

Бошқарув ПСИХОЛОГИЯСИ

Ўқув қўлланма

Китобда бошқарув илмининг назарий-тарихий асослари, психология фанидаги бошқарув муаммоси, маъмурий бошқарув органлари раҳбарлигига даъвогар имижини 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.

Ойбек Ҳайитов, Сайёра Джалалова
Тошкент, ТДИУ
2008.



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

ТОШКЕНТ ДАВЛАТ ИҚТИСОДИЁТ УНИВЕРСИТЕТИ

Ойбек ҲАЙИТОВ, Сайёра ДЖАЛАЛОВА

БОШҚАРУВ ПСИХОЛОГИЯСИ

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

ТОШКЕНТ–2008

Хайитов О.Э., Джалалова С.М. Бошқарув психологияси: Ўқув қўлланма. Олий ўқув юртлари магистратура босқичи талабалари учун // Проф. *В.М.Каримованинг* умумий тахрири остида. – Т.: ТДИУ, 2008. – 184 б.

Ўқув қўлланма ДИТД-3 – Ёш авлодни тарихий, миллий ва умуминсоний кадриятлар 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 имижини 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 фойдаланишса мақсадга мувофиқ ҳисобланади.

Тақризчилар:

1. Давлетшин М.Г. – Низомий номидаги ТДПУ профессори, психология фанлари доктори, Ўзбекистонда хизмат кўрсатган фан арбоби

2. Зайнутдинов Ш.Қ. – ТДИУ профессори, иқтисод фанлари доктори

- © Ўзбекистон Республикаси Олий ва ўрта махсус таълим вазирлиги
- © Тошкент давлат иқтисодиёт университети
- © Ойбек Хайитов, Сайёра Джалалова

МУНДАРИЖА

КИРИШ

1-боб. БОШҚАРУВ ИЛМИНИНГ НАЗАРИЙ-ТАРИХИЙ АСОСЛАРИ ҲАМДА ПСИХОЛОГИЯДА БОШҚАРУВ МУАММОСИ

Бобнинг қисқача мазмуни

- 1-мавзу: Бошқарув илмининг назарий-тарихий асослари
Илмий бошқарув мактаби ёки меҳнатни илмий таъкил этиши мактаби
Маъмурий бошқарув мактаби
Инсоний муносабатлар мактаби
Миқдорий ёндашув
Бошқарувга жараён сифатида ёндашиши
Тизимли ва вазиятли ёндашувлар
Инсон капитали назарияси
Инсон ресурсларини ривожлантириши концепцияси
- 2-мавзу: Шарқ мутафаккирларининг бошқарувчилик фаолиятига оид ижтимоий-психологик қарашлари
- 3-мавзу: Психологияда бошқарув муаммоси
- 4-мавзу: Гуруҳларда раҳбарлик ва лидерлик
- 5-мавзу: Раҳбарлик услублари ҳақида тушунча
Авторитар услуб
Демократик услуб
Демократик услуб
Партисипатив услуб
- 6-мавзу: Бошқарув назариялари
- 7-мавзу: Лидерликка оид назариялар
- 8-мавзу: Суперлидерлик феномени
Боб юзасидан асосий тушунча ва атамалар
Боб юзасидан қисқача хулоса
Боб юзасидан ўз-ўзини назорат ва муҳокама қилиши учун саволлар
Боб юзасидан фойдаланилган ва тавсия этиладиган адаби-ётлар рўйхати

2-боб. МАЪМУРИЙ БОШҚАРУВ ОРГАНЛАРИ РАҲБАРЛИГИГА ДАЪВОГАР ИМИЖИНИ ЎЗГАРТИРИШ (КОРРЕКЦИЯЛАШ) ВА ТАЛАБЛАРГА МОСЛАШТИРИШ КОНЦЕПЦИЯСИ

Бобнинг қисқача мазмуни

- 9-мавзу: Даъвогар (номзод, раҳбар) имижини ўзгартириш (коррекциялаш) ва талабларга мослаштириш назариялари
- 10-мавзу: Даъвогар имижини амалий жиҳатдан ривожлантириш ва шакллантириш босқичлари
- 11-мавзу: Маъмурий бошқарув органлари раҳбарлигига даъвогар

- (номзод)нинг касб профессиограммасини яратишнинг илмий-амалий асослари
- 12-мавзу: Маъмурий бошқарув органлари раҳбарлигига даъвогар (номзод)ларни касбий ва шахсий сифатларини диагностикалаш
Боб юзасидан асосий тушунча ва атамалар
Боб юзасидан қисқача хулоса
Боб юзасидан ўз-ўзини назорат ва муҳокама қилиш учун саволлар
Боб юзасидан фойдаланилган ва тавсия этиладиган адабиётлар рўйхати
- 3-боб. МАЪМУРИЙ БОШҚАРУВ ОРГАНИ РАҲБАРЛИГИГА ДАЪВОГАРНИНГ КАРЬЕРАСИНИ РЕЖАЛАШТИРИШ ШАРТЛАРИ**
Бобнинг қисқача мазмуни
- 13-мавзу: Карьеранинг турлари ва амалга ошириш босқичлари
- 14-мавзу: Карьеранинг таълим тизими соҳасига доир масалалари
- 15-мавзу: Карьерани танлаш, режалаштириш ва уни амалга ошириш шартлари
Карьерани танлаш
Профессоналнинг ривожланиш фазалари
Карьерани режалаштириш
Карьерани амалга ошириш шартлари
Боб юзасидан асосий тушунча ва атамалар
Боб юзасидан қисқача хулоса
Боб юзасидан ўз-ўзини назорат ва муҳокама қилиш учун саволлар
Боб юзасидан фойдаланилган ва тавсия этиладиган адабиётлар рўйхати
- 4-боб. ПРОФЕССИОНАЛИЗМНИНГ ШАКЛЛАНИШИГА ХИЗМАТ ҚИЛУВЧИ БОШҚАРУВЧИЛАР КОМПЕТЕНЦИЯСИ**
Бобнинг қисқача мазмуни
- 16-мавзу: Персонални бошқариш
- 17-мавзу: Раҳбарлар қобилиятини баҳолашга оид ёндашувлар
- 18-мавзу: Бошқарув жараёнлари ва механизми диагностикаси
- 19-мавзу: Бошқарувчига хос компетенциялар тавсифи
Бошқарувчининг таянч компетенциялари
- 20-мавзу: Бошқарувчилар билан боғлиқ 31 хил компетенция (билим-донлик)
- 21-мавзу: Давлат солиқ инспекцияси раҳбари шахсининг объектив ижтимоий-психологик хусусиятлари
Боб юзасидан асосий тушунча ва атамалар
Боб юзасидан қисқача хулоса
Боб юзасидан ўз-ўзини назорат ва муҳокама қилиш учун саволлар

Боб юзасидан фойдаланилган ва тавсия этиладиган адабиётлар рўйхати

5-боб. ОЛИЙ ТАЪЛИМГА ТАЙЁРЛОВ ТУЗИЛМАЛАРИ ВОСИТАСИДА БЎЛАЖАК МЕНЕЖЕРЛАР ТАЙЁРЛАШНИНГ ИЖТИМОЙ-ПСИХОЛОГИК АСПЕКТЛАРИ

Бобнинг қисқача мазмуни

- 22-мавзу: Бўлажак менежерларни олий таълимгача тайёрлаш жараёнининг назарий ва методологик асослари
- 23-мавзу: Бўлажак менежерларни олий таълимгача тайёрлов тизимининг ташкилий-мазмуний шакллари ва даражалари
- 24-мавзу: Касб танлашни аниқлаш методлари ва унинг шаклларини ривожлантириш масаласи

Боб юзасидан асосий тушунча ва атамалар

Боб юзасидан қисқача хулоса

Боб юзасидан ўз-ўзини назорат ва муҳокама қилиш учун саволлар

Боб юзасидан фойдаланилган ва тавсия этиладиган адабиётлар рўйхати

6-боб. БОШҚАРУВЧИ ФАОЛИЯТИНИ ИЖТИМОЙ-ПСИХОЛОГИК ДИАГНОСТИКАЛАШ УСУЛЛАРИ

Бобнинг қисқача мазмуни

- 1-усул: Маъмурий бошқарув органлари раҳбарлигига даъвогарларни аутопсихологик компетенциясининг ривожланиши
- 2-усул: Раҳбар шахсининг ижтимой-психологик хусусиятларини профессионал талаблар даражасида ўрганиш
- 3-усул: Муваффақиятга эришиш мотивациясини ташхис қилиш
- 4-усул: Мағлубиятдан қочиш мотивациясини аниқлаш
- 5-усул: Таваккалчиликка тайёрлик даражасини аниқлаш
- 6-усул: Шахсдаги асосий эҳтиёжлардан коникқанлик даражасини ўрганиш
- 7-усул: Ўзгаларни тинглай оласизми?
- 8-усул: Мулоқотга киришувчанликни аниқлаш
- 9-усул: Коммуникатив ва ташкилотчилик лаёқатларини аниқлаш
- 10-усул: Эмпатик қобилиятлар даражасини диагностика қилиш
- 11-усул: Ташкилотчилик қобилияти психодиагностикаси
- 12-усул: Менежер касбий мойиллигини баҳолаш
- 13-усул: Менежер фаолиятининг диагностикаси

Боб юзасидан фойдаланилган ва тавсия этиладиган адабиётлар рўйхати

**АСОСИЙ ИБОРА ВА ТУШУНЧАЛАР ЮЗАСИДАН ИЗОҲЛИ ЛЎҒАТ
Фойдаланилган ва тавсия этиладиган адабиётлар рўйхати**

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 нечоғлиқ 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 усуллари 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 ўрганади. Ле-

кин бу изланишларнинг деярли ҳаммаси тушунтирувчи ва моделлаштирувчи характер касб этиб, аслида раҳбар шахсини танлаш, саралаш, унинг фаолиятини ўзгартириш (коррекциялаш) ва талабларга мослаштириш жараёни ижтимоий-психологик таъмоийилларга асосланади. Афсуски, республикада бу йўналишда олиб борилаётган ишлар демократик таъмоийилларга 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 имижини 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 кадриятлар 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» мавзuidaги илмий лойиҳа календар режасига мувофиқ тайёрланди.

Проф. В.Каримова

І Боб

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 капитали 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 бу борадаги давлат бошқаруви тўғрисидаги қарашлари моҳияти

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

Гуруҳларда раҳбарлик ва лидерлик. И.Маҳмудовнинг «лидер» тушун-

часига нисбатан ёндашуви. Бошлик билан бўйсунувчилар ўртасидаги муносабатлар. «Лидер» ва «бошлик» тушунчалари ўртасидаги фарқлар. Б.Паригиннинг бу борадаги қарашлари.

Раҳбарлик услублари ҳақида тушунча. 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. Партисипатив услуб.

Бошқарув назариялари. Мак-Грегорни «X» ва «Y» ва Оучининг «Z» назариялари. «X» назариясининг тамойиллари. «Y» назариясининг тамойиллари. Мак-Грегорни «X» ва «Y» ҳамда Оучини «Z» назарияларининг қисқисий тавсифи.

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

Суперлидерлик феномени. «Суперлидер» тушунчаси. Суперлидер ким 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: Бошқарув илмининг назарий-тарихий асослари

Мутахассислар томонидан меҳнат фаолияти билан банд бўлган шахсни англаган тарзда илмий жиҳатдан ўрганиш ХХ асрдан бошланди. Мутахассис *И.Маҳмудов*нинг «Бошқарув психологияси» (2006)¹ ўқув қўлланмасида таъкидланишича, ташкилот менежментини ўрганувчи олим *В.Спивак* бошқарув назарияларининг ривожланиш тарихини қуйидаги даврларга ажратган ҳолда тадқиқ этган:

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

Илмий бошқарув *Ф.Тейлор*, *Френк*, *Л.Гилбрет* ҳамда *Г.Гантт* ишлари билан чамбарчас боғлиқ. Бу илмий бошқарув мактабининг ижодкорлари кузатиш, ўлчашлар, мантқиқ 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 данадан 2500 тага кўпайди. *Генри Форд* эса бу услубни янада такомиллаштириш орқали, автомобил ишлаб чиқаришга кетадиган вақтни 20

¹Маҳмудов И.И. Бошқарув психологияси: Ўқув қўлланма / Масъул муҳаррир: А.Холбеков. – Т.: ДЖҚА «Раҳбар» маркази; «YUNAKS-PRINT» МЧЖ, 2006. – Б. 10–13.

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 кабиларни такомиллаштирган ҳолда меҳнат самарадорлигини оширишга эришди.

1.1-жадвал. А.Файол бўйича замонавий корхонанинг вазифалари

№	Фойдаланиладиган асосий ресурслар	Корхонанинг вазифаси
1	Вакт	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 Мэйонинг* «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 яратиб бўлмасда, лекин математик аппаратни қўллаш натижасида бошқарув жараёнини чуқур билиш ва айрим иқтисодий натижаларни башорат қила олиш имконияти ошади.

Бошқарувга жараён сифатида ёндашиш

Бу ёндашиш таълимотида эса, ташкилот ҳаётига мураккаб ва динамик жихат 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, ташки муҳит ва вазият ходим ҳулқидаги 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 яратиш 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 бошқарувида татбиқ этиши мумкин. Аммо, кўзланган 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 кўзлаган раҳбар иложи борича инсон ресурслари деб номланувчи ёндашувга асосланиши ўринлидир. Замонавий психология ҳам иложи борича инсонни айнан шу нуқтаи-назарда тушунишга ва шахс камолотини унинг ички заҳираларини уйғотиш орқали эришишга интилади.²

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

Раҳбар шахсини ўрганиш муаммоси кишилик жамияти-

²Махмудов И.И. Бошқарув психологияси: Ўқув қўлланма / Масъул муҳаррир: А.Холбеков. – Т.: ДЖҚА «Раҳбар» маркази; «YUNAKS-PRINT» МЧЖ, 2006. – Б. 10–13.

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

*Абу Наср 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 қиёсий ёхуд тақлид асосида вужудга келади. Баъзи одамлар ўша нарсаларни ўзлари ҳис этишлари тўғрисида кўнгилида шу билимлар вужудга келади».³

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 қилдилар, энг кучлилари бошқаларга нисбатан мукамалроқ тузилган бўлади. Ғолиб келганлар ҳам бир-бирларини йўқотишга уринадилар, гўё бошқа мавжудотлар номукамалдай, уларнинг борлиги буларга зарар келтирадигандай, ёхуд

³*Форобий Абу Наср*. Фозил одамлар шахри. – Т.: А.Қодирий номидаги халқ мероси нашриёти, 1993. – Б. 167.

бошқалар уларга фақат қулдай хизмат қилиш учун яратилгандай, барчаси бир-бирини эзиб ишлатишга интилишади».⁴

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 ислоҳ 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».⁵

*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».⁶

Беруний ўзининг «Ҳиндистон» асарида ушбу ғояни илгари суради: «Табиати жиҳатидан бошқариш ва сиёсат ишларига қизиқувчи, бошлиқ бўлишга фазилат ва кучи билан ҳақли, фикр ва мақсадда саботли, давлатни ўзидан кейингиларга қолдириб, уларнинг ўз ота-боболарига қарши бўлмасликларини мақсад

⁴*Фаробий Абу Наср*. Фозил одамлар шахри. – Т.: А.Қодирий номидаги халқ мероси нашриёти, 1993. – Б. 170.

⁵Ўша манба. – Б. 160.

⁶*Беруний Абу Райҳан*. Индия. Соч., т.2. – Т.: «Фан», 1963. – С. 8.

килиб 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 бўйсундилар». ⁷ 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. ⁸

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 чикдики, бу фикрлар хаамиша ҳам қадрлидир.

XI асрнинг йирик алломаларидан *Юсуф Хос Хожиб* ўзининг «Қутадғу 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 равнақ топади.

*Юсуф Хос Хожиб*нинг фикрича: «Киши қанчалик юқори мартабага эришмасин, у барибир камтар бўлиб қолиши лозим». ⁹

Буюк саркарда, соҳибқирон *Амир Темур* ҳам катта бир салтанатнинг асосчиси, раҳбари сифатида бошқариш ва раҳбарлик масалаларига оид кучли тамойилларни яратган. Унинг тузуклари ўз даврининг ижтимоий воқеълигига хос бўлган стратометрик тузилма ҳамдир. У ўз тузукларида 12 та ижтимоий табақани фарқлаб беради: (1) сайидлар, уламо, машойих, фозил одамлар; (2) ишбилармон, донишманд одамлар;

⁷ *Беруний Абу Райхан*. Индия. Соч., т.2. – Т.: «Фан», 1963. – С. 125.

⁸ Уша манба. – Б. 74.

⁹ *Юсуф Хос Хожиб*. Қутадғу билиг. – Т.: «Фан», 1972. – Б. 163.

(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) аҳлиҳунар ва санъатчилар; (11) сўфийлар; (12) савдогар ва сайёҳлар.

Амир Темур фикрича, бу тоифа кишиларнинг тақдирини подшоҳ, ҳазина ва аскарлар ҳал қилади. Кўриниб турибдики, бу турланиш асосини табақанинг ижтимоий воқеликка нисбатан бўлган муносабатлари ва хулқ-атворлари ташкил этади. Бу эса, ўз навбатида ижтимоий жараёнларни бошқаришда одамларни қандай меҳнат турлари билан шуғулланишлари эмас, балки уларнинг кайфият ва установакалари, хулқларининг мотивациялари ва маърифатлилиқ даражалари муҳим омиллар сифатида талқин қилинганлигини кўрсатади.

Ижтимоий ҳаётни бошқаришда бундай ижтимоий-психологик ёндашув *Амир Темур* учун ўз даврида катта бир салтанатга асос солиш имконини 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».¹⁰

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* тузикларида 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 характериға мос келади.

¹⁰Амир Темур ўғитлари: Тўплам. Тузувчилар: Б.Ахмедов, А.Аминов. – Т.: Наврўз, 1992. – Б. 75.

Бу донишмандларимизнинг раҳбарлик учун зарур бўлган фазилатлар, давлатни идора этиш услуби ва раҳбарлик одобига 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 намоёнда *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 ахлоқга оид» асарига: «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 организминини мустақил органлари ҳаракатидан келиб чиқадиган вазифаларни бажаради»¹¹, деган фикрлари келтирилган бўлиб, бу

¹¹ *Авлоний А.* Туркий гулистон ёхуд Ахлоқ. – Т.: 1997. – Б. 7.

Ўз навбатида «яккабош раҳбар»нинг бўлиши муҳим эканлигидан 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 олдида турган вазифаларнинг хусусиятларини қатъий суратда тартибга солинган, бир-бири билан боғланган ва чуқур ўйлаб кўрилган режа ва тадбирлар мажмуасидан иборат бўлиши кераклиги таъкидланган.¹²

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

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 ўрганеди.

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

Мутахассисларнинг фикрича, бошқарув психологиясининг бошқа туркум вазифалари бошқарув усуллари шаклланди.

¹² Авлоний А. Туркий гулистон ёхуд Ахлоқ. – Т.: 1997. – Б. 105.

тириш бўлиб, ушбу тадбир ташкилотнинг самарали фаолиятини таъминлаш мақсадидаги таъсир этиш имкониятларини ишлаб чиқишдан иборатдир.

Адабиётлар таҳлилидан кўринадик, 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 нафакат 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 усулларидан фойдаланяпти, ходимларга психологик таъсир кўрсатиш мақсадида у қандай таъсир услубларини қўллаяпти каби қатор масалаларга қаратади. Бошлиқ бўлиш ишига турли

Минцберг таърифи бўйича ўнта бошқарувчилик роли

№	Рол	Тавсифи	Раҳбар ишнинг таҳлилига асосан фаол янги тавсифи
Шахслараро 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 бўгин (звено, бўлим) бошлиғи</i>	Керак бўлган ахборотлар, ташқи алоқалар билан шуғулланадиган, керакли ахборотларни (хизматга оид) тайёрлайди	Ёзишма, ташқи жойлардаги мажлисларда қатнашиш ва шу қабили
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 тарқатади ва қисқача таҳлил ҳам қилади	Ташкилотлар бўйлаб ахборот тарқатади 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 ҳужжатлар тайёрланади
8	<i>Бузилишлар 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

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.¹³

¹³Каримова 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. 25-27.

4-мавзу: Гуруҳларда раҳбарлик ва лидерлик

Мутахассис *И.Маҳмудов*нинг «Бошқарув психологияси» (2006) китобида «лидер» сўзининг изоҳига оид куйидаги 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 ифодамайди. «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 ифодалаш 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 жозибдорлигида, ўзгаларни ўзига жалб этиш фазилатида намоён бўлади»¹⁴.

Гуруҳлардаги ўзаро муносабатлар юқоридан пастга ёки аксинча бўлиб, гуруҳ аъзоларининг конкрет мавқелари, бошлик

¹⁴Маҳмудов И.И. Бошқарув психологияси: Ўқув қўлланма / Масъул муҳаррир: А.Холбеков. – Т.: ДЖҚА «Раҳбар» маркази; «YUNAKS-PRINT» МЧЖ, 2006. – Б. 51-52.

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 шахсларо 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 кўйи 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 ортирилган обрў-эътибор самаралидир. Ходимлар кўнглига йўл топиш, уларни турли вазиятларда тушуна олиш, ишонч ва шунга ўхшаш каби омиллар обрў ортириш мезонларидир.

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 айникса 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 ўтказишдир. Бу тоифа бошқарувчининг нутқи ҳам ҳамиша аниқ ва равон, 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-пўписа, 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 тутлади. 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 ғазабини келтиради ва бунинг учун у жазолашнинг турли услубларидан “самарали” фойдаланилади. Бундай жамоаларда

хокимият марказлаштирилган бўлиб, жамоа раҳбари ушбу марказнинг яққа 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 айти 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.Форверглар*нинг 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 ортшига олиб келади. Бундай раҳбарлар бошчилик қилган меҳнат жамоаларида ишлайдиганлар ўз касблари, иш жойларини осонликча алмаштиришлари мумкин.¹⁵

Демократик услуб

Демократик раҳбар, аксинча, ходимларига мустақиллик, эрк бериш тарафдори саналади. Иш мобайнида ходимларга топшириқлар берганда, одатда, уларнинг шахсий

¹⁵Каримова 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. 29-31.

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 ўртокларча, 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 тоифа раҳбарнинг фазовий-ижтимоий ҳолати «**жамоа ичида**»дир.

