

**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI  
YOSHLAR SIYOSATI VA SPORT VAZIRLIGI**

**JISMONIY TARBIYA VA SPORT BO‘YICHA  
MUTAXASSISLARNI QAYTA TAYYORLASH VA MALAKASINI  
OSHIRISH INSTITUTI**



**2.4.**

**“BOSHQARUV PSIXOLOGIIYASI”  
MODULI BO‘YICHA**

**O‘QUV-USLUBIIY MAJMUUA**

**Malaka oshirish  
yo‘nalishi:**

**Tinglovchilar  
kontingenti:**

**Sport ta‘limi tizimi  
boshqaruvi**

**Sport ta‘lim muassasalarining  
rahbar va rahbar o‘rinbosarlari**

**Toshkent – 2023**



Mazkur o'quv-uslubiy majmua Sportni rivojlantirish vazirligi tomonidan 2022-yil 28-dekabrda tasdiqlangan Sport ta'lim muassasalari rahbar kadrlari malakasini oshirishi kursining o'quv rejasi va dasturi asosida tayyorlandi.

**Tuzuvchi:**

Hayitov O.E.

Jismoniy tarbiya va sport bo'yicha mutaxassislarni qayta tayyorlash va malakasini oshirish instituti  
Pedagogika va psixologiya kafedrası professori,  
psixologiya fanlari doktori, professor

**Taqrizchilar:**

Tursunaliyev I.A.

Jismoniy tarbiya va sport bo'yicha mutaxassislarni qayta tayyorlash va malakasini oshirish instituti Sport boshqaruvi kafedrası professori

Umarova N.Sh.

Nizomiy nomidagi Toshkent davlat pedagogika universiteti Amaliy psixologiya kafedrası mudiri,  
psixologiya fanlari doktori, dotsent

Ushbu o'quv-uslubiy majmua Jismoniy tarbiya va sport bo'yicha mutaxassislarni qayta tayyorlash va malakasini oshirish instituti Ilmiy-metodik kengashining 2023-yil 2-fevraldagi 1-sonli bayoni qarori bilan tasdiqqa tavsiya qilingan.



---

**MUNDARIJA**

<b>I. Ishchi dastur .....</b>	<b>3-9</b>
<b>II. Modulni o‘qitishda foydalaniladigan interfaol ta’lim metodlari ..</b>	<b>10-16</b>
<b>III. Nazariy materiallar .....</b>	<b>17-142</b>
<b>IV. Amaliy mashg‘ulot materiallari .....</b>	<b>143-162</b>
<b>V. Keyslar banki .....</b>	<b>163-166</b>
<b>VI. Glossariy .....</b>	<b>167-175</b>
<b>VII Adabiyotlar ro‘yxati .....</b>	<b>176-179</b>



## ISHCHI DASTUR



### KIRISH

Bugun O‘zbekiston sharoitida **konstruktiv** sifatlarga ega bo‘lgan, o‘z oilasi, mahallasi, shaxsan o‘zi va jamiyat manfaatini o‘ylab mehnat qilayotgan fuqaro jamiyat tomonidan ijtimoiy himoyada bo‘lib, uning faoliyatini muvofiqlashtirish, unga yetarli darajada ish sharoitlarini yaratishga mas‘ul bo‘lgan rahbar, eng avvalo, unga g‘amxo‘r bir inson sifatida qarashi, mehnatdan manfaatdorlik psixologiyasini uning ongiga singdira bilishi shart. Xalqqa yaqin bo‘lib, uning dardi bilan yashash, har bir ishning istiqbolini yaqqol tasavvur qila olish hamda millat ma‘naviyatini anglashi – zamonaviy rahbar-liderni xos fazilatlaridir.

Mamlakatimizning sotsial-iqtisodiy sohasida oxirgi 2017-2023-yillar oralig‘ida ro‘y bergan keng qamrovli islohotlar, ya‘ni **“Ezgulik va insonparvarlik tamoyiliga asoslangan “Harakatlar strategiyasidan – Taraqqiyot strategiyasi sari” g‘oyasini keng targ‘ib etish qaratilgan 100-maqsadga erishish kontekstida “Davlat – inson uchun” g‘oyasini amalga oshirish muhim ahamiyat kasb etmoqda. Va bunda “biz o‘n yillar, asrlar davomida amal qilib kelingan “davlat – jamiyat – inson” tamoyilini “inson – jamiyat – davlat” tamoyiliga o‘zgarayotganligida o‘z ifodasini ko‘rayapmiz.**

Rahbar kadrlarni psixologik baholash, ularga zarur bo‘lgan xislatlar majmuasini ishlab chiqish, nomzodlarni to‘g‘ri tanlash masalalarini o‘rganish an‘anasi sosial psixologiya sohasida mavjud. Bu sohada amalga oshirilgan ilmiy tadqiqotlarning jiddiyligi hamda dolzarbligi – boshqaruv psixologiyasi deb ataluvchi mustaqil yo‘nalishning yuzaga kelishiga sabab bo‘ldi. Rahbar shaxsini boshqaruv faoliyatining asosiy bo‘g‘ini (obyekti) sifatida qator fanlar – iqtisodiyot, mehnat sosiologiyasi, menejment, marketing va boshqalarning – predmetlaridan biri hisoblanib, uning turli qirralarini har bir fan o‘ziga xos usul hamda uslublar yordamida o‘rganadi. Lekin bu izlanishlarning deyarli hammasi tushuntiruvchi va modellashtiruvchi xarakter kasb etib, aslida rahbar shaxsini tanlash, saralash, uning faoliyatini o‘zgartirish (korreksiyalash) va talablarga moslashtirish jarayoni ijtimoiy-psixologik tamoyillarga asoslanadi.

Shu jihatdan ham jismoniy tarbiya va sport bo‘yicha kadrlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirish tizimi jarayonida “Boshqaruv psixologiyasi” modulining roli va o‘rni beqiyosdir.

### Modulning maqsad va vazifalari

**Modulning maqsadi** – mutaxassislarni boshqaruv psixologiyaning turli sohalari, boshqaruv ilmining nazariy-tarixiy asoslari, psixologiya fanidagi menejment muammosi, boshqaruv jarayonini tashkil etishning psixologik omillari, boshqaruv texnologiyalari, rahbarlik psixologiyasi, qaror qabul qilish jarayoni, jamoalar va xodimlarni boshqarishning psixologik asoslari, menejerga xos kompetentlik va kompetensiyalar, sport jamoasi rahbari shaxsining obyektiv ijtimoiy-psixologik xususiyatlari, rahbarlikka zaxira kadr imijini o‘zgartirish (korreksiyalash) va talablarga moslashtirish kabi masalalarning ilmiy tadqiqot



metodlarini amalda qo'llashga o'rgatishdan iboratdir.

**Modulning vazifasi** – boshqaruv psixologiyasi tarixi, boshqaruv muammosi, jumladan, sport tashkilotlari boshqaruv tizimi hamda professionalizmga oid yangi ma'lumotlarni tinglovchilar hukmiga yetkazishdan iboratdir.

### **Modul bo'yicha tinglovchilarning bilimi, ko'nikmasi, malakasi va kompetensiyalariga qo'yiladigan talablar**

#### **Tinglovchi:**

- menejment evolyusiyasi;
- boshqaruv ilmining nazariy-tarixiy asoslari;
- yevropacha menejment nazariyalari;
- amerikacha menejment nazariyalari va amaliyoti;
- yaponcha menejment amaliyotiga oid ijtimoiy-psixologik qarashlari haqidagi *tasavvur* va *bilimlarga* ega bo'lishi;
- boshqaruv va liderlikka oid nazariyalarni;
- boshqaruv uslublari va superliderlik fenomenini;
- sport tashkilotlari boshqaruv samaradorligini oshirish yo'llarini bilishi va ulardan foydalana olish *ko'nikmalariga* ega bo'lishi;
- sport tashkilotlari boshqaruv organlari rahbarligiga zaxira kadrlarni kasbiy va shaxsiy sifatlarini diagnostikalash;
- personalni boshqarish;
- sport tashkiloti rahbari shaxsining ijtimoiy-psixologik xususiyatlarini professional talablar darajasida o'rganish *malakalariga* ega bo'lishi kerak.

### **Modulning o'quv rejadagi boshqa modullar bilan bog'liqligi va uzviyligi**

“Boshqaruv psixologiyasi” moduli o'quv rejadagi turkum modullar, jumladan “Jismoniy tarbiya va sport ta'limining qonunchilik normalari”, “Rahbarlik mahorati”, “Sport ta'lim muassasasida ish yuritish va ijro intizomi”, “Jismoniy tarbiya va sportda marketing va menejment”, “Sport ta'limi sifatini ta'minlashda xalqaro tajribalar” va “Sport maktabi faoliyatini tashkil etish” kabi modullar bilan uzviylik munosabatida bo'ladi.

Shuningdek, bu modullarning ma'lumotlariga tayanadi va o'z ma'lumotlari asosida ulardan olingan bilimlarni chuqurlashtiradi.

### **Modulning sport ta'limidagi o'rni**

Ushbu modul psixologiya fanining boshqa amaliy sohalaridan tubdan farq qilib, unda jismoniy tarbiya va sport sohasidagi menejment muammosi, boshqaruv jarayonini tashkil etishning psixologik omillari, boshqaruv texnologiyalari, rahbarlik psixologiyasi, qaror qabul qilish jarayoni, jamoalar va xodimlarni



boshqarishning psixologik asoslari va boshqaruv psixologiya fani kontekstidagi xorijiy tajribalar, zamonaviy yondashuvlar va ilmiy tadqiqotlar orqali yoritib beriladi.

Modulni o'zlashtirish orqali tinglovchilar jismoniy tarbiya va sportda sohasidagi boshqaruv muammolarini aniqlash, rahbar-xodim munosabatlariga doir kasbiy malakalarini yanada takomillashtiradilar.

### Modul bo'yicha soatlar taqsimoti

№	Modul mavzulari	Tinglovchining o'quv yuklamasi, soat			
		Hammasi	Auditoriya o'quv yuklamasi		
			Jami	Nazariy	Amaliy mashg'ulot
1	Boshqaruv psixologiyasining predmeti va vazifalari	2	2	2	
2	Menejment psixologiyasi: rahbarlik va liderlik	2	2	2	
3	Menejerga xos kompetentlik va kompetensiyalar	2	2	2	
4	Rahbarlik psixologiyasi: rahbarlik uslublari va qaror qabul qilish	4	4	2	2
5	Sport jamoalari boshqaruv organlari rahbarligiga da'vogar imiji	2	2		2
6	Sport jamoalarida taym menejment	2	2		2
<b>Jami:</b>		<b>14</b>	<b>14</b>	<b>8</b>	<b>6</b>

### NAZARIY TA'LIM MAZMUNI

#### 1-mavzu. Boshqaruv psixologiyasining predmeti va vazifalari

##### Reja:

- 1.1. Boshqaruv psixologiyasining predmeti va vazifalari
- 1.2. Psixologiyada boshqaruv muammosi.
- 1.3. Sharq psixologiyasi: boshqaruvchilikka oid mutafakkirlarining sharqona



qarashlari.

Boshqaruv psixologiyasining predmeti va vazifalari. Psixologiyada boshqaruv muammosi. Sharq psixologiyasi: boshqaruvchilikka oid mutafakkirlarining sharqona qarashlari.

### **2-mavzu. Menejment psixologiyasi: rahbarlik va liderlik**

#### **Reja:**

- 2.1. Menejment psixologiyada liderlikning psixologik jihatlari
- 2.2. Liderlik uslublari va uning shakllanishi.

Menejment psixologiyasi – boshqaruv maqsadi va vazifalari. Boshqaruvning obyekt. Boshqaruvning subyekti. I.Mahmudovning “lider” tushunchasiga nisbatan yondashuvi. Boshliq bilan bo‘ysunuvchilar o‘rtasidagi munosabatlar. “Lider” va “boshliq” tushunchalari o‘rtasidagi farqlar. B.Pariginning bu boradagi qarashlari.

Liderlik sifatlari nazariyasi. Liderlikning vaziyatga bog‘liqligi nazariyasi. Liderlikning sintetik nazariyasi. “Superlider” tushunchasi. Superlider kim va qachon oddiy lider superga aylanadi? Juell, Mans va Simslarning bu boradagi qarashlari mazmuni. Oddiy rahbar yoki liderning superliderni bosqichlari. Samarali boshqaruv. Amerikalik mashhur psixolog Deyl Karnegining ta’kidlari.

### **3-mavzu. Menejerga xos kompetentlik va kompetensiyalar**

#### **Reja:**

- 3.1. Kompetensiya va kompetentlik tushunchasi.
- 3.2. Kompetensiyalarning aniqlanilishi.

Maqsadning qo‘yilishi. Motivatsion qo‘llab quvvatlash. Komandada ishlash ko‘nikmalarini tarbiyalash. Xodimlarga vakolatlarni taqsimlash. O‘zgarishlarni boshqarish. Qo‘l ostidagilarning imkoniyatlarini rivojlantirish. Mehnat sifatini boshqarish. Muloqotga e’tibor. Og‘zaki muloqot. Yozma muloqot. Ishontiruvchi muloqot. Boshqalarni tushuna olish. Atrofdagilarga ta’sir o‘tkazish. Hamkorlik o‘rnatish. Mijozga yondashuv. Diagnostik ma’lumotlarni yig‘ish. Analitik fikrlash. Istiqbolli fikrlash. Tushuntiruvchi fikrlash. Strategik fikrlash. Texnika sohasidagi kompetensiya. Tashabbuskorlik. Tadbirkorlik qobiliyati. Yangiliklarni madaniylashtirish. Natijani mo‘ljalga olish. Vijdonlilik. Qat’iyatlilik. O‘ziga ishonch. Stresslarni boshqarish. Ishonchli bo‘lish. Moslashuvchan, qayishqoq bo‘lish.

### **4-mavzu. Rahbarlik psixologiyasi: rahbarlik uslublari va qaror qabul qilish**

#### **Reja:**

- 4.1. Rahbarlik uslublari.
- 4.2. Rahbar shaxsi muammosining qo‘yilishi va rahbar shaxsi xislatlari.
- 4.3. Samarali rahbar qiyofasi va samarali boshqaruvga to‘sqinlik qiluvchi shaxs xislatlari.





Nemis olimlaridan G. Gibsh va M. Forverg, rus olimlaridan V. Parigin, L. Uminskiy, M. Jukov va boshqalarning ishlari mazmuni. Boshqaruv uslubi. An'anaviy yondashuv. Zamonaviy yondashuvlar. Vaziyatga oid rahbarlik uslubi. Avtoritar uslub. Demokratik uslub. Liberal uslub. Konsultativ uslub. Partisipativ uslub. Boshqaruv matrisasi. Boshqaruv uslublarining kommunikativ imkoniyatlari.

Rahbar shaxsi. Muammoning qo'yilishi. Rahbar shaxs xislatlari. Rahbar yoshi. Rahbar jinsi. Shaxsning ijtimoiy-iktisodiy mavqei va uning ma'lumoti darajasi. Hayot tajribasi. Samarali rahbar qiyofasi. Shaxsning ijtimoiy-psixologik strukturasi. Samarali boshqaruvga to'sqinlik qiluvchi shaxs xislatlari.

### AMALIY TA'LIM MAZMUNI

#### **5-mavzu. Rahbarlik psixologiyasi: rahbarlik uslublari va qaror qabul qilish**

##### **Reja:**

- 5.1. Rahbarlik muloqotining xususiyatlari.
- 5.2. Boshqaruvda qarorlar mohiyati.
- 5.3. Muzokaralar olib borishning psixologik jihatlari.

Rahbarlik muloqoti va uning bosqichlari. Rahbarlik muloqotining xususiyati. Boshqaruv muloqoti. Rahbarlik muloqoti bosqichlari tavsifi. Muammoli, qiyin va nizoli vaziyatda muloqot olib borish bosqichlari. Muloqotda idrok jarayoni.

Boshqaruv qarorlarini qabul qilish. Boshqaruv qarorlari mohiyati. Qaror qabul qilish darajalari. Qaror shakli. Zarur malakalar. Odatiy qarorlar. Tanlovga asoslangan (selektiv) qaror. Moslashuvchan darajadagi qaror qabul qilish. Innovatsion, ya'ni yangiliklarni joriy etish bilan bog'liq qarorlar. Qaror qabul qilish bosqichlari.

#### **6-mavzu. Sport jamoalari boshqaruv organlari rahbarligiga da'vogar imiji**

##### **Reja:**

- 6.1. Sport tashkiloti rahbari imijini o'zgartirish (korreksiyalash) va talablarga moslashtirish nazariyalari.
- 6.2. Sport tashkiloti rahbarligiga da'vogar(nomzod)ning kasbiy va shaxsiy sifatlarini diagnostikalash.
- 6.3. Sport boshqaruvi samaradorligini oshirish yo'llari.

Sport tashkiloti rahbarligiga da'vogar (nomzod) zaxira kadr imijini o'zgartirish (korreksiyalash) va talablarga moslashtirish nazariyalari. Sport tashkiloti rahbarligiga da'vogar (nomzod) zaxira kadr imijini amaliy jihatdan rivojlantirish va shakllantirish bosqichlari. Sport tashkiloti boshqaruv organlari rahbarligiga zaxira kadrning kasb professiogrammasini yaratishning ilmiy-amaliy asoslari. Sport tashkiloti boshqaruv organlari rahbarligiga zaxira kadrlarni kasbiy va shaxsiy sifatlarini diagnostikalash. Sport tashkiloti boshqaruv samaradorligini oshirish yo'llari.



### **7-mavzu. Sport jamoalarida taym menejment**

#### **Reja:**

7.1. Taym menejment tushunchasi.

7.2. Sport jamoalarida taym menejment va uning sportchi shaxsi shakllanishida tutgan ahamiyati

Taym menejment tushunchasi. Sport jamoalarida taym menejment. Taym menejmentning sportchi shaxsida shakllanishida tutgan ahamiyati. Vaqtni tashkil qilish va ulardan foydalanish samaradorligini oshirish texnologiyasi.

#### **Dasturning axborot-metodik ta'minoti**

Modulni o'qitish jarayonida ishlab chiqilgan o'quv-metodik materiallar, tegishli soha bo'yicha ilmiy jurnallar, Internet resurslari, multimediya mahsulotlari va boshqa elektron va qog'oz variantdagi manbalardan foydalaniladi



**MODULNI O‘QITISHDA  
FOYDALANILADIGAN INTERFAOL  
TA’LIM METODLARI**



**“SWOT-tahlil” metodi.**

**Metodning maqsadi:** mavjud nazariy bilimlar va amaliy tajribalarni tahlil qilish, taqqoslash orqali muammoni hal etish yo‘llarni topishga, bilimlarni mustahkamlash, takrorlash, baholashga, mustaqil, tanqidiy fikrlashni, nostandart tafakkurni shakllantirishga xizmat qiladi.

**S – kuchli tomonlari**  
(strength)

---



---

**W – zaif, kuchsiz tomonlari**  
(weakness)

---



---

**O – imkoniyatlari**  
(opportunitu)

---



---

**T – (tnreat) to‘siqlar**

---



---

**Namuna:** Sport ta’lim muassasalarifaoliyatini boshqaruv uslublarining SWOT tahlilini ushbu jadvalga tushiring.

<b>S</b>	<b>Demokratik boshqaruv uslubining kuchli tomonlari</b>	<b>W</b>	<b>Demokratik boshqaruv uslubining kuchsiz tomonlari</b>
	• • • •		• • • •
<b>O</b>	<b>Demokratik boshqaruv uslubining imkoniyatlari</b>	<b>T</b>	<b>Demokratik boshqaruv uslubining to‘siqlari</b>
	• • • •		• • • •

**Xulosalash» (Rezyume, Veer) metodi**

**Metodning maqsadi:** Bu metod murakkab, ko‘ptarmoqli, mumkin qadar, muammoli xarakteridagi mavzularni o‘rganishga qaratilgan. Metodning mohiyati



shundan iboratki, bunda mavzuning turli tarmoqlari bo'yicha bir xil axborot beriladi va ayni paytda, ularning har biri alohida aspektlarda muhokama etiladi. Masalan, muammo ijobiy va salbiy tomonlari, afzallik, fazilat va kamchiliklari, foyda va zararlari bo'yicha o'rganiladi. Bu interfaol metod tanqidiy, tahliliy, aniq mantiqiy fikrlashni muvaffaqiyatli rivojlantirishga hamda tinglovchilarning mustaqil g'oyalari, fikrlarini yozma va og'zaki shaklda tizimli bayon etish, himoya qilishga imkoniyat yaratadi. "Xulosalash" metodidan ma'ruza mashg'ulotlarida individual va juftliklardagi ish shaklida, amaliy va seminar mashg'ulotlarida kichik guruhlardagi ish shaklida mavzu yuzasidan bilimlarni mustahkamlash, tahlil qilish va taqqoslash maqsadida foydalanish mumkin.

### Metodni amalga oshirish tartibi:



o'qituvchi tinglovchilarni 5-6 kishidan iborat kichik guruhlarga ajratadi.



Dars maqsadi, shartlari va tartibi bilan ishtirokchilarni tanishtirgach, har bir guruhga umumiy muammoni tahlil qilinishi zarur bo'lgan qismlari tushirilgan tarqatma materiallarni tarqatadi.



har bir guruh o'ziga berilgan muammoni atroflicha tahlil qilib, o'z mulohazalarini tavsiya etilayotgan sxema bo'yicha tarqatmaga yozma bayon qiladi.



navbatdagi bosqichda barcha guruhlar o'z taqdimotlarini o'tkazadilar. Shundan so'ng, o'qituvchi tomonidan tahlillar umumlashtiriladi, zaruriy axborotlar bilan to'ldiriladi va mavzu yakunlanadi.

### Boshqaruv uslublari

Avtoretar		Demokratik		Liberal	
afzalligi	kamchiligi	afzalligi	kamchiligi	afzalligi	kamchiligi
•	•	•	•	•	•
•	•	•	•	•	•
•	•	•	•	•	•
•	•	•	•	•	•

**Xulosa:**



### “Keys-stadi” metodi

“Keys-stadi” – inglizcha so‘z bo‘lib, (“case” – aniq vaziyat, hodisa, “stadi” – o‘rganmoq, tahlil qilmoq) aniq vaziyatlarni o‘rganish, tahlil qilish asosida o‘qitishni amalga oshirishga qaratilgan metod hisoblanadi.

### “Keys metodi”ni amalga oshirish bosqichlari

Ish bosqichlari	Faoliyat shakli va mazmuni
<b>1-bosqich: Keys va uning axborot ta‘minoti bilan tanishtirish</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• yakka tartibdagi audio-vizual ish;</li><li>• keys bilan tanishish(matnli, audio yoki media shaklda);</li><li>• axborotni umumlashirish;</li><li>• axborot tahlili;</li><li>• muammolarni aniqlash</li></ul>
<b>2-bosqich: Keysni aniqlashtirish va o‘quv topshirig‘ni belgilash</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• individual va guruhda ishlash;</li><li>• muammolarni dolzarblik ierarxiyasini aniqlash;</li><li>• asosiy muammoli vaziyatni belgilash</li></ul>
<b>3-bosqich: Keysdagi asosiy muammoni tahlil etish orqali o‘quv topshirig‘ining yechimini izlash, hal etish yo‘llarini ishlab chiqish</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• individual va guruhda ishlash;</li><li>• muqobil yechim yo‘llarini ishlab chiqish;</li><li>• har bir yechimning imkoniyatlari va to‘siqlarni tahlil qilish;</li><li>• muqobil yechimlarni tanlash</li></ul>
<b>4-bosqich: Keys yechimini yechimini shakllantirish va asoslash, taqdimot.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• yakka va guruhda ishlash;</li><li>• muqobil variantlarni amalda qo‘llash imkoniyatlarini asoslash;</li><li>• ijodiy-loyiha taqdimotini tayyorlash;</li><li>• yakuniy xulosa va vaziyat yechimining amaliy aspektlarini yoritish</li></ul>

Mazkur metod dastlab 1921-yil Garvard universitetida amaliy vaziyatlardan iqtisodiy boshqaruv fanlarini o‘rganishda foydalanish tartibida qo‘llanilgan. Keysda ochiq axborotlardan yoki aniq voqea-hodisadan vaziyat sifatida tahlil uchun foydalanish mumkin. Keys harakatlari o‘z ichiga quyidagilarni qamrab oladi: Kim (Who), Qachon (When), Qaerda (Where), Nima uchun (Why), Qanday/Qanaqa (How), Nima-natija (What).

### “FSMU” metodi

**Texnologiyaning maqsadi:** Mazkur texnologiya ishtirokchilardagi umumiy fikrlardan xususiy xulosalar chiqarish, taqqoslash, qiyoslash orqali axborotni o‘zlashtirish, xulosalash, shuningdek, mustaqil ijodiy fikrlash ko‘nikmalarini shakllantirishga xizmat qiladi. Mazkur texnologiyadan ma‘ruza mashg‘ulotlarida,



mustahkamlashda, o‘tilgan mavzuni so‘rashda hamda amaliy mashg‘ulot natijalarini tahlil etishda foydalanish tavsiya etiladi.

Texnologiyani amalga oshirish tartibi:

qatnashchilarga mavzuga oid bo‘lgan yakuniy xulosa yoki g‘oya taklif etiladi;

har bir ishtirokchiga FSMU texnologiyasining bosqichlari yozilgan qog‘ozlarni tarqatiladi:

ishtirokchilarning munosabatlari individual yoki guruhiiy tartibda taqdimot qilinadi.

---

**F** Fikringizni bayon eting

---

**S** Fikringizni bayoniga sabab ko‘rsating

---

**M** Fikringizga misol keltiring

---

**U** Fikrlaringizni umumlashtiring, xulosalang

---

FSMU tahlili qatnashchilarda kasbiy-nazariy bilimlarni amaliy mashqlar va mavjud tajribalar asosida tezroq va muvaffaqiyatli o‘zlashtirilishiga asos bo‘ladi.

### “Assesment” metodi

**Metodning maqsadi:** mazkur metod tinglovchilar bilim darajasini baholash, nazorat qilish, o‘zlashtirish ko‘rsatkichi va amaliy ko‘nikmalarini tekshirishga yo‘naltirilgan. Mazkur texnika orqali tinglovchilarning bilish faoliyati turli yo‘nalishlar (test, amaliy ko‘nikmalar, muammoli vaziyatlar mashqi, qiyosiy tahlil, simptomlarni aniqlash) bo‘yicha tashxis qilinadi va baholanadi.

### Metodni amalga oshirish tartibi:

“Assesment”lardan ma’ruza mashg‘ulotlarida tinglovchilarning mavjud bilim darajasini o‘rganishda, yangi ma’lumotlarni bayon qilishda, amaliy mashg‘ulotlarda esa mavzu yoki ma’lumotlarni o‘zlashtirish darajasini baholash, shuningdek, o‘z-o‘zini baholash maqsadida individual shaklda foydalanish tavsiya etiladi. Shuningdek, o‘qituvchining ijodiy yondashuvi hamda o‘quv maqsadlaridan kelib chiqib, assesmentga qo‘shimcha topshiriqlarni kiritish mumkin.



**“Tushunchalar tahlili” metodi**

Metodning maqsadi: mazkur metod tinglovchilarni mavzu buyicha tayanch tushunchalarni o‘zlashtirish darajasini aniqlash, o‘z bilimlarini mustaqil ravishda tekshirish, baholash, shuningdek, yangi mavzu buyicha dastlabki bilimlar darajasini tashhis qilish maqsadida qo‘llaniladi. Metodni amalga oshirish tartibi:

ishtirokchilar mashg‘ulot qoidalari bilan tanishtiriladi;  
tinglovchilarga mavzuga yoki bobga tegishli bo‘lgan so‘zlar, tushunchalar nomi tushirilgan tarqatmalar beriladi ( individual yoki guruhli tartibda);

tinglovchilar mazkur tushunchalar qanday ma’no anglatishi, qachon, qanday holatlarda qo‘llanilishi haqida yozma ma’lumot beradilar;

belgilangan vaqt yakuniga yetgach o‘qituvchi berilgan tushunchalarning to‘g‘ri va to‘liq izohini o‘qib eshittiradi yoki slayd orqali namoyish etadi;

har bir ishtirokchi berilgan tug‘ri javoblar bilan o‘zining shaxsiy munosabatini taqqoslaydi, farqlarini aniqlaydi va o‘z bilim darajasini tekshirib, baholaydi.

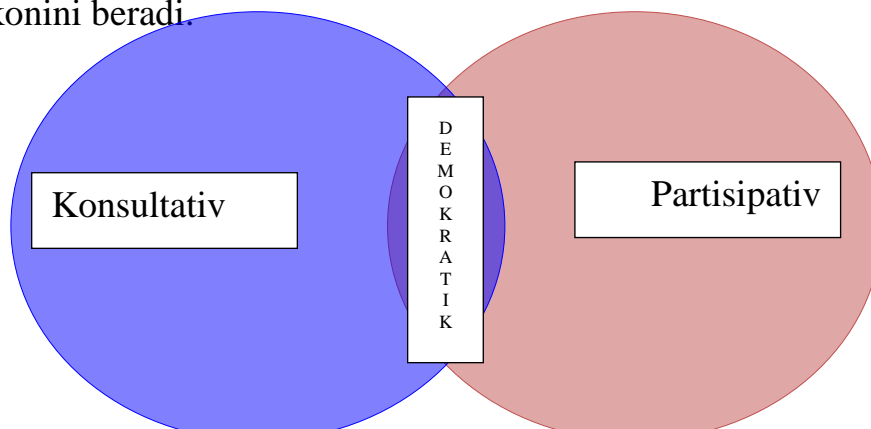
**Namuna:** “Moduldagi tayanch tushunchalar tahlili”

Tushunchalar	Sizningcha bu tushuncha qanday ma’noni anglatadi?	Qo‘shimcha ma’lumot
Yetakchi		
Peshqadam		
Lider		
Boshliq		
Boshqaruvchi		
Menejer		
Rahbar		

**Izoh:** Ikkinchi ustunchaga tinglovchilar tomonidan fikr bildiriladi. Mazkur tushunchalar haqida qo‘shimcha ma’lumot glossariyda keltirilgan.

**Venn Diagrammasi metodi**

Metodning maqsadi: Bu metod grafik tasvir orqali o‘qitishni tashkil etish shakli bo‘lib, u ikkita o‘zaro kesishgan aylana tasviri orqali ifodalanadi. Mazkur metod turli tushunchalar, asoslar, tasavvurlarning analiz va sintezini ikki aspekt orqali ko‘rib chiqish, ularning umumiy va farqlovchi jihatlarini aniqlash, taqqoslash imkonini beradi.







### **Metodni amalga oshirish tartibi:**

ishtirokchilar ikki kishidan iborat juftliklarga birlashtiriladilar va ularga ko'rib chiqilayotgan tushuncha yoki asosning o'ziga xos, farqli jihatlarini (yoki aksi) doiralari ichiga yozib chiqish taklif etiladi;

navbatdagi bosqichda ishtirokchilar to'rt kishidan iborat kichik guruhlariga birlashtiriladi va har bir juftlik o'z tahlili bilan guruh a'zolarini tanishtiradilar;

juftliklarning tahlili eshitilgach, ular birgalashib, ko'rib chiqilayotgan muammo yohud tushunchalarning umumiy jihatlarini (yoki farqli) izlab topadilar, umumlashtiradilar va doirachalarning kesishgan qismiga yozadilar.

### **“Klaster” usuli**

Klaster – axborotxaritasini tuzish yo'li - barcha tuzilmaning mohiyatini markazlashtirish va aniqlash uchun qandaydir biror asosiy omil atrofida g'oyalarni yig'ish hisoblanadi.

Bilimlarni faollashtirishni tezlashtiradi, fikrlash jarayoniga mavzu bo'yicha yangi o'zaro bog'lanishli tasavvurlarni erkin va ochiq jalb qilishga yordam beradi.

#### **Tinglovchilar:**

1. Yozuv taxtasi yoki katta qog'oz varag'ining o'rtasiga “Rahbar” degan mulohaza uchun mavzu yoziladi. Klasterni tuzish qoidasi bilan tanishadilar.

2. Birikma bo'yicha asosiy so'z bilan uning yonida mavzu bilan bog'liq so'zlar kichik doirachalar “yo'ldoshlar” yozib qo'shiladi. Ularni “asosiy” so'z bilan chiziqlar yordamida birlashtiradilar. Bu “yo'ldoshlardan” “kichik yo'ldoshlar” chiqariladi. Yozuv ajratilgan vaqt davomida yoki g'oyalar tugagunicha davom etishi mumkin.

3. Muhokama uchun klasterlar bilan almashinadilar.



## **NAZARIY MATERIALLAR**



### 1-MAVZU.

## BOSHQARUV PSIXOLOGIYASINING PREDMETI VA VAZIFALARI

### Reja:

1.1. Boshqaruv psixologiyasining predmeti va vazifalari

1.2. Psixologiyada boshqaruv muammosi.

1.3. Sharq psixologiyasi: boshqaruvchilikka oid mutafakkirlarining sharqona qarashlari.

**Tayanch iboralar:** Boshqaruv psixologiyasi, boshqaruv nazariyalari, boshqaruv nazariyasi maktablari, sharq mutafakkirlari qarashlari

### 1.1. BOSHQARUV PSIXOLOGIYASINING PREDMETI VA VAZIFALARI

Boshqaruv maqsadi va vazifalari boshqaruv munosabatlarini keltirib chiqaradi va **boshqaruv psixologiyasi** aynan shu munosabatlar tarkibini o'rganadi.

Ko'rib o'tganimizdek, boshqaruv psixologiyasi boshqaruv maqsadi va vazifalarni amalga oshirish davomida boshqaruv subyekt va obyekt o'rtasida yuzaga keluvchi munosabatni talqin etadi. Mazkur munosabat tizimining tashkiliy qismlari o'zaro itoatdaligi bilan xarakterlanadi.

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

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

Boshqaruvdagi subordinatsiya va koordinatsiya munosabatlari tashkilot miqyosidagi vertikal va gorizontaal aloqalarni ajratish zaruratini tug'diradi. Demak, vertikal aloqalar o'zaro itoatdagi xodimlar o'rtasida yuzaga keluvchi munosabatlardan iborat bo'lsa, gorizontaal aloqalar o'zaro koordinatsiyani, ya'ni tizimning teng va mustaqil qismlari o'rtasidagi munosabatlarni nazarda tutadi. Bundan tashqari, boshqaruv munosabatlari o'zining rasmiy va norasmiy ko'rinishiga ham ega.

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

Boshqaruv psixologiyasining boshqa turkum vazifalari boshqaruv metodlarini shakllantirish bo'lib, ushbu tadbir tashkilotning samarali faoliyatini ta'minlash maqsadidagi ta'sir etish imkoniyatlarini ishlab chiqishdan iboratdir

Tashkilot personaliga ta'sir etish uslublarini uch guruhga bo'lamiz: **ma'muriy**, **moddiy** va **ma'naviy** shakllarda ta'sir etish. Bularning har birida



ma'lum psixologik mazmun namoyon bo'ladi va boshqaruv psixologiyasi, fan sifatida, bu choralarning xodimga ta'sirchanlik imkoniyatini tadqiq etadi.

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

Boshqaruv psixologiyasi fanidagi asosiy tushunchalardan biri, boshqaruv subyeksi va obyeksi masalasidir. Bevosita boshqaruv jarayonini ko'z oldimizga keltirsak, boshqaruv subyeksi sifatida rahbarni, obyekt tarzida esa xodimni va mehnat jamoasini tasavvur etishimiz mumkin. Biroq, rahbar o'z faoliyatini tashkil etishi va o'z-o'zini boshqarishi uni nafaqat boshqaruv subyeksi, balki obyekt sifatida ham tushunish zaruratini qo'yadi. Rahbarning kasbiy mukammallashuvi, o'z-o'zini boshqarish malakalarini egallashi, tashkilot va xodimlar boshqaruvidagi asosiy mavzulardan biriga aylanadi.

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

### **Boshqaruv nazariyalarining rivojlanish tarixi**

Mutaxassislar tomonidan mehnat faoliyati bilan band bo'lgan shaxsni anglangan tarzda ilmiy jihatdan o'rganish XX asrdan boshlandi. XX asrning birinchi yarmida to'rtta aniq farqlanadigan boshqaruv tafakkuri maktablari o'z rivojini topdi.

Xronologik tartibda ular quyidagicha sanab o'tilgan:

- (1) ilmiy boshqaruv maktabi;
- (2) ma'muriy maktab;
- (3) psixologiya va insoniy munosabatlar maktabi va
- (4) boshqaruv fani maktabi (ayrim manbalarda miqdoriy maktab).

### **Ilmiy boshqaruv maktabi yoki mehnatni ilmiy tashkil etish maktabi (1885–1920)**

Mutaxassis *I.Mahmudovning* “Boshqaruv psixologiyasi” (2006) o'quv qo'llanmasida ta'kidlanishicha, tashkilot menejmentini o'rganuvchi olim *V.Spivak* boshqaruv nazariyalarining rivojlanish tarixini quyidagi davrlarga ajratgan holda tadqiq etgan:

Ilmiy boshqaruv *F.Teylor*, *L.Gilbret* hamda *G.Gant* ishlari bilan chambarchas bog'liq. Bu ilmiy boshqaruv maktabining ijodkorlari kuzatish, o'lchashlar, mantiq va tahlil ishlatib ko'p qo'l operatsiyalarini mukammallashtirish mumkin deb hisoblashgan, shuningdek, ularni samarali bajarishga erishishga harakat qilganlar. Ilmiy boshqaruvning birinchi uslubiy davri – ish mazmunini tahlil qilish va uning asosiy komponentlarini aniqlashdir.

Ushbu yo'nalish asosida amerikalik olim *F.Teylor* nomiga qo'yilgan “teylorizm” ta'limoti yotadi va bu sohada olib borilgan AQShdagi dastlabki izlanishlar 1885–1920-yillarni o'z ichiga qamrab oladi. *F.Teylor* o'sha davrdagi malakasiz ishchilardan samarali foydalanish maqsadida, murakkab va malaka talab



etuvchi mehnat turini mayda operatsiyalarga ajratdi.

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

### Boshqaruvda klassik yoki ma'muriy maktab (1920–1950)

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

1.1-jadval

#### A.Fayol bo'yicha zamonaviy korxonaning vazifalari

Foydalaniladigan asosiy resurslar	№	Korxonaning vazifasi
Vaqt	1	Rejalashtirish
Iste'molchi	2	Marketing
Biznes	3	Tadbirkorlik
Pul	4	Moliya
Odamlar	5	Tashkilot
Texnologiya	6	Ishlab chiqarish
G'oyalar	7	Innovatsiya
Dalillar	8	Ma'lumot
Madaniyat	9	Ijtimoiy taraqqiyot

### Insoniy munosabatlar maktabi (1930–1950)

1924-yildan boshlab *insoniy munosabatlar maktabi* ham rivojlana boshladi. Bu yondashuvning asosi va birlamchi manbaalari amerikalik psixolog *Elton Meyoning* "Xotorn tajribalariga borib taqaladi.

"*Western Electric*" kompaniyasida o'tkazilgan tajribalarda, sex ishchilariga e'tiborli bo'lish, ularning manfaatlari haqida g'amxo'rlik qilish natijasida mehnat unumdorligini oshirishga erishilgan. Bunday munosabat ishchilar tomonidan rag'batlantiruvchi omil sifatida qabul qilingan va ijobiy munosabatlarni shakllantirish asosida mehnat unumdorligi oshgan.

### Miqdoriy yondashuv

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



### **Boshqaruvga jarayon sifatida yondashish**

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

### **Tizimli va vaziyatli yondashuvlar**

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

### **Inson kapitali nazariyasi**

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

### **Inson resurslarini rivojlantirish konsepsiyasi**

Zamonaviy yondashuvlardan biri – *inson resurslarini rivojlantirish* konsepsiyasi bo'lib, bunda tashkilot manfaati yo'lida xodimning o'z tashabbusi bo'yicha samarali mehnat qilishi uchun yaratiladigan sharoitlar markaziy masala deb qaraladi. Tashkilot personalini rivojlantirish omili sifatida xodimlarning ehtiyojini aniqlash va qondirish, ularning kasbiy va shaxsiy kamolotga erishishi uchun shart-sharoit yaratish g'oyasi yotadi. Aniqlangan ehtiyojlar majmuasiga har tomonlama ta'sir etish natijasida ishchining mehnatga ijobiy yondashuvi va samarali mehnati ta'minlanadi.

