англаган аутокомпетенция	+	+	—

Кучли ва кучсиз томонлар диагностикаси

<i>Қобилиятлар</i>	<i>Кучли томонлар / +</i>	<i>Кучсиз томонлар / -</i>
Профессионал билим ва малака		
Ижтимоий ва коммуникатив билимлар		
Шахсий индивидуал қобилиятлар		
Раҳбарлик қобилияти		
Интеллектуал қобилият, ишчи усуллар		
Бошқа қобилиятлар		

Менинг шахсий муваффақиятларим

<i>№</i>	<i>Ишда, шахсий ҳаётда ва бошқа жабҳалардаги менинг ютуқларим, муваффақиятларим</i>	<i>Қандай психологик сифатлар ҳисобига мен уларга эришдим</i>
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

Менинг муваффақиятсизликларим

<i>Ишда, шахсий ҳаётда ва бошқа жабҳалардаги менинг муваффақиятсизликларим, омадсизликларим</i>	<i>Менда учрамайдиган қобилиятлар</i>	<i>Нималар ҳисобига муваффақиятсизликларни енгиб ўтдим</i>

«Мен» концепциясининг диагностикаси

<i>№</i>	<i>Ролларнинг анъанавий номланиши</i>	<i>Ролларнинг фойдалилироқ номланиши</i>
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

Шахс типологияси

<i>Шахс типлари / белгилари</i>	<i>Мотивация</i>	<i>Эмоциялар</i>	<i>Когнитив услуб</i>	<i>Мулоқот</i>
Хавотирли нитровертлар (таъсирчан)	Мағлубиятдан қочиш мотивацияси. Низолардан четлашиш. Шахсий қутилмаларга асосланган установа	Атроф-мухит таъсирига депрессив-хавотир реакциялар	Вербал тафаккур. Мазмун ва моҳиятга эришиш. Нуткий маълумотларни умумлаш-тириш	Тор доирадаги шахслар билан илиқ муносабатларни сақлаш эҳтиёжи
Хавотирли экстрровертлар	Эмоционал жалб қилиш. Ҳзини намоён этиш	Вазиятларни драмалаштириш. Кучли эмоциялар. Физиологик намоён бўлишлар	Кўргазмали-образли тафаккур. Ҳиссий яхлитлик, бадий идрок	Муносабатга жалб этиш. Симпатияга эга бўлиш орқали тан олинмишга интилиш
Хавотир бўлмаган нитровертлар (ригид)	Ўз фикрига қатъиятлилиқ. Қизиқишларини сақлай билиш	Муаммолардан узоқлашиш натижасида негатив таъсирларнинг тўпланиши	Формаллашган тафаккур. Формулалар, чизмалар, рақамлар билан ишлаш қобилиятининг устуворлиги	Муносабатлардан узоқлашишни келтириб чиқарувчи субъективизм
Хавотир бўлмаган экстрровертлар	Муваффақиятга эришиш мотивацияси. Ҳзини-ўзи намоён қилиш. Лидерликка интилиш. Ҳзига юқори баҳо бериш	Ҳзини-ўзи тан олишга интилиш. Оптимизм. Ҳаётда тасдиғини топган эмоциялар	Тажрибани белгилайдиган яхлитлашган интуитив тафаккур. Прогностик тафаккур	Мустақилликка ва лидерликка интилиш. Фаолият юзасидан бўладиган алоқаларда юқори даражадаги ишбилармонлик

**2-усул: Раҳбар шахсининг ижтимоий-психологик хусу-
сиятларини профессионал талаблар даражасида
ўрганиш (Н.Боймуродов)**

Раҳбарнинг профессионал-мутахассислик сифатлари

№	Тушунчалар моҳияти	Балл
1	Илмий мушоҳада қилиш ва тадбиркорлик фаолияти	
2	Профессионал зийраклик	
3	Мустақиллик	
4	Ақлнинг танқидийлиги	
5	Ахборотларни йиғиш ва таҳлил қилиш фаолияти	
6	Ўз фикрини ифода қилиш олиш уқувчанлиги	
7	Кузатувчанлик қобилияти	
8	Сўз ва луғат бойлиги	

Раҳбар шахсининг ғоявий-сиёсий сифатлари

№	Тушунчалар моҳияти	Балл
1	Принципиаллик	
2	Сиёсий саводхонлик	
3	Ғоявий эътиқод	
4	Жамоат ишларида фаол катнашиш	
5	Ўз ижтимоий бурчини англаш	
6	Тарбия муаммосини муҳимлигини тушуниш	
7	Ижтимоий-сиёсий масалалар бўйича мулоҳаза юритиш- га уқувчанлик	
8	Ташкилотчилик қобилияти	

Шахснинг бошқарувчилик сифатлари

№	Шахс сифатлари	Ҳа	Йўқ	№	Шахс сифатлари	Ҳа	Йўқ
1	Ўзига ишонч			31	Тез қарор қабул қиладиган		
2	Бн бера олиш			32	Ўзгалар дардини хис қиладиган		
3	Ёрдам беришга ҳозирлик			33	Самимий		
4	Ўз нуқтаи назарини ҳимоя қилиш			34	Ўзига ортиқча ишонадиган		
5	Қувноқлик			35	Ўзгалар кўнглини оладиغان		
6	Тундлик			36	Қибор		

7	Мустақиллик	37	Хукмрон
8	Уятчанлик	38	Овози паст
9	Виждондиллик	39	Жозибали
10	Хушбичимлилик	40	Эркакча
11	Майинлик	41	Кўнгилчан
12	Келишган	42	Тантанавор, жиддий
13	Ўжар	43	Мустақил мавқели
14	Хушомадгўй	44	Юмшоқ
15	Омадли	45	Содик дўст
16	Кучли шахс	46	Агрессив, урушқок
17	Садоқатли	47	Ишонувчан, лақма
18	Ғайри оддий	48	Ишти самарасиз
19	Куч	49	Ўз ортидан эргаштирадиган
20	Аёллик ибоси	50	Бегам, лоқайд
21	Ишончли	51	Мослашувчан
22	Мулоҳазали	52	Ўзига хос ўзгача
23	Ўзгаларга ҳамдард	53	Сўкина олмайди-ган
24	Рашкчи	54	Бетартиб
25	Лидерликка қодир	55	Рақобатчи
26	Одамларга гамхўр	56	Болаларни сеувучи
27	Тўғрилик, ҳаққонийлик	57	Тактикага эга, мулозаматли
28	Таваққалчи	58	Иззатталаб
29	Ўзгаларни тушуниш	59	Босиқ
30	Писмиқ	60	Анъаналарга соддиқ, нормаларга бўйсунувчан

3-усул: Муваффақиятга эришиш мотивациясини диагностика қилиш (Т.Элерс)

Йўриқнома. Қуйида берилган 41 та саволга «ҳа» ёки «йўқ» деб жавоб беринг.

1. Иккита ишдан бирини зудлик билан бажариш ёки уларни танлаш керак бўлса, яхшиси тезда унга киришиб, бажариб қўя қолган афзал.
2. Берилган топшириқни 100% яхши бажара олмаётганлигимни сезсам, жуда қайғураман.
3. Ишлаётган вақтимда шундай берилиб кетаманки, гўёки ҳамма

- нарса шунга боғлиқдай.
4. Муаммоли вазият пайдо бўлганда, мен қарор чиқаришга шўшилмайман.
 5. Икки кун сурункали ишсиз қолсам, ҳаловатимни йўқотаман.
 6. Баъзи кунлари менинг муваффақиятларим ўртачадан паст бўлади.
 7. Мен ўзимга бошқаларга қараганда анча талабчанман.
 8. Мен бошқалардан кўра саховатли, меҳрибонроқ одамман.
 9. Қийин топшириқни бажаришдан бош тортган пайтларимда, одатда мен ўзимдан қўйийман, чунки биламанки, агар ўша ишга киришганимда бажарган бўлардим.
 10. Ишлаш давомида мен тез-тез дам олиб туришга эҳтиёж сезаман.
 11. Тиришқоқлик ва тинмаслик – мендаги асосий сифат эмас.
 12. Менинг меҳнатдаги ютуқларим доим ҳам бир хил эмас.
 13. Менга бевосита ўзим бажараётган иш эмас, балки бошқа ишлар кўпроқ ёқади.
 14. Мақтовдан кўра танқид мени кўпроқ ишлашга мажбур қилади.
 15. Мени ҳамкасбларим ишчан деб ҳисоблашларини яхши биламан.
 16. Ишдаги қийинчиликлар менинг қарорларимни янада катъийлаштиради.
 17. Менинг нафсониятимга тегиш жуда ҳам осон.
 18. Бошқалар менинг илҳомсиз, ташаббуссиз ишлаётганимни сезишади.
 19. Бирор ишни бажараётганимда мен бошқаларнинг мададига таянмайман.
 20. Мен баъзан ҳозир қилишим мумкин бўлган ишни кейинга қолдираман.
 21. Одам фақат ўзига ишониши керак.
 22. Ҳаётда пулдан ҳам муҳим бўлган нарса деярли йўқ.
 23. Муҳим бирор топшириқни бажариш керак бўлганда мен доимо бошқа барча ташвишларни унутаман.
 24. Мен кўпчиликка қараганда, унчалик иззатталаб эмасман.
 25. Таътил охирида мен одатда яқинда ишга чиқишимни ўйлаб қувонаман.
 26. Менга иш ёқса, уни мен бошқаларга нисбатан малакалироқ бажараман.
 27. Мен ишга киришиб кетадиган инсонлар билан тил топишим осонроқ бўлади.
 28. Ишим йўқ пайтларда мен ўзимни беҳаловат ҳис қиламан.
 29. Мен бошқаларга нисбатан масъулиятли ишларни тез-тез бажаришга тўғри келади.

30. Қарор чиқариш масъулияти менга юкланса, яхшироқ бажаришга интиламан.
31. Менинг дўстларим мени баъзан дангаса деб ҳисоблашади.
32. Маълум маънода менинг ютуқларимда ҳамкасабларимнинг улуши бор.
33. Раҳбарнинг раъйини қайтаришдан фойда йўқ.
34. Баъзан қандай иш бажариш кераклигини ҳам билмайсан.
35. Ишим юришмай қолган пайтларимда мен бетоқаи бўлиб безов-таланаман.
36. Мен одатда ўз ютуқларимга кам эътибор бераман.
37. Бошқалар билан ишлаётган пайтларимда менинг ютуқларим бошқаларникидан кўпроқ ва сезиларлироқ бўлади.
38. Ўз бўйнимга олган кўпгина ишларни мен охирига етказа олмайман.
39. Мен иши жуда кўп бўлмаган одамларга ҳавас қиламан.
40. Мен ҳокимиятга интилган ва амалпарастларга ҳавас қилмайман.
41. Мен ўз йўлимнинг тўғрилигига шубҳа қилмасам, уни амалга ошириш йўлида ҳеч нарсадан тоймайман.

КАЛИТ:

Сиз қуйидаги саволларнинг «ҳа» жавоблари учун 1 балдан олдингиз:

2,3,4,5,7,8,9,10,14,15,16,17,21,22,25,26,27,28,29,30,32,37,41.

Қуйидагиларга «йўқ» деганингиз учун ҳам 1 балдан олдингиз:

6,13,18,20,24,31,36,38,39.

Нихоят, 1,11,12,19,23,33,34,35,40 саволларга берилган жавоблар ҳисобга олинмайди. Энди тўплаган балларингизни ҳисобланг.

НАТИЖА:

1 балдан 10 балгача – *муваффақиятга нисбатан жуда паст мотивация;*

11 балдан 16 балгача – *ўрта даражадаги мотивация;*

17 балдан 20 балгача – *анчагина юқори мотивация;*

21 балдан юқори – *муваффақиятга нисбатан ўта юқори мотивация.*

4-усул: Мағлубиятдан қочиш мотивациясини диагностика қилиш (Т.Элерс)

Йўриқнома. Сизга ҳар бирида 3 тадан сўз бўлган 30 қатор сўзлар тавсия этилади. Ҳар бир қатордан Сизга яқин бўлган ва харак-

терингизга мос келадиган битта сўзни танланг ва уни белгиланг.

№	1	2	3
1	Дадил	Хушёр	Улдабурон
2	Камсукум	Тортинчок	Қайсар
3	Эҳтиёткор	Қатъиятли	Умидсиз, пессимист
4	Ўзгарувчан	Бепарво, бефаҳм	Эътиборли
5	Ақлсиз	Кўрқоқ	Бефаросат, лоқайд
6	Чакқон	Жасур, кўркмас	Ўйлаб иш кўрадиган
7	Совуққон	Иккиланувчан	Эпчил, шижоатли, довурак
8	Интилувчан	Енгилтак	Кўрқоқ
9	Ўйлаб иш қилмайдиган	Ўзини кўрсатиш	Олдиндан кўра олмайди-ган
10	Оптимист, келажакка ишонч	Виждонли	Ғамхўр (одамларга)
11	Меланхолик, суст	Шубҳали	Беқарор
12	Кўрқоқ	Пала-партиш	Ҳаяжонланадиган
13	Ниятли, мўлжалли	Писмиқ, индамас	Кўрқоқ, ҳадиксираган
14	Эътиборли	Бефаросат	Мард, дадил
15	Фаҳм-фаросатли	Шижоатли	Мардона
16	Улдабурон	Эҳтиёткор	Ўйлаб иш қиладиган
17	Тез ҳаяжонланадиган	Ҳаёл-паришон	Уятчан
18	Қамтар, камсукум	Эҳтиётсиз	Беэътибор
19	Ҳадиксираган	Қатъиятсиз	Асабий
20	Интизомли ижрочи	Садокатли	Ният билан иш кўрадиган
21	Ўйлаб иш қиладиган	Дадил, кўркмас	Шижоатли, қайтмас
22	Тобе, ўргатилган	Лоқайд, бепарво	Пала-партиш
23	Эҳтиёткор	Беғам	Чидамли
24	Оқил	Меҳрибон, ғамхўр	Жасоратли
25	Олдиндан башорат қилувчи	Чўчитиб бўлмайдиган	Виждонан қарайдиган
26	Шошқалоқ	Кўрқоқ	Беғам, ташвишсиз
27	Паришон	Мўлжалли, ниятли	Умидсиз, пессимист
28	Кузатувчан, эътиборли	Мулоҳазали	Улдабурон
29	Писмиқ, индамас	Бегартиб	Кўрқоқ
30	Келажакка ишонган	Хушёр	Беғам, беташвиш

КАЛИТ:

Сиз куйидаги ҳолатларда 1 балл оласиз, калитда келтирилган сонларнинг чизикча олдидагиси қатор сонини, орқасидаги – устунлар сонини билдиради, масалан, 1/2 бўлса, демак, 1-қаторда 2-устундаги

сўзни танлаган бўлсангиз, 1 балл оласиз, акс ҳолда, балл олмайсиз.

Ҳисоблаш қалити:

1/2; 2/1; 2/2; 3/1; 3/3; 4/3; 5/2; 6/3; 7/2; 7/3; 8/3; 9/1; 9/2; 10/2; 11/1;
11/2; 12/1; 12/3; 13/2; 13/3; 14/1; 15/1; 16/2; 16/3; 17/3; 18/1; 19/1; 19/2;
20/1; 20/2; 21/1; 22/1; 23/1; 23/3; 24/1; 24/2; 25/1; 26/2; 27/3; 28/1; 28/2;
29/1; 29/3; 30/2.

Натижани таҳлил қилиш:

Баллар сони қанчалик кўп бўлса, ҳимоя, мағлубиятдан қочиш мотивацияси даражаси ҳам шунчалик юқори бўлади.