Жамоада танқид ва ўз-ўзини танқид шундай йўлга қўйилганки, унинг оқибатида ҳеч ким азият чекмайди. Чунки 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 яқунлаш, умумлаштириш ҳуқуқидан тўлиқ фойдаланади.

Гибш ва *Форверг*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.¹⁶

¹⁶Каримова 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. 31-32.

Либерал услуб

Либерал (локайд) услубда ишлайдиган раҳбарнинг кайфиятини, ишга муносабатини, ишдан мамнун ёки мамнун эмаслигини билиш қийин. Унда таъқиқлаш, дўқ-пўписа бўлмайди, балки унинг ўрнига ишнинг охирги оқибати билан танишиш билан чекланади, холос. Жамоада ҳамкорлик йўқ, бошлиқ жамоанинг муаммолари ишнинг баланд-пасти билан кизикмайдигандай, гўёки «коинотда» 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 бузмасликка ҳаракат қилади, лекин ҳеч қачон улар билан тортишмайди. Мажлисларда агар бирор муаммо мунозарани келтириб чиқарса, у бевосита жараёнга аралашмай охирги 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 кўрқади. Унинг фазовий психологик ҳолати – **«гуруҳ ташқарисид»**.

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 кидиришга 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 ташилотчи, лидер ташаббускор, лидер эрудит, жамоа ҳиссий эмоционал*

ҳолатини бошқарувчи лидер, лидер билагон. Яхши раҳбар ана шу лидер сифатларини билган ҳолда уларни ўзида тарбиялаши ва жамоасидаги лидерлар билан ҳамкорликда ишлай олиши керак. Охирги 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. Конкрет жамоа, ундаги қабул қилинган хатти-ҳаракат нормалари шахслараро муносабатлар типининг ҳам раҳбарнинг ҳам иш тактикаси ва услубини белгилайди деган ғоя 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 мувофиқдир.¹⁷

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 хулқида намоён бўлади: (1) Раҳбарнинг ходимлари билан мунтазам фикр алмашуви; (2) Раҳбар ва ходим муносабатидаги очиклик 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

¹⁷Каримова 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. 32-33.

холларда 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 бўгин 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 услуги ҳар қандай раҳбар ҳам, ҳар қандай шароитда қўллай олмайди. Хўш қандай вазиятда ушбу услубни қўллаш қулай? Америкалик тадқиқотчилар *Б.Басс* ва *Д.Барретта* фикрича, бундай вазиятда уч омилни ҳисобга олиш лозим: *биринчидан* – раҳбар шахсини, *иккинчидан* – ходимларни, *учинчидан* – гуруҳ олдида қандай вазифалар турганлигини.

Партисипативлик услуги 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 истикболдаги 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 услуги 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

тахлил талаб этувчи ва юксак махорат орқали ҳал этилувчи; (в) уни бажариш учун ўрта меъёрадаги 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 махоратининг 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.¹⁸

6-мавзу: Бошқарув назариялари

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

Шулардан келиб чиққан ҳолда Мак-Грегори янги «Х» ва «Ү» назарияларининг тамойилларини илгари сурди.

«Х» 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.

«Ү» назариясининг тамойиллари:

(а) ташкилотни умумий тарзда эркин бошқариш; (б) расмий ваколатларнинг бўлимларга бўлиниши; (в) мажбурлаш ва назоратнинг камлиги, индивидуал фаолият ва ўз-ўзини назорат қилишга ўтиш; (г) бошқарувнинг демократик услуби; (д)

¹⁸Махмудов И.И. Бошқарув психологияси: Ўқув қўлланма / Масъул муҳаррир: А.Холбеков. – Т.: ДЖҚА «Раҳбар» маркази; «YUNAKS-PRINT» МЧЖ, 2006. – Б. 45-47.

6.1-жадвал. Мак-Грегори X ва Y ҳамда Оучини Z назарияларининг қиёсий тавсифи

X назария	Y 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 қувватини сафарбар этади
2.Одам ишлашлари учун уни зўрлаш керак ёки уни “сотиб олиш” керак	2.Одам қилаётган иши ўзига қизиқарли бўлишини 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 мукаммаллаштириш юзасидан ўзини шахсий нуқтаи назарига эга. У мақсадларини амалга оширишга интилади ва бу йўлда жазоланишдан қўрқмайди. Чунки, у ҳар доим ўзини ташаббусини қўллаб-қувватлашларини ҳисобга олади
4.Одам учун асосий мотив пул ва хавфсизлик ҳиссидир	5.Ташкилот томонидан тақлиф этилган интизомга нисбатан, ходим ўзига олган ва рия қиладиган интизом анчагина самаралироқ	
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	5.Ҳамиша ўзини-ўзи назорат қилиб боришга ҳаракат қилади, чунки маъмуриятни муносабати ҳам ходимнинг айни шу жиҳатиға боғлиқ
	7.Ижод қилиш ва кашфиётга мойиллик кенг тарқалган, лекин жуда паст даражада қўлланилади	6.Агар ходим ҳаракатлар танловида эркин ҳисобланса, фаолиятига нисбатан юқори даражадаги ёндашувда бўлади (ўзини рўёбга чиқаришга интилади)

қарорлар қабул қилиш жараёнига барчанинг жалб этилиши.¹⁹

“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.

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 бирорга сифат ҳам мутлақ кўп марта қайд этилмади. Тадқиқот нихоясида 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 боғлиқлиги назарияси*дир. Бу ердаги асосий ғоя – лидер вазиятнинг маҳсули деган ғоядир. Ҳар бир одамда лидерлик сифатлари бор, лекин

¹⁹Каримова 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. 33-35.

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 назарияси**дир. Бу назария лидер гуруҳий муносабатларнинг бевосита маҳсули, деб ҳисоблайди ҳамда унинг рўёбга чиқишида гуруҳнинг бирламчи ролини илгари суради.

Охирги 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 кутилмаларга ким кўпроқ даражада жавоб беришига қараб лидерни аниқлаш мумкин, деб ҳисоблашмоқда. Бундан ташқари, ижтимоий кутилмалар назарияси ҳозирда кўпчилик томонидан маъқул ёндашишлардан бири деб қабул қилинмоқда.²⁰

Шуни алоҳида таъкидлаш жоизки, бутун дунёда ишлаб чиқариш ва уни бошқариш борасида модернизация сиёсатининг тан олиниши, 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*²¹ 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 ин-

²⁰Каримова В.М., Хайитов О.Э., Умарова Н.Ш. Бошқарув соҳасидаги профессионал компетенция асослари: Монография. / Проф. В.М.Каримова тахрири остида. – Т.: ТДИУ «Талаба», 2007. – Б. 35-37.

²¹Каримов И.А. Бизнинг бош мақсадимиз – жамиятни демократлаштириш ва янгилаш, мамлакатимизни модернизация ва ислоҳ этишдир. – Т.: «Ўзбекистон», 2005.

сон сифатида қараш, меҳнатдан манфаатдорлик психологияси-ни 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 кадриятларга 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. Маълумки, хорижий мамлакатларда бошқарув ишларига масъул бўлган шахсларни юқорида таъкидлаганимиздай «лидер» деб аташади. Айнан шу атама одамлар орасида юриб, обрў топган, гапи, фикрлаши, иш тутиши 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*²² 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 очиқ майдонлар йўқ бўлган шароитда лидерлик хислатларининг намоён бўлиш хусусиятларини очишга уринади. Унинг фикрича, замонавий ишлаб чиқаришнинг самарадорлиги энг аввало ходимлар ролини ошириб, лидерларникини ак-

²²Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология. Учебник для вузов – СПб.: Питер, 2001. – 720 с.

синча, пасайтириш, ёки аниқроғини айтганда, камайтириш хисобига рўй беради. Шундагина раҳбарликда ортиқча бўғинларни камайтириш мумкин. Лидернинг, яъни америкаликлар раҳбарни лидер феномени доирасида тасаввур қилишади, вазифаси – гуруҳнинг самарали фаолият кўрсатиш йўллариини 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 – суперлидерликдир.

Олимлар оддий раҳбар ёки лидернинг суперлидерга айланишини қуйидаги бир неча босқичларда кечишини таъкидлайдилар:²³

I босқич: дастлаб инсон, яъни, бу ўринда лидер-раҳбар ўзи учун лидер бўлиши, яъни шахсий мақсад ва маслаклар, ўзини ўзи кузатиш, ўзини ўзи рағбатлантириш, ҳаёлий машқлар ва когнитив таҳлиллар орқали ўзининг мустақил инсон, шахс эканлигини, ўзида бошқаларга ўрнатқ 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;

²³Каримова В.М., Хайитов О.Э., Умарова Н.Ш. Бошқарув соҳасидаги профессионал компетенция асослари: Монография. / Проф. В.М.Каримова тахрири остида. – Т.: ТДИУ «Талаба», 2007. – Б. 38-39.

- 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 аралашверишдан ўзини тийиш йўлининг афзалликларига ўзини ишонтиради.

Самарали бошқарув – аслида ижтимоий таъсирни амалга оширишнинг энг намоёишкорона 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 намоёиш этишларига имконият яратишдир. Ташаббус кўрсата олиш ва унга яратиладиган имкониятлар ҳақида ҳам қатор илмий адабиётларда маълумотлар учрайди. Масалан, америкалик машҳур психолог *Дейл Карнегининг* таъкидлашича, аср бошида америка долларида ҳисоблаганда йилига бир миллиондан ортиқ даромад топадиган бошқарувчиларнинг сони икки нафарни ташкил қилган. Улардан бири *Уолтер Крайслер* ва иккинчиси – *Чарльз Швэблар*дир. 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 нўнок 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 қўйинглар деб васият этган. Демак, *Шевэб*нинг раҳбари ҳам ўз йўлида ходимлар психологиясини яхши билган ва уларга ўз вақтида ташаббус кўрсатиш имконини бера олган камтар шахс бўлган.

Бозор иктисодиёти шароитида одамлар нима ҳисобига самарага эришиш мумкинлиги-ю, ўзидан нима талаб қилинишини аниқ билса, улар учун мустақил 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 тутди. Энг ёмони агар одамдаги ташаббус бўғилса, ўз олдига мақсадлар қўймасликка ўрганиб қолса, у нафақат халқ, балки ўзининг оиласи, яқинлари, фарзандлари учун ҳам қайғурмайдиган, 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.²⁴

²⁴Каримова В.М., Хайитов О.Э., Умарова Н.Ш. Бошқарув соҳасидаги профессионал компетенция асослари: Монография. / Проф. В.М.Каримова тахрири остида. – Т.: ТДИУ «Талаба», 2007. – Б. 37-40.

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; бошлик; 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 вазифаларни 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 оралик аттестация ўтказиш жараёнида қўлланилади; (2) бошқарув соҳаларининг хусусиятларини ҳисобга олган ҳолда раҳбарлик лавозимларига номзод қилиб кўрсатилаётган ёки даъвогарлик 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 намоёндаларидан кимларни биласиз?
2. Нима учун бошқарувга жараён сифатида ёндашиш керак бўлиб қолди?
3. Инсон ресурсларини ривожлантириш концепциясининг моҳияти нимадан иборат?
4. Бошқарув психологияси нимани ўрғанади?
5. «Лидер» ва «бошлик» тушунчалари ўртасидаги фарқларни қандай изоҳлайсиз?
6. Раҳбарлик услубларини қандай асослаб бера оласиз?
7. Партисипативлик нима?
8. Мак-Грегори Х ва Y ҳамда Оучини Z назарияларини қиёсий жиҳатдан қандай тавсифлайсиз?
9. Лидерликка оид назариялардан қайсиларини биласиз?
10. Суперлидерлик феномени нима?

Боб юзасидан фойдаланилган ва тавсия этиладиган адабиётлар рўйхати

Каримов И.А. Бизнинг бош мақсадимиз – жамиятни демократлаштириш ва янгилаш, мамлакатимизни модернизация ва ислоҳ этишдир. – Т.: «Ўзбекистон», 2005.

Авлоний А. Туркий гулистон ёхуд Ахлоқ. – Т.: 1997.

Амир Темур ўғитлари: Тўплам. Тузувчилар: *Б.Ахмедов,*

- А.Аминов.* – Т.: Наврўз, 1992.
- 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.
- Беруний Абу Райхан.* Индия. Соч., т.2. – Т.: «Фан», 1963.
- 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.
- 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.
- Махмудов И.И.* Бошқарув психологияси: Ўқув қўлланма / Масъул муҳаррир: *А.Холбеков.* – Т.: ДЖҚА «Раҳбар» маркази; «YUNAKS-PRINT» МЧЖ, 2006.
- Нарзулла Боймуродов.* Раҳбар психологияси: Олий таълим, халқ таълими, соғлиқни сақлаш, ўрта махсус касб-хунар таълими бошқармаларининг маъмурий ходимлари учун қўлланма. – Т.: Янги аср авлоди, 2007.
- 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.
- Райгородский Д.Я.* Психология и психоанализ власти. В 2 томах. – Самара, 1999.
- Форобий Абу Наср.* Фозил одамлар шахри. – Т.: А.Қодирий номидаги халқ мероси нашриёти, 1993.
- Юсуф Хос Хожиб.* Кутадғу билиг. – Т.: «Фан», 1972.
- 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

бajarилган А-3-175 рақамли лойиҳа 2006/2007 йилги
оралиқ ҳисоботлари. – Т.: ТДИУ, 2006/2007.

II Боб

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

Бобнинг қисқача мазмуни

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

Даъвогар имижини амалий жиҳатдан ривожлантириш ва шакллантириш босқичлари. Ўзгариш кераклигини аниқлаш босқичи. Аниқ мақсадларни шакллантириш босқичи. Ҳақиқий имижини баҳолашнинг англанганлиги босқичи. «Идеал имижини аниқлаш босқичи. Хоҳлаётган ўзгаришлар тўпламини аниқлаш босқичи. «Идеал имижини» ва «комфорт худудларини» қиёслаш 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 модулли ёндашув ва касб хислатларини экспертлик 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 юзга келтириш, номзодни иш жойида синая кўриш усулининг ютуқ ва камчиликлари.

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

9-мавзу: Даъвогар (номзод, раҳбар) имижини 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, имиж сўзининг ифодаси намоён бўлар экан, бу борадаги 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 имижини яратиш ва шакллантиришнинг турли тамойилларини тадқиқ қилиш “имиж” феномени шахс тамойили ва таъсир кўрсатиш психологияси нуқтаи назаридан келиб чиққан ҳолда таҳлил этилганлигини эътироф этиш керак. Кўплаб мутахассислар тадқиқотлар орқали қўлга киритилган натижаларга таяниб – *имиж* – уни узатиш усулини ўзгартириш орқали яратилади, деб ҳисоблайдилар. Зеро, қандайдир таъсир кўрсатувчи кўринишдаги имижни шакллантиришнинг замонавий тамойиллари ҳали XIX-XX асрларда ишлаб чиқилган ғояларга асослангандир.²⁵ Масалан, *А.Панасюк*нинг таклиф этаётган ёндашувида психоанализ усуллари асосланганлигини айтиб ўтиш мумкин. У имижни қабул

²⁵Панасюк А.Ю. Вам нужен имиджмейкер? – М.: Дело, 2001. – С. 240.

қилиш кўпинча онгсиз равишда содир бўлади дейди. *А.Панасюк* фикрича: «Одамларнинг ўзини тутиши кўпинча онгдаги ахлоқ меъёрлари орқали детерминация қилинади». ²⁶ Унинг, реципиент онгига маълумот етказиш тамойили «шундай қилиш керакки маълумот онгга етиб бориши керак»лиги билан ифодаланади. ²⁷ Муаллиф маълумот қабул қилиш механизмини ўрганиб чиқиб, қабул қилиш стереотипини фақатгина кўшимча имиж яратувчи маълумотлар орқали онгга таъсир қилиб ўзгартириш мумкинлиги хақидаги хулосасига келади. Бунда имижни 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 ишончсизликни туғдиради. Муаллиф қабул қилишнинг консерватизм яъни, онгга синган 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 намоён этмасдан, мулоқот қилаётган одамингизга ҳузур бағишлайдиган характерингизнинг томонларини тақдим этинг». ²⁸ Шунингдек, у психотехникалардан фойдаланишни, муаллиф психотехника деганда, хулқатворнинг «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. ²⁹ Бу борада изланиш олиб борган *Н.Обозов* ³⁰ эса, куйидаги – антропологик ва экспрессив хусусиятларга кўра индивиднинг ташқи кўриниши қабул қилинади, деб

²⁶ *Панасюк А.Ю.* Вам нужен имиджмейкер? – М.: Дело, 2001. – С. 44.

²⁷ Ўша манба. – Б. 26.

²⁸ Ўша манба. – Б. 227.

²⁹ *Бодалев А.А.* Формирование понятия о другом человеке как личности. – М.: 1970. *Бодалев А.А.* Восприятие и понимание человеком человека. – М.: 1982.

³⁰ *Обозов Н.Н.* О трёхкомпонентной структуре межличностного взаимодействия // Психология межличностного познания. – М.: 1981.

хисоблайди.

Психологиянинг турли хил йўналиш тарафдорлари имижни шакллантириш борасида ўз тамойилларини яратадилар. Жумладан, **хулқ психологияси** мактаби вакиллари шакллантириш жараёнга перцептив операцияларни ўзгартириш қабилдаги қарашни таклиф этадилар. Бунинг асосий натижаси атрофдагиларнинг шахс имижини муносабат таркиби сифатида қабул қилиши билан ифодаланади.³¹ Америкалик тадқиқотчилар *О.Конел*, *К.Даниел* вербал имижни 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.³²

*Ф.Перлз*нинг шахсга оид назарияси ва психотерапевтик таъсир тарафдорлари (*гештальттерапия*) имижни 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, имижни шакллантириш тамойилини ўргатувчи стратегия (субъект томонидан англаб қилинадиган) сифатида таклиф этишади. Яна бир назариялардан бири «**танқислик назарияси**» имижнинг эмоционал таъсири хусусиятлари асосида яратилган. «Мақсадли ахборотнинг аниқлиги, айниқса, дефицит пайтида интенсив тасаввурни юзага келтиради. Бундай ҳолда тасаввурни рағбатлантирувчи онгнинг компенсаторлик механизмлари ишга тушади... ўйлаб охирига етишнинг эркинлик даражаси... мутахассислар томонидан катъий назорат қилинади».³³

Имиж, муносабатда бўладиган гуруҳларда раҳбарнинг фақатгина чекланган профессионал ва шахсий томонларини кўрсатади. Буларни реципиентнинг тасаввури тўлдириб туради,

³¹ **Шустов А.В.** Психологические феномены в политических избирательных компаниях: Дисс. ... канд. псих. наук. – СПб.: 1999.

³² **Conell 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.

³³ **Манякина Е.Ш.** Политический лидер: процесс формирования имиджа: Дис. ... канд. полит. наук. – М.: 1994. – С. 61.

лекин ахборотнинг кўплиги диққатни чалғитиши ҳам мумкин. Балки шунинг учундир имижни шакллантираётган инсонлар шахсий маълумотнинг катта қисмини яширадилар: маълумотнинг камлиги кизиқиш 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 кимматли ва ишончли маълумотлар жуда кам».³⁴

Кўпчилик муаллифлар имиж кўпроқ танозулл, экстремал ҳолатларда яққол кўринади деб ҳисоблайдилар. Агар драматизм эффекти бўлмаса, уни шакллантириш зарур: юқори минбарда туриб чиройли гапирадиган раҳбарлар жуда машҳурдирлар. *Е.Манякина* раҳбар ҳаракатларида новаторлик бўлиши керак, деб ҳисоблайди.³⁵

Психолог *Е.Гришунина* имижни 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 психолингвистик ташхисини ўтказиш ўта муҳимдир.³⁶

Достон ва «кўпиртирилган» биографияга келадиган бўлсак, кўплаб муаллифлар (*Г.Почепцов, С.Лисовский*) бунинг зарур деб ҳисоблайдилар. Қаҳрамонларни достонлар, афсоналар яратади. А.Камю ёзганидек «афсоналар уларни бизнинг тасаввурларимиз тирилтириши учун яратилади».³⁷

Яна бир қатор муаллифлар (*В.Моисеев, Г.Почепцов* ва бошқалар) имижни 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 ибо-

³⁴Тарле Е.В. Наполеон. – М.: 1959.

³⁵Манякина Е.Ш. Политический лидер: процесс формирования имиджа: Дис. ... канд. полит. наук. – М.: 1994. – С. 77.

³⁶Гришунина Е.В. Психологические технологии как средство формирования имиджа организации. Дис. ... канд. псих. наук. – М.: 1995. – С. 189.

³⁷Камю А. Творчество и свобода. Сборник. Пер.с франц. – М.: Радуга, 1990. – 608 с. (– С. 107).

рада ифодаланган.³⁸ Ўз имкониятини йўлга солмасдан, ўз устида ишламасдан туриб раҳбар НЛД услубини кўллаши, ўз ортидан одамларни эргаштириши мумкин ва бунда у ўз ҳаракатлари учун жавобгарлик сезмаслиги мумкин. Балки НЛД аслида психокоррекцион 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, назарийчи 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.³⁹ Украиналик филолог *Г.Почепцов*: «Бу стратегияда имижмейкернинг иши ўз объектини юқори даражада ижобий томонга йўналтиришдан иборат», – деб айтади.⁴⁰

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

Маркетинг психологиясида «имижни бошқариш» тамойили тушунчаси мавжуд бўлиб, юз йиллар олдин Ғарбда ишлаб чиқаришдаги жамоанинг психологиясини бошқариш стратегиясини яратишни бошлаганлар. Раҳбарнинг имижни тўғрисидаги тасаввур муносабатлардаги гуруҳга уларга етиб келган маълумот асосида яратилади ва онгига сингади. Ушбу «PR» тамойилининг муаллифи, деб америкалик тадқиқотчи *А.Лини* ҳисоблаш мумкин.⁴¹

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) имижини яратиш, media relations – ОАВ билан алоқалар, message management – таъсирни бошқариш, communications –

³⁸Молден Д. Психотехнология НЛП для владения собой и управления другими. – М.: Винити, 2000. – С. 246.

³⁹Гриндлер Д., Бэндлер Р. Из лягушек в принцы. – Воронеж: НПО МОДЭК, 1993. – 208 с. (– С. 7).

⁴⁰Почепцов Г.Г. Имиджеология. – М.: Рефл-бук; К.: Ваклер, 2000. – С. 242.

⁴¹Гундарин М.В. Книга руководителя отдела PR. – СПб.: Питер, 2006. – С. 75-154.