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



Boshqaruv nazariyalari

Boshqaruv muammolariga bag'ishlangan nazariyalar orasida mashhuridan sanaladiganlari Mak-Gregorni "X" va "Y" va Ouchining "Z" nazariyalari alohida ravishda diqqatni jalb etadi.

1.2-jadval

Mak-Gregorni "X", "Y" hamda Ouchini "Z" nazariyalarining qiyosiy tavsifi

Table with 3 columns: X nazariya, Y nazariya, Z nazariya. It compares five points of each theory regarding motivation, goals, and work conditions.

"X nazariyasi" boshqaruvga yondashuvning ma'muriy-buyruqbozlikka asoslangan tamoyillarini nazarda tutadi, "Y nazariyasi" esa, undan tubdan farq qiladi (1.2-jadvalga qarang).



Shulardan kelib chiqqan holda Mak-Gregor yangi “X” va “Y” nazariyalarining tamoyillarini ilgari surdi.

*“X” nazariyasining tamoyillari:*

(a) tashkilotni qattiqqo‘llik bilan izchil tarzda boshqarish lozimligi; (b) qonuniy rasmiy vakolatlarni markazlashtirish; (v) qarorlar qabul qilish jarayoniga xodimlarni minimal tarzda jalb etishning maqsadga muvofiqligi.

*“Y” nazariyasining tamoyillari:*

(a) tashkilotni umumiy tarzda erkin boshqarish; (b) rasmiy vakolatlarning bo‘limlarga bo‘linishi; (v) majburlash va nazoratning kamligi, individual faollik va o‘z-o‘zini nazorat qilishga o‘tish; (g) boshqaruvning demokratik uslubi; (d) qarorlar qabul qilish jarayoniga barchaning jalb etilishi.

*“Z” nazariyasining tamoyillari:*

(a) xodimni aniqlashtirilgan maqsad sari harakatlantirish; (b) qarorlar qabul qilish jarayonining erkinlashtirilishi; (v) har doim xodimning tashabbusini qo‘llab-quvvatlanishi; (g) erkin harakatlar tanlovida faoliyatga nisbatan yuqori darajadagi yondashuv.

## 1.2. PSIXOLOGIYADA BOSHQARUV MUAMMOSI

Oxirgi yillarda inson omiliga e‘tiborning ortib borishi munosabati bilan boshqarish psixologiyasi masalalariga ham qiziqish kuchaydi. Shu asosda ijtimoiy psixologiyaning maxsus bo‘limi – *boshqaruv psixologiyasi* paydo bo‘ldi. Boshqaruv psixologiyasi psixologiyaning shunday tarmog‘iki, u boshqaruv faoliyati bilan bog‘liq bo‘lgan muammolarni, shaxs va shaxslar guruhi tomonidan boshqa guruhlar faoliyatini samarali tashkil etish va birgalikdagi faoliyatni amalga oshirishning psixologik mexanizmlarini o‘rganadi.

***Boshqaruv psixologiyasi*** – boshqaruv maqsadi va vazifalarni amalga oshirish davomida boshqaruv subyektini va obyektini o‘rtasida yuzaga keluvchi munosabatni talqin etadi.

Mutaxassislarining fikricha, boshqaruv psixologiyasining boshqa turkum vazifalari boshqaruv usullarini shakllantirish bo‘lib, ushbu tadbir tashkilotning samarali faoliyatini ta‘minlash maqsadidagi ta‘sir etish imkoniyatlarini ishlab chiqishdan iboratdir.

Adabiyotlar tahlilidan ko‘rinadiki, boshqaruv subyektini va obyektini masalasi – boshqaruv psixologiyasi fanidagi asosiy tushunchalardan sifatida e‘tirof etiladi. Soha mutaxassislari, boshqaruv jarayonini ijtimoiy-psixologik nuqtai nazardan tahlil qilishar ekanlar, boshqaruv subyektini sifatida rahbarini, obyekt tarzida esa, xodimni va mehnat jamoasini tasavvur etish mumkin, deb ta‘kidlashadi. Yana ularning fikricha, rahbar o‘z faoliyatini tashkil etishi va o‘zini o‘zi boshqarishi, uni nafaqat boshqaruv subyektini, balki obyektini sifatida ham tushunish zaruratini kun tartibiga qo‘yadi.

Shu bois, rahbarning kasbiy mukammallashuvi, o‘zini o‘zi boshqarish malakalarini egallashi, tashkilot va xodimlar boshqaruvidagi asosiy mavzulardan biriga aylanadi.





Boshqaruvning subyekti o'rganilganda esa (1.3-jadvalga qarang), odatda boshqaruvchi shaxs yoki odamlar guruhi nazarda tutiladi. Psixologiya ko'proq boshqaruvchi shaxs faoliyatining psixologik asoslarini o'rganadi va shu asosda xodimlar ishlarini samarali tashkil etish, aniq va to'g'ri qarorlar chiqarish uchun qanday psixologik holat va jarayonlarni o'zida tarbiyalash lozimligi kabi qator muammolarni yechadi.

1.3-jadval

### Minsberg ta'rifi bo'yicha o'nta boshqaruvchilik roli

№	Rol	Tavsifi	Rahbar ishining tahliliga asosan faoliyat tavsifi
<b>Shaxslararo roli</b>			
1	<i>Bosh rahbar</i>	Vazifasiga huquqiy va ijtimoiy vazifalarni bajarish kiradigan rahbar	<b>Nizom bo'yicha amalga oshiriladigan harakatlar</b>
2	<i>Lider</i>	Moyillik va faollik egasi, xodimlarni tanlash va tayyorlash	<b>Xodimlar bilan bevosita ishlash</b>
3	<i>Bog'lovchi bo'g'in (zveno, bo'lim) boshlig'i</i>	Kerak bo'lgan axborotlar, tashqi aloqalar bilan shug'ullanadigan, kerakli axborotlarni (xizmatga oid) tayyorlaydi	<b>Yozishma, tashqi joylardagi majlislarda qatnashish va shu kabilar</b>
<b>Axborotga oid roli</b>			
4	<i>Axborot qabul etuvchi</i>	Tashkilot uchun kerakli axborotlarni qidirib topib, kerak joyda ishlatadi. Tashqi va ichki axborotlarni qabul qiladi	<b>Axborotlarni qabul qiladi va aloqa o'rnatadi</b>
5	<i>Axborotni tashuvchi</i>	Tashqi manbalardan olingan axborotlarni o'z xodimlariga tarqatadi va qisqacha tahlil ham qiladi	<b>Tashkilotlar bo'ylab axborot tarqatadi va umumlashtiradi</b>
6	<i>Vakil</i>	Reja, siyosat, tashkilot ishi natijalariga oid axborotlarni uzatadn va shu tarmoq bo'yicha ekspert rolini o'ynaydi	<b>Majlislarda qatnashadi, og'zaki ma'ruzalar qila-di, tashqi korxonalar va alohida shaxslarga axborotlarni uzatadi</b>
<b>Qaror qabul qilish bilan bog'liq bo'lgan roli</b>			
7	<i>Tadbirkor</i>	Korxonaning ichki va tashqi imkonlarini izlaydi, yangi loyihalarni (korxonani ishini mukammallashtiruvchi) ishlab chiqib, ishga tushiradi	<b>Strategiyaga oid majlislarda qatnashadi, bor shart-sharoit holatini umumlashtiruvchi hujjatlar tayyorlanadi</b>
8	<i>Buzilishlarning oldini oluvchi</i>	Tuzatishlarga oid harakatlarni amalga oshiradi	<b>Joriy va strategik masalalar muhokamisida qatnashadi</b>
9	<i>Resurslarni tarqatuvchi</i>	Tashkilot resurslarini tarqatishga javobgar	<b>Byudjetning bajarilishi va tuzilishiga oid harakatlar, o'z xodimlari ishini dasturlash</b>
10	<i>Muzokaralar olib boruvchi</i>	<b>Tashkilotning hamma muhim muzokaralariga javobgar</b>	<b>Muzokaralar olib borish</b>

Masalan, konkret hayotiy sharoitlarda agar boshliq majlis olib borayotgan



bo'lsa, har bir so'zga chiquvchilarning fikrlari, ma'ruzalari va hokazolar orqali, ularning psixologik holatlari aniqlanadi, yangi ish dasturlari ishlab chiqiladi, qabul qilingan qarorlarga ko'ra boshliqning va xodimlarning har biriga alohida ilmiy ko'rsatmalar va maslahatlar beriladi.

Boshqaruv psixologiyasi boshliq faoliyatini analiz qilganda asosiy diqqatni boshqarish uning ehtiyoji yoki qobiliyatlariga mos yoki mos emasligi, qaysi individual xususiyatlariga ko'ra u boshliq darajasiga ko'tarildi, ishni muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun u boshqaruvning qay usullaridan foydalanyapti, xodimlarga psixologik ta'sir ko'rsatish maqsadida u qanday ta'sir uslublarini qo'llayapti kabi qator masalalarga qaratadi. Boshliq bo'lish ishiga turli shaxslarning munosabatlari har-xil: kimdir boshliqda bo'lgan imtiyozlarga qiziqadi, kimdir unga berilajak huquqlarni afzal ko'radi, kimgadir yuksak ma'suliyatlarni bo'yniga olish ma'qul keladi.

Shaxsning boshliq funksiyalari haqidagi tasavvurlari qanchalik xilma-xil bo'lmasin, boshliq real sharoitlarda odamlar guruhini aniq maqsad asosida faoliyatga yo'llash, ularga bosh bo'lish, turli tadbirlarni amalga oshirish, obro'ga ega bo'lish, har bir qilingan ish uchun javobgarlikni o'z bo'yniga olish kabi qator sifatlar talab qilinadi.

Ayniqsa, boshliq uchun turli guruhlardagi, ko'p holda bir boshliq uchun bir vaqtning o'zida bir qancha guruhlardagi shaxslararo munosabatlarning xarakteriga javobgar bo'lish qiyinchiliklar tug'diradi, chunki o'sha guruhlarini tashkil etgan har bir shaxsning o'ziga xos individualligi boshqaruvchi haqidagi ular tasavvurining har xilligi va guruhlarda norasmiy liderlarning borligi boshliqdan odamlar bilan ishlash borasida ham tajribaning, ham psixologik fahm-farosatning va sabr qanoatning bo'lishini talab qiladi. Shuning uchun ham kundalik hayotimizda ham ilmiy adabiyotlarda tez-tez yonma-yon ishlatiladigan "lider" va "boshliq" tushunchalarining psixologik mazmunlarini tahlil qilib chiqish maqsadga muvofiqdir. Yuqoridagi fikrlardan kelib chiqqan holda, boshqaruv psixologiyasining predmeti sifatida, boshqaruv jarayonidagi inson faoliyati qabul qilinadi.

Bu esa o'z navbatida, boshqaruv ilmining nazariy tarixiy asoslari, boshqaruv tamoyillari, boshqaruv usullari, guruhlardagi rahbarlik va liderlik masalalari, liderlik ulublari, superliderlik fenomeni, rahbarlik sifatleri, rahbarlikka loyqlikni baholovchi mezonlar, liderlikning vazifalari, boshqaruvchiga xos kompetensiyalar tasnifi kabi masalalarni ham iqtisodiy, ijtimoiy-psixologik jihatdan tadqiq etish zaruratini keltirib chiqaradi.

### 1.3. SHARQ PSIXOLOGIYASI: BOSHQARUVCHILIKKA OID MUTAFAKKIRLARINING SHARQONA QARASHLARI

Rahbar shaxsini o'rganish muammosi kishilik jamiyatining barcha davrlarida muhim masala bo'lib kelgan. Buning asosiy sababi birinchidan, har bir davrdagi ijtimoiy munosabatlar o'ziga xos ravishda ijtimoiy mavqe jihatidan kimningdir yuqori darajada turishini taqozo etgan bo'lsa, ikkinchidan, insonlarning



hayot kechirish tarzi, ravnaqi, darajasi, farovonligi, baxtli turmush kechirishi shu yuqori mavqedagi shaxsga, uning turli fazilatlarini va xislatlariga bog'liq bo'lganligidir.

Sharqda o'z ta'limoti bilan tarixda qolgan buyuk Xitoy faylasufi **Konfutsiy, Kun Futszi** (mil. av. 551–479) asarlari, boshqaruv to'g'risidagi qarashlari oradan ming yillab vaqt o'tib borayotgan bo'lsa-da dolzarbligini yo'qotayotgani yo'q. Zero, Xitoyda Konfutsiy axloqiga binoan inson dunyo tartiboti tizimida favqulodda o'rin tutishi, umumiy dunyo taqdiri uchun mas'ullik hisining cheksizligi targ'ib etilsa, kosmologiya g'oyasida siyosat va kosmik ritm o'rtasida murosa o'rnatilishi asoslangan. Xitoy siyosati esa "inson o'ziga nima" deb emas, "inson davlat uchun nima" degan savolga javob izlar edi. Inson jamiyatda faqat o'z qobiliyatiga tayanib, qachon undan foydalanishlari muddatini kutib yashashga mahkum etilgan edi. Shu boisdan ham Xitoyda davlat jamiki jarayonlarni boshqaruvchi kuch sifatida jamiyatda har bir individning ijtimoiy mavqeini ham belgilab boruvchi omil vazifasini o'tar edi. Konfutsiy osmoniy g'oya nazariyasini ijtimoiy-psixologik tadqiq etgan holda ma'rifiy bo'yoqlar bilan yanada rivojlantirdi. Uning nuqtai nazariga ko'ra, jamiyatni mustahkam munosabatlar tizimiga ega bo'lgan oilaga o'xshatish mumkin. U odamlar o'rtasidagi munosabatlar tizimini besh ko'rinishga ajratadi. Ular quyidagilar:

- 1) ota va farzand;
- 2) er va xotin;
- 3) aka-ukalar;
- 4) turli oilalar va nihoyat;
- 5) hukmdor va fuqarolararo munosabatlar.

Inson, Konfutsiy fikriga ko'ra, nima xayoliga kelsa shuni qilishga emas, balki jamiyat tomonidan belgilab qo'yilgan, ijtimoiy tabaqa mohiyatidan kelib chiquvchi majburiyatlarni bajarishga mas'uldir. Konfutsiy jamiyatni boshqaruv masalasida shunday degan edi: "Agar meni hukmdorlardan birortasi jamiyatni boshqaruv ishiga jalb etgudek bo'lsa, 12 oyda ishda ijobiy o'zgarishlar yasagan va uch yil mobaynida boshqaruv ishini tubdan takomillashtirgan bo'lur edim".

Mutafakkir ajdodlarimiz ta'limotida, xalq ijodi mahsullarida adolatli va adolatsiz munosabatlarning yuzaga kelishi rahbar shaxsi, ya'ni shohga bog'liq ekanligi to'g'risidagi fikrlarni o'qiymiz.

**Abu Nasr Muhammad ibn Muhammad ibn Uslug' Tarxon Forobiy** (873–950) o'zining "Fozil odamlar shahri" asarida aholining ma'naviy va psixologik jihatdan boshqarilishida fozil odamlar shahrida shahar aholisining stratometrik xususiyatlarga ko'ra tabaqalanishi lozimligi uqtiriladi. Bunda jamiyat a'zolarining o'zlarini boshqarishlarida jamiyatning o'zini-o'zi boshqarilishiga olib kelish lozim, lekin bu bilan bir vaqtning o'zida har bir a'zo o'z psixologik-ma'naviy kamolotini usul hamda yo'nalishiga ko'ra yakkaxol tarzda mavjud bo'ladi. "Shularning hammasini ikki yo'l bilan olish mumkin. Birinchidan, yuqoridagi hodisalar aslida qanday mavjud bo'lsa, inson qalbiga, ko'ngliga



o‘shanday o‘rnashib qolsa, boshqalarning ko‘nglida bu bilimlar qiyosiy yoxud taqlid asosida vujudga keladi. Ba’zi odamlar o‘sha narsalarni o‘zlari his etishlari tufayli ko‘ngillarida shu bilimlar vujudga keladi”.

Forobiy bu fikrni davom ettirib: “Ikkinchidan, ushbu sifatlarga ega bo‘lmagan odamlar birikmasi esa, jaholatdagi va adashgan shaharlarning aholisini tashkil qiladi. Fikrlashlar, g‘azab, hasad, nafratga asoslangan bunday shahar aholisi ... doimo bir-birlariga qarshi kurashib bir-birlariga dushmanlik qiladilar, eng kuchlilari boshqalarga nisbatan mukammalroq tuzilgan bo‘ladi. G‘olib kelganlar ham bir-birlarini yo‘qotishga urinadilar, go‘yo boshqa mavjudotlar nomukammalday, ularning borligi bularga zarar keltiradiganday, yoxud boshqalar ularga faqat qulday xizmat qilish uchun yaratilganday, barchasi bir-birini ezib ishlatishga intilishadi”.

Forobiy shuningdek, insonlarning yaxshi hayot kechirishi boshqaruvchi, ya’ni rahbar shaxsiga bog‘liq ekanligini, uning turli fazilatlarini bu borada unga yordam berishini uqtiradi. Uning fikricha, bu o‘rinda rahbar shaxsi uchun gumanistik, isnonparvarlik xususiyatlari muhimdir: “Kimki birovni baxt va saodatga erishtirish uchun zarur bo‘lgan ish-harakatlarga ruhlantira olish qobiliyatiga ega bo‘lmasa va bu ish-harakatni bajara olishga qudratsiz bo‘lsa, bunday odam sira ham rahbar bo‘la olmaydi. Ular yo‘l-yo‘riqlarni o‘tmishda yashab o‘tgan boshliqlardan o‘rganadilar, lekin shu bilan birga, rahbar kelajak o‘tmishdagi rasm-rusm, yo‘l-yo‘riqlarni isloh qilishni lozim topsa, turmush sharoiti taqozosiga qarab o‘zgartiradi. Shuningdek, yomon odatlarni o‘zida ifodalovchi o‘tmishni ham o‘zgartirmog‘i kerak. Aks holda o‘tmishning talablariga rioya etib, uning kayfiyati saqlansa, turmushda hech qanday yengillik, o‘zgarish va o‘shish ham bo‘lmaydi”.

Forobiyning bu fikrlaridan ko‘rinadiki, rahbar shaxsi birinchi navbatda o‘zini yomon odatlardan ozod qila olishi, boshqalarni yaxshi ishlarga ruhlantira olishi kerak ekan. Bu fikrlarning bugungi kunimiz uchun ham ahamiyati pasaymaganligini kuzatish mumkin.

O‘rta Osiyoning buyuk donishmandlaridan biri bo‘lmish **Abu Rayhon Muhammad ibn Ahmad Beruniy** (973–1048) ham boshqaruv va boshqaruvchi shaxsi xususida o‘zining bir qator fikr-mulohazalarini bayon etgan. U har bir kishiga baho berish uchun, uning qilgan ishini kuzatish mumkinligini ta’kidlaydi: “Har bir odamning bahosi o‘z ishini ajoyib bajarishidadir”.

Beruniy o‘zining “Hindiston” asarida ushbu g‘oyani ilgari suradi: “Tabiati jihatidan boshqarish va siyosat ishlariga qiziquvchi, boshliq bo‘lishga fazilat va kuchi bilan haqli, fikr va maqsadda sabotli, davlatni o‘zidan keyingilarga qoldirib, ularning o‘z ota-bobolariga qarshi bo‘lmasliklarini maqsad qilib olgan kishi tomonidan berilgan har bir buyruq, buyurilgan kishi oldida turg‘un tog‘lar singari mahkam bo‘lib, u buyruqqa ko‘p vaqtlar va uzoq zamonlar o‘tsa-da, keyingilar ham bo‘ysunadilar” [54; 125]. Uning fikricha, tabiatan boshqarishga moyil bo‘lgan hokim o‘z fikri va qarashlarida qat’iy bo‘lishi, o‘z ishlarini amalga oshirishda donishmandlar tomonidan bildirilgan ilg‘or mulohazalarga bo‘ysunishi lozim. Odil



hokimning asosiy vazifasi oliy va past tabaqalar, kuchlilar va kuchsizlar orasida tenglik va adolat o'rnatishdan iboratdir. Hokimning muhim vazifalaridan yana biri fan taraqqiyotiga, olimlarga g'amxo'rlik qilishdir.

Demak, Beruniy o'z insonparvarlik g'oyalari bilan boshqaruv va rahbarlik psixologiyasi ta'limotlari rivojiga o'z hissasini qo'sha oldi. U insonlar orasida o'zaro tushunish, tenglik va boshqaruvda adolatni himoya qilib chiqdiki, bu fikrlar hamisha ham qadrlidir.

XI asrning yirik allomalaridan, mutafakkir va davlat arbobi **Yusuf Xos Hojib** (1020/21–?) o'zining “Qutadg'u bilig”, ya'ni “Saodatga boshlovchi bilim” asarida boshqaruvchi shaxsi, ya'ni podsho xalq bilan birga va adolatli bo'lishi lozimligi g'oyasi ilgari suriladi. Uning o'git va nasihatlari hokimlarga qaratilgan bo'lib, boshqaruvchi rahbar tevaragida tabiatan yaxshi niyatli, yuksak axloq sohibi bo'lgan kishilar bo'lgandagina, u to'g'ri ishlar qilishi, to'g'ri farmonlar chiqarishi mumkin, shundagina mamlakat farovon bo'lib ravnaq topadi.

Yusuf Xos Hojibning fikricha: “Kishi qanchalik yuqori martabaga erishmasin, u baribir kamtar bo'lib qolishi lozim”.

“Qutadg'u bilig”da mamlakat boshlig'i bo'lish uchun kishining tag-tubi, asl nasli toza, andishali, pokiza xulqli, aql-idroki kuchli bo'lishi, g'aflatda qolmasligi, yolg'on gapirmasligi shart, degan yo'l-yo'riqlar berilgan. Muallifning ta'kidlashicha, El uchun ikki narsa mustahkam tayanchdir: biri xushyorlik, ikkinchisi adolat. Ikkalasi adolat ildizidir.

XV asrda Sharqda siyosiy-huquqiy ta'limotlar tarixi rivojiga katta hissa qo'shgan olim **Jaloliddin Muhammad Ibn Asad as-Siddiqiy al-Davoniy** (1427–1502) o'zining “Axloqi Jaloliy” asarida boshqaruv jarayoniga oid qarashlarini bayon etgan. Jumladan, asar uch qismdan iborat bo'lib, birinchi qismda axloq haqidagi qarashlar, ikkinchi qismda oilani boshqarish haqidagi qarashlar va uchinchi qismda shahar (davlat)ni boshqarish va podshohlar siyosati to'g'risidagi fikr-mulohazalar qayd etilgan. E'tiborli tomoni shundaki, Davoniy ushbu “Axloqi Jaloliy” asarida jamiyatni adolatli – fozil shaharga va johil shaharlarga bo'ladi. Forobiy kabi Davoniy ham fozil shahar boshqaruvchisida o'nta eng yaxshi fazilat mujassamlangan bo'lishi kerak deydi. Bulardan:

- birinchisi hukmdor odamlarni e'zozlashi;
- ikkinchisi davlat ishlarini adolatli ijro etishi;
- uchinchisi hirs va shahvatga berilmasligi;
- to'rtinchisi hukmdorlikda shoshma-shosharlik va g'azabga yo'l qo'ymasligi, balki shafqat va muruvvatga asoslanishi;
- beshinchisi xalqning ehtiyojini qondirish uchun Xudoning irodasidan kelib chiqishi;
- oltinchidan xalq ehtiyojini qondirishga oid ishlarni bajarishga harakat qilishi;
- yettinchisi xalqqa nisbatan odil bo'lishi; sakkizinchi har bir ishni maslahatlashib, kengashib hal etishi;



- to‘qqizinchisi har bir kishini uning qobiliyatiga monand lavozimga tayinlashi, qobiliyatsiz kishilarga yuqori lavozim bermaslikni;

- o‘ninchisi adolatli farmonlar chiqarishi, qonunni buzishga yo‘l qo‘ymaslik kabilardir.

Davoniyning fikriga ko‘ra, jamiyatning paydo bo‘lishi, davlat va uni boshqarish masalalari, adolatli hukmdor masalasi jamiyatdagi aqliy va axloqiy tarbiyaga bog‘liq bo‘ladi. Shuningdek, davlat va uni boshqarishda, xalqning farovon hayot kechirishida hukmdorlarning o‘rni, ilm-fanning o‘rni alohida ahamiyat kasb etadi. Davoniy olimlarning jamiyatda, davlatni boshqarishda tutgan o‘rniga katta ahamiyat beradi, uning fikriga ko‘ra haqiqiy olim davlat ishlarida faol qatnashishi, jamiyatga foyda keltiradigan murakkab muammolarni yechishda ishtirok etishi kerak.

Buyuk sarkarda, sohibqiron **Temir ibn Tarag‘oy Bahodir** (1336–1405), ya’ni Amir Temur ham katta bir saltanatning asoschisi, rahbari sifatida boshqarish va rahbarlik masalalariga oid kuchli tamoyillarni yaratgan. Uning tuzuklari o‘z davrining ijtimoiy voqeyligiga xos bo‘lgan stratometrik tuzilma hamdir. U o‘z tuzuklarida 12 ta ijtimoiy tabaqani farqlab beradi:

- 1) sayidlar, ulamo, mashoyix, fozil odamlar;
- 2) ishbilarmon, donishmand odamlar;
- 3) xudojo‘y, tarki dunyo qilgan kishilar;
- 4) noyonlar, amirlar, mingboshilar;
- 5) sipoh va raiyat;
- 6) maxsus ishonchli kishilar;
- 7) vazirlar, sarkotiblar;
- 8) hokimlar, tabiblar;
- 9) tavsir va hadis olimlari;
- 10) ahlihunar va san’atchilar;
- 11) so‘fiylar;
- 12) savdogar va sayyohlar.

Amir Temur fikricha, bu toifa kishilarning taqdirini podshoh, xazina va askarlar hal qiladi. Ko‘rinib turibdiki, bu turlanish asosini tabaqaning ijtimoiy voqelikka nisbatan bo‘lgan munosabatlari va xulq-atvorlari tashkil etadi.

Ijtimoiy hayotni boshqarishda bunday ijtimoiy-psixologik yondashuv Amir Temur uchun o‘z davrida katta bir saltanatga asos solish imkonini bergan edi.

Amir Temur davlatni boshqarish vositalari haqida to‘xtalib shunday yozadi: “Saltanat ishlarida to‘rt narsaga amal qilish lozim: 1) kengash; 2) mashvaratu maslahat; 3) qat’iy qaror, tadbirkorlik, hushyorlik; 4) ehtiyotkorlik”. Uning fikricha: “Ishbilarmon, mardlik va shijoat sohibi, azmi qat’iy, tadbirkor va hushyor bir kishi ming-minglab tadbirsiz, loqayd kishilardan yaxshidir”.

Bundan tashqari, o‘rta bo‘g‘in rahbarlarini tanlash, ulardan hukumatni boshqarish ishlarida samarali foydalanishda uni nafaqat sinab ko‘rish lozimligi, balki rahbarning individual-psixologik xususiyatlari, shaxsiy yo‘nalganligi, e‘tiqodi, ehtiyoji, motivi kabilarni inobatga olish, bu rahbarlarni rag‘batlantirish,



yuqori lavozimlarga ko‘tarish yoki jazolash usullaridan foydalanish maqsadga muvofiq ekanligi ham Amir Temur tuziklarida bayon etib berilgandir.

Ko‘rinib turibdiki, bundan 650–700-yil avval davlatni boshqarish va rahbarlik tamoyillariga oid g‘oyalar nihoyatda progressiv bo‘lgandir. Chunki bu tamoyillar hozirgi zamon demokratik huquqiy davlatlar xarakteriga ham mos keladi.

Bu donishmandlarimizning rahbarlik uchun zarur bo‘lgan fazilatlar, davlatni idora etish uslubi va rahbarlik odobiga doir fikrlari ulkan ahamiyatga ega.

O‘rganilayotgan mavzuga oid adabiyotlar tahlilidan ko‘rinadiki, sharq mutafakkirlari qarashlarini boyitgan holda, mazkur mavzu doirasida xalqimizning juda ko‘plab atoqli shoir va davlat arboblari ham o‘z fikrlarini bildirib ketganliklari tarixdan ma‘lum. Ularning ayrimlari xususida qisman to‘xtalamiz.

Davlat arbobi bo‘lgan, klassik namoyanda *Nizomiddin mir Alisher* (1441–1501) o‘zining “Saddi Iskandariy” [235; 217–224] dostonida jamiyatni adolat bilan boshqarish uchun shaxsda mavjud bo‘lishi lozim bo‘lgan sifatlar majmui Iskandar obrazi orqali bayon etilgan: “Dili, niyati pok, xayr va sahovatli, kamtarin va muloyim shaxs, dono podsho va dunyo sirlarini bilishga qiziquvchi aql-zakovat egasi rahbar bo‘lishi kerak. Podsho bo‘lishda manman, o‘zini boshqalardan ustun qo‘yish, o‘zgalarni pisand qilmaslik, avom xalq bilan birga bo‘lolmaslik xislatlari nuqsondir”.

*Mavlono Kamoliddin Husayn ibn Ali al-Koshifiy* (tax. 1436/37–1503/04/05) o‘zining 1500–1501 yillari yozib, Husayn Boyqaroning o‘g‘li Abdulmuhsin Mirzoga bag‘ishlangan “Axloqi Muhsiniy” asari qirq bobdan iborat bo‘lib, siyosat, huquq, huquqqa rioya qilish g‘oyalari qayd etilgan. Kamoliddin Voiz Koshifiy insonning eng yuksak xulq-atvor egasi bo‘lishi uchun o‘n qoidaga amal qilishi zarurligini ilgari suradi:

- elga teskari ish qilmaslik;
- o‘z nafsiga insof qilish;
- kishi aybini ochmaslik;
- kishilarda uchraydigan yomon xuql-odatni yaxshilikka tomon burish;
- o‘z aybiga iqror bo‘lib, uzr so‘ragan kishining uzrini qabul qilish;
- och-yupunlarning hojatini chiqarish;
- inson uchun mashaqqat tortish;
- xalqlar o‘rtasida do‘stlikni targ‘ib qilish;
- kasb-hunarni egallash;
- ilm-ma‘rifatni egallashga chaqiradi.

Ilmli kishilarning jamiyatda tutgan o‘rnini ta’kidlab, olimlarni, umuman, ilm ahlini e‘zozlash kerakligini qayd etadi.

Ma‘rifatparvar olim *Ahmad Donish Maxdum ibn Nosir* (1827–1897), ya’ni Ahmad Donish fikriga ko‘ra, agar boshqaruvchi odil va donishmand bo‘lsa, xalqni qashshoqlikdan saqlab qolishi mumkin. Davlat bir guruh kishilargagina emas,



balki xalq manfaatlariga xizmat qilishi zarur. Bu uchun esa, hukmdor shaxsi bilimdon, odil, donishmand bo‘lmog‘i lozim. Mamlakatni idora etishda hukmdor nafaqat o‘z fikriga suyanishi, balki muhim davlat arboblari bilan maslahatlashib ish yuritishi lozim ekanligi ta’kidlanadi. Chunki ko‘pchilikning aqli bir kishining aqliga qaraganda ko‘proqdir. Uning fikricha, mamlakatni shunday kishilar boshqarganda jamiyatda tartib va intizom o‘rnatiladi.

Ma’rifatparvar, davlat va jamoat arbobi ta’lim-tarbiya haqidagi buyuk asarlari bilan mashhur bo‘lgan jadalarning yetuk vakillaridan biri, **Abdulla Avloniy** (1878–1934) o‘zining “Turkiy guliston yoxud axloqqa oid” asarida: “Har qanday nisbatan katta miqyosdagi bevosita ijtimoiy yoki birgalikdagi qilinadigan mehnat idora qiluvchiga ma’lum darajada muhtojdir, bu idora qiluvchi shaxsiy ishlarni bir-biriga muvofiqlashtiradi va ishlab chiqarish organizmini mustaqil organlari harakatidan kelib chiqadigan vazifalarni bajaradi”, degan fikrlari keltirilgan bo‘lib, bu o‘z navbatida “yakkabosh rahbar”ning bo‘lishi muhim ekanligidan dalolat beradi. Busiz boshqaruv to‘g‘ri va to‘liq bo‘lmaydi.

To‘g‘ri rahbarlik qilish uchun oldindan ko‘ra bilish, ro‘y berishi mumkin bo‘lgan o‘zgarish va qiyinchiliklarni oldindan payqash va nazarga olish zarur. Har bir boshqarish vositasi faoliyatida muayyan tizimning bo‘lishi shart. Buning ma’nosi shundan iboratki, bu ish tasodifiy bir-biriga aloqasi bo‘lmagan tadbirlar yig‘indisidan iborat bo‘lmay, balki aniq sharoitni, vaziyat xususiyatini hamda jamoa oldidagi, shuningdek, uning ayrim bo‘g‘inlari oldida turgan vazifalarning xususiyatlarini qat’iy suratda tartibga solingan, bir-biri bilan bog‘langan va chuqur o‘ylab ko‘rilgan reja va tadbirlar majmuasidan iborat bo‘lishi kerakligi ta’kidlangan.

Yuqorida keltirilgan adabiyotlar tahlilidan ko‘rinadiki, tarixiy davlatchilik hududimizda yashab ijod etgan mutafakkirlar, davlat arboblari, namoyandalar asarlari va qarashlari boshqarish, rahbarlik muammolariga bag‘ishlangan bo‘lib, ularda ijtimoiy voqelikka nisbatan ijtimoiy-psixologik yondashish, insonparvarlik g‘oyalari ustuvor etib olingandir.

### NAZORAT SAVOLLARI

1. Boshqaruv psixologiyasi fanining predmetiga ta’rif bering.
2. Boshqaruv psixologiyaning vazifalari qanday?
3. Psixologiyada boshqaruv muammosi haqida nimalar bilasiz?
4. Mak-Gregorni “X” va “Y” va Ouchining “Z” nazariyalarining bevosita bog‘liqligi nimada?
5. Sharq mutafakkirlarining boshqaruv haqidagi qarashlari gapirib bering.

### FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI

1. Gilbreth, Lillian Moller. The Psychology of Management: The Function





- of the Mind in Determining, Teaching and Installing Methods of Least Waste. – USA: CreateSpace Independent, 2013.
2. Hayitov O.E., Tursunaliyev I.A. Boshqaruv psixologiyasi: [Matn] o‘quv qo‘llanma / O.E. Hayitov, I.A. Tursunaliyev. – Toshkent: “Istiqlol”, 2021. – 164 b. [ISBN 978-9943-57-26-2-1]
  3. Hayitov, O.E. Boshqaruv psixologiyasi [Matn]: darslik / O.E. Hayitov. – Toshkent: “Istiqlol” nashriyoti, 2021. – 236 b. [ISBN 978-9943-5726-3-8]
  4. Hayitov, O.E. Rahbar psixologik kompetentligini modellashtirishning nazariy-ilmiy asoslari (oliy ta’lim muassasalari o‘rta bo‘g‘in rahbarlari misolida): monografiya / O.E. Hayitov [Matn]. – T.: «UMID DESIGN», 2021. – 172-bet. [ISBN 978-9943-7417-8-2]
  5. Hayitov, O.E. Sport faoliyati psixologiyasi [Matn]: darslik / O.E. Hayitov. – Toshkent: “Umid Design”, 2021. – 196 b. [ISBN 978-9943-7417-7-5]
  6. Karimova, V.M. Sotsial psixologiya [Matn]: darslik / V.M. Karimova, O.E. Hayitov, N.Sh. Umarova. – Toshkent: “Umid Design”, 2021. – 264 b. [ISBN 978-9943-7554-5-1]
  7. Лобза, О.В., Короткова, В.О. Психология управления. Учебник / О.В. Лобза, В.О. Короткова. – Москва: Кнорус, 2022. – 278 с.
  8. Мальцева, Ю.А. Психология управления: учеб. пособие / Ю.А. Мальцева, О.Ю. Яценко. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2016. – 92 с.
  9. Maxmudov I.I. Boshqaruv psixologiyasi: O‘quv qo‘llanma / Mas’ul muharrir: A.Xolbekov. – T.: DJQA “Rahbar” markazi; “YUNAKS-PRINT” MChJ, 2006. – 230 b.
  10. Narzulla Boymurodov. Rahbar psixologiyasi. – Toshkent: “Yangi asr avlodi” nashriyoti, 2016. – 132 b.
  11. Hayitov, O.E., Inagamova, L.U. Stressni boshqarish [Matn]: darslik / O.E. Hayitov, L.U. Inagamova. – Toshkent: “Akademiya”, 2022. – 208 b. [ISBN 978-9943-4735-7-7]



### 2-MAVZU.

## MENEJMENT PSIXOLOGIYASI: RAHBARLIK VA LIDERLIK

### Reja:

2.1. *Menejment psixologiyada liderlikning psixologik jihatlari.*

2.2. *Liderlik ushlari va uning shakllanishi.*

**Tayanch iboralar:** Boshqaruv psixologiyasi, guruh, rahbar, lider, boshliq, boshqaruvchi, menejer, yetakchi, peshqadam, liderlik piramidasi va liderlik kapitali

## 2.1. MENEJMENT PSIXOLOGIYADA LIDERLIKNING PSIXOLOGIK JIHATLARI

### Liderlikka oid nazariyalar

Liderlik hodisasi to'g'risida gap ketar ekan, liderlik nazariyalari haqida ham qisqacha to'xtalib o'tish o'rinlidir. Hozirgi kunga qadar boshqaruv psixologiyasi fanida liderlik to'g'risida asosan uchta nazariya mavjud.

*Birinchisi – liderlik sifatleri nazariyasidir* yoki xarizmatik nazariya. Uning mohiyati shuki, hamma ham lider bo'la olmaydi, ayrim shaxslarda shunday sifatlar yig'indisi tug'ma mavjud bo'lib, bu sifatlar majmui uning guruhda lider bo'lishini ta'minlaydi. Masalan 1940-yilda amerikalik *K.Berd* 79 sifatdan iborat bo'lgan liderlik qirralari ro'yxatini tuzdi. Bu ro'yxatda, jumladan, tashabbuskorlik, muloqotga kirisha olish, yumor hissi, o'ziga ishonch, tez va aniq qarorlar qabul qila olish, tashkilotchilik kabi sifatlar bor edi. Lekin bu nazariyaning xatoligi shunda ediki, *birinchidan*, u yuqoridagi sifatlar qanday qilib namoyon bo'ladi-yu, qanday shakllanishi tushuntirib bera olmadi, *ikkinchidan*, so'roqlar mobaynida birorta sifat ham mutlaq ko'p marta qayd etilmadi. Tadqiqot nihoyasida o'sha boshida taklif etilgan sifatlerin atigi 5 foizigina aksariyat respondentlar javobida qayd etildi. Bu liderlik modelini yaratish oson emasligi to'g'risida xulosaga kelishni taqozo etdi.

*Ikkinchi nazariya – liderlikning vaziyatga bog'liqlik nazariyasidir.* Bu yerdagi asosiy g'oya – lider vaziyatning mahsuli degan g'oyadir. Har bir odamda liderlik sifatleri bor, lekin ba'zi vaziyatlar ayrim shaxslarning o'zlarini ko'rsatishlari, lider bo'lishlari uchun qulay muhit bo'lib xizmat qiladi.

Yuqoridagi ikki nazariyani tanqid qilish natijasida paydo bo'lgan *uchinchi nazariya – liderlikning sintetik nazariyasidir.* Bu nazariya lider guruhiy munosabatlarning bevosita mahsuli, deb hisoblaydi hamda uning ro'yobga chiqishida guruhning birlamchi rolini ilgari suradi.