2 дан 10 балгача – *ҳимояга нисбатан қўйи мотивация.*

11 дан 16 балгача – *мотивациянинг ўртача даражаси.*

17 дан 20 балгача – *мотивациянинг юқори даражаси.*

20 балдан юқори – *ўта юқори даража.*

**5-усул: Таваккалчиликка тайёрлик даражасини
диагностика қилиш (Шуберт)**

Йўриқнома. Сўралаётган ҳаракатларни амалга оширишга тайёргарлик даражангизни баҳоланг. Қуйида берилган 25 та саволга ушбу схема бўйича балл қўйиб жавоб беринг:

+ 2 балл – *тўлиқ қўшиланман, тўлигимча «ҳа»*

+ 1 балл – *«йўқ» дан кўра кўпроқ «ҳа»*

± 0 балл – *«ҳа» ҳам эмас, «йўқ» ҳам эмас, иккаласининг ўртаси*

– 1 балл – *«ҳа» дан кўра кўпроқ «йўқ» дейиши мумкин*

– 2 балл – *тўлигимча «йўқ»*

1. Оғир дардга чалинган одамга тезроқ ёрдам кўрсатиш учун белгиланган тезликни нормадан оширишингиз мумкинми?
2. Агар жуда яхши маош тўлашни ваъда беришса, узоқ муддатли ва хавфли экспедицияга боришга розилик берармидингиз?
3. Қочиб кетаётган хавфли душман ёки қуролланган ўғрининг йўлини тўса оласизми?
4. Соатига 100 км тезлик билан ҳаракат қилаётган поезднинг ёнида машинангизда кетишга кўрқмайсизми?
5. Уйқусиз ўтказган кунингизнинг эртасига нормал ишлаб кетаварасизми?
6. Совуқ дарёни биринчи бўлиб олдинда сузиб кесиб ўта оласизми?
7. қайтариб беришига тўла ишонмаган тақдирда ҳам дўстингизга

- катта миқдордаги пулни қарзга бериб тура оласизми?
8. Сизни хавфсиз деб ишонтирган тақдирда шерни ўргатувчиси билан бирга шернинг қафасига киришга журъат қиласизми?
 9. Ташқаридан қўллаб туришган пайтда жуда баландликка тирмашиб чиқа оларминдигиз?
 10. Машқсиз парусли (елканли) қайиқни бошқара оласизми?
 11. Югуриб кетаётган отнинг жиловидан ушлашга журъат қиласизми?
 12. 10 стакан пиво ичиб олган тақдирда велосипедни бошқариб кета оласизми?
 13. Парашютдан сакрай оласизми?
 14. Зарурат бўлиб қолса, Тошкентдан Москвагача билетсиз кета оласизми?
 15. Яқиндагина автоҳалокатда оғир жароҳатланган танишингиз билан, у рўлда бўлгани ҳолда автотурнерга чиқишга журъат қила оласизми?
 16. Ўт ўчирувчилар тентига 10 метрлик баландликдан сакрай оласизми?
 17. Узоқ муддат мобайнида тўшакда ётишни талаб қилаётган касалликдан қутилиш учун мураккаб операцияга розилик билдира оласизми?
 18. Соатига 50 км тезликда ҳаракат қилаётган юк вагонидан сакрай оласизми?
 19. 6 кишига мўлжалланган лифтда шошиб турган пайтингизда 7-чи киши бўлиб чиқиб олишингиз мумкинми?
 20. Катта миқдорда пул беришни ваъда қилишса, кўзингиз боғлиқ ҳолда серкатнов кўчадан ўтишга журъат этасизми?
 21. Ҳаётингиз учун хавfli иш учун катта маош тўлашса, ишлашга розилик берарминдигиз?
 22. Кучли маст қилувчи ичимлик истеъмол қилгач, фоишларни ҳисоблай оласизми?
 23. Бошлиқнинг гапига кириб, юқори кучланишли симни, у токсиз дейишига ишониб, ушлай оласизми?
 24. Қисқа муддатли тушунтиришлардан сўнг вертолётни бошқара оларминдигиз?
 25. Қўлингизда белитингиз бўла туриб, лекин емиш ва пулсиз Москвага кета оласизми?

КАЛИТ:

Юқоридаги кўрсатмага кўра балларни ҳисобланг.

–50дан +50гача бўлган оралиқда тўплаган балингизнинг қийматини аниқланг, ўртачадан қайси томонга оғишига қараб, хулоса

чиқаринг. Жавобларнинг ижобийлиги таваккалчиликка мойиллигингиз борлигидан дарак беради.

-30дан паст – жуда ҳтиётсиз.

-10дан +10 оралиғи – ўртача кўрсаткич.

+20 балдан юкори – таваккалчиликка мойиллик.

6-усул: Шахсадаги асосий эҳтиёжлардан қониққанлик даражасини ўрганиш (А.Маслоу)

Йўриқнома. Қуйида 15 та жумлаларни бир-бирига киёслаб, жуфт-жуфт килиб баҳоланг: масалан, аввал 1-ни 2-билан, 3-билан ва ҳоказо, кейин 2-ни 3-, 4- ва шу тарзда охирагача. Катакчаларга баҳони ёзишда қайси ўриндаги маъқул бўлса, ўша сонни катакка ёзинг. Масалан, агар 1- билан 2-ни таққослаганда , 2-маъқул бўлса, демак, «1» сонининг тагидаги катакчага «2» сонини ёзасиз. Танлаш пайтида ичин-гизда «Мен хоҳлаган бўлардим» деб туриб баҳоланг.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15

1. Обру-эйтиборга сазовор бўлишни.
2. Одамлар билан илиқ, самимий муносабатларда бўлишни.
3. Ўзимнинг келажагимни таъминлаш.
4. Ҳаёт учун етарли маблагга эга бўлиш.
5. Яхши суҳбатдошларга эга бўлиш.
6. Ўз мавқеимни мустаҳкамлаш.
7. Ўз куч ва қобилиятларимни кучайтириш, ривожлантириш.
8. Моддий жиҳатдан бекаму-кўст бўлишни таъминлаш.
9. Маҳорат ва компетенцияни ошириш.
10. Нохуш ходисалардан йироқ бўлиш.
11. Янгилик ва кашфиётларга интилиш.

12. Ўзгаларга таъсир кўрсатувчи нуфузга эга бўлиш.
13. Яхши нарсаларни харид қилиш.
14. Бутун куч-маҳоратни талаб қилувчи иш билан шуғулланиш.
15. Бировларнинг мени доимо тушунишларига эришиш.

КАЛИТ:

А) Ишни тугатгач, ҳар бир танловингизга тўғри келган баллар миқдорини ҳисоблаб чиқинг.

5 та энг кўп бал олган жумлани танлаб олиб, уларни иерархик тарзда жойлаштиринг. Улар сиздаги ассосий эҳтиёжлар бўлади.

Б) Шу 5 та эҳтиёжнинг қондирилиш даражаси аниқлаш учун ҳар бирининг балини қуйидаги 5 та секциядаги саволлар бўйича ҳисобланг:

1.	<i>Моддий эҳтиёжлар:</i>	4,	8,	13.
2.	<i>Хавфсизлик эҳтиёжлари:</i>	3,	6,	10.
3.	<i>Ижтимоий (шахслараро) эҳтиёжлар:</i>	2,	5,	15.
4.	<i>Тан олиниш эҳтиёжи:</i>	1,	9,	12.
5.	<i>Ўзини кўрсатиш, рўёбга чиқариш эҳтиёжи:</i>	7,	11,	14.

НАТИЖА:

Ҳар бир секцияда тўпланган балларни аниқлаб, уларни пастдаги графикнинг вертикал ўқига жойлаштиринг. ҳар бир балнинг нуктаси бўйича умумий натижалар графигини чиқаринг, уларнинг ўша 5 та эҳтиёжлар қондирилишининг зоналарига нисбати бўйича хулоса чиқаринг.

7-усул: Ўзгаларни тинглай оласизми?

Қуйида берилган саволларга берилган жавобларнинг ўзингизга мосини танлаб белгиланг:

1. Сизнингча суҳбатлашишдан мақсад нима?
 - а) суҳбатдошни яхшироқ ўрганиш;
 - б) бирор масала бўйича ўз фикрини билдириш;
 - в) фикр алмашилиш ва муҳокама қилиш.
2. Сизга болалар «Булутлар қаерда ухлайди?», «Боболар ёки бувилар кичкина бўлишганми?» тарзида саволлар беришадими?
 - а) ҳа, тез-тез;
 - б) ҳеч қачон;
 - в) баъзан.
3. Эрталаб ишга ёки ўқишга кетаётиб, кўшиқ хиргойи қиласизми?
 - а) ҳа, доимо бир хил ашулани;

- б) ҳа, одатда ҳар хил ашулани;
в) йўқ, ҳеч қачон.
4. Йиғилиш охирида маърузачига саволлар берасизми?
а) ҳа, доимо ниманидир сўрашга тўғри келади;
б) баъзан, унинг фикри билан қўшилмаганимда;
в) ҳеч қачон.
5. Дўстингиз ёки касбдошингиз билан суҳбатлашгандан сўнг ўша муаммо юзасидан ўз қарашларингизни ўзгартирганмисиз?
а) кўпинча шундай бўлади;
б) баъзан;
в) ҳеч қачон.
6. Ким биландир суҳбатлашаётганда:
а) кўпроқ сиз гапирасиз;
б) кўпроқ суҳбатдошингиз гапиреди;
в) иккалангиз тенг гапирасиз.
7. Нархи бир хил бўлганда сиз нимани харид қилишни афзал кўрасиз?
а) китобни;
б) грампластинкани;
в) кинога паттани.
8. Шерингизиз Сизга алоқаси бўлмаган ўз муаммоси хусусида гаплашмоқчи. Сиз нима деб ўйлайсиз?
а) «қимматли вақтни йўқотдим-а»;
б) «энди унга таъсирим кучлироқ бўлади»;
в) «унга ёрдам беряпман».
9. Қуйидаги жумлаларнинг қай бири сизнинг нуқтаи назарингизга тўғри келади?
а) айтиш муаммо юзасидан мутахассисгина аниқ фикрга эга бўлиши мумкин;
б) чиройли гапиришни билган одам хоҳлаган мавзусида ҳам гапириши мумкин;
в) кўпинча мутахассисларга ўз муаммолари ва ғояларини баён этиш учун нотиклик малакаси етишмайди.
10. Суҳбат чоғида хаёлингиз чалғиб кетса, нима қиласиз?
а) гапирётганини тўхтатиб, ўша ерни қайтаришни сўрайман;
б) суҳбат охирида сўраш учун ўзим учун ноаниқ жойни эслаб қоламан;
в) умуман менга ҳамма нарса аён.
11. Эрталаб радио орқали эшитган ахборот ёки қўшиқни қайтара оласизми?
а) ҳа, доимо;

- б) ҳа, лекин эсга тушириш учун вақт керак;
в) эслай олмайман.
12. Эстрада кўшиқчисида сизга кўпроқ нима ёқади?
а) овози;
б) ташқи кўриниши;
в) сахнада ўзини тутиши.
13. Концертларга тушиш сиз учун:
а) кониқиш ҳосил қиладиган ходиса;
б) кўп қатори бўлиш;
в) яхши кўрган хонанда билан учрашув.
14. Сиз меҳмондасиз, у ерда сиздан бошқа яна 5-6 киши бор. Сиз гап бошлаганингизда, кўпинча:
а) сизни ҳеч ким тингламайди;
б) ҳамма сизга маҳлиё бўлади;
в) сиз суҳбатнинг ташаббускори эмассиз.
15. Сиз жамиятда рўй бераётган барча ходисалардан хабардорсиз. Чунки сиз:
а) мунтазам телевизор кўрасиз;
б) радио эшитасиз;
в) газета ўқийсиз.

Балларни ҳисоблаш:

Саволлар	Жавоблар			Саволлар	Жавоблар		
	а	б	в		а	б	в
1	2	1	3	9	1	2	3
2	3	1	2	10	3	3	1
3	2	3	1	11	3	2	1
4	2	3	1	12	3	1	2
5	2	3	1	13	3	1	2
6	1	2	3	14	2	3	1
7	3	1	2	15	3	3	1
8	1	2	3				

Балларни кўшиб чиқинг.

15-20 балл. Сиз ўзгаларни тингламайсиз. Балки сиз ўзгаларни тинглашдан оладиган фойданинг қадрини билмассиз, лекин сиз билим ва тажриба учун бу ишнинг фойдасини билишингиз зарур.

25-30 балл. Сиз ўртача тингловчисиз. Сиз учун суҳбат маълумот манбаи ва мулоқот учун етарли асос эмас. Сиздан кўп нарсани ўрганиш мумкин, лекин ўзингиз ҳам бошқаларда кўп нарса олишингиз мумкинлигини, танқид ва эътирозлар ҳам фойдали эканлигини унутманг, кўпроқ бошқаларни тингланг.

35-45 балл. Сизда ноёб сифат – ўзгаларни тинглаш ва меёрида гапириш бор. Сиз билан суҳбатлашиш жуда яхши, чунки суҳбатдош сиздан доимо наф олади. Сиз ўзгаларнинг ҳолатларини тушунишга ҳам мойилсиз, ана шу ноёб сифатни сақланг.

8-усул: Мулоқотга киришувчанликни аниқлаш

Қуйида берилган 16 саволга «ҳа», «йўқ», «баъзан» деб жавоб беринг:

1. Сизни амалий учрашув кутмоқда. Уни бетоқатлик билан кутасизми?
2. Сизни бирор касаллик ҳолдан тойдирмагунча, врачнинг олдига боришни орқага суравермайсизми?
3. Сизни бирор мавзудаги ахборот билан йиғилиш, мажлис ва шунга ўхшаш тадбирда маъруза билан чиқиш топшириғи хавотирга соладими?
4. Сизга илгари бормаган шахрингизга сафарга бориб келишни таклиф этишди. Шу сафарга бормаслик учун бор имкониятни ишга соласизми?
5. Ўзингиздаги ҳиссий кечинмалар билан кимлар биландир ўртоқлашишни яхши кўрасизми?
6. Кўчада сизга нотаниш одам бирор илтимос билан мурожаат қилса, сизнинг ғашингиз келадими?
7. Сиз «Оталар ва болалар» муаммоси борлиги ва турли авлод вакилларининг бир-бирларини тушунишлари қийинлигига ишонасизми?
8. Танишингизга бир неча ой аввал олган қарз пулини эслатишга уяласизми?
9. Ошхона ёки ресторанда сизга ёқмайдиган таом беришди, идишни четга суриб, аччиғингиз келганини яшира оласизми?
10. Бегона одам билан ёлғиз қолганингизда, у биринчи бўлиб гап бошласа, Сизга жавоб қайтариш малол келадими?
11. Сиз турли ерларда одамларнинг узун навбатда туришганини кўрсангиз, тоқатингиз тоқ бўладими. Навбатда туриб кутишдан кўра, ўз ниятингиздан воз кечишни афзал кўрасизми?
12. Бирор жанжалли вазиятни муҳокама қилиши керак бўлган комиссиянинг аъзоси бўлишдан кўрқасизми?
13. Сизда бирор адабиёт, санъат ва маданият асарларини баҳолашнинг соф индивидуал мезонлари бор ва бу борада бошқаларнинг фикрини қабул қилмайсиз. Шундайми?
14. Сизга жуда таниш бўлган масала бўйича бошқаларнинг нотўғри

фикрларини тасодифан эшитиб қолсангиз, индамай қўя коласизми?

15. У ёки бу масалада ёрдам беришингизни сўрашса, сиз бундан оғринасизми?
16. Ўз нуқтаи назарингизни оғзаки баён этгандан кўра, уни ёзма тарзда ифодалашни афзал кўрасизми?

Энди балларни ҳисобланг:

«ҳа» – 2 балл, «баъзан» – 1 балл, «йўқ» – 0. Шу тарзда балларни кўшиб чикқач, одамларнинг қайси тоифасига киришингизни билиб оласиз.

14-18 балл. Сизнинг мулоқотта киришувчанлигингиз яхши, ўртача. Сиз кўп нарсага қизиқасиз, бошқаларни бажонидил тинглайсиз, ўзгалар фикрига сабр-тоқатлисиз, ўз фикрингизни босиқлик билан изхор этасиз. Бегоналар билан учрашувга бориш сиз учун унчалик нохуш эмас, лекин шовкин-суронли даврани ёқтирмайсиз, одамларнинг сергапи сизга ёқмайди.

9-13 балл. Сиз мулоқотта киришувчансиз. Қизиқувчан, сергап, турли масалаларда ўзгалар билан гаплашишни яхши кўрасиз. Янги одамлар билан танишиш, давранинг диққат марказида бўлишни ёқтирасиз. Ўзгаларнинг илтимосларини бажармасангиз ҳам қабул қилаверасиз. Аччигингиз тез, лекин тез совийсиз. Сизга сабр-тоқат, қийинчиликлар билан тўқнашганда жасорат етишмайди. Лекин астойдил хоҳласангиз, ўзингизни ён бермасликка кўндиришингиз мумкин.

4-8 балл. Сизнинг мулоқот малакангиз ёмон эмас, сиз барча ишларнинг гувоҳи бўлиб юрасиз. Мунозараларда қатнашишни яхши кўрасиз, бирор масала юзасидан юзаки тасаввурга эга бўлсангиз ҳам, ўз фикрингизни айтишни хоҳлайсиз. Ишни охирига олиб бора олмасангиз ҳам ҳар қандай ишни бошлайверасиз. Шунинг учун ҳам раҳбарларингиз ва касбдошларингиз сиздан хавотирда бўлишади. Бу ҳақда ўйлаб кўринг.

3 ва ундан кам балл. Сизнинг коммуникатив малакаларингиз яхши эмас, сиз сергапсиз, ҳар нарсага аралашаверасиз. Ўзингиз умуман беҳабар бўлган нарсалар хусусида ҳам фикр юритаверасиз. Ихтиёрсиз тарзда турли зиддиятлар ва жанжалларнинг иштирокчисига айланиб коласиз. Жиззаки, салга хафа бўладиган одатингиз бор, шунинг учун одамлар сиз билан чиқиша олмайдилар. Ўзингизни тутиш, сабр-тоқатли бўлиш учун одамларга ҳурмат билан қарашга ўрганинг. Қолаверса, ўз соғлигингиз ҳақида қайғуринг, чунки бундай ҳаёт тарзи изсиз бўлмайди, асабларингиз қарчаб қолиши мумкин.

9-усул: Коммуникатив ва ташкилотчилик лаёқатларини аниқлаш (КОС-2)

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

Методика 40 та саволлардан иборат бўлиб, текширилувчи саволларга 10-15 дақиқа давомида «ҳа» ёки «йўқ» жавобларини бериши керак.