кадрлар билан ишлаш ва бошқалар.⁴² Буларни ҳаммаси “PR” технологияларининг эмпирик йўл билан ривожланаётганлигини кўрсатади. Кўплаб амалиётчиларнинг фикрига кўра, товарнинг 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, имижни «реклама санъатининг квитизация» си, деб таърифлайдилар.⁴³

Имижни шакллантиришнинг айрим стратегиялари аслида кўпроқ муваффақиятли рақобатчилик омилларни эслатади. *А.Соловьев* имижни яратиш техникасини муваффақиятли рақобатчилик омиллари йиғиндиси, деб айтади. У: «Ишлатилаётган технологиялар асосан: мулоқот услуги, ностандарт ҳолатларда ўзини тутиши, таназул вақтидаги ҳолатлари, ташқи кўриниши (кийим, соч турмаги) мимикасига тегишли», – деб ҳисоблайди.⁴⁴

*А.Соловьев*нинг фикрича: «Имиж 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 стратегияси».⁴⁵

Имиж – 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.Почетцов*дир.

⁴²*Соловьев А.Ш.* Политология. Политическая теория, политические технологии. Учебник для студентов вузов. – М.: Аспект Пресс, 2000. – С. 521.

⁴³*Ученов В.В., Стартуш М.Ш.* «Философский камешек» рекламного творчества. – М.: 1997. – С. 41-42.

⁴⁴*Соловьев А.Ш.* Политология. Политическая теория, политические технологии. Учебник для студентов вузов. – М. Аспект Пресс, 2000. – С. 519.

⁴⁵Ўша манба. – Б. 543.

Имижни информацион яратиш тамойили муаллифининг эътироф этишича: «Инсоннинг имижи гўёки икки йўналишда шаклланади. Бир томондан у оммавий коммуникация оқимлари талабларига жавоб бериши керак. ТВ га тўғри келадиган визуал 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 имижнинг реал имижга мос келиши ҳақида фикр юритади. У имижнинг яратилиши тадқиқотни янги соҳаси – «семиотика», яъни «белгилар тизими» тўғрисидаги фан билан боғлиқ – деб ҳисоблайди. Семиотик ёндашувни қуйидаги жараён сифатида таърифлашимиз мумкин:⁴⁶ (а) раҳбарнинг индивидуал сифатларини очиш орқали, унинг услубини яратиш; (б) раҳбарни муносабатлар гуруҳига «интилган»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, имижни шакллантириш жараёнининг яна бир босқичи миш-мишлар билан курашишдир.

Раҳбар имижини шакллантириш тамойилларининг семио-

⁴⁶Почепцов Г.Г. Профессия: имиджмейкер. – 2-е изд., испр. и доп. – СПб.: Алетейя, 2001. – С. 98.

тик 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 имижни яратиш тамойилларини ҳар хил тарзда очиб беришган. Уларнинг барчаси ташқи, белгили имижга 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 имижеология реал нарсалар ўрнини боса олмайди, у фақатгина ижобий томонларни кучайтириб, ёмон томонларни яширишга ёрдам беради холос. Агарда ҳақиқат имижга мос келмаса, у бузилади. Аммо бу жараён семиотика «техника»сига зиддир».

«Никколом» фирмасининг консультантлари эса имижни шакллантириш жараёнининг асосий масалаларини қуйдагича тасаввур этадилар: «Сиёсатчининг жамоа олдидаги асосий масаласи – ўзини намойиш қилишни оптимал кўринишини, ўзини оммавий «Мен» нини ишлаб чиқишдир. Яратилган имиж сизнинг барча шахсий хусусиятларингизни ёритиб бермасада, иложи борича омmani ўзига жалб қиладиган томонларинигина кўрсатиб беради». Мана шундай умумий маслаҳатлар берилган адабиётлар ҳозирда етарлича топилади. Лекин *С.Лисовский* шакллантирган «Имиж 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), имиж таркибини шакллантириш, танланган тавсифларни ҳар хил белгили кўринишларга ўтказиш (визуал, вербал, ҳодисавий ва бошқалар)» кабилар бунга мисол бўла олмайди. Шунини айтиш керакки, бундай имижни яратишдан фақатгина фавқулотда

ҳолатларда, масалан, сайловлар пайтида фойдаланиш мумкин.

Социолог *С.Ананьева* ҳам ўз тадқиқотларида имижни шакллантириш алгоритми таҳлилини келтирган. Муаллиф, имижни шакллантириш жараёнини: «Ижтимоий муҳит билан ўзаро муносабатга киришишда раҳбарга қарақли бўлган индивидуал хусусиятларнинг табиий социоген равишда ўзлаштириши», – деб тавсифлайди. *С.Ананьева* имижни шакллантириш алгоритми қуйидаги: (а) қабул қилинган тизим талабларини аниқлаш; (б) уни ҳақиқий имиж билан мослаштириш; (в) имижни ташкил қилувчи асосий тавсифлар тизими диагностикаси, унда қўлланиладиган қисмларни аниқлаш; (г) қайта шаклланган имижнинг самарадорлигини бошқариш; (д) натижани тўғрилаш ва сақлаш каби хулосаларга олиб келади, деб ҳисоблайди.⁴⁷

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

Кўриниб турибдики раҳбар имижни 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 мижданинг идентификацияси билан муаммоларга дуч келиниши («Мен» энди «Мен эмас»), деб талқин қилади. Муаллиф, имижни ички ва ташқига ажратади: ички имижни мослаштирмасдан ташқи имижни яхшилаб бўлмайди. *Б.Жи* шахсий имижни шакллантириш муаммосини «Мен – тамойил» позицияси ва психологик комфорт позициясидан туриб тадқиқ қилади.

Имижни ўзгартириш доимий равишда оғриқли кечади, чунки у ўз-ўзини баҳолашга тўғрида-тўғри таъсир қилади. Раҳбарнинг эгоистлиги туфайли, баъзида, «хўжайин» образига

⁴⁷ *Анаьева С.Е.* Формирование имиджа руководителя в государственной службе. Дис. ... канд. соц. наук. – М.: 1996. – С. 147.

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 «ўзини тутиш модели»ни ҳамда ўзининг «оммавий Мен»ини унчалик ишончли бўлмаган «идеал модел»га ўз ихтиёри билан ўзгартириш келармикан? Фикримизча, ушбу психологик муаммога маҳаллий олимларимиз ҳали етарлича эътибор беришмаган. Кўплаб нашрлар кўпроқ раҳбарнинг эмас сиёсий лидернинг имижга бағишланган. «Лидер имижи» 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 яхшилайтиди».

Америкалик тадқиқотчи *Б.Жи*⁴⁸ имижни баҳолаш муаммосига катта эътибор қаратар экан, ўз мижози билан содир бўладиган ҳодисани тасвирлаб беради. Бир аёл имижини зарурий касбий талабларга мослаштириш чоғида ўзи хусусидаги ижтимоий тасаввурларига эътибор бермасдан ўзини ўзгартирган. Натижада, ташқи кўриниш ички ўзини-ўзи баҳолаш жараёнига мос келмаган. Кўп вақт ўтмасдан ўзининг олдинги имижга қайтган. *Б.Жи* ўзгартирилган ва талабларга мослаштирилган имижда 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 қўрқадилар. Ҳақиқатда эса имижни ўзгартириш ва талабларга мослаштириш (коррекциялаш) деганда, ўзига нисбатан баҳони қайта кўриб чиқиш ҳамда ошириш ҳақида гап кетади. Имижни шакллантиришнинг муаллиф таклиф этаётган усулини «шахсий ўсиш» стратегияси, деб аташ мақсадга

⁴⁸Джи Б. Имидж фирмы. Планирование, формирование, продвижение. – СПб.: Издательство «Питер», 2000. – 224 с.

мувофиқ ҳисобланади. *Бобби Жининг* фикрича, ўзига паст баҳо берадиган одамдаги бўшлиқни муваффақият тўлдиролмайди, балки фақат ўзига бўлган муҳаббатгина ёрдам бера олади. Ўзига баҳо беришни фақатгина янги муваффақиятлар орқали юксалтириш мумкин, яъни «имиж яратиш – сиздаги бор яхши хусусият ва сифатларни юзага олиб чиқиш, шакллантириш демакдир».⁴⁹

Шу боис, ҳозирда олиб борилаётган қатор тадқиқотларда имижни 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 ўзгаришларига мослашмасдан яшаши 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 имижини шакллантиришда келажакдаги ўзгаришларга эҳтиёж сезилиб, жамиятда маданий ўзгаришлар босқичи бошланмоқда. Янги замонавий раҳбарнинг имижини – бу санъатни кадрловчи, «соғлом яшаш тарзини» олиб борувчи, оилани, ватанпарварлик туйғусига эга, оммавий маълумотли деганидир. Имиж нафақат «омма фикри»га мос келиши, балки бу фикрни шакллантириши ҳам керак. Демакки, имиж яратиш стратегиясини динамик жараён сифатида тасаввур қилиш мумкин.

10-мавзу: Даъвогар имижини амалий жиҳатдан ривожлантириш ва шакллантириш босқичлари

Замонавий фан имижни амалий жиҳатдан ривожлантириш ва шакллантириш истагида бўлган раҳбарликка даъвогар (номзод)лар олдида қуйидаги ўн та босқични аниқлаштириш масала-

⁴⁹Джи Б. Имиж фирмы. Планирование, формирование, продвижение. – СПб.: Издательство «Питер», 2000. – С. 212.

сини кўяди: ⁵⁰ [1] *Ўзгариш кераклигини аниқлаш*. Яъни, ички тушунуш ҳамда ўзгариш кераклигини асослашга хизмат қилувчи «онгли мотивация». Мотивни англаш ички ўсишга интилишни кучайтиради, чунки, инсон мотивларсиз ўзига зарур бўлган натижаларга эриша олмайди. [2] *Аниқ мақсадларни шакллантириш*. Кўпинча ўзгаришлар маълум мақсадларга эришиш учун керак бўлади. Онгли ва аниқ мақсадларнинг ўзи бир туртки бўлиб ҳисобланади. Масалан, раҳбар сайловларда муваффақиятли курашиш учун омма олдида ўзини тутишни ўрганади. [3] *Ҳақиқий имижни баҳолашнинг англашнинг*. Америкаликларда шундай ибора бор: «Қаерга ҳаракат қилишни тушунуш учун, қаерда турганингни аниқлаш керак». Кўпинча «имиж эга»си объектив ҳақиқатни аниқлашнинг уддасидан чиқа олмайди. Лекин бу муаммо психодиагностика усуллари ёрдамида ечилиши мумкин. Бу ўринда қуйдагиларни; (а) раҳбарнинг шахсий, бошқарув ҳамда индивидуал хусусиятлари (реал имиж); (б) ўзини-ўзи баҳолаш – «ўз имижининг мавқеи (позиция) хусусиятлари; (в) муносабатлардаги гуруҳ намоёндаларининг қабул қилиш спецификациясини ўрганиб, улар таклиф этаётган раҳбарнинг идеал имижини аниқлашни тадқиқ қилиш мақсадга мувофиқ ҳисобланади. [4] *«Идеал имиж»ни аниқлаш*. Ушбу босқичда алоҳида «фикр лидерлари» гуруҳининг намоёндалари таҳлили амалга оширилади (масалан, ОАВ намоёндалари). Уларнинг фикри ўз навбатида оммавий «Мен»нинг шаклланишига боғлиқ бўлади. Агар театр – бу ҳаёт кузгуси бўлса, ОАВ – катталаштирувчи ойна ҳисобланади. [5] *Хоҳлаётган ўзгаришлар тўпламини аниқлаш*. Реал имижни идеалга яқинлаштириш. Ўтказилган тадқиқотлар натижасида шакллантирилиши керак бўлган «идеал имиж» аниқланади. Натижада, ҳақиқий ва идеал имижни қиёсланиб, уларни яқинлаштириш стратегияси ишлаб чиқилади. Шуни алоҳида таъкидлаш мумкинки, идеал образ – динамик стереотипдир. Бу босқичдаги шакллантирилган образ, албатта, вақт томонидан синалиши керак. [6] *«Идеал имиж» ва «комфорт ҳудудлар»ни қиёслаш*. Айнан ушбу босқичда шаклла-

⁵⁰Каримова 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. 72-74.

наётган имижнинг «шахсий комфорт худуд»да жойлашганлигини аниқлаш долзарб саналади. Агар қандайдир сабабларга кўра, раҳбар интилаётган имижи, унинг ижобий имижини тушунувчи ички дунёсига мос келмаса, унда ички қарама-қаршилиқ механизми ишга тушади. Шу боис, шахсий ўзгаришлар стратегияси ишлаб чиқиладиган бир пайтда раҳбарнинг индивидуал-типология хусусиятларига алоҳида эътиборни қаратиш лозим. [7] *Мақсадга эришиши йўлларини аниқлаш*. Бу босқичда натижалар назорати, яъни раҳбар имижини шакллантириш дастурини ишлаб чиқиш жараёнида аниқ вақт ва молиявий «чегаралар»ни аниқлаштириб олиш муҳим ҳисобланади. Натижаларни баҳолаш, аввало, яхши муносабатда бўлган яқин доирадаги «фокус гуруҳ»дан олинishi керак. Баъзан вазиятдан келиб чиқиб, ким учундир яхши «фокус гуруҳ» бўлиб, ҳамкасблар ҳисобланса, ким учундир иш бўйича ҳамкорлар, кимгадир – профессионал психолог хизмат қилади. [8] *ОАВ билан муносабатга тайёрланиш*. Фанда ушбу босқични амалга ошириш чоратадбирлари учун энг кўп фикр-мулоҳазалар берилган. Жумладан, раҳбарнинг индивидуал-типология хусусиятларига қараб ҳар хил методикалардан фойдаланилади. Масалан, дostonлар яратилиши, зарур ҳолларда шахсий ҳаётдан у ёки бу аспектиларни ҳам очиқ кўрсатиш мумкин. [9] *Катта коммуникатив кенгликка чиқиш*. ОАВ билан кенг алоқалар ўрнатиш баробарида, раҳбар информацион марафонга тўлиқ тайёр ҳисобланади. Шу боис ҳам, «ичкаридан пишган», индивидуал хусусиятларни ҳисобга олган имиж, ҳатто «бўронли ҳолат»да ҳам туриб бера олади. Бундай ҳолларда, аллақачон, раҳбарнинг салоҳиятига айланган имиж кутилмаган муваффақиятсизликларда синмайди. [10] *Натижаларни текшириш ва янги ўзгаришлар киритиш кераклигини англаш*. Ҳаёт бир жойда муқим турмайди ва ҳатто энг ижобий имиж ҳам вақти келиб ўзгаришларни ҳамда зарурий талабларга қайта мослашишларни (коррекция) талаб қилиши мумкин. Бундай вазиятларда эса, когнитив психологияга асосланган ҳолда, ҳақиқий профессионал психолог раҳбарга ўзини-ўзи шакллантириш ва талабларга мослаштириш услубларини ҳам ўргатиши керак бўлади.

Шу боис, ҳозирги бозор иктисодиёти шароитида лаво-

зимга даъвогар (раҳбар) имижини шакллантиришда келажакдаги ўзгаришларга эҳтиёж сезилиб, жамиятда ижтимоий-маданий ўзгаришлар босқичи бошланмоқда. Янги замонавий раҳбарнинг имижи – бу санъатни кадрловчи, «соғлом яшаш тарзи»ни тарғиб қилувчи, оилапарварлик, ватанпарварлик туйғуларига эга ҳамда «оммавий» маълумот соҳиби демакдир. Имиж нафақат «омма фикри»га мос келиши, балки бу фикрни шакллантириши ҳам керак. Демакки, имиж яратиш стратегиясини яхлит ҳолдаги ижтимоий-психологик динамик жараён сифатида тасаввур қилиш мумкин.⁵¹

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.⁵²

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, ма-

⁵¹Хайитов О.Э. Лавозимга даъвогар имижини ижтимоий-психологик жиҳатдан шакллантириш ва ривожлантириш босқичлари / Таълим менежменти. – 2008. – №1.

⁵²Практикум по инженерной психологии и психологии труда / Под ред. А.А.Кривола. – Л., 1983.

лака ва кўникмаларнинг уйғунлашган йиғиндисидир.

Раҳбарларга қўйилувчи талаблар асосида яратилувчи профессиограммалар ҳақида гапирар экан *М.Қурбонов* таъкидлайдики – «Муайян лавозим профессиограммаси – ушбу лавозим эгаси қандай бўлиши керак?, – деган саволга жавоблар йиғиндисидир».⁵³

Одатда касб профессиограммалари ишлаб чиқишда турли 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.⁵⁴ 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

⁵³Қурбонов М. Раҳбарлик лавозимлари профессиограммалари ҳақида. Раҳбар ва ходим. – Т.: Академия, 1998. – 148 б.

⁵⁴Практикум по психологии профессиональной деятельности и менеджмента. Под ред. М.А.Дмитриева, М.В. Снегкова. – СПб., Питер, 2001. – С. 12.

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 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 мижозларга 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*⁵⁵ларнинг таъкидлашича, касб профессиограммаларини ишлаб чиқиш ва талабаларни ушбу профессиограммага мослик даражаларини

⁵⁵Романова Е.С., Суворова Г.А. Психологические основы профессиографии. – М.: МПГУ им. В.И.Ленина, 1990. – 182 с.

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*)⁵⁶ «вазифага асосланган шахсий» ёндашув позициясида туриб илмий изланишлар олиб боришади. Ушбу ёндашувнинг ижобий ва илмий аҳамиятли томони шундан иборатки, касб фаолияти давомида вазифани самарали тарзда бажариш имконини берувчи шахс сифатлари алоҳида қайд этиб ўтилади ва бу сифатларни янада мукамаллаштириш имкониятлари белгиланади. Бунда шахснинг касбга мойиллик жиҳатларини тадқиқ этишда чегараланган рўйхатдан иборат шахс хислатлари, балки инсонга хос бўлган индивидуал иш юритиш услуги ҳам инобатга олинади. Бошқарувни муваффақиятли олиб борувчи шахс сифатлари ҳақида гапирилар экан «вазифага асосланган шахсий» ёндашувда ушбу сифатлар инсоннинг янада юксак тизимлари – кадриятлари, эътиқоди соҳалари билан уйғунлаштирилгани ҳолда талқин этилади. Бундай методологик ёндашувнинг афзаллиги шундан иборатки, айтилиши касбни муваффақиятли бажариш (бошқариш)га деярли ҳар бир инсон мойил деб қаралади, инсоннинг бирон касб доирасидаги индивидуал услуги 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 тажрибамиз кўрсатишича чет элдаги илғор психологик-педагогик технологиялар миллий менталитетимиз ва ҳудудимиздан 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 кадриятлари соҳасини, эътиқодини ва ҳаёт мазмунини англашига йўналтирилган психологик тадбирлардир. Хусусан, Германиялик машҳур психолог ва олим *Ф.Франкл* ишлаб чиққан *Логотерапия* услуги инсоннинг ҳаёт йўлини ҳаққоний

⁵⁶Маркова А.К. Психология профессионализма. – М.: «Знание», 1996. – 308 с.

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 қадриятлари билан уйғунлаштиришга имкон яратади.

Самарадор мутахассис, яъни иқтисодчига 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.Держач, 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 самардорлиги 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 профессиограммалар 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 меъерий 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 меъерий чегаралар келтирилган бўлиб, бу талаблар чегарасида яратилган тавсифлар, муайян касб профиограммасини яратиш учун яхши маълумот манбаи бўлиб ҳисобланади. Иш шароити хариталарида қайд этилган меъерлар доирасида ҳаракат қила олишга мойиллик даражасини аниқлаш учун психология, физиология ва эргономика фанларида етарлича имкониятлар мавжуд.

Республикамиз 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 меъерларга яқинлашиб бориши ва касб эгаларининг ўз танлаган йўлларида 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 қуйидаги 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 анъаналарини давом эттирган ҳолда келажакда муносиб мутахассисларни тарбиялашлари мумкин. Замонавий психология фанида қатор диагностик ва коррекция методларидан фойдаланиб келинадик, улар ёрдамида шахснинг 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 давларида 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 қилиб «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.

Хар 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 самарадорлигини ошириш бўйича қуйидаги тадбирларни ишлаб чиқиш ва амалга ошириш мақсадга мувофиқ 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 удабуронлик 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.⁵⁷

Юқоридагилар билан бир қаторда маъмурий бошқарув тизими 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 барчаси 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, имиж, 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, “Логотера-

⁵⁷Тўхтабоев А.Т. Маъмурий бошқарув самарадорлигини ошириш йўллари // «Миллий истиқлол ғояси ва Ўзбекистонда фан истиқболлари» мавзусидаги Ўзбекистон Республикаси мустақиллигининг 10 йиллигига бағишланган профессор-ўқитувчилар, истеъодли ёш олимлар ва иқтидорли талабаларнинг илмий амалий анжумани материаллари (9-10 июнь 2001 йил). – Андижон: «Ҳаёт», 2001. – Б.

пия” услуби, касбий ва шахсий сифатлар.

Боб юзасидан қисқача хулоса

Хулоса қилиб айтганда, раҳбар қиёфаси, имиж сўзининг ифодаси сифатида намоён бўлар экан, бу борадаги турли хил таърифларни келтириш, уларни таҳлил қилиш ва ўрганиш унинг янада чуқурроқ моҳиятини англаб етиш ҳамда ушбу мазмунда теран фикр юритишга ундайди. Психологиянинг турли хил йўналиш тарафдорлари имижни шакллантириш борасида ўзларининг қатор тамойилларини яратадилар. Яна бир қатор муаллифлар имижни шакллантиришни нейролингвистик дастур (НЛД) асосида ишлаб чиқишни таклиф этадилар. НЛД услубидан, асосан, шахсий “ресурс”ларни очишда фойдаланиш керак. Маркетинг психологиясида “имижни бошқариш” тамойили тушунчаси мавжуд бўлиб, юз йиллар олдин Ғарбда ишлаб чиқаришдаги жамоанинг психологиясини бошқариш стратегиясини яратишни бошлаганлар. Раҳбарнинг имижни тўғрисидаги тасаввур муносабатлардаги гуруҳга уларга етиб келган маълумот асосида яратилади ва онгига сингади. Ушбу “PR” тамойилининг муаллифи, деб америкалик тадқиқотчи *А.Луни* 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) имижини 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. Имиж нима ва у қандай ўзгартирилади?
2. Имижни шакллантириш борасидаги қандай психологик тамойилларни биласиз?