Oxirgi yillarda ko'plab olimlar, jumladan, rossiyalik ijtimoiy psixologlar *A.Leontevning* faoliyat konsepsiyasiga tayangan holda, liderlikni faoliyat mahsuli, guruhning ushbu faoliyatga munosabati va guruhda qabul qilingan normalar hamda ijtimoiy kutilmalarga kim ko'proq darajada javob berishiga qarab liderni aniqlash mumkin, deb hisoblashmoqda. Bundan tashqari, *ijtimoiy kutilmalar nazariyasi* hozirda ko'pchilik tomonidan ma'qul yondashishlardan biri deb qabul qilinmoqda.



Shuni alohida ta'kidlash joizki, butun dunyoda ishlab chiqarish va uni boshqarish borasida modernizatsiya siyosatining tan olinishi, barcha davlatlarning o'ziga xos demokratiya tamoyillari asosida jamiyatni, xususan, mehnat jamoalarini boshqarish siyosatiga o'tishi munosabati bilan boshqaruv masalalariga ham munosabat o'zgardi. Jumladan, mustaqil O'zbekistonda ham erkin fuqarolik jamiyati qurish tamoyillarining yangidan belgilanganligi, O'zbekiston Respublikasining Birinchi Prezidenti *I.Karimov* tomonidan barcha jabhalarda, xususan, ijtimoiy sohalarda insonparvarlik siyosatining keng singdirilishi munosabati bilan rahbar va lider shaxslarga nisbatan ijtimoiy fikrda ham muayyan o'zgarishlar ro'y berdi. Bugun O'zbekiston sharoitida bunyodkorlik sifatlariga ega bo'lgan, o'z oilasi, mahallasi, shaxsan o'zi va jamiyat manfaatini o'ylab mehnat qilayotgan fuqaro jamiyat tomonidan ijtimoiy himoyada bo'lib, uning faoliyatini muvofiqlashtirish, unga yetarli darajada ish sharoitlarini yaratishga mas'ul bo'lgan rahbar, eng avvalo, unga g'amxo'r bir inson sifatida qarashi, mehnatdan manfaatdorlik psixologiyasini uning ongiga singdira bilishi shart. Xalqqa yaqin bo'lib, uning dardi bilan yashash, har bir ishning istiqbolini yaqqol tasavvur qila olish – zamonaviy rahbar-liderni xos fazilatlaridir.

Zamonaviy psixologiya fani tajribasi shuni ko'rsatmoqdaki, boshqaruvda, ayniqsa, uning uslublarini tanlashda sintetik tanlovning bo'lishi ko'proq ahamiyat kasb etadi.

### Superliderlik fenomeni

XXI asrda ko'plab qadriyatlarga munosabat o'zgargani sir emas. Shular qatorida insoniy munosabatlar, odamlar faoliyatini demokratik o'zgarishlar sharoitida boshqarish masalalariga nisbatan ham qarashlar birmuncha o'zgardi. Ijtimoiy psixologiya, boshqaruv asoslari, menejment sohasida chop etilayotgan yangi davr adabiyotlarida rahbarlik san'ati va mahoratiga biznes manfaatlar nuqtai nazaridan yondashish an'anaga aylangan. Ma'lumki, xorijiy mamlakatlarda boshqaruv ishlariga mas'ul bo'lgan shaxslarni yuqorida ta'kidlaganimizday "lider" deb atashadi. Aynan shu atama odamlar orasida yurib, obro' topgan, gapi, fikrlashi, ish tutishi va o'zgalarga ta'sir ko'rsata olishi bilan ajralib chiqqan shaxs uchun ham qo'llaniladi. Shu ma'noda Amerika Prezidenti ham lider, atrofiga bir norasmiy guruh to'plagan hali hech qanday rasmiy maqomi yo'q kimsa ham o'sha unga ergashuvchilar uchun lider hisoblanadi.

Amerikalik tadqiqotchi *Linda Juell* o'zining "Industrialno-organizatsionnaya psixologiya" (2001) kitobida ijtimoiy-psixologik hodisalardan muhimi bo'lmish **liderlik** masalasiga o'ziga xos yondashuvini bayon etgan. U bu muammoni aynan bizning sharoitimizdagi talqini, ya'ni mardlik va jasorat ko'rsatish uchun ochiq maydonlar yo'q bo'lgan sharoitda liderlik xislatlarining namoyon bo'lish xususiyatlarini ochishga urinadi. Uning fikricha, zamonaviy ishlab chiqarishning samaradorligi eng avvalo, xodimlar rolini oshirib, liderlarnikini aksincha, pasaytirish, yoki aniqrog'ini aytganda, kamaytirish hisobiga ro'y beradi. Shundagina rahbarlikda ortiqcha bo'g'inlarni kamaytirish mumkin. Liderning, ya'ni amerikaliklar rahbarni lider fenomeni doirasida tasavvur qilishadi, vazifasi –



guruhning samarali faoliyat ko'rsatish yo'llarini belgilab berishdir.

Bu kitobda ijtimoiy-psixologik nuqtai nazardan ahamiyatli bo'lgan tushunchadan biri bu – “*superlider*” tushunchasidir.

*Superlider kim va qachon oddiy lider superga aylanadi?*

Amerikalik tadqiqotchilar *Mans* va *Simslarning* fikricha, eng yaxshi lider – bu “superlider”dir. Bu shunday shaxski, u o'z xodimlarining aksariyatini liderlarga, birinchi navbatda o'zlari uchun liderlarga aylantira oladi. Bunday asosiy g'oya shundan iboratki, agar odam eng **avvalo, o'zi uchun lider bo'la** olsa, o'zidagi bu malaka yoki mahoratni boshqalarga yetkaza olsagina, bu odam uchun shunday vaqt-soat yetib keladiki, jamoa o'zi mustaqil ishlaydigan, bevosita tepasida turib boshqarib turadigan insonga muhtoj bo'lmagan mexanizmga aylanadi. Bu – *superliderlikdir*.

Olimlar oddiy rahbar yoki liderning superliderga aylanishini quyidagi bir necha bosqichlarda kechishini ta'kidlaydilar:

<b>I bosqich:</b>	dastlab inson, ya'ni, bu o'rinda lider-rahbar o'zi uchun lider bo'lishi, ya'ni shaxsiy maqsad va maslaklar, o'zini o'zi kuzatish, rag'batlantirish, xayoliy mashqlar va kognitiv tahlillar orqali o'zining mustaqil inson, shaxs ekanligini, o'zida boshqalarga o'rnak bo'luvchi sifatlar borligini anglashi va kamchiliklarini bartaraf etishga qodir bo'la boradi;
<b>II bosqich:</b>	lider yuqorida qayd etilgan o'zidagi fazilatlarining afzalliklarini o'zgalarga namoyish etib, aynan shunday sifatlar sohibi bo'lishning afzallik tomonlariga xodimlarni ishontiradi;
<b>III bosqich:</b>	xodimlariga o'zlarida tashabbus va o'ziga ishonchni namoyon etish uchun sharoit yaratadi, tashabbuslar ko'rsatilishini tinimsiz rag'batlantiradi;
<b>IV bosqich:</b>	mustaqil qobiliyat egasi bo'lgan xodimlarni rag'batlantirish, kerak bo'lganda, faqat konstruktiv tanbehlar berish yo'liga o'tib oladi;
<b>V bosqich:</b>	o'z-o'zini boshqarishga asoslangan ijtimoiy faoliyatni tashkil etish va ishlarga hadeb aralashaverishdan o'zini tiyish yo'lining afzalliklariga o'zini ishontiradi.

Guruhlardagi o'zaro munosabatlar yuqoridan pastga yoki aksincha bo'lib, guruh a'zolarining konkret mavqelari, boshliq bilan bo'ysunuvchilar o'rtasidagi munosabatlarni o'z ichiga oladi. Bu borada “lider” va “boshliq” tushunchalari o'rtasidagi farqlar haqida gapirish lozim hisoblanadi.

*B.Parigin* bu ikki tushunchani farqlab shunday yozadi:

(1) lider asosan guruhdagi shaxslararo munosabatlarni boshqarsa, rahbar – shu guruhdagi rasmiy munosabatlarni boshqaradi;

(2) liderlik kichik guruhlarga xos bo'lgan hodisa bo'lsa, rahbarlikning haq-huquqlari katta guruhlar doirasida ham sodir bo'lishi, amalga oshirilishi mumkin;

(3) agar liderlik stixiyali, betartib jarayon bo'lsa, rahbarlik maqsadga qaratilgan jamiyatda ishlab chiqilgan normalar, tartiblar asosida saylovlar oqibatida sodir bo'ladigan hodisadir;



(4) liderlik rahbarlikka nisbatan vaqtinchalik hodisa bo‘lib, guruh a‘zolarining kutishlari, ularning kayfiyatlari, faoliyat yo‘nalishiga qarab, uzoqroq muddatda yoki qisqa muddatda ro‘y beradi;

(5) rahbarning liderdan farqi yana shundaki, u liderda yo‘q bo‘lgan jazolash va rag‘batlantirish tizimiga ega bo‘lib, shu asosda xodimlariga o‘z ta‘sirini o‘tkazish mumkin;

(6) lider guruhda u yoki bu qarorlar, ko‘rsatmalar tashabbuslarni o‘z ixtiyoricha bevosita chiqarishi mumkin, rahbarda esa, bu yo‘nalishda ko‘plab ko‘rsatmalar, rejalar, normalar, buyruqlar mavjudki, rahbar ular doirasidan chiqib ketishi, o‘zboshimchalik qilishi qiyin;

(7) liderning faoliyati faqat kichik guruhlar doirasida amalga oshirilsa, rahbar shu guruhning kengroq ijtimoiy doiradagi, jamiyatdagi vakili bo‘lganligi uchun, uning vakolatlari ham keng, faoliyat imkoniyatlari ham ortiqdir.

Samarali boshqaruv – aslida ijtimoiy ta‘sirni amalga oshirishning eng namoyishkorona ko‘rinishidir. Shu ma‘noda, **liderlik** – *avval shaxsning o‘ziga, so‘ngra o‘zgalarga bera oladigan ta‘sirida ko‘rinadigan fazilatlar majmuidir*, deb ta‘riflanadi.

Masalan, amerikalik mashhur psixolog *Deyl Karnegining* ta‘kidlashicha, asr boshida amerika dollarida hisoblaganda yiliga bir milliondan ortiq daromad topadigan boshqaruvchilarning soni ikki nafarni tashkil qilgan. Ulardan biri *Uolter Kraysler* (Walter Percy Chrysler; 1875–1940) va ikkinchisi – *Charlz Shvab* (Charles Michael Schwab, 1862–1939)lardir.

Amerika cho‘yan quyish industriyasining yetakchilaridan bo‘lgan *Endryu Karnegi* (Andrew Carnegie; 1835–1919) *Shvabga* odamlarni yaxshi ishlatib, korxonada daromadini keskin oshirib yuborganligi uchun kuniga uch ming dollar, yiliga bir million dollar haq to‘lagan. Lekin ana shu millionerning o‘z esdaliklarida qoldirgan quyidagi so‘zlari e‘tiborga loyiqdir: “Men cho‘yan quyish borasida eng oddiy ishchidan ham no‘noq edim, asosiy yutug‘im – men o‘zgalarni boshqarishni bilganman. Mendagi eng noyob sifat – *odamlarda tashabbusni uyg‘otish* qobiliyati edi. Chunki insondagi eng noyob, qimmatli narsani tan olish – uning tashabbusini qo‘zg‘atishdir”.

*Endryu Karnegi* esa umrining oxirida o‘zining qabr toshiga “**Bu yerda bir umr o‘zidan aqlliroq bo‘lganlarni o‘ziga bo‘ysundira olgan inson yotibdi**” deb yozib qo‘yinglar deb vasiyat etgan. Demak, *Shvabning* rahbari ham o‘z yo‘lida xodimlar psixologiyasini yaxshi bilgan va ularga o‘z vaqtida tashabbus ko‘rsatish imkonini bera olgan kamtar shaxs bo‘lgan.

Demak, superliderlik g‘oyasining asosida yotgan muhim fazilat – bu rahbarning o‘zgalarga tashabbuslarni namoyish etishlariga imkoniyat yaratishdir. Tashabbus ko‘rsata olish va unga yaratiladigan imkoniyatlar haqida ham qator ilmiy adabiyotlarda ma‘lumotlar uchraydi.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida odamlar nima hisobiga samaraga erishish mumkinligi-yu, o‘zidan nima talab qilinishini aniq bilsa, ular uchun mustaqil ishlash, ishga ijodiy yondashish imkoniyati ko‘proq bo‘ladi va yangi asr odami o‘zi uchun erkin faoliyat qonunan kafolatlanishini ma‘qul ko‘radi.

Shu o‘rinda barcha liderlarga xos bo‘lgan yana bir xislatni ta‘kidlash joiz. Bu ham bo‘lsa, liderning obro‘si yoki ba‘zan tarjimasiz ishlatiladigan ibora bor –



*avtoriteti*. Liderning **avtoriteti** – bu kerak bo‘lsa, **qobiliyat**. Chunki avtoritet unga ma’lum lavozimda o‘tirgani, ma’lum sanksiyalar, imtiyozlar, imkoniyatlarga ega bo‘lgani uchun rasman berilgan bo‘lishi mumkin. Shunisi borki, rahbar avtoriteti hamisha bir shaxsning ikkinchi shaxsga nisbatan hissiy-irodaviy ta’sirini nazarda tutadi. Eng yomoni agar odamdagi tashabbus bo‘g‘ilsa, o‘z oldiga maqsadlar qo‘ymaslikka o‘rganib qolsa, u nafaqat xalq, balki o‘zining oilasi, yaqinlari, farzandlari uchun ham qayg‘urmaydigan, ular tashvishlarini o‘ylamaydigan bo‘lib qoladi. Bugungi yangilanishlar sharoitida milliy-madaniy an’analarimizni hisobga olganda ham boshqaruvda gumanistik tamoyillarga keng yo‘l ochish orqali fuqarolarda mustaqil fikr, fuqarolik pozitsiyasi, tashabbuskorlikning bo‘lishi qanchalik ahamiyatli ekanligini yaxshi bilamiz.

Shuning uchun ham yangi avlod rahbarlariga, boshqaruvchilariga qo‘yiladigan talablar, ular xulqidan kutiladigan sifatlar jamiyatda sog‘lom insoniy munosabatlarning barqarorlashuvi, sog‘lom raqobat va o‘zaro bag‘rikenglik, lekin ishda o‘ziga va hamkasblariga nisbatan talabchanlikni taqozo etadi.

## 2.2. LIDERLIK USLUBLARI VA UNING SHAKLLANISHI

Mutaxassis *I.Mahmudov* o‘zining “Boshqaruv psixologiyasi” (2006) nomli kitobida “lider” so‘zining izohiga oid quyidagi mulohazalarni keltirib o‘tadi: “...Umuman olganda, adabiyotda “lider” so‘zini “yetakchi” atamasi bilan almashtirish hollari ko‘p uchraydi. O‘ylashimizcha, “yetakchi” atamasi “lider”ga xos bo‘lgan psixologik tavsifni to‘la ifodalay olmaydi. “Yetakchi” so‘zi guruhga munosabat sifatida, uning a‘zolariga ta’sir o‘tkazuvchi va maqsadga yetaklovchi shaxsga nisbatan ishlatiladi. Yetakchilik guruh tarkibini, undagi munosabatlar tizimini tahlil etish orqali aniqlanadigan shaxs holatidir. Lekin liderga xos bo‘lgan fazilatni ifodalovchi yana qator jihatlar borki, ularni munosabatlar tizimi doirasidagina tahlil etolmaymiz. Bunday talqinda liderga xos bo‘lgan asosiy jihatlardan yana biri – shaxsning vaziyatga muvofiq ravishda harakat qilish qobiliyatini hisobga olish zarurati tug‘iladi. Biron-bir muammoli vaziyatda paydo bo‘lgan qiyinchilikni bartaraf etishdagi tashabbus, topqirlik va mohirlik liderga xos fazilatlardir. Muammoni yechish bilan bog‘liq qiyin vaziyatda lider boshqalarga nisbatan o‘zining ilg‘orligi, peshqadamligi bilan ajralib turadi. Fikrimizcha, o‘zbek tilida aynan shu ikki ibora – “peshqadam” va “yetakchi” so‘zlari majmuasi lider mohiyatini to‘la ifodalashi mumkin.

Nazarimizda, “yetakchi” so‘zi shaxsning guruhni yetaklashga, boshchilik qilishga bo‘lgan ishtiyoqi mavjudligidan kelib chiqadi. “Peshqadam” iborasi esa ma’lum fazilatlarga ega bo‘lgan shaxs ketidan guruhning ergashishini, jamoaning o‘z ixtiyoriga ko‘ra o‘zi ishongan odam borayotgan yo‘lni tanlashini anglatadi. Aynan shu holat “lider” iborasiga nisbatan ham ishlatilishi zarur. Liderning bu xususiyati, uning hissiy jozibadorligida, o‘zgalarni o‘ziga jalb etish fazilatida namoyon bo‘ladi”.

Lider hech qachon yolg‘iz bo‘lmaydi, u doimo guruh a‘zolari davrasida qaraladi, shu guruh a‘zolarini u yoki bu harakatlarga chorlaydi. Chunki lider shu



guruh a'zolarining psixologiyasi, ularning kayfiyatlari, intilishlari, qiziqishlari va hokazolarini hammadan yaxshi biladi, ularning ichida eng tashabbuskoridir. Agar tashkilot doirasida qaraladigan bo'lsa, turli xil lider borligini aniqlash mumkin. Masalan, guruh a'zolari ichida eng bilimli, aql o'rgatuvchi, topqir *intellektual lider*, xodimlar ichida hazilkash, dilgir, xushchaqchaq, ko'ngil so'rovchi, o'zgalarni tushuna oladigan – *emosional lider*, guruhni ish faoliyatga chorlay oladigan, dadil, qat'iyatli, irodali – *irodaviy liderlar* bo'lishi mumkin. Ular ayni vaziyatlarda vaziyat talabiga ko'ra paydo bo'ladilar hamda xodimlar ongida o'z sifatlariga ko'ra obro'-e'tibor qozonadilar. Lider sifatleri ichida yaxshi va yomonlar ham bo'lishi mumkin, lekin guruh liderga yerishganda, uni ibrat sifatida tanqidsiz qabul qiladi va shuning uchun ham barcha ishlariga ergashib, ko'rsatmalariga amal qiladi. Xodimlar ichida xulqi tashkilot qabul qilgan normalarga to'g'ri kelmaydigan liderlarning borligi, ular ma'lum guruh ichida so'zsiz obro'ga ega ekanligi ham shu bilan tushuntiriladi. Masalan, lider “ketdik” deb ko'rsatma bersa, unga ergashganlarning ishni ham tashlab keta olishi shu bilan tushuntiriladi. Shuning uchun ham, xoh quyi bo'g'in, xoh yuqori bo'g'in rahbari o'z qo'l ostidagi rasmiy liderlar bilan ishlash bilan cheklanmaydi, balki norasmiy liderlarni ham aniqlay bilishi, ular bilan hamkorlikda ishlashi zarur. To'g'ri, ba'zi hollarida rasmiy va norasmiy lider bir shaxs bo'lishi mumkin. Bu juda qulay, lekin liderlik vaziyatga bog'liq bo'lgani uchun ham ularning o'zgarib turishini hisobga oladigan bo'lsak, rahbarning boshqarish mahorati yoki sa'ati uning norasmiy liderlar bilan samarali ishlash usulidir.

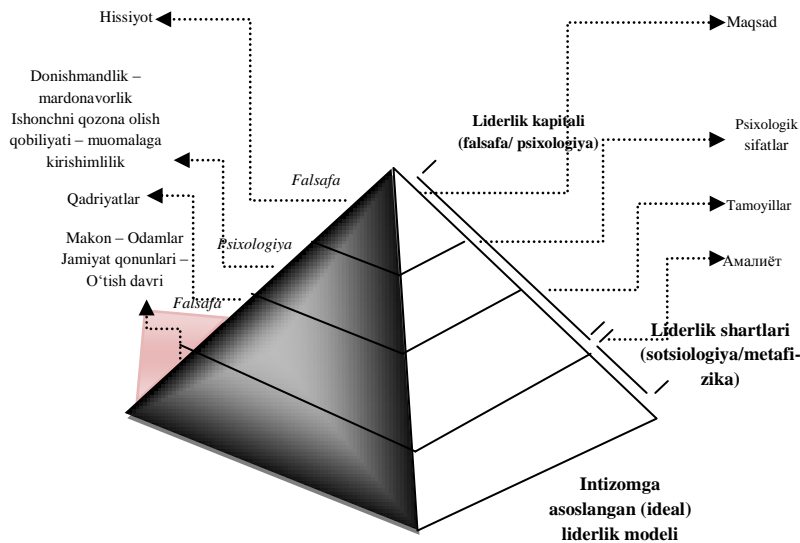
Shunday qilib, har qanday lider obro'ga ega. Obro'lilik shaxsning shunday xususiyatiki, u boshqa shaxslarga ham hissiy-emosional, ham irodaviy ta'sir ko'rsata olish qobiliyatiga egadir. Norasmiy obro'lilik, ya'ni shaxslararo munosabatlar mahsuli sifatida orttirilgan obro'-e'tibor samaralidir. Xodimlar ko'ngliga yo'l topish, ularni turli vaziyatlarda tushuna olish, ishonch va shunga o'xshash kabi omillar obro' orttirish me'zonlaridir.

### Liderlik piramidasi

Aziz o'quvchi 2.1-rasmda liderlikning “**liderlik kapitali**” va “**liderlik shartlari**” deb atalgan ikki asosini ko'rib turibsiz. *Liderlik kapitali* – bu liderning o'z atrofda qilgan samarali ergashtira olish uchun kerak bo'ladigan sifatleri va iste'dodi yig'indisidir. Bular shaxsga tug'ilganidayoq beriladigan boshlang'ich, qayta ishlanilgan, tabiatan ato qilingan qobiliyat va iste'doddir. “Kapital” so'zining ishlatilishi tasodif emas. Bunda “kapital” deb, o'sishi uchun zarur, namoyon bo'lgan qobiliyat resurslarining jalb qilinishi nazarda tutiladi.

Xuddi shuningdek, mutaxassislarning e'tirof etishlaricha, liderlik qobiliyati liderlik shartlari paydo bo'lib uni uyg'otmagunicha (ta'sir etmagunicha) “uxlab” yotadi. Bu shartlar xuddi katalizatordek insonlarga shunday sharoitlarni taqdim etadi-ki, natijada ular o'zlarini lider sifatida yaqqol namoyon qila olishadi. Har ikkala tuzilma, kapital va shartlar, asl liderlikni ko'rsatish uchun zarurdir. Masalan, qotillik ishini olib borayotgan tergovchida, shu ishni qilishi mumkin bo'lgan gumondor bor. Lekin gumondorni aybdor qilish uchun unda bu jinoyatni sodir

qilishga motiv, shuningdek, vaziyat va qurol bo'lganini isbotlash kerak.

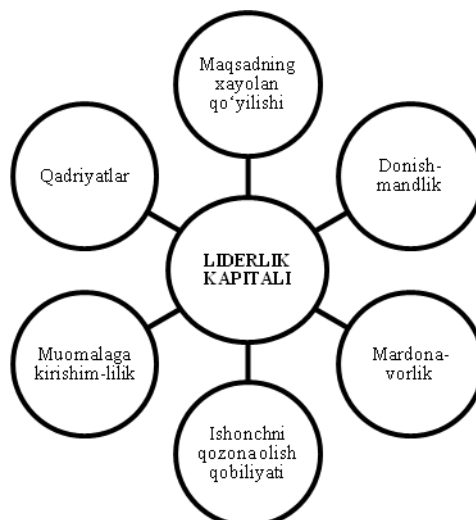


**2.1-rasm. Liderlik piramidasi**

Faqatgina kriminal kapital etishmaydi, deb aytish mumkin. Har uchchala shart ham bajarilishi kerak, bo'lmasa gumondorning jinoyatdagi aybdorligi isbotlanmay qoladi.

## Liderlik kapitali

Boshqaruv psixologiyasi bo'yicha taniqli psixolog olim *L.Staut* (2002)ning fikricha, liderlikni abstrakt formula jihatida emas, balki real shaxslarning hayot tarzi sifatida qarash kerak. Liderliklikni o'zaro mustaqillik modeli har qanday shaxsning *maqsadi, shaxsiy sifatлари, qadriyatlarini* va shu bilan bir qatorda, uning ijobiy o'sishi ta'sir qilgan liderlik qobiliyati imkoniyatlarini tahlil qilishi haqida bosh qotiradi. Xuddi mana shu liderlikning kapitali deb hisoblanadi.



**2.2-rasm. Liderlik sifatleri tuzilmasi**





Liderlikni parokandalikka uchrashini, odatda, liderlik kapitalining etishmaganligida yoki bo'lmasa liderlik roli uchun sharoitlarning to'g'ri kelmaganligida deb tushuntirish mumkin. Liderlik kapitali ko'pincha to'g'ri baholanmaydi. Hamisha ham aynan aqlli, mard yoki tashabbuskor odam lider bo'lavermaydi. Shuningdek, liderlik kapitali – bu faqatgina to'g'ma instinktlar emas. O'z nomlanishi bilan **“liderlik kapitali”** ma'lum ko'rinishdagi o'lchov mezoni-ki, uni u yoki bu darajada ko'paytirish ham mumkin.

Liderlik – o'zaro mustaqil jarayondir. U o'zaro harakatdagi uch asosiy tuzilishni: *liderlikning falsafiy dunyoqarashini, liderlik psixologiyasi va ijtimoiy yo'nalganlikni* namoyon qiladiki, natijada bu uchchala holat liderga atrofdagilarni o'z orqasidan ergashtira olishlik imkoniyatini beradi.

Birinchi ikkilikni tashkil qiluvchi, liderlik dunyoqarashi va liderlik psixologiyasi odatda liderlik kapitalini shakllantiradi. Uchinchi, liderlik sifatlarini amaliyotda qo'llash imkonini beruvchi psixologik holat hisoblanib, o'z navbatida, u liderlik sharoitlari deb ataladi.

### NAZORAT SAVOLLARI

1. Liderlikning vaziyatga bog'liqligi nazariyasi asoschisi kim?
2. “Lider” va “boshliq” tushunchalari o'rtasidagi farqlar qanday?
3. Oddiy rahbar yoki liderning superlidernga aylanish bosqichlari qanday?
4. Liderlikning sintetik nazariyasi haqida nimalarni bilasiz?
5. Liderlik sifatleri nazariyasini asoslab bering.
6. Liderlik piramidasi va liderlik kapitali haqida nima deya olasiz?

### FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. Gilbreth, Lillian Moller. The Psychology of Management: The Function of the Mind in Determining, Teaching and Installing Methods of Least Waste. – USA: CreateSpace Independent, 2013.
2. Hayitov O.E., Tursunaliyev I.A. Boshqaruv psixologiyasi: [Matn] o'quv qo'llanma / O.E. Hayitov, I.A. Tursunaliyev. – Toshkent: “Istiqlol”, 2021. – 164 b. [ISBN 978-9943-57-26-2-1]
3. Hayitov, O.E. Boshqaruv psixologiyasi [Matn]: darslik / O.E. Hayitov. – Toshkent: “Istiqlol” nashriyoti, 2021. – 236 b. [ISBN 978-9943-5726-3-8]
4. Hayitov, O.E. Rahbar psixologik kompetentligini modellashtirishning nazariy-ilmiy asoslari (oliy ta'lim muassasalari o'rta bo'g'in rahbarlari misolida): monografiya / O.E. Hayitov [Matn]. – T.: «UMID DESIGN», 2021. – 172-bet. [ISBN 978-9943-7417-8-2]
5. Hayitov, O.E. Sport faoliyati psixologiyasi [Matn]: darslik / O.E. Hayitov. – Toshkent: “Umid Design”, 2021. – 196 b. [ISBN 978-9943-7417-7-5]
6. Karimova, V.M. Sotsial psixologiya [Matn]: darslik / V.M. Karimova, O.E. Hayitov, N.Sh. Umarova. – Toshkent: “Umid Design”, 2021. – 264 b. [ISBN 978-9943-7554-5-1]



7. Лобза, О.В., Короткова, В.О. Психология управления. Учебник / О.В. Лобза, В.О. Короткова. – Москва: Кнорус, 2022. – 278 с.
8. Мальцева, Ю.А. Психология управления: учеб. пособие / Ю.А. Мальцева, О.Ю. Яценко. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2016. – 92 с.
9. Maxmudov I.I. Boshqaruv psixologiyasi: O‘quv qo‘llanma / Mas’ul muharrir: A.Xolbekov. – T.: DJQA “Rahbar” markazi; “YUNAKS-PRINT” MChJ, 2006. – 230 b.
10. Narzulla Boymurodov. Rahbar psixologiyasi. – Toshkent: “Yangi asr avlodi” nashriyoti, 2016. – 132 b.
11. Hayitov, O.E., Inagamova, L.U. Stressni boshqarish [Matn]: darslik / O.E. Hayitov, L.U. Inagamova. – Toshkent: “Akademiya”, 2022. – 208 b. [ISBN 978-9943-4735-7-7]



### 3-MAVZU.

## MENEJERGA XOS KOMPETENTLIK VA KOMPETENSIYALAR

### Reja:

3.1. *Kompetensiya va kompetentlik tushunchasi.*

3.2. *Kompetensiyalarning aniqlanilishi.*

**Tayanch iboralar:** kompetentlik tushunchasi, menejerning tayanch kompetensiyalari, psixologik kompetensiya, professional kompetensiya, uslubiy kompetensiya, ijtimoiy-psixologik kompetensiya, autopsixologik kompetensiya, ijtimoiy-informatsion kompetensiya, kommunikativ kompetensiya, kognitiv kompetensiya, maxsus kompetensiya, madaniy kompetensiya.

### 3.1. KOMPETENSIYA VA KOMPETENTLIK TUSHUNCHALARI

Zamonaviy fanda xodimlarni boshqarish nazariyasi va amaliyotini tahlil qilishda kompetensiya tushunchasiga muhim ahamiyat berilmoqda. **Kompetensiya** – xodimning kompaniya kutayotgan darajada va belgilangan tarkibda ishlab chiqarish xulqini muntazam ravishda namoyish qilishga tayyorlik qobiliyati. Kompetensiyalar tizimini yaratishda tashkilot xodimlarning faoliyatiga taalluqli muhim mezonlar majmuasini standart talablarga asosan tuzadi. Shuningdek, kompetensiya xodimlarning tashkilotda ham professional, ham ijtimoiy jihatdan tengligi xususida guvohlik beradi.

XX asrning 90-yillarida mutaxassislariga malakaviy talablarni quyuvchi Xalqaro mehnat tashkiloti malaka oshirish hamda boshqaruv xodimlarni kasbiy qayta tayyorlashda «tayanch kompetensiya»lar degan tushunchani fanga kiritdi. Tayanch kompetensiyalar turli xil kasbiy birlashmalarda mutaxassislarning ijtimoiy-professional jihatdan ta'minlanishi hamda faoliyatga moslashishida xodimlarning xizmat vazifalaridan kelib chiqib o'ziga xos xarakter kasb etadi.

### 3.2. KOMPETENSIYALARNING ANIQLANISHI

**Kompetensiyalar** – (1) tashkilot miqyosida qabul qilingan standart xulq-atvor; (2) menejerning tashkilot miqyosida qabul qilingan standartlarga muvofiq ish ko'ra olish qobiliyati.

**Kompetentlik** (bilimdonlik) – (1) u yoki bu savolning javobidan xabardorlik; (2) ishda kerakli natijalarni qo'lga kiritish yuzasidan zarur qarorlarni qabul qila olish qobiliyati.

Kompetensiya shaxsning yurish-turishini baholashga oid bilimlar majmui bo'lib, u orqali biz tashkilotni samarali rivojlanishi yo'lida xodimning o'z faoliyatini amalga oshirishida qanday darajadagi muvaffaqiyatlarga erishayotganligini aniqlashimiz mumkin. Kompetensiyalarning mavjudligi odatda, shaxs xulq-atvorini o'lchovchi (indikatorlar yordamida) muayyan holatlar orqali qayd qilinadi (yaxshi shakllangan xulqiy malakalar).

Ko'pincha kundalik muloqotda biz “kompetensiya” yoki “bilimdonlik”



tushunchalarini tez-tez ishlatamiz. Ayniqsa, “professional kompetensiya” tushunchasi ko‘proq diqqatni tortadi. Lekin, ba’zan insonlar bilan ishlash borasida “kommunikativ kompetensiya” tushunchasi ham ishlatiladi. Bu aslida o‘zgalarga bilan til topisha bilish, o‘z nutqini ravon va bir tekisda tuzish orqali fikrlarini boshqalarga yetkaza olish kabi muhim xususiyatlar bilan bog‘lanadi. Psixologiya fanida, xususan, uning “Boshqaruv psixologiyasi” sohasida oxirgi paytlarda “ijtimoiy-psixologik kompetensiya” fenomeni ajratilmoqdaki, mohiyatan u – kommunikativ kompetensiyadan kengroq va ko‘pqamrovliroqdir.

### 3.2-jadval.

#### Rahbarda psixologik kompetentlikni rivojlantirishning kompleks modeli

T/r	Kompetentlik olami va shaxs sifatlari	T/r	Ustuvor kompetensiyalar
<b>1. “Yuqori darajadagi kompetentlik” bloki</b>			
1.	Umumiy his etish	1.	IP 1. Asosiy ijtimoiy-psixologik bilimlarga egalik
		2.	IP 2. O‘z “men”iga ega bo‘lish
		3.	IP 8. Kelajakka ishonch
		4.	U 1. Qo‘l ostidagilarning imkoniyatlarini rivojlantirish
		5.	IM 2. O‘zgarishlarni boshqarish
2.	Tashqi shart-sharoitlar haqida xabardorlik	6.	P 2. Strategik fikrlash
		7.	IP 6. Sotsial-psixologik moslashuvchanlik
<b>2. “O‘rtacha darajadagi kompetentlik” bloki</b>			
3.	Ijodiy tafakkur	8.	IM 4. Istiqbolli kreativ fikrlash
		9.	IM 5. Konseptual fikrlash
4.	Rejalashtirish va baho	10.	IP 3. O‘zi va o‘zgalarning imkoniyatini to‘g‘ri baholay olish
		11.	IP 4. Ijtimoiy munosabatlarda qo‘l ostidagilar shaxsiy sifatini hisobga olish
		12.	IM 7. Natijani mo‘ljalga olish
5.	Fuqarolarning talab va ehtiyojlariga yo‘nalganlik	13.	A 2. Diagnostik ma’lumotlarni yig‘ish
6.	Boshqaruv nazorati va o‘zaro moslik	14.	P 1. Maqsadni belgilash
		15.	<b>IP 9. Ishonchli bo‘lish</b>
		16.	IP 10. O‘zini o‘zi idora qila olish
7.	Moliyaviy boshqaruv	17.	M 2. Tadbirkorlik qobiliyati
8.	Texnologiyalarni boshqarish	18.	II 1. Texnika sohasidagi kompetensiya
		19.	IM 6. Yangiliklarni madaniylashtirish
9.	Xodimlarni boshqarish	20.	P 4. Motivatsion qo‘llab-quvvatlash
<b>3. “Quyi darajadagi kompetentlik” bloki</b>			
10.	Turli soha xodimlari	21.	P 3. Xodimlarga vakolatlarni taqsimlash



T/r	Kompetentlik olami va shaxs sifatlari	T/r	Ustuvor kompetensiyalar
	jamoasini boshqarish		
11.	Nizolarni boshqarish	22.	II 2. Stresslarni boshqarish
		23.	K 1. Analitik fikrlash
12.	Muzokaralarni idora etish va unga ta'sir ko'rsatish	24.	IK 1. Muloqotga e'tibor
		25.	IK 4. Ishontiruvchi muloqot
		26.	A 1. Qo'l ostidagilarga yondashuv
13.	Komandani shakllantirish	27.	IM 1. Ta'lim muassasasi jamoasida ishlash ko'nikmalarini rivojlantirish
<b>+1. "Kompetentlikning asoslari" bloki</b>			
14.	Og'zaki fikr almashinuvi	28.	IK 2. Og'zaki muloqot
15.	Yozma fikr almashinuvi	29.	IK 3. Yozma muloqot
16.	Muammolarni yechish	30.	A 3. Vijdonlilik
17.	Etakchilik	31.	M 1. Tashabbuskorlik
18.	Shaxslararo munosabatlarga kirisha olish malakasi	32.	<b>IP 7. Hamkorlik o'rnatish</b>
19.	O'zini o'zi boshqarish	33.	A 5. O'ziga ishonch
20.	Qayishqoqlik	34.	<b>IP 5. Boshqalarni tushuna olish</b>
		35.	IM 8. Moslashuvchan, qayishqoq bo'lish
21.	Qat'iylik	36.	A 4. Qat'iyatlilik
22.	Sohaga doir faoliyatdagi kompetentlik	37.	U 2. Atrofdagilarga ta'sir o'tkazish
		38.	IM 3. Mehnat sifatini boshqarish

**Boshqaruvchining tayanch kompetensiyalari**

*G.Miroljubova* o'zining "Menejerlar madaniy kompetensiyalarining rivojlanishi" (2005) deb nomlangan o'quv-uslubiy qo'llanmasida boshqaruvchining tayanch kompetensiyalari xususida zamonaviy, ilmiy jihatdan asoslangan qator fikr-mulohazalarini ta'kidlab o'tadi. Shu bois ham, da'vogarning **lavozimga loyqlik mezonlari** xususida gap ketganda, mutaxassislar oldida boshqaruvchi shaxsiga xos quyidagi tayanch kompetensiyalarni aniqlash yoki o'rganish masalasi ko'ndalang turadi:

1. *Professional kompetensiya* – bu o'zi boshqarayotgan soha faoliyatini mukammal darajada yo'lga quyish uchun tashkilot missiyasini aniqlashtirishga xizmat qiluvchi mavjud ma'lumot, bilim hamda malakalarga ega bo'lishlikdir.

2. *Ijtimoiy-kommunikativ kompetensiya* – bu boshqaruvchining turli tildagi og'zaki va yozma muomala texnologiyalarini o'zlashtirganligi hamda kompyuterda dasturlash va Internet orqali munosabatga kirisha olish qobiliyati. Ayrim mutaxassislar tomonidan ijtimoiy-psixologik kompetensiya tushunchasi ko'pincha OAVda "*kommunikativ kompetensiya*" tushunchasi bilan sinonim sifatida ham ishlatiladi. Bevosita kommunikativ kompetensiyani aniqlash uchun "Muloqotga kirishuvchanlik darajasi", "Fikrni bayon eta olish" kabi qator metodikalar hamda



o'zini qanchalik nazorat qila olishini bilishda *M.Snayd*ning maxsus testi qo'llaniladi.

3. *Ijtimoiy-informatsion kompetensiya* – bu rahbardagi axborot texnologiyalari bilan ishlay bilish hamda ijtimoiy informatsiyalarga nisbatan tanqidiy munosatda bo'la olishga egaligi.

4. *Ijtimoiy-psixologik kompetensiya* – bu shaxsning ijtimoiy-psixologik hodisalar hamda muomala qonuniyatlari, o'zgaralarni bilish, to'g'ri idrok qilish, dilidagini anglash va shu asosda o'zaro hamkorlikni tashkil qilish borasidagi savodxonligidir.

“Amaliy ijtimoiy psixologiya” (1998) kitobining mualliflari ijtimoiy-psixologik kompetensiyaning 3 ta asosiy tarkibiy qismlarini ajratib ko'rsatishadi:

(a) *kommunikativ kompetensiya*;

(b) *perseptiv kompetensiya*;

(v) *interaktiv kompetensiya*.

Agar diqqat bilan bu tizimga qaralsa, u *G.Andreevaning* uch tizimli muloqot to'g'risidagi nazariy qarashlaridan kelib chiqqanligiga guvoh bo'lishimiz mumkin (kommunikativ, perseptiv va interaktiv). Har qalay, bunday yondashuv psixologiya fanidagi mashhur ko'pqirrali muloqot jarayonining asosiy sohalarini qamrab olganligi bilan xarakterlanadi.