1. Сизда одамларни ўрганиш ва турли хил одамлар билан танишишга иштиёқ борми?
2. Сизга жамоатчилик ишлари билан шугулланиш ёқадими?
3. Ўртоқларингиздан кимдир сизни хафа қилса, узоқ вақт гина саклайсизми?
4. Пайдо бўлган жиддий вазиятларга мослашишингиз қийинми?
5. Сизни доимо мулоқотда бўладиган дўстларингиз кўпми?
6. Сиз кўпинча дўстларингизни ўз фикрингизга кўндирасизми?
7. Сиз одамлар билан мулоқотда бўлишдан кўра бўш вақтингизда китоб ўқиб ёки бошқа машғулотлар билан банд бўлиб ўтказишингизни афзал кўришингиз ростми?
8. Ўз ниятларингизга етиш йўлида қийинчилик пайдо бўлса, ўз ниятингиздан қайтишингиз осонми?
9. Сиз ўзингиздан каттароқ ёшли одамлар билан тил топишиб кетишингиз осонми?
10. Сиз ўзингиз ёки дўстларингиз билан турли ўйинлар ва машғулотлар ўйлаб топишни яхши кўрасизми?
11. Сиз учун бегона бўлган янги одамлар даврасига қўшилиб кетишингиз қийинми?
12. Сиз тез-тез мўлжаллаб қўйган ишларингизни бошқа кунга кўчирасизми?
13. Сиз нотаниш одамлар билан тез ва осон муомалага киришиб кетаверасизми?
14. Сиз ўз ўртоқларингизнинг сизнинг нуктаи назарингизни қабул қилишларига интиласизми?
15. Сиз янги жамоага тез киришиб кетасизми?
16. Сизнинг ўртоқларингиз ўз сўзлари ёки ваъдалари устидан чиқмасалар ҳам улар билан низога бормаслигингиз ростми?
17. Хар қандай қулай вазиятда янги танишлар орттиришга ҳаракат

- қиласизми?
18. Мухим масалалар юзасидан қарор қабул қилиш керак бўлганда, ҳар доим ташаббусни ўз бўйнингизга олишингиз ростми?
 19. Сизнинг одамларни ёқтирмай қолиб, ўзингиз ёлғиз қолишга интилишингиз ростми?
 20. Нотаниш вазиятларда ўзингизни йўқотиб қўйишингиз ростми?
 21. Доимо одамлар даврасида бўлиш Сизга ёқадими?
 22. Бошлаган ишингизни охирига етказа олмасангиз, аччиқланасизми?
 23. Нотаниш одам билан танишиш учун ташаббус кўрсатиш керак бўлса, ўзингизни ноқулай сезасизми?
 24. Сиз мунтазам ўртоқлар билан бирга бўлишдан чарчайсизми?
 25. Сиз оммавий ўйинларда қатнашишни ёқтирасизми?
 26. Дўстларингиз манфаатларига алоқадор ишларда тез-тез ташаббус кўрсатиб турасизми?
 27. Нотаниш одамлар орасида ўзингизни ноқулай сезишингиз ростми?
 28. Сиз ўзингизнинг ҳақлигингизни исбот қилишдан тортинишингиз ростми?
 29. Нотанишлар даврасига хурсандчилик муҳитини олиб кириш Сиз учун қийинчилик туғдирмайдими?
 30. Жамоат ишларига фаол иштирок этишингиз ростми?
 31. Сиз ўз танишларингиз доирасини торайтиришга интиласизми?
 32. Ўз танишларингиз ва ўртоқларингиз куллаб-қувватламаган фикрни ҳимоя қилишга интилмаслигингиз ростми?
 33. Умуман нотаниш даврада ўзингизни эркин тутасизми?
 34. Ўз ўртоқларингиз учун турли тадбирлар ўтказишга бажонидил киришасизми?
 35. Катта аудиторияда ёки кўпчилик ичида гапириш лозим бўлганда, ўзингизни унчалик эркин ва дадил ҳис қила олмаслигингиз ростми?
 36. Амалий учрашув ва учрашувларга тез-тез кеч қоладиган одатингиз борми?
 37. Дўстларингиз кўплиги ростми?
 38. Сиз ўз дўстларингиз даврасида доимо диққат марказида бўласизми?
 39. Нотаниш одамлар билан гаплашганда, доимо ўзингизни беҳаловат ҳис қилиб, уялишингиз ростми?
 40. Катта танишлар даврасида хижолат чекишингиз ростми?

Қайта ишлаш учун калит:

Коммуникатив лаёқатлар:

- (+) **Ҳа** 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25, 29, 33, 37
 (-) **Йўқ** 3, 7, 11, 15, 19, 23, 27, 31, 35, 39.
Таъкилотчилик лаёқатлари:
 (+) **Ҳа** 2, 6, 10, 14, 18, 22, 26, 30, 34, 38
 (-) **Йўқ** 4, 8, 12, 16, 20, 24, 28, 32, 36, 40.

10-усул: Эмпатик қобилиятлар даражасини диагностика қилиш (*В.Бойко*)

1. Сизда одамнинг феъл-атворини тушуниш мақсадида унинг юзига тикилиб қараш одати борми?
 а) **ха**, мен доим одамларга қизиқиш билан қарайман
 б) **йўқ**, бу мен учун қизиқ эмас.
2. Сиз одамлар билан доимий муомалани талаб қиладиган ишларни ёқтирасизми?
 а) **ха**, фақат шундай иш қувонч келтириши мумкин
 б) **йўқ**.
3. Сизнингча, фикр юритишингиз нимаси билан бошқаларникидан фарқ қилади?
 а) интуициянинг кучи билан
 б) мантиқийлик, изчиллиги билан.
4. Ўзгаларнинг кулгисидан таъсирланасизми?
 а) **ха**
 б) мени бефарқ қолдиради.
5. Ёқтирмаган одамингиз билан самимий гаплаша оласизми?
 а) **ха**, кўпинча бу менинг қўлимдан келади
 б) **йўқ**, мен бундай қилолмасдим
6. Кўпинча сизга нисбатан адолатсизлик қилишаётгандай бўладими?
 а) **ха**
 б) **йўқ**
7. Нотаниш одамлар билан танишишни ёқтирасизми?
 а) **ха**
 б) **йўқ**
8. Сизнингча, ўзгалар ички дунёсига қизиқиш одобсизликми?
 а) бу фикрга мутлоқ қўшиламан
 б) **йўқ**, бундай эмас
9. Бирор ташвиш устида турган бўлсангиз, ухлай оласизми?
 а) **ха**, менда шундай муаммо бор
 б) нима бўлса ҳам яхши ухлай оламан
10. Қуйидаги ҳолатларда ўзингизни яхши кўрсата оласизми?

- а) одамлар билан тил топиш керак бўлганда
 б) ўзни кўлга олиб, босиқлик қилиш керак бўлганда
11. Сизни мактаб, хушомад қилишаётганда, уяласизми?
 а) ҳа, бундай вазиятларни ёмон кўраман
 б) яхшиямки, мени ҳам ҳақли баҳолашди, дейман
12. Ўз ютуқларингизни бошқаларники билан қиёслайсизми?
 а) менинг ўз ҳаётий мўлжалларим бор
 б) бу мени илҳомлантиради
13. Ҳар доим ҳам сизнинг бошқа одам ҳақидаги биринчи интуитив таасуротингиз тўғри бўлиб чиқадими?
 а) ҳа, одатда шундай
 б) йўқ, кўпинча адашаман
14. Яқинларингиз, танишларингиз сизни ҳиссиётга берилувчан деб ҳисоблашадими?
 а) ҳа, кўпинча шундай деб ўйлашади
 б) йўқ
15. Одам хато қилиши мумкин, деб ҳисоблайсизми?
 а) ҳа, ҳаммамиз адашишимиз мумкин
 б) йўқ, доимо хушёр бўлишимиз керак
16. Яқин кўшниларингизнинг таржимаи ҳолларини биласизми?
 а) ҳа, ким ёнингда яшаётганлигини билиш керак
 б) бунинг менга қизиғи йўқ
17. Сиз ўз қобилиятларингизни ўзингиз учун ишлата оласизми?
 а) афсуски, йўқ
 б) бошқача бўлиши мумкин эмас
18. Бошқалар билан муомаладан Сиз доимо хафа бўласизми?
 а) йўқ
 б) ҳа
19. Мушкул ишни бошлашдан аввал Сизни кутаётган кийинчиликлар тўғрисида ўйлайсизми?
 а) йўқ, ҳар доим мушкул ишга киришавераман
 б) ҳа, ҳар доим ўз имкониятларимни сарҳисоб қиламан
20. Тез-тез Сизни кўчада тўхтатиб, савол билан мурожаат қилишадими?
 а) ҳа, тез-тез
 б) йўқ, бундайларни эслолмайман
21. Қандай фильмларни севасиз?
 а) ўйлашга мажбур қиладиганларини
 б) ҳаракатлар кўп, динамик сюжетли
22. Сиз ўз умидларингиз, хавотирларингиз ва ташвишларингиз ҳақида очик айта оласизми?

- а) ҳа, бунинг зарарли, уятли жойи йўқ
 б) йўқ, бу менинг шахсий ишим, яшириш керак
23. Сиз ўзингизни бахтли ҳис қилган пайтларингизда, ҳаётда кимларгадир оғирроқ бўлиши мумкинлиги ҳақида ҳам ўйлайсизми?
 а) менда бундай ҳолат доимо бўлади
 б) «ҳар ким экканини ўради»
24. Сизни хафа қилишса, узоқ вақт қайғурасизми?
 а) одатда, тез эсдан чиқараман
 б) анчагача ўзимни ёмон ҳис қиламан
25. Сиз одатда ўз манфаатингиз йўлида яхши инсон билан уришиб қолишингизни сезсангиз:
 а) анчагина ён бераман
 б) ўз манфаатимни ҳимоя қилавераман
- Натижаларни қайта ишлаш йўли:**
 Ҳар бир
 а) жавоб учун 1 баллдан,
 б) жавоб учун 0 баллдан ёзиб чиқинг.
- Агар текширилувчи:**
 15-25 балл – эмпатия даражаси ўта юқори бўлиб, у бошқаларга ҳамдардлик кўрсатишга кодир бўлади;
 7-14 балл – эмпатиянинг ўртача даражаси;
 0-6 балл – жуда паст.

11-усул: Ташкилотчилик қобилияти психодиагностикаси (Э.Ғозиев)

Ушбу таклиф этилаётган тест синалувчининг ташкилотчилик қобилиятини, яъни одамларга фаол таъсир эта олиш малакасини аниқлаш имконини беради. Бунинг учун қуйидаги келтирилган саволларга «ҲА» ёки «ЙЎҚ» деб жавоб қайтаринг. Жавоб берар экансиз, яққол вазиятларда ўзингизни қандай тутишингизни хулқингизга рўй-рост идрок этишга (тиклашга) ҳаракат қилинг.

1. Сизда ўртоқларингизни ўз томонингизга оғдириб олиш ҳоллари тез-тез учраб турадими?
2. Кескин вазиятларда ўзиниғизни яхши тутиб, вазиятни тўғри ҳал қила оласизми?
3. Сизга жамоатчилик ишлари ёқадими?
4. Агар ниятларингизни амалга оширишда айрим халақит қилувчи вазиятлар, ҳолатлар юзага келиб қолса, Сиз улардан осонгина воз кечасизми?
5. Сиз турли хил ўйинлар, кўнгил хушлиқлар ташкил қилиш ёки

- Ўйлаб топишни ёқтирасизми?
6. Бугун бажарилиши лозим бўлган ишларни бошқа кунга қолдириш ҳоллари сизда тез-тез учраб турадимиз?
 7. Сиз дўстларингиз билан фикрингизга мос равишда иш кўришга интиласизми?
 8. Сизда дўстларингиз билан улар ўз ваъдалари билан мажбуриятлари, вазифаларини бажармаганликлари туфайли низолар бўлмайди. Шу ростми?
 9. Муҳим ишларни ҳал қилишда тез-тез ташаббускорлик кўрсатасизми?
 10. Нотаниш ҳолатларда сиз тўғри (якши) йўл тута олмайсиз, шу ростми?
 11. Агарда бошлаган ишингизни яқунлай олмаasangиз, жаҳлингиз чиқадими?
 12. Сиз дўстларингиз билан тез-тез мулоқотда бўлишдан толиқасиз, шуни тасдиқлайсизми?
 13. Ўртоқларингизга тааллули бўлган масалаларни ҳал этишда тез-тез ташаббускормисиз?
 14. Сиз камдан-кам ўзингизнинг ҳақлигингизни исботлашга интиласиз, шуни тасдиқлайсизми?
 15. Сиз ишхона ва юқори ташкилотларда ўзингизни рўёбга чиқара оласизми?
 16. Агар, сизнинг фикрингиз ёки қарорингиз ўртоқларингиз томонидан бирданга қабул қилинмаса, сиз ўз фикрингизда туриб олишга ҳаракат қиласиз, шундайми?
 17. Ўртоқларингиз учун турли хил тадбир (маросимларни) ташкил қилишга бажонидил киришасизми?
 18. Сиз бирон-бир битирилиши лозим бўлган (ишчан) учрашувларга тез-тез кечикиб келасизми?
 19. Сиз тез-тез ўртоқларингиз диққат марказида бўлиб турасизми?
 20. Сиз ўз ўртоқларингизнинг катта гуруҳида, жамоасида ўзингизни жуда ишончли тута олмайсиз, шу ростми?

Таклиф этилган саволларнинг ҳаммасига жавоб бериб бўлинганидан сўнг, олган балларингиз йиғиндисини ҳисоблаб чикинг. Жавобларни баҳолашда шуни назарда тутингки, тоқ саволларга берилган ҳар бир «ҲА» жавобингиз ва жуфт саволларга берган ҳар бир «ЙЎҚ» жавобингиз бир балл билан баҳоланади.

Бунда йиғилган балларнинг 15 балл ва ундан кўп бўлиши ташкилотчилик қобилиятининг юқори даражада эканлигидан далолат беради.

13-14 баллар – ўртача.

13 баллдан кам бўлса, ташкилотчилик қобилиятининг паст даражада эканлигини билдиради.

Сизда ташкилотчилик қобилияти паст бўлса, бу учун хафа бўлманг, чунки агар хоҳласангиз уни ривожлантириш мумкин.

12-усул: Менежер касбий мойиллигини баҳолаш (Э.Фозиев, Р.Тошимов)

Орзуга айб йўқ, ким шоҳ бўлишни истамайди, деган халқимизнинг нақли бор. Лекин шундай одамлар ҳам борки, уларга раҳбар бўлиш мутлақо тўғри келмайди. Ушбу тест синалувчида

1.	Сиз одамларга буйруқ бера olasизми?	а	б
2.	Сиз томорқада ишлагани ёқтирасизми?	а	б
3.	Кимгадир бирон-бир масала юзасидан эътироз билдириш сизда қониқиш хиссини ҳосил қиладими?	а	б
4.	Қуйидаги икки хислатдан қайси бирини кўпроқ қадрлайсиз? а) авторитет; б) мулоимлик	а	б
5.	Сиз нутқ сўзлашни ёқтирасизми?	а	б
6.	Сизнинг фикрингизча цивилизациялаш жараёнини нима билан аниқлаш мумкин? а) аёллар эмансипациялашуви; б) техника тараққиёти билан.	а	б
7.	Кимнингдир укувсизлиги, нўноклиги сизнинг жаҳлингизни чиқарадими?	а	б
8.	Сиз одамлар бевосита мулоқот орқали бажариладиган ишларни ёқтирасизми?	а	б
9.	Сиз ўзингизни болаликдан ҳаддан зиёд онам таъсирида бўлганман деб ҳисоблайсизми?	а	б
10.	Сиз бирор одам билан танишиш вақтида эътиборингизни биринчи навбатда сўхбатдошингизнинг қандай хислатларига қаратасиз? а) ташқи кўринишига; б) у нимани ва қандай гапирди.	а	б
11.	Агар ўз фикрингизни ҳимоя қила олмасангиз ўз айтганингизни (талабангизни) қарор топтира билмасангиз жаҳлингиз кўзгайдими?	а	б
12.	Машҳурлик (мансаб)нинг қандай тури сизни ўзига кўпроқ жалб қилади (сизга жозибалироқ туюлади)? а) машҳур артист Ш.Жўраевдек; б) машҳур спортчи М.Қосимовдек.	а	б
13.	Сизни тез-тез сайлов (танлов) комиссиясига тавсия қилишадими?	а	б
14.	Сиз оламшумул янгиликларнинг ташкилотчиси	а	б

	Бўла оласизми?		
15.	Сиз муаммоларни ўзидан-ўзи ҳал бўлиб кетишини кутасизми?	а	б
16.	Фараз қилинг, сиз деразаларида пардаси йўқ яшашингизга ёки ишлашингизга тўғри келса, бундай вазият сизнинг жаҳлингизни чиқарадами?	а	б
17.	Сизга қайси ранг кўпроқ ёқади? а) ҳаво ранг; б) қизил ранг.	а	б
18.	Сиз осонгина бир қарорга келасизми?	а	б
19.	Спортнинг қайси тури сизга кўпроқ ёқади? а) чаққонликни ривожлантирувчи; б) қувватни ривожлантирувчи.	а	б
20.	Агар лавозимга узукка қўйган кўздай мос тушса, сиз қарама-қарши жинсли раҳбарга мойиллик билдирасизми?	а	б

Қалит:

№	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
а	5	5	5	5	5	0	5	5	0	0
б	0	0	0	0	0	5	0	0	5	5
№	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
а	5	0	5	5	0	0	0	5	0	0
б	0	5	0	0	5	5	5	0	5	5

Натижалар таҳлили:

Баллар йиғиндиси **100-80** балл бўлса, бундай одамда бошқалардан устунликка интилиш туйғуси кучлироқ шахсдир. Ушбу одам ташаббускор, яхши ташкилотчи хислатига қарамай, ҳар қандай йўл билан бўлса ҳам тан олинисга интилади. Ходимларнинг бошқариш истаги, иштиёқи улар хатти-ҳаракатларининг самарадорлигини камайтирмайди.