3. Нейролингвистик дастур (НЛД) нима ва унинг муаллифлари сифатида кимларни эътироф этиш мумкин?
4. Қандай технология Public Relations (оммавий алоқалар) “PR” деб юритилади ва бугунги кунда унинг қандай йўналишлари мавжуд?
5. Имижни информацион яратиш тамойилининг асосий моҳияти қандай?
6. Даъвогар имижини 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 диагностикаланади?
11. Маъмурий бошқарув самарадорлигини ошириш бўйича қандай тадбирларни ишлаб чиқиш ва амалга ошириш мақсадга мувофиқ ҳисобланади?

Боб юзасидан фойдаланилган ва тавсия этиладиган адабиётлар рўйхати

- Анаьева 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.* Книга 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., Хайитов 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.
- Махмудов И.И.* Бошқарув психологияси: Ўқув қўлланма / Масъул муҳаррир: *А.Холбеков*. – Т.: ДЖҚА “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.: Алетейя, 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.
- Ученое В.В., Стартуш М.Ш.* “Философский камешек” рекламного творчества. – М.: 1997.
- Қурбонов М.* Раҳбарлик лавозимлари профессиограммалари ҳақида. Раҳбар ва ходим. – Т.: Академия, 1998.
- Ҳайитов О.Э.* Лавозимга даъвогар имижини ижтимоий-психологик жиҳатдан шакллантириш ва ривожлантириш босқичлари / Таълим менежменти. – 2008. – №1.
- 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.

III Боб

МАЪМУРИЙ БОШҚАРУВ ОРГАНИ РАҲБАРЛИГИГА 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 “Рахбар карьерасининг анъанавий тасавурлари” схемаси. Карьерограмма таърифи. Ж.Голланд бўйича “Шахс типологиялари концепцияси”.

Карьеранинг таълим тизими соҳаси-

га доир масалалари. 1-даражали карьера – бошқарувчи. 2-даражали карьера – тадқиқотчи. 3-даражали карьера – ўқитувчи-услугиётчи. 4-даражали карьера – бизнесмен. Таълим тизимида дахлдор карьера турини аниқлаш.

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

14-мавзу: Карьеранинг турлари ва амалга ошириш босқичлари

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

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

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

[1] *Профессионал (касбий) карьера* – маъмурий бошқарув органи раҳбарлигига даъвогарнинг ақл, маҳорат ва малака борасидаги 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 куйидаги йўналишларда бориши мумкин:

(а) *вертикал карьера* – лавозимда ўсиш;

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

(в) *марказга интилувчан карьера* – марказий бошқарувга ёки ташкилотнинг маркази (ядриси) 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 айти ташкилотда ўташи мумкин бўлган карьеранинг босқичлари билан таништириши лозим. Бу ўз навбатида касбий фаолият мақсади, ўсиш даражаси ва асосийси, ихтисосликнинг индивидуал мотивациясини аниқлаштиришга ёрдам беради. Карьеранинг босқичларини куйидаги 14.1-жадвал кўринишида қисқача тартибланиш мумкин.

14.1-жадвал. Карьеранинг босқичлари⁵⁸

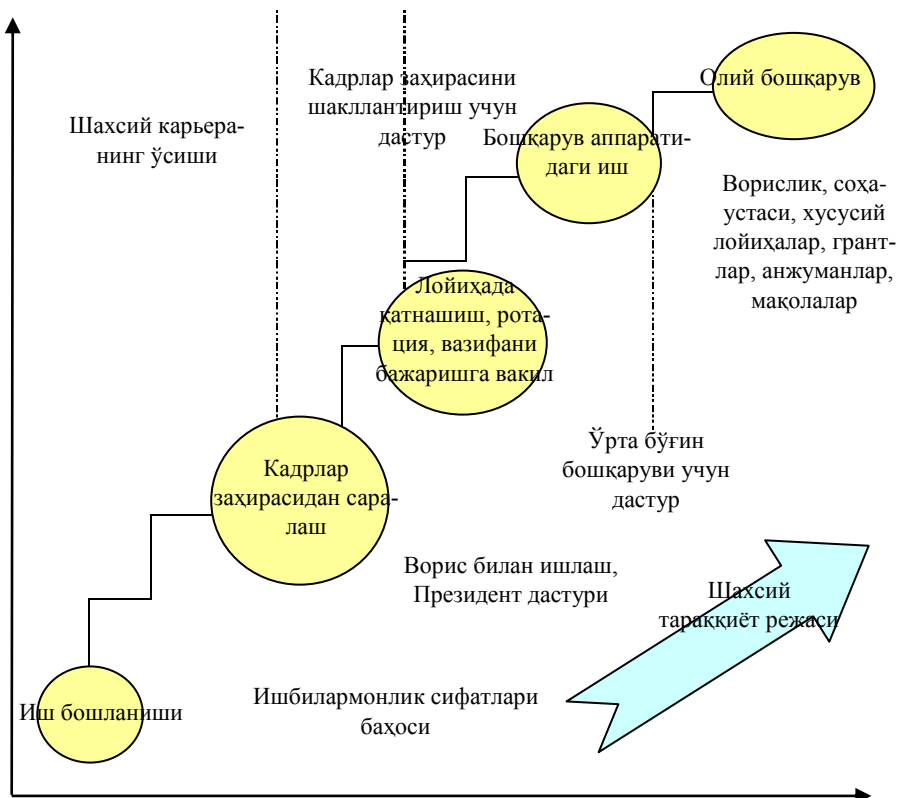
№	Карьералар босқичи	Ёш даврлари	Қисқача тавсифнома	Мотивация хусусиятлари (А.Маслоу бўйича)
1	<i>Дастлабки</i>	25 ёшгача	Меҳнат фаолиятига тайёргарлик, фаолият йўналишини танлаш	Хавфсизлик, ижтимоий тан олин
2	<i>Тайинланиш</i>	30 ёшгача	Ишни ўзлаштириш, касбий малаканинг ривожланиши	Ижтимоий тан олин
3	<i>Силжishi</i>	45 ёшгача	Касбий ривожланиш	Ижтимоий тан олин, ўзини айирбошлаш
4	<i>Туғаш</i>	60 ёшдан сўнг	Нафақага кетиш-га тайёрланиш, шахсий алмашинишга ўқиш ва изланиш	Ижтимоий тан олин
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 мутахассисни муқим бир ишда ва жойда самарали натижага эришишида қанақа йўлни босиб ўтиши учун керакли зарурий билим ҳамда малакалар тўғрисидаги тасаввурлари жамланмаси (тузилиши) демакдир.⁵⁹

⁵⁸Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л.Еремшина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2002. – С. 273.

⁵⁹Джалалова С.М., Умарова Н.Ш. Карьеранинг турлари ва уларни амалга ошириш босқичлари // “Олима аёлларнинг фан-техника тараққиётида тутган ўрни” мавзусидаги Республика илмий-амалий конференция маърузалар тўплами (26 ноябрь 2007 йил). – Т.: ТДИУ босмаҳонаси, 2007. – Б. 139-141.

14.1-расм. Ф.Исмагилова томонидан таклиф этилган “Раҳбар карьерасининг анъанавий тасаввурлари” схемаси⁶⁰



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.Голланд*нинг таклиф этган “Шахс типологиялари концепцияси”ни ўрганиш мақсадга мувофиқ ҳисобланади.

⁶⁰Развитие профессиональной компетентности менеджера: Конспект лекций по курсу “Профессиональные навыки менеджера” / **Ф.С. Исмагилова**. – Екатеринбург: изд. ИПК УГТУ, 2006. – 124 с.

14.2-жадвал. Ж.Голланд бўйича “Шахс типологиялари концепцияси”⁶¹

№	Шахс типлари	Филолият 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 хис-туйғуларини намоён этишга йўналганлик
4.	<i>Ижтимоий</i>	Одамлар билан биргаликда ҳаракатланишга йўналганлик
5.	<i>Тадбиркор</i>	Одамларга таъсир қилишга йўналганлик
6.	<i>Конвенционал</i>	Ахборотлар ва кўрсаткичларни бошқаришга йўналганлик

14.2-расм. Ж.Голланд бўйича “Шахс типологиялари концепцияси”



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

⁶¹Базаров 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.

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 олиниши, жумладан, юқори даражадаги мавқега ва ҳаттоки моддий рағбатланишлар учун қатор имкониётларни тақдим эта олади ҳамда бир вақтда севимли 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 намоён-дасидан тортиб, фанлараро ёндашув эгасигача);

3-даражали карьера – *ўқитувчи-услугиётчи* (турли билимли ва характерли инсонларга таҳсил бера олувчи);

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

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

15.1-жадвал. Таълим тизимига дахлдор карьера турини аниқлаш
(саволларга “ха” ёки “йўқ” деб жавоб беринг ва ҳар бир қатордаги “ха” жавоблар сонини санаб чиқинг. Ҳар бир “ха” жавоб учун 1 балл)

Тур	Менинг тажрибам бор (қўлимдан келадими)	Менга ёқадими	Мен ўрганишни хоҳлайман	Жами
Бошқарувчи	<ul style="list-style-type: none"> - таълим билан боғлиқ Қонунларни ўрганиш; - лицей (мактаб)даги ўзини-ўзи бошқариш кунларида иштирок этиш (белги-ланган тадбирларда) 	<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 нуқтаи назарларни ўрганиш 	<ul style="list-style-type: none"> - таълим таҳлилни кучайтириш учун турли соҳа ютуқларидан фойдаланиш; - таълим муаммолари юзасидан тадқиқотлар олиб бориш 	
Ўқитувчи-усулбегчи	<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, очикўнгил, 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 	
Бизнесмен	<ul style="list-style-type: none"> - тарбиячи, репетитор сифатида фаолият юритиш; - бизнесда фойда келтирадиган сифатли усулларни 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 тадқиқотларни олиб бориш ва уларнинг натижаларини ўз фаолиятида қўллаш; - ўз бизнесини ташкил этиш орқали даромад эгаси бўлиш ва юқори сифатли таълим хизматини тақлиф этиш 	

Агар сиз бирор-бир қаторда 3 баллдан ортиқ тўплай олманган бўлсангиз, демак таълим соҳаси сиз учун унчалик қизиқарли эмас. Шунга қарамай, ўз касбида муваффақиятга эришишни истаган ҳар бир одам замонавий таълим тизими ривожланиши тенденцияларини билиши керак; шу сабабли мазкур мақолани

таълим олувчи ва ўқишни давом эттиришни хоҳловчи киши нуктаи 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 материалларига 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. Охириги 3 йилда маҳсус таълим менежерларини тайёрлаш марказлари пайдо бўлди. Яхши бошқарувчи бўлиш учун ҳаракатни энг “пастдан” (масалан, хоҳ у мактаб ёки хоҳ ОЎЮ бўлсин) бошлаш жуда муҳимдир. Бошқа соҳалардаги бошқарувдан фарқли ўлароқ (масалан, ишлаб чиқариш, давлат хизмати, армия) таълим менежменти турли бошқарув усулларини талаб қилади. Қуйида келтирилаётган 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 ҳалақит 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 кўйиб, 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 кўймаслиги 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 кўрқитиб лицей ҳаётига жалб қила олмайди. Лицейдаги либерал муҳит, очиклик оилани умумликей муаммоларига жалб қилишнинг энг яхши усули.

Вазифалар бажарилгач, қуйидаги саволларга жавоб беринг. (1) Бошқарувга оид муаммоларни ҳал қилиш сизга

ёқдими? (2) Нима кўлингиздан келди-ю, қаерда қийналдингиз?
(3) Бошқарув муаммоларини ҳал қилиш турли одамлар кизиқишларига 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 кўрарсиз.

Демак, сиз ўзингизда таҳлил (анализ)га ёки тадқиқодчиликка лаёқат сезяпсиз. Олимлик фақат лаёқатни эмас, балки доимий ривожлантириб бориш керак бўлган муайян фикрлаш қобилиятини талаб қилади. Дадил фаразларни илгари сура оласизми, уларни текширишнинг ғаройиб йўлларини топиб, сабр-тоқат билан ўз экспериментларингизни такрорлай оласизми. 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

чукур 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.

16-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.

Карьерани танлаш мақсадида фойдаланиш мумкин бўлган бошқа турдаги типологияга *Е.Климов*⁶² 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”: 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.

16.1-жадвал. Ходимлар бўйича менежернинг касбий йўналганликка асосланадиган хизматчи билан ўзаро мулоқотга киришиш танлови

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

Ходимлар бўйича менежер қоидага кўра, юқоридаги (16.1-жадвал⁶³) у ёки бу сабабларга кўра ўз касбини танлаган хизматчилар билан рўбару келади.

Профессионалнинг ривожланиш фазалари

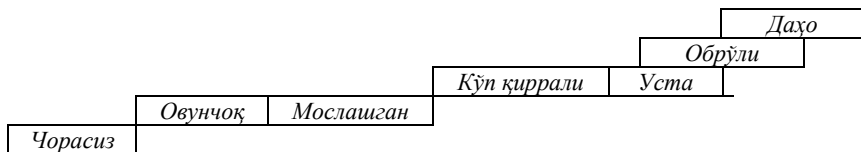
⁶²Климов Е.А. Как выбирать профессию. – М.: Просвещение, 1990. – 159 с.

⁶³Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л.Еремينا. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2002. – С. 275.

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 таракқиётнинг 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 (оптант)* (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 тақозо 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 қирралик (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 уудалай олмайдиган энг оддий ва энг қийин ҳисобланган касбий муаммоларни еча оладиган ходим.

16.1-расм. Профессионалнинг ривожланиш фазалари⁶⁴



⁶⁴Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л.Еремينا. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2002. – С. 276.

[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.

Профессионалнинг ривожланиш фазаларини 16.1-расм кўринишида тасаввур этиш мумкин.

Карьерани режалаштириш

Мутахассислар ҳаракати ва уларни ривожланиш босқичларининг маълум бир стратегияга қаратилганлиги, одатда

16.2-жадвал. 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
	Ҳаракатланиш
	<i>Режалаштиришнинг янги цикли</i>
<i>Тегишли бўлмаган раҳбар (чизиқли менежер)</i>	Меҳнат натижаларини баҳолаш
	Мотивацияларни баҳолаш
	Касбий ривожланишни ташкиллаштириш
	Рағбатлантириш бўйича таклифлар

ташкilotнинг кадрлар карьерасини режалаштиришга йўналтирилади. Ташкilotдаги касбий ва лавозимда эгаллаган мавқеи, тайинланган вазифаси доирасида бажарадиган ишлари негизидаги касбий ривожланиши ходимнинг карьерограммасини ишлаб чиқишга асос бўлади.

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

Ташкilot микёсида карьерани режалаштириш бўйича ташкilot қилинадиган тадбирлар 16.2-жадвал⁶⁵ кўринишича бўлиши мумкин.

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.⁶⁶

Карьера қилишнинг объектив шартлари қуйидагиларни ўз ичига олади: (а) *карьеранинг миссияси (энг юқори нўқтаси)* – юқори бўлган лавозими; (б) *карьера муддати* – ташкilot ичида индивидуал ҳолда эгаллаган биринчи мавқеидан токи юқори (охирги) бўлгангача 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) *мулоқот яратувчанлик салоҳияти кўрсаткичлари* – шахсининг эгаллаб турган мавқеи даврида кейинги кўтарилиши йўлида амалга ошириладиган муносабатлари даражаси.⁶⁷

Боб юзасидан асосий тушунча ва атамалар

⁶⁵Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л.Еремينا. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2002. – С. 277.

⁶⁶Кадровый резерв и оценка результативности труда управленческих кадров. – М.: Дело, 1995.

⁶⁷Каримова В.М., Хайитов О.Э., Умарова Н.Ш. Бошқарув соҳасидаги профессионал компетенция асослари: Монография. / Проф. В.М.Каримова тахрири остида. – Т.: ТДИУ «Талаба», 2007. – Б. 59-66.

Карьера, профессионал (касбий) карьера, ташкилот ичидаги карьера, вертикал карьера, горизонтал карьера, марказга интилувчан карьера, карьеранинг босқичлари, карьерограмма, карьерани танлаш, професоналнинг 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 тушунаси?
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?
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. Қандай қилиб карьерани танлаш мумкин?
10. Профессионалнинг ривожланиш фазаларини қандай кўринишларда бир-биридан фарқланади?
11. Карьера қилишнинг қандай объектив шартлари бор?
12. Қандай қилиб карьера режалаштирилади?
13. Ҳозирги кунда карьера билан боғлиқ илмий муаммо устида қайси ўзбек олимлари иш олиб боришмоқда?

Боб юзасидан фойдаланилган ва тавсия этиладиган адабиётлар рўйхати

- 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.
- Джалалова С.М., Умарова Н.Ш.* Карьеранинг турлари ва уларни амалга ошириш босқичлари // “Олима аёлларнинг фан-техника тараққиётида тутган ўрни” мавзуидаги Республика илмий-амалий конференция маърузалар тўплами (26 ноябрь 2007 йил). – Т.: ТДИУ босмахонаси, 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.: 1996.
- Маркова А.К.* Психология профессионализма. – М.: “Знание”, 1996.
- Развитие профессиональной компетентности менеджера: Конспект лекций по курсу “Профессиональные навыки менеджера” / *Ф.С.Исмаилова.* – Екатеринбург: изд. ИПК УГТУ, 2006.

- 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 органи 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.

IV Боб

ПРОФЕССИОНАЛИЗМНИНГ ШАКЛЛАНИШИГА ХИЗМАТ ҚИЛУВЧИ БОШҚАРУВЧИЛАР КОМПЕТЕНЦИЯСИ

Бобнинг қисқача мазмуни

Персонални бошқариш. “Персонални бошқариш” тушунчаси. Персонални бошқариш хизматлари. Персонални бошқаришга таъсир кўрсатувчи асосий омиллар. Персонални бошқариш функциялари.

Рахбарлик сифатлари. Рахбарнинг профессионал муҳим сифатлари. Концептуал қобилият ва хулқатвор стандартлари. Шахсий сифатлар. Саломатлик. Мустақиллик шахс кифасини белгиловчи муҳим психологик хусусият сифатида. Рахбарга зарур бўлган тўртта “Т”. Айрим бошқарув соҳалари рахбарларига 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.

Бошқарувчилар билан боғлиқ 31 хил компетенция (билимдонлик). Мақсаднинг қўйилиши. Мо-

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

Давлат солиқ инспекцияси рахбари шахсининг объектив ижтимоий-психологик хусусиятлари. Рахбар шахсининг ғоявий-сиёсий сифатлари. “Рахбарнинг профессионал-мутахассислик сифатлари”ни ДСИнинг юқори, ўрта ҳамда қуйи бўғин рахбарлари томонидан баҳолаши. ДСИнинг юқори, ўрта ҳамда қуйи бўғин рахбарларининг мулоқотмандлиги даражаси.

17-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 қўйи тизимига эга бўлса-да, бироқ бу ишларнинг катта қисмини бўлинма раҳбарлари амалга оширарди.

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 қоидага кўра қуйроқ 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 – бўйсуниш, 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, ташки муҳит таъсирисиз ўзини муносиб тарзда тутишга ундовчи кадриятлар, 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-биридан 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 мутахассис-

лар кадриятлар устуворлигини таъминловчи тамомила янги ёндашувларни ишлаб чиқиш зарур. Ташкилот ичида асосийси ишчилар ҳисобланса, ташқарида эса, маҳсулот истеъмолчилари санолади. Ходимнинг 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 амалга ошириш бўйича 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.

18-мавзу: Раҳбарлик сифатлари

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 қуйидагича табақаланди:

А. Концептуал қобилият ва хулқ-атвор стандартлари: (а) дунёқарашнинг кенлиги 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 та-шаббускорлик 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

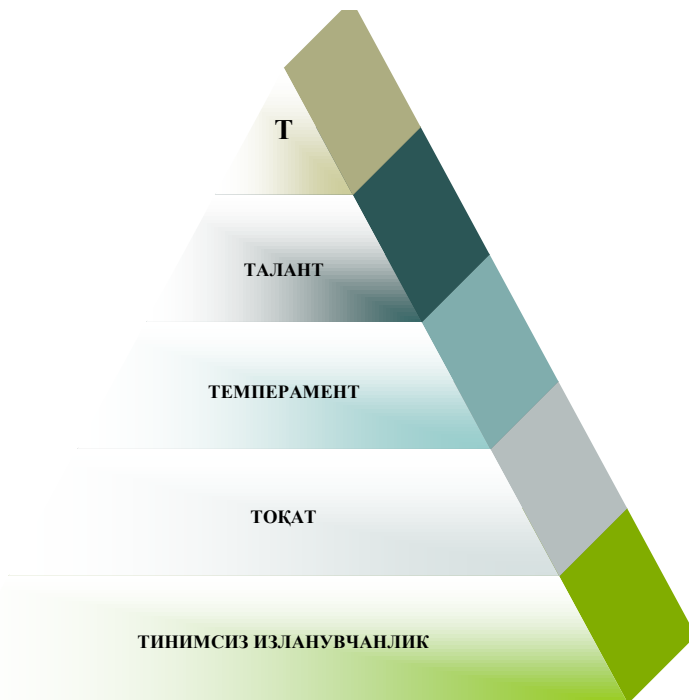
мулоқотларда намоён этмоғи лозим. *Муомала маданияти* – бу ўринли, аниқ, қисқа, самимий гапириш санъати ва иккинчи томондан, суҳбатдошни тинглаш қобилиятидир. Чунки, бошлиқ билан ходимлар ўртасида келиб чиқадиган шахсий зиддиятларнинг асосида ё тинглай олмаслик, ё гапни тўғри йўсинда гапира олмаслик хусусияти ётади. Ўзганинг ўрнига тура олиш, унинг ҳис-кечинмаларига шерик бўлиш, эмпатия ҳиссининг борлиги, диалогларда сабр-тоқатлилик 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 тафаккурга* эга бўлмоғи, яъни ҳар қандай шароитларда ҳам мавжуд муаммо ёки ишга тааллуқли барча альтернатив вариантлардан энг тўғриси ва мақсадга мувофиғини 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 ёзишади. Булар – (1) *темперамент*; (2) *тоқатлилиқ (терпение)*; (3) *талант*; (4) *тинимсиз меҳнат (трудолюбие)* (18.1-расм).

18.1-расм. Раҳбарга зарур бўлган тўртта “Т”



Ўтган асрнинг 50-чи 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* (янгича 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.

18.1-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	++	++	+
Қиришимлилилик	++	+	+
Ўзини тута билиш	++	+	++
Эътиборлилилик	++	+	++
Кучли хотира	+	+	++
Хаёлпарастлик	+	0	0

Масалан, Россияда ўтказилган тадқиқотлардан аниқланишича, юқори малакали мутахассисларнинг 68,6%и бошқарувнинг демократик услубини маъқуллаган бўлсалар, паст малакачиларнинг 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.