Shaxsning, birinchi navbatda, rahbarning ijtimoiy-psixologik bilimdonligini aniqlash uchun turli metodlar ishlatiladi. Bular o'sha biz bilgan ko'plab shaxsning muloqotga kirishuvchanlik sifatlarini aniqlash metodlaridir. Lekin ularning ko'pchiligi nazariy nuqtai nazardan diagnostik ishlarni amalga oshirish uchun maqsadga muvofiq emas. Barcha metodik usullar ichida, aynan, shaxsning o'zgaralar bilan tez va aniqlik bilan ishchanlik hamda shaxsiy muloqotni o'rnatish orqali boshqalarga ta'sir ko'rsata olish malakasini aniqlovchi KOS-1 metodi tadqiqotchilarda borgan sari ko'proq ishonch uyg'otmoqda. Metodning qulayligi shundaki, u ko'p vaqtni olmagan holda (10–15 daqiqa) respondentdan 40 ta savolga “ha” yoki “yo'q” deb javob berishni taqozo etadi.

Ijtimoiy-psixologik kompetensiya nafaqat rahbar tomonidan o'zini o'zi anglashi (bilishi), balki autopsixologik kompetensiya bilan ham bog'liq.

5. *Kognitiv kompetensiya* – bu rahbarning ma'lumot darajasini oshirishga tayyorligi, o'zining shaxsiy imkoniyatlarini faollashtirishga ehtiyojmandligi, yangi malaka va bilimlarni mustaqil ravishda yaratish hamda o'zini o'zi rivojlantirish qobiliyati demakdir.

6<sup>+1</sup>. *Uslubiy kompetensiya* – bu rahbarning bilgan narsalari, shaxsiy malaka va ko'nikmalari, turli loyihalar xususidagi ma'lumotlar hamda topshiriqlarni tez, to'g'ri va tushunarli (operativ) tarzda xodimlarga yetkaza olish qobiliyati.

*Maxsus kompetensiya* – bu boshqaruvchining professional xatti-harakatlarni mustaqil tarzda bajarishga tayyorlanish va o'z mehnati natijalarini baholay olish qobiliyati.

7. *Ijtimoiy-madaniy kompetensiya* – bu menejerning tashkilot normalari va qadriyatlari orqali xulq-atvorini boshqarishga tayyorlik qobiliyatiga egaligi. Shuningdek, munosib bo'lmagan vaziyatlardagi xatti-harakatlarda maqsadga



erishish uchun standart vaziyatlarni saqlab qolish va zarur bo'lganda ularni yangilari bilan almashtira olish savodxonligi. Bu kompetensiya menejering tanlash imkoniyati mavjud bo'lmagan hollarda, har xil madaniy uzilishlarda muvaffaqiyatli ishlash imkonini beradi. Madaniy kompetensiya tashkilot menejerining boshqaruv madaniyati malakalarini o'zlashtirish darajasini aniqlaydi.

8. *Autopsixologik kompetensiya* – bu rahbardagi shunday malakalar majmuiki, ular boshqaruvchini o'z kasbiy hamda shaxsiy sifatlarini diagnostikalash, ya'ni o'zini o'zi diagnostika qilish, o'zini o'zi tuzata olish (korreksiyalash), o'zini o'zi takomillashtira olish, o'ziga-o'zi motivatsiya bera olish, har qanday ma'lumotdan samarali foydalana olish, psixolingvistik kompetensiyalar bilan bog'liq qobiliyatdir.



**3.1-rasm. Jismoniy tarbiya va sport bo'yicha mutaxassislar psixologik kompetentligining tarkibiy komponentlari**

Professional faoliyat shaxsdan juda ko'p bilimlarni hamda malakalarni talab qiladi. Nima uchun u yoki bu kasbni tanlaganini anglab etgan shaxs (motivlar muammosi), endi o'z faoliyati va qobiliyatlarini boshqara bilishi va o'z ustida muttasil ishlab, malakalarini orttirib borishi shart. Professional **kompetensiya** shu nuqtai nazardan shaxs umumiy madaniyatining shunday yo'nalishiki, unga faqat kasbga taalluqli bo'lgan bilimlardan tashqari, shu bilimlarning hosil bo'lish yo'llari va malakalarning takomillashuvini ta'minlovchi psixologik jarayonlar va ho-latlarni bilishni ham taqozo etadi. Bu psixologiyada bilish jarayonlari, ularning mohiyati va kechishini anglash demakdir. Quyida ilmiy tadqiqotlar orqali qo'lga kiritilgan natijalarga asoslanuvchi hamda professionalizmning shakllanishiga



xizmat qiluvchi boshqaruvchilar bilan bog'liq 38 xildagi kompetensiyaning ijtimoiy-psixologik tasnifi bayonini keltiramiz.

### Professional kompetensiyalar

**Professional kompetensiya**– bu o'zi boshqarayotgan soha faoliyatini mukammal darajada yo'lga quyish uchun tashkilot missiyasini aniqlashtirishga xizmat qiluvchi mavjud ma'lumot, bilim hamda malakalarga ega bo'lishlikdir.

**[P 1]. Maqsadning qo'yilishi** – rahbardagi tashkilotning biznes maqsadlariga mos keluvchi vazifalarini ishlab chiqarish va uni boshqalarga yetkazib bera olish kompetensiyasi.

Ushbu kompetensiyaga ega rahbar:

- o'z bo'lim maqsadlari bilan butun tashkilot strategiyasi muvofiqligini ta'minlash maqsadida faoliyat yuritish;
- bo'limdagi xodimlarni o'z ishlarining biznes maqsadi bilan aloqadorligini tushunishlarini nazorat qilib borish;
- har bir xodim bo'lim maqsadlarini anglashi va o'zini bunga moslashtirib borishini nazorat qilish;
- tashkilot maqsadiga erishish uchun bo'limning maqsad rejasini ishlab chiqilishini nazorat qilish.

**[P 2]. Strategik fikrlash** – menejerning bozor va sanoatdagi tendensiya, mavjud va kutilayotgan (ichki va tashqi) xaridorlar, shuningdek, tashkilotning raqobatchilar bilan solishtirganda kuchli va ojiz tomonlarini ko'rib chiqqan holda korxonada raqobatbardoshligini tahlil qila olish qobiliyati.

Ushbu kompetensiyaga ega rahbar:

- tashkilotning raqobatchilar bilan solishtirganda kuchli va kuchsiz tomonlarini ko'ra oladi;
- tashkilotning raqobatbardoshligiga ta'sir ko'rsatadigan sanoat va bozor tendensiyasini tushunadi;
- qanday tovar va xizmatlar bozorda raqobatbardosh bo'lishini chuqur fahmlay oladi;
- bozor va ishlab chiqarish tahliliga asoslangan, shuningdek, raqobatchilarga nisbatan salohiyat imkoniyatlari ko'proq, uzoq muddatli (3–5 yillik) marketing strategiyani yaratadi va uni boshqaradi.

**[P 3]. Xodimlarga vakolatlarni taqsimlash** – rahbarning o'z qo'l ostidagilarga qiyin masalalarni hal etish, munozarali savollarni yechish va maqsadlar yo'lida muvaffaqiyatga erishishlari uchun tanlov erkinligini berish kompetensiyasi.

Ushbu kompetensiyaga ega rahbar:

- xodimlarga o'z faoliyati doirasida qarorlar qabul qilishda keng imkoniyat yaratib beradi;
- boshqalarning qaror qabul qilishlari va mas'uliyatni o'z bo'yniga olishlariga yo'l qo'yib beradi;
- alohida xodim yoki xodimlar guruhiga kompaniya mis-siyasiga mos keladigan o'z maqsadlarini o'rnatishlarini qo'llab quvvatlaydi;





➤ ishchilarning muvaffaqiyatga erishishga qodirliklariga ishonch bildiradi;

➤ muammolarni guruhning o'zi mustaqil hal qilishini va bir qarorga kelishini rivojlantiradi.

**[P 4]. Motivatsion qo'llab-quvvatlash** – rahbardagi xodimlarning o'z ishiga sadoqatini mustahkamlay olish kompetensiyasi.

Ushbu kompetensiyaga ega rahbar:

➤ xodimlarning yutuqlarini tan oladi va ularni taqdirlaydi;

➤ xodimlarga bajargan ishlari uchun minnatdorchilik bildiradi;

➤ xodimlar o'z yutuqlaridan qoniqish hosil qilishlari uchun guruh bilan faxrlanishini ochiqdan ochiq aytadi;

➤ xodimlarning ishdan xursand bo'lishlari uchun turli ijodiy usullarni o'ylab topadi;

➤ barcha muhim tadbirlarda shaxsan o'zi qatnashadi;

➤ ziddiyatli vaziyatlarni tez hal etadi va yo'qotadi;

➤ xodimlar faoliyatini jonlantirish uchun suhbatlar va prezentasiya (taqdimot)lar o'tkazadi.

### Ijtimoiy-kommunikativ kompetensiyalar

**Kommunikativ kompetensiya**– bu boshqaruvchining turli tildagi og'zaki va yozma muomala texnologiyalarini o'zlashtirganligi hamda kompyuterda dasturlash va Internet orqali munosabatga kirisha olish qobiliyati.

**[IK 1]. Muloqotga e'tibor** – rahbardagi kerakli xodimlarning ma'lumotlar bilan ta'minlanish ja-rayonini nazorat qilib bora olish xususiyati.

Ushbu kompetensiyaga ega rahbar:

➤ loyihaning har bir qatnashchisini kelgusi rejalari va faoliyatiga doir sodir bo'lishi mumkin bo'lgan voqea-hodisalardan oldindan xabardor bo'lib borishlarini kuzatib boradi;

➤ boshliqning o'z rejalari hamkasblari va boshqa aloqador xodimlar bilan o'rtoqlashishini kuzatib boradi;

➤ muhim xabarlarini yetkazishda barcha turdagi aloqa vositalari (kurer, faks, elektron pochta, telefon)dan unumli foydalanadi;

➤ kutilmagan ko'ngilsizliklardan qochish maqsadida ishning borishi va uchrashi mumkin bo'lgan qiyinchiliklar haqida boshqaruvchini doimiy xabardor qilib boradi;

➤ ma'lumotlar almashish o'zaro kelishilgan holda va doimiy ravishda amalga oshirishini kuzatib boradi.

**[IK 2]. Og'zaki muloqot** – rahbarning xodimlari bilan birgalikda faoliyat yuritayotganda va suhbat paytida o'z fikrlarini aniq ifoda eta olish qobiliyati.

Ushbu kompetensiyaga ega rahbar:

➤ uni oson tushuna olishlari uchun barcha tovushlarni to'g'ri talaffuz qiladi;

➤ gapni tuzishda auditoriyaning bilim darajasi va tajribasini hisobga oladi;



➤ ogʻzaki nutqda grammatik toʻgʻri soʻzlar va gap qurilishlaridan foydalanadi;

- mantiqan toʻgʻri gapiradi;
- gʻoyalarini qisqa va loʻnda qilib ifodalaydi;
- auditoriyaga qarab gapiradi.

**[IK 3]. Yozma muloqot** – bu rahbardagi ish bilan bogʻliq yozishmalarda fikrini tushunarli qilib yoza olish qobiliyati.

Ushbu kompetensiyaga ega rahbar:

➤ qogʻozga fikrlarni qisqa va loʻnda qilib yozadi;

➤ fikrlarni qogʻozda ketma-ket, xat boshidan qilib yozadi va korxonada toʻgʻrisidagi axborotlarni oʻquvchiga ravon qilib yetkazadi;

➤ yozma fikrlarni shunday tuzadiki, oʻquvchiga maʼlumotlar aniq etib boradi;

➤ qiyin yoki texnik maʼlumotlarni izohlashda grafiklar yoki boshqa vositalardan foydalanadi;

- orfografik xatolarsiz yozadi;
- yozma muloqotda maxsus yozuv usullarini (yozuv tillarini) qoʻllaydi;
- tinish belgilarini toʻgʻri qoʻyadi;
- grammatik qoidalarga amal qiladi.

**[IK 4]. Ishontiruvchi muloqot** – rahbardagi kerakli odamlarni ishontirish uchun maʼlumotlarni (ogʻzaki yoki yozma) yetkazib berishni tashkil eta olish xususiyati.

Ushbu kompetensiyaga ega rahbar:

➤ eshituvchiga kuchli taʼsir eta oladigan maʼlumot yoki axborotni tanlay oladi va uni eshituvchiga (yozma yoki ogʻzaki) yetkazib bera oladi;

➤ auditoriya darajasi va tajribasiga mos tilda gapiradi va misollar keltiradi;

➤ maʼlumotlarning qabul qilinishini osonlashtirish va taʼsirini oshirish uchun grafik ramzlar, sarlavha va slaydlarni oʻylab topa oladi;

- vaziyatni asoslash uchun bir necha dalillar keltiradi.

### Ijtimoiy-informatsion kompetensiyalar

**Ijtimoiy-informatsion kompetensiya**– bu rahbardagi axborot texnologiyalari bilan ishlay bilish hamda ijtimoiy informatsiyalarga nisbatan tanqidiy munosatda boʻla olishga egaligi.

**[II 1]. Texnika sohasidagi kompetensiya** – rahbarning texnika sohasidagi chuqur bilim va koʻnikmalarini koʻrsata olish qobiliyati.

Ushbu kompetensiyaga ega rahbar:

➤ bir qator muammolarni yechishda texnik bilimlardan unumli foydalanadi;

- texnikaning biror sohasida chuqur bilim va koʻnikmaga ega boʻladi;

➤ bunday insonga xuddi ekspertga xulosa chiqarish yoki maslahat olish uchun murojaat qilgandek murojaat qilishadi;

- oʻz sohasida soʻnggi texnika yutuqlari haqidagi maʼlumotlar bilan



doimiy tanishib boradi.

**[II 2]. Stresslarni boshqarish** – rahbarning bosim o'tkazilganda va ziddiyatli vaziyatlarda o'zini qo'lga ola bilish xususiyati.

Ushbu kompetensiyaga ega rahbar:

- stressli vaziyatlarda tinch turadi;
- bir vaqtning o'zida bir necha muammo va masalalarni samarali hal etadi;
- tanqid, tuhmat va shu kabilarga uchraganda o'zini nazorat qila oladi;
- qiyin vaziyatlarda ham yumor kayfiyatini saqlaydi;
- stresslarni kamaytirish yoki yo'qotish maqsadida o'z xulq-atvorini boshqara oladi.

### Ijtimoiy-psixologik kompetensiyalar

**Ijtimoiy-psixologik kompetensiya**– bu shaxsning ijtimoiy-psixologik hodisalar hamda muomala qonuniyatlari, o'zgalarni bilish, to'g'ri idrok qilish, dilidagini anglash va shu asosda o'zaro hamkorlikni tashkil qilish borasidagi savodxonligidir.

**[IP 1]. Asosiy ijtimoiy-psixologik bilimlarga egalik** – rahbardagi insoniy qadriyatlarni to'liq anglash, ularni hurmat qilishga ichki ehtiyoj va atrofdagilarga insoniy munosabatlarni ko'rsata olish kompetensiyasi.

Ushbu kompetensiyaga ega o'rta bo'g'in rahbari:

- o'zi boshqarayotgan jamoaga ixtiyoriy ravishda qo'shilish imkoniyatini namoyon eta biladi;
- shaxsiy namuna ko'rsatgan holda qo'l ostidagi pedagog-xodimlar o'rtasida topshiriqlar va vazifalarni jamoaviy bajarish an'anasini joriy etadi;
- shaxsiy namuna ko'rsatgan holda qo'l ostidagi pedagog-xodimlarda jamoaviy javobgarlik xususiyatini shakllantiradi;
- o'z jamoasi faoliyatida haq to'lash jamoa ishining yakuniy natijasiga bog'liqligi an'anasini joriy etadi;
- jamoani yakuniy natija uchun munosib rag'batlantirilishini hamda jamoa a'zolarini rag'batlantirishning ta'sirchan usullarini boshqaruv amaliyotiga tatbiq qiladi;
- jamoani avtonom tarzda o'zini o'zi boshqarish amaliyotini yo'lga qo'yadi;
- boshqaruvda jamoaning har bir a'zosi tomonidan ixtiyoriy ravishda qabul qilinadigan yuqori ijro intizomi tamoyilini qo'llaydi.

**[IP 2]. O'z "men"iga ega bo'lish** – rahbardagi o'ziga nisbatan sezgirlik, o'zining ehtiyoj va xohishlarini to'g'ri anglab, adekvat munosabatlarga kirisha olish xususiyatidir.

Ushbu kompetensiyaga ega o'rta bo'g'in rahbari:

- boshqaruv amaliyotida "ismi sharif" usulini tatbiq etadi;
- vaqtdan unumli va samarali foydalanish san'atini namoyon etadi;
- taym-menejmentga amal qilishda shaxsiy namuna ko'rsatadi;



- self-menejmentda jamoaga o‘rnak bo‘la oladi;
- boshqaruv qarorlarini qabul qilishda konsultativ uslubni, pedagog-xodimlarni boshqarish partisipativlik uslubini qo‘llaydi;
- jamoaviy qadriyatlarni shakllantiradi.

**[IP 3]. O‘zi va o‘zgalarning imkoniyatini to‘g‘ri baholay olish** – rahbarning o‘z imkoniyatlari, qo‘l ostidagi va atrofdagilarning shaxslilik xususiyatlariga to‘g‘ri baho bera olish sifati.

Ushbu kompetensiyaga ega o‘rta bo‘g‘in rahbari:

- qo‘l ostidagi xodimlarni to‘g‘ri tanlaydi;
- atrofdagilar bilan aloqalarni muntazam rivojlantiradi;
- vakolatlarni taqsimlashda qo‘l ostidagilarning “liderlik” va “kasbiy” kompetensiyalarini hisobga oladi;
- qo‘l ostidagilarni yagona maqsad va umumiy qiziqishlarning mavjudligiga ishontiradi;
- pedagog-xodimlarning “sodiqlik” va “natijaga erishish” kompetensiyalarini qadrlaydi;
- boshqaruv jarayonida o‘zini nazorat qila oladi;
- qo‘l ostidagilar qo‘ng‘iroqlarga qanday javob berish yoki tashrif buyuruvchilarni kutib olish yuzasidan maslahatlar beradi va shaxsiy namuna ko‘rsatadi;

**[IP 4]. Ijtimoiy munosabatlarda qo‘l ostidagilar shaxsiy sifatini hisobga olish** – shaxslararo munosabatlarda nizoli vaziyatlardan chiqa olish, atrofdagilarga ularning shaxs xususiyatlariga ko‘ra munosabatda bo‘la olish, ish va o‘qish faoliyatida munosabatlarni to‘g‘ri tashkil eta olish qobiliyati.

Ushbu kompetensiyaga ega o‘rta bo‘g‘in rahbari:

- shaxsiy namuna sifatida o‘ziga xos, individual xususiyatni namoyon eta oladi;
- jamoa a‘zolarini tanlash, qo‘l ostidagilar o‘rtasida funksional-rollarni taqsimlashni optimallashtirish bo‘yicha mexanik harakatlarni amalga oshiradi;
- jamoa tarkibidagi har bir a‘zoning nisbatan kuchli tomonlaridan samarali foydalanadi;
- boshqaruv jarayonlarida qo‘l ostidagilarning tajribasiga suyanadi;
- kafedra, bo‘lim, fakultetning kutiladigan natijalariga optimal erishish yo‘lida jamoada rollarni tizimli va maqsadli taqsimlaydi;
- ichki tartib qoida va korporativ odob-axloq qoidalariga hamohang jamoani shakllantiradi, o‘z bo‘g‘inida qulay ish muhitini yaratadi;
- kafedralararo, bo‘limlararo, fakultetlararo gorizont al aloqalarni o‘rnatadi hamda qo‘l ostidagilar shaxsiy sifatlaridan kelib chiqib yo‘nalishlarning mas‘ullarini tanlaydi.
- muhokama va mulohaza jarayonlarida mustaqillikni, guruh manfaati yo‘lidagi boshqaruv qarorlarini qabul qilishda kollegiallikni, xizmat vazifalarni bajarishda alohida ichki mas‘uliyatli shaxsiy namunani ko‘rsatadi.

**[IP 5]. Boshqalarni tushuna olish** – rahbardagi boshqalarning munosabatlari va his-tuyg‘ularini oldindan bilish, seza olish, shuningdek, empatik



ravishda fikrlarini boshqalarga ma'lum qilish xususiyati.

Ushbu kompetensiyaga ega o'rta bo'g'in rahbari:

- qo'l ostidagi va atrofidagilarning qiziqishlarini tushuna oladi;
- qo'l ostidagi va atrofdagilar his-tuyg'ularini, ularning o'zini tutishi, yuz ifodasi, so'zlarni tanlashi va gap ohangidan to'g'ri tushunadi va seza oladi;
- u yoki bu holatga qo'l ostidagi va atrofdagilarning javob reaksiyasini seza oladi;
- innovatsion g'oya va ratsionizatorlik takliflarini diqqat bilan eshitadi;
- qo'l ostidagi va atrofdagilarning ham kuchli, ham nozik tomonlarini e'tiborga oladi;
- aytib tugatilmagan (emplitsid) ma'noni tushuna oladi;
- qo'l ostidagi va atrofdagilar qanday mavzuda gaplashishlaridan qat'iy nazar qiziqish bilan munosabatda bo'lish orqali, ularning e'tiborini qozonadi.

**[IP 6]. Sotsial-psixologik moslashuvchanlik** – bu rahbarning atrofda bo'layotgan voqea va hodisalarga, qo'l ostidagi pedagog-xodimlardagi o'zgarishlarga sezgirligi hamda ijtimoiy vaziyat o'zgarishlariga nisbatan psixologik immunitetning shakllanganligi kompetensiyasidir.

Ushbu kompetensiyaga ega o'rta bo'g'in rahbari:

- boshqaruv jarayonida adaptiv psixoprofilaktika usullaridan keng foydalanadi;
- jamoaning ijtimoiy-psixologik xususiyatlari va etnopsixologik qadriyatlarini tizimlashtiradi va yosh pedagog-xodimlarning jamoaga moslashuvchanlik vaqtini qisqartirishda o'z hissasini qo'shadi;
- qo'l ostidagilarning g'oya va hissiyotlari samimiyligi qo'llab quvvatlaydi;
- boshqaruvda qo'l ostidagilarga ochiq-oydin munosabatda bo'ladi;
- "ustoz-shogird" an'alariga qat'iy amal qiladi;
- o'zgaralar fikr va hissiyotining samimiyligiga qo'l ostidagilarning ochiq va samimiy bo'lishiga yordamlashadi;
- pedagog-xodimlarning ilmiy va ilmiy-pedagogik faoliyatidagi tajriba va sinovlariga yordam beradi;
- nizolarni boshqaradi, gorizontaal va vertikal ko'rinishdagi har qanday nizoli vaziyatdan osonlik bilan chiqadi;
- korporativ tadbirlar (bayramlar, sport)ni doimiy ravishda tashkil qiladi va ijobiy jamoaviy psixologik muhitni yaratadi.

**[IP 7]. Hamkorlik o'rnatish** – rahbarning ma'lumot yetkazib bera oladigan, ko'maklashadigan odamlar (korxonada ichidagi va shuningdek, korxonada tashqarisidagilar) bilan hamkorlik aloqalarini rivojlantirish, qo'llab-quvvatlash va mustahkamlash kompetensiyasi.

Ushbu kompetensiyaga ega o'rta bo'g'in rahbari:

- hamkasblaridan shaxsiy hayoti, tashvishi, qiziqishi, oilasi va shu kabi ma'lumotlarni so'raydi;
- biror umumiy g'oyani yuzaga chiqarish maqsadida savollar beradi;
- atrofdagilarni fikri yo'naltirilgan ob'ektlar bilan qiziqadi hamda



ularning qarashlari va g'oyalarini tan oladi;

- atrofdegilarning manfaatlari va istiqbollarini tushunadi;
- ma'lumot orqali yordam ko'rsatganlarga minnatdorchilik bildiradi;
- hamkasblarini o'rganish, ular bilan munosabatlarni yaxshilash, o'zaro aloqalarni o'rnatishga vaqt ajratadi;
- yordami va qo'llab-quvvatlashi asqotishi mumkin bo'lgan odamlar bilan munosabatlar o'rnatishga intiladi;
- hamkorlikka asos yaratish maqsadida yordam ko'rsatadi hamda ma'lumotlar bilan qo'llab-quvvatlaydi.

**[IP 8]. Kelajakka ishonch** – rahbarning doimo o'z ustida ishlash, xatolarini anglash va tuzatishga ichki intilish istagi, optimizmga yo'nalganlik holati.

Ushbu kompetensiyaga ega o'rta bo'g'in rahbari:

- muntazam ravishda o'z ustida ishlab, bilim, ko'nikma, malaka va kompetensiyalarini oshirib boradi;
- boshqaruv va qarorlar qabul qilish jarayonida tanqidiy tahlil qiladi, yo'l qo'yilgan xatolarni korreksiyalash hamda oqibatlari bilan kurashish choralari izlaydi;
- qo'l ostidagilarga emotsional toliqishlarini bartaraf etish yo'lida, boshqaruv jarayonida va muhim boshqaruv qarorlarini qabul qilishda irodaviy liderlikni yaqqol namoyon etadi.

**[IP 9]. Ishonchli bo'lish** – boshqaruvchining o'zini mas'uliyatli, ishonchga arziydigan shaxs ekanligini ko'rsata olish qobiliyati.

Ushbu kompetensiyaga ega o'rta bo'g'in rahbari:

- boshlangan ishni oxiriga yetkazadi;
- ishonchli ma'lumot va xavf-xatarlarga e'tibor (hurmat) bilan qaraydi;
- boshqalar bilan samimiy va to'g'riso'z munosabatda bo'ladi;
- o'z xatolari uchun boshqalarni ayblamaydi, mas'uliyatni o'z bo'yniga oladi;
- o'z ishini vijdonan bajaradi;
- zarur dalillar, ma'lumotlar va bilimini o'z hamkasblari bilan bo'lishadi.

**[IP 10]. O'zini o'zi idora qila olish** – bu rahbardagi turli yosh va jins vakillari va guruhliy munosabatlar kontekstidagi boshqaruvning inqirozli holatlarida irodaviy o'zini tuta bilish, inqirozli vaziyatlardan chiqa olish ko'nikmalarining mavjudligini ko'rsatib beruvchi kompetensiyasidir.

Ushbu kompetensiyaga ega o'rta bo'g'in rahbari:

- o'zaro munosabatlarda yosh xususiyatlariga alohida e'tiborda bo'ladi;
- boshqaruv qarorlarini qabul qilishda gender tenglikka ahamiyat qaratadi;
- inqirozlar jarayonida irodaviy liderlikni ko'rsatadi va qo'l ostidagilarga shaxsiy namuna bo'ladi.

### Kognitiv kompetensiyalar

**Kognitiv kompetensiya**– bu rahbarning ma'lumot darajasini oshirishga



tayyorligi, o'zining shaxsiy imkoniyatlarini faollashtirishga ehtiyojmandligi, yangi malaka va bilimlarni mustaqil ravishda yaratish hamda o'zini o'zi rivojlantirish qobiliyati demakdir.

*[K 1]. Analitik fikrlash – rahbardagi mantiqiy, tizimli, ketma-ket yondashuvlardan foydalangan holda muammoni hal eta olish qobiliyati.*

Ushbu kompetensiyaga ega rahbar:

- ikki yoki undan ortiq muqobil variantlarni tizimli taqqoslaydi;
- ma'lumotning ketma-ket emasligi va qarama-qarshi ekanligini sezadi;
- vaziyatni tahlil qilish va qarorlar qabul qilishda hisobga olinishi kerak bo'lgan tomonlar, parametrlar va omillarni belgilab oladi;
- murakkab topshiriqlarni yechishda, ularni tarkibiy qismlarga ajratadi va har birini alohida ravishda tahlil qiladi;
- qaror qabul qilishda muvaffaqiyatga erishish uchun xarajat, foyda, imkoniyat va tavakkalchilikdan foydalanadi;
- ustuvor yo'nalishlarni izchillik bilan aniqlaydi.

### Uslubiy kompetensiyalar

*Uslubiy kompetensiya*– bu rahbarning bilgan narsa-lari, shaxsiy malaka va ko'nikmalari, turli loyihalar xususidagi ma'lumotlar hamda topshiriqlarni tez, to'g'ri va tushunarli (operativ) tarzda xodimlarga yetkaza olish qobiliyati.

*[U 1]. Qo'l ostidagilarning imkoniyatlarini rivojlantirish*– rahbardagi mas'uliyatni his etish, komandada ishlash, xodimlarning imkoniyatlarini rivojlantirishga yordam berish xususiyati.

Ushbu kompetensiyaga ega rahbar:

- har bir xodimning xarakteridan kelib chiqqan holda muomalada bo'ladi;
- qo'l ostidagilarining ko'proq muvaffaqiyatga erishishlariga yordamlashish maqsadida ma'lumot, maslahat va takliflarni bo'lishadi hamda treningning samaradorligini ta'minlaydi;
- xodimlarning imkoniyatlarini oshirishga ko'maklashadigan topshiriqlarni bera oladi;
- qo'l ostidagilarning rivojlanishini tahlil qilish uchun muntazam ravishda ular bilan uchrashib turadi;
- kasbiy o'sish (karyera) va komillikka yo'naltirilgan xatti-harakatlarni kengaytiradi;
- qo'l ostidagilarning muvaffaqiyatga erisha olishlariga ishonch bildiradi.

*[U 2]. Atrofdagilarga ta'sir o'tkazish* – rahbarning o'z g'oyalari, maqsadlari, loyihalari va qarorlariga hamfikir va qo'llab-quvvatlovchilarni topa olish qobiliyati.

Ushbu kompetensiyaga ega rahbar:

- har tomonlama foydali qarorlarni topa oladi;
- qo'llab-quvvatlashlariga tayanish maqsadida qaror qabul qilish jarayoniga atrofdagilarni jalb qiladi;



- kelishuvga erishish maqsadida muqobil qarorlarni taklif etadi va fikr almashadi;
- vaziyatning barcha qatnashuvchilari uchun foydali qarorlarni topadi va taklif qiladi;
- ekspertlarni yoki uchinchi tomonni boshqalarga ta'sir o'tkazishga qiziqtiradi;
- atrofdegilarga ta'sir ko'rsatishning boshqa bilvosita usullarini o'ylab chiqadi;
- kutilgan harakatni amalga oshirish va kutilgan natijaga erishish ehtimolligini oshirish maqsadida, voqealarning borishi va qatnashuvchi odamlar holatini hisobga olgan holda vaziyatni tarkib toptiradi;
- atrofdegilarda yaxshi taassurot qoldirishga harakat qiladi;
- haqiqatda qaror qabul qiladigan odamlarni, shuningdek, o'ziga ta'sir o'tkaza oladiganlarni ajratadi va bor kuchini o'shalarga yo'naltiradi;
- axborot, intellekt, karyera, biznes muloqot va yordamning boshqa turlarini namoyon qila oladigan shaxslar bilan muomala o'rnatishga harakat qiladi;
- atrofdegilarning shaxsiy hayotlari (masalan, qiziqishlari, xavotirlari, oilasi, do'stlari) bilan qiziqadi va ular bilan yaxshi munosabatlar o'rnatadi.

### Maxsus kompetensiyalar

**Maxsus kompetensiya**– bu boshqaruvchining professional xatti-harakatlarni mustaqil tarzda bajarishga tayyorlanish va o'z mehnati natijalarini baholay olish qobiliyati.

**[M 1]. Tashabbuskorlik** – rahbardagi tegishli ko'rsatmalar olish yoki kuchli zarurat tug'ilgunga qadar nima qilish kerakligini ko'ra olish qobiliyati.

Ushbu kompetensiyaga ega rahbar:

- murakkab vaziyat yuzaga kelishini oldindan ko'rib, nima qilish va qanday yo'l tutish kerakligini biladi, undan buni so'rashlarini kutib o'tirmaydi;
- konkret vaziyatda ishni talab qilinganidan ham ortiqroq qilib bajaradi;
- vaziyatning boshqa qatnashuvchilari istiqbolni qanday ko'rayotganliklariga qiziqadi;
- voqea-hodisalarni o'zgartirish uchun mustaqil qadam tashlaydi.

**[M 2]. Tadbirkorlik qobiliyati** – rahbarning foydali imkoniyatlarni qidirish, topish va biznes maqsadiga erishishda tavakkalchilikka tayyor turish qobiliyati.

Ushbu kompetensiyaga ega rahbar:

- foydali imkoniyatlarni sezadi va qo'ldan boy bermaydi;
- korxonaga uchun yangi imkoniyatlarni ochib berishi mumkin bo'lgan biznes, ishlab chiqarish va bozordagi voqea-hodisalardan doimiy xabardor bo'lib turadi;
- biznes-rejani amalga oshirish uchun tavakkalchilik qilishga tayyorlanib boradi;
- salohiyatli xaridorlar, yetkazib beruvchilar va hamkorlarga yangidan yangi kelishuvlarni taklif qiladi;
- hamkasblaridagi tadbirkorlik hulq-atvorini qo'llab-quvvatlaydi.





## Ijtimoiy-madaniy kompetensiyalar

**Madaniy kompetensiya**– bu menejerning tashkilot normalari va qadriyatlari orqali xulq-atvorini boshqa-rishga tayyorlik qobiliyatiga egaligi.

**[IM 1]. Komandada ishlash ko‘nikmalarini tarbiyalash** –komanda liderining guruhni birgalikda ishlashga o‘rgatishi orqali o‘z qiziqishi, ko‘nikmasi va muvaffaqiyatini namoyish eta olish kompetensiyasi.

### **Komanda a‘zosining xulq-atvori**

*Komanda a‘zosi:*

- komandaning boshqa a‘zolari g‘oyalarini eshita oladi;
- komandaning boshqa a‘zolari taklif va g‘oyalarini qo‘llab-quvvatlaydi;
- komandaning boshqa a‘zolari bilan o‘z muammolarini ochiq-oydin bo‘lishadi;
- o‘z noroziligini konstruktiv ravishda ifoda etadi;
- komandaning boshqa a‘zolari yutuqlarini qo‘llab-quvvatlaydi;
- komandaning boshqa a‘zolari bilan o‘z fikrlarini adolatli va konstruktiv bo‘lishadi;
- komandaning barcha a‘zolari qo‘llab-quvvatlaydigan qarorlar uchun kurashadi;
- kasbiy bilim va tajribalarini komandaning boshqa a‘zolari bilan bo‘lishadi;
- bilim va tajribaga ega bo‘lish maqsadida guruh tarkibida ishlash imkoniyatlarini qidiradi;
- komandaning boshqa a‘zolari bilan munosabatlarni o‘rnatish va mustahkamlash maqsadida ularga yordam hamda ma‘lumotlarni taklif qiladi.

### **Komanda liderining xulq-atvori**

*Komanda lideri:*

- xodimlarga komandada ishlash imkoniyatlarini yaratib beradi;
- har bir xodimni faol ishtirok etishga chaqiradi;
- boshqa bo‘limlar bilan hamkorlikni tashkil etadi;
- komandaning har bir a‘zosi bir-biri bilan adolatli muomalada bo‘lishayotganini nazorat qilib boradi;
- hamkorlikda ishlashni muvofiqlashtiruvchi xulq-atvorni tan oladi va uni rivojlantiradi.

**[IM 2]. O‘zgarishlarni boshqarish** – rahbardagi tashkilotning samarali ishlashini oshirish uchun zarur bo‘ladigan tashkiliy o‘zgarishlar va innovatsiyalarni qo‘llab-quvvatlay olish, tashkiliy o‘zgarishlarni tatbiq qilish, homiylik qilish hamda ularning muvaffaqiyatli borishida boshqalarga yordam berish qobiliyati.

### **Menejer yoki liderning xulq-atvori**

*Menejer yoki lider:*

- innovatsion qarorlar ishlab chiqish ustida qo‘l ostidagilar bilan birgalikda ishlaydi;



- biznes, hamkorlik, siyosiy kurs yoki algoritmning yan-gi yo‘nalishlarini yaratishga boshchilik qiladi;
- butun korxonaga yoki tashkilotning biror bo‘limi kelgusidagi faoliyat yo‘nalishini tanlashga ta’sir ko‘rsatish uchun barcha imkoniyatlardan foydalanadi;
- tashkiliy o‘zgarishlar vaqtida xodimlarning, endi qanday yo‘l tutishlariga to‘g‘ri kelishini aniq va ravshan tushunishlariga yordam beradi;
- tanaffuslar (muloqot, o‘qitish, trening)ni boshqarish bilan bog‘liq faoliyatning turli tuman bo‘lishini qo‘llab-quvvatlaydi va tatbiq etadi;
- o‘zgarishlarni ketma-ket tatbiq etishni rejalashtirish va boshqarish uchun aniq tuzilma va jarayonlarni o‘rnatadi;
- sezilarli o‘zgarishlar bilan bog‘liq xavotirlarni yengishda alohida xodim yoki guruhdan o‘z yordamini ayamaydi;
- komanda yoki guruhga ijodiy fikrlash va muammolarni yechish jarayonida yangicha uslub, tuzilma, tizim va yondashuvlarni tatbiq etishda yordamlashadi.

*[IM 3]. Mehnat sifatini boshqarish – rahbardagi o‘zi va qo‘l ostidagilarning butun faoliyati mas’uliyatini o‘z zimasi-ga ola bilish, aniq maqsadlar va istiqbollarni belgilash xususiyati.*

### **Oddiy ishchining xulq-atvori**

*Oddiy ishchi:*

- o‘z menejeri bilan birgalikda konkret, haqqoniy, ammo murakkab maqsadlarni oldiga qo‘yadi va unga erishish reja (grafigi)ni ishlab chiqadi;
- menejeri bilan birgalikda undan nima kutilayotgani va bunga qanday erishish mumkinligini aniqlashtirib oladi;
- ishni samarali bajarish uchun kerak bo‘ladigan ta’lim, axborot va resurslar doir yangi ma’lumotlarga ega bo‘lishda o‘z menejerining yordamiga tayanadi;
- ishni samarali bajarish uchun kerak bo‘ladigan ta’lim, axborot va resurslar kabi ma’lumotlar bilan menejerini o‘z vaqtida ta’minlab boradi;
- ish jarayonida birga ishlaydigan hamkasblaridan ham, menejeridan ham bir xildagi munosabatni kutadi;
- aniq maqsadlar va ularga erishish muddatlarini o‘z ichiga olgan kasbiy o‘sish (karerogramma)ning shaxsiy rejasini tuzib chiqadi;
- ayni paytdagi yoki kelajakdagi ishning samarali bajarilishi uchun zaruriy kasbiy sifat (ZKS)lar darajasini sezilarli oshirishni yo‘lga qo‘yadi.

### **Menejerning xulq-atvori**

*Menejer:*

- ishchilarning aniq maqsad va mas’uliyatga ega ekanliklarini tekshirib turadi;
- qo‘l ostidagilar bilan birgalikda mehnat sifatining konkret o‘lchamlarini kelishib oladi va o‘rnatadi;
- ishchilarning maqsadga erishishga harakat qilishlarini qo‘llab-quvvatlaydi;
- rasmiy va norasmiy usullar yordamida o‘z ishchilari faoliyatidagi



o'zgarishlar haqida doimiy xabardor bo'lib turadi;

- ishning ma'lum bosqichi tugashi bilan, uning bajarilishi bo'yicha ijobiy yoki tuzatuvchi fikrlar kiritadi;

- mehnat sifati bilan bog'liq muammolar yuzaga kelgan sharoitlarda tez va aniq qarorlar qabul qiladi hamda xodimlarga ulardan qachon va qanday natija kutilayotganini xabar beradi.

**[IM 4]. Istiqbolli kreativ fikrlash** – bu rahbardagi vaziyatning natijasi, ochilmagan qirralarini topa olish va shuningdek, yuzaga kelishi mumkin bo'lgan holatga tayyor turish uchun zarur bo'lgan chora-tadbirlarni ko'rish kompetensiyasi.