Кучли асабий толиқиш, ўзини енгил торта билишнинг билмаслиги шунга олиб келадики, ҳаяжонланиб (ҳовлиқиб) турган вақтда бундай одамлар бирон-бир кишини осонгина ранжитиб қўйиши мумкин. Бундай одамлар тез-тез мақтаниб турадилар, манманлик қиладилар, агрессивликка мойилдилар. Агар бу тоифадаги одамлар бошқаларга нисбатан муносабатини ўзгартира олган тақдирдагина уларнинг раҳбарлик лавозимига мойиллик берувчи хислатлари юқори самаралар бериши мумкин.

75-40 балл. Бундай одамларнинг талаблари анча юқори, кўпинча улар ўзларига ишонадилар. Ўз «мен»ини таъкидлаб ўтишни ёқтирадилар. Ҳиссиётларни бошқара олишни билишлик ва ўз хатти-ҳаракатини таҳлил қилишга мойиллик шунга олиб келадики, бундай

одамларда бошқаларни бошқариш зарурияти алоҳида шаклга эга бўлмай қолади. Бундай шахслар ҳали юрилмаган йўллардан («очилмаган сўқмоқлардан») юришни ёқтирадилар. Улар ўз фикрлари билан ҳамма вақт бошқаларниқига мос тушавермайдиган бўлиб, ўзларига бошқа одамларни боғлаб олишни ёқтирмайдилар ҳамда бошқаларга кийинчилик билан бўйсундилар. Ўз ҳақида одамлар нималар дейишаётганликлари қизиқтирмайди ва аини вақтда ўзгаларни танқид қилишга мойилдирлар. Ўз сўзлари ҳамма вақт охириги (ҳал қилувчи) мулоҳазада қарор топишини ёқтирадилар.

35-0 балл. Бундай одамлар менежер бўлишдан кўра ходим (бўйсунувчи) бўлишга кўпроқ мойилдирлар. «Шеф» (хўжайин) ролида ўзларини ноқулай хис қиладилар. Одатда улар аниқроғи журъатсиз, ўта камтарин, ўзига ишонмайдиган кишилардир. Улар камдан-кам бирон-бир ташаббус билан чиқадилар, бошқаларнинг раҳбарлигига бажонидил бўйсундилар. Бундай тоифадагилар ўзаро келишув асосида қабул қилинган қарорларга бўйсунини ва бошқа кишилар «соясида» бўлишни маъқул кўрадилар.

13-усул: Менежер фаолиятининг диагностикаси (Э.Ғозиев, Р.Тошимов)

Сизга тавсия қилинаётган тест саволлари менежер фаолиятининг психологик диагностикасига бағишланган. Шунинг билан бирга бу маълумотлар республикамиздаги халқ хўжалигини бошқаришни такомиллаштиришга муҳим аҳамият касб этади.

Шахсий ва касбий сифатларингиз бўйича маълумотлар Сиз учун куйидаги жараёнларда асқотади: (а) лавозим бўйича аттестацияга тайёрланиш босқичида; (б) шахсий-касбий сифатларни ривожлантиришда ва ўз устингизда ишлашни такомиллаштиришда; (в) ҳаёт ва фаолиятингизни қандай ташкил қилишни белгилаб берувчи ўзингизни «МЕН» – концепцияси бўйича (ўзингиз ҳақингиздаги тасавурни)

Ҳар бир фикрга «ха» (+) ёки «йўқ» (–) белгисини кўйиш билан жавоб беришингиз мумкин.

1. Танишларимнинг кўпчилиги мени ёқтиришса керак, деб ўйлайман.
2. Сўзим камдан-кам ҳолларда ишимга тўғри келмайди.
3. Кўпчилик одамлар ўзларига ўхшаш томонларини менда кўришса ажаб эмас, деб ҳисоблайман.
4. Мен ўзимни баҳолашга ҳаракат қилганимда, энг аввало камчиликларимни кўраман.
5. Мен шахс сифатида одамларни ўзимга жалб қила оламан, деб

тасаввур қиламан.

6. Ўзимга мени яхши кўрадиган одамнинг кўзи билан қараганимда, шахсий образим ҳақиқатдан қанчалик узоқлигини кўриб тасаввур қилганимда нохуш ҳислар туғилади.
7. Менинг «Мен»им ўзим учун ҳар доим қизиқарлидир.
8. Баъзан ўзини ўзи аяшни гуноҳ эмас, деб баҳолайман.
9. Шахсий ҳаётимда менга ҳаддан ташқари руҳан яқин турган одамлар бор ёки бўлган.
10. Ўзимни ўзим ҳурмат қилишим учун яна хизмат кўрсатишим жоиз.
11. Ўзимни ўзим жуда ёмон кўриб кетган вақтим бўлган ва бу воқеа бир марта эмас.
12. Мен тўсатдан пайдо бўлган хоҳишимга тўла ишонаман.
13. Ўзим ҳам шахсиятимдаги кўп нарсаларни ўзгартиришни истар эдим.
14. Мен учун шахсий «Мен»им алоҳида чуқур эътиборга сазовор бўлиб туюлади.
15. Менинг ҳаётимда ҳамма нарса яхши бўлишини сидқидилдан хоҳлайман.
16. Мен бировга таъна тоши ёғдиришдан олдин, аввало ўзимни айблайман.
17. Тўсатдан танишга одамга кўпроқ ёқимли шахсдай бўлиб туюламан.
18. Мен кўпроқ ўз режаларим ва хатти-ҳаракатларимни қўллаб-қувватлайман.
19. Шахсий камчиликларим менда ғазаб туйғусига ўхшаш кечингани вужудга келтиради.
20. Агар мен иккита кишига айланиб қолсам, у ҳолда ўзимнинг иккинчи сиймом билан қизиқарли суҳбат қилган бўлар эдим.
21. Ўзимнинг баъзи бир хислатларим менга бегонадек бўлиб туюлади.
22. Кимнингдир шахсиятидан менга ўхшаш томони мавжудлигини ҳис қилиш мумкин эмас.
23. Ўйлаган режамни амалга ошириш учун қобилиятим ва имкониятим етарли.
24. Мен ўз устимдан қулмаган ҳолда ўзим билан ўзим ҳазиллаша оламан.
25. Инсоннинг ўз ҳаётида амалга оширадиган энг ақли иши – бу ўз тақдирига тан беришидир.
26. Биринчи қарашда менга бегона одам, мenden ўзгаларни итарувчи хусусиятларни кўпроқ топади.

27. Агар мен бирор нарса деган бўлсам, бу худди айтганимдай иш тутаман, деган сўз эмас.
28. Ўзимга бўлган муносабатимни дўстона дейиш мумкин.
29. Шахсий камчиликларга муруватли бўлиш – бу табиий ҳолдир.
30. Севимли одамим учун ҳамиша қизиқарли манба бўлишлик қўлимдан келмайди.
31. Қалбимнинг тубидан мен билан қандайдир фалокат юз беришини сезаман.
32. Кўпчилик танишларимга ёқимли туюлмасам керак.
33. Мени ёқтирадиган одамнинг кўзи билан ўзимга қарашим менга жуда мароқли.
34. Менда қандайдир бир хоҳиш туғилса биринчи навбатда ўзимдан-ўзим «бу ақлданми?» деб сўрайман.
35. Номатълум донишманд одам менинг ички дунёمنى пайқаб олганида эди, унда ўзимнинг қанчалик қашшоқ эканлигимни дарҳол тушуниб етган бўлар эдим.
36. Вақим-вақти билан ўзимдан-ўзим фахрланаман.
37. Мен ўзимни етарли даражада юқори баҳолайман, деб айтсам бўлади.
38. Мен ҳақиқатдан ҳам катта одам эканлигимга қалбимнинг тубидан ҳеч ишонгим келмайди.
39. Бегона одамларнинг ёрдамисиз мен жуда кам нарса қила оламан.
40. Баъзан ўзимни ўзим тушунмайман.
41. Мақсадга йўналганлик, иродавий сифат ва қувватнинг етарли эмаслиги менга жуда халал беради.
42. Умуман олганда бошқалар мени етарли даражада орттириб баҳолаши мумкин, деб ўйлайман.
43. Менинг руҳиятимда бошқаларни ўта ёқтирмасликини вужудга келтирувчи нимадир бор.
44. Мени кўпчилик танишларим унчалик жиддий одам, деб қабул қилишмайди.
45. Менда доим кўзғатувчанлик ҳисси бўлганлиги боис ўзимдан хурсандман.
46. Мен ўзимни ўзим ҳурмат қиламан.
47. Ҳатто салбий хислатлар ҳам бегона эмас.
48. Аслида мен қандай бўлсам, худди шунинг ўзи мени қониктиради.
49. Мени чин кўнгилдан сева олмасалар керак.
50. Менинг орзу ва режаларимга амалий ифода етишмайди.
51. Агар менинг иккинчи «мен»им бўлганида эди, бу мулоқотда

- мен учун энг зерикарли шерик бўларди.
52. Ўйлайманки, ҳар қандай ақлли ва билимли киши билан умумий тил топса бўлади.
 53. Менда намоён бўладиган кечинмалар, мен учун тушунарлидир.
 54. Ижобий фазилатларим камчиликларимни босиб кетади.
 55. Мени виждонсизликда айблайдиган одамлар топилиши лозим.
 56. Менда кўнгилсизлик содир бўлса, ўзимга ўзим «Қилмишинга яраша-да!» деб айтаман.
 57. Умуман олганда мен ўз тақдиримни назорат қиламан, деб айта оламан.

Натижаларнинг таҳлили

«ҲА» ёки «ЙЎҚ» деб жавоб берилганидан қатъий назар, жавобингизнинг калитга мослиги 1 балл баҳо олишингиз учун имкон беради.

Ўзининг «Мен»идан рози ёки норози бўлиш интеграл ҳисси устуни

«ҲА» – 2, 5, 23, 27, 33, 42, 46, 48, 52, 53, 57.

«ЙЎҚ» – 6, 9, 13, 14, 16, 18, 30, 35, 38, 39, 41, 43, 45, 49, 50, 56.

0-10 балл – Сиз кўпроқ ўз «Мен»ингиздан норозисиз.

11-20 балл – Сиз ўзингиз ҳақингизда жуда юқори фикрда эмас-сиз, шунингдек, ўзингизга ижобий муносабатингиз сақланган.

21-30 балл – Ўзингиз ҳақингизда жуда юқори фикрдасиз, ўз «Мен»ингиздан тўла розисиз.

Ўзини ҳурмат қилиш устуни

«ҲА» – 2, 23, 53, 57.

«ЙЎҚ» – 8, 13, 25, 27, 31, 38, 39, 41, 50.

0-5 балл – Сизда мустақилликка, шахсий кучга, қобилият ва имкониятларга ишонч етарли эмас.

6-10 балл – Сиз ўзингизни етарли даражада ҳурмат қилсангизда, лекин ҳар қалай ўзингизга ишонмаслик, ўзингизни тушунмаслик, изчилликдан четлашиш, шахсий имкониятларга шубҳа билан қараш ҳолати баъзида учраб туради.

11-15 балл – Сиз ўзингизни юксак даражада ҳурмат қиласиз, ўзингизга ишонасиз ва мустақилсиз.

Ўзини-ўзи ёқтириш устуни

«ҲА» – 12, 18, 28, 29, 37, 46, 48, 54.

«ЙЎҚ» – 4, 9, 11, 16, 19, 24, 45, 56.

0-5 балл – Сиз кўпроқ ўзингизга «душман»га қарагандек қарайсиз, ўзингизга танбеҳ беришга, гуноҳқор ҳис қилишга ва айблашга мойиллик бор.

6-10 балл – Умуман олганда, ўзингизни қўллаб-қувватлайсиз,

ижобий баҳолайсиз, ўзингизга ишонасиз, шу билан бирга ўзингизни айблашга ҳам тайёрсиз.

11-16 балл – Сиз ўз «Мен»ингиз билан «дўстона» муносабатда-сиз. Бундай ҳолда ўз хислатларингизни ва умумий хулқингизни юксак даражада назорат қилишингиз зарур.

Атрофдагилардан қутилаётган муносабат устуни

«ҲА» – 1, 5, 10, 15, 42, 55.

«ЙЎҚ» – 3, 26, 30, 32, 43, 44, 49.

0-4 балл – Сиз атрофдаги одамлардан салбий муносабатни кута-сиз, ҳатто меҳр-муҳаббати зарур бўлганлардан ҳам яхши муносабат кутмайсиз. Сиз ўзингизга яхшилиқни чинакамига раво кўрмайсиз. Ваҳоланки, ўзингизни бошқаларга ўхшамайдиган, алоҳида шахс деб ҳисоблайсиз. Бу ҳолат ўзингизни ўзингиз ҳурмат қилишни кучайтира-диган вазифаларни ўз олдингизга қўйишга тўсиқлик қилади.

5-9 балл – Атрофингиздаги одамлар орасида сизга салбий муно-сабатда бўладиганлар борлигини билсангиз ҳам, лекин уларнинг бар-часи ижодий муносабатда деб ўйлайсиз. Бу ҳолат сизда уларнинг му-носабатларига муносиб бўлишга, ижтимоий ахлқ нормаларига риоя қилишга, ташқи қиёфанингизга эътибор беришга, ўзингизни назорат қилишга интилишни вужудга келтиради.

10-13 балл – Атрофингиздаги одамларнинг сизга ижобий муно-сабатда эканликлари тўла ишонасиз. Бу ишонч сизда ўзингизга нис-батан ҳурматингизни тобора орттиради. Сиз шахсингизнинг кадр-қимматлигига ишонасиз ва фаолиятингизнинг самарали бўлиши атро-фингиздаги одамлардан кутаётган муносабатингизга боғлиқ. Уларнинг сиз ҳақингиздаги тасавурларини сақланиб қолиши учун доимо ўз устингизда ишлашингиз зарур.

Ўз шахсиятига қизиқиш устуни

«ҲА» – 7, 17, 20, 33, 34, 52.

«ЙЎҚ» – 14, 51.

0-2 балл – Сиз ўзингизга (қисман ўз фикрларингизга ва хисларингизга) ўзингиз яқин эмассиз (реал «Мен» ва «идеал»), афсу-ски, сизда ўзингизнинг шахс сифатида бошқалар учун бефарқ эканли-гингиз ҳақидаги фикр мавжуд.

3-6 балл – Сиз ўзингиз билан «тенглик» асосида муомала қила оласиз, бошқалар учун шиванда эканлигингизни эътироф этмайсиз ва бу ҳақда ҳар доим ишонавермайсиз. Ўйлаб кўринг, бу балки сиз ўзингизни қандай шахс бўлишигингизни билмаслик билан боғлиқдир. Эҳтимол, сиз у ёки бу сифатларингиз қай даражада шаклланганлигини биларсиз ва шу боис атрофдагиларга сизнинг «Мен»ингиз қизиқарли эканлигига шубҳангиз бордир.

7-9 балл – Сиз ўзингизни бошқаларга ва ўзингизга кизиқарли эканлигингизга ишонасиз. Бу омил фаолиятингизнинг самарали бўлишига олиб келади.

Ўзига ўзи ишонч устун

«ХА» – 2, 23, 34, 42, 46.

«ЙЎҚ» – 38, 39, 41.

0-2 балл – Сиз ўзингизни турли вазиятлар ва муаммоларни ҳал қилишга қобилиятсиз деб ҳисоблайсиз.

3-6 балл – Руҳан тушмайсиз, лекин ҳаминша ҳам мустақил ва мақсадли эмассиз.

7-8 балл – Сиз ўйлаган нарсангизни амалга ошира олишингиз учун қобилият ва куч-қувват етарли. Сиздаги эътиқод фаолиятингиз муваффақиятини таъминлашда ҳал қилувчи омил бўлиб ҳисобланади.

Ўзгалардан қутилаётган муносабат устун

«ХА» – 1, 5, 10, 52, 55.

«ЙЎҚ» – 32, 43, 44.

0-2 балл – Сиз ўз «Мен»ингизни салбий баҳолаш қутилмасига тайёрсиз

3-6 балл – Сиз атрофдаги одамларнинг ўзингизга нисбатан муносабати фикри ва хатти-ҳаракатини танқидий ҳамда реал баҳолайдиган одамсиз. Ўзингизга нисбатан йўналтирилган ички ҳаракатларингиз сизнинг шахсий сифатларингиз ва хулқингиздан келиб чиқади.