18.1-жадвалда айрим раҳбарлик фаолиятларига хос бўлган профессионал муҳим сифатлар келтирилган. Бу сифатлар абсолют тарзда барча тоифадаги маънавий-психологик муҳитда ўзини оқлайди, деб бўлмайди, албатта.⁶⁸

19-мавзу: Бошқарув жараёнлари ва механизми диагностикаси

Мутахассис *Я.Рейковский* илмий изланишлари орқали, бошқарув жараёнлари диагностикасида шартли равишда иккита синф: инструментал ва муносабат типдаги жараёнлар (19.1-расм) кўринишини ажратади.

Инструментал типдаги жараёнларга бошқарув жараёнини уч гуруҳи киради, улардан ҳар бири ўз вазифасини бажаради: ориентацион, интеллектуаль 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 реакциялар киради.

Муносабат типдаги жараёнларда *Рейковский* эмоционал

⁶⁸Каримова 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. 40-45.

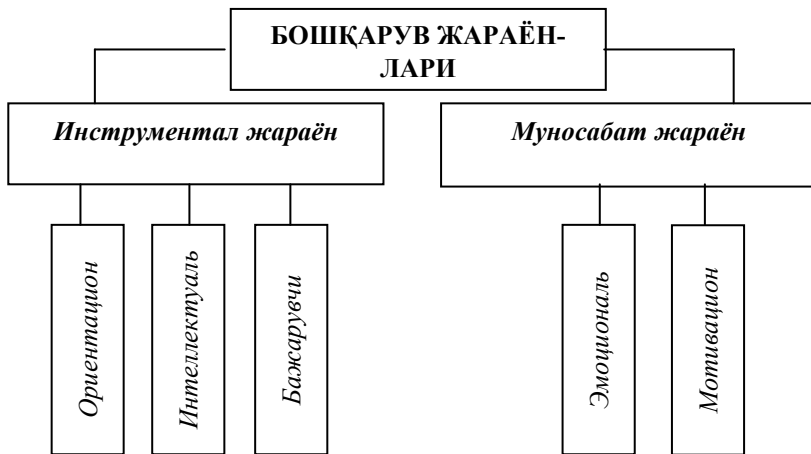
ва мотивацион жараёнларни тушунади.

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 чидамлилик ва ташкилотчилигини таъминлайди.

19.1-расм. Рейковский бўйича бошқарув жараёнлари диагностикаси

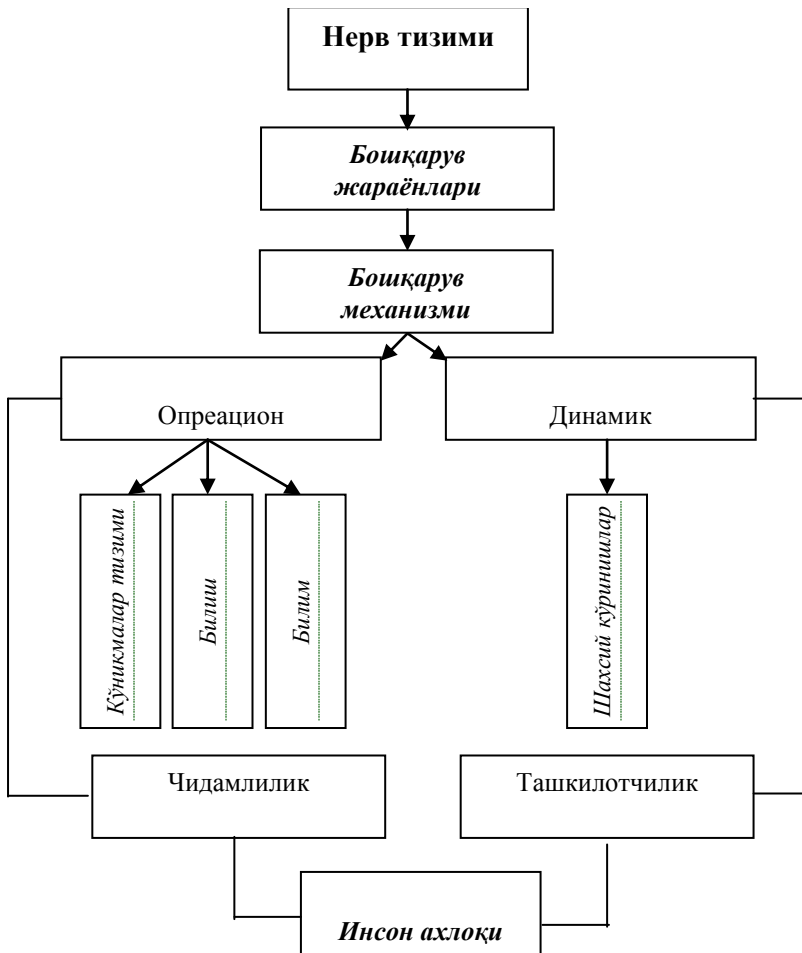


Бошқарув механизмига таъриф бериш учун муаллиф иккита синф чизмасини таклиф қилади: (1) операцион (қўникмалар тизими, билиш, билим) ва (2) динамик (шахсий кўринишлар) (19.2-расм).

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.

19.2-расм. Рейковский бўйича бошқарув механизми диагностикаси



Тиббиётдаги диагноз билан психологик диагноз бири-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 бу-

зилишлар туфайли келиб чиқди, бошқа бузилишларчи деган савол туғилмайди, чунки касалликни этиологик тавсифида тайёр жавоб бўлади (*Watson, Sanocki* ва б.).⁶⁹

20-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 компетенциялари турли хил касбий бирлашмаларда мутахассисларнинг ижтимоий-профессионал жиҳатдан таъминланиши ҳамда фаолиятга 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 микёсида қабул қилинган

⁶⁹ **Найтив О.Е.** Psixodiagnostika: O'quv qo'llanma. / Prof. V.M.Karimovaning umumiy tahriri ostida. – T.: TDIU “Talaba”, 2007. – B. 165-167.

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 кенгрок ва кўпкамровлироқдир.

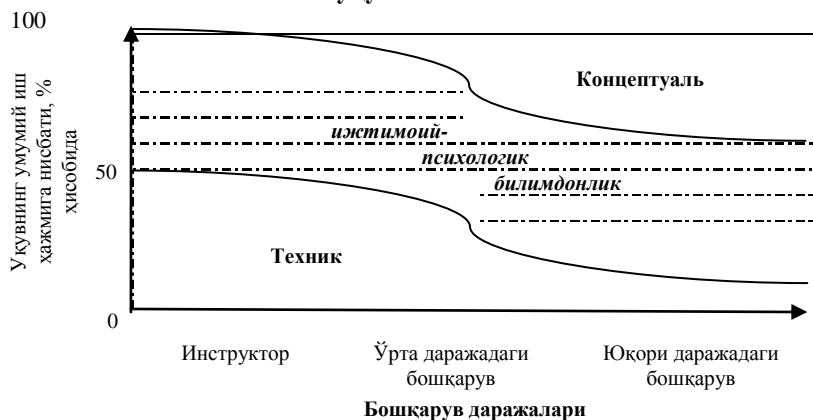
Бошқарувчининг таянч компетенциялари

Г.Миролюбова ўзининг “Менежерлар маданий компетенцияларининг ривожланиши (2005)⁷⁰” 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, мута-

⁷⁰Развитие культурной компетенции менеджеров: Методические указания и иллюстративный материал по дисциплине “Развитие организационной культуры ” / Г.С. **Миролюбова**. – Екатеринбург: изд. ИПК УГТУ, 2005. – 85 с.

хассислар 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 бўлишликдир. [2] *Услубий компетенция* – бу раҳбарнинг билган нарсалари, шахсий 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.

20.1-расм. Маъмурий бошқарув даражаларига хос профессионал уқувлилик⁷¹



“Амалий ижтимоий психология” (1998)⁷² китобининг муаллифлари ижтимоий-психологик компетенциянинг 3 та асосий таркибий қисмларини ажратиб кўрсатишади: (а) *коммуникатив компетенция*; (б) *перцептив компетенция*; (в) *интерактив ком-*

⁷¹ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ: ПРОБЛЕМНОЕ ВИДЕНИЕ: Учебное пособие. Издание второе / О.Н.Дунаев, Ф.С.Исмагилова. – Екатеринбург: изд. ИПК УГТУ, 2000. – С. 80.

⁷²Прикладная 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.

петенция.

Агар диққат билан бу тизимга қаралса, у *Г.Андреева*⁷³нинг 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.

Шахсининг, биринчи навбатда, раҳбарнинг ижтимоий-психологик билимдонлигини аниқлаш учун турли методлар ишлатилади. Булар ўша биз билган кўплаб шахсининг мулоқотга киришувчанлик сифатларини аниқлаш методларидир. Лекин уларнинг кўпчилиги назарий нуқтаи назардан диагностик ишларни амалга ошириш учун мақсадга мувофиқ эмас. Барча методик усуллар ичида, айнан, шахсининг 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 эгаллиги. [6] *Коммуникатив компетенция* – бу бошқарувчининг турли тилдаги оғзаки ва ёзма муомала технологияларини ўзлаштирганлиги ҳамда компьютерда дастурлаш

⁷³Андреева Г.М. Социальная психология: Учебник для высших учебных заведений. – М.: Аспект Пресс, 2000. – С. 54-110.

ва Интернет орқали муносабатга кириша олиш қобилияти. Айрим мутахассислар томонидан ижтимоий-психологик компетенция тушунчаси кўпинча ОАВда “*коммуникатив компетенция*” тушунчаси билан синоним сифатида ҳам ишлатилади. Бевосита 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 эҳтиёжмандлиги, 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] *Маданий компетенция* – бу менежернинг ташкилот нормалари ва кадриятлари орқали хулқ-атворини бошқаришга тайёрлик қобилиятига эгаллиги. Шунингдек, муносиб бўлмаган вазиятлардаги хатти-ҳаракатларда мақсадга эришиш учун стандарт вазиятларни сақлаб қолиш ва зарур бўлганда уларни янгилари билан алмаштира олиш саводхонлиги.

21-мавзу: Бошқарувчилар билан боғлиқ 31 хил компетенция (билимдонлик)

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. Профессинал **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. Қуйида илмий тадқиқотлар орқали

қўлга киритилган натижаларга асосланувчи ҳамда профессионализмнинг шаклланишига хизмат қилувчи бошқарувчилар билан боғлиқ 31 хилдаги компетенциянинг ижтимоий-психологик таснифи баёнини келтирамыз.⁷⁴

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

Ушбу компетенцияга эга раҳбар: (а) ўз бўлими мақсадлари билан бутун ташкilot 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) ташкilot мақсадига эришиш учун ҳар бир бўлимнинг ўз режасини ишлаб чиқиши устида мониторинг юритади.

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

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 (такдимот)лар ўтказидади.

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*

⁷⁴Каримова 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. 78-95.

гуруҳни биргаликда ишлашга ўргатиш орқали ўзининг қизиқиши, кўникма ва муваффақиятини намойиш этади.

Команда аъзосининг хулқ-атвори

Команда аъзоси: (а) команданинг бошқа аъзолари гоёларини эшита олади; (б) команданинг бошқа аъзолари таклиф ва гоёларини кўллаб қувватлайди; (в) команданинг бошқа аъзолари билан ўз муаммоларини очик ойдин бўлишади; (г) ўз норозилигини конструктив равишда ифода этади; (д) команданинг бошқа аъзолари ютуқларини кўллаб қувватлайди; (е) команданинг бошқа аъзолари билан ўз фикрларини адолатли ва конструктив бўлишади; (ж) команданинг барча аъзолари кўллаб 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 кидиради; (й) команданинг бошқа аъзолари билан муносабатларни ўрнатиш ва мустаҳкамлаш 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-атворни тан олади ва уни ривожлантиради.

4. Ходимларга ва- – *ишчиларга қийин масалаларни ҳал*
колатларни *этиш, мунозарали саволларни ечиш ва*
тақсимлаш *мақсадлар йўлида муваффақиятга эри-*
шишлари учун танлов эркинлигини бе-
риши.

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 – ташкилотнинг 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 энгишда алоҳида ходим ёки гуруҳдан ўз ёрдამини 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 этиши, командада ишлаш, ходимларнинг имкониятларини ривожлантиришга ёрдам бериши.

Ушбу компетенцияга эга раҳбар: (а) ҳар бир ходимнинг характеридан келиб чиққан ҳолда муомалада бўлади; (б) қўл остидагиларининг кўпроқ муваффақиятга эришишларига ёрдам-

лашиш мақсадида маълумот, маслаҳат ва таклифларни бўлишади ҳамда тренингнинг самарадорлигини таъминлайди; (в) ходимларнинг имкониятларини оширишга кўмаклашадиган 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 билиши, аниқ мақсадлар ва истиқболларни белгилаши.

Оддий ишчининг хулқ-атвори

Оддий ишчи: (а) ўз менежери билан биргаликда конкрет, ҳаққоний, аммо мураккаб мақсадларни олдига қўяди ва унга эришиш режа (графики)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 ту- гаши 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 кутилаётга- нини хабар беради.

8. Мулоқотга эътибор – керакли ходимларнинг маълумотлар би- лан таъминланиш жараёнини назорат қилиб бора олиш.

Ушбу компетенцияга эга раҳбар: (а) лойиҳанинг ҳар бир катнашчисини келгуси режалари ва фаолиятига доир содир бўлиши мумкин бўлган воқеа-ҳодисалардан олдиндан хабардор бўлиб боришларини кузатиб боради; (б) бошлиқнинг ўз режала- рини ҳамкасблари ва бошқа алоқадор ходимлар билан ўртоқлашишини кузатиб боради; (в) муҳим хабарларни етқа- зишда 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 кон- струкциялардан фойдаланади; (г) мантқан тўғри гапирди; (д) ғояларини қисқа ва лўнда қилиб ифодалайди; (е) аудиторияга қараб гапирди.

10. Ёзма мулоқот – иш билан боғлиқ ёзувларда фикрни тушу- нарли 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 етказди; (в) ёзма фикрларни шундай тузадики, ўқувчига маълумотлар аниқ етиб боради; (г) қийин ёки техник маълумотларни изохлашда графиклар ёки бошқа воситалардан фойдаланади; (д) орфографик хатоларсиз ёзади; (е) ёзма мулоқотда махсус ёзув усуллари (ёзув тиллари) қўллайди; (ж) тиниш белгиларини тўғри қўяди; (з) грамматик қоидаларга амал қилади.

11. Ишонтирувчи мулоқот – керакли одамларни ишонтириши учун маълумотларни (оғзаки ёки ёзма) етказиб беришини таъкил эта олиши.

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 олиши – бошқаларнинг муносабатлари ва ҳис туйғуларини олдиндан билиши, сеза олиши, шунингдек, эмпатик равишда фикрларини бошқаларга маълум қилиши.

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 ҳолатга 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 ўтказиши – ўз гоёлари, мақсадлари, лойиҳалари ва қарорларига ҳамфикр ва қўллаб-қувватловчиларни топа олиши.

Ушбу компетенцияга эга раҳбар: (а) ҳар томонлама фой-

дали 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 усуллари йўлаб 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 ўтказиш 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 ўрнатиши

– маълумот етказиб бера оладиган, қўмақлашадиган одамлар (корхона ичидаги ва шунингдек, корхона ташқарисидагилар) билан ҳамкорлик алоқаларини ривожлантириши, 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 истикболларини тушунади; (д) маълумот орқали ёрдам кўрсатганларга миннатдорчилик билдиради; (е) ҳамкасбларини ўрганиш, улар билан муносабатларни яхшилаш, ўзаро алоқаларни ўрнатишга вақт ажратади; (ж) ёрдами ва

кўллаб-қувватлаши асқотиши мумкин бўлган одамлар билан муносабатлар ўрнатишга интилади; (з) ҳамкорликка асос яратиш мақсадида ёрдам кўрсатади ҳамда маълумотлар билан кўллаб-қувватлайди.

15. Мижозга ён-дашув – *ички ва ташқи мијознинг талабини қондиришидан мафаатдор эканлигини кўрсата олиши.*

Ушбу компетенцияга эга раҳбар: (а) мијознинг муаммоларини тез ва самарали ҳал этади; (б) мијознинг натижадан қанчалик даражада қониқётганлигини 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 йиғиши – *вазиятга аниқлик киритиши учун зарур бўлган маълумотларни билиши; бундай маълумотларни тегишли манбалар ёрдамида қидиришини амалга ошириши (саволни шундай бериши 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 (доно) одамларни топа олади.

17. Аналитик – *мантиқий, тизимли, кетма-кет ёнда-*

фикрлаш *шувлардан фойдаланган ҳолда муаммони ҳал эта олиш.*

Ушбу компетенцияга эга раҳбар: (а) икки ёки ундан ортик 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 чоратadbирларни кўриш.*

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 саноатдаги 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 тутади 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 акс эттирадиган диаграмма ва графикларни тузади; (г) вазиятни тушунтириб беришда қиёс ва киноялардан фойдаланади; (д) конкрет вазиятни тушунтиришда керакли назарияларни ўз вақтида қўллайди.

20. Стратегик – *бозор ва саноатдаги тенденция, мавжуд*

фикрлаш

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

Ушбу компетенцияга эга раҳбар: (а) бир қатор муаммоларни ечишда техник билимлардан унумли фойдаланади; (б) техниканинг бирор соҳасида чуқур билим ва кўникамага 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 тугилгунга қадар нима қилиш кераклигини кўра олиш.*

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

23. Тадбиркорлик – *фойдали имкониятларни қидириш, то-*

қобилияти

пиш ва бизнес мақсадига эришишда таваккалчиликка тайёр туриши.

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) ҳамкасбларига тадбиркорлик хулқ-атворини қўллаб-қувватлайди.

24. Янгиликларни маданийлаштириши

– янги, мукамал услуб, товар, алгоритм ёки технологияларнинг ишлаб чиқарилиши ва кириб келишига ҳомийлик қилиши ва қўллаб-қувватлаши.

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 мўлжалга олиши

– ўзи ёки командаси ишидан кутилаётган натижага бутун эътиборини қаратиши, мураккаб, лекин эришса бўладиган мақсадларни олдига қўйиши, бутун кучини шунга сарфлаши, мақсадга ва ҳатто ундан ортизига эришиши.

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 ишончли йўқотмайди; (г) эришилганларни таҳлил қилиш ҳамда ўлчаш учун усуллар қидиради 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 бажа-

рилгани, 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 гоёлари 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 қабиларга 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 олиш.*

Ушбу компетенцияга эга раҳбар: (а) бошланган ишни охирига етказди; (б) ишончли маълумот ва хавф-хатарларга эътибор (хурмат) билан қарайди; (в) бошқалар билан самимий ва тўғрисиқ 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 – *шининг янгича усулларига мослашувчанлик, ўзининг сеvimли ишлаш услубини замонавийлаштиришига 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.⁷⁵

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

Раҳбар ҳар қандай шароитда ўз ходимларига таъсир ўтказишнинг таъсирли шаклларини топа олиши ва қўллай билиши керак. Таъсир ўтказиш даражаси кишиларнинг майл ва

⁷⁵ **Изоҳ:** *Мазкур компетенциялар* ДИТД-3 – дастури асосида бажарилган 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 ишлаб чиқилган.

эҳтиёжларидан фойдаланишга асосланган тақдирдагина юқори самарани беради. Шундагина раҳбарнинг буйрук, фармойиш ва топшириқлари кутилмаган натижаларни бериши мумкин.

Сўнги 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 кондириш 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.

22.1-жадвал. Раҳбар шахсининг ғоявий-сиёсий сифатлари⁷⁶

№	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 юритишға уқувчанлик	
8	Ташкилотчилик қобилияти	

Ушбу тажриба-тадқиқот ишимизда Тошкент шаҳридаги барча туманлар Давлат солиқ инспекцияларининг юқори, ўрта ҳамда куйи бўғин раҳбарлари синалувчи сифатида қатнашишди

⁷⁶Нарзулла Боймуродов. 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.

(жами 45 нафар). Асосий мақсадимиз раҳбарнинг музокаралар жараёнига хос ижтимоий-психологик хусусиятларини аниқлашдан иборат бўлди. Бу жараёни амалга ошириш учун биз ДСИнинг барча тоифа раҳбарларига “*Эксперт баҳолаш анкетаси – ЭБА*”ни тақдим этдик ва шу орқали айрим илмий натижаларни қўлга киритишга муваффақ бўлдик.

22.1-жадвалда келтирилган “Раҳбар шахсининг ғоявий-сиёсий сифатлари”ни ифодаловчи тушунчалар моҳияти ДСИнинг юқори, ўрта ҳамда қуйи бўғин раҳбарлари томонидан 100 баллик тизимда қуйидагича баҳоланди.⁷⁷

22.2-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.

22.2-жадвал. “Раҳбар шахсининг ғоявий-сиёсий сифатлари”ни ДСИнинг юқори, ўрта ҳамда қуйи бўғин раҳбарлари томонидан баҳоланиши (n=45)

№	Тушунчалар моҳияти	балл		
		юқори бўғин раҳбари n=10	ўрта бўғин раҳбари n=15	қуйи бўғин 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	14	10	10

⁷⁷ **Изоҳ:** *Мазкур тадқиқот* ДИТД-3 – дастури асосида бажарилган 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 ўтказилган.

	уқувчанлик			
8	Ташкилотчилик қобилияти	7	12	18
	жами	100	100	100

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.