Ushbu kompetensiyaga ega rahbar:

- yuzaga kelishi mumkin bo'lgan muammolarni ko'zdan qochirmaydi va ularni yechish bo'yicha bir necha rejalarini oldindan tuzib chiqadi;

- bozordagi va sanoatdagi tendensiyani hisobga olgan holda, rejalarini shunday tuzadiki, uchrashi mumkin bo'lgan muammolar va imkoniyatlarning hech birini e'tibordan qochirmaydi;

- vaziyatning natijasini oldindan sezadi va tegishli rejalar tuzib boradi;

- alohida shaxslar yoki guruhlarining vaziyat yoki axborotga bo'lgan javob reaksiyasini nazarda tutadi va tegishli rejalar ishlab chiqadi.

**[IM 5]. Konseptual fikrlash** – rahbardagi yaxlit, mavhum va nazariy fikrlash yordamida samarali yechimni topa bilish qobiliyati.

Ushbu kompetensiyaga ega rahbar:

- bir-biriga aloqador bo'lmagan, mutlaqo turlicha vaziyatlar o'rtasidagi bog'liqlikni topa oladi;

- murakkab vaziyatda asosiy muammolarni ajratib oladi;

- vaziyatning tizimli ko'rinishini aks yettiradigan diagramma va grafiklarni tuzadi;

- vaziyatni tushuntirib berishda analogiya va metaforalardan foydalanadi;

- konkret vaziyatni tushuntirishda kerakli nazariyalarni o'z vaqtida qo'llaydi.

**[IM 6]. Yangiliklarni madaniylashtirish** – rahbardagi yangi, mukammal uslub, tovar, algoritm yoki texnologiyalarning ishlab chiqarilishi va kirib kelishiga homiylik qilish va qo'llab-quvvatlash qobiliyati.

Ushbu kompetensiyaga ega rahbar:

- yangi tovar yoki xizmat turini mustaqil ishlab chiqadi;

- yangi uslub yoki yondashuvni mustaqil ishlab chiqadi;

- yangi tovar, xizmat, uslub yoki algoritmi ishlab chiqarishga tatbiq etadi;

- yangi yondashuv, uslub va texnologiyalarni taklif qiladi;

- tovarni tez, yaxshi va kam xarajatli ishlab chiqarish usulini yaratadi;

- yangiliklar yaratish uchun hamkasblar bilan tinimsiz ish olib boradi.

**[IM 7]. Natijani mo'ljalga olish** – rahbarning o'zi yoki komandasi ishidan kutilayotgan natijaga butun e'tiborini qaratishi, murakkab, lekin yerishsa



*bo'ladigan maqsadlarni oldiga qo'yishi, butun kuchini shunga sarflash, maqsadga va hatto undan ortig'iga erishish xususiyati.*

Ushbu kompetensiyaga ega rahbar:

- qiyin, ammo yerisha bo'ladigan maqsadlarni oldiga qo'yadi;
- konferensiya va loyihalar uchun maqsadni aniq ishlab chiqadi;
- har qanday qiyinchilikda ham ishonchni yo'qotmaydi;
- erishilganlarni tahlil qilish hamda o'lchash uchun usullar qidiradi va topadi;
- maqsadga erishish uchun uzluksiz va izchil chora-tadbirlarni taklif etadi;
- ishni tugallash va muammoni hal etish uchun tish-tirnog'i bilan harakat qiladi.

*[IM 8]. Moslashuvchan, qayishqoq bo'lish – bu rahbardagi ishning yangicha usullariga moslashuvchanlik, o'zining sevimli ishlash uslubini zamonaviylashtirishga tayyor turish xususiyati.*

Ushbu kompetensiyaga ega rahbar:

- nafaqat o'z ishiga, balki o'zga hamkasblari ishiga ham munosib bo'ladi;
- tashkilotning yangi tuzilma, usul va texnologiyalarga xayrixohligini bildiradi;
- dastlabki strategiya muvaffaqiyasiz chiqsa, boshqasi-ni tanlay oladi;
- qarama-qarshi vaziyat to'g'ri ekanligiga dalillar yetarli bo'lsa, oldingi holatdan osonlikcha voz kecha oladi.

### Autopsixologik kompetensiyalar

*Autopsixologik kompetensiya*– bu rahbardagi shunday malakalar majmuiki, ular boshqaruvchini o'z kasbiy hamda shaxsiy sifatlarini diagnostikalash, ya'ni o'zini o'zi diagnostika qilish, o'zini o'zi tuzata olish (korreksiyalash), o'zini o'zi takomillashtira olish, o'ziga-o'zi motivatsiya bera olish, har qanday ma'lumotdan samarali foydalana olish, psixolingvistik kompetensiyalar bilan bog'liq qobiliyatdir.

*[A 1]. Qo'l ostidagilarga yondashuv – menejerning ichki va tashqi mijozning talabini qondirishdan manfaatdor ekanligini ko'rsata olish xususiyati.*

Ushbu kompetensiyaga ega rahbar:

- mijozning muammolarini tez va samarali hal etadi;
- mijozning natijadan qanchalik darajada qoniqayotganligini aniqlash maqsadida, u bilan suhbat o'tkazadi;
- mijozlarga, ularning talablarini qondirish uchun birgalikda hamkorlik qilishga tayyorligini bildiradi;
- mijozning qoniqish darajasini o'lchash va aniqlash usullarini topadi hamda ijobiy ta'sir qilish yo'li (muomala manyorasi)ni yaratadi.

*[A 2]. Diagnostik ma'lumotlarni yig'ish – boshqaruvchining vaziyatga aniqlik kiritish uchun zarur bo'lgan ma'lumotlarni bilish; bunday ma'lumotlarni tegishli manbalar yordamida qidirishni amalga oshira olish (savolni shunday*



*berish kerakki, ma'lumotni bo'lishishni xohlamagan inson ham javob berganini o'zi bilmay qolsin) kompetensiyasi.*

Ushbu kompetensiyaga ega rahbar:

- vaziyatni aniqlashtirish va qarorlar qabul qilish uchun zarur bo'lgan maxsus ma'lumotlarni tan oladi;
- ko'plab manbalarga murojaat qilgan holda katta miqdorda ishonchli ma'lumotlarni topadi;
- zarur bo'lganda hamkorlar uchun sun'iy dalillar keltiradi;
- ishchilardan ishlar qanday ketayotganini bilish, ularning muammolarini eshitish maqsadida tez-tez xabar olib turadi;
- atrofdagilar bilan, ular o'z harakat rejasini qanchalik yaxshi tuzishganligini baholash maqsadida suhbatlashib turadi;
- vaziyatga oydinlik kiritish maqsadida savollar beradi;
- har bir qatnashuvchining fikrini so'raydi;
- muammoni oydinlashtirish, ma'lumotni qo'lga kiritish uchun bilimdon (dono) odamlarni topa oladi.

**[A 3]. Vijdonlilik** – rahbardagi o'zining va o'zganing ishi to'liq bajarilgani, ma'lumotlar esa tekshirilganiga ishonch hosil qilish, taqdimot (prezentasiya) va konferensiyalarga qattiq tayyorgarlik ko'rish, boshqa hamkasblar bilan birgalikda shartnomalar hamda majburiyatlar to'liq bajarilayotganini kuzatib borish kompetensiyasi.

Ushbu kompetensiyaga ega rahbar:

- bajarilgan ish sifatini tekshirishning biror usulini topadi;
- ish sifatini kuzatib boradi;
- ma'lumotlarni tekshirib boradi;
- o'zi va o'zgalarning ishiga aniqlik kiritish maqsadida tekshirib turadi;
- tashkilotning ishdagi o'sishni yoki ma'lumotlarni tekshirish tizimini ishlab chiqadi va tatbiq etadi;
- boshqa foydalanuvchilar uchun zarur materiallar yoki ma'lumotlarni yig'adi va tashkil etadi;
- ishchilarning, ma'lumot markazi boshqaruvchisini va boshqa hamkasblar hisobotlaridagi ma'lumotlar aniqligini sinchiklab tekshiradi va ko'rib chiqadi.

**[A 4]. Qat'iyatlilik** – bu boshqaruvchidagi murakkab qarorlarni tezlikda qabul qila olish xususiyati.

Ushbu kompetensiyaga ega rahbar:

- vaqt chegaralangan, murakkab yoki noma'lum vaziyatlarda qaror qabul qilishga tayyor turadi;
- boshi berk ko'chaga kirib qolgan muammoni hal etish, vaziyatdan chiqib ketish uchun qilingan qarorning kafolatini va guruhga boshchilik qilishni o'z zimmasiga oladi;
- murakkab qarorlar qabul qiladi (bo'limni tugatish, ish o'rinlarini qisqartirish, tavakkalchilikka asoslangan bitimlardan voz kechish).

**[A 5]. O'ziga ishonch** – rahbarning o'z g'oyalari va muvaffaqiyat qozonish



*imkoniyatlariga ishonchi hamda qarama-qarshi mavqei (pozisiya)dagi shaxs oldida mustaqil lavozimni egallashga tayyor turish xususiyati.*

Ushbu kompetensiyaga ega rahbar:

- maqsadlarga erishishdagi o‘z imkoniyatlariga ishonadi;
- zarur paytda adolat mezonlari asosida, haq bo‘lgan shaxs yoki guruhni qo‘llab-quvvatlay biladi;
- murakkab masalalarga o‘z kuchiga to‘la ishonch bilan yondashadi.

### NAZORAT SAVOLLARI

1. Kompetensiya va kompetentlik tushunchalarini o‘zaro farqlab bering.
2. Rahbarning professional kompetensiyasini tushuntirib bering.
3. Rahbarning uslubiy kompetensiyasini tushuntirib bering.
4. Rahbarning ijtimoiy-psixologik kompetensiyasini tushuntirib bering.
5. Rahbarning autopsixologik kompetensiyasini tushuntirib bering.
6. Rahbarning ijtimoiy-informatsion kompetensiyasini tushuntirib bering.
7. Rahbarning kommunikativ kompetensiyasini tushuntirib bering.
8. Rahbarning kognitiv kompetensiyasini tushuntirib bering.
9. Rahbarning maxsus kompetensiyasini tushuntirib bering.
10. Rahbarning madaniy kompetensiyasini tushuntirib bering.

### FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI

1. Hayitov O.E., Tursunaliyev I.A. Boshqaruv psixologiyasi: [Matn] o‘quv qo‘llanma / O.E. Hayitov, I.A. Tursunaliyev. – Toshkent: “Istiqlol”, 2021. – 164 b. [ISBN 978-9943-57-26-2-1]
2. Hayitov, O.E. Boshqaruv psixologiyasi [Matn]: darslik / O.E. Hayitov. – Toshkent: “Istiqlol” nashriyoti, 2021. – 236 b. [ISBN 978-9943-5726-3-8]
3. Hayitov, O.E. Rahbar psixologik kompetentligini modellashtirishning nazariy-ilmiy asoslari (oliy ta’lim muassasalari o‘rta bo‘g‘in rahbarlari misolida): monografiya / O.E. Hayitov [Matn]. – T.: «UMID DESIGN», 2021. – 172-bet. [ISBN 978-9943-7417-8-2]
4. O.E. Hayitov, L.U. Inagamova. – Toshkent: “Akademiya”, 2022. – 208 b. [ISBN 978-9943-4735-7-7]



4-MAVZU.

**RAHBARLIK PSIXOLOGIYASI:  
RAHBARLIK USLUBLARI VA QAROR QABUL QILISH**

**Reja:**

- 4.1. *Rahbarlik uslublari.*
- 4.2. *Rahbar shaxsi muammosining qo'yilishi va rahbar shaxsi xislatlari.*
- 4.3. *Samarali rahbar qiyofasi va samarali boshqaruvga to'sqinlik qiluvchi shaxs xislatlari.*
- 4.4. *Rahbarlik muloqotining xususiyatlari.*
- 4.5. *Boshqaruvda qarorlar mohiyati.*
- 4.6. *Muzokaralar olib borishning psixologik jihatlari.*

**Tayanch iboralar:** rahbarlik uslublari, avtoretar, demokratik (konsultativ, partitsipativ), liberal, rahbar shaxsi, rahbar qiyofasi, rahbar shaxsi xislatlari, rahbar muloqoti, muzokara, qaror qabul qilish.

#### 4.1. RAHBARLIK USLUBLARI

Har bir lider yoki boshliq o'zicha individual va takrorlanmasdir. Buning boisi har bir zamonaviy boshliq faoliyatini o'ziga xos tarzda tashkil etishidir. Ijtimoiy psixologiyada batafsil o'rganilgan muammolardan biri – turli boshqaruv uslublari. Bu sohada nemis olimlaridan *G.Gibsh* va *M.Forverg*, rus olimlaridan *V.Parigin*, *L.Uminskiy*, *M.Jukov* va boshqalarning ishlari ayniqsa diqqatga sazovordir. Barcha ilmiy tadqiqotlar natijalarini umumlashtirgan holda ijtimoiy psixologiyada qabul qilingan uch asosiy boshqarish uslublari tavsif berib chiqamiz. Bu uslublar – *avtoritar*, *demokratik (konsultativ va partitsipativ)*, *liberal* boshqaruv uslublari.

#### Avtoritar uslub

**Avtoritar** rahbar barcha ko'rsatmalarni ishchanlik ruhida, aniq, ravshan, keskin ohangda xodimlariga yetkazadi. Muloqot jarayonida ham xodimlariga nisbatan do'q-po'pisa, keskin ta'qiqlashlar kabi qat'iy ohanglardan foydalanadi. Uning asosiy maqsadlaridan biri – nima yo'l bilan bo'lsa-da, o'z hukmini xodimlariga yetkazish, kerak bo'lsa, tayziq o'tkazishdir. Bu toifa boshqaruvchining nutqi ham hamisha aniq va ravon, doimo jiddiy tusda bo'ladi. Biror ish yuzasidan xodimlarni maqtash yoki ularga jazo berish, tanqid qilish obyektiv hisoblanib, bu narsa boshliqning kayfiyatiga va o'zga shaxslarga nisbatan munosabatiga bog'liq. Jamoa a'zolarini tilak-istaklari, ularning fikrlari va maslahatlari juda kam hollardagina inobatga olinadi, aksariyat vaziyatlarda bunday istak va ko'rsatmalar to'g'ridan-to'g'ri do'q-pupisa, kamsitish yoki ma'naviy jazolash yo'li bilan cheklanadi, yoki umuman qoniqtirilmaydi. Bunday rahbar o'z ish uslublari, kelajak rejalari, biror aniq ish yoki operatsiyani qanday amalga oshirmoqchiligini odatda, jamoadan sir tutadi. Uning fikricha, bu holatlar obro'yiga salbiy ta'sir ko'rsatishi mumkin. Guruhdagi ijtimoiy fazoviy munosabatlardagi o'rni jihatdan baholaganda,



bunday boshqaruvchi “**jamoadan chetda**”, avtonomdir.

Avtoritar rahbarda har bir jamoa a’zolarining qobiliyatlari, ishga munosabatlari, mavqelariga ko’ra tutgan o’rinlari haqida umumiy tasavvurlar mavjud bo’lib, shunga ko’ra, u har bir xodimning ish harakatlarini maksimal tarzda dasturlashtirib qo’ygan. Har qanday cheklashlar rahbarning ochiq g’azabini keltiradi va buning uchun u jazolashning turli uslublaridan “samarali” foydalaniladi. Bunday jamoalarda hokimiyat markazlashtirilgan bo’lib, jamoa rahbari ushbu markazning yakka hokimi sanaladi. Shuning uchun ham, bu yerda “mening odamlarim”, “mening ishim”, “mening fikrim bo’yicha” kabi iboralar tez-tez ishlatiladi. Bu toifa rahbarlarda ishga nisbatan shunday fidoyilik borki, ular o’zlarini ayni shu professional kasblarisiz, odamlar ustidan rahbarlik qilishdek mashaqqatsiz tasavvur qila olmaydilar, ya’ni ish ularning “butun vujudini qamrab olgan”. Shu sabab bo’lsa kerak, bunday rahbar har bir odamning kundalik ish faoliyatini, uning natijalarini juda yaxshi biladi. Lekin, aslida, uni ishning mazmunidan ko’ra, o’zining o’sha yerdagi yetakchilik roli, boshliqligi ko’proq qiziqtiradi va o’ziga xuddi shu sifatlariga qarab baho beradi. Bu sifatlar, o’z navbatida, ishning sifatiga ham ta’sir qilgani uchun jamoa oldiga qo’yilgan topshiriqlar bajarilmay qolmaydi (“temir rahbar”). Bunday jamoalarda tanqid ishi juda sust, chunki rahbar o’zini ham, boshqalarni ham tanqid qilishlariga yo’l qo’ymaydi. Rahbarning fikricha, tanqid qilishga faqatgina undan yuqori turadigan boshliqlar haqli. Yig’ilishlarda odatda, so’zni o’zi boshlab, tashabbusni oxirigacha boshqalarga bermaydi, odamlarning takliflari, ularning hissiyotlari deyarli e’tiborga olinmaydi.

*G.Gibsh* va *M.Forverglarning* tahlil qilishlaricha, avtoritar lider bosh bo’lgan ishlarning samaradorligi yuqori bo’lib, ishlab chiqarish ko’satkichlari ham oshar ekan. Lekin jamoadagi ma’naviy-psixologik muhit og’ir, tang bo’lib, bu narsa odamlarning jamoadan, ishdan qoniqmaslik hislarini ortishiga olib keladi. Bunday rahbarlar boshchilik qilgan mehnat jamoalarida ishlaydiganlar o’z kasblari, ish joylarini osonlikcha almashtirishlari mumkin.

### Demokratik uslub\*

*Demokratik* rahbar, aksincha, xodimlariga mustaqillik, yerk berish tarafdori sanaladi. Ish mobaynida xodimlarga topshiriqlar berganda, odatda, ularning shaxsiy qobiliyatlarini hisobga olgan holda taqsimlaydi. Bunda u xodimlarning kasbga nisbatan shaxsiy moyilliklarini, xohish va istaklarini ham hisobga oladi. Buyruq yoki topshiriqlar odatda, taklif ma’nosida beriladi. Nutqi oddiy, doimo osoyishta, sokin bo’lib, unda o’rtoqlarcha, do’stona munosabat, samimiyat sezilib turadi. Biror xodimni maqtash, uning lavozimini oshirish yoki ishdagi kamchilikka ko’ra ishiga baho berish doimo jamoa a’zolarinig fikri bilan kelishilgan holda amalga oshiriladi. Tanqid ko’pincha taklif, istak shaklida, amalga oshirilgan ishlarning mazmuniga baho berish holda egasiga yetkaziladi. Har bir yangi ish jamoa maslahatisiz boshlanmaydi. Shuning uchun ham, bu toifa rahbarning fazoviy-ijtimoiy holati “**jamoada ichida**”dir.

Jamoada tanqid va o’z-o’zini tanqid shunday yo’lga qo’yilganki, uning





oqibatida hech kim aziyat chekmaydi. Chunki ko'proq boshliq emas, balki jamoaning boshqa faollari – norasmiy liderlar kimdir ishda kamchilikka yo'l qo'ygan bo'lsa, uning faoliyatini tanqid qiladilar. O'z navbatida boshliq ham yo'l qo'ygan xato-kamchiliklarini jamoatchilik oldida bo'yniga olishdan qo'rqmaydi. Chunki undagi ma'suliyat hissi nafaqat yuqori boshqaruv tashkilotlari a'zolari, balki xodimlar bilan muloqot paytida ham sezilib turadi. Kun tartibiga qo'yilgan topshiriq yuzasidan ma'suliyatni boshqalarga ham bo'lib berishni yaxshi ko'radi. Boshliqning xodimlaridan siri yo'q, shuning uchun ham majlislarda ko'proq u emas, balki barcha xodimlar gapiradilar, oxirgi qaror chiqarish va so'zlarni yakunlash, umumlashtirish huquqidan to'liq foydalanadi.

*Gibsh* va *Forverglarning* tahliliga ko'ra, bunday boshliq rahbarlik qilgan jamolarda ma'naviy-psixologik muhit juda yaxshi, ishchilar jamoadan, ishdan qoniqish hosil qilganlar, ishdan ketish hollari kam ekan-u, lekin ishlab chiqarish zo'rg'a norma holatida bo'lar ekan. Sababi bunday rahbardan odatda, tabiatan dangasa sanalgan xodimlar foydalanadilar.

### Liberal uslub

*Liberal* (loqayd) uslubda ishlaydigan rahbarning kayfiyatini, ishga munosabatini, ishdan mamnun yoki mamnun emasligini bilish qiyin. Unda ta'qiqlash, do'q-po'pisa bo'lmaydi, balki uning o'rniga ishning oxirgi oqibati bilan tanishish bilan cheklanadi, xolos. Jamoada hamkorlik yo'q, boshliq jamoaning muammolari ishning baland-pasti bilan qiziqmaydiganday, go'yoki "koinotda" yurganga o'xshaydi, Aniq ko'rsatmalar bermaydi, uning o'rniga norasmiy liderlar yoki o'ziga yaqin shaxslar orqali qilinishi lozim bo'lgan topshiriqlar xodimlarga yetkaziladi. Asosiy vazifa, uning nazarida, xodimlar uchun ish sharoitini yaratish, ishdagi kamchiliklarni bartaraf etish, kerakli mahsulot, xom-ashyo kabilarni topib kelish, majlislarda qatnashish. Xodimlar bilan muloqotda bo'lishga to'g'ri kelganda, u doimo xushmuomala bo'lib, odob-axloq normalarini buzmaslikka harakat qiladi, lekin hech qachon ular bilan tortishmaydi. Majlislarda agar biror muammo munozarani keltirib chiqarsa, u bevosita jarayonga aralashmay oxirgi so'zni o'ziga qoldiradi. Shunday qilib, xodimlarga fikrlash va xatti-harakatlar erkinligi berib qo'yilgan. Shu erkin harakatlar yuzasidan boshliqning fikri so'ralgan taqdirda ham, undan aniq gap chiqmaydi, chunki u xodimlarni yaxshi bilmaydi, qolaversa, ularni xafa qilib qo'yishdan qo'rqadi. Uning fazoviy psixologik holati – **"guruh tashqarisida"**.

Olimlar fikricha, bunday rahbar ishini olib borgan jamoalarda barcha ko'rsatkichlar doimo orqada, xodimlar qo'nimi ham yo'q. Liberal rahbar ishda anarxiyani keltirib chiqarib qo'yib, ko'p turmay boshqa yerdan ish qidirishga harakat qiladi.

Yuqorida baho berilgan boshqarish uslublari ko'proq liderlikka emas, rahbarlikka taalluqli. Ilmiy adabiyotlarda bu ikkala ibora birga ishlatilib, ko'pincha, eng yaxshi rahbar barcha liderlik sifatlarini ham mujassamlashtirgan bo'ladi, deb aytiladi. Chunki, sof ijtimoiy-psixologik liderning turlari xilma-xil sharoitlarda o'zida ko'proq namoyon etadigan shaxsiy sifatlarga tabaqalanadi.



Masalan, *lider tashkilotchi, lider tashabbuskor, lider yerudit, jamoaning his-hayajon holatini boshqaruvchi lider, lider bilag'on*. Yaxshi rahbar ana shu lider sifatlarini bilgan holda ularni o'zida tarbiyalashi va jamoasidagi liderlar bilan hamkorlikda ishlay olishi kerak. Oxirgi yillarda Moskva va boshqa yirik markazlarda o'tkazilgan tadqiqotlar natijasida shunday xulosaga kelindiki, aslida hayotda sof demokrat, avtoritar rahbarni uchratish qiyin, lekin uchragan paytda ham ular bir jamoani uzoq muddat boshqara olmasligi ma'lum bo'ldi. Shuning uchun ham ular vaziyatga bog'liq. Jamoa, undagi qabul qilingan xatti-harakat me'yorlari shaxslararo munosabatlar tipi liderning ham, rahbarning ham ish taktikasi va uslubini belgilaydi, degan g'oya qabul qilinmoqda. Lekin rahbarlik uslublarining psixologik mazmun va mohiyatini bilishning amaliy ahamiyati shundaki, har bir uslubda o'ziga xos ijobiy tomon bor. Mohir rahbar o'zini o'zi tarbiyalar ekan, o'shalarining eng maqbuli, ayniqsa, o'zi rahbarlik qilayotgan jamoaga moslarini tarbiyalashi maqsadga muvofiqdir.

### \*Partisipativ uslub

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

- (1) Rahbarning xodimlari bilan muntazam fikr almashuvi;
- (2) Rahbar va xodim munosabatidagi ochiqlik va samimiylilik;
- (3) Xodimlarning tashkiliy qarorlar qabul qilishga jalb etilganligi;
- (4) Rahbar o'z burch va huquqlarining ma'lum qismini xodim zimmasiga o'tkazishi;
- (5) Tashkilot vazifalarini rejalashtirish va amalga oshirishda xodimlarni jalb etish;
- (6) Mustaqil qaror qabul qila olish huquqiga ega bo'lgan maxsus guruhlar tuzish (masalan, "sifat nazorati guruhi").

Rivojlangan mamlakatlar menejerlari quyidagi hollarda partisipativlik strategiyasiga murojaat etadilar:

- (a) xodimlar saviyasining yuqoriligi sharoitida, qaror qabul qilishni asta-sekin markazlashmagan tarzda amalga oshirish maqsadida;
- (b) qaror samarali ijro etilishi zaruriyatida (yaponiyaliklar qarorni sekin qabul qilishadi, lekin qaror ijrosi juda tez amalga oshiriladi);
- (v) quyi bo'g'in rahbarlari va xodimlar malakasini oshirish mexanizmi yaratilganda;
- (g) "yangiliklarni joriy etish" yuzasidan takliflarni ko'paytirish maqsadida.

Ta'kidlanayotgan partisipativlik uslubi jamoadagi hamkorlik darajasi yuqoriligi bilan ajralib turadi va xodimning tashkilot manfaati yo'lidagi jonbozligini ta'minlovchi asosiy uslublardan biri hisoblanadi. Lekin, partisipativlik uslubini har qanday rahbar ham, har qanday sharoitda qo'llay olmaydi. Xo'sh qanday vaziyatda ushbu uslubni qo'llash qulay? Amerikalik tadqiqotchilar *B.Bass*



va *D.Barretta* fikricha, bunday vaziyatda uch omilni: *birinchidan* – rahbar shaxsini, *ikkinchidan* – xodimlarni, *uchinchidan* – guruh oldida qanday vazifalar turganligini hisobga olish lozim.

Partisipativlik uslubini qoʻllay oladigan rahbar shaxsi haqida gapirsak, u avvalambor, oʻziga ishongan inson, yoshi katta, maʼlumot darajasi ham yuqori, xodimidagi tashabbus va intilishni qadrlaydi, undan ijodiy yondashuv va qadriyatlarga sodiqlikni kutadi. Xodimga tegishli boʻlgan xarakter xislatlari koʻp jihatdan bu uslubni qoʻllash doirasini kengaytirishi mumkin. Bu toifa xodimlarga quyidagi xislatlar tegishlidir: yuksak bilim va malakaga ega boʻlish, mustaqil fikrlashga intilish, ijodiy salohiyatga egalik, ishga katta qiziqishning mavjudligi hamda istiqboldagi maqsadga yoʻnalganlik, jamoada teng munosabatlarga intilish. Bunday xodim uchun uning tashkilot hayotiga qoʻshayotgan ulushini baholash mezonini – hamkasabalari fikridir. Bunday xodim odatda tashkilotda yuqori mavqega ega. Partisipativlik uslubini qoʻllash imkoniyatining uchinchi manbai – guruh oldida turgan vazifadir. Bu vazifa quyidagi tavsiflarga ega boʻlganda ushbu uslub orqali maqsadga erishish mumkin:

(a) masala yechimlari koʻpligi, agar uni har xil yoʻllar bilan hal etish imkoni boʻlsa;

(b) nazariy tahlil talab etuvchi va yuksak mahorat orqali hal yetiluvchi;

(v) uni bajarish uchun oʻrta meʼyordagi ichki zoʻriqish talab etilsa.

Lekin partisipativ uslubni qoʻllashga baʼzi bir omillar toʻsiqlik qiladi.

Xususan:

(a) rahbar oʻz vakolatlarini xodimlar bilan boʻlishishni istamaganda;

(b) xodim kasbiy mahoratining pastligi, oʻz kuchiga ishonmasligi, biron ishni mustaqil bajarishdan choʻchishi;

(v) tashkilotda maʼlumot almashuvi yomonligi natijasida zarur qaror ishlab chiqish imkoniyatining yoʻqligi;

(g) ijtimoiy ragʻbatlantirish sustligi natijasida hamkorlik munosabatlari shakllanmaganligi;

(d) vazifani bajarish uchun sarflanadigan vaqtning kamligi;

(e) vazifaning hal etilishi avtoritar uslubni talab etadigan alohida vaziyatlarda.

## 4.2. RAHBAR SHAXSI MUAMMOSINING QOʻYILISHI VA RAHBAR SHAXSI XISLATLARI

Shaxs tushunchasi psixologiya fanida markaziy oʻrinni egallaydi va asosiy psixologik talqinlar shaxs mavzusi atrofida amalga oshadi.

Shaxsning turli taʼriflari mavjud, lekin bu tushunchani toʻlaroq aks ettiradigan quyidagisi oʻrinli: “Shaxs bu – oʻzining bilimi, hissiyoti va munosabatlari orqali tashqi olamni oʻzgartira oluvchi subyekt, insondir”. Eʼtibor berilsa, ushbu taʼrifda shaxsga xos uch jihat sanab oʻtiladi:

(1) *Bilish*;                      (2) *Hissiyot*;                      (3) *Munosabat*.

Shu uch guruhga kiruvchi xislatlar yagona maqsadga, yaʼni tashqi olamni



insonning o'z ehtiyojiga binoan o'zgartirishga qaratilgan.

Ishlab chiqarish sharoitida inson xulqini tushunish va uni boshqarish uchun shaxs tabiati haqida ma'lum bir ma'lumotga ega bo'lish kerak. Tashkilotda shaxs o'zgalalar bilan munosabatga kirishar ekan, demak, u turli ijtimoiy guruhlar faoliyatida qatnashadi. Shu munosabat bilan shaxs a'zo bo'lgan guruh va jamoalarga xos psixologik qonunlarni ham tahlil etish zarurati tug'iladi. Ushbu bo'limda esa aynan rahbar shaxsi, uning muvaffaqiyatli boshqaruv faoliyati uchun xos va zurur xislatlar haqida to'xtalib o'tamiz.

Boshqaruv jarayonini psixologik tahlil etish masalasi, avvalambor, rahbarning faoliyatini takomillashtirishni o'z oldiga maqsad qilib qo'yadi. Mazkur maqsadni amalga oshirish uchun rahbarga qo'yiladigan talablar, ularni bajarishga moyillik va boshqaruv faoliyatini to'laqonli amalga oshirishga to'sqinlik qiluvchi shaxs xususiyatlarini o'rganish zarurati tug'iladi.

### Rahbar shaxs xislatlari

Rahbar shaxsi tushunchasini tahlil etar ekanmiz, unga xos xususiyatlarni uch guruhga bo'lib o'rganish taklif qilinadi:

- Biografik tavsif
- Qobiliyat
- Shaxs xislatlari.

### Biografik tavsif

Rahbar shaxsining biografik jihatlariga uning yoshi, jinsi, ijtimoiy-iqtisodiy mavqei va ma'lumoti kiradi.

**Rahbar yoshi.** Boshqaruv faoliyatini muvaffaqiyatli amalga oshirishning rahbar yoshiga bog'liqligi rivojlangan mamlakatlar tadqiqotlariga asoslanadi. Aniqlanishicha, Yaponiya qayta ishlab chiqarish yirik kompaniyalari rahbarlarining o'rtacha yoshi 63,5 bo'lsa, shu toifa amerikalik rahbarlarning yoshi 59 da ekan. Yaponiya yirik kompaniya rahbarlarini o'rganishda uchraydigan va taajjublanarli jihatlardan biri, ularning yoshi ulug'ligidir. Ba'zi bir tashkilotlarda (masalan, "Soni korporeyshn") kompaniya prezidentining yoshi 65 deb cheklangan bo'lsa-da, lekin ko'pgina avtomobil sohasidagi firma rahbarlarining yoshi 75 va undan yuqoriligi ajablanarli hol emas. Umuman olganda, Yaponiyada xodimning korxonaga bir umr yollanish tajribasi qo'llanadi. Ma'lum bo'lishicha, yuqori bo'g'in rahbarlarining ko'pchiligi o'z tashkilotida 30 yildan ortiq ishlaydi. Bu sohada o'tkazilgan tadqiqotlar shundan dalolat beradiki, katta yoshli rahbarlar, agar ularning sog'ligi ko'ngildagiday bo'lsa, ushbu tashkilot uchun katta tajriba manbaidir. Rahbarning ulug' yoshi haqida gapirar ekanmiz, nafaqat uning biologik jihati, balki, ijtimoiy tomoni, hayotiy tajribasini ham nazarda tutishimiz darkor. Zero, "Qari bilganni pari bilmas", deb xalqimiz bejiz aytishmagan. Biroq, ishlab chiqarishga zamonaviy texnologiyaning kirib kelishi, ularni o'zlashtirishda ma'lum mahoratni talab qiladi. Baxtga qarshi, hozirgacha kompyuterda ishlashni o'rganolmayotgan katta yoshli rahbarlarni uchratish qiyin emas. Shu jihatdan olganda, yosh rahbar ko'pincha tashkilotga ilg'or texnologiya va tezkorlik olib



kiruvchi omil sifatida qabul qilinadi.

Yosh rahbar boshqaradigan tashkilotdagi xodimlarning o'rtacha yosh ko'rsatkichi ko'pincha past bo'ladi. Yoshlik (30-35 yosh atrofida) bu yangilik va kashfiyotlarga moyillik, ijodiylik, qo'rqmaslik va o'zguruvchan muhitga moslashuvchanlik bilan ifodalanadi. Afsuski, bunday tashkilotda katta yoshdagi (40-45 dan yuqori) xodimlarga, hatto, shubha bilan qarashadi. Lekin, aniqlanishicha, inson 35-55 yoshlarida o'z kasbining mohir ustasiga aylanadi, o'z sohasidagi bilimni yaxshi egallaydi va ixtirolarni joriy etishga o'zida ishtiyoq sezadi. Shu bilan birga, unda vaziyatni sovuqqonlik bilan tahlil etish, vazminlik kayfiyati shakllanadi.

Albatta, hamma yosh rahbar ilg'or texnologiya tarafdori va shunga moyil deb aytish qiyin, lekin yoshlarga zamonaviylik xos. Bu esa o'z navbatida, yosh rahbarning zamonaviy va ilg'or ishlab chiqarish uslublariga murojaat etish ehtimolini kuchaytiradi. Xalqimizda, yoshi katta bo'lsa ham ko'ngli yosh degan ibora bor. Demak, zamonaviy rahbar yoshidan qat'i nazar ilg'or texnologiyalar tarafdori, tashkilot miqyosida zamonaviy ishlab chiqarishni joriy etishga qobiliyatli bo'lishi lozim. Bu esa o'tish davri talabidir.

**Rahbar jinsi.** Inson jinsi, uning ayni bir rolga amal qilishini taqozo etadi. Ayniqsa, bu holat sharq mamlakatlari, hududimiz sharoitida yaqqol namoyon bo'ladi. Bu hududda erkak va ayolga xos jinsiy ijtimoiy normalar aniq belgilangan. Modomiki shunday ekan, inson amalga oshirayotgan ko'pgina xatti-harakat aynan shu jinsiy rol mezoni ta'sirida idrok etiladi. Hozir, insonning jinsiy mansubligiga qaramay, kasb yoki lavozim pog'onasida katta imkoniyatlar paydo bo'layotganini ko'ramiz. Mamlakatimizda tadbirkorlik va davlat boshqaruvi sohasida ayollarga katta yo'l ochilgan. Ammo, shunga qaramay, rahbar so'zi ko'pincha erkak jinsi bilan ifodalanadi va negadir, ayol rahbar idora etadigan sohalar, jumladan, maorif, sog'liqni saqlash, aholiga xizmat ko'rsatishdan nariga o'tilmaydi.

Haqiqatdan ham ayolning u yoki bu sohada boshqaruv lavozimini egallashi, ko'p jihatdan, bu soha ayollarga mosmi yoki erkaklargami degan savolga bog'liq bo'lib qolgan. Bir qator tadqiqotlar orqali aniqlanishicha, erkak va ayol aralash ishlaydigan guruhda ko'pincha erkaklar tashabbusni o'z qo'llariga olar emish. Tadqiqotchi Ye.Xollander tajribasiga ko'ra, guruh doirasida hal etiladigan vazifani yechishda erkaklar ko'proq maqbul yo'l topa olishadi, ayol va erkaklardan iborat aralash guruhda esa ustunlikka intilishadi. Olimning tushuntirishicha, erkaklarga xos bunday xatti-harakat, ko'p jihatdan, jamiyatda o'rnatilgan normalar va erkaklar xulqiga oid ustanovka, ya'ni kutuvlardan kelib chiqadi. Bunday ustanovkalar asosidagi standartlar atrofdagilarning bo'layotgan voqea-hodisalarni idrok etishiga ham katta ta'sir etadi. Masalan, psixolog R.Rays o'tkazgan tajribada quyidagi manzara kuzatiladi: tajriba davomida, harbiy o'quv yurti kursantlarida ayollarga nisbatan ma'lum (unchalik ijobiy bo'lmagan) ustanovka shakllantirilgan. Shundan so'ng, kursantlarni uchtadan qilib ikki guruhga bo'lishgan va laboratoriya sharoitidagi tajribada qatnashishga taklif etishgan. Ikki guruh kursantga ikki rahbar – biri erkak, ikkinchisi ayol boshchilik qilgan. Guruhlar ma'lum bir murakkab vazifalarni hal etishgan va yechim davomida rahbar faol o'rinni egallagan.



Aniqlanishicha, ayol rahbarlik qilgan kursantlar guruh muvaffaqiyatini tasodifga yo'yishgan, erkak rahbar bo'lgan guruhdagi kursantlar esa muvaffaqiyatda aynan rahbarning qobiliyatini yetakchi deb ko'rsatishgan. Mazkur tajriba shundan dalolat beradiki, atrofdagi voqealarni baholashimiz ko'p jihatdan ayni jamiyatda qabul qilingan norma va me'yorlarga bog'liq.

Boshqaruv amaliyotida va shuningdek, ba'zi bir adabiyotlarda, erkak rahbar faoliyati ayol rahbarlikiga nisbatan anchagina samarali degan tasavvur mavjud. Odatda, bunday fikrga quyidagi dalillar keltiriladi: erkak yorqin ifodalangan mantiqiy fikrlash xususiyatiga ega emish, ayol esa ko'pincha hissiyotga; erkak o'z ishiga fidoyi desak, ayol qimmatli vaqtini oilaga sarflaydi. Chunonchi, erkak turli salbiy ta'sirlarga, stresslarga chidamli bo'lsa, ayol murakab vaziyatda hatto aqlini "yo'qotib" qo'yishi mumkin ekan.

Ammo, hayot buning aksini ko'rsatib turibdiki, ayni payt ishlab chiqarishni samarali boshqarayotgan ayollarni ko'plab uchratish mumkin. Jinsiy tafovutlarni tahlil etishda samaradan ko'ra boshqaruv uslubi haqida gapirsa, o'rinliroq bo'ladi. Erkak rahbar asosiy diqqat-e'tiborini ishlab chiqarish muammolariga taalluqli vazifalarga qaratsa, ayol rahbar ko'proq jamoaning ijtimoiy-psixologik jihatlariga, psixologik muhitni sog'lomlashtirishga qaratadi, degan xulosalar ham kam emas. Albatta, bu fikr bir qancha bahs va munozaraga sabab bo'lsa-da, endilikda qo'shimcha tadqiqotlar o'tkazishni ham taqozo etayapti.