7-8 балл – Сиз ўз «Мен»ингизни атрофдагилар томонидан кўпроқ ижобий баҳоланишни кутасиз. Бу ҳолат сизни ўз «Мен»ингизга ижобий йўналтиради ва фаолиятингизни жадаллаштиради.

Ўзини ўзи қабул қилиш устун

«ХА» – 12, 18, 23, 47, 48, 54.

«ЙЎҚ» – 21.

0-2 балл – Ўзингиз бутун борлигингиз билан ўзингизга ёқмайсиз. Ўз шахсий ва касбий сифатларингиз устида ўйлаб кўришингиз ҳамда ишлашингиз зарур.

3-5 балл – Ўзингиз ҳақингиздаги фикрларингизда қарама-қаршиликлар мавжуд. Ўзингизнинг «Мен»ингизда ишда сизга маъқул ва нима номаъқул эканлигини аниқланг. Ўз «Мен»ингиз устида ишлашингиз ўзингизга нисбатан ижобий муносабатни шаклланишга олиб келади.

6-7 балл – Ўзингизни қомил шахс сифатида қабул қилиш мезонингиз етарли даражада юқори. Бу ўзингиздаги ички имкониятни рўёбга чиқариш эҳтиёжингиз борлигини ифодалайди ва ўз «Мен»ингизга нисбатан ижобий муносабатингизни қўллаб қувватлайди.

Ўзига ўзи раҳбарлик қилиш устуни

«ХА» – 50, 57.

«ЙЎҚ» – 25, 27, 31, 35 36.

0-2 балл – Сиз ўзингизга айтишингиз зарур: «Афсуски, мени айтган сўзим айнан шундай хатти-ҳаракат қилишимни билдирмайди».

3-5 балл – Сиз муваффақият фаолиятингиздаги маълум изчилликни таъминловчи ички мутаносиблик орқали эришасиз. Шунга қарамай, сизнинг «Мен»ингизда баъзи бир психологик келишмовчиликлар талай мавжуд. Эҳтимол, бунга хулқингизда ҳар доим изчиллик бўлмаслиги ва уни етарли назорат қилиш имкони камлиги режаларнинг реал эмаслиги сабабдир.

6-7 балл – Сизда шахсий фаолиятингизда изчиллик, ўз қобилиятингиз ва имкониятларингизга ишонч, ўзингизни тушуниш, ўзингизни назорат қилиш етарли даражада мужассам.

Ўзини ўзи айблаш устуни

«ХА» – 3, 4, 9, 11, 16, 24, 45, 56.

0-2 балл – Сизда ўзингизга ҳеч қандай танбеҳингиз йўқ. Ўзингиздан кўнглингиз тўқлиги туфайли содир бўлаётган ҳодисаларга жавобгарликни соқит қилишни ва уни ташқи омиларга юклашга келтириб чиқаради. Ўзингизга танқидий қарашга ҳаракат қилинг.

3-6 балл – Сизни ҳар доим ҳам ўзингиздан кўнглингиз тўлавермайди ва бу руҳиятингизга мос тушади. Кўпинча одамда ўзини ўзи баҳолаш зиддиятларидан иборат бўлади. Шунингдек, сиз ўзини психологик химоя қилишнинг йўли бўлмиш ўз айбини эътироф этишдан ташқи омилар орқали ўзини оқлашдан холи эмассиз.

7-8 балл – Сиз ўзингизни танқид қиласиз, виждонлисиз, ўзингизни камситишга, «айбдор» деб ҳис қилишга, ўзингизга танбەҳ беришга мойиллик бор. Бу ҳолат ўз имкониятларини паст баҳолашни вужудга келтиради ва ҳар доим ҳам сизнинг фаолиятингизга ижобий таъсир этмайди.

Ўз-ўзига қизиқишини ифодалаш устуни

«ХА» – 17, 20, 33.

«ЙЎҚ» – 26, 30, 49, 51.

0-2 балл – Ўзингиз учун қизиқарли эмассиз, кўпгина шахсий хуссиятларингизни ва иш сифатларингизни салбий баҳолайсиз. Бу эса бошқаларга ҳам қизиқарсиз бўлишингизга олиб келади.

3-5 балл – Атрофингиздаги одамлар учун ҳам, ўзингиз учун ҳам маълум даражада қизиқарлисиз. Сизда, шахсий хусусиятларингиздан ва ишчанлик сифатларингиздан қониқмаслик бор. Бу камчиликларингиз устида ишлаш ва ўзингизга танқидий муносабатда бўлишингиз ўзингизни такомиллаштиришингизни асосий йўлидир.

6-7 балл – Сизни «Мен»ингиз безовлантиради. Ўзингизга кизиқиш юксак даражада рифожланиб ўзига бино қўйишга айланган. Умуман олганда, бу ёмон эмас, агар ушбу фаолиятни амалга ошириш жараёнида намоён бўладиган юқори даражадаги маҳорат билан уйғунлашса. Инсонпарварлик ва фаолиятингиздаги назокат сиз учун фойда келтиради, холос.

Ўзини ўзи тушуниш устуни

«ҲА» – 53.

«ЙЎҚ» – 6, 8 13, 15, 22, 40.

0-2 балл – Сизда аниқ изчиллик, ёрқин тасаввурлар, ҳислар ва гоյлар йўқ. Ўзингиз билан ёмон муносабатдасиз.

3-5 балл – Ўзингиз билан юқори даражада келишасиз деб айтиб бўлмайди. Лекин сизда ўзини тушунмаслик намоён бўлмайди. Ўзингизга ижобий муносабатни қувватлаш тактикаси сизни ҳаётингизда ҳокимлик қалади.

6-7 балл – Сиз ўзингиз билан келишган ҳолда яшайсиз.

Шундай қилиб, сизни тўплаган йиғиндингиз қуйидаги рақамни ташкил қилса:

0 баллдан 52 баллгача – бу кўрсаткич ўзингизга салбий муносабатда эканлигингизни билдиради. Бу ҳолат нисбатан барқарор бўлган, озми-кўпми даражада анланган, индивиднинг ўзи ҳақидаги тасаввурларининг тақдорланмас тизими сифатида ҳис қилинган «Мен концепцияси»ни салбий йўналишда намоён бўлишига таъсир қилади. Ваҳоланки, атрофдагалар ўзаро таъсирингиз ва ўзингизга муносабатингиз шаклланади. «Мен концепцияси» ички қарама-қаршиликлардан холи бўлмаган шахсий «Мен»ининг яхлит образидир (*А.Петровский, М.Ярошевский*).

Салбий «Мен концепция»сига эга бўлган одамлар «ортиқча ваҳималиги, тез хафа бўлиши, ўзини камситишга ва эътироф этишга мойиллиги билан ажралиб турадилар; улар учун мулоқот билан, ижтимоий ва ҳиссий масалалар билан боғлиқ бўлган қийинчиликлар характерлидир» (*Р.Бернс*).

Юқорида баён қилинганлар уларнинг раҳбарлик фаолиятига салбий таъсир ўтказмай иложи йўқ.

53 баллдан 105 баллгача – бу кўрсаткич раҳбарнинг «Мен концепцияси»ни ва ўзига муносабатнинг ижобий эканлигини кўрсатади. Атрофингиздагилар орасида сиз етарли даражада обрўлисиз. Қўл оситингиздагилар сизни узоқ вақтгача унуттишмайди. Ходимларингиз хотирасида шундай қиёфада сакланиб қолади: «Ҳа, бизнинг раҳбаримиз, ҳаққоний, раҳмдил эди, хизматкорларига ғамхўрлик қиларди», «У ўз ишини яхши билади, одамларни яхши қабул қиларди. Қўтаринки

рухни сақлаб қоларди», «Унинг мухитида илик, ёқимли шароит бўлиб, ҳамма қизиқиб ишларди», «Бизни, деб у жуда кўп танбеҳ эшитарди, биз уни тушунардик ва ўзимизни тузатишга ҳаракат қилардик», «У бекорчиларни ёқтирмасди ва камдан-кам (ўзидан чиқарди)» ва ҳоказолар. Одатда, хизматчилар билан муҳмала қилишни биладиган бундай менежер образли бўлади. Шу билан бирга эгилувчанликни ва эксперимент ўтказишга бўлган қизиқишни мустаҳкамлаш мақсадга мувофиқ бўлиб, бу ўзига ижобий муносабатни ва ўзини ҳаққоний баҳолашни мустаҳкамлайди.

106 баллдан 134 баллгача – менежернинг «Мен концепцияси» ва ўзига муносабати жуда юқори. Турган гап, бундай раҳбарлар ўз хулқи ва фаолияти натижалари ижобий бўлишига ишонадилар. Лекин ҳар доим ҳам шундай эмас. Ўзингизни юқори идрок этишингиз туфайли тобе кишилар камситилиши, уялтирилиши, уларда ўзига ишонччи йўқотиши мумкин. Баъзан ўзига юқори баҳо берадиган раҳбарлар лоқайдликни намоён қилиб, ҳаддан ташқари ҳукмронликни яхши кўрадилар. Шундай қилиб, менежернинг ўзига юқори баҳо бериши хизматчилар «Мен концепцияси»нинг салбий бўлишига олиб келади. Балки ўзингизга нисбатан талабчанликни, ҳурматни, ички келишувчанликни бўшаштирмай маҳорат даражасини эгаллагандирсиз, қўл остидагиларингизни ҳам имконият ва билимларини тўғри баҳолашга ва уларни муваффақиятга, ижобий «Мен концепцияси»га унданг.

14-усул: Бошқарув услубини ўрганиш

(В.В. Травин, М.И. Мазура, М.В. Курбатова)

Куйида келтирилган жумлаларни диққат билан ўқиб, ўз фикрингизга мос вариантни (а, б, в) белгиланг.

1. Қарорлар қабул қилиш методлари:

- а) барча масалаларни фақат ўзим ҳал қиламан;
- б) қарор қабул қилишдан аввал ходимлар билан маслаҳатлашаман;
- в) юқори раҳбариятдан кўрсатмалар кутаман ёки ходимларнинг ўз-ари ҳал қилишлари учун имконият яратаман.

2. Ижрочиларга ахборотларни етказиш усули:

- а) буйруқ беришни, аниқ кўрсатма беришни афзал кўраман;
- б) ўз ғояларимни, ишлаш йўлларини қўл остидагиларга тақлиф этиб, уларнинг тўғрилигига ишонтиришга ҳаракат қиламан;
- в) ходимларга айтганларимни бажаришларини илтимос қиламан, рад этишган тақдирда кўндиришга ҳаракат қиламан.

3. Масъулиятларнинг тақсимоти:

а) барча масалалар бўйича масъулиятни ўз зиммамга олиб, ходимларнинг вазифаларини ҳам аниқ белгилаб бераман;

б) кўл остидагиларнинг сифатли бажаришларини инobatга олиб, масъулиятни тақсимлаб бераман;

в) фикримча, барча натижаларнинг сифати учун масъулиятни ходимлар ўз бўйинларига олишлари лозим.

4. Ташаббусларга нисбатан муносабат:

а) ҳар бир ходим ўзига юклатилган вазифани аниқ талаблар доирасида бажариши лозим, чунки ташқаридан ташаббус кўрсатила-верса, бу уларнинг фаолиятига ҳалақит бериши мумкин;

б) ишнинг манфаатига алоқадор ташаббусларни ҳамиша қўллаб-қувватлайман;

в) ташаббус кўрсатишлари учун ходимларимга тўла эркинлик бераман.

5. Кадрлар танлаш:

а) балки унчалик малакаси зўр бўлмаса-да, интизомли ва қатъий ижрочи бўлган ходимларни ишга олишга ҳаракат қиламан;

б) ишчан ва саводли, билимли ишчиларни олишга интиламан;

в) персонални танлаш билан ходимлар бўлими шуғуллансин, улар бунинг учун маош олади.

6. Мулоқот услуби:

а) фикримча, раҳбар билан ходим ўртасида аниқ масофа бўлиши керак;

б) ходимлар билан самарали мулоқот учун қулай шароитлар яратишга интиламан;

в) раҳбар билан ходим ўртасида самимий мулоқот бўлиши керак деб ўйлайман, шу сабабли норасмий мулоқотни ёқтираман.

7. Ходимлар билан муносабатингиз:

а) расмий;

б) бир маромдаги муносабатлар;

в) юмшоқлик, низолардан қочиш.

8. Интизом:

а) жамоада қаттиқ интизом ва ўзгармас иш тартиби бўлиши керак;

б) мен оқилона интизом тарафдориман, чунки одамларга индивидуал ёндашув лозим;

в) расмий интизомни талаб қилавермайман, чунки одамлар онгли равишда ўз вазифаларини бажаришлари, билиш иш қилишлари лозим.

9. Мотивация:

а) пул билан кизиктириб ёки жазолаш йўли билан ходимларни ишлатиш ва яхши самарага эришиш мумкин, деб ҳисоблайман;

б) рағбатлантириш ва жазолашнинг турли усулларидан фойдаланаман.

в) мен асосан ходимларни рағбатлантираман, чунки жазолаш ходимлардаги мотивацияни сусайтириб юбориши мумкин.

Натижаларни ҳисоблаш.

Ҳар бир жавоб вариантлари – а, б, в лар бўйича белгиланган жавобларни санаб чиқинг. Процентини чиқариш учун ҳар бир типли жавоблар сонини 100 га кўпайтириб, сўнгра 9 га бўлишингиз мумкин.

(а) типли жавоблар авторитар бошқарув услубини,

(б) типлилар – демократик ва

(в) типдагилар либерал бошқарув услубини билдиради.

15-усул: Раҳбар имиджини шакллантирувчи услубларни баҳолаш (Ю.В. Андреева)

Йўриқнома: Куйида таклиф этилаётган сўровномада раҳбарларнинг профессионал ҳамда шахсий сифатларини тавсифловчи 22 услублар таснифи келтирилган. Сиз ушбу таснифлар бўйича (1) идеал раҳбарни; (2) самарали фаолият кўрсатувчи аёл раҳбарни ва (3) самарали фаолият кўрсатаётган эркак раҳбарни 10 баллик тизимда баҳолашингиз керак. Бунда келтирилган сифатлар Сиз баҳолаётган шу уч тоифали раҳбарда энг кам намоён бўлса 1 балл, ундан сал кўпроқ намоён бўлса – 2 балл ва ҳақозо, 10 баллини баҳоланаётган сифат ўта яққол намоён бўлганига қўйиб чиқасиз.

Тасниф	идеал раҳбар	самарали аёл раҳбар	самарали эркак раҳбар
1. Дилетант (малакаси паст)			
2. Маҳоратли профессионал			
3. Карьерист			
4. Лидер			
5. Консерватор			
6. Иждоқор			
7. Демагог			
8. Нотик			
9. Жанжалкаш			
10. Дипломат			
11. Етакланувчи (эргашувчи)			

12. Мустақил			
13. Обрўли (авторитетли)			
14. Демократик			
15. Эҳтиёткор			
16. Қатъиятли			
17. Пессимист			
18. Оптимист			
19. Интроверт			
20. Экстраверт			

Методика ёрдамида ўрганилаётган раҳбарлардаги етакчи бошқарув услуби аниқланади (авторитар, демократик ва либерал). Раҳбар имиджининг психологик портретида унинг ишлаш услубига тааллуқли яна қуйидаги ўзаро ҳамкорлик типлари аниқланади:

- ходимлар билан мулоқоти жараёнида (демагог, нотик);
- профессионал фаолиятида (профессионал, дилетант);
- эмоционал реакцияларида (оптимист, пессимист);
- муаммоларни ҳал қилишида (ижодкор, консерватор);
- шериклар билан мулоқотда (етақланувчи, мустақил);
- қарорлар қабул қилишда (эҳтиёткор, қатъиятли);
- низоларни бартараф этишда (жанжалкаш, дипломат);
- юқори ташкилот раҳбарлари билан муомалада (лидер, карьерист).

16-усул: Раҳбар имиджини ташкил этувчи профессионал ва шахсий сифатларини баҳолаш (Ю.В. Андреева)

Йўриқнома: Қуйидаги сўровнома раҳбарларнинг шахсий ва профессионал сифатларини ўз ичига қамраб олган 50 та таснифлардан иборат. Улар умумий «маданият» тушунчаси доирасида ўз-ўзини ва ўзгаларни бошқариш маданияти, профессионал-ижодий маданият, мулоқот маданияти ва этикаси қисмларига бўлинган. Сиз ушбуларни 1) идеал раҳбарда; 2) муваффақият билан ишлаётган аёл раҳбарда ҳамда 3) самарали фаолият кўрсатаётган эркак раҳбарда қай даражада намоён бўлишини 1 дан 10 баллгача бўлган шкалада (энг яққол намоён бўлади 10 балл ва энг ками – 1 балл оралиғида) баҳолашингиз лозим.