22.3-жадвал. Раҳбарнинг профессионал-мутахассислик сифатлари⁷⁸

№	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	

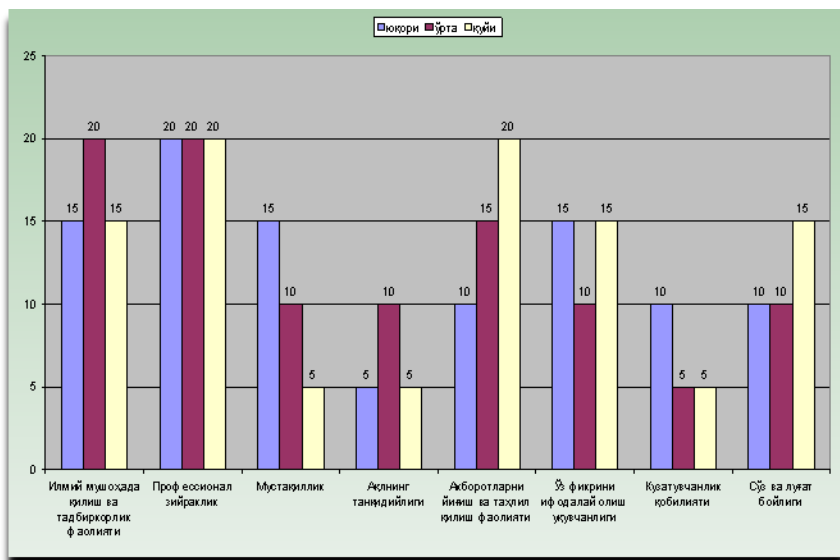
22.1-расмда келтирилган натижалардан кўринадики, “мустақиллик” тушунчаси юқори бўғинда фаолият юритаётган раҳбарлар томонидан юқорироқ баҳоланган ва у борган сари камайиб боришда давом этган. Тадқиқот объекти қилиб танланган ДСИ тизимида фаолият юритаётган барча тоифа раҳбарларнинг эътироф этишича, “профессионал зийраклик” бу раҳбарнинг профессионал-мутахассислик сифатлари асосини ташкил этувчи хусусият ҳисобланар экан. “Ахборотларни йиғиш ва таҳлил қилиш фаолияти” эса, қуйи бўғин раҳбарлари учун устувор саналади ва бу уларнинг деярли ҳар иш қилини солиқ тўловчилар фаолиятига хос маълумотларни йиғиш, таҳлил қилиш ҳамда умумлаштириб юқори бўғин раҳбарларига тақдим этишлари билан изоҳланади.

Инсоннинг бошқа одамлар билан муомалага киришуви

⁷⁸Нарзулла Боймуродов. Раҳбар психологияси: Олий таълим, халқ таълими, соғлиқни сақлаш, ўрта махсус касб-хунаар таълими бошқармаларининг маъмурий ходимлари учун қўлланма. – Т.: Янги аср авлоди, 2005. – Б. 64.

натijasida shakllanuvchi shaxsning fazilatlari va kommunika-tiv xususiyatlarini DSI jamoasidagi kishilarning mu-lokotiga, faoliyatning tavsiflariga, har xil hislatlariga muhim ta'sir utkazadi. Shuning bilan bir qator-da tadbiqiy xususiyatlar kuplab ijtimoiy-psixologik masalalarni echi-sh uchun alohida ahamiyat kasb etib, psixologiyaning pedagogik, tibbiy, rahbarlik, menajment sohalari rivojiga sezilarli dara-jadaagi kudratli vosita sifatida ta'sir etadi.

22.1-расм. “Раҳбарнинг профессионал-мутахассислик сифатла-ри”ни ДСИнинг юқори, ўрта ҳамда қуйи бўғин раҳбарлари томо-нидан баҳоланиши (n=45)



Мулоқотмандлик – раҳбарнинг муомалага киришувчанлиги, жамоани самарали бошқаришдаги таъсирининг моҳияти ва психологик тавсифини ифодалайди.

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

Бир қатор ўтказилган тадқиқот натижаларига қараганда, раҳбарнинг тўртдан уч қисм вақти ижрочиларнинг юқори ва

куйи мавкеидаги, лавозимдаги раҳбарлар билан музокара (мулоқот) юритишга (қилишга) кетади. Ҳолбуки муомала музокара жараёнини такомиллаштиришнинг энг муҳим имкониятлари (заҳираси) дан бири сифатида намоён бўлади.

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

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 мулоқотмандликнинг ортиши музокаралар юритишни ижтимоий-психологик ва солиқ соҳаси кўрсаткичларига ижобий таъсир кўрсатиш мумкин деган, фараз қўйилди.

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

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

22.4-жадвал. ДСИнинг юқори, ўрта ҳамда қуйи бўғин раҳбарларининг мулоқотмандлиги даражаси (n=45)

№	Раҳбарлик бўғинлари	30-32 балл	25-29 балл	19-24 балл	14-18 балл	9-13 балл
1	<i>юқори бўғин</i>	0	4	3	2	1

2	ўрта бўғин	1	2	3	6	3
3	қуйи бўғин	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 нуктаи назарларини жаҳлсиз ва осойишта ҳимоя 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 сабртоқат ва қатъиятлилик етишмайди (22.4-жадвалга қаранг).

Демак, у ёки бу бўғин раҳбарининг мулоқотмандлик даражасини билмасдан туриб, уларга жуда катта масъулиятли раҳбарлик вазифаларини топшириш нафақат ижтимоий-сиёсий, балки иқтисодий хатоликларни ҳам келтириб чиқишига сабабчи бўлиши мумкин. Ҳозирги даврда амалга оширилаётган ижтимоий турмушнинг солиқ соҳаларидаги ўзгаришлар, туб ислохотлар жамиятда мўл-кўлчилик яратишга, фуқаролар жумладан, жисмоний шахслар, кичик бизнес ва хусусий тадбиркорлик субъектлари фаровонлигини оширишга, ижтимоий тараққиётни жадаллаштиришга 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 ҳал этишдан бошлаб, токи мижоз 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 тузилмали 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; ижтимоий-психологик компетенция; аутопсихологик компетенция; ижтимоий-информацион компетенция; коммуникатив компетенция; когнитив компетенция; махсус компетенция; маданий компетенция; раҳбар қобилияти; баҳолашнинг эксперт усуллари; ДСИнинг юқори, ўрта ва қуйи бўғин раҳбари, ғоявий-сиёсий сифатлар; профессионал-мутахассислик сифатлар; мулоқотмандлик.

Боб юзасидан қисқача хулоса

Персонални бошқариш алоҳида аҳамият касб этиб, ташкилотда кишиларга таъсир кўрсатувчи учта асосий омилга алоҳида диққат-этиборни қаратиш мақсадга мувофиқ саналади. Булар ташкилотнинг иерархик тузилмаси, маданият, бозор омилларидир. 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. 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 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 кенгрок ва кўпкамровлироқ-дир. 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 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 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. Бошқарувчига хос қандай таянч компетенциялар мавжуд?
5. Професионал компетенция нима ва уни қандай изоҳлайсиз?
6. Ижтимоий-психологик компетенцияни қандай асослаб бера оласиз?
7. Коммуникатив компетенция раҳбар ҳаётида қандай ўрин тутади?
8. Профессионализмнинг шаклланишига хизмат қилувчи бошқарувчилар билан боғлиқ қандай компетенцияларни биласиз?
9. Қандай вазиятларда баҳолашнинг эксперт усуллари қўлланилади?
10. Шахсийликнинг жамиятдаги позицион модели нима?
11. Давлат солиқ инспекцияси раҳбари шахсининг объектив ижтимоий-психологик хусусиятлари деганда нималарни биласиз?

Боб юзасидан фойдаланилган ва тавсия этиладиган адабиётлар рўйхати

- 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.
- 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.
- Нарзулла Боймуродов.* Раҳбар психологияси: Олий таълим, халқ таълими, соғлиқни сақлаш, ўрта махсус касб-хунар таълими бошқармаларининг маъмурий ходимлари учун қўлланма. – Т.: Янги аср авлоди, 2005.
- ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ: ПРОБЛЕМНОЕ ВИДЕНИЕ: Учебное пособие. Издание второе / *О.Н.Дунаев, Ф.С.Исмагилова.* – 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.Деркача*. – М.: Изд-во РАГС, 2006.
- 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. Мирлобова*. – 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.: АСАДЕМІА, 2000.
- 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 оралик ҳисоботи. – Т.: ТДИУ, 2007.
- Hayitov O.E.* Psixodiagnostika: O'quv qo'llanma. / Prof. V.M.Karimovaning umumiy tahriri ostida. – T.: TDIU “Talaba”, 2007.

V Боб

ОЛИЙ ТАЪЛИМГА ТАЙЁРЛОВ ТУЗИЛМАЛАРИ ВО- СИТАСИДА БЎЛАЖАК МЕНЕЖЕРЛАР ТАЙЁРЛАШ- НИНГ ИЖТИМОЙ-ПСИХОЛОГИК АСПЕКТЛАРИ

Бобнинг қисқача мазмуни

Бўлажак менежерларни олий таълимгача тайёрлаш жараёнининг 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 таълимгача тайёрлов тизимининг ташкилий-мазмуний шакллари ва даражалари. Менежер

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

Касб танлашни аниқлаш методлари ва унинг шаклларини ривожлантириш масаласи. Донецк Давлат Бошқарув Академиясининг олий таълимга тайёрлов факультетининг фаолиятини тажриба сифатида. Талабалар томонидан ўқув амалиётида қўлланиладиган зарурий баъзи бир тасдиқлар намунаси.

23-мавзу: Бўлажак менежерларни олий таълимгача тайёрлаш жараёнининг назарий ва методологик асослари

Ходимлар ва бошқарувчи кадрларни шакллантириш, ривожлантириш, салоҳиятини ошириш қонуниятларини, уларнинг жамият тараққиётига таъсирини инобатга олган ҳолда ўрганиш доимо “Бошқарув психологияси” фанининг диққат марказида турган масалалар ҳисобланади. Ривожланган хорижий мамлакатлар иқтисодиёти аллақачон ишлаб чиқаришда инсон омили-сиз ҳеч қандай қадриятларни яратиб бўлмаслигини исботлаган. *Л.Якока*⁷⁹нинг эътироф этишича, барча хўжалик операцияларини охир оқибат уч сўз билан, яъни инсонлар, маҳсулот, фойда орқали тавсифлаш мумкин. Биринчи ўринда инсонлар туради. Агар сизнинг ишончли командангиз бўлмаса, бошқа омиллардан ижобий натижаларни камроқ кутиш мумкин.

Мамлакатда бундай кадрлар тайёрлашнинг ягона тизими-ни 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 тадбиқ этиш зарур.

Шу боис, бўлажак менежерни янги ижтимоий шароитларда меҳнат қилишга, айниқса, ўзининг бор (назарий) билими, профессионал ва ишчанлик хусусиятлари йўналтирилган бошқарув фаолиятига ўргатиш бугунги куннинг долзарб муаммоларидан бири бўлиб ҳисобланмоқда.

Таълим жараёнининг самарадорлиги кўп жиҳатдан таълимнинг ўзига хос методика (техника)сини ташкил этувчи, ўқитувчи (профессионал) ишининг назарияси бўлиб

⁷⁹Якока Лн. Карьера менеджера. – Мн.: ООО “Попурри”, 2002. – С. 144-147..

ҳисобланувчи дидактик ва таълим-тарбия методларининг узвий-лигига боғлиқ. Менежерларни тайёрлаш жараёни учун дидактиканинг аҳамиятли хусусиятлари бўлиб қуйидагилар ҳисобланади: (а) “субъект” ва “объект” тушунчаларининг мазмуни; (б) “менежерларни олий таълимгача тайёрлаш” тушунчасининг мазмуни; (в) олий таълимгача тайёрлов тизимининг мазмуний-ташкилий шакллари ва даражаларини аниқлаш.

Жаҳон тажрибасидан кўринадики, олий таълимгача менежерларни тайёрлаш умумий тарзда тайёрлов ишларининг янги шаклларида бири бўлиб, у шахснинг умумтаълимий, иқтисодий, ижтимоий-психологик ва бошқарувчанлик борасидаги билимларининг мақбул (оптимал) даражасини, кизиқишлари ҳамда эҳтиёжлари ривожланиши динамикасининг менежмент соҳасидаги фаолият ҳаракатини таъминлайди.

Ўзининг кенг қамровлилигидан келиб чиқиб, олий таълимгача тайёрлов тизими ҳар томонлама ижтимоий-иқтисодий асосланишни, яъни яратиш ва ривожлантириш жараёнида юсак ташкилий ёндашувни талаб этади.

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

Олий таълимгача тайёрлов тизимида эришиладиган юқори маълумотли ва бирламчи профессионал даража, менежерлик касбининг англаган танлови ҳисобланади. Унга мослашиш ёшларнинг меҳнат бозорида рақобатбардош бўлиши билан бирга ишсиз қолиш эҳтимолини камайтириб, жамиятдаги мавжуд ишлаб чиқариш, хусусий тадбиркорлик ва хизмат кўрсатиш соҳаларида ҳам муваффақиятга эришишларини таъминлайди.

Бўлажак менежерларни тайёрлаш жараёнининг назарий жиҳатлари ўз навбатида қуйидаги методологик асосланишларга суянади: (а) бўлажак менежерларни касбга йўналтириш ва бошланғич таълим муаммоларини ўрганишнинг назарий ҳамда методологик йўналишларини аниқлаш; (б) бозор ислохотлари шароитида кадрлар салоҳиятини шакллантириш бўйича бўлғуси менежерлар билан олий таълимгача ишлаш амалиётининг мав-

жуд миқдор ва сифат кўрсаткичлари таҳлилини чиқариш; (в) бўлажак бошқарувчиларни тарбиялаш ва олий таълимгача тайёрлов тизимини шакллантиришнинг асосий услубий йўналишларини белгилаш; (д) олий таълимга тайёрлаш тизимини тузишнинг асослари ва шартларини, уни амалга оширишнинг ташкилий-мазмуний шакллари ишлаб чиқиш; (е) менежерларни тайёрлашнинг узлуксиз тизимида олий таълимгача тайёрловнинг самарадорлик даражаси ва ролини аниқлаш; (ж) олий таълимгача тайёрлов тизимини бошқариш, мукаммаллаштириш чора-тадбирлари дастурини тузиш; (з) касбий йўналганликни таъминлайдиган таълим-тарбия жараёнида бошланғич иқтисодий-бошқарувни шакллантиришга хизмат қилувчи амалий тавсиялар ишлаб чиқиш.⁸⁰

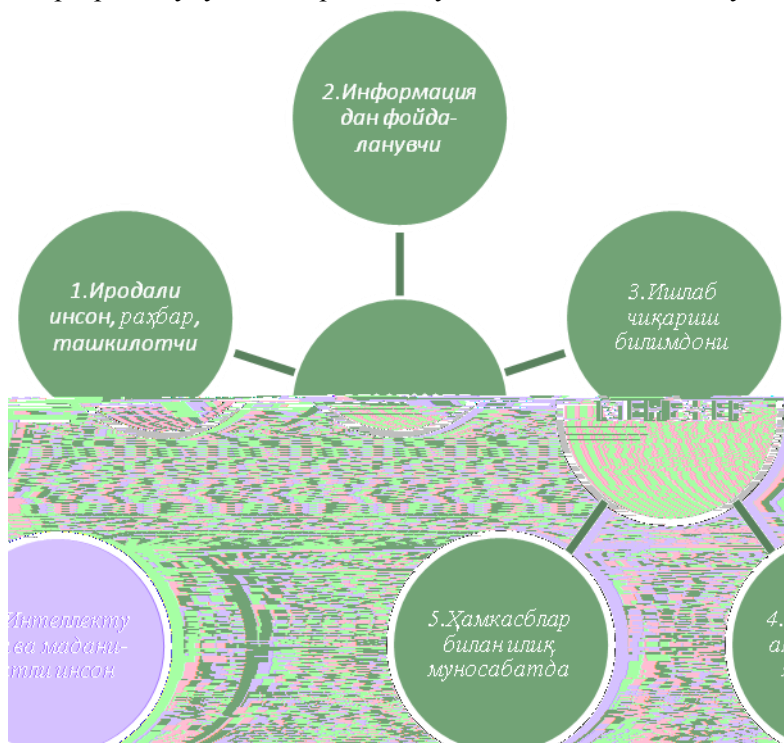
24-мавзу: Бўлажак менежерларни олий таълимгача тайёрлов тизимининг ташкилий-мазмуний шакллари ва даражалари

“Менежмент (соҳалар бўйича)” таълим йўналиши негизидаги 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 тажриба бу жараённинг иштирокчиларига фаолиятни самарали (мезонлар асосида) ташкил этиш имконини беради. *Биринчидан*, аниқ тушунтириш ва (чизма доимо жараёни аниқ ва яхлит тарзда тасаввур этиш имконини беради) касбнинг асосий жиҳат (қирра) ларини схемалаштириш. *Иккинчидан*, фанлар кесими йўналишларини рационал ташкил этиш ва фанлараро боғланишларни амалга ошириш.

Шу тарзда, биз ҳар иккала талабни амалга ошириш учун, менежер касби борасидаги тасаввурларимизни *И.Винкуров* схемасидан фойдаланиб тартибга солиб кўришимиз (1994) ва шун-

⁸⁰Хайитов О.Э., Умарова Н.Ш. Бўлажак менежерларни олий таълимгача тайёрлаш жараёнининг назарий ва методологик асослари (*Донецк Давлат Бошқарув Академиясининг “Олий таълимга тайёрлов” факультети фаолияти мисолида*) / Таълим менежменти. – 2007. – №6. – Б. 42-48.

дан сўнггина асосий ўқув курсларининг моҳияти ва вазифаси борасида фикр юритиб, уларни бўлажак раҳбарларнинг назарий тайёргарлиги учун қай даражада муҳимлигини аниқлаш мумкин.



23.1-расм. Менежер касби борасидаги тасаввурлар шаклланишининг И.Винкуров схемаси (1994)

Схемадан келиб чиқиб ёндашилганда, менежмент таълим йўналишига менежерлар тайёрлови куйидаги тарзда олиб борилади.

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

Иккинчи йўналиш, бўлажак менежерларни информация олиш ва ундан фойдаланишга ўргатишдан иборат. Бу ерга

қўйидаги фанларни киритиш мумкин: шахсий компьютер билан ишлаш ва бошқарув фаолиятини ҳужжатлаштириш ҳамда стенография.

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* йўналиши менежернинг маданий соҳасини шакллантириш лозим. Шу сабабдан, бу циклга – амалий чет тили, давлат ва ҳуқуқ асослари, она тили, маданиятшуносликка кириш каби фанлар қиради.

Бешинчи цикл 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.⁸¹

25-мавзу: Касб танлашни аниқлаш методлари ва унинг шаклларини ривожлантириш масаласи

Менежментга профессионал йўналтирилишнинг махсуслиги шундаки, менежер алоҳида равишда мавжуд бўлмай, балки у муайян муҳитда, ишлаб чиқаришни ташкиллаштириш, хизмат кўрсатиш, маиший ҳордиқни ташкил этишда фаолият олиб боради. Шу сабабли, менежер касбини танловчи академик лицей ёки мактаб ўқувчилари ўзларига нафақат хўжалик ҳаётининг аниқ соҳасини бошқариш билан боғлиқ фаолиятни, балки авваламбор бошқа барча раҳбар, ташкилотчи, ишчи ва ўз жамоаси олдига мақсадлар қўювчи ҳамда уларни амалга оширувчи, ўзгалар фаолиятини мотивлаштирувчи ва уни назорат қилиш билан боғлиқ бўлган бошқа касбларни ҳам ўрганишни мақсад қилиб қўядилар.

Касб танлашнинг олий таълим муассасасидаги ўзига хослиги яна шундаки, бу ерга умуман олганда бўлажак касбини

⁸¹Хайитов О.Э., Умарова Н.Ш. Бўлажак менежерларни олий таълимгача тайёрлаш жараёнининг назарий ва методологик асослари (*Донецк Давлат Бошқарув Академиясининг "Олий таълимга тайёрлов" факультети фаолияти мисолида*) / Таълим менежменти. – 2007. – №6. – Б. 42-48.

аниқлаб олган абитуриентлар келади. Касб танлашнинг хрестоматик вазифаларига батафсил тўхталиб ўтирмай, шуни айтиб ўтамизки, олий таълимга тайёрловнинг вазифаси энг яхши абитуриентларни талаба қилишда эмас, балки ҳар бир шахснинг ижодий салоҳиятини юзага чиқариш учун адекват шарт-шароитларни яратишдадир. Яъни, олий юрист профессиограммаси талаби билан келганлиги эмас, балки, унинг таклиф этилаётган дастур бўйича ўқий олиш лаёқати ҳамда танланган олий ўқув юртида таълимни давом эттиришга қизиқиш ва истаги муҳим бўлиб ҳисобланади.

Баъзи бир тадқиқотчилар бундай ишни мотивацион муҳитни яратиш деб баҳолайди ва билим олувчилар томонидан нодавлат билим олиш хавфи ҳақида огоҳлантирадилар.

Бизнинг фикримизча, бу муаммони ечиш ва бошланғич иқтисодий таълим олиш учун Донецк Давлат Бошқарув Академиясининг олий таълимга тайёрлов факултетининг фаолиятини тажриба сифатида айтиш мумкин.

Факультет профессор-ўқитувчилари ва ходимлари мақсадни амалга ошириш йўлида қуйидаги: (а) бошқарув соҳасида иш учун муҳим хислат ва мойилликларни юзага 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 янада яхлитроқ тайёрлов ишларини олиб бориш каби вазифаларни босқичма-босқич ҳал этадилар.

Бўлажак талаба билан танишишнинг биринчи босқичи сифатида суҳбат усулидан фойдаланилади. Суҳбат – ишлаб чиқариш ёки тижорат фирмасида ходимларни танлаб олишда касб учун муҳим бўлган хусусиятларни аниқлаш воситаси бўлиб саналса, олий таълимга тайёрловда суҳбатдан мақсад, шахснинг асосий психологик хусусиятларини юзага чиқариш ва уларнинг лидерлик хусусиятлари сифатида намоён бўлиш ёки бўлмаслик динамикасини прогноз қилишга кўмаклашувчи асосий усул ҳисобланади.

Шунингдек, бошқарув фаолиятига лаёқатлилик ва иқтидорлилик айрим психологик ва таълимий тестлар тизими

ёрдамида ҳам аниқланиши мумкин. Сухбатдан фаркли ўларок тестлар ривожланиш перспективсини намоён этмаса-да, бола-нинг бошланғич салоҳиятини аниқлаб беради.

Авваламбор, шахснинг мотивлашган, йўналган ва шунинг-дек, психик хусусиятлари динамикасини диагностика қилган ҳолда олий таълимгача тайёрлов курси тингловчиларининг кўникма ва малакалари 3 хил компонент бўйича баҳоланади: [*биринчиси*], замонавий мактаблардаги таълим бериш ва талаб қилиш нормалари; [*иккинчиси*], ўз шахсини идрок қилиш ва ўз имкониятларини (ўқувчининг ёши ва тажрибасини ҳисобга олган ҳолда) нодавлат баҳолашлар; [*учинчиси*], профессионал ва ишчанлик, ташкилотчилик ва маъмурий ҳамда ижтимоий-психологик хислатлар гуруҳини ривожлантиришга қаратилган амалий ишлар ҳисобланади.