Xo'sh, aslida erkak va ayol rahbarlar muvaffaqiyatga erishishlarida ma'lum farq, tafovut mavjudmi, degan savolga quyidagi javobni olamiz. Taniqli olim *F.Denmark*, katta hajmdagi tadqiqotlari asosida shunday xulosaga keldiki, boshqaruv sohalarida muvaffaqiyatga erishishda sezilarli jinsiy tafovutlar kuzatilmas ekan. Ayol va erkak menejrlarning boshqaruv faoliyatidagi farq shundan iborat ekanki, ayollar jamoadagi insoniy munosabatlarga ko'proq e'tibor beradilar. Erkak va ayol menejrlarga xos jinsiy psixologik farqning bo'lishi tabiiy, lekin jamoa oldida turgan vazifani bajarish, ko'zlangan maqsadga erishish borasida jinsiy tafovut kuzatilmaydi. Nazarimizda, bu muvaffaqiyatlar sababi jinsga xos bo'lmagan omillar bilan belgilanadi. Masalan, shaxsning ko'pgina ishchanlik fazilatlarini jinsiy moyilliklar bilan emas, balki ijtimoiy qadriyatlar, xarakterdagi xususiyatlarga asoslanadi. Xususan, insoniy munosabatlarga e'tibor, ko'ngilchanlik, boshqaruvda demokratik tamoyillarga suyanish, ayollarda ko'proq uchraydi va bu ko'rsatkichlar ma'lum ma'noda jamoa faolligiga ijobiy ta'sir etuvchi omillardir.

Bir qator tajriba va kuzatish natijalari yana bir boshqa ma'lumotlarni ham beradi. Rahbarlik darajasi qanchalik yuqori bo'lsa, erkak va ayol rahbar o'z uslublarida shunchalik qarama-qarshi jins xususiyatlarini namoyish etadilar. Erkak rahbar erkakka xos xislatdan tashqari ayolga xos ayrim fazilatlarini ham boshqaruv amaliyotida qo'llashini ko'ramiz: ko'ngilchanlik, nozik didlik, intuisiya... O'z navbatida ayollar ham erkaklarga xos sifatlarni o'z faoliyatlarida qo'llaydilar: mustahkam iroda, qat'iylik, faollik, tirishqoqlik... Demak, boshqaruv samarasini jinsiy mansublik bilan bog'lash noto'g'ridir. Bu o'rinda boshqa omillar ahamiyatliroq hisoblanadi. Misol uchun intellekt, qadriyatlar, shaxs xususiyatlari,



ma'lumot darajasi, boshqaruv sohasidagi tajriba kabi ko'rsatkichlarni keltirish mumkin.

**Biografik jihatlar** qatoriga *shaxsning ijtimoiy-iqtisodiy mavqei* va uning *ma'lumoti darajasini* kiritish mumkin. Boshqaruv faoliyatini muvaffaqiyatli amalga oshirishda mavqe va ma'lumot ham muhim omil sanaladi. Biznes boshqaruv sohasidagi olim *R.Stogdill* muallifligidagi "Boshqaruv qo'llanmasida" ta'kidlanishicha, muvaffaqiyatli boshqaruv va shaxsning ijtimoiy-iqtisodiy mavqei o'rtasidagi bog'liqlik 94 foizga teng hamda ma'lumoti o'rtasidagi bog'liqlik esa, 88 foizga tengdir. Yaponiyalik tadqiqotchi *T.Kono* ma'lumotiga ko'ra, oddiy yapon menejeri, albatta, muxandislik mutaxassisligi yoki ijtimoiy fanlar bo'yicha universitet diplomiga ega bo'lishi shart. Ko'p hollarda menejerlar ikki mutaxassislik diplomiga ega bo'lsa, bir qator yetakchi biznesmenlar va yirik rahbarlarning biografik tahlili ularning yuqori ma'lumotga ega ekanliklaridan dalolat beradi.

Shaxsning ijtimoiy-iqtisodiy mavqei rahbarlik faoliyatini bajarishida kuchli omil hisoblanadi. Buning ahamiyati ayniqsa, sharq madaniyati misolida yaqqol ko'zga tashlanadi. Hududimizdagi oddiy fuqaro rahbar shaxsida nufuzli, o'ziga to'q va to'la-to'kis insonni ko'rishni xohlaydi. Rahbar mayda iqtisodiy muammolarni bemalol hal qila olishi, katta ijtimoiy aloqalarga molik ekanligi bilan hamda o'z aqliy qobiliyati, tajribasi bo'yicha boshqa xodimlardan ustun turishi lozim. Rahbarning ijtimoiy-iqtisodiy mavqei dastlabki paytlarda yetakchi rolini o'ynaydi. Keyinchalik esa u haqdagi bo'lgan jamoa tasavvuri rahbarning vazifalarni ado etish qobiliyatiga borib taqaladi. Ammo, shaxs shakllangan muhitning rahbarlikka, shuningdek, oilaviy an'analarning boshqaruv qobiliyati rivojlanishiga ta'sirini o'rganish ham o'ta ahamiyatlidir. Haqiqatan, rahbar oilasida tug'ilish, ulg'ayish davomida ota tajribasini o'zlashtirish dominantlikka, ya'ni ustunlikka moyillikning shakllanishiga asos bo'lishi mumkin. Biznes boshqaruv sohasidagi olim *F.Fidler* ta'rifi bo'yicha "kompaniya prezidenti bo'lishning eng ishonchli omili – kompaniyaga egalik qiladigan oilada tug'ilishdir". Lekin, *Li Yakokka* kabi buyuk menejering biografiyasi tamoman yuqoridagi ta'rifni inkor etadi. Binobarin, bu shaxs rahbarlikning past qatlamlaridan, uning eng yuqori cho'qqilariga ko'tarildi.

Bir qator mashhur tadbirkorlar o'tmishini tahlil etish natijasida aniqlandiki, ularning ko'pchiligi oilada to'ng'ich farzand bo'lib o'sishgan. Darhaqiqat, oilada to'ng'ichlik o'z mavqeiga ko'ra ma'lum mas'uliyat ham demakdir. O'zbek oilalaridagi ko'pbolalik sharoiti to'ng'ich farzandga ota-onaga madadkor bo'lish, kichiklarga rahnamolik qilish va nazoratni o'z bo'yniga olishini taqozo etadi. Bu esa shakllanayotgan shaxsning tashkilotchilik va nazoratga bo'lgan imkoniyatini yanada oshiradi, kelgusi faoliyatida o'z-o'zini idora eta olish qobiliyatini shakllantiradi.

**Hayot tajribasi.** Inson tajribasi va uning boshqaruv faoliyatida namoyon bo'lishi ikki asosiy masala orqali tahlil qilinadi. *Birinchi*dan, yuqori bo'g'in rahbari uchun boshqaruv tajribasi zarur, shuningdek, ulardan hayotiy tajribaga ega



bo'lish ham talab qilinadi. *Ikkinchidan*, o'rta bo'g'in rahbarida esa o'z sohasi bo'yicha kamida uch yillik tajriba bo'lishi lozim. Bu toifa rahbar tajribasini tahlil etar ekanmiz, asosiy e'tibor kasb sohasiga qaratiladi.

### Qobiliyat

Odatda psixologiya fanida qobiliyatning umumiy va maxsus turlari ko'rsatiladi. Umumiy qobiliyatlar shaxsning har qanday faoliyatga kirishishida muvaffaqiyat uchun imkoniyat yaratsa, maxsus qobiliyat faqat ayrim yo'nalishdagi faoliyat turida muvaffaqiyatga erishish uchun asos bo'ladi. Mana shunday umumiy qobiliyat turkumiga inson aqlini, ya'ni intellektni kiritish mumkin. Rahbar intellekti qanchalik yuqori bo'lishi kerak, degan savol, albatta, bahsdan xoli emas. Ba'zi tadqiqotlar shuni ko'rsatdiki, o'ta yuqori intellekt yuksak rahbarlik malakalarini amalga oshirishga xalaqit berar ekan. Shunday deyishning asoslaridan biri – qaror qabul qilishda haddan tashqari aql ishlatish bu jarayonni yanada cho'zib yuborishi mumkin. Shuning uchun boshqa bir qator tadqiqotchilar, rahbarda nazariy aqldan ko'ra, amaliy aql rivojlangan bo'lishi kerak, degan to'xtamga kelishadi. Yaponiyalik olimlarning kuzatishlaricha, maktab va universitetda yuqori baholarda o'qigan talabalar keyinchalik xizmat davomida unchalik katta lavozimlarga erisholmaganlar. Tadqiqotchi *T.Kono* fikricha bunga sabab, a'lochi talabalarning Yaponiya kompaniyalariga xos bo'lgan guruh tabiatni o'zlashtira ololmaganliklaridadir. Aynan tashkilotchilik xislati ko'pchilik menejerlarning lavozimda o'sishlari uchun asosiy omil bo'lgan. Intellektning muvaffaqiyatli boshqaruvga ta'sir etishida ko'pgina oraliq omillar mavjuddir. Ulardan eng asosiylari – boshqaruvga bo'lgan ishtiyoqning mavjudligi, rahbarlik sohasidagi boy tajriba, shuningdek, yuqori bo'g'in rahbarlari va xodimlar o'rtasidagi ijobiy munosabat nazarda tutiladi.

Yuqori bo'g'inga mansub rahbar o'z boshqaruv faoliyatida muvaffaqiyatga erishishi uchun anchagina yuksak aqliy ko'rsatkichga ega bo'lishi kerak. Bunday salohiyat kutilmagan vaziyatni tahlil etishda, muammoni hal qilish jarayonida bir necha vazifani parallel ravishda boshqarish zaruratidan kelib chiqadi. Masalan, tashkilotchilik, masalaga oid yechimni taklif etish, tashkilot va guruh manfaatlarini haqida g'amxo'rlik va hokazo.

Lavozim talablari turli bo'g'in rahbarlari uchun turlicha aqliy salohiyat zarurligini ta'kidlaydi. Yuqori bo'g'in rahbarlari aniq ifodalangan ijtimoiy intellektga ega bo'lishlari shart. Ular tashabbuskor, muloqotga boy, yuksak siyosiy va ijtimoiy mavqega ega, ishga aloqadar tanish-bilishlari ko'p, intuisiyasi rivojlangan va tashkilot faoliyatining qaerga yo'nalishini tezda payqab olishlari kerak.

Har qanday tashkilotdagi asosiy og'irlikni o'ziga oluvchi o'rta bo'g'in rahbarlarida esa maxsus qobiliyat ko'proq rivojlangan bo'lishi lozim. Ular ishga diqqat-e'tiborli, mas'uliyatli, katta hajmdagi miqdoriy va sifat ma'lumotlarini tahlil etish qobiliyatiga ega shaxslardir.





### Shaxsiy xislatlar

Yuqorida aytib o‘tilgan umumiy qobiliyatlar, muvaffaqiyatli boshqaruvni ta’minlovchi zarur shaxs xislatlarini aniqlash, va ularni rahbarlikda rivojlantirish masalasini dolzarb qilib qo‘yadi. Natijada nafaqat mazkur xislatlarni aniqlash, balki bu yo‘nalishdagi tadqiqotlarni tashkil etish bo‘yicha bir qator vazifalarni hal etishni talab qiladi. Bu borada amaliy faoliyat olib boruvchi tadqiqotchilarning ta’kidlashicha, rahbarlarni baholash kadrlar bilan ishlash masalasining eng nozik qismiga aylangan. Ma’lumki, rahbarlikka oid shaxs xislatlarini aniqlovchi bir qancha psixologik metodlar mavjud bo‘lib, ularni muvaffaqiyatli qo‘llay olish bir tomondan tadqiqotchi malakasiga kelib taqalsa, ikkinchi tomondan ushbu metodikalarning ishchanligi va olingan ma’lumotlarning haqqoniyligi masalasi turadi. Masalan, g‘arbda ishlab chiqilgan test va so‘rovnomalarni mahalliy hududimizga, mentalitetimizga moslashtirish shu vaqtgacha dolzarb bo‘lib kelganiga guvohmiz.

Muvaffaqiyatli rahbarlikka oid shaxs xislatlarini talqin etarkanmiz, shu mavzu yuzasidan chet el olimlari tomonidan o‘tkazilgan ba’zi bir tadqiqot natijalariga murojaat etamiz. Amerika va Yaponiyalik 1500 menejerlarni o‘rganish asosida samarali rahbarlikka oid quyidagi xislatlar ajratib ko‘rsatiladi:

- strategik rejalashtirishga moyillikning kuchliligi;
- ishchilarni, mehnat resurslarini taqsimlash bo‘yicha maqbul va o‘z vaqtida qaror qabul qilish;
- faoliyat doirasini kengaytirish yoki yuksak tartibda mehnat qilish yevaziga o‘z mas’uliyatini oshirishga intilish;
- xavfli sharoitda ijodiy va ratsional qaror qabul qila olish;
- o‘z kuchiga cheksiz ishonch;
- o‘z huquqlarini anglash va mas’uliyatni his qilish;
- kezi kelganda qurbon berishga ham tayyor turish;
- muloqot malakalarini mukammallashtirishga intilish;
- murakkab va inqirozli vaziyatdagi jarayonlarni tahlil etish va intuitiv tarzda bashorat qila olish;
- mehnatga yuksak qadriyat sifatida qarash va unga butun kuch-g‘ayratni safarbar etish;
- aybdorni izlash emas, balki muammoni hal etishga intilish, tavakkaldan qo‘rqmaydigan va mustaqil fikrdagi xodimlar bilan ishlash xohishi;
- amalga oshirilayotgan g‘oya va natijalarni ishlab chiqarishga, joriy etishga xuddi shaxsiy mulkdek qarash.

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

Ma’lumki, boshqaruvning ko‘p sohalarida muvaffaqiyatli rahbarlik faoliyatini ta’minlovchi shaxs xislatlarini aniqlashga doir ko‘plab tadqiqotlar olib borilgan. Jumladan, o‘tgan asrning 50-yillarida, har qanday sohada uddaburro



rahbar bo'la olishlikka tegishli xislatlar mavzuida yuzdan ortiq tadqiqotlar o'tkazildi. Natijada, boshqaruvni mukammal ijro etuvchi hamma rahbarlarga xos fazilatlar umumlashtirilganda, atigi 5 foiz xislat ko'zga tashlandi. Bular quyidagicha:

- aql-idrok, murakkab va mavhum muammolarni yechish qobiliyati o'rtadan baland, ammo juda yuqori bo'lmasligi shart;
- tashabbus, harakatga ehtiyojni anglash va shunga taalluqli salohiyatga egalik;
- o'ziga ishonch, o'z mahoratini va intilishlarini yuksak baholash.

Lekin ko'p tadqiqotchilar diqqat-e'tiborlaridagi asosiy xususiyatlardan biri – rahbar shaxsiga xos **dominantlik (ustunlik)ka intilishdir**. Aynan shu sifat rahbarning tashabbusni o'z qo'lga, guruhga yetakchilik qilishiga va murakkab vaziyatda mas'uliyatni o'z bo'yniga olishiga zamin yaratadi. Shu munosabat bilan tadqiqotchi *R.Stogdill* qalamiga mansub “Rahbar qo'llanmasi”da dominantlik boshqaruvga zarur sifatlar ro'yxatida birinchi o'ringa qo'yiladi. Dominantlik so'zi bir necha ma'noni anglatadi. Rahbarlik mavzusidan kelib chiqilsa, **o'zgalarga ta'sir etish** degan bir jumla mazmunan hamma gapga asos bo'ladi. Yuqorida ta'kidlangan ma'nodagi “ta'sir etish” iborasi hissiyot tufayli o'zgalarni o'ziga jalb eta bilish, o'zaro munosabat natijasida o'ziga nisbatan xayrixohlik hissini yaratishni anglatadi. Chunki tashkilotning ilg'or faoliyati uchun rahbar o'z zimmasidagi rasmiy majburiyat va vakolatlar o'zi yetarli emas. Boshqaruv sohasidagi mutaxassislar *G.Kuns* va *S.O'Donnelning* fikricha “agar xodimlar rahbariyat tomonidan o'rnatilgan tartib va qoidalargagina rioya etib mehnat qilganlarida, ular o'zlarining 60-65 foiz imkoniyatlarini ishlata olar va o'z majburiyatlarini bajarib, shunchaki ishdan bo'shamasliklariga bahona topar edilar, xolos. Xodimlarning qobiliyatlaridan to'la foydalanish niyatidagi rahbar ularda shunga loyiq his tuyg'uni uyg'ota olishi lozim”. Bu yerda gap rahbarning o'z liderlik qobiliyatini namoyish eta olishi, xodimlar orasidagi obro'-e'tibori haqida borayapti. Tashkilot doirasidagi norasmiy munosabatlar tizimida peshqadam o'rinni egallagan rahbarga o'z xodimlari qobiliyatini 100 foiz jamoa ishiga jalb eta olishi mumkin.

Yuqorida zikr etilgan qo'llanmada e'tirof qilingan sifatlardan yana biri, rahbarning **o'ziga ishonch hissidir**. Sir emas, har birimiz rahbar o'ziga ishonmagan va ishonmagan hollarda nafaqat qanday ish tutishini, hatto o'zini qanday tutishini ham ko'rganmiz. Baxtga qarshi, o'ziga ishonchi bo'lmagan rahbar vaziyat o'zgarishi bilan, o'z qarorini o'zgartirib turadi. Bunday rahbar qo'l ostida ishlaydigan xodimlar o'z rahbari timsolida suyanchiq ko'rmaydilar, tashkilotda o'tkazayotgan kunlari vaqtinchalikdek tuyuladi. Boz ustiga, bunday rahbar o'zgalar bilan muzokaralar olib borishga ham qodir emas. Chunki o'z shaxsiga va o'z qobiliyatiga ishonmagan odam o'zgalarda ham ishonch uyg'ota olmaydi.

Peshqadam rahbarga xos fazilatlardan biri – **vazminlik va sabru bardoshlikdir**. Rahbar hissiyotini muvozanatlashganligi, uning ichki dunyosiga xos qarama-qarshi tuyg'ularning tug'yoniga yo'l qo'ymaslikda va kayfiyatdagi sokinlikda ifodalanadi.



Ma'lumki, rahbar odamlar orasida va ularga xos turli hissiyotlar og'ushida yashaydi. Binobarin, atrofdagilarning salbiy yoki ijobiy his-tuyg'ulari o'zaro kundalik muloqotda tez "yuqish" xususiyatiga ega. Shuning uchun rahbar qaltis va ziddiyatli vaziyatlarda nafaqat boshqalarning hissiyoti ta'siriga berilmaslik, balki atrofdagilarga o'z muvozanati va jilovlangan his-tuyg'usi bilan ta'sir eta olishi kerak. Shaxsning bu fazilati bir tomondan asab tizimining tug'ma xususiyati bilan belgilansa, ikkinchi tomondan orttirilgan hayotiy tajribaga bog'liqdir. Asab tizimining mo'tadilligi uchun rahbar o'z sog'ligi haqida qayg'urishi lozim. Mehnat faoliyatini ratsional tarzda tashkil etish, ya'ni mehnatdagi ijobiy jihatlarga ko'proq e'tibor berish, noxush vaziyatlarni donolik bilan bartaraf etish, ko'proq yaqin do'stlar davrasida bo'lish, jismoniy tarbiya va foydali mashg'ulotlarga ishqibozlik kayfiyatida vaqtni o'tkazish, har qanday stressga qarshi tura olishni kuchaytiradi, shuningdek, organizmning ishchanlik qobiliyatini qayta tiklashga xizmat qiladi.

Boshqaruv faoliyatini samarali bajarish uchun rahbarga zarur fazilatlardan yana biri – ***muvaffaqiyatga intilishdir***. Rahbar o'z oldiga maqsad qo'ya olishi va uni bajarishga urinishi lozim. Umuman olganda, insonga xos intilishni ikki toifaga bo'lish mumkin:

(1) muvaffaqiyatga intilish;

(2) mag'lubiyatdan qochish. Biron-bir qiyin va inqirozli vaziyat paydo bo'lganda, ba'zi birlar mazkur vaziyatni hal etish orqali muvaffaqiyatga erishish haqida o'ylasa, boshqa birov esa talofotga uchramaslik g'amida o'zini iloji boricha "ofat"dan olib qochadi.

Bu bir xil vaziyatga ikki xil yondoshuv bo'lib, uning egalari turlicha xarakterdagi insonlardir. Boshqaruvni samarali olib boruvchi rahbar esa aynan birinchi toifaga mansub bo'lgani sababli, u muammolarni tez hal etadi va yanada o'z maqsadi sari oldinga intiladi. Bunday toifa kishisi odatda tavakkalchilikka xam borishi mumkin. Kezi kelganda u katta maqsadni kichik bo'laklarga bo'lib, har bir kichik maqsad ortida turgan natijani oldindan tasavvur etadi. Biroq, bunday omilni hamisha amalga oshirish oson emas. Binobarin, rahbar tavakkalga bora oladigan va xavf-xatardan qo'rqmaydigan xarakterga ega bo'lishi lozim. Mashhur biznesmen va menejer *Li Yakokkaning* ta'kidlashicha: "Ba'zida tavakkal ham ma'qul, lekin yo'l qo'yilgan xatolarni o'z vaqtida tuzatib ketish lozim". Maqsadga erishish ishtiyoqi bilan yashaydigan odam doim o'z faoliyat natijalari haqida xabardor bo'lishni istaydi. Mehnat bilan bog'liq vaziyat esa faoliyatidan ma'lumot olish orqali o'z hayot mazmunini tahlil etish imkonini beradi. Aynan shu toifaga mansub shaxslardan birining aytishicha: "Men uchun biznes faqatgina boyish vositasi emas, boylik orttirish men uchun hech qachon maqsadga aylanmagan. Biznes shuning uchun ham menga rohatbaxshki, u har kun cheksiz muammolarni hal qilish maqsadida aql-idrokimni bir nuqtaga jamlashga undaydi".

Bunday ibora ko'pgina tadbirkorlarga xos bo'lib, aniqlanishicha, maqsad yo'lida malakasi yorqin biznesmenlar uchun pul degan narsa unchalik katta qiymatga ega emasdir.

Samarali boshqaruv uchun yana bir zaruriy xislat – ***mas'ullik*** va vazifani hal etishga qaratilgan ***ishonch***. Iqtisodiy va ijtimoiy qalqish paytida o'z hamkorida



ishonch uygʻotish, navbatdagi ishga kafolat berish va boz ustiga, uni uddalash zamonaviy rahbar uchun muhim fazilatdir. Bu jarayonda rahbarlik tadbirkorlik faoliyati bilan uygʻunlashib ketadi va ishonch tushunchasi markaziy oʻringa koʻtariladi.

Rahbarning, nafaqat, obroʻsini oshiradigan, balki qiyin vaziyatda uni asosiy maqsad yoʻlidan yetaklaydigan fazilatlardan biri – **mustaqillikdir**. Rahbar oʻz qarashi, mushohada layoqati va shaxsiy nuqtai nazariga egalikka intilishi lozim. Toʻgʻri, rahbar oʻz hamkasblariga, shuningdek, maslahatchilariga quloq tutishi kerak, lekin qaror va uning ijrosi rahbar zimmasiga yuklatiladi. Shu bois fikrlash va xatti-harakatdagi mustaqillik samarali boshqaruvning asosiy omillaridan biridir. Ammo, mustaqillik qaysarlik kayfiyatiga aylanmasligi lozim. Buning uchun rahbar hamisha oʻz tashabbusini tashkilot yoki jamoa maqsadlari bilan uygʻunlashtirib borishi lozim.

Navbatdagi zaruriy xislatlardan yana biri **muloqotga moyillikdir**. Aniqlanishicha, rahbar oʻz kundalik faoliyatining toʻrtidan uch qismini turli-tuman muloqotga sarflaydi. Muloqotning boshqaruvdagi ahamiyatini koʻzdan kechirar ekanmiz, beixtiyor *Li Yakokka* esdaliklariga duch kelamiz: “Men avtomobil sohasida bir umr ishlagan odamni bilaman. U oliy maʼlumotli boʻlib, oʻzini boshqarish qobiliyatiga ega, shuningdek, ajoyib strateg va oʻz kompaniyasining yirik mutaxassisi edi. Lekin, uni hech qachon hech kim yuqori lavozimga tayinlamagan, chunki u oʻzga bilan muloqotda boʻlishni bilmas edi”.

Shunday qilib, rahbar faoliyatidagi samaradorlikni amalga oshiradigan shaxs xislatlari bilan tanishib oʻtdik. Sir emaski, hech bir inson ushbu roʻyxatdagi xislatlar bilan birga tugʻilmaydi. Bularning hammasi insonga ato etilgan layoqat, shuningdek, ijtimoiy-tarixiy yashash sharoitlarining mahsulidir. Bunday xislatlarning rahbar faoliyatida namoyon boʻlishi, shaxsdan muntazam tartib va oʻz ustida ishlashni, doimo oʻz idrokida namuna yaratish va unga taqlid etishni talab qiladi.

### **Samarali rahbar qiyofasi**

Yuqorida samarali boshqaruv faoliyatini amalga oshirish uchun zarur shaxs xislatlarini keltirib oʻtdik. Bu xislatlarni bilish, rahbar ularni oʻzida shakllantirishga intilishi, soʻzsiz, uning boshqaruv mahoratini yanada yuqori pogʻonalarga olib chiqadi va tashkilotning koʻzlangan maqsadga yoʻnalishini tezlashtiradi. Lekin, metodologiya nuqtai nazaridan rahbar shaxsi shunchaki xislat yigʻindisidan iborat emas, ayni vaqtda mazkur xislatlarni mujassamlashtirib, uygʻunlashtirib turuvchi yanada shiddatli kuchlar borki, ular ishtirokida xislatlarning maʼlum kombinasiyasidan iborat rahbar qiyofasi mavjud boʻlishi mumkin. Psixologiya fanida ushbu fikr shaxs strukturasi degan ibora orqali oʻz mazmunini topgan. Hozirga kelib psixologiya fanida shaxs strukturasi ifodalovchi turlicha taʼriflar mavjud boʻlib, ularning qiyosiy tavsifini keltirishga hojat yoʻq deb, oʻylaymiz. Ulardan eng ahamiyatlisi sifatida quyidagi tahlil bayon etish mumkin. Shaxsdagi barcha psixologik xislatlar va ijtimoiy sifatlar quyidagi tizim shaklida tasavvur etilishi mumkin:



Tasvirlangan piramidaning tarkibiy qismlarini qatlamlar deb, qabul qilsak, yuqorida turgan tarkib o'zidan pastda joylashgan qatlamlardan shakl topadi. Demak, ushbu tizimning birinchi pog'onasida turgan "**xatti-harakatlar**" deb, ataluvchi qatlam birlamchi hisoblanadi va uning asosida shaxsning yanada yuksakroq tarkibiy sifatlari shakllana boshlaydi. Yuksak pog'onada turuvchi tuzilmalarning sifati va ifodalanishi pastki o'rindagi qatlamlar sifat mohiyati bilan bog'langan. Shu nuqtai nazardan qaraganda insonda avval pastki qatlamlar (xatti-harakat va ustanovkalar) shakllanadi, so'ngra ular qadriyatlarining shakllanishiga asos bo'ladi, qadriyatlar negizida insonning e'tiqodi shakllanadi va e'tiqodlar majumasi inson missiyasi orqali birlashadi. Endi, shu fikrga asoslangan holda yuqorida tasvirlangan piramidaning tarkibiy bo'laklari (qatlamlari) ustida alohida to'xtalib o'tamiz.



**4.1-rasm. Shaxsning ijtimoiy-psixologik strukturasi**

**Missiya** – eng oliy maqsad bo'lib, inson butun umrini shu maqsadga intilish uchun bag'ishlaydi. Odatda missiya shakllanishi va inson tomonidan anglanishi, uning yetuk yoshlariga to'g'ri keladi. Missiya inson hayotining yo'nalishini ifodalaydi. Odatda har bir inson hayotida o'z missiyasiga ega va hamma gap uni erta yoki kech anglanishidadir. Psixologiya fanida katta o'rin egallagan gumanistik yo'nalish e'tirof etadigan asosiy vazifalardan biri – insonga uning missiyasini anglashda yordam berishdan iboratdir. Mavzuimiz mazmunidan kelib chiqqan holda shuni ta'kidlash lozimki, har bir rahbar o'z faoliyatini qanday missiya orqali ifodalanishini iloji boricha ertaroq anglab olishi lozim. Masalan, missiya sifatida o'z xalqiga xizmat qilish, o'z vatanining ravnaq topishida ishtirok etish yoki butun xatti-harakatini oilasi farovonligiga bag'ishlash kabi sharaflı burch bo'lishi mumkin. Albatta, bunday iboralar ro'yxati cheksiz va ular har bir shaxs uchun individualdir. Shaxs o'z missiyasini nafaqat anglashi, balki, tashkilot umumiy maqsadi bilan uyg'unlashtirishi lozimdir. Missiya o'z shakliga binoan aniq va ravshan ifodalanishi, shaxsdan "tashqarida" joylashishi, ya'ni tashqi muhit obyektlarida mujassamlashgan bo'lishi lozim (masalan, kasbiy yo'nalish, o'zгалar



manfaati, xizmat sohasi va hokazo). Missiya o'z mazmuniga ko'ra shaxs e'tiqodlaridan unib chiqadi.

**E'tiqod** – inson behad ishonadigan g'oya va fikrlar bo'lib, ularni hatto shubha ostiga olish shaxs uchun noo'rindir. Inson tashqi olamdagi voqea-hodisalarni tahlil qilarkan, ko'p narsalarga o'z e'tiqodi nuqtai nazaridan qaraydi.

**Qadriyatlar** – eng qimmatli ma'naviy boylik bo'lib, inson uni haqoratlanishi va tahqirlanishidan himoya qiladi, saqlaydi. Odatda qadriyatlarining umuminsoniy, biron ijtimoiy guruh qadriyatlari va shaxsiy turlari farqlanadi. Umuminsoniy qadriyatlar inson qaerda yashashidan, boyligidan, mansabidan va boshqa xususiyatlaridan qat'i nazar, doim ardoqlanadigan mazmundir, masalan – tinchlik, hayot, ozodlik, birdamlik, mas'uliyat, oriyat.

Ijtimoiy guruh qadriyatlari bir guruh insonlar uchun qadrlil va boshqa bir guruh tomonidan e'tiborsiz ma'naviy boylik bo'lib, milliylik, yoshlik va keksalik, oilaviy, siyosiy, hududiy orientirlardan iborat. Shaxsiy qadriyatlar deb, ayni shaxsga tegishli qadriyatlarining o'ziga xos majmuiga aytiladi. Har bir insonning ichki dunyosida sanab o'tilgan qadriyatlarining hamma guruhi mavjud. Yuqorida sanalgan uch guruh qadriyatlarining o'zaro uyg'unlashuvi shaxs va jamiyat o'rtasidagi muvofiqlikni belgilaydi. Agar shaxsiy qadriyatlar ro'yxatida umuminsoniy va guruh qadriyatlar yetakchi bo'lsa, insonning jamiyatdagi o'rni va hayoti nihoyatda yengil va ravnaqlidir. Aks holda, inson ichki dunyosida uchraydigan turli guruh qadriyatlari o'rtasidagi nomuvofiqlik shaxsda ichki tug'yon va nizoni keltirib chiqaradi.

**Ustanovka**– bu ibora psixologiyada inson xatti-harakatining anglanmagan programmasi sifatida tushuniladi. Inson doimiy bajaradigan xatti-harakat dastavval anglanilgan holda amalga oshadi va u takrorlangani sari beixtiyor, avtomatlashgan holatga o'tib boradi. Aynan shunday anglanilmagan harakat rejasi ustanovka deb ataladi. Xodimdagi maqbul harakatlar muntazam takrorlanishi natijasida unda maqsadga muvofiq faoliyat ustanovkasi shakllanadi. Binobarin, xodimning doimiy faoliyati va xulqini kuzatgan holda unda qay mazmundagi ustanovkalar ustuvor ekanligi haqida xulosa chiqarish mumkin.

Piramida shaklida tasvirlangan shaxs tizimining asosiy psixologik mazmuni shundan iboratki, inson hayotining mazmuni bo'lmish missiyasi va e'tiqodi, pastki qatlamda turuvchi qadriyat va ustanovkalar asosida shakllanadi. Qadriyat esa, o'z navbatida, inson qadrllovchi orientir sifatida ustanovkalarining rivojlanish natijasidir. Qatlamlar o'rtasidagi bunday bog'liqlik inson faoliyatiga ma'lum ma'no kiritadi va hatto inson ichki dunyosini bir butun, yaxlit tarzda tushunish imkonini beradi. Gap shundaki, komil insonning hayotidagi hamma qatlamlar bir-biri bilan uyg'unlashgan holda namoyon bo'ladi. Demak, uning qilayotgan ishlari qadriyatlariga mos keladi, e'tiqodiga va hayotidagi asosiy maqsadi bo'lmish missiyasiga qarshi chiqmaydi.

Rahbar o'z xodimini sinchkovlik bilan kuzatishi orqali, uning shaxsidagi qatlamlar o'rtasida uyg'unlik yoki ziddiyatni ilg'ashi mumkin. Rahbarning bunday nazarga ega bo'lishini yana bir sharti - xodim ruhiyatidagi qatlamlar ziddiyatiga tashkilot miqyosida shakllangan muhit ham sabab bo'ladi. Demak, tashkilotda



shakllangan normalar nosogʻlom boʻlsa, xodim nosamimiy harakatlarga yoʻl qoʻyadi va u oʻz eʼtiqodi va qadriyatlariga zid chiqishi mumkin.

Yuqorida keltirilgan shaxs strukturasi asoslangan holda zamonaviy rahbarni tavsiflar ekanmiz, unga xos boʻlgan ijtimoiy-siyosiy jihatlar haqida ham gapirib oʻtish lozim boʻladi. Aynan shu jihatlar insonning missiya va eʼtiqod qatlamlarida mujassamlashgan holda samarali rahbarning negizini tashkil etadi. Rahbar eʼtiqodining, yetakchi qadriyatining jamiyatdagi dolzarb ijtimoiy-siyosiy vazifalar bilan uygʻunlashganligi, uning faoliyati samarasini belgilaydi. Shuning uchun boshqaruv lavozimiga kadrlarni qoʻyish hamda rahbar kadrlarni baholash jarayonida eʼtiqod sohalarini birlamchi deb qabul qilinsa va bu mezonga asosiy eʼtibor qaratilsa, oʻrinli boʻlardi. Demak, davr talabi bilan, rahbarning siyosiy boshqaruvga qobiliyati dolzarb masalaga aylanadi. Albatta, bunday qobiliyat rahbarning maʼmuriy-xoʻjalik majburiyatidan bir oz chetlanish deb oʻylanishi mumkin. Lekin, mamlakatimizning hozirgi rivojlanish bosqichi, xoʻjaligimizning umumjahon iqtisodiyoti bilan integratsiyasi, investisiyalar sohasidagi hamkorlik masalasi zamonaviy rahbarni xoʻjalik muammolari doirasida cheklanib qolmay, balki atrofdagi voqealarni kengroq idrok etishini talab qiladi. Shu nuqtai nazardan, zamonaviy rahbar nafaqat tashkilotni iqtisodiy choʻqqiga yetaklovchi shaxs, balki, targʻib etilayotgan davlat siyosatini mehnat jamoasi ongiga yetkazuvchi faol hamdir.

Yuqoridagi matndan quyidagi fikrlar kelib chiqadi: rahbarlarni tayyorlash va malakasini oshirish mobaynida iloji boricha shaxsning oʻz-oʻzini anglashi, oʻz eʼtiqodi va qadriyatlarini hayoti davomida aniq ifodalash choralari haqida bilim va koʻnikmalar shakllantirish lozim. Axir, aynan, ichki poklik, samimiyluk va inson tabiatining yaxlitligi oʻzgaga taʼsir etishdagi asosiy kuch sifatida maydonga chiqadi. Rahbarni tayyorlash, uning malakasini oshirish bilan bogʻliq har qanday tadbir oxir-oqibatda rahbar shaxsi, uning boshqaruv mahoratini takomillashtirish, oʻzgalarga taʼsir etish koʻlamini kuchaytirish maqsadini qoʻyadi.

### 4.3. SAMARALI BOSHQARUVGA TOʻSQINLIK QILUVCHI SHAXS XISLTLARI

Ushbu boʻlim yakunida samarali boshqaruvni amalga oshirishda xalaqit beruvchi shaxs xislatlari haqida gapirib oʻtmoqchimiz va quyida ularni ichki toʻsiqlar deb nomlaymiz.

Biznes boshqaruvi sohasidagi olimlar *M.Vudkok* va *D.Frensis* bir qancha menejerlar faoliyatini oʻrganib va quyidagi ichki toʻsiqlar menejer faoliyatining samarasini pasaytiradi, deb hisoblaydilar:

**1. Oʻz-oʻzini boshqara olmaslik.** Rahbar hayoti hayajon va zoʻriqishlarga toʻla. Bunday sharoitda xulqda aniq maqsadning yoʻqligi nafaqat jamoa faoliyatiga, balki rahbarning sogʻligiga ham salbiy taʼsir etadi.

**2. Shaxsiy qadriyatlarning shakllanmaganligi.** Rahbar doim qaror qabul qilish vaziyatida boʻladi. Vaholanki, qaror samarasi shaxsiy qadriyatlar, kasbiy va



hayotiy tamoyillarga asoslanadi, ularning shakllanganligi rahbar faoliyatining mazmunini tashkil etadi. Masalan, zamonaviy boshqaruv samaradorlik, xodim imkoniyatlarini ochishga ko‘mak, tashkilotga yangilik olib kirishga moyillik kabi qadriyatlarga asoslanadi. Mustahkam qadriyat va tamoyillarga asoslanmagan rahbar beqarorlik va maqsad yo‘lida irodasizlikni namoyon etadi.

**3. Shaxsiy maqsadning aniq ifodalanmaganligi.** Zamonaviy rahbar muhimni nomuhimdan ajrata olishi, mavjud imkoniyatlardan eng maqbulini tanlay bilishi kerak. Tashkilot maqsadini chuqur anglash yo‘lidagi birinchi qadam rahbarning o‘z shaxsiy maqsadlarini yaxshi tushunib etishidir. O‘z maqsadini aniq bilgan rahbargina uning faoliyatiga qo‘yilayotgan talablarni jonu diliga singdira olishi mumkin. Shaxsiy maqsadning noaniqligi tashkilot manfaati yo‘lidagi maqsadlarni ham anglab olishga xalaqit beradi. Aniq maqsadning yo‘qligi shaxsning muvaffaqiyatga erishish imkoniyatini pasaytiradi va demak, bunday rahbar, o‘zgalarning muvaffaqiyatini ham his eta olmaydi.

**4. Kamolotga intilishning yo‘qligi.** O‘z ustida ishlashdan bosh tortgan rahbar qaltis vaziyatdan o‘zini olib qochadi, o‘z imkoniyat va qobiliyatini rivojlantirish ustida ishlamaydi, tavakkalga bormaydi va yeski, odat tusiga kirgan xatti-harakatlari dorasidan chiqolmaydi.

**5. Muammoni yecha olmaslik.** Ayrim rahbar muammo ustida sifatli, muntazam va aql-zakovat bilan ishlay olmaydi. U vazifa maqsadini aniqlash, ma’lumot to‘plash, rejalashtirish va nazoratni amalga oshirish malakasiga ega emas. Natijada hal etilmagan masalalar to‘planadi va rahbarning muammoni hal etish imkoniyati cheklanib qoladi.

**6. Ijodiy yondoshuvning etishmasligi.** Ixtiroga moyilligi bo‘lmagan rahbar yangi g‘oyalarni taklif yetolmaydi, o‘zgalarda mehnatga bo‘lgan ijodiy yondoshuvni uyg‘ota olmaydi. Bunday rahbar tajribadan, jamoa hayotiga yangilik kiritishdan o‘zini chetga oladi yoki yangiliklar ustidan kuladi. Yuksak ijodiylik to‘siqni yengib o‘tishni va qiyinchilikka bardosh berib maqsadga intilishni taqozo etadi.