тасниф	идеал раҳбар	самарали аёл раҳбар	самарали эркак раҳбар
Жамояни бошқариш маданияти			
1.1. Бошқарув қарорларини қабул			

<p>қилаётганда вазиятни прогноз қилиш қобилияти</p> <p>1.2.Ўзига эргаштириш, руҳлантириш, жалб қилиш қобилияти</p> <p>1.3.Ходимлар психологиясини билиши, уларнинг афзаллик ва камчиликларини инобатга олиши</p> <p>1.4.Ўз вазифаларини ходимларга ишониб топшириши</p> <p>1.5.Қарор қабул қилишдаги дадиллиги, ўйлаб таваккал қилиши</p> <p>1.6.Ўзи бўйнига масъулиятни ола билиши</p> <p>1.7.Ходимларни танлаш ва ўз жойига қўя олиши</p> <p>1.8.Ўз камчиликларини ҳамманинг олдида тан олиши</p> <p>1.9.Жамоа олдига аниқмақсад ва вазифаларни қўя олиши</p> <p>1.10.Жамоада корпоратив руҳни ушлаб тура олиш қобилияти.</p>			
Ўзини ўзи бошқара олиш маданияти			
<p>2.1.Шахсий мақсадларини аниқ белгилай олиши</p> <p>2.2.Ўз фаолиятини режалаштира олиши (вақтдан омилкорона фойдаланиши)</p> <p>2.3.Тўла ўзини тута олиши</p> <p>2.4.Шижоат кўрсата олиши</p> <p>2.5.Ўзини назорат қила олиши</p> <p>2.6.Ўз ҳатоларини ўзи тузата олиши, омадсизлик ҳолатларини айб ва нуқсонларни тўғри баҳолай олиши</p> <p>2.7.Ўз устида тинимсиз ишлаши</p> <p>2.8.Стрессларга чидамлилиқ, оғирликни ўз бўйнига олиши</p> <p>2.9.Экстремал ҳолатларда тез қарор қабул қила олиши</p> <p>2.10.Тез ва самарали хордик чиқариш қобилияти.</p>			
Профессионал-ижодий маданияти			
<p>3.1.Профессионализм, ўз соҳасини юқори савияда билиши</p> <p>3.2.Умумий эрудицияси юқори</p> <p>3.3.Ҳуқуқий ва сиёсий савияси юқори</p> <p>3.4.Фаросатлилиқ, янги билим ва ғояларга ташналиқ</p> <p>3.5.Муаммоли вазиятларни ҳал этишда ижодий ёндашувнинг мавжудлиги</p> <p>3.6.Маҳоратини тинимсиз орттиришга қобилиятнинг борлиги</p>			

3.7.Фикр теранлиги 3.8.Танкидий фикрга эга 3.9.Янги фойдали технологияларни тез ўзлаштириши 3.10. Вазиятга қараб ўз хулқини ўзгартириш қобилияти.			
Муомала маданияти			
4.1.Тинглаш ва ўзлаштириш малакасининг борлиги 4.2.Ишчанлик руҳида мунозаралар олиб бориш қобилияти 4.3.Нозик юмор ҳиссининг борлиги 4.4.Фикрларнинг ўзига хос ва янгилиги 4.5.Сўзлаш маданияти (сўзлар ва ургуларни ўрнида ишлатиш) 4.6.Ўз нуқтаи назарини асослаш ва ҳимоя қилиш қобилияти 4.7.Музокаралар олиб бориш маданиятининг борлиги 4.8.Низоларни бартараф эта олиш маданияти 4.9.Сухбатдошни тушуниш ва унинг ҳолатига қира олиш қобилияти (эмпатия) 4.10.Нотиклик санъатига эгалик, омма олдида нутқ сўзлаш маҳорати			
Ахлоқий маданияти			
5.1.Ҳалоллик 5.2. Ҳушмуомалалик 5.3.Жавобгарлик ҳисси 5.4.Фикрлаш ва баҳолашлардаги мустақиллик 5.5. Одоб, такт 5.6. Принципиаллилик 5.7.Бир сўзливлик 5.8.Олган мажбуриятини бажариш 5.9. Бағрикенглик, ўзга эътиқодларни ҳурмат қилиши 5.10. Ахлоқ нормаларига бўйсунуши.			

17-усул: Самарали ишловчи менежермисиз?

Қуйида келтирилган жадвалдаги 3 графага ўз фикрингизга мос бўлган жавобнинг рақамини 1 дан 5 гача бўлган баллда белгиланг:

№	Фикрлар	баллар	Фикрлар
1	2	3	4
1.	Ишим битгунича кута оламан	1 2 3 4 5	Менга ўзгаришлар ёқади
2.	Мен ўтказадиган йиғилишлар	1 2 3 4 5	Мен кўпроқ вақтимни кли-

	асосан ички муаммолар ва молиявий масалаларга бағишланади		ентлар – мижозлар билан ишлашга кетказаман
3.	Масаланинг ечими бўлса, мен уни албатта топаман	1 2 3 4 5	Ташаббус ҳамisha раҳбариятдан чиқиши лозим
4.	Мен юкоридан буйруқ келишини кутиб тураман	1 2 3 4 5	Мен буни ўша заҳотиёқ амалга ошираман
5.	Мен ўз хизмат бурчимдан ташқариги ишларга ҳам масъул бўла оламан	1 2 3 4 5	Мен фақат ўзимга юклатилган вазифа юзасидан масъулиятни ҳис этаман
6.	Мен қандай қилиб даромадимини оширишим мумкин? Фойданичи?	1 2 3 4 5	Мен ўзим ишлаб чиққан молиявий режа асосида ишлайман
7.	Менинг ходимларим анча эркин ишлашади	1 2 3 4 5	Мен ходимларимнинг ишларини диққат билан кузатаман
8.	Менга руҳсат бермагунларича, бир ишни бошлай олмайман	1 2 3 4 5	Таъқиқлашгани йўқ, шунинг учун ишни бошлайвераман
9.	Мен ўз хатоларимни бўйнимга оламан	1 2 3 4 5	Мен ўз хатоларим учун доимо кечирим сўрашга ўрганганман
10.	Мағлубиятга учрашим мумкин, шунинг учун ҳам таваккал қиломайман	1 2 3 4 5	Мен одамсизликка учрасам ҳам таваккал иш тутавераман
11.	Биз тезроқ ишлашимиз керак	1 2 3 4 5	Биз бундай тез ишлолмаймиз
12.	Мен бошқа бўлимдагиларнинг нима қилаётганликларини, нимага мухтож эканликларини билишни истайман	1 2 3 4 5	Мен фақат ўз бўлимимдаги ишларнинг ҳолати билангина кизиқаман, бошқалар билан ишим йўқ
13.	Мен иш юзасидан менга алоқаси бор бўлганлар билангина ишлайман	1 2 3 4 5	Мен ташкилотимдан ташқарида-гилар билан ҳам доимий алоқадан
14.	Мен ва ходимларим ўзимиз мустақил равишда ишлаймиз, бошқаларга тобе эмасмиз	1 2 3 4 5	Мен иш юзасидан бошқа бўлимлар билан ҳамкорлик қиламан
15.	Мен фирмадаги айрим одамларгагина ишонаман	1 2 3 4 5	Мен бошқа бўлимдагилар билан фикрлашаман, кўмаклашаман

Калити:

Менежернинг фаолият самарадорлигини аниқлаш учун 1, 2, 4, 8, 10, 13, 14 ва 15 саволларга берилган жавобларнинг оддий йиғиндисини ҳисоблаб чиқинг; 3, 5, 6, 7, 8, 11, ва 12 саволларда берилган жавобларни тескарисига ҳисобланг, масалан, 1 рақами белгиланган бўлса – 5, 2 – 4, 5 аксинча – 1 тарикасида. Сўнгра барча рақамларни кўшиб чиқинг.

Агар жами 60 балл тўплаган бўлсангиз, демак, Сиз ҳақиқий менежерсиз. Сизнинг фикрлаш тарзингиз ҳам, ҳатти-ҳаракатингиз ҳам шунга мос.

Агар 45 балдан кам тўплаган бўлсангиз, демак, Сиз хали ўз устингизда ишлашингиз лозим.

Фаолияти самарадорлиги юқори бўлган менежерлар – бошқарувлар одатда янгиликка интилган новаторлар бўлишади. Шунинг учун улар таваккал қилиб бўлса ҳам янги ғояларни ўйлаб топиб, уни амалиётга жорий этишга интиладилар ва шу орқали муваффақиятга эришадилар. Агар мабодо бирор операцияда улар омадсизликка учрасалар ҳам бундан кўркмай, яна ишни давом эттираверади. Улар омадсизликни ҳам ўзлари учун сабоқ, деб билиб, тўғри хулоса чиқара олади.

Фаолияти самарадорлиги юқори бўлган менежерлар қилган ишларига тўла масъулият билан ўзлари жавоб беради, айбни бировдан, ташқаридан кидирмайди. Хато қилган пайтларида ҳам ҳадеб кечирим сўраб, хатоларини қайтаравермайди, бошқаларнинг ҳам уларни аяшлари ва кўнглини кўтаришларига мухтожлик сезмайди. Хатоларини таҳлил қилиб, вазиятни тўғрилаш йўлларини кидиради.

Фаолияти самарадорлиги юқори бўлган менежерлар устивор вазифаларни ўз олдига қўя оладики, улар оддий расмий қарорлар доирасидан чиқади, яъни, улар раҳбарларисиз ҳам ўзлари мустақил қарор қабул қила олади. Улар учун «*статус-кво*» бегона, улар бошқарувни янада самарали қилишга интилаверади. Улар тизимни ўзгартиришга, ҳеч ким юрмаган йўлдан юришга қодир инсонлардир.

Фаолияти самарадорлиги паст бўлган менежер-бошқарувчилар эса таваккал қилмайди. Улар одатда китобларда ёзиб қўйилган қоидалар ва кўрсатмалар доирасидан чиқишга кўрқади. Улар учун хато қилиш катта гуноҳ ва бор кучини хато қилмасликка йўналтиради. Фаолияти самерасиз бўлган менежерлар айбдорни доимо ташқаридан, ходимлардан кидиради, ўзларини оклаш учун доимо баҳоналари бор. Кўпинча турли баҳоналарни улар олдиндан ўйлаб қўяди. Доим шикоят қиладилар. Улар учун муваффақият ўз раҳбарлик мавқеини сақлаб туриш воситаси бўлиб, раҳбарларга ёқадиган мақсадларни ўз олдига қўйиб, унга эришиш йўллари устида доимо бош қотиради.

Боб юзасидан фойдаланилган ва тавсия этиладиган адабиётлар

- Батаршев А.В.* Психодиагностика в управлении: Практическое руководство: Учебно-практич. пособие. – М.: Дело, 2005.
- Боймуродов Н.* Раҳбар психологияси: Олий таълим, халқ таълими, соғлиқни сақлаш, ўрта махсус касб-хунара таълими бошқармаларининг маъмурий ходимлари учун қўлланма. – Т.: «Янги аср авлоди», 2005.

- Информационные технологии управления: Учеб. пособ. / Под ред. проф. Г.А.Титоренко. – 2-е изд., доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.
- Каримова В.М., Хайитов О.Э., Умарова Н.Ш. Бошқарув соҳасидаги профессионал компетенция асослари. Монография. / Проф. В.М.Каримова тахрири остида. – Т.: ТДИУ «Талаба», 2007.
- Кочеткова А.И. Основы управления персоналом. – М.: ТЕИС, 2000.
- Логвинов С.А., и др. Современные технологии управления персоналом: Уч.-метод. комплекс для студ. третьего курса дневной формы обуч.: Института страхования. – М.: ФА при Правительстве РФ, каф. «ГМ и КУ», 2004.
- Психология профессиональной деятельности: Лекции «в помощь преподавателю» / Под. общ. ред. А.А.Деркача. – М.: Изд-во РАГС, 2006.
- Психологические аспекты подбора и проверки персонала. / Сост. Сборника Н.А. Литвинцева. – М.: 1996/1997.
- Серова Л.Г. Тесты для отбора персонала / Серия «Психологический практикум». – Ростов н/Дону: «Феникс», 2004.
- Травин В.В., Магура М.И., Курбатова М.В. Развитие управленческого потенциала: Модуль 1. – М.: 2004.
- Гозиев Э., Тошимов Р. Менеджмент психологияси. – Т.: 2001.
- Хайитов О.Э. Тадбиркорлик фаолияти мотивациясининг ижтимоий-психологик хусусиятлари: психол. фан. ном. ... дис. – Т.: ТДИУ, 2005.
- Hayitov O.E. Psixodiagnostika. O'quv qo'llanma. / Prof. V.M.Karimovaning umumiy tahriri ostida. – Т.: ТДИУ «Talaba», 2007.

АСОСИЙ ИБОРА ВА ТУШУНЧАЛАР ЮЗАСИДАН ИЗОҲЛИ ЛЎҒАТ

Акмеология – улғайган шахснинг ривожланиш ва комилликка эришиш жараёнини ўрганувчи махсус фан. А. (грекча «акме – чўкки, юқори поғона, гуркиратувчи куч» маъноларини билдиради) – илму-фаннинг шундай янги тармоғики, у инсонни ўз тараққиёти динамикасида, такомил қамда ҳаёт-фаолиятнинг турли босқичларида ўзидаги энг кучли қобилиятларини намоён қилишининг комплекс масалаларини ўрганади. Яъни, у шахсни ўз такомил қамда жараёнида, ана шу тараққиёт ва юксалишнинг объектив қамда субъектив омиллари доирасида тадқиқ этади. А. тушунчаси биринчи марта фанга рус олими Н.А.Рибников томонидан 1928 йилда киритилган бўлиб, унинг ўзи бу фан предметини етук инсонларнинг шаклланиши жараёнидир, деб таърифлаган эди. Лекин том маънодаги жиддий фан сифатида унинг шаклланишига яна бир рус психологи Б.Г.Ананьев ва унинг издошлари бўлган петербурглик олимлар алоҳида улуш кўшишган. Уларнинг таъкидлашларича, акмеологиянинг предмети – одамнинг ижодий салоҳияти бўлиб, у инсон томонидан ўзига иноят этилган барча имкониятлар ва иқтидорни қандай қилиб, қандай шарт-шароитларда, қайси қонуниятлар таъсирида рўёбга чиқаришини комплекс тарзда ўрганади. А. фанининг асосий вазифаси онгли фаолият субъекти бўлмиш шахсни турли фаолият жараёнларида, хусусан, танлаган касб-қори, ихтисослиги доирасида ўз ижодий салоҳиятини тўла очиш ва амалда намойиш этишига боғлиқ бўлган билимлар, амалий кўникмалар, малакалар, технологиялар билан таъминлаш, таништиришдир. В.Зазыкин ва А.Чернишовларнинг ёзишича: «А. – моҳиятан бу етук, барқамол инсонларнинг ривожланиши тўғрисидаги фандир». Шунинг учун қам бу фан бугун биз учун жуда муҳим ва унинг имкониятлари деярли очилмаган. Миллий истиқлол ғояларида барқамол шахс, қомил инсон ғояси етакчилардан сифатида берилган экан, биз бўлажак менежер (раҳбар)лар тарбиясида уларни ўз имкониятларини ривожлантиришга, ўзлигини англаш орқали, қарьеранинг ҳар бир босқичида ўз «акме»си –

баркамоллик чўққисининг нималар ва қандай омиллар ҳисобига ривожлантириш мумкинлигини ўргата олишимиз керак.

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

Бошқарув – турли хил фаолият координацияларининг мақсадлари ҳисобга олинган шартларнинг бажарилишини татбиқ этиш жараёни. **Кадрларни бошқариш** – бу ташкилотнинг бутун тармоғини режалаштириш, координациялаш ва назорат қилиш демакдир. **Корхонани бошқариш** – мавжуд ресурслардан энг юқори даражадаги имкониятларни қидириб топиб корхонани мақсадли йўналтириш.

Бошқарув малакаси – касбий маҳорат ва ҳаётий тажрибага асосланган бошқарув жараёнидаги иш ҳаракатлар бажарилишининг автоматлашган усуллари.

Бошқарув усуллари – ўзининг тавсифига кўра иқтисодий, ташкилий-маъмурий, ижтимоий-психологик бўлиши мумкин: **Иқтисодий усуллар** – ходимлар ва меҳнат жамоаларининг моддий манфаатларига асосланган бўлиб, давлат, жамоат ва ҳар бир ходимнинг манфаатларини бир-бири билан узвий боғланишига имкон яратади. **Ташкилий-маъмурий бошқарув усуллари** – яқкабошчилик муносабатлари, интизом ва масъулиятга асосланади. **Ижтимоий-психологик бошқарув усуллари** – меҳнаткашларнинг ишлаб чиқаришни бошқаришда кенг миқёсда иштирок этишига асосланган бўлиб, унинг қўлланилишидан асосий мақсад жамоаларда соғлом ижтимоий-психологик муҳит яратишдан иборатдир.

Гендер – эркаклар ва аёллар учун хос ҳисобланган жиҳатларни хулқ-атвордан ижтимоий кутиш. **Г.** – эркак ва аёл ўртасидаги жисмоний тафовутларни эмас, балки ижтимоий жиҳатдан шаклланиган мардлик ва назокат сингари хусусиятларни англатади. **Г. (gender)** – ижтимоий жинс. Инглиз тилида ижтимоий

жинс (gender) ва биологик жинс (sex) тушунчалари фарқланади. Г. (*умумий мазмуни*) – анатомик жинсига кўра эркаклар ва аёллар ўртасидаги фарқ. Г. (*социологик мазмуни*) кўпинча анатомик маънога асосланган, ammo ҳар доим ҳам унга мос келавермайдиган ижтимоий бўлиниш.