Бу тоифа амалий ишларнинг барчаси алоҳида тарзда ташкил этилган тайёрлов дастур (қайсики, умумтаълим ва иқтисодий таълим йўналишларидан ташқари ўз ичига менежмент, илмий-тадқиқот иши ва амалий бизнесни қамраб олувчи)лари асосида ташкил қилинади.

Шу боис, таклиф этиладиган амалий менежмент (“ролли амалиёт”) менежер хулқ-атворининг имитацион моделига асосланади. Бунда ўқувчининг вазифаси ўзини ролда синаб кўриш, ўзига қулайроқ, перспектив роль танлаш ҳисобланади. Натижада, турли соҳага дахлдор менежер ролларига хос хусусиятларни ўзлаштириш – тингловчида муайян ижтимоий-психологик мавқега эга бўлиш имконини беради. Амалиётда эса, бўлажак талабалар аудитория диққатини эгаллаш, иш бўйича учрашувлар, танловлар, экскурсиялар ташкил этишни ўрганишади ва бошқарув фаолиятининг бирламчи малакаларига эга бўлишади.

Келгусида, академияда ўқиш давомида эгалланган ижтимоий мавқе мустақамланади, олий таълимгача бўлган босқичда “ролли амалиёт”ни ўтаган талаба эса, уни хотирада сақлаб қолишда кам куч сарф этади ва бу унга профессионал тайёргарликка кўпроқ диққат-эътиборни қаратиш имконини беради. Шунингдек, факультетда бўлажак бошқарувчиларни илмий изла-нишга жалб қилиш учун ҳам қулай шароитлар яратилган. Бундай ишларнинг самарали шаклларида бўлиб, илмий рефератлар

тайёрлаш ва ҳимоя қилиш ҳамда бутун Украина бизнес доираси бўйлаб ўтказиладиган илмий-амалий тадбирлар киради. Буларнинг барчаси бўлажак талабаларда ижодий тафаккурни ривожланишига олиб келади. Юқорида таъкидланган амалий ишлар аксарият ҳолларда эмоционал ҳис ва интеллектуал даражани ошириб, ўқувчида айрим психологик стрессларни келтириб чиқариши мумкин.

Шу сабабдан стрессга чидамлилик, эмоционал барқарорлик каби ҳислатларни тарбиялаш ёш менежерларининг таълим жараёнида инобатга олиниши лозим. Факультетда таклиф этиладиган иқтисодий ва бошқарувчанлик интизомларининг дастури ишчан ўйинлар давомида муаммоли вазиятларни кўриб таҳлил қилиш, шунингдек, шахснинг психологик коррекцияси ва раҳбар хулқ-атворининг стереотипларини эгаллашни тақоза этади.

Талабалар томонидан ўқув амалиётида қўлланиладиган зарурий баъзи бир тасдиқларни келтириб ўтамир: [1] “Ҳодисага эмоционал баҳо беришдан аввал мен унинг сабаб ва оқибатларини реал баҳолаб олшим керак”. [2] “Мен доимо ўзимни кузатишга одатланган ва қачон бўшашим лозимлигини биламан”. [3] “Мен ўз вақтимдан рационал фойдаланишни билман. Менинг кун тартибимда дам олишга ҳам ишлашга ҳам ўрин бор”. [4] “Мен муваффақиятсизлик хурсандчилигини тушунаман”.

Айтиш мумкинки, айти тасдиқлар тизими, ўз-ўзини назорат қилиш малакаларини ҳосил қилар экан, баъзан маънавий ва яхши ривожланмаган ҳиссий англашда салбий омил сифатида намоен бўлиши мумкин. Бироқ ҳар қандай касбни эгаллаш жараёнининг шarti муайян аксиомалар тўпламини ўзлаштириш бўлиб ҳисобланади ва бу жараённинг қанчалик муваффақиятли кечиши сўнги тажрибада кўринади.

Менежер касбининг ўзига хос яна бир жиҳати шундаки, менежер ҳар доим ўзи вакили бўлиб ҳисобланган компаниянинг қизиқишларидан келиб чиқиб ишлаши ва ташкилотнинг фойдасини ошириш учун муайян вазиятларда ўзининг бошқарувчанлик қобилиятларини ишга солиши зарур. Шу сабабли, унинг иш самарадорлиги қанчалик юқори бўлса, ишдан

қониқиш ҳисси ҳам шунчалик юқори бўлади, қанчалик кўп бошқарувчанлик хулқ-атворининг стереотиплари сингдирилган бўлса, шунчалик касбий фаолият жараёни муваффақиятли тарзда амалга оширилади.⁸²

Боб юзасидан асосий тушунча ва атамалар

Бўлажак менежерлар; олий таълимгача тайёрлаш жараёни; назарий ва методологик асослар; таълим жараёнининг самарадорлиги; дидактиканинг аҳамиятли хусусиятлари; ташкилий-мазмуний шакллар ва даражалар; менежерлар тайёрлови цикллари; 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 тадбиқ этиш зарур бўлади. Жаҳон тажрибасидан кўринадики, олий таълимгача менежерларни тайёрлаш умумий тарзда тайёрлов ишларининг янги шаклларида бири бўлиб, у шахснинг умумтаълимий, иқтисодий, ижтимоий-психологик ва бошқарувчанлик борасидаги билимларининг мақбул (оптимал) даражасини, қизиқишлари ҳамда эҳтиёжлари ривожланиши динамикасининг менежмент соҳасидаги фаолият харакатини таъминлайди.

Боб юзасидан ўз-ўзини назорат ва муҳокама қилиш

⁸²Хайитов О.Э., Умарова Н.Ш. Бўлажак менежерларни олий таълимгача тайёрлаш жараёнининг назарий ва методологик асослари (*Донецк Давлат Бошқарув Академиясининг “Олий таълимга тайёрлов” факультети фаолияти мисолида*) / Таълим менежменти. – 2007. – №6. – Б. 42-48.

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 тасаввурлар шаклланишининг И.Винкуров схемаси ўзида нималарни мужассамлаштирган?
5. Донецк Давлат Бошқарув Академиясининг олий таълимга тайёрлов факултетининг фаолиятини қандай изоҳлайсиз?
6. Олий таълимгача тайёрлов курси тингловчиларининг кўникма ва малакалари неча хил компонент бўйича баҳоланади?

Боб юзасидан фойдаланилган ва тавсия этиладиган адабиётлар рўйхати

- Зайцева Т.В., Зуб А.Т.* Управление 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.
- 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.
- Райгородский Д.Я.* Психология и психоанализ власти. В 2 томах. – Самара, 1999.

Якокка Ли. Карьера менеджера. – Мн.: ООО “Попурри”, 2002.

Ҳайитов О.Э., Умарова Н.Ш. Бўлажак менежерларни олий таълимгача тайёрлаш жараёнининг назарий ва методологик асослари (Донецк Давлат Бошқарув Академиясининг “Олий таълимга тайёрлов” факультети фаолияти мисолида) / Таълим менежменти. – 2007. – №6.

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. Шахсининг 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.

Ҳимояга нисбатан қуйи мотивация. Мотивациянинг ўртача даражаси. Мотивациянинг юқори даражаси. Ўта юқори даража.

Таваккалчиликка тайёрлик даражасини аниқлаш.

Жуда хтиёсиз. Ўртача кўрсаткич. Таваккалчиликка мойиллик.

Шахсдаги асосий эҳтиёжлардан қониққанлик даражасини ўрганиш.

Моддий эҳтиёжлар. Хавфсизлик эҳтиёжлари. Ижтимоий (шахслараро) эҳтиёжлар. Тан олинис эҳтиёжи. Ўзини кўрсатиш, рўёбга чиқариш 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 киришувчанлигингиз яхши, ўртача. Сиз мулоқотга киришувчансиз. Сизнинг мулоқот малакангиз ёмон эмас, сиз барча ишларнинг 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 устунликка интилиш туйғуси кучлироқ шахс. 75-40 балл –ўзига ишонадиган шахс. 35-0 балл – менежер бўлишдан кўра ходим (бўйсунавчи) бўлишга кўпроқ мойил шахс.

Менежер фаолиятининг диагностикаси.

Ўзининг “МЕН”идан рози ёки норози бўлиш интеграл ҳисси устуни. Ўзини ҳурмат қилиш устуни. Ўзини-ўзи ёқтириш устуни. Атрофдагилардан қутилаётган муносабат устуни. Ўз шахсиятига қизиқиш устуни. Ўзига ўзи ишонч устуни. Ўзгалардан қутилаётган муносабат устуни. Ўзини ўзи қабул қилиш устуни.



**1-усул: Маъмурий бошқарув органлари раҳбарлигига
даъвогарларни аутопсихологик компетенциясининг
ривожланиши (А.Деркач)**

Аутопсихологик компетенциянинг босқичлари

<u>аутопсихологик компетенциянинг босқичлари</u>	<u>ўзини- ўз риво- жлан- тириш мотиви</u>	<u>ўзи ҳақи даги би- лим- лар</u>	<u>ўзлик ни ўзгар ти- риш кўник маси</u>	АНГЛАН маган тоно- тенция англанма- ган аутоно- компетен- ция	-	-	-
--	---	---	--	--	---	---	---

англанган аутоноком- петенция	-	-	-
англан- маган ауто- компе- тенция	+	+	-
анг- ланган ауто- ком- петен- ция	+	+	-

Кучли ва кучсиз томонлар диагностикаси

<i>Қобилиятлар</i>	<i>Кучли томонлар / +</i>	<i>Кучсиз томонлар / -</i>
Профессионал би- лим ва малака	ИЖ	Ш
	тимо- ий ва	а
	ком- муни- катив	х с и

--	--	--

Менинг шахсий муваффақиятларим

<i>Ишда, шахсий ҳаётда ва бошқа жабҳалардаги менинг ютуқларим,</i>	К	1.	2.	3.
	а:	1.		

муваффақиятларим Қандай

н
д
а
й
н
с
и
х
о
л
о
г
и
к
с
и
ф
а
т
л
а
р
х
и
с
о
б
и
г
а
м
е
н
у
л
а
р
г
а

	э р и ш д и м	
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 фойдалироқ 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 интровертлар (таъсирчан)	Мағлубиятдан қочиш мотивацияси. Низолардан четлашиш. Шахсий кутималарга асосланган установка	Атроф-мухит таъсирига депрессив-хавотир реакциялар	Вербал тафаккур. Мазмун ва моҳиятга эришиш. Нугкий маълумотларни умумлаш-тириш	Тор доирадаги шахслар билан илиқ муносабатларни сақлаш эҳтиёжи
Хавотирли экстревертлар	Эмоционал жалб қилиш. Ўзини намоён этиш	Вазиятларни драмалаштириш. Кучли эмоциялар. Физиологик намоён бўлишлар	Кўргазмали-образли тафаккур. Ҳиссий яхлитлик, бадий идрок	Муносабатга жалб этиш. Симпатияга эга бўлиш орқали тан олинишга интилиш
Хавотир бўлмаган интровертлар (ригид)	Ўз фикрига қатъиятчилик. 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 экстревертлар	Муваффақиятга эришиш мотивацияси. Ўзини-ўзи намоён қилиш. Лидерликка интилиш. Ўзига юкори баҳо бериш	Ўзини-ўзи тан олишга интилиш. Оптимизм. Ҳаётда тасдиғини топган эмоциялар	Тажрибани белгилайдиган яхлитлашган интуитив тафаккур. Прогностик тафаккур	Мустақилликка ва лидерликка интилиш. Фаолият юзасидан бўладиган алоқаларда юкори 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 ифодалай 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 юритишга уқувчанлик	
8	Ташкилотчилик қобилияти	

Шахсининг бошқарувчилик сифатлари

№	Шахс сифат-лари	Ҳа	Йўқ	№	Шахс сифат-лари	Ҳа	Йўқ
1	Ўзига ишонч			31	Тез қарор қа- бул қиладиган		
2	Ён бера олиш			32	Ўзгалар дар- дини хис қиладиган		
3	Ёрдам бериш- га ҳозирлик			33	Самимий		

4	Ўз нуқтаи назарини химоя қилиш			34	Ўзига ортиқча ишонадиган		
5	Қувноқлик			35	Ўзгалар кўнг-лини оладиган		
6	Тундлик			36	Кибор		
7	Мустақиллик			37	Хуқмрон		
8	Уятчанлик			38	Овози паст		
9	Виждонлилик			39	Жозибали		
10	Хушбичимли-лик			40	Эркакча		
11	Майинлик			41	Кўнгилчан		
12	Келишган			42	Тантанавор, жиддий		
13	Ўжар			43	Мустақил мавқели		
14	Хушомадгўй			44	Юмшюк		
15	Омадли			45	Содик дўст		
16	Кучли шахс			46	Агрессив, урушқок		
17	Садоқатли			47	Ишонувчан, лақма		
18	Ғайри оддий			48	Иши самара-сиз		
19	Куч			49	Ўз ортидан эр-гаштирадиган		
20	Аёллик ибоси			50	Беғам, лоқайд		
21	Ишончли			51	Мослашувчан		
22	Мулоҳазали			52	Ўзига хос ўзгача		
23	Ўзгаларга хамдард			53	Сўқина ол-майидиган		
24	Рашқчи			54	Бетартиб		
25	Лидерликка қодир			55	Рақобатчи		
26	Одамларга ғамхўр			56	Болаларни севувчи		
27	Тўғрилиқ, ҳаққонийлик			57	Тактикага эга, мулозаматли		
28	Тавакқалчи			58	Иззатталаб		
29	Ўзгаларни тушуниш			59	Босиқ		
30	Писмиқ			60	Анъаналарга содик, норма-		

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

Йўриқнома, Қўйида берилган 41 та савол “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 шовилмайман.
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 қийинман, 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. Мен 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 қатъийлаштиради.
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 олдатда яқинда ишга чиқишимни ўйлаб қувонаман.
26. Менга иш ёкса, 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 безовталанаман.
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 куйидаги саволларнинг “**ха**” 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.**

куйидагиларга “**йўқ**” деганингиз учун ҳам *1 балдан* олдингиз: **6,13,18,20,24,31,36,38,39.**

Ниҳоят, **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 аниқлаш (Т.Элерс)

Йўриқнома, Сизга ҳар бирида 3 тадан сўз бўлган 30 қатор сўзлар тавсия этилади. Ҳар бир қатордан Сизга яқин бўлган ва характерингизга мос келадиган битта сўзни танланг ва уни белгиланг.

№	1	2	3
1	Дадил	Хушёр	Уддабурон
2	Камсуқум	Тортинчок	Қайсар
3	Эҳтиёткор	Қатъиятли	Умидсиз, пессимист
4	Ўзгарувчан	Бепарво, бефаҳм	Эътиборли
5	Ақсиз	Кўрқок	Бефаросат, лоқайд
6	Чаккон	Жасур, кўркмас	Ўйлаб иш кўрадиган
7	Совуқкон	Иккиланувчан	Эпчил, шижоатли, доврок
8	Интилувчан	Енгилтак	Кўрқок
9	Ўйлаб иш қилмайдиган	Ўзини кўрсатиш	Олдинлан кўра олмайди-ган
10	Оптимист, келажакка ишонч	Виждонли	Ғамхўр (одамларга)
11	Меланхолик, суст	Шубҳали	Беқарор
12	Кўрқок	Пала-партиш	Ҳаяжонланадиган
13	Ниятли, мўлжалли	Писмиқ, индамас	Кўрқок, ҳадиксираган
14	Эътиборли	Бефаросат	Мард, дадил
15	Фаҳм-фаросатли	Шижоатли	Мардона
16	Уддабурон	Эҳтиёткор	Ўйлаб иш қиладиган
17	Тез	Ҳаёл-паршон	Уятчан
18	ҳаяжонланадиган		
18	Камтар, камсуқум	Эҳтиётсиз	Беэтибор
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	Чўчитиб	Виждонан қарайдиган

	килувчи	бўлмайдиган	
26	Шошқалоқ	Қўрқоқ	Беғам, ташвишсиз
27	Паришон	Мўлжалли, ниятли	Умидсиз, пессимист
28	Кузатувчан, эътиборли	Мулоҳазали	Уддабурон
29	Писмиқ, индамас	Бетартиб	Қўрқоқ
30	Келажакқа ишонган	Хушёр	Беғам, беташвиш

КАЛИТ:

Сиз қуйидаги ҳолатларда 1 балл оласиз, калитда келтирилган сонларнинг чизикча олдидагиси қатор сонини, орқасидаги – устунлар сонини билдиради, масалан, 1/2 бўлса, демак, 1-чи қаторда 2-чи устундаги сўзни танлаган бўлсангиз, 1 балл оласиз, акс ҳолда, балл олмай-сиз.

Ҳисоблаш калити:

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 қуйи 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 аниқлаш (Шуберт)

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

+ **2 балл** – *тўлиқ қўшиламан, тўлигича “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 оширингиз мумкинми?
2. Агар жуда яхши маош тўлашни ваъда беришса, узоқ муддатли ва хавфли экспедицияга боришга розилик берармидингиз?

3. Қочиб кетаётган хавфли душман ёки куролланган ўғрининг йўлини тўса оласизми?
4. Соатига 100 км тезлик билан ҳаракат қилаётган поезднинг ёнида машинангизда кетишга қўрқмайсизми?
5. Уйқусиз ўтказган кунингизнинг эртасига нормал ишлаб кетаверасизми?
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 олармидингиз?
10. ماشқсиз 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 тушакда 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 хавфли иш учун катта маош тўлашса, ишлашга розилик берармидингиз?
22. Кучли маст қилувчи ичимлик истеъмол қилгач, фоизларни ҳисоблай оласизми?
23. Бошлиқнинг гапига кириб, юқори кучланишли симни, у токсиз

4. Ҳаёт учун етарли маблағга эга бўлиш.
5. Яхши суҳбатдошларга эга бўлиш.
6. Ўз мавқеимни мустаҳкамлаш.
7. Ўз куч ва қобилиятларимни кучайтириш, ривожлантириш.
8. Моддий жиҳатдан бекаму-куст бўлишни таъминлаш.
9. Маҳорат ва компетенцияни ошириш.
10. Нохуш ҳодисалардан 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 асосий 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 олинishi 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 нўқтаси 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 алмашиниш ва муҳокама қилиш.
2. Сизга болалар “Булултар 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, қўшиқ 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 гапиради;
в) иккалангиз тенг гапирасиз.
7. Нархи бир хил бўлганда сиз нимани харид қилишни афзал кўрасиз?
а) китобни;
б) грампластинкани;
в) кинога паттани.
8. Шерингиз 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) гапираётганини 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 кўшиқни қайтара оласизми?
 а) ҳа, доимо;
 б) ҳа, лекин эсга тушириш учун вақт керак;
 в) эслаб олмайман.
12. Эстрада кўшиқчисида сизга кўпроқ нима ёқади?
 а) овози;
 б) ташқи кўриниши;
 в) сахнада ўзини тутиши.
13. Концертларга тушиш сиз учун:
 а) қониқиб 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 махлиё 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 қўшиб чикинг.

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 “ха”, “йўқ”, “баъзан” деб жавоб беринг:

1. Сизни амалий учрашув кутмоқда. Уни бетокатлик билан кутасизми?
2. Сизни бирор касаллик холдан тойдирмагунча, врачнинг олдига боришни орқага суравермайсизми?
3. Сизни бирор мавзудаги ахборот билан йиғилиш, мажлис ва шунга ўхшаш тадбирда маъруза билан чиқиш топшириги хавотирга соладими?
4. Сизга илгари бормаган шахрингизга сафарга бориб келишни таклиф этишди. Шу сафарга бормаслик учун бор имкониятни ишга соласизми?
5. Ўзингиздаги хиссий 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 қоласизми?
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 қўшиб чиққач, одамларнинг қайси тоифасига киришингизни билиб оласиз.

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

9-13 балл. Сиз мулоқотга 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. Аччиғингиз тез, лекин тез совийсиз. Сизга сабр-тоқат, қийинчиликлар билан тўкнашганда 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 қоласиз. Жиззаки, салга ҳафа 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 чарчаб 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 “**ха**” ёки “**йўқ**” жавобларини бериши керак.

1. Сизда одамларни ўрганиш ва турли хил одамлар билан танишишга иштиёқ борми?
2. Сизга жамоатчилик ишлари билан шуғулланиш ёқадими?
3. Ўртоқларинигиздан кимдир сизни хафа қилса, узок вақт гина сақлайсизми?
4. Пайдо бўлган жиддий вазиятларга мослашингиз қийинми?
5. Сиз доимо мулоқотда бўладиган дўстларингиз кўпми?
6. Сиз кўпинча дўстларингизни ўз фикрингизга кўндира оласизми?
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 каттарок 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 нуқтаи назарингизни қабул

- килишларига 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, хар доим ташаббусни ўз бўйингизга 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 мунгазам уртоқлар 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 мухитини олиб кириш Сиз учун қийинчилик тугдирмайдими?
 30. Жамоат ишларига фаол иштирок этишингиз ростми?
 31. Сиз ўз танишларингиз доирасини торайтиришга интиласизми?
 32. Ўз танишларингиз ва ўртоқларингиз қуллаб-қувватламаган фикрни ҳимоя қилишга интиласизми?
 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.

Ташилотчилик 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) ҳа, мен доим одамларга қизиқиш билан қарайман
 - б) йўқ, бу мен учун қизиқ эмас.
2. Сиз одамлар билан доимий муомалани талаб қиладиган ишларни ёқтирасизми?
 - а) ҳа, фақат шундай иш қувонч келтириши мумкин
 - б) йўқ.
3. Сизнингча, фикр юритишингиз нимаси билан бошқаларникидан фарқ қилади?
 - а) интуциянинг кучи билан
 - б) мантикийлик, изчиллиги билан.
4. Ўзгаларнинг кулгисидан таъсирланасизми?
 - а) ҳа
 - б) мени бефарқ қолдиради.
5. Ёқтирмаган одамнинг билан самимий гаплаша оласизми?
 - а) ҳа, кўпинча бу менинг кўлимдан келади
 - б) йўқ, мен бундай қилолмасдим
6. Кўпинча Сизга нисбатан адолатсизлик қилишаётгандай бўладими?
 - а) ҳа
 - б) йўқ
7. Нотаниш одамлар билан танишишни ёқтирасизми?
 - а) ҳа
 - б) йўқ
8. Сизнингча, ўзгалар ички дунёсига қизиқиш одобсизликми?
 - а) бу фикрга мутлоқ кўшиламан

- б) йўқ, бундай эмас
9. Бирор ташвиш устида турган бўлсангиз, ухлай оласизми?
 - а) ҳа, 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 қўлга 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 ҳушёр бўлишимиз керак
 16. Яқин қўшниларингизнинг 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 қутаётган қийинчиликлар 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 очиқ 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 эканини ўради”
24. Сизни ҳафи 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 қодир бўлади;

7-14 балл – эмпатиянинг ўртача даражаси;

0-6 балл – жуда паст.