**7. Itoatidagi xodimlarga ta’sir etolmaslik.** Rahbar o‘z qo‘li ostidagi xodimlarga ta’sir etishi lozim. Lekin, ayrim rahbar o‘z xodimlariga suyanolmaydi va buning o‘rniga ular haqida salbiy fikrda yuradi. Bunday rahbar o‘z intilishida muntazam emas, atrofdagilar bilan yaqin muloqotga kirishmaydi va o‘z ichki dunyosini yaxshi ifoda yetolmaydi.

**8. Boshqaruv faoliyati xususiyatini yaxshi bilmaslik.** Boshqaruv faoliyati samarasi haqida ma’lumotga ega bo‘lmas ekan, rahbar o‘z malakasini shakllantira olmaydi. Boshqaruvga o‘z yondoshuvini tahlil yetolmaydigan rahbar fikr va topshirig‘ini ham xodimga tushuntirishi qiyin. Bunday rahbar xodimlari u haqda nima deb o‘ylashi bilan qiziqmaydi, o‘z xodimlarini tashabbusga chaqirishi mushkul, ayniqsa topshiriqlar berishga qiynaladi.

**9. Boshqaruv malakasining sustligi.** Tashkilotdagi xodim va rusurslarni boshqarish uchun ko‘pgina ko‘nikmalar zarur bo‘lib, ularni rahbarlik qobiliyatlari deyish ham mumkin. Boshqaruv sust bo‘lgan jamoada vaqtni behuda o‘tkazish, xodimlarning o‘z imkoniyati darajasida ishlamasligi, mehnatdan qoniqmaslik kabi





holatlar kuzatiladi. Bunday guruhda rol taqsimoti sust, mehnatni tashkil etishda behudalik ko'p, o'zaro munosabatlar esa – qoniqarsiz. Bunday jamoada rahbarning mehnati qadrlanmaydi va psixologik muhit sog'lom emas.

**10. Itoatidagi xodimlarda mehnat malakasini shakllantira olmaslik.** Har bir rahbar vaqti-vaqti bilan ustoz sifatida xodimga ish xususiyatini o'rgatadi. Xodimning kasbiy qobiliyatini rivojlantira olmaydigan rahbar, o'z jamoasi mehnatini yuksak darajaga olib chiqolmaydi. Bu holda xodim o'z mehnati natijasi haqida rahbardan hech qanday fikr eshitmaydi, rahbarning bahosi va tavsiyasi rasmiy tus oladi.

**11. Jamoa tashkil etishdagi sust qobiliyat.** Maqsadga erishish uchun rahbar, xodimlar bilan birlashishi va ularning malakasidan foydalanishi lozim. Ishchi guruhi malakali va unumli jamoaga aylanmasa, rahbar mehnati qiyin kechadi va faoliyati ham unumsiz bo'ladi. Bunday jamoalarda unumli mehnat mexanizmlari shakllanmaydi va nosog'lom muhit hukm suradi.

#### 4.4. RAHBARLIK MULOQOTINING XUSUSIYATLARI

Rahbar faoliyatining asosiy qismini muloqot jarayoni tashkil etadi. Qabul qilingan qarorning ijrosini ta'minlash, xodimlar va tashkilot faoliyatini tashkil etish, nazorat va xodimlar faoliyatini rag'batlantirish jarayonlari ham muloqot orqali amalga oshadi.

Psixologiya fanida shaxsiy va ish yuzasidan muloqot turlari farq qiladi. Ushbu matnda asosan ish yuzasidan bo'ladigan muloqot tabiati va uni shakllantirish imkoniyatlari haqida to'xtalib o'tamiz.

**Boshqaruv muloqoti** – xodimlarni ma'lum tomonga yo'naltirish maqsadidagi o'zaro ma'lumot almashinuvi jarayonidir

Boshqaruv muloqoti quyidagilarda namoyon bo'ladi:

- (1) Buyruq va topshiriq uzatish, xodimga u yoki bu maslahatni berish;
- (2) Vazifa, topshiriq qanday ado etilganligi haqida “qayta aloqa”, ya'ni hisobotni qabul qilish;
- (3) Itoatdagi xodimlarga vazifa qanday bajarilganligi haqida baho berish.

Muloqotni mohirona olib boruvchi rahbarda o'z vazifalarini samarali tarzda tashkil etish imkoniyati oshadi. Xodimlarga ta'sir etish, ularga g'ayrat bag'ishlash, tashkilot maqsadi sari yetaklash kabi tashkiliy vazifalar ham malakali muloqot orqali ta'minlanadi.

Rahbarning muloqot malakasini ifodalovchi asosiy jihat uning muloqot sohasidagi faolligi bo'lib hisoblanadi. Ushbu faollikning maqsadga yo'nalganligi, anglangan tarzda va erkin ijro etilishi insonning muloqot jarayonini qanchalik mohirlik bilan amalga oshirishini ifodalovchi asosiy belgilardir. Rahbar muloqot jarayonining ichki qonunlarini bilishi juda muhimdir. Muloqot jarayonini boshqarishga oid vosita va uslublar muloqot texnologiyalari iborasi orqali ifodalanadi. Aynan shunday texnologiyalarni o'zlashtirish va vaziyatga oid ravishda qo'llash muloqotning erkinligini ta'minlaydi. Muloqotning ichki qonunlariga oid quyidagi fikrlar ish yuzasidan bo'ladigan o'zaro munosabatlar



doirasini yanada kengaytirish va o'zgalarga samarali ta'sir etish imkonini yaratadi. Shu munosabat bilan, muloqot jarayonini boshqarish imkonini beruvchi shartlardan biri uni bosqichma-bosqich amalga oshirishdir.

Rahbar boshqaruvi jarayonida muloqot tadbirini tashkil etar ekan bu jarayonni rahbarlik muloqoti deb atash mumkin. To'la-to'kis va me'yorida tashkil etilgan rahbarlik muloqoti quyidagi asosiy bosqichlarni o'z ichiga oladi:

- aloqa/kontakt o'rnatish;
- masalani muhokama qilish;
- yechim variantlarini izlash;
- qaror qabul qilish.

Ijoby natijaga olib keluvchi rahbarlik muloqoti ta'kidlangan bosqichlarning aynan shunday ketma-ketligida amalga oshadi. Aniqrog'i, muloqot jarayonining samarali o'tishi, ko'p jihatdan, shu bosqichlarni navbatma-navbat amalga oshirish bilan bog'liq. Bu shartni ta'minlash esa, avvalambor, rahbar zimmasiga yuklatiladi, chunki boshqaruv muloqotini yo'naltirish asosan uning imkoniyati doirasidadir.

Endi, yuqorida sanab o'tilgan bosqichlar xususida batafsil to'xtalib o'tamiz. Rahbarlik muloqotini shakllantirishdan asosiy maqsad – rahbar bu jarayon orqali o'z xodimlari bilan amalga oshirishi lozim bo'lgan muammolarni hal etadi. Masalan, yangi yil kechasi oldidan biron-bir xodimni ishxonada navbatchilikda qoldirish va umuman, korxonada miqyosida xodimni bevosita mas'uliyati doirasiga kirmaydigan biron-bir ishga jalb etish kabi muammoli vaziyatlarni ko'plab qayd etishimiz mumkin. Albatta, bunday tashkilotchilik vaziyatlarini hal etishning eng oddiy usuli mavjud. Jumladan, oddiygina bir buyruq bilan xodimni deyarli har qanday ishni zimmasiga olishga majbur etish mumkin. Ammo, ishning natijasi qanday bo'lishi, vazifani bajarishga xodimning qanchalik sidqidildan munosabatda bo'lishi, topshiriq sifatini hal etadigan asosiy omildir.

Shuning uchun taklif etilayotgan boshqaruv muloqoti modelida xodimning vazifaga mas'uliyatini oshirish, unda topshiriq natijasi ijoby bo'lishiga kuyunchaklik hissini kuchaytirish nazarda tutiladi.

### **Rahbarlik muloqoti bosqichlari tavsifi**

Ish yuzasidan amalga oshadigan boshqaruv muloqoti xodim bilan kontakt o'rnatishdan boshlanadi. Bu bosqichni amalga oshirish jarayoni rahbarning ikki savolga javob olishidan iboratdir:

- (1) Qarshimdagi odam kim?
- (2) U qanday holatda?

Mana shu ikki savolga olingan javob mazmuni birinchi bosqich qancha puxta bajarilganligi haqida dalolat beradi. Rahbar shu ikki savolga batafsil javob olgan taqdirdagina, u ikkinchi bosqichni amalga oshirishga kirishishi mumkin. Javoblar esa rahbar qarshisidagi xodimning muloqotga tayyorligini ifodalashi lozim. Birinchi bosqichni amalga oshirishda rahbardan kuzatuvchanlik, o'tkir zehn va mazkur odamning xatti-harakatiga qarab, uning ichki holatini aniq bilish qobiliyati talab etiladi.



Masalan, aloqa oʻrnatish bosqichidagi birinchi savolga javob berar ekan, rahbar qarshisidagi odam haqida quyidagi bilimlarni bilishi va nazarda tutishi zarur:

- yoshi;
- mutaxassisligi, kasbi;
- shu tashkilotda necha yildan beri ishlayotganligi;
- oilaviy ahvoli;
- qobiliyati (qaysi vazifani yaxshi bajaradi-yu, qaysi birini uddalay olmaydi);
- sogʻligi haqidagi maʼlumot va hokazo. Ushbu axborotga ega rahbar har qanday topshiriqni xodimga ishonch bilan topshirishi va ijobiy natija kutishi mumkin.

Yuqoridagi savollarga javob olish uchun rahbar muloqot boshlanishidan avval suhbatdoshi haqida iloji boricha koʻproq maʼlumotga ega boʻlishi lozim. Kontakt oʻrnatish bosqichining birinchi savoliga olingan javoblar rahbarni boʻlajak muloqotga tayyorlaydi, suhbatdoshning kuchli va zaif tomonlarini avvaldan tasavvur etishga imkon yaratadi.

Kontakt oʻrnatish bosqichining ikkinchi savoli suhbatdoshning ichki holatini aniqlash, suhbat chogʻida uning ichki kechinmalari haqida boxabar boʻlishni taqozo etadi.

Qarshimizdagi odamning tashqi qiyofasi – tana holati, yuz mimikasi, qoʻl-oyoq harakatlari va ovoz intonatsiyasi – bularning hammasi insonning hozirgi holati haqida maʼlumot beradi va u suhbatning asosiy qismiga oʻtishga tayyormi yoki yoʻqligi belgisidir. Suhbatdoshning tashqi qiyofasidagi bu koʻrsatkichlar odatda muloqotning noverbal, yaʼni soʻzsiz jihatlarini tashkil etadi va kishining ichki holati haqida haqqoniy maʼlumot beradi.

Noverbal signallar, aksariyat hollarda ixtiyoriy boshqarish doirasidan chetda boʻlib, odamning haqiqiy his-tuygʻulari, niyat va xohishlari koʻrsatkichi desak, xato boʻlmaydi. Masalan, ikki qoʻlni koʻkrak oldida qovushtirib, oyoqlarni tizzaga ustma-ust qoʻyish yopiq holatni anglatadi va bu holat suhbatdoshning muloqotdan oʻzini chetga olishi deb talqin etilishi mumkin. Aksincha, qoʻllarning yon atrofda joylashishi, kaftlarning ochiqligi va oyoqni kerib sal oldinga engashib turish/oʻtirish suhbatdoshga va muloqot mazmuniga xayrixohlikni anglatadi.

Suhbatdoshning ochiq yoki yopiq tana holati muloqot davomida oʻzgarib turuvchi koʻrsatkich boʻlib, suhbat mazmuni qanday oʻtayotganligiga qarab u bizga ochiq boʻlishi, va agarda suhbat unga noqulayliklar tugʻdirganda esa yopiq pozani egallashi mumkin. Masalan, ikki yaqin doʻst muloqotini kuzatsak, ularning tana harakatlarida yopiqlik alomatlari deyarli koʻrinmaydi. Ularning oʻzaro xayrixohlik holati nafaqat tanasida, balki oʻrtadagi masofaning yaqinligida, oʻzaro suhbatdagi muloyim tovush intonatsiyasida, yuzidagi yengil tabassum ifodasida aks etadi. Aynan shu koʻrsatkichlar muloqot jarayonining ijobiy yoʻnalishda oʻtayotganligi haqidagi asosiy belgilardir. Muloqot vaziyatida bunday belgilarning kuzatilishi, oʻzaro munosabatning yaxshi oʻrnatilganligini, suhbatning ikkinchi bosqichiga oʻtish mumkinligidan dalolat beradi.



Biroq, suhbatdoshdan kelayotgan noverbal signallar uning yopiq holatdaligidan dalolat berib, muloqotning ikkinchi bosqichiga o'tish imkoniyatini cheklab qo'yishi ham mumkin. Bunday vaziyatda rahbar qanday ish tutishi lozim va qanday harakatni amalga oshirishi mumkin?

Zamonaviy psixologiya fani shunday bilim va ko'nikmalarni bayon qilishi mumkinki, ularning ayrimlarini qo'llash muloqot muhitini ijobiylashtirishga, o'zaro munosabatlarni yanada muqobillashtirishga ko'mak bo'ladi. Bu boradagi birinchi va joiz qadamlardan biri – rahbarning tashqi qiyofasi va ichki dunyosida muloqot uchun ijobiy holatning aks etishidir. O'zgaga xayrixohlik, samimiy munosabat, uning manfaatlari haqida qayg'urish alomatlari o'z navbatida, xodim shaxsida ham shunday javoblarning uyg'onishiga ta'sir etadi.

Kontakt o'rnatish bosqichida muloqotning davom etishiga ijobiy xulosa yakunlanmasa, eng oddiy maslahatlardan biri – xodimni nima bezovta qilayotganligi va muloqotni davom ettirish qiyinligi sababi haqida ochiq-oydin so'rashdir. Ko'pincha bu uslub kutilgan natijaga olib keladi va hatto xodim o'zini bezovta etayotgan ko'ngilg'ashligi haqida ochiq-oydin aytmasa-da, har holda o'zini tetik tutishga, diqqat-e'tiborli bo'lishga undaydi.

O'zganing muloqotga tayyorligi anglangandan so'ng, bu jarayonning ikkinchi bosqichiga o'tish mumkin. Ikkinchi bosqich – muloqotning asosiy mazmunini tashkil etib, unda ish yuzasidan ko'tarilgan masala, muammo muhokama etiladi. Bu bosqichning muvaffaqiyatli o'tishi, ma'lum ma'noda, rahbar faolligini, maxsus faoliyat uslublarini qo'llashni talab qiladi.

Masalani muhokama etishdagi asosiy jihatlaridan biri – o'zganing fikrini yaxshi tushunish, muammo bo'yicha o'zga tomonning fikrini aniq anglashdan iboratdir. Afsuski, muloqot jarayonida ko'pincha shunday hollar kuzatiladiki, muhokama qilinyotgan masala yuzasidan ikkala tomonda turlicha tasavvur paydo bo'ladi. Muammo bo'yicha bunday tasavurning paydo bo'lishi, ming afsus, hech qachon uning yechimiga olib kelmaydi. Shuning uchun muloqotning bu bosqichida muhokama etilayotgan masalani bir xil tushunish va hatto bir xil qarashni shakllantirish tadbirini amalga oshirish zarur.

Ikkinchi bosqichda o'zgani tushunishning asosiy sharti sifatida tinglash malakasi namoyon bo'ladi. Odatda, tinglashning faol va passiv ko'rinishlari farq etiladi. Faol tinglash, o'zga fikrini idrok etish davomida tushunayotganlik alomatlarini namoyon etishni anglatadi. Bunda suhbatdoshlar masala mohiyatini aniqlashga oid savollar berishadi, suhbatning asosiy qismi yuzasidan xulosalar bayon etishadi.

Passiv tinglashda esa boshqa tomonni tushunish borasida tushunish alomatlari minimal darajada namoyon etiladi. Masalan, oddiygina bosh qimirlatib tasdiqlash, "hmm", "ahha", "tushunarli" kabi iboralar bilan cheklanish. Muammoli va qiyin vaziyatdagi muloqot olib borishda iloji boricha faol tinglash malakasini namoyon etish lozim. Bunday sharoitda passiv tinglash suhbatdoshlar orasida tushunmovchilikni, o'zga tomon holati va tasavvuri haqida ma'lumot yetishmovchiligini yuzaga keltiradi. Aniqlanishicha, har bir muloqot vaziyati xususiyatidan kelib chiqqan holda faol yoki passiv tinglash turlarini qo'llash



mumkin. Lekin nazarda tutilayotgan muloqot vaziyatida aynan faol tinglash uslubidan foydalangan ma'qul.

Faol tinglash davomida shaxs faolligining asosiy uch jabhasi namoyon bo'ladi. Bular quyidagilar:

- **diqqatning suhbatdoshga yo'nalganligi** – vizual, ya'ni ko'z kontakti, gapiruvchiga hurmat, sabr-toqat, tinglashga tayyorlik;
- **faollik**– maqsadga yo'nalganlik, qayta aloqa, tushunarli bayon etish, odob-intizom;
- **xayrixohlik** – ustunlikka intilmaslik, o'z hissiyotini nazorat etish, ma'lumotni e'tiroz bildirmay qabul qilish, salbiy hisning yo'qligi, optimal nutq tempi.

Muloqotning ikkinchi bosqichidagi asosiy xususiyat – muammo mazmuni yuzasidan bir xil tasavvurning shakllanishiga va suhbatdoshlarning bir-birini tushunishiga erishishdir. Ammo, muloqot davomida qator to'siqlar mavjudki, ular suhbatdoshdan kelayotgan ma'lumotni to'la tushunishga xalaqit beradi. Ma'lumot almashuvi bosqichlarini yodda tutish va unga muvofiq keluvchi faol aqliy harakatni qo'llash to'siqlarni muvaffaqiyatli yengib o'tishni, ma'lumot yo'qolishini iloji boricha kamaytirish imkonini beradi.

Muammo mohiyati aniqlangandan so'ng, uning yechimini topish lozim. Shunga binoan, muammoni hal etish maqsadidagi muloqot jarayonining uchinchi bosqichi – muammo yechimini izlash ham muhim o'rin tutadi. Bu bosqich haqida to'laroq tasavvurga ega bo'lish maqsadida nizo vaziyatidagi besh xil harakat uslubini yeslashimiz mumkin. Ma'lumki, nizoli vaziyatda inson besh xil harakat uslubidan birini tanlashga o'z moyilligini bildiradi. Bu harakat uslubi quyidagilar:

- (1) **raqobat** – masala aynan rahbar aytganiday hal bo'lishi kerak;
- (2) **yon berish** – rahbar xodim ta'kidlayotgan yechimni qabul qiladi;
- (3) **kompromiss** – masala ikkala tomonni ham qisman qoniqtiradigan yechim orqali hal etiladi, lekin asosiy manfaatlar qondirilmaydi.
- (4) masalani muhokama etishdan **qochish**, ya'ni turli bahona bilan masalani hal etuvchi uzil-kesil yechim qabul qilinmaydi;
- (5) **hamkorlik** – ikkala tomonni qoniqtiruvchi yechim izlanadi va bu izlanish davomida rahbar o'z xodimi manfaati haqida qayg'uradi, xodim esa rahbar va tashkilot manfaatini nazarda tutgan holda o'z muammosi yechimini izlaydi.

Muammoli masala yuzasidan muloqot olib borish xususiyati shundan iboratki, muloqotda ishtirok etayotgan tomonlarning manfaatini qondiruvchi yechim topilgan taqdirdagina, bu jarayonni muvaffaqiyatli deb hisoblash mumkin. Hamkorlikka asoslangan, tomonlar manfaatiga mos keluvchi yechim topilgandan keyingina qaror qabul qilinadi va muloqot muvaffaqiyatli tarzda ado etildi, deb hisoblanadi. Suhbat oxirida xulosalar chiqarish, yechimni yana bir bor qayd etish va qabul qilingan qaror yuzasidan qisqa izoh berib o'tish mumkin.

### Muloqotda idrok jarayoni

Muloqot jarayonida boshqalarga ta'sir etish imkoniyati o'z haqimizda ijobiy taassurot uyg'ota olishimizga bog'liq. Ijobiy munosabatlar shakllangan sharoitda



o'zgaga ta'sir etish imkoniyati katta bo'lib, o'zimiz haqimizda ijobiy taassurot uyg'otish mexanizmlariga taalluqli fikrlarni bayon etib o'tish lozim. Psixologiya fanida o'zgada ijobiy yoki yoqimli taassurot uyg'otish simpatiya deb ataladi, salbiy yoki noxush taassurot qoldirish esa antipatiya deyiladi. Xo'sh, suhbatdoshda biz haqimizda simpatiya uyg'onishi uchun nima qilish kerak? Buning uchun ikki shaxs muloqotga kirishganda ularning o'zaro munosabatlaridagi ko'zga ko'rinmas ba'zi bir xususiyatlarni tahlil qilib o'tish o'rinlidir. Aynan shu "mayda" xususiyatlar ko'p jihatdan o'zgada simpatiya uyg'otish manbaalari bo'lib xizmat qilishi mumkin.

Mashhur psixolog A.A. *Bodalev* tanishuv jarayonida o'zgalari haqida qay tarzda ma'lumot olinishini aniqlash borasida maxsus tajribalar o'tkazgan. Aniqlanishicha, boshqa odam idrok qilingan paytda birinchi bo'lib uning soch turmaklashiga e'tibor qaratilar ekan. Sochdan keyin e'tibor insoning ko'ziga qaratiladi. Ma'lumki ko'z, o'z navbatida, inson haqida juda ko'p ma'lumot beradi. Boshqa tadqiqotlar orqali aniqlanishicha, inson ko'z qorachig'ining me'yordan ko'ra salgina kengayishi o'zga kimsalarda unga nisbatan jozibadorlik ruhini uyg'otadi. Aksincha, ko'z qorachig'inig torayishi esa atrofdagilarni o'zidan jerkish kuchiga egaligi aniqlangan. Quvnoq va hayotga zavq bilan qaraydigan kimsalar nafaqat tabassum qiladilar, balki ularning ko'z qorachig'i ham noxush his uyg'otuvchi kimsalarga nisbatan kengroq bo'lar ekan. Demak, insonning aynan yuz ifodasi simpatiya uyg'otuvchi birlamchi manba hisoblanadi.

Shundan so'ng insonning tana harakatlari, gavdasini tutishi, yurish turishi idrok etiladi. O'ziga va imkoniyatlariga ishongan kimsa doim qaddi-qomati tek turadi va hatto o'zidan faxrlanish hissini yog'dirib turadi.

Navbatdagi e'tibor qaratiladigan jihat muloqot jarayonidagi kimsaning shaxsiy xislatlaridir. Bir-birining tashqi qiyofasiga e'tibor qaratgan suhbatdoshlar ma'lum vaqtdan so'ng "Bu qanday kimsa?", "U qanday xislatlarga ega?" degan savollarga javob izlay boshlashadi.

Aytib o'tilgan idrok bosqichlari muloqot jarayonida o'ziga nisbatan simpatiya uyg'otish asoslarini shakllantirish imkonini beradi. Va kezi kelganda o'zgalarga nisbatan noo'rin uyg'onayotgan birlamchi taassurotlarni yengib o'tish, ularning ta'sirida chalg'ib qolmaslik uchun ham imkoniyat yaratadi.

### 4.5. BOSHQARUV QARORLARI MOHIYATI

Tashkilotni boshqarishning asosiy jihatlaridan biri, boshqaruv qarorlarini qabul qilish va ular ijrosini ta'minlashdir. Boshqaruv qarori tashkilotdagi biron ob'ektni ko'zlangan maqsadga muvofiq ravishda bir holatdan, ikkinchi holatga keltirish bilan ifodalanadi. Rahbarning boshqaruv qarori bilan bog'liq jarayonni quyidagi tarkibiy qismlarga ajratish mumkin:

- (1) Qaror qabul qilish.
- (2) Qarorni bajarish uchun uni topshiriq sifatida yo'llash.
- (3) Xodimlarni ijroga undovchi sharoitni yaratish.
- (4) Nazoratni amalga oshirish.

Odatda tashkilot rahbari tomonidan qabul qilinuvchi qarorlar turlicha bo'lib,



ularning yakkahokimlik, kollegial va jamoaviy turlarini farqlash mumkin.

Kollegial tarzdagi qaror qabul qilish, muammoni mutaxassislar bilan muhokama etish natijasida, taklif etilgan g'oyalar ichida eng maqbulini rahbar tomonidan qabul qilinishida ifodalandi. Bu qarorning natijasi va amalga oshirish mas'uliyatini ham rahbar o'z bo'yniga oladi. Jamoaviy qaror qabul qilishda esa qaror umumiy muhokama va ovoz berish orqali guruh a'zolari tomonidan qabul qilinadi, uning natijasiga mas'ul bo'lib butun jamoa hisoblanadi.

### Qaror qabul qilish darajalari

Qaror qabul qilishning to'rtta darajasi farqlanib, ularning har biri doirasida harakat qilish uchun ma'lum boshqaruv malakalari talab etiladi.

**Odatiy** qarorlar korxonalar rejasi bo'yicha amalga oshuvchi kundalik dastur asosida qabul qilinadi. Paydo bo'lgan muammo mavjud yechimlar majmuasi bilan qiyoslanadi, ular ichida maqbuli qabul qilinadi va amalga oshiriladi. Tashkilotdagi odatiy hollarda "mana bunday vaziyatda, mana bunday qilish kerak" qabilida ish tutiladi va aynan shu uslub o'rta va quyi bo'g'in menejerlariga xos asosiy qaror qabul qilish shakliga aylanadi. Bunday vaziyatdagi qiyinchiliklar menejning malakasizligi, mavjud yo'riqnomalarni yaxshi bilmaslik, vaziyatni noto'g'ri baholash yoki shaxsning jur'atsizligi asosida kelib chiqishi mumkin. Vaziyatni to'g'ri idrok etuvchi va maqbul xulosalar chiqaruvchi hamda natijalarni nazorat eta olish qobiliyatiga ega bo'lgan menejer ushbu vaziyat uchun uzukka ko'z qo'ygandek bo'ladi. Qaror qabul qilishning bu darajasida ijodiy yondoshuv talab etilmaydi, chunki vaziyat yechimlari avvaldan belgilangandir.

4.1-jadval.

### Qaror qabul qilish darajalari

Qaror shakli	Zarur malakalar
<i>Birinchi daraja:</i> <b>Odatiy, kundalik</b>	Yo'riqnoma va qoidalarga so'zsiz amal qilish, vaziyatni to'g'ri baholash. Nazoratni tashkil etish.
<i>Ikkinchi daraja:</i> <b>Tanlovga asoslangan</b>	Maqsadlarni o'rnatish. Rejalashtirish. Ma'lumotlarni tahlil etish
<i>Uchinchi daraja:</i> <b>Moslashuvchan</b>	Muammoni identifikatsiyalash. Muammoni tizimli ravishda yechish. Ishchi guruhlarni tashkil etish. Mavjud xavflarni tahlil etish
<i>To'rtinchi daraja:</i> <b>Innovatsion</b>	Ijodiy boshqarish. Strategik rejalashtirish

**Tanlovga asoslangan (selektiv) darajada** rahbar mavjud muammo bo'yicha qator imkoniyatlarni taqqoslab ko'radi va ular ichidan aynan shu muammo yechimiga eng mos keluvchi samarali va tejamlisi ustida to'xtaladi.

**Moslashuvchan darajadagi** qaror qabul qilish bir muncha murakkab bo'lib, bunda rahbar tanish muammoga yangicha yechim topishi talab etiladi. Bunda u mavjud muammoga yeskicha yondoshishdan voz kechishi va ijodiy qarorga kelishi lozim. Ayni sharoitda rahbar muvaffaqiyati, uning shaxsiy tashabbusi va noma'lumlikka shaxdam qadam qo'ya olishi bilan asoslanadi.



*Innovatsion, ya'ni yangiliklarni joriy etish bilan bog'liq qarorlar* ancha murakkab hisoblanadi. Noaniq vaziyatda rahbarning yangicha yondoshuv uslublaridan, boshqa mutaxassislarining ijodiy g'oyalaridan foylana olishi talab etiladi.

Rahbar muammoli vaziyat bilan to'qnash kelib, ma'lum qarorni qabul qilishi zaruratida bo'lar ekan, avvalambor, ushbu vaziyat va undan kutilayotgan yechimni yuqorida sanab o'tilgan qarorlar guruhiga taqqoslashi va taxminan bo'lsa ham, qaysi toifaga kirishini aniqlab olishi lozim. Bunday harakat rahbarga ayni muammo yechimi nimada ifodalanishini, qay shaklda namoyon bo'lishini qisman bo'lsa ham oldindan tasavvur etish imkonini beradi. Bu esa tanlangan yo'l qanchalik to'g'ri yoki noto'g'riligi haqidagi ma'lumot bilan birga, zarur bo'lgan taqdirda harakat uslubini o'zgartirishga asos yaratadi. Harqalay, qarorning o'ylab qabul qilinganligi uni biron-bir toifaga kiritishdan, va natijani qisman bo'lsa ham oldindan tasavvur etgan holda talabdagi namuna bilan taqqoslashdan iboratdir.

### Qaror qabul qilish bosqichlari

Umuman olganda, boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayoni aniq bir doira ichida o'tishi qiyin. Har bir rahbar o'z psixologik xususiyatidan kelib chiqqan holda muammo yechimiga turli uslub va moyillikni namoyon etadi. Mana shu omillar mavjud muammo yechimiga o'z ta'sirini o'tkazmay qo'ymaydi.

Qaror yaratilishi davomida rahbar o'z ichki dunyosida sodir bo'layotgan jarayonlarni bilishi, ushbu holatni maqsadga muvofiq ravishda boshqarish imkonini beradi. Shu bois qaror qabul qilish amallarini bosqichma-bosqich tahlil etish lozim, deb topiladi. Quyida mana shu bosqichlarning asosiy tavsiflari beriladi. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish ko'pqirrali va murakkab jarayon bo'lib, unda asosiy beshta bosqichni sharhlab o'tish mumkin:

- (1) – muammoni o'rganish;
- (2) – g'oyalar ishlab chiqish;
- (3) – ma'qul keluvchi g'oyalarni ajratib olish;
- (4) – yangilikni joriy etishni rejalashtirish;
- (5) – qayta aloqa va tahlil.

Endi sanab o'tilgan har bir bosqichni ko'rib chiqsak.

**I bosqich.** Qaror qabul qilishning *birinchi* “**Muammoni o'rganish**” bosqichida ham quyidagi ketma-ket vazifalar belgilanadi:

**I-vazifa:** “*Muammoni qo'yish*” deb atalib, unda ushbu masala bo'yicha qanday qiyinchiliklar borligi aniqlanadi va muammoning mazmuni tushuniladi. Agar hal qilinishi lozim bo'lgan muammo noto'g'ri tushunilsa, hamma bo'lajak harakatlari va moliyaviy xarajatlar zoe ketadi, shuning uchun ham muammoni aniq tasavvur etib olish boshlang'ich bosqichning asosiy vazifasidir. Ko'p hollarda masalani noto'g'ri aks ettirishga malakasizlik, kasbiy bilimning kamligi, shuningdek, mazkur toifadagi masalalarni hal eta olishga tayyor emaslik, hamda ba'zi bir muammo va yechimlarning “yuqoridan tushirilganligi” sabab bo'lishi mumkin. Muammoni qo'yish quyidagi harakatlarni o'z ichiga oladi:

- (1) Muammo tabiatini, undagi qiyinchilikni anglash.





(2) Muammo yechimi orqali qanday maqsadga erishish lozimligini aniqlash.

(3) Maqsadga erishilgan taqdirda qanday belgilar, ko'rsatkichlar mavjud bo'lishini aniqlab olish.

Oxirgi natija nimadan iborat bo'lishi kerak, degan savolga javob olinishi lozim.

**2-vazifa:** *majburiyatlarni taqsimlash.* Rahbar doimo hamma muammolarni o'zi hal eta olmaydi, shuning uchun ham bu bosqichda u ba'zi-bir majburiyatlarni malakali mutaxassis ixtiyoriga topshirgani ma'qul. Mutaxassis, bu bosqichda, mazkur muammo yuzasidan barcha ma'lumotlarni yig'ish va masalani har tomonlama o'rganish bilan shug'ullanadi.

**3-vazifa:** *ma'lumotlar yig'ish, muammoli vaziyatning informatsion modelini yaratish.* Bunda nafaqat "o'zining" ma'lumotlari, balki, muxoliflar, raqobatdosh tomonlarning ham ma'lumotini hisobga olish lozim. Ba'zi bir paytda muxoliflar, ular bergan ma'lumot kamsitiladi, inkor etiladi va unga e'tibor berilmaydi. Bu esa mutlaqo xatodir. Ma'lumot yig'ishda unga mas'ul shaxs, ushbu muammo yuzasidan chuqur bilimga ega ekspertlar fikrini o'rganishi o'ta muhimdir.

**4-vazifa:** *muammoli vaziyatning konseptual modelini yaratish,* mazkur muammoni bir butun, yaxlit tarzda tushunish. Muammo bu tarzda aks ettirilganda, uning avvalgi muammolardan farqi, uning yangi jihatlari va yechimga yangicha yondoshish zarurati anglanadi.

**II bosqich – g'oya yaratish.** Masala yechimiga oid g'oyani yaratishning turli usullari bo'lib, ular ichida eng samaralisi "aqliy hujum" uslubidir. Bu uslubning asosiy tamoyillari quyidagilar:

- turli kasbga mansub 5-10 ta mutaxassislardan iborat guruh ishlaydi;
- ushbu guruh a'zolari iloji boricha ruhiy va jismoniy jihatdan o'zlarini erkin sezishlari lozim;
- yechimga oid taklif etilayotgan g'oyalarni tanqid qilish ta'qiqlanadi. Boshqalar berayotgan g'oyani faqatgina rivojlantirish, maqtash mumkin yoki uning o'rniga o'z g'oyasini taklif etish lozim;
- har qaysi g'oya, garchand u g'aroyib va ma'qul kelmasligiga qaramay "aqliy hujum"ning boshlang'ich davrida unga baho berilmaydi va hamma fikrlar yozib boriladi;
- g'oya muallifi ko'rsatilmaydi;
- ish tugagandan so'ng hamma taklif etilgan g'oyalar mantiqiy tarzda tartibga keltiriladi va ekspertlardan iborat guruhda muhokama etiladi.

**III bosqich: yig'ilgan g'oyalarni baholash,** maqbul fikrlarni saralash. Avvaliga har bir g'oyaning ijobiy tomonini baholab chiqish, so'ngra uning samaradorligini, amalga oshirish imkoniyatini, xarajatli tomonlari va boshqa o'lchamlarini aniqlab olish zarur. Shu bilan birga, ushbu g'oyaning tanlanishi oqibatida yuz beradigan xavf baholanar ekan, afsuski ko'pchilik rahbarlar uchun ayni mezon yetakchi o'ringa chiqib qoladi. Bunda taklif etilayotgan g'oya chetda qolib, boshqa yo'nalish tanlansa, masala yechimi tamoman boshqa tus oladi va guruh boshi berk ko'chaga kirib qoladi.

**IV bosqich: yangi qarorni rejalashtirish va amalga oshirishdan** iboratdir.



Bunda qaysi ish, qanday muddatda va kimning ishtirokida bajarilishi kerak, degan savollarga javob olinadi. Qarorni amalga oshirishga jalb yetiluvchi ishchi guruhi, umumiy rejani va unga oid amaliy harakatlarni aniq tasavvur eta olishi lozim.

**V bosqich** quyidagi amaliy tadbirlarni o'z ichiga oladi:

- (1) qabul qilingan qarorni, reja va harakatni amalga oshirish;
- (2) amalga oshirilgan harakat va natijalarni yanada yaxshilash maqsadida nazorat etish;
- (3) zarur bo'lgan taqdirda qarorni takomillashtirish, ya'ni "muammoni o'rganish" bosqichiga yoki g'oya yaratish va boshqa oraliq bosqichga qaytish.

### **Qaror qabul qilish – psixologik jarayon sifatida**

Qaror qabul qilish jarayonining psixologik jihatini bilish mavjud bosqichlarni yanada samarali amalga oshirish imkonini beradi. Gap shundaki, to'g'ri qaror qabul qilish va uni samarali ravishda joriy etish uchun rahbar psixologik jihatdan ham ma'lum amallarga rioya qilishi kerak. Bu tadbirning asosiy mazmuni shundan iboratki, rahbar muammoli vaziyat haqida ma'lumot yig'ar ekan, muammo haqida birlamchi tasavvur - informatsion model yarata boshlaydi. Bu modelning haqiqatga va mavjud vaziyatga qanchalik mosligi olinayotgan ma'lumotning to'la-to'kisligi, har tomonlamaligiga bog'liq.

Afsuski, tashqi muhitdagi ko'pgina omillar ta'sirida rahbar vaziyat yuzasidan ob'ektiv bo'lmagan ma'lumotlar oladi va o'z idroki jarayonida ma'lum sub'ektivliklarga yo'l qo'yadi. Ayniqsa, bunday tavofutga rahbarning jinsi, yoshi yoki atrofidagi odamlarning ta'siri kuchli bo'ladi. Shakllanayotgan informatsion model iloji boricha ob'ektiv bo'lishi uchun rahbar vaziyat haqida har tomonlama ma'lumot yig'ishi, tashqi olamni to'la-to'kis aks ettirishni cheklovchi idrok stereotip va ustanovkalardan chetlanishi lozim. Informatsion model tahlil etilishi va qo'shimcha ma'lumotlar bilan boyitish natijasida natijasida rahbar ongida konseptual model, ya'ni vaziyat haqidagi uzil-kesil qarash shakllanadi. Konseptual model o'z ichiga informatsion modeldan shakllangan fikr va hissiyotlarni, shuningdek rahbarning o'tmish shaxsiy tajribasi, bilimlarini qamrab oladi. Rahbar mavjud vaziyatning mohiyatini tushungan paytda konseptual model shakllandi deyish mumkin. Eng ajablanarlisi shuki, konseptual model haqiqiy vaziyatga doimo ham mos kelavermaydi. Bu mos kelmaslik darajasi har bir shaxsda turlichadir. Kimdadir bu farq katta bo'lsa, kimdadir juda kichik. Konseptual model va ob'ektiv vaziyat o'rtasidagi farq qanchalik kichik bo'lsa, to'g'ri qaror qabul qilishga shunchalik zamin yaratiladi.

Shaxs o'zining individual psixologik xususiyatlariga ko'ra olayotgan ma'lumotning ba'zisiga e'tibor bermasligi, yoki ayrimlarini bo'rttirib aks ettirishi mumkin. Shuning uchun ham rahbar vaziyat haqidagi o'z tasavvurining qanchalik ob'ektivligi, haqqoniyligi haqida kayg'urishi lozim. Aynan shu boradagi psixologik tavsiya quyidagicha – informatsion model va konseptual modellardagi tarkibiy qismlar orasida iloji boricha muvofiqlik ko'proq bo'lgani ma'qul, ya'ni konseptual model yaratilishi mobaynida qo'llanilayotgan birliklar iloji boricha informatsion modelda ham ko'p uchrashi kerak. Masalan, vaziyat ishtirokchilari,



muammodagi asosiy masala, yechim vositalari kabilar ikkala modelda uchrashi mumkin bo'lgan birliklar hisoblanadi. Qaror qabul qilishning uch tarkibiy qismi – muammo yuzaga kelgan ob'ektiv borliq, informatsion va konseptual model uchburchak shaklida iloji boricha bir-biriga uyg'unlashgan bo'lishi hamda uchburchakning, aytaylik, bir burchagi ikkitasidan yuqorida yoki pastda joylashmasligi kerak.

Bu taqqoslashda birlamchi manba sifatida muammoli vaziyat, ya'ni borliq qabul qilinadi.

Boshqaruv qarorlarini qabul qilishga oid ko'pgina tadqiqotlarda yechilishi lozim bo'lgan muammoning aniqlik darajasiga katta e'tibor beriladi. Shu ma'noda aniqlik va noaniqlik vaziyatlarida qabul qilinuvchi qarorlar haqida aytib o'tish lozim. Bunday vaziyatlardagi qaror qabul qilish tezligi va mazmuni ham bir-biridan farq qiladi.

Aniqlik vaziyatida qaror qabul qilish avvalgi tajribaga asoslanishni taqozo etadi. Mazkur sharoitda inson tajribasi hamda bilimlari, vaziyatni hal etish manbai bo'lib hisoblanadi va tabiiyki, qaror qabul qilish holatida ishonch va tezkorlik hukm suradi.

Noaniqlik vaziyatida esa rahbardan vaziyatga ijodiy yondoshish talab etiladi. Ma'lum miqdorda o'z intuisiyasiga asoslanish izlanuvchan shaxs uchun yangi imkoniyatlar tug'diradi. Biroq, bunday holda chiqariladigan hukm o'zida ma'lum xavf-xatarni ham mujassamlashtirganligi sababli, qaror qabul qilinganda xatoga yo'l qo'yish ehtimoli oshadi. Demak, rahbar har qanday muammoli vaziyatga to'qnash kelar ekan, uning aniqlik va noaniqlik darajalarini aniqlab olishi lozim.

Keyingi qadam sifatida rahbar, masala dolzarbligidan kelib chiqib, unga oydinlik kiritishi, vaziyatdagi noaniq tomonlarini yoritgan holda aniqlik doirasini kengaytirishi lozim. Yechimda mujassamlanadigan ijodiy ulushlarning asosiy qismi masalani oydinlashtirish bosqichida saraflangani ma'qul, deb hisoblanadi.

Asosiy qiyinchilik qabul qilingan qarorni amalga oshirish bosqichida uchrashi mumkin. Yuqorida aytganimizdek, qaror ijrosiga oid vazifalarning aniq taqsimlanishi va ijro vaqtini ko'rsatish nazorat samarasini ta'minlaydi. Lekin qaror yuzasidan norozi bo'lgan xodim va ayrim o'rta bo'g'in rahbari ham ijro bosqichida sust harakat etishi mumkin. Bunga sabab bir nechta: *birinchidan*, ular qaror qabul qilishda qatnashmagan yoki ushbu qarordan norozi bo'lgan; *ikkinchidan*, qarorning hayotga tatbiq etish muvaffaqiyat keltirishiga ishonch yo'q; *uchinchi* sabab, xodimning sustkashligi yoki uquvsizligi bo'lishi mumkin. O'ylashimizcha, birinchi va ikkinchi sabab ijtimoiy-psixologik yechimga ega bo'lib, agar guruhning ahillik darajasi yuqori bo'lsa, qaror ijrosida xodimlar iloji boricha jadal qatnashadilar. Uchinchi sababning bartaraf etilishi esa qarorga oid vazifalar taqsimlanishi paytida hisobga olinishi lozim.

Qaror ijrosidagi tomonlar hamkorligi uni qabul qilish bosqichida ta'minlanadi. Qaror qabul qilinishi chog'ida o'zgalar qarshiligini yengish, iloji boricha tomonlar uchun "beshikast" o'tishi lozim. Oqibatda maqbul deb, topilgan qaror iloji boricha konsensus (kelishuv) asosida qabul qilinishi kerak. Demak, rahbar oldida tomonlarni yarastirish va ziddiyatlarni yumshatish, tadbirdan so'ng



g'ubor qolmasligini ta'minlash vazifasi turadi. Agar qaror guruhiy tarzda qabul qilinayotgan bo'lsa, va uning ijrosi jamoa a'zolari ishtiroki orqali ta'minlansa, har bir xodim va rahbar quyidagini yodda tutishi maslahat beriladi: "Bugun boshqa xodim taklif etgan qaror bajarilayapti. Bu jarayonga mening munosabatim va ishtirokim, ertaga men taklif etgan qarorga nisbatan munosabat va boshqalarning qanday ishtirok etishini belgilaydi".

### 4.6. MUZOKARALAR OLIB BORISHNING PSIXOLOGIK JIHLARI

**Muzokara** – bu, biron-bir masala yuzasidan kelishuv jarayonidir. Bu jarayonda, odatda, kamida ikki tomon ishtirok etadi va har qaysi tomon, o'z manfaatini amalga oshirishni ko'zlaydi. Manfaatlari turlicha bo'lishiga qaramay, umumiy faoliyat olib boruvchi tomonlar ma'lum qoidalar doirasida harakat qilib, o'zaro qoniqtiruvchi va hamma tomonga ma'qul yechim ustida ish olib boradilar. Aynan shu umumiy faoliyatning mavjudligi manfaat va maqsadlarni muvofiqlashtirish imkoniyatini tug'diradi. Shuning uchun ham, muzokara orqali maqsadga erishishni hohlovchi rahbar bu jarayonga xos tomonlarni, qolaversa, xususiyatlarni bilishi va kezi kelganda ularni boshqara olishi lozim.

#### Rahbar faoliyatida muzokara

Muzokara olib borish ko'lamini juda keng bo'lib, bu soha tashkilotdagi ayrim ziddiyatli holatni ijobiy yo'nalishda hal etishdan boshlab, toki sarmoya jalb etishdagi qulay pozitsiyani qo'lga kiritishga va hatto ziddiyatdagi tomonlarni yarashtirish yo'lida vositachilik vazifasini bajarish maqsadida ham qo'llaniladi. Shu bois, rahbar muzokara olib borishga oid asosiy qonun va qoidalarni bilishi, ulardan amaliy tarzda foydalana olishi lozim. Muzokara bu, nafaqat biron masala yuzasidan fikr almashish, balki muzokara ishtirokchisi bo'lmish rahbar orqali uning tashkiloti haqida xulosa chiqarish manbai hamdir. Demak, muzokara olib borish mahoratiga ega rahbar hatto o'rtame'yona tashkilotni ham boshqa raqobatdosh tashkilotga nisbatan afzallik tomonini namoyon etish qobiliyatiga ham ega. Ushbu jummalarni o'qigan o'quvchida muzokara bu, yo'q narsani bor qilib ko'rsatish mahorati emasmikan, degan fikr tug'ilishining mutlaqo tarafdori emasmiz. Rahbar o'z tashkiloti imkoniyatlari, uning kuchli tomonlarini yaxshi tasavvur qila olishi va bu xususiyatlarni yanada ijobiy tarzda taqdim eta bilishi lozim. Bu jarayon rahbardan nafaqat o'ziga, balki, tashkilot xodimlariga ishonchni, kelajakka katta umid bilan qarashni va shaxsning muvaffaqiyatga yo'nalishini ifodalaydi.

Muzokaralar turli sharoit va tomonlar ishtirokida o'tadi. Bu esa, muzokaraning oson kechmasligini, bu jarayon davomida turli-tuman kutilmagan omillar ta'siri mavjudligini asoslaydi. Odatda muzokara har qanday murakkab tuzilma singari bir necha asosiy bo'laklardan iborat: muzokara mazmuni, muloqot, munosabatlar, tadbirlar (qoidalar, muhokama tartibi, protokol). Muzokaraning jarayon sifatida murakkabligi shundaki, ushbu sanab o'tilgan har bir qism dolzarb ahamiyat kasb etadi va muzokara natijasining hal etishga o'z ulushini qo'shadi.



Masalan, muzokaraga oldindan tayyorlanish, hamma xujjatlarni batafsil o‘rganib, mulozamat qoidalarini o‘rniga qo‘yib ijro etish mumkin, lekin hamsuhbatimiz milliy xususiyatiga oid ba’zi jihatlarga e’tiborsizligimiz butun urinishimizni zoe ketkazishi mumkin. Bu jihatlarni muzokaraning tashqi tomoni, po‘stlog‘i deb atash mumkin. Lekin bu jarayonning ichki tomoni ham borki, unda muzokaraga tayyorlangan tomondan qator vazifalarni amalga oshirish talab etiladi. Bu vazifalarga qatorida quyidagilarni sanab o‘tish mumkin:

- o‘zga tomonda qiziqish uyg‘otish;
- masalaga yuzasidan o‘z nuqtai nazarini to‘g‘ri tushuntirishga erishish va shu bilan birga o‘zganing qarashi haqida to‘la-to‘kis tasavvurga ega bo‘lish;
- o‘zga tomonda xayrixohlik harakatlarini uyg‘otish;
- birgalikdagi faoliyatni amalga oshirish va o‘zgada mas’uliyat uyg‘otish.

Ushbu vazifalarni amalga oshirish muzokaraning muvaffaqiyatini ta’minlovchi asosdir.

Rahbar vakolatidagi imkoniyatlardan kelib chiqqan holda aytish mumkinki, tashkilot rahbari olib boradigan muzokaralar ichki yoki tashqi turlarga bo‘linishi mumkin. Ichki muzokaralar – tashkilot ichidagi muammoga yo‘nalgan bo‘lib, ushbu muzokarani qo‘llash zarurati mazkur sharoitda boshqaruvning odatiy uslublari o‘z kuchini yo‘qotganligi bilan asoslanadi. Bundan tashqari tashqi muzokara ham mavjud va u o‘z navbatida bir necha darajaga bo‘linishi mumkin: mamlakat doirasidagi sohada, sohalararo va xalqaro muzokaralar. qayd etilgan pog‘onalarga qanchalik yuqori ko‘tarilsak, bunda amalga oshuvchi muzokaraning ahamiyati ham shunchalik oshib boraveradi. Xo‘sh, qanday holda muzokaraga murojaat etiladi va qay sharoitda muzokarasiz ham ish ko‘rish mumkin. Muzokaraga murojaat etish hollari quyidagicha: bir tomonlama harakat natija bermaydi; masalaning yechimi qonun bilan belgilanmagan; masalani sudgacha hal etish samaraliroq bo‘lgan taqdirda va shu kabi nostandart vaziyatlarda. Odatda muzokaralarning tashkiliy, huquqiy, axloqiy tomonlari farqlanadi va ular muzokara shakliga ko‘ra turlicha mazmunga ega. Masalan, xalqaro munosabatlar sohasidagi muzokaralar aniq qayd etilgan qoida va me’yoriy tomonlariga ega bo‘lsa, xo‘jaliklararo uchrashuvlar doirasidagi ko‘pgina uchrashuvlar tomonlarning qo‘l siqishi orqali ham tasdiqlanib ketaveradi. Lekin muzokara qay darajada amalga oshirilmasin uning natijasi kelishuvdan va ushbu kelishuvni u yoki bu shaklda qayd etishdan iboratdir.

### **Muzokara olib borish bosqichlari**

Muzokaraning samarali o‘tishi ko‘p jihatdan amalga oshirilgan tayyorgarlik jarayonining puxtaligiga bog‘liq. Bu xususida tadqiqotchi *R.I. Mokshanov* quyidagi tadbirlarni amalga oshirish dasturini taklif etadi:

- (1) Muzokara maqsadini aniq ifodalay bilish.
- (2) Ushbu maqsadga erishishga yordam beruvchi vazifalarni aniqlash (ya’ni maqsadga erishish yo‘lida qanday kadamlarni bosib o‘tish lozim).
- (3) Muzokaralarning tashkiliy qismini aniqlashtirish:



- o‘tkazish muddati;
  - o‘tkazish joyi;
  - joyni tayyorlash;
  - juzokara jarayoni uchun xavflarni bartaraf etish;
  - delegasiya tarkibi;
  - muzokaralarni moliyalashtirish manbaalari;
  - muzokara ishtirokchilariga sarf-xarajatlar (kanselyariya anjomlari, video va audio moslamalar mavjudligi, transport, aloqa, oziq-ovqat ta‘minoti, tanaffus va kofe-breyklar);
  - o‘zga tomon delegatsiyasini kutib olish va joylashtirish;
  - madaniy dam olish dasturini ishlab chiqish;
  - sovg‘a-salom va yodgorliklar;
  - yakuniy ziyofat;
  - delegatsiyalarni kuzatish.
- (4) Muzokara asosidagi manfaatning turli darajalarini bilish.
- (5) O‘zga tomonning manfaatlarini iloji boricha batafsil tasavvur etish.
- (6) Muzokaraning quyidagi jihatlari bo‘yicha ma‘lumot to‘plashga erishish:
- muhokama masalasining tarixi, xozirgi holati va ko‘rsatkichlari;
  - muzokarada ishtirok etuvchi delegasiya vakillari haqida ma‘lumot (yoshi, kasbi, shu sohadagi tajribasi, qiziqishlari, xarakter xislatlari, ularning sheriklari kimlaru, raqiblari kimlar, ular orasida ikkilanuvchilar bormi va hokazo).
- (7) Iqtisodiy, siyosiy, huquqiy, psixologik sohalarda maslahatchilarga bo‘lgan ehtiyojni aniqlash.
- (8) Muzokara jarayonining umumiy strategiyasini aniqlash.
- (9) Vaziyatga qarab qanday harakatni amalga oshirish taktikasini belgilash.
- (10) Muhokama etilajak muammoning mavjud yechimlarini aniqlab qo‘yish.
- (11) Agar muzokara uzilsa, qay tarzda maqsadga erishish yo‘lini belgilash.
- (12) Muzokaralar o‘tayotgani va natija haqidagi ma‘lumotlarni qay tarzda yoritish masalasini o‘ylab qo‘yish (masalan, ommaviy axborot vositalarida).

Ko‘rinib turganidek, muzokaraga tayyorlanish bu jarayonni boshidan oxirigacha puxta rejalashtirish demakdir. Muzokarani tadqiq etish sohasidagi ko‘pgina olimlar fikricha, uchrashuv natijasi, maqsadga erishishning asosiy sharti muzokara olib boruvchi shaxsning psixologik jihatlariga kelib taqaladi.

Bu jihatlar qatorida quyidagilarni sanab o‘tish mumkin: muzokara olib boruvchining maqsadni aniq bilishi va unga intilishi, ko‘p sohalarda parallel tarzda fikrlashiga qaramay maqsadni ko‘zdan yo‘qotmaslik, qay vaziyatda va vaqtda qancha ma‘lumot berishni bilish, o‘z nufuzi va mavqeiga oid hissiyotning ijobiyligi, muzokara vaziyatida diqqatni jamlash va bir nechta yo‘nalishga diqqatni jalb etish kabi qator psixologik omillar muzokara olib boruvchi shaxsning o‘ta qiyin vaziyatda to‘g‘ri yo‘l topa olishi uchun asosiy shartlardir.

Samarali muzokarani amalga oshiruvchi asosiy omillardan biri – muzokara guruhidir. Oqilona tashkil etilgan muzokarada kamida uch kishi qatnashishi o‘rinli. Muzokaradagi birinchi shaxs rahbar bo‘lib, suhbat davomida asosiy faoliyatni o‘z qo‘liga oladi. Ikkinchi ishtirokchi esa o‘zga tomon vakillarining psixologik holatini



talqin qiladi, ularning manfaatlarini o'rganadi, ular nimani ta'kidlashyapti-yu, nimada o'z so'zlariga qarshi chiqishayotganini aniqlaydi va hokazo.

Umuman olganda, kuzatuvchilik vazifasini o'tayotgan xodimning vazifasi o'zga tomon vakillarining qanchalik samimiyligi darajasini aniqlashdan iborat. Kuzatuvchi bergan ma'lumotlar nafaqat o'zga tomon, balki rahbarning aniq-noaniq harakatlari borasida ham bo'lishi maqsadga muvofiq, ya'ni rahbar kuzatuvchidan o'z xatti-harakati o'rinliliigi yoki asosiy maqsadga zid borayotgani haqida ma'lumot olib turadi. Guruh rahbari oradagi tanaffusdan foydalanib kuzatuvchidan ma'lumot oladi va muzokara jarayonini o'zgartirish yoki takomillashtirish uchun asos yaratadi. Guruhning uchinchi a'zosi esa muzokara jarayonidagi ahamiyatli qismlarni yozma qayd etadi, protokol olib boradi. Ikki yordamchi bergan ma'lumot asosida rahbar eng maqbul qaror qabul qilish imkoniyatiga ega bo'ladi.

Ma'lumki, har qanday muzokara tanishish, kontakt o'rnatishdan boshlanadi. Muzokara jarayonining boshlanishidayoq o'rnatilgan hissiy muhit ko'p jihatdan uning keyingi bosqichlarida o'z aksini topadi va har bir tomon ushbu muhitni ijobiylashtirishga alohida e'tibor berishi lozim. Axir, muzokaraning buzilishi ko'rsatkichlaridan biri ayni shu muhitning sovuqlashuvi bilan ifodalanadi.

Muzokara qiyin o'tayotgan vaziyatdagi asosiy shartlardan biri – keyingi uchrashuv uchun ham “oq yo'l” qoldirishdir. hatto o'ylangan natijaga erishilmagan taqdirda ham, bizdan keyingi delegasiya muzokara olib borishi uchun imkoniyat qoldirishimiz zarur. Muzokarlarni ta'minlovchi muhit haqida o'ylar ekanmiz, o'zga tomon vakillariga xos bo'lgan xususiyatlar haqida iloji boricha to'la ma'lumotga ega bo'lish lozim.

Ma'lumki, turli millat yoki jins, yoki yosh vakillari o'ziga xos xususiyatga ega bo'lib, bu xususiyatlarni muzokara oldidan bir bor qayd etish suhbatni ko'zlangan maromda olib borish imkonini beradi. hozirga kelib, xalqaro munosabatlar mavzusiga tegishli adabiyotlarda turli xalqlarga xos bo'lgan milliy psixologik xususiyatlar haqida ko'plab ma'lumotlar yozilgan. Bunday manbaalar bilan tanishish, yoki o'zga guruhga oid yosh, jins, kasb mavzusidagi psixologik bilimlarni qayd etish muzokara boshlanishi chog'idayok ijobiy muhitni yaratishga katta ko'mak bo'ladi.

Uchrashuv natijalari ko'pincha suhbat olib borish uslubiga va muzokaralar qurishning metodologik asosiga bog'liq. Psixologik nuqtai nazardan, anchagina malakali tartibda o'tadigan muzokara turi “maqsadga yo'nalgan muzokara” deb, ataladi. Bunday muzokaraning asosiy mohiyati – ob'ektiv me'yorlarga asoslangan qaror topish maqsadida suhbat uchun maqbul sosial-psixologik sharoitlarni yaratishdan iboratdir.

Bunda, ob'ektiv me'yorlar sifatida yo'riqnomalar, huquqiy qonunlar va imzolangan shartnomalar ishtirok etadi. Muzokara olib borishning bu turi ish mohiyatiga qat'iy yondoshish va uchrashuv ishtirokchilariga nisbatan esa iltifotli munosabatda bo'lishni nazarda tutadi. Maqsadga yo'nalgan muzokaralar qo'yilgan maqsadlarga erishish va shu bilan birga insoniy munosabatlarni saqlab qolish imkonini beradi.

Maqsadga yo'nalgan muzokaradagi asosiy tamoyillardan biri – tomonlarning



muammoga qarashi, masalaga bo‘lgan munosabati yuzasidan baxs olib borilmaydi, balki tomonlarning muammoda ifodalangan manfaatini aniqlash va uni qondirish yo‘l-yo‘rig‘ini izlashdan iboratdir. Muzokara jarayonida asosiy diqqat-e‘tibor nizodagi tomonlar pozitsiyasiga emas, balki bahs predmetiga qaratiladi. Bahs predmeti, uni hal etish asosiy va yagona masaladir. Muzokara uch natijaga erishilganda muvaffaqiyatli deb hisoblanishi mumkin:

- (1) oqilona kelishuv;
- (2) vaqtni tejash;
- (3) tomonlar o‘rtasidagi munosabatning yaxshilanishi (hech bo‘lmaganda yomonlashmasligi).

O‘zga tomonning qarashini, ularning fikrlash uslubi va masalaga munosabati ustida bahs olib borish o‘zganing e‘tiqodi va nafsoniyatiga putur yetkazish bilan barobardir, bunday vaziyatda esa muzokaraning uzilishi muqarrardir. Demak, muzokara qarashlar o‘rtasidagi kelishmovchilikni emas, balki turli manfaatlar o‘rtasidagi kelishmovchilikni hal etishdan iboratdir. Muzokara olib borar ekanmiz, muammoni muhokama etishda qat‘iy turishimiz va ishtirokchilar bilan munosabatlarda esa yumshoq bo‘lishimiz kerak.

Muzokara tashkil etilishida uchrashuv kimning hududida o‘tishiga katta e‘tibor beriladi. Mehmonni kutib oluvchi tomon qator shartlarni amalga oshirish bilan birga, o‘z xududida ma‘lum imtiyoz va qulayliklarga ham ega bo‘ladi. Shuning uchun ham, xuddi sport musobakasi kabi o‘z hududida o‘tayotgan uchrashuvdan rahbar maqsadga erishish yo‘lida iloji boricha ko‘proq foydalanib qolishi lozim. O‘zga tomon hududida muzokara olib borishning ham o‘z xususiyatlari bor. Bu esa avvalambor, mexmonlik mavqeidan foydalanish va hatto natijasi qoniqarsiz bo‘layotganda muzokarani yanada uzoqroq muddatga cho‘zish imkoniyatidir.

Yuqorida aytilganidek, muzokaralar davomida nafaqat masala hal etiladi, balki bo‘lajak munosabatlarni takomillashtirish uchun poydevor ham quriladi. Shu munosabat bilan muzokara jarayonidagi ikki asosiy jihatni ajratib olgan ma‘qul:

- (1) Muhokama predmeti.
- (2) Insoniy munosabatlar tahlili. Bu ikki jihat o‘zaro munosabatda ikki tamoyilga rioya qilishni nazarda tutadi. *Birinchidan*, muhokamaga qo‘yilgan masalada yutkazib qo‘ymaslik lozim, *ikkinchidan* o‘rtadagi insoniy munosabatlar buzilib qolmay, balki yaxshilansin.

Muzokara davomida insoniy munosabatni rivojlantirish hisobiga muhokama predmeti yuzasidan yutuqni qo‘lga kiritish mumkin. Masalan, jangari filmlarda ko‘plab namoyish etiluvchi lavhalardan biri – yaxshi va yomon politsiyachilar xulqidir. Yomon politsiyachi shubha ostidagi kimsaga avvaldanoq qo‘pol munosabatda bo‘ladi va o‘rtadagi munosabatni nizo darajasiga olib keladi, ikkinchi politsiyachi esa shubhali odamga o‘ta ijobiy va olijanob munosabatda bo‘ladi. Natijada yaxshi politsiyachi jinoyat yuzasidan yashirilgan ma‘lumotni “xamirdan qil sug‘urganday” tortib oladi. Ikki qarama-qarshi hissiy munosabatga asoslangan taktika tergov jarayoni negizini oshkora etishga yordam beradi.

Muzokara o‘tishidagi asosiy bosqichlardan biri – yechim talab etayotgan





masalani muhokama qilish jarayoni bo'lib, bunda ushbu masala yuzasidan tomonlarning fikrini aniqlashga e'tibor qaratiladi. Bu bosqichda tomonlarning masala yuzasidan fikri aniq tasavvur etilishi lozim. Muzokara ishtirokchisidan bu bosqichda talab qilinuvchi malaka - o'z fikrini aniq, ravon bayon etishdir. O'z navbatida, boshqa tomonning mulohazasini butkul tushunish uchun aniqlashtiruvchi savollar berish o'rindir.

Muammoni hal etishga oid yechimlardagi farq va ziddiyatlarni hisobga olgan holda, odatda kompromistik yoki ikkala tomonning manfaatini qondiruvchi qarorga kelinadi. Bordiyu muammo yechimini ishlab chiqish bosqichi haddan tashqari ko'p vaqt talab qilsa, muzokara jarayonida qisqa tanaffus e'lon qilish o'rindir.

Muammo yechimi ikkala tomonni qoniqtirishi juda qiyin. Shu maqsadda muzokara davomida bir necha yechimlar ustida bosh qotirish maqsadga muvofiq. Har safar u yoki bu yechim ustida to'xtalar ekanmiz, unga ta'sir etuvchi omillarni aniqlab olishimiz va to'xtamga kelishimizga salbiy ta'sir etuvchi kuchlarni bartaraf etish imkoniyatini izlab topishimizni ham taqozo qiladi. Mana shu kuchlar ichida psixologik mazmunga egalari ustida biroz to'xtalib o'tishni lozim topamiz.

### **Muzokara yakuniga salbiy ta'sir etuvchi psixologik omillar**

Qaror qabul qilish jarayoniga salbiy ta'sir o'tkazuvchi psixologik omil sifatida quyidagilarni sanab o'tish mumkin:

***Yuzaga kelishi kutilayotgan noma'lum sharoitdan qo'rqish.*** Kelajakda nima bo'lishini bilmaslik va bunday noma'lumlikni qanday qilib hal etish muammosi to'g'ri yechimni kechikib qabul qilishga olib keladi. Ayni sharoitda eng maqbul vositalardan biri kutilayotgan muzokarga ijobiy munosabatda bo'lishdir. Notanish vaziyatda ishonch bilan harakat qilishning asosiy usuli - ijobiy tarzda fikr yuritishdir.

***O'zga tomonning tasodifan qarshilik ko'rsatishi.*** Bir qaraganda tekis o'tayotgan muzokara ishtirokchisi uchrashuv oxirlagan paytda yana qarshilik ko'rsatishi har qanday odamni g'azabga, ham sarosimaga soladi. Bunday vaziyatda davomli pauza saqlash orqali munosabatga bir oz masofa kiritish maslahat beriladi. Chuqur nafas olib, xotirjam holatda sabru toqatda ba'zi iboralarni takrorlash orqali ("Men xotirjamman", "O'zimni o'z qo'limda ushlab turibman", "Vaziyatni to'la-to'kis boshqarayapman") nafaqat o'zimizni, balki xavotirda turgan o'zga tomonning kayfiyatida ham o'zgarish paydo qilolamiz va suhbatni davom ettirish poydevorini qayta tiklaymiz. Vaziyat bir oz osoyishtalanib, ruhiy ishonch qaytgandan so'ng o'zga tomonga uni nima bezovta qilayotgani, nega kayfiyati birdaniga o'zgargani haqida savol bilan murojaat etish mumkin. Aynan shu uslub orqali mavjud zo'riqish sababini aniqlash va uni bartaraf qilish imkoniyati tug'iladi.

***Kutilmagan fikr va takliflar.*** Odatda tomonlar muzokaraga tayyorlanar ekan, yuzaga kelishi mumkin bo'lgan hamma yechim variantlarini ko'rib chiqadilar. Bu jarayonda o'zga tomon ayni yechimga qanday munosabatda bo'lishi haqida bosh qotiriladi. Lekin, bu taxminlar doim ham muzokara ishtirokchisini



qoniqtirmasligi aniq va aksincha, baʼzan muzokara mantigʻiga mutlaqo toʻgʻri kelmaydigan fikr va taklif bilan chiqish hollari ham uchrab qoladi. Bunday vaziyatda muzokara ishtirokchisidan oʻzga tomonni toʻlaroq tushunishga, yangi yechim tafsilotini aniqlashga intilish kuzatilgani maʼqul. Bizning tafakkurimiz odatda, noanʼanaviy va tasodifiy yechimlarga darhol oʻz tugʻyonini namoyish qiladi. Psixikaning bunday xususiyatini bilish, kezi kelganda uchragan qiyinchilikni tezda yengib oʻtish va faollikni yanada oshirish imkonini beradi. Demak, kutilmagan taklifni iloji boricha puxta oʻrganish va uni asoslovchi dalillarni talab etish lozim. Bunday vaziyatdan qutulish imkonini beradigan yana bir usul *qatʼiyat*dir. Bu uslub, oʻzga tomonning baʼzi kamchiligi tufayli uzilib qolishi kutilayotgan muzokarani oxiriga yetkazishga va hatto muvaffaqiyatli yakunlashga asos boʻladi.

***Kutilmagan hamkorlik.*** Baʼzan oʻzga tomon biz kutganimizdan ertaroq shartimizni qabul qilishi, hamda biz bilan hamkorlik qilishga tayyorligini namoyon etishi mumkin. Ayni paytda ortiqcha shubha va ishonchsizlik qaror qabul qilishimiz yoʻlidagi toʻsiqqa aylanadi. Mazkur vaziyatga shubha bilan qarash qulay imkoniyatni boy berishga olib kelishi mumkin. Ammo, kutilmagan rozilik ortida yashirin niyatning borligi ehtimoli ham yoʻq emas. Bunday vaziyatda yuzaga kelgan shubhani va oʻzga tomonning samimiylik darajasini aniqlash lozim. Samimiyatni aniqlash muzokara jarayonidagi ancha murakkab holat hisoblanadi. Mavjud imkoniyatlardan biri oʻzga tomon harakatidagi noverbal signallarni tahlil etish orqali yashirin, yuzaga chiqolmayotgan maʼlumotlarni olishdir.

Qaror qabul qilish koʻpincha vaqt tanqisligi vaziyatida oʻtadi va muzokara ishtirokchilarida maʼlum zoʻriqishni uygʻotadi. Hatto, muzokara ishtirokchilari oʻzga tomonni noqulay vaziyatga qoʻyish va imkoniyatni oʻzlari tomonga burish maqsadida turli nayranglarga ham boradilar. Shulardan biri oʻzga tomon uchun vaqt tanqisligi sharoitini yuzaga keltirish uslubidir. Yuzaga kelishi mumkin boʻlgan bunday noxush vaziyatga nisbatan rahbar maʼlum darajada qarshi tura olish malakasiga ega boʻlishi lozim. quyida shunday malaka haqida aytib oʻtiladi va bu kezi kelganda nafaqat vaqtni yutish, hatto navbatdagi maqsadni bajarish uchun ham yordam beradi. Masalan, vaqt tanqisligi sharoitida vaqtdan yutishdagi uslublardan biri – suhbatdosh taklif etayotgan yechim yoki qarorni batafsil takrorlashdir. Odatda bu usul psixologiyada “verbalizatsiya” deb, ataladi va bu orqali nafaqat oʻzga tomon qarashini aniqlash, balki, takrorlashga sarflanayotgan vaqt orqali “pauza” kabi qoʻshimcha muddatga ega boʻlinadi. Bunday sharoitda qoʻlga kiritilgan har qanday pauza oʻylash uchun yana bir muddatdir. Shu kabi usullar qatoriga vaqtdan yutish maqsadida qisqa muddatli tanaffus eʼlon qilish, oynani ochib qoʻyish bahonasida bir oz vaqtni choʻzish, bir piyola choy bilan chalgʻish va hokazo uslublarni sanab oʻtish mumkin.

Muzokara olib borish sharoitida toʻsiq paydo boʻlishining yana bir manbai – oʻzga tomonga xos shaxsiy muammolardir. Buning natijasida oʻrtada zoʻriqish, tushunmovchilik va hatto, oʻzaro shubha, ishonchsizlik paydo boʻladi. Suhbat chogʻidagi bunday toʻsiqlarni olib tashlash malakasi juda zarur xislatdir. Shu maqsadda quyida bir necha uslubni taklif etamizki, ularni qoʻllash nafaqat



munosabatlarni oydinlashtiradi, balki muzokara olib boruvchi shaxsning niyatini samimiylashtirish imkonini ham beradi. Masalan, orada biron zo‘riqish vaziyati paydo bo‘lsa, hazil-mutoyibaga murojaat etish, muzokara ishtirokchilarini yoqimli biron-bir tadbirga taklif qilish, suhbatni boshqa yo‘nalishga burish kabi uslublardan foydalanish kerak.

Ko‘p hollarda o‘zga tomon muzokara davomida asossiz ravishda o‘z salbiy munosabatini namoyon qiladi, yoki suhbat ishtirokchilariga ishonchsizlik bilan qaraydi. Bunday kishi kelayotgan ma‘lumot ichidan faqatgina o‘z shubhasini tasdiqlovchi dalillarni izlaydi, masala muhokamasiga ko‘pincha bir tomonlama qaraydi. Shuni unutmaslik kerakki, o‘zga tomonning bunday munosabatini tanqid ostiga olmaslik zarur va imkon bo‘lgan paytda oradagi ishonchsizlik bulutini tarqatishga harakat qilish lozim. Buning uchun, avvalambor mazkur insonning ichki holatini iloji boricha to‘la aks ettirishga, uni tushunishga intilish zarur. Bu yerda “Xo‘sh, men uning o‘rnida bo‘lsam, nima qilgan bo‘lardim, unga xos xarakter xislatlari va imkoniyatlari menda bo‘lganda vaziyatni qanday idrok etardim?”, degan savolni o‘z-o‘ziga berishi kerak. Umuman, suhbat chog‘idagi har qanday salbiy holat maqbul yechim topish imkoniyatini kamaytiradi va muzokarani boshi berk ko‘chaga kiritadi. Shuning uchun, iloji boricha salbiy holatlarni kamaytirish va ularni hatto bartaraf etish ustida doimiy ish olib borish lozim. Bu yo‘nalishdagi oddiy tadbirlardan biri – iloji boricha o‘zganing salbiy holatiga nisbatan shu tarzda javob berishga intilmaslikdir. Suhbatdoshingiz qanchalik zo‘riqishiga qaramay iloji boricha o‘zingizni xotirjam tuting. Undagi salbiy holat takrorlanaversa, eng maqbul yo‘llardan biri – bu holat natijasida paydo bo‘layotgan o‘z hissiyotingiz haqida ochiq-oydin gapirishdir. Bunday uslub vaziyatni oydinlashtirish orqali, suhbatdoshning ishonchsiz va salbiy munosabati suhbatga qanday to‘sqinlik qilayotgani haqida unga aniq ma‘lumot beradi.

### **Haqqoniy yechim topish yo‘lida**

Masalani hal etish davrida asosiy e‘tibor tomonlar manfaatini qondiruvchi yechimga qaratiladi. To‘g‘ri tushunilgan ehtiyojlar yechimni topishni yengillashtiradi. Yechim izlashda odatda ikki tomon ham o‘z fikrini aytadi va taklif etilayotgan mulohaza qanchalik ularning manfaatiga mos kelishi tahlil etiladi. Biron yechimga kelish oson emas, har bir tomonning yechimi o‘zi uchun to‘g‘ri va tushunarli.

Ayni sharoitda yechimning to‘g‘ri va maqbulligini aniqlash maqsadida ob‘ektivlik mezonlaridan foydalaniladi. Bunday mezonlar sifatida samimiylik, haqqoniylik, qonuniylik va amaliyot tamoyillari taklif etilishi mumkin. Ushbu mezonlarni tomonlar qabul qilar ekan, ularning amaliy jihati ham bir xil tarzda qo‘llanishi kerak. Agar yechim ikkala tomon uchun bir xil ishlay olsa, demak, u hayotiy va ob‘ektivdir. Mabodo muzokarada bir tomonning manfaati ustun qo‘yilsa, uchrashuv chog‘ida g‘urur va “past ketmaslik” kabi g‘ayritabiiy hislar namoyon bo‘lsa, tamoyillar ishlamaydi. Agar bir tomon o‘z yechimida qattiq tursayu, o‘zga tomonni eshitishni hohlamasa, demak muzokara muddatidan avval tugashi tabiiy.



Taklif etilayotgan va ishlab chiqilayotgan yechimlarga e'tiborli bo'lish hamda va bu yechimlar o'zganing manfaatiga qiyoslab borilishi lozim. "Agar bu yechim Sizning manfaatlarinigizni qoniqtirsa, nega uni qabul qilmayapsiz? Chunki, bu yechim Sizniki bo'lmagani uchunmi?". Bu savollar suhbat uzilishi arafasida uchraydigan ko'p hollardan biridir. Agar yechim ancha vaqtgacha bahs mavzusiga aylanayotgan bo'lsa, tomonlardan – "Umuman muzokarani davom ettirish kerakmi yoki yo'qmi?" – deb so'rash lozim. Vaholanki, muzokaradagi qiyinchiliklarni muhokama etib borilishi mavjud to'siqlarni tezda bartaraf etish imkonini beradi. Shundan so'ng, har qanday qabul qilinayotgan qarorning ob'ektivligi bir necha bor tekshirib o'tilishi darkor. Agar bu tekshiruv davomida sanab o'tilgan tamoyillardan chetlanish sezilsa, muzokara davom ettirilishi va maqbul yechim ustida yana ish olib borilishi lozim. Mabodo, o'zga tomon masalani yechishdan bosh tortayotgan bo'lsa, haqqoniy bo'lmagan qaror qabul qilinishi qanday oqibatga olib kelishi haqida birgalikda o'ylab ko'rish kerak. Vaziyat taqozosi bilan ob'ektiv mezonga mos keluvchi qaror topilsa, uning ustida to'xtalgan ma'qul, har qalay hech qanday yechimdan ko'ra biron-bir qaror ustida to'xtash muammoni yechish imkonini beradi va zarurat tug'ilgan paytda muzokara stoliga yana qaytish mumkin.

### **Muzokara davomida yolg'on ishlatish**

Muzokara davomida yolg'on ma'lumot berish ob'ektiv mezonga zid keluvchi, lekin shunga qaramay, ko'p uchrab turadigan holdir. Muzokaradagi u yoki bu tomonning yolg'on ishlatish sabablarini tahlil etmagan holda, yolg'onga berilmaslik va unga qarshi turish imkoniyatlari haqida to'xtalib o'tamiz.

Yolg'ondan samarali foydalanish ko'pgina sotuv shartnomalariga oid muzokaralarda, qisqa muddatli shartnomani imzolashda ko'p uchraydi. Avvalambor, shuni aytish lozimki, aldovning samarasi ikkala tomoning ishtirokini taqozo etadi, aldovchi jarayonga qanchalik tayyorlangan bo'lsa, o'zga tomon ham har qanday aldovga qarshi tura olish malakasiga ega bo'lishi lozim. Umuman olganda, odam ikki holda ko'proq aldanadi – birinchidan, ushbu muammoni tezroq hal qilish maqsadida shoshilganda, aniqrog'i uning ijobiy natijasini juda xohlaganda, kkinchidan esa, masala haqida yetarlicha ma'lumotga ega bo'lmagan paytda. Shuning uchun, muzokara olib boruvchidan doimo vaziyatni aniq tasavvur etish va o'z orzusi qurboni bo'lib qolmaslik hamda bo'lajak muzokara mavzusi haqida ko'proq ma'lumot yig'ish lozim.

Bundan tashqari, ma'lum psixologik qonunlar mavjudki, ularning inson ruhiyatida amal qilishi yolg'onga berilish ehtimolini kuchaytiradi. Jumladan, quyidagilarni kiritish mumkin:

- Obro'-e'tiborga ega shaxs bilan muloqotda unga shubhasiz ishona boshlaymiz.
- O'zga shaxs bizga qanchalik yoqimli bo'lsa, uning ma'lumotini shunchalik ishonch bilan qabul qilamiz va aksincha, biz yoqtirmagan kimsaning ma'lumotini shubha ostiga olamiz va ishonqiramay qaraymiz.
- Odamning bilim saviyasi va aqliy salohiyati qanchalik yuqori bo'lsa, u hayotga shunchalik ishonch bilan qaraydi, u mushohadaga moyil, vaziyatlarni



mustaqil ravishda tahlil qila oladi va yolg'on ta'siriga kamroq beriladi.

Suhbatdoshimiz ko'zini qo'li bilan berkitishi ham shu kabi holat haqida ma'lumot berishi mumkin. Yolg'on gapirish sohasida ba'zi "pixini yorgan" kimsalar bunday paytda burniga qo'lini tekizish bilan cheklanadi va bu bilan yolg'ondan o't olgan hayajonini yashirmoqchi bo'lishadi.

Ko'pchilik yolg'on gapirayotgan odamlar sherigining ko'ziga qarashga uyalishadi. Shuning uchun ko'z harakatlariga ham e'tiborli bo'lish kerak. Kuzatishlardan aniqlanishicha, odam yolg'on gapirayotganda, ya'ni mavjud bo'lmagan narsani xayolida tasavvur etayotgan paytda ko'z ham o'ziga xos ravishda harakatlar sodir qilarkan. Xususan, mavjud narsani xotirlayotganda ikkala ko'z gavhari yuqoriga va o'ng tomonga yo'naladi, yangi narsani (yolg'onni) yaratishda esa aksincha, yuqoriga va chap tomonga harakatlanadi. Aytganday