Давлат – муайян ҳудудда бошқарувни амалга оширадиган, ҳуқуқлари ва куч ишлатиш имконияти қонуний мустақкамланган сиёсий аппарат (ҳукумат институтлари ва давлат хизмати амалдорлари). **Д.** – ҳамма жамиятларда ҳам бўлган эмас. У овчилар ва термачилар жамиятида, шунингдек, аграр типдаги кичик жамиятларда ҳам бўлмаган. **Д.**нинг пайдо бўлиши инсоният тарихида жуда муҳим қадам бўлди, чунки сиёсий ҳокимиятнинг марказлашуви ижтимоий ўзгаришлар жараёнига янги куч бағишлайди.

Зарурий шахсий сифатлар (ЗКС) – шахснинг мустақкам индивидуал-шахсий хусусиятлар шаклланишига зарар кўрсатмайдиган касбий фаолиятга, билим, малака ва уқувларни самарали ўзлаштиришга таъсир кўрсатувчи сифатлар (психик функциялар) мажмудир.

Жамият – муайян ҳудудда истиқомат қилувчи, ягона сиёсий ҳокимиятга итоат қиладиган ва ўзларини бошқа кўшни гуруҳлардан фарқлайдиган одамлар гуруҳи. **Ж.** – табиатнинг бир қисми, яъни ижтимоий борлиқ бўлиб, одамлар уюшмасининг махсус шакли, кишилар ўртасида амал қиладиган жуда кўплаб муносабатлар йиғиндисидир. Миллий мустақиликка эришиш туфайли жамият моҳиятини янгича идрок қилиш эҳтиёжи шаклланди. Президент И.А.Каримовнинг қатор асарларида жамият моҳиятини янгича тушунишнинг услубий асослари яратилди.

Жамоа – мақсадлари жамият мақсадига мос келадиган умумий фаолият билан бирлашган одамлар гуруҳи.

Ижтимоий-информацион компетенция – бу раҳбардаги ахборот технологиялари билан ишлай билиш ҳамда ижтимоий информацияларга нисбатан танқидий муносабатда бўла олишга эғалиги.

Ижтимоий-психологик компетенция – одамлар билан

ишлаш жараёнида улар билан тил топишиш, жамоани уюштириш, уларни яхши ишлашга сафарбар қила олиш ҳамда ўзидаги лидерлик сифатларини тўла намоён эта билиш қобилияти. Бу тушунча кўпинча «*коммуникатив компетенция*» тушунчаси билан синоним сифатида ҳам ишлатилади.

Ижтимоий-психологик портрет – бу шахснинг юксак салоҳият, тасаввурга бойлик, амалий фантазия, ички кечинмалар ривожи, амалий ўйлар (интеллект жиҳатдан); ҳамкасблар меҳнатини қадрлаш, бошқа одам билан муомала қилиш қобилияти, ҳар доим оқимга қарши юриш учун тайёрлик (коммуникатив жабҳада); таваккалга қодирлиги, ички кечинмаларни бошқариш, тан олишга интилиш, мағлубиятга учраш мотивидан кўра, муваффақиятга эришиш мотивини юқори кўя билиш (мотивацион-иродавий жиҳатдан) каби сифатлари мажмуидир.

Ижтимоий мотивация – асосан ишлаб чиқаришдаги психологик ва тадбиркорлик бошқаруви масалаларини ўз ичига олади. Психологик масалалар деганда, ходимнинг ва ҳар қандай тадбиркор раҳбарнинг руҳий ҳолати, кечинмалари, ташқи омил таъсирини қай даражада ҳазм қила олиши ва буларнинг тадбиркор иш фаолияти ва натижасига таъсир қилиш даражаси тушунилади.

Ижтимоий тасаввурлар – ҳар бир шахс томонидан ижтимоий борлиқни ўзига хос тарзда қайд этиш воситаси бўлиб, субъектив реалликни объективлик билан боғловчи психологик механизмдир.

Ижтимоий установка – у ёки бу гуруҳларга нисбатан шахснинг баҳолари, ҳаракат қилишга ҳозирлиги ва идрок усуллари дидир.

Имидж – шахснинг жамият аъзолари томонидан ташқи қабул қилинувчи образи. **И.** – товар образи, унинг бирон нарсани эслатиши, ўхшаши ва акс эттириши, товар бозори иқтисодиётига чамбарчас боғлиқ бўлган ижтимоий-психологик ҳолат. **Товар имиджи** товарнинг репутацияси, товар маркаси, товар ишлаб чиқарилган корхона ва мамлакат билан ассоциациялашади.

Интилувчанлик – яхшилик, қулайлик ҳамда доимо фой-

дага интилиш қобилияти.

Иқтисодиётдаги психологик омил – бу одам ёки яхлит гуруҳ томонидан моддий ҳаёт тарзи, ишлаб чиқариш шароитларининг онгда акс этишидан келиб чиқадиған ҳолатлар, оқибатлар бўлиб, у ишлаб чиқаришни бошқариш, хўжаликлар механизмларини такомиллаштиришнинг субъектив омили сабабидир.

Карьера – инсоннинг меҳнат фаолияти жараёнидаги хулқ-атвори ва танлаган йўналиши билан боғлиқ лавозим ёки касбий ўсишининг натижасидир. **К.** (*мартаба, мавқе*) – бу персоналнинг ўз меҳнат истиқболи тўғрисидаги субъектив равишда англаб етилган фикр-мулоҳазалари, ўзини-ўзи намое қилиш ва меҳнатдан қониқиш ҳосил қилиш борасида кутилган йўллари-дир. **К.** – бошқача қилиб айтганда, бу инсоннинг ҳаёти мобайнидига иш тажрибаси ва меҳнат фаолияти билан боғлиқ алоҳида англаб етилган мавқеи ва хулқ-атворидир. *Вертикаль карьера* – лавозимда ўсиш. *Горизонталь карьера* – ташкилот ичида бир йўналиш бўйлаб силжиш, масалан, турли бўлимлар бўйлаб бир хил даражали иерарахияда. *Марказга интилувчан карьера* – марказий бошқарувга ёки ташкилотнинг маркази (ядроси) томон силжиш, яъни қарор қабул қилиш жараёнининг чуқурлашган кўриниши. *Профессионал (касбий) карьера* – шахснинг ақл, маҳорат ва малака борасидаги ўсиши. **П.к.** – одатда ихтисослик (масалан, чуқурлаштирилган, танланган бошланғич бир касбий ҳаракат йўли) ёки касбий кенгаший (масалан, инсоннинг ҳаётий фаолият тажрибасини бошқа соҳалар билан уйғунлашуви ва кенгайиши) йўналишларида шакллантирилади. *Ташкилот ичидаги карьера* – ходимнинг бир ташкилот доирасидаги ривожланиш босқичларининг изчиллик билан алмашилиб бориши ва ҳаракат траекторияси билан боғлиқ ўсиши.

Карьерограмма – бу мутахассисни муқим бир ишда ва жойда самарали натижага эришишида қанақа йўлни босиб ўтиши учун керакли зарурий билим ҳамда малакалар тўғрисидаги тасавурлари жамланмаси (тузилиши) демакдир.

Касб – фаолият шакллари бирлашмаси бўлиб, мазмун, во-сита-лар, ташкилотлар, меҳнат натижалари ҳамда меҳнат субъ-

ектини тайёрлашга қўйиладиган талаблар мажмуини ташкил этади.

Касб формуласи – бу мутахассис фаолиятининг касблар классификацияси орқали профессиограммага хос равишда кодланиши.

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

Коммуникатив компетенция – бу бошқарувчининг турли тилдаги оғзаки ва ёзма муомала технологияларини ўзлаштирганлиги ҳамда компьютерда дастурлаш ва Интернет орқали муносабатга кириша олиш қобилияти.

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

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

«Менежмент (соҳалар бўйича)» – Ўзбекистон узлуксиз таълим Давлат таълим стандартлари, олий таълимнинг Давлат таълим стандарти, олий таълим йўналишлари ва мутахассисликлари классификаторига киритилган бакалаврият таълим йўналиши. Таълимнинг кундузги ўқиш шаклида муддати – 4 йил. Академик даража – «Бакалавр». Бакалавр: а) касблар ва лавозимлар миллий классификаторига мувофиқ олий маълумотли шахс эгаллаши лозим бўлган лавозимларда таълимнинг ушбу йўналиши бўйича мустақил фаолият кўрсатишга; б) ушбу таълим йўналиши ҳамда турдош таълим йўналишларининг магистратура мутахассисликлари бўйича олий таълим олишни давом эттиришга; в) қайта тайёрлаш ва малака ошириш тизимида қўшимча касбий таълим олишга тайёрланган бўлиши керак.

Меҳнат психологияси – фаолиятнинг психологик хусусиятларини ҳамда меҳнатни илмий асосда ташкил этишнинг психологик жиҳатларини ўрганадиган фан.

Меҳнат фаолияти психологияси – бу психологиянинг бир соҳаси бўлиб, инсон шахсини меҳнат субъекти сифатидаги шаклланиши хусусиятларини, меҳнатнинг шарт-шароитлари, йўллари ва усулларини илмий жиҳатдан ўрганади.

Меҳнат эгаси – психологияни фундаментал категорияси бўлиб, у инсоннинг анланган, мақсадли, фаол ҳаракат қилишини билдиради. М.э. сифатида аниқ бир инсон (индивид)гина эмас, балки ижтимоий гуруҳ, меҳнат жамоаси ҳам олиниши мумкин.

Мотив – маълум эҳтиёжларни қондириш билан боғлиқ фаолиятга ундовчи сабаб. М. – термини психологияда инстинктив импульслар, биологик тузатишлар, қизиқишлар, хоҳиш, уринишлар, ҳаётий мақсадлар, тузилиш, идеаллар ва шу каби ҳодисаларнинг моҳиятини тушунтиришда ишлатилади.

Мотивация – мотивларнинг биргаликдаги маълум бир иерархиясини вужудга келтирувчи ва шахснинг йўналишини кўрсатувчи омил, шахсни фаолиятга ундовчи сабаблар мажмуи. М. – ахлоқий хатти-ҳаракатларни аниқ мақсадга йўналтирилган турли хил мақсадлар таъсирида ўзгарувчи воқеликларни ифодалайди. М. сўзи грекча «move»», яъни силжитиш, ҳаракатлантириш сўзидан олингандир. Ҳозирги замонда бу сўзнинг маъноси янада кенгайиб – йўллаш, қўллаш ва илҳомлантириш каби маъноларга эришди. М. – инсон хулқ-атвори, унинг боғланишлари, йўналиши ва фаоллигини тушунтириб берувчи психологик сабаблари мажмуни билдиради. Шахс хулқини тушунтириб бериш учун «Нега?», «Нима учун?», «Нима мақсадда?», «Нима манфаат йўлида?» каби саволларга жавоб қидириш – **мотивацияни** аниқлаш демакдир.

Мутахассислик – фаолиятнинг аниқ шакли бўлиб, меҳнат эгасининг касбий тайёрлиги, меҳнат воситалари, жараёни ва мақсадининг махсус хусусиятлари билан белгиланади.

Мустақиллик ва йўналганлик – барча ишлар ҳамда режалаштиришда мустақил фикр ҳамда интилишга эга бўлиш, кучли

рақибни кўрган тақдирда ҳам, унинг ютуқларини эркин тарзда ўз манфаати нуқтаи назаридан баҳолаш ва ўз фойдасига бўйсундира олиш сифати.

НЛД (НЛП) – мулоқотнинг технологик услуги. **Нейро** (юн. *neuron* – нерв) – қўшма сўзлар бўлаги; нерв сестимасига алоқадорликни билдиради (масалан, *нейролингвистика*). **Лингвистика** (лот. *lingua* – тил) – тил ҳақидаги фан. **Нейролингвистика** – психология фани соҳаси, афазиянинг психоллингвистик жиҳатларини ўрганади. **Дастурлаш** – бирон-бир фаолият, ишнинг мазмуни ва режаси. **Д.** – шахснинг хатти-ҳаракатларини, дунёқараши, ички туйғуларини олдиндан дастур асосида белгилаш. **М.** – асосан инсон фаолияти сифатини кўтариш мақсадида аввал уни қўллаб-қувватлаш, сўнгра эса, уни йўналтириши каби фаолият билан шуғулланади.

Педагогик технология – таълим шаклларини оптималлаштириш мақсадида ўқитиш ва билимларни ўзлаштириш жараёнининг инсон салоҳияти ва техник ресурсларни қўллаш, уларнинг ўзаро таъсирини аниқлашга имкон берадиган тизимли методлар мажмуасидир.

Персонални ўқитиш – ходимнинг касбий маҳоратини ошириш йўлидаги асосий тадбир бўлиб, ушбу омил нафақат касбга оид мутахассисликлар, балки раҳбарлик маҳоратини оширишга ҳам тегишлидир.

Профессиография – меҳнат субъектининг фаолият таркиблари (мазмуни, воситалари, шароитлари, ташкилот) билан ўзаро муносабати ва боғлиқлигини ўрганиш ҳамда аниқлашга қаратилган комплекс метод.

Профессиограмма – у ёки бу касбга қўйиладиган талаблардан келиб чиқувчи шахсга хос билим, малака ва кўникмаларнинг уйғунлашган йиғиндисидир. **П.** – бирор касбнинг ижтимоий-иқтисодий, ишлаб чиқариш ва техник, санитария-гигиена, психологик ва бошқа хусусиятларини баён этиш демақдир. **П.** – касбнинг турли объектив характеристикалари таснифи.

Профессионал – мутахассиснинг меҳнат фаолияти жараёнида ўзига қўйилган вазифаларни юқори даражада бажаришга эришган ҳолати.

Профессионал компетенция – фақат касбига тааллуқли бўлган билимлардан ташқари, шу билимларнинг ҳосил бўлиш йўллари, малакаларнинг такомиллашувини таъминловчи психологик жараёнлар ва ҳолатларни билишини ифодаловчи шахс умумий маданиятининг йўналганлиги. **П.б.** – ўзи бошқараётган соҳа фаолиятини мукамал йўлга қуйиш учун ўша фаолият борасида тўла маълумотлар, билим ва малакаларга эга бўлишликдир.

Профессионализация – бу меҳнат кишисининг (психологик, физиологик, ҳуқ-атвор ва ишга боғлиқ) характер хусусиятларини иш жараёнида шаклланиши демакдир.

Психограмма – фаолиятнинг психологик характеристикалари таснифи. **П.** атамаси фанга XX аср бошида немис психологи В.Штерн томонидан киритилган. Мазмунига кўра, бу методика конкрет шахснинг психологик портретини ўрганишга йўналтирилган. Шунингдек, Штерн, шахснинг барча қирраларини эмас, балки фаолиятга йўналтирилган муҳим томонларини қамраб олувчи психограмманинг қисман (бошланғич) тузилишини ҳам таклиф қилади. Профессионал муваффақиятини таъминловчи зарурий касбий сифатлар (ЗКС)ни умумлаштириш орқали, унинг психограммаси тузилади. Бу ерда гап бирор касбда фаолият юритаётган шахс хусусида эмас, балки малакали мутахассис портрети намунаси ҳақида кетмоқда.

Психодиагностика – психологик ташхиснинг амалий жиҳати билан боғлиқ бўлган психологнинг махсус фаолиятидир. **П.** – амалиётда турли психодиагностик усуллардан фойдаланиш мумкин бўлган психологик билимлар доирасини ифодалайди. Шундай қилиб, диагностика ёрқин намоён бўлувчи индивидуал-психологик, психофизиологик хусусиятлар асосида олинган маълумотларни таққослаш билан алоҳида киши ёки маълум шахслар гуруҳи борасида хулоса чиқариш демакдир.

Психология – одамнинг объектив борлиқни сезги, идрок, тафаккур, туйғу-ҳиссиёт ва бошқа психик ҳолатлар орқали акс эттириш жараёнини ўрганадиган фан.

Раҳбар – шахснинг расмий тарзда жамоа ёки ташкилотни бошқариш вазифаларини бажариш фаолиятидир. **Р.** – тизимли

ёндашувга дахлдор менежер ролининг бир кўриниши ҳисобланиб, кадрларни жойлаштириш масъулияти, кул остидагилар томонидан бажариладиган вазифаларни тўғри тушуниш билан боғлиқ фаолият.

Статус – муайян индивидлар гуруҳининг жамиятдаги бошқа аъзоларга нисбатан кўпроқ эътирофга ёки престижга эга бўлиш даражаси.

Технология – якунида қўйилган мақсадга эришиш ва фаолият объектини ўзгаришига имкон берувчи фаолият (*Н.Стефанов*). Т. – бошқариш механизмининг унсури ҳамда ноаниқ фарзнинг аниқ мақсадга айланиши, унга эришилишини таъминловчи восита (*Л.Афанасьева*). Т. – ишлов бериш, вазиятни ўзгартириш санъати, маҳорати, қобилияти ҳамда методлари йиғиндиси (*В.Шеполь*). Т. – фаолиятни ташкил этиш қондаси ва уни амалга ошириш воситаси (*В.Гузев*). Т. – фаолият (иш, санъат)да қўлланиладиган усуллар, йўллар йиғиндиси (*Изоҳли лу-ғат*). Т. – қўйилган мақсадга эришиш йўлида қўлланивчи усул, метод ва таъсирлар мажмуаси (*Замоновий Ғарб социологияси*). Т. – халқ ҳўжалигининг турли соҳаларида хом ашё, материал, ярим фабрикант ёки маҳсулотларни олиш, уларни ишлаш ҳамда қайта ишлашнинг усул ва услубиётларининг моҳияти; бундай усул ва услубларни ишлаб чиқиш ва такомиллаштиришга йўналтирилган фан (*Энциклопедик лугат*). Т. – ижтимоий режалаштириш ва тараққиёт, шунингдек, турли ижтимоий муаммоларни ҳал этиш йўлида мақсадга эришиш усули, услуги ва таъсирларнинг моҳияти (*Л.Ионин*). Т. – субъект томонидан объектга кўрсатилган таъсир натижасида субъектда сифат ўзгаришига олиб келувчи жараён ва у ҳар доим зарурий восита ва шароитлардан фойдаланиб, объектга йўналтирилган аниқ мақсадли амалларни муайян кетма-кетликда бажаришни кўзда тутуди (*ЮНЕСКО томонидан берилган таъриф*). Т. – шахсни ўқитиш, тарбиялаш ва ривожлантириш қонунларини ўзида муҳассамлаштирган ва якуний натижани таъминлайдиган педагогик фаолиятдир (*Н.Саидхмедов*).

Технологик ёндашув – бу, тасвирлаш эмас, балки лойиҳалаштирилган натижаларни амалга ошириш имконини берувчи

амалий кўрсатмали тузилма.

Трудограмма – касб «миссия»си ва унинг жамиятда тутган ўрни; касбнинг жамиятга татбиқ этилганлиги; касбга доир меҳнат предметлари; касбий билимлар; касбий фаолиятда самарага эришиш учун зарур жараёнлар, хусусиятлар ва ҳолатлар; меҳнат воситалари; меҳнат шартлари; ташкилот ва корпорациялар меҳнати; меҳнат маҳсулотлари; касбга доир малакали разрядлар, категориялар ва тўловларнинг профессионаллик даражаси; иш берувчининг касбга доир ҳуқуқлари; иш берувчининг касбга доир мажбуриятлари; касбнинг инсонга нисбатан позитив таъсири; касбнинг негатив томонлари мазмунининг умумий тавсифномаси.

Услубий компетенция – раҳбарнинг билган нарсалари, шахсий малака ва кўникмалари, турли лойиҳалар хусусидаги маълумотлар, топшириқларни тез, тўғри ва тушунарли тарзда ходимларга етказа олиш қобилияти.

Установка – бу инсон доимий бажарадиган хатти-ҳаракатининг даставвал англанган ҳолда амалга ошиши ва у такрорлангани сари беихтиёр, автоматлашган ҳолатга ўтиб боришини таъминлайдиган анланмаган программа режаси.

Фаолият психограммаси – меҳнат эгасининг когнитив, эмоционал-иродавий, мотивацион, индивидуал-психологик ва бошқа касбий муҳим бўлган сифатларига қўйиладиган талаблар ҳамда тавсифномалар мажмуи.

Ходим ёки персонал. X. – корхона ёки ташкилот ичидаги устувор аспект. **II.** – аввало одамлардан иборат бўлиб, улар ўзига сифат ва хоссаларнинг мураккаб мажмуи билан ажралиб туради. **II.** – бошқарув тизимининг асосий элементиدير. У айни бир вақтда бошқарувнинг ҳам объекти, ҳам субъекти сифатида майдонга чиқиши мумкин.

Ходимни мотивациялаш – бу персоналда ташкилот мақсади йўлида меҳнат қилиш учун иштиёқ уйғотиш.

Чекланган рационаллик – бу трансакция харажатлари, яъни иқтисодиёт назариясида қабул қилинган билишга оид асослар.

Эҳтиёж – сўзининг луғавий маъноси табиий ёки ижти-

мой ҳаёт тақозосидир. Э. – индивид шахсининг маданий даражасига асосан специфик шаклга кирган муҳтожликдир. Э. – ҳаёт шароитлари билан боғлиқ бўлган ва ҳис қилинадиган қониқ-маслик ҳолати.

Ҳисоб-китобчилик – барча харажатларнинг даромадга нисбатини аниқ баҳолай олиш қобилияти. **Ҳ.к.** – бу фаолият натижаларига эришиш йўлларини олдиндан тасаввур қилиш ва унинг моддий ҳамда маънавий қийматини англаш хислатидир.

Ҳокимият – алоҳида индивидлар ёки гуруҳ аъзоларининг муайян мақсадларга эришиш ва манфаатларини рўёбга чиқариш лаёқати. **Ҳ.** – ҳар қандай инсоний муносабатларнинг ажралмас қисми.

ФЙДАЛАНИЛГАН ВА ТАВСИЯ ЭТИЛАДИГАН АДАБИЁТЛАР

- Каримов И.А. Юксак маънавият – енгилмас куч. / Ислом Каримов. – Т.: «Маънавият», 2008.
- Каримов И.А. Ўзбекистоннинг 16 йиллик тараққиёт йўли. / Ислом Абдиганиевич Каримов. – Т.: «Ўзбекистон», 2007.
- Каримов И.А. Бизнинг бош мақсадимиз – жамиятни демократлаштириш ва янгилаш, мамлакатимизни модернизация ва ислоҳ этишдир. – Т.: «Ўзбекистон», 2005.
- Каримов И.А. Ўзбек халқи ҳеч қачон, ҳеч кимга қарам бўлмайди. – Т.: «Ўзбекистон», 2005.
- Авлоний А. Туркий гулистон ёхуд ахлоқ. – Т.: Фан, 1997.
- Амир Темур ўғитлари: Тўплам. Тузувчилар: Б.Аҳмедов, А.Аминов. – Т.: «Наврўз», 1992.
- Ананьева С.Е. Формирование имиджа руководителя в государственной службе: Дис. ... канд. соц. наук. – М.: 1996.
- Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л.Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2002.
- Батаршев А.В. Психодиагностика в управлении: Практическое руководство: Учебно-практич. пособие. – М.: Дело, 2005.
- Бодалев А.А. Восприятие и понимание человеком человека. – М.: 1982.
- Бодалев А.А. Формирование понятия о другом человеке как личности. – М.: 1970.
- Боймуродов Н. Раҳбар психологияси. Олий таълим, халқ таълими, соғлиқни сақлаш, ўрта махсус касб-хунар таълими бошқармаларининг маъмурий ходимлари учун қўлланма. – Т.: «Янги аср авлоди», 2007.
- Гриндлер Д., Бэндлер Р. Из лягушек в принцы. – Воронеж: НПО МОДЭК, 1993.
- Гришунина Е.В. Психологические технологии как средство формирования имиджа организации. Дис. ... канд. псих. наук. – М.: 1995.
- Гундарин М.В. Книга руководителя отдела PR. – СПб.: Питер, 2006.

- Джалалова С.М., Умарова Н.Ш.** Карьерининг турлари ва уларни амалга ошириш босқичлари // «Олима аёлларнинг фан-техника тараққиётида туганган ўрни» мавзuidaги Республика илмий-амалий конференцияси маърузалар тўплами: Иқтисодиёт ва бошқарув. Сервис ва туризм. Хизмат кўрсатиш соҳаси. IV қисм. (26 ноябрь 2007 йил). – Т.: ТДИУ, 2007.
- Джи Б.** Имидж фирми. Планирование, формирование, продвижение. – СПб.: Издательство «Питер», 2000.
- Джуманиязов Т.К.** Авиация соҳасидаги менежерлик фаолиятини самарали ташкил этиш омиллари (ижтимоий-психологик аспект): Маг. дис. – Т.: ТДАИ, 2005.
- Джуэлл Л.** Индустриально-организационная психология. Учебник для вузов – СПб.: Питер, 2001.
- Зайцева Т.В., Зуб А.Т.** Управления персоналом: Учебник. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРАМ-М, 2006.
- Информационные технологии управления: Учеб.пособ. / Под ред. проф. Г.А.Титоренко. – 2-е изд., доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.
- Кадровый резерв и оценка результативности труда управленческих кадров. – М.: Дело, 1995.
- Камю А.** Творчество и свобода. Сборник. Пер.с франц. – М.: Радуга, 1990.
- Каримова В.М.** Психология. Ўқув қўлланма. – Т.: А.Қодирий номидаги халқ мероси нашриёти. «ЎАЖБНТ» маркази, 2002.
- Каримова В.М., Ҳайитов О.Э., Умарова Н.Ш.** Бошқарув соҳасидаги профессионал компетенция асослари. Монография. / Проф. В.М. Каримова тахрири остида. – Т.: ТДИУ «Талаба», 2007.
- Климов Е.А.** Психология профессионала – М.: 1996.
- Кочеткова А.И.** Основы управления персоналом. – М.: ТЕИС, 2000.
- Курс практической психологии, или как научиться работать и добиваться успеха: Учебное пособие. – Ижевск: 1996.
- Логвинов С.А.,** и др. Современные технологии управления персоналом: Уч.-метод. комплекс для студ. третьего курса дневной формы обуч.: Института страхования. – М.: ФА

- при Правительстве РФ, каф. «ГМ и КУ», 2004.
- Лутфуллаева Н.Х.** Бошқарув фаолияти ва унинг вазифалари / Халқ таълими. – 2008. – № 1.
- Манякина Е.Ш.** Политический лидер: процесс формирования имиджа: Дис. ... канд. полит. наук. – М.: 1994.
- Маркова А.К.** Психология профессионализма. – М.: «Знание», 1996.
- Махмудов И.И.** Бошқарув психологияси. Ўқув қўлланма / Масьул муҳаррир: А.Холбеков. – Т.: ДЖҚА «Раҳбар» маркази; «YUNAKS-PRINT» МЧЖ, 2006.
- Молден Д.** Психотехнология НЛП для владения собой и управления другими. – М.: Винити, 2000.
- Обозов Н.Н.** О трёхкомпонентной структуре межличностного взаимодействия // Психология межличностного познания. – М.: 1981.
- Организационное поведение: Проблемное видение: Учебное пособие. Издание второе / **О.Н. Дунаев, Ф.С. Исмагилова.** – Екатеринбург: изд. ИПК УГТУ, 2000.
- Панасюк А.Ю.** Вам нужен имиджмейкер? – М.: Дело, 2001.
- Почепцов Г.Г.** Имиджеология. – М.: Рефл-бук; К.: Ваклер, 2000.
- Почепцов Г.Г.** Профессия: имиджмейкер. – 2-е изд., испр. и доп. – СПб.: Алетей, 2001.
- Практикум по инженерной психологии и психологии труда / Под ред. **А.А. Крылова.** – Л.: 1983.
- Практикум по психологии Профессиональной деятельности и менеджмента. Под ред. **М.А. Дмитриева, М.В. Снеткова.** – СПб.: Питер, 2001.
- Психологические аспекты подбора и проверки персонала. / Сост. Сборника **Н.А. Литвинцева.** – М.: 1996/1997.
- Психология профессиональной деятельности: Лекции «в помощь преподавателю» / Под. общ. ред. **А.А. Деркача.** – М.: Изд-во РАГС, 2006.
- Развитие культурной компетенции менеджеров: Методические указания и иллюстративный материал по дисциплине «Развитие организационной культуры» / **Г.С. Мирлобова.** – Екатеринбург: изд. ИПК УГТУ, 2005.
- Развитие профессиональной компетентности менеджера: Кон-

- спект лекций по курсу «Профессиональные навыки менеджера» / **Ф.С.Исмагилова**. – Екатеринбург: изд. ИПК УГТУ, 2006.
- Романова Е.С., Суворова Г.А.** Психологические основы профессиографии. – М.: МПГУ им. В.И. Ленина, 1990.
- Салимова Т.А.** История управления качеством: Учебное пособие. / *Салимова Т.А., Ватолкина Т.Ш.* – М.: КНОРУС, 2005.
- Серова Л.Г.** Тесты для отбора персонала / Серия «Психологический практикум». – Ростов н/Дону: «Феникс», 2004.
- Соловьев А.Ш.** Политология. Политическая теория, политические технологии. Учебник для студентов вузов. – М.: Аспект Пресс, 2000.
- Тарле Е.В.** Наполеон. – М.: 1959.
- Травин В.В., Магура М.И., Курбатова М.В.** Развитие управленческого потенциала: Модуль I. – М.: 2004.
- Ученев В.В., Старгуш М.Ш.** «Философский камешек» рекламного творчества. – М.: 1997.
- Форобий Абу Наср.** Фозил одамлар шахри. – Т.: А.Қодирий номидаги халқ мероси нашриёти, 1993.
- Хэрриот П.** Карьера // Управление человеческими ресурсами / Под ред. *М.Пула и М.Уорнера*. – СПб.: Питер, 2002.
- Шустов А.В.** Психологические феномены в политических избирательных компаниях: Дисс. ... канд. псих. наук. – СПб.: 1999.
- Қосимова Д.С.** Бошқариш назарияси: Ўқув қўлланма. – Т.: ТДИУ, 2007.
- Курунов М.** Раҳбарлик лавозимлари профессиограммалари ҳақида. Раҳбар ва ходим. – Т.: Академия, 1998.
- Юсуф Хос Ҳожиб.** Қутадғу билиг. – Т.: «Фан», 1972.
- Якокка Ли.** Карьера менеджера. – Мн.: ООО «Попурри», 2002.
- Хайитов О.Э.** ва бош. Ўзбекистонда маъмурий бошқарув органлари раҳбарларининг лавозимга лойиқлигини баҳолаш ва тавсия этиш технологиясини такомиллаштиришнинг ижтимоий-психологик асослари. ДИТД-3 – дастури асосида бажарилган А-3-175 рақамли лойиҳа 2007 йилги оралик ҳисоботи. – Т.: ТДИУ, 2006/2007.

- Ҳайитов О.Э.** Тадбиркорлик фаолияти мотивациясининг ижтимоий-психологик хусусиятлари: психол. фан. ном. ... дис. – Т.: ТДИУ, 2005.
- Ҳайитов О.Э.** Лавозимга даъвогар имижини ижтимоий-психологик жиҳатдан шакллантириш ва ривожлантириш босқичлари / Таълим менежменти. – 2008. – № 2 (18).
- Ҳайитов О.Э.** Давлат солиқ инспекцияси раҳбари шахсининг объектив ижтимоий-психологик хусусиятлари / Иқтисодиёт ва таълим. – 2008. – № 3.
- Ҳайитов О.** Раҳбарликка номзодларни танлашда ижтимоий-психологик диагностиканинг айрим методологик масалалари / Таълим менежменти. – 2008. – № 3 (19).
- Ҳайитов О., Жалолова С.** Бошқарувчи карьерасининг таълим тизимида доир айрим масалалари / Таълим менежменти. – 2008. – № 4 (20).
- Ҳайитов О.Э., Умарова Н.Ш.** Бошқарувга даъвогарнинг лавозимга лойиқлигини баҳолаш ва тавсия этиш технологияларини ижтимоий-психологик тадқиқ этиш / Педагогик маҳорат. – 2007. – № 3.
- Ҳайитов О.Э., Умарова Н.Ш.** Бўлажак менежерларни тайёрлашнинг назарий ва методологик асослари / Таълим менежменти. – 2007. – № 6 (16).
- Ҳайитов О.Э., Умарова Н.Ш.** Бошқарувда кадрлар салоҳиятини ривожлантириш истиқболлари: тажриба ва муаммолар / Таълим менежменти. – 2008. – № 1 (17).
- Conell O. Daniel C. et al.** Allocation of time in Reading Abound. Being Fluen is not the same as Being Rhetorical // in Bulletin of the Psychonomie Society. – 1989.
- Hayitov O.E.** Psixodiagnostika. O'quv qo'llanma. / Prof. V.M.Karimovaning umumiy tahriri ostida. – Т.: TDIU «Tababa», 2007.

Рома

Васила Каримова, Ойбек Ҳайитов, Сайёра Джалалова

Сали

Бошқарув психология

Сера

Ўқув қўлланма

Сола

Тошкент – «Fan va texnologiya» – 2008

Тарл

Трав

Мухаррир: *Г.Дониёрова*

Учен

Техник муҳаррир: *А.Мойдинов*

Мусахҳих: *М.Ҳайитова*

Форо

Компьютерда
сахифаловчи: *А.Шахамедов*

Хэрт

Шуст

Босишга рухсат этилди 15.11.2008. Бичими 60x84 ¹/₁₆
«Times New Roman» гарнитураси. Офсет усулида босилди.
Шартли босма табағи 13,0. Нашр табағи 13,0. Адади 1000.
Буюртма № 13.

Қоси

Куро

Юсуф

Якок

Ҳайи

«Fan va texnologiyalar Markazining bosmaxonasi»да чоп этилди.
100003, Тошкент шаҳри, Олмазор кўчаси, 171-уй.