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

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 ўзинигизни 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 хушликлар ташкил қилиш ёки ўйлаб топишни ёқтирасизми?
6. Бугун бажарилиши лозим бўлган ишларни бошқа кунга қолдириш ҳоллари сизда тез-тез учраб турадими?
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 (яхши) йўл тута олмайсиз, шу ростми?
11. Агарда бошлаган ишингизни якунлай олмасангиз, жаҳлингиз чиқадими?
12. Сиз дўстларингиз билан тез-тез мулоқотда бўлишдан толиқасиз, шунини тасдиқлайсизми?
13. Ўртоқларингизга тааллули бўлган масалаларни ҳал этишда тез-тез ташаббускормисиз?
14. Сиз камдан-кам ўзингизнинг ҳақлигингизни исботлашга интиласиз, шунини тасдиқлайсизми?
15. Сиз ишхона ва юқори ташкилотларда ўзингизни рўёбга чиқара оласизми?
16. Агар, сизнинг фикрингиз ёки қарорингиз ўртоқларингиз томонидан бирданига 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?

Тақлиф этилган саволларнинг ҳаммасига жавоб бериб бўлинганидан сўнг, олган балларингиз йиғиндисини ҳисоблаб чиқинг. Жавобларни баҳолашда шунини назарда тутингки, тоқ саволларга берилган ҳар бир “ХА” 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.Ғозиев, 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 оласизми?	а	б
2.	Сиз томорқада ишлашни ёқтирасизми?	а	б
3.	Кимгадир бирон-бир масала юзасидан эътироз билдириш сизда қониқош ҳиссини ҳосил қаладимиз?	а	б
4.	Қуйидаги икки ҳислатдан 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, нўноқлиги сизнинг жаҳлингизни чиқарадимиз?	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 суҳбатдошингизнинг қандай ҳислатларига қаратасиз? а) ташқи кўринишига; б) у нимани ва қандай гапиради.	а	б
11.	Агар ўз фикрингизни ҳимоя қила олмагангиз ўз айтганингизни (талабанингизни) қарор топтира билмасангиз жаҳлингиз қўзғайдими?	а	б
12.	Машҳурлик (мансаб)нинг қандай тури сизни ўзига кўпроқ жалб қилади (сизга жозибалироқ туюлади)?	а	б

	а) машхур артист Ш.Жўраевдек; б) машхур спортчи М.Қосимовдек.		
13.	Сизни тез-тез сайлов (танлов) комиссиясига тавсия қилишадими?	а	б
14.	Сиз оламшумул янгиликларнинг ташкилотчиси бўла оласизми?	а	б
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) кизил ранг.	а	б
18.	Сиз осонгина бир қарорга келасизми?	а	б
19.	Спортнинг қайси тури сизга кўпроқ ёқади? а) чакқонликни ривожлантирувчи; б) кувватни ривожлантирувчи.	а	б
20.	Агар лавозимга узукка қўйган кўздай мос тушса, сиз қарама-қарши жинсли раҳбарга мойиллик билдирасизми?	а	б

Калит:

№	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 олинисига интилади. Ходимларнинг бошқариш истаги, иштиёқи улар хатти-ҳаракатларининг самарадорлигини қамайтирмайди.

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 мойилдирлар. 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-харакатини 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 бошқаларникига мос тушавермайдиган бўлиб, ўзларига бошқа одамларни боғлаб олишни ёқтирмайдилар ҳамда бошқаларга қийинчилик билан бўйсундилар. Ўз ҳақида одамлар нималар дейишаётганликлари қизиқтирмайди ва айни 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 нуқулай ҳис 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 тасаввурни)*

Хар бир фикрга “ха” (+) ёки “йўқ” (–) белгисини кўйиш билан жавоб беришингиз мумкин.

1. Танишларининг 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 кизикарлидир.
 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 сидкидилдан 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 кечинмани вужудга келтиради.
 20. Агар мен иккита кишига айланиб қолсам, у ҳолда ўзимнинг иккинчи сиймом билан қизикарли суҳбат қилган бўлар эдим.
 21. Ўзимнинг баъзи бир ҳислатларим 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 ақлли иши – бу ўз тақдирига тан беришидир.
26. Биринчи қарашда менга бегона одам, мендан 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 мурувватли 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 хошиш туғилса биринчи навбатда ўзимдан-ўзим “бу ақлданми?” деб сўрайман.
35. Номаълум донишманд одам менинг ички дунёмни пайқаб олганида эди, унда ўзимнинг қанчалик қашшоқ эканлигимни дарҳол тушуниб етган бўлар эдим.
36. Вақим-вакти 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 ёқтирмасликни вужудга келтирувчи нимадир бор.
44. Мени кўпчилик танишларим унчалик жиддий одам, деб қабул қилишмайди.
45. Менда доим кўзгатувчанлик 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

- кониқтиради.
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 эмасиз, шунингдек, ўзингизга ижобий муносабатингиз сакланган.

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, қобиляят ва имкониятларга ишонч етарли эмас.

6-10 балл – Сиз ўзингизни етарли даражада ҳурмат қилсангизда, лекин ҳар қалай ўзингизга ишонмаслик, ўзингизни тушунмаслик, изчиликдан 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 танбەх 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” муносабатдасиз. 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 кутасиз, ҳатто меҳр-мухаббати 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 кучайтирадиган вазифаларни ўз олдингизга қўйишга тўсиқлик қилади.

5-9 балл – Атрофингиздаги одамлар орасида сизга салбий муносабатда бўладиганлар борлигини билсангиз ҳам, лекин уларнинг барчаси ижодий муносабатда деб ўйлайсиз. Бу ҳолат сизда уларнинг муносабатларига муносиб бўлишга, ижтимоий ахлқ нормаларига риоя қилишга, ташқи қиёфангизга эътибор беришга, ўзингизни назорат қилишга интилишни вужудга келтиради.

10-13 балл – Атрофингиздаги одамларнинг сизга ижобий муносабатда эканликлари тўла ишонасиз. Бу ишонс сизда ўзингизга нисбатан ҳурматингизни тобора орттиради. Сиз шахсингизнинг кадр-қимматлигига ишонасиз ва фаолиятингизнинг самарали бўлиши атрофингиздаги 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”), афсуски, сизда ўзингизнинг шахс сифатида бошқалар учун бефарқ эканлигингиз 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 бўлишлигингизни 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 қизиқарли эканлигингизга ишонасиз. Бу омил фаолиятингизнинг самарали бўлишига олиб келади.

Ўзига ўзи ишонч устуни

“ҲА” – 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 – Рухан тушмайсиз, лекин ҳамиша 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 устуни

“ҲА” – 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 нисабатан муносабати фикри ва хатти-ҳаракатини танқидий ҳамда реал баҳолайдиган одамсиз. Ўзингизга нисабатан 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 устуни

“ҲА” – 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 комил шахс сифатида қабул қилиш мезонингиз етарли даражада юқори. Бу ўзингиздаги ички имкониятни рўёбга чиқариш эҳтиёжингиз борлигини ифодалайди ва ўз “Мен”ингизга нисбатан ижобий муносабатингизни кўллаб қувватлайди.

Ўзига ўзи раҳбарлик қилиш устуни

“ҲА” – 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

“ҲА” – 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 ҳимоя 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 танбеҳ 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

“ҲА” – 17, 20, 33.

“ЙЎҚ” – 26, 30, 49, 51.

0-2 балл – Ўзингиз учун қизикарли эмассиз, кўпгина шахсий хуссиятларингизни ва иш сифатларингизни салбий баҳолайсиз. Бу эса бошқаларга ҳам қизикарсиз бўлишингизга олиб келади.

3-5 балл – Атрофингиздаги одамлар учун ҳам, ўзингиз учун ҳам маълум даражада қизиқарлисиз. Сизда, шахсий хусусиятларингиздан ва ишчанлик сифатларингиздан қоникмаслик бор. Бу камчиликларингиз устида ишлаш ва ўзингизга танқидий муносабатда бўлишингиз ўзингизни такомиллаштиришингизни асосий йўлидир.

6-7 балл – Сизни “Мен”ингиз безовлантиради. Ўзингизга қизиқиш 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 устун

“ХА” – 53.

“ЙЎҚ” – 6, 8 13, 15, 22, 40.

0-2 балл – Сизда аниқ изчиллик, ёрқин тасаввурлар, ҳислар ва гоюлар 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 такрорланмас тизими сифатида ҳис қилинган “Мен концепцияси”ни салбий йўналишда намоён бўлишига таъсир қилади. Ваҳоланки, атрофдагалар ўзаро таъсингиз 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 узок вақтгача унутишмайди. Ходимларингиз хотирасида шундай қиёфада сақланиб қоласи: “Ҳа, бизнинг раҳбаримиз, хакқоний, раҳмдил эди, хизматкорларига ғамхўрлик қиларди”, “У ўз ишини яхши билади, одамларни яхши қабул қиларди. Кўтаринки руҳни сақлаб қоларди”, “Унинг муҳитида илиқ, ёқимли шароит бўлиб, ҳамма қизиқиб ишларди”, “Бизни, деб у жуда кўп танбех эшитарди, биз уни тушунарлик ва ўзимизни тузатишга ҳаракат қилардик”, “У бекорчиларни ёқтирмасди ва камдан-кам (ўзидан чиқарди)” ва ҳоказолар. Одатда, хизматчилар билан муҳмага қилишни биладиган бундай менежер обраўли 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 ишончни йўқотиши мумкин. баъзан ўзига юқори баҳо берадиган раҳбарлар лоқайдликни намоен 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 қелишувчанликни бўшаштирмай маҳорат даражасини эгаллагандирсиз, қўл остидагиларингизни ҳам имконият ва билимларини тўғри баҳолашга ва уларни муваффақиятга, ижобий “Мен концепцияси”га унданг.

Боб юзасидан фойдаланилган ва тавсия этиладиган адабиётлар рўйхати

- Батаршев А.В.* Психодиагностика в управлении: Практическое руководство: Учебно-практич. пособие. – М.: Дело, 2005.
- 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.

- 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.
- Нарзулла Боймуродов.* Рахбар психологияси: Олий таълим, халк таълими, соғлиқни сақлаш, ўрта махсус касб-хунар таълими бошқармаларининг маъмурий ходимлари учун кўлланма. – Т.: Янги аср авлоди, 2005.
- 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.
- Фозиев Э., Тошимов Р.* Менеджмент психологияси. – Т.: 2001.
- Ҳайитов О.Э.* Тадбиркорлик фаолияти мотивациясининг ижтимоий-психологик хусусиятлари: Дис. ... психол. фан. ном. – Т.: ТДИУ, 2005.
- Hayitov O.E.* Psixodiagnostika: O'quv qo'llanma. / Prof. V.M.Karimovaning umumiy tahriri ostida. – Т.: TDIU “Talaba”, 2007.

АСОСИЙ ИБОРА ВА ТУШУНЧАЛАР ЮЗАСИДАН ИЗОҲЛИ ЛЎФАТ

Акмеология – улғайган шахснинг ривожланиш ва комилликка эришиш жараёнини ўрганувчи махсус фан. **А.** (грекча “*акте* – чўққи, юқори поғона, гуркиратувчи куч” маъноларини билдиради) – илму-фаннинг шундай янги тармоғи, у инсонни ўз тараққиёти динамикасида, такомил ҳамда ҳаёт-фаолиятнинг 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. **А.** тушунчаси биринчи марта фанга рус олими Н.А.Рыбников 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-кори, ихтисослиги доирасида ўз ижодий салоҳиятини тўла очиш ва амалда намоёиш этишига боғлиқ бўлган билимлар, амалий кўникмалар, малакалар, технологиялар билан таъминлаш, таништиришдир. В.Зазыкин ва А.Чернышовларнинг ёзишича: “**А.** – моҳиятан бу етук, баркамол инсонларнинг ривожланиши тўғрисидаги фандир”. Шунинг учун ҳам бу фан бугун биз учун 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 ривожланти-

ришга, ўзлигини англаш орқали, карьеранинг ҳар бир босқичида ўз “акме”си – баркамоллик чўққисининг нималар ва қандай омиллар ҳисобига ривожлантириш мумкинлигини ўргата олишимиз керак.

Аутопсихологик компетенция – бу раҳбардаги шундай малакалар мажмуиқи, 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 олинadиган 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 асосланadиган 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*** – яккабошчилик 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 шаклланадиган 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 эр-каklar ва аёллар ўртасидаги фарқ. **Г.** (*социологик мазмуни*) кўпинча анатомик маънога асосланган, аммо ҳар доим ҳам унга мос келавермайдиган ижтимоий бўлиниш.

Давлат – муайян ҳудудда бошқарувни амалга оширадиган, ҳуқуқлари ва куч ишлатиш имконияти қонуний мустаҳкамланган 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 мустаҳкам 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 борлик бўлиб, одамлар уюшмасининг махсус шакли, кишилар ўртасида амал қиладиган жуда кўплаб муносабатлар йиғиндисидир. Миллий мустақилликка 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 эгаллиги.

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 ривож, амалий ўйлар (интеллект жиҳатдан); ҳамкасблар меҳнатини кадрлаш, 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 юкори қўя 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 борликни 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.

Имиж – 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 имижи** товарнинг репутацияси, товар маркаси, товар ишлаб чиқарилган корхона ва мамлакат билан ассоциа-

циялашади.

Интилувчанлик – яхшилик, кулайлик ҳамда доимо фойдага интилиш қобилияти.

Иқтисодиётдаги психологик омил – бу одам ёки яхлит гуруҳ томонидан моддий ҳаёт тарзи, ишлаб чиқариш шароитларининг онгда акс этишидан келиб чиқадиган 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 истикболи тўғрисидаги субъектив равишда англаб етилган фикр-мулоҳазалари, ўзини-ўзи намое қилиш ва меҳнатдан қониқиш ҳосил қилиш борасида қутилган йўллари дир. **К.** – бошқача қилиб айтганда, бу инсоннинг ҳаёти мобайнида иш тажрибаси ва меҳнат фаолияти билан боғлиқ алоҳида англаб етилган мавқеи ва хулқ-атвори дир. ***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 ҳаётининг 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 тасаввурлари жамланмаси (тузилиши) демак дир.

Касб – фаолият шакллари бирлашмаси бўлиб, мазмун, во- ситалар, ташкилотлар, меҳнат натижалари ҳамда меҳнат субъ- ектини тайёрлашга қўйиладиган талаблар мажмуини ташкил этади.

Касб формуласи – бу мутахассис фаолиятининг касблар классификацияси орқали профессиограммага хос равишда код- ланиши.

Когнитив компетенция – бу раҳбарнинг маълумот дара- жасини оширишга тайёрлиги, ўзининг шахсий имкониятларини фаоллаштиришга эҳтиёжмандлиги, янги малака ва билимларни мустақил равишда яратиш ҳамда ўзини-ўзи ривожлантириш қобилияти демакдир.

Коммуникатив компетенция – бу бошқарувчининг тур- ли тилдаги оғзаки ва ёзма муомала технологияларини ўзлаштирганлиги ҳамда компьютерда дастурлаш ва Интернет орқали муносабатга кириша олиш қобилияти.

Маданий компетенция – бу менежернинг ташкилот нор- малари ва қадриятлари орқали хулқ-атворини бошқаришга тай- ёрлик қобилиятига эгаллиги. **М.к.** – муносиб бўлмаган вазия- тлардаги хатти-ҳаракатларда мақсадга эришиш учун стандарт вазиятларни сақлаб қолиш ва зарур бўлганда уларни янгилари билан алмаштира олиш саводхонлиги.

Махсус компетенция – бу бошқарувчининг профессио- нал 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 мутахассислик- лари классификаторига киритилган бакалаврият таълим йўналиши. Таълимнинг кундузги ўқиш шаклида муддати – 4 йил. Академик даража – “Бакалавр”. Бакалавр: а) касблар ва ла- возимлар 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 ма- гистратура мутахассисликлари бўйича олий таълим олишни да-

вом эттиришга; в) қайта тайёрлаш ва малака ошириш тизимида кўшимча 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 ходисаларнинг 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 “movere”, яъни силжитиш, ҳаракатлантириш сўзидан олингандир. Ҳозирги замонда бу сўзнинг маъноси янада кенгайиб – йўллаш, қўллаш ва илҳомлантириш каби маъноларга эришди. **М.** – инсон хулқатвори, 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 кидириш – **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 кўллаб-қувватлаш, сўнгра эса, уни йўналтириши каби фаолият билан шуғулланади.

Педагогик технология – таълим шакллари 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 демакдир. **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 бўлишлиқдир.

Профессионализация – бу меҳнат кишисининг (психологик, физиологик, ҳуққ-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 обектив борлиқни сезги, идрок,

тафаккур, туйғу-ҳиссиёт ва бошқа психик ҳолатлар орқали аксеттириш 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, қул 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 механизмнинг унсури ҳамда ноаниқ фаразнинг 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 қоидаси ва уни амалга ошириш воситаси (*В.Гузев*). **Т.** – фаолият (иш, санъат)да қўлланиладиган усуллар, йўллар йиғиндиси (*Изоҳли лугат*). **Т.** – қўйилган мақсадга эришиш йўлида қўлланувчи усул, метод ва таъсирлар мажмуаси (*Замонавий Ғарб социологияси*). **Т.** – халқ хўжалигининг 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 муоммоларни ҳал этиш йўлида мақсадга эришиш усули, услуби 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 мужассамлаштирган ва якуний натижани таъминлайдиган педагогик фаолиятдир (*Н. Саидахмедов*).

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 рядлар, 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 англолмаган 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. Х. – корхона ёки ташкилот ичидаги устувор аспект. **П.** – аввало одамлардан иборат бўлиб, улар ўзига сифат ва хоссаларнинг мураккаб мажмуи билан ажралиб туради. **П.** – бошқарув тизимининг асосий элементидир. 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 иктисодиёт назариясида қабул қилинган билишга оид асослар.

Эҳтиёж – сўзининг луғавий маъноси табиий ёки ижтимоий ҳаёт тақозосидир. **Э.** – индивид шахсининг маданий даражасига асосан специфик шаклга кирган муҳтожликдир. **Э.** – ҳаёт шароитлари билан боғлиқ бўлган ва ҳис қилинадиган қоникмаслик ҳолати.

Ҳисоб-китоблик – 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.

Фойдаланилган ва тавсия этиладиган адабиётлар рўйхати

- Каримов И.А.** Ўзбекистоннинг 16 йиллик тараққиёт йўли. Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси, Вазирлар Маҳкамаси ва Президент Девонининг Ўзбекистон мустақиллигининг 16 йиллигига бағишланган қўшма мажлисидаги маърузаси. // Халқ сўзи газетаси. – 31.08.2007.
- Каримов И.А.** 2006 йилда мамлакатни ижтимоий-иқтисодий ривожлаништириш яқунлари ва 2007 йилда иқтисодий ислохотларни энг муҳим устувор йўналишларига бағишлаган Вазирлар Маҳкамаси мажлисидаги маърузаси // Халқ сўзи газетаси. – 13.02.2007. – №31.
- Каримов И.А.** Бизнинг бош мақсадимиз – жамиятни демократлаштириш ва янгилаш, мамлакатимизни модернизация ва ислох этишдир. – Т.: “Ўзбекистон”, 2005.
- Каримов И.А.** Ўзбек халқи ҳеч қачон, ҳеч кимга қарам бўлмади. – Т.: Ўзбекистон, 2005.
- Авлоний А.** Туркий гулистон ёхуд Ахлоқ. – Т.: 1997.
- Амир Темур ўғитлари: Тўплам. Тузувчилар: **Б.Ахмедов, А.Аминов.** – Т.: Наврўз, 1992.
- Анаьева 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.
- 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. Карьеранинг турлари ва уларни амалга ошириш босқичлари // “Олима аёлларнинг фан-техника тараққиётида тутган ўрни” мавзuidaги Республика илмий-амалий конференция маърузалар тўплами (26 ноябрь 2007 йил). – Т.: ТДИУ босмаҳонаси, 2007.

Джи Б. Имидж фирмы. 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.
- 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.: ДЖКА “Раҳбар” маркази; “YUNAKS-PRINT” МЧЖ, 2006.
- Молден Д.** Психотехнология НЛП для владения собой и управления другими. – М.: Винити, 2000.
- Нарзулла Боймуродов.** Раҳбар психологияси: Олий таълим, халқ таълими, соғлиқни сақлаш, ўрта махсус касб-хунар таълими бошқармаларининг маъмурий ходимлари учун қўлланма. – Т.: Янги аср авлоди, 2005.
- 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.: Алетейя, 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. Миролубова**. – Екатеринбург: изд. ИПК УГТУ, 2005.
- Развитие профессиональной компетентности менеджера: Конспект лекций по курсу “Профессиональные навыки менеджера” / **Ф.С.Исмаилова**. – 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.
- Ученев В.В., Стартуш М.Ш.** “Философский камешек” рекламного творчества. – М.: 1997.
- Форобий Абу Наср.** Фозил одамлар шаҳри. – 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.
- Қурбонов М.** Раҳбарлик лавозимлари профессиограммалари ҳақида. Раҳбар ва ходим. – Т.: Академия, 1998.
- Юсуф Хос Хожиб.** Қутадғу билиг. – Т.: “Фан”, 1972.
- 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 лойиха 2007 йилги оралик ҳисоботи. – Т.: ТДИУ, 2007.

Ҳайитов 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 лойиха 2007 йилги оралик ҳисоботи. – Т.: ТДИУ, 2007.

Ҳайитов О.Э. Тадбиркорлик фаолияти мотивациясининг ижтимоий-психологик хусусиятлари: Дис. ... психол. фан. ном. – Т.: ТДИУ, 2005.

Ҳайитов О.Э. Лавозимга даъвогар имижини ижтимоий-психологик жиҳатдан шакллантириш ва ривожлантириш босқичлари / Таълим менежменти. – 2008. – №1.

Ҳайитов О.Э., Умарова Н.Ш. Бўлажак менежерларни олий таълимгача тайёрлаш жараёнининг назарий ва методологик асослари (*Донецк Давлат Бошқарув Академиясининг “Олий таълимга тайёрлов” факультети фаолияти мисолида*) / Таълим менежменти. – 2007. – №6.

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 “Talaba”, 2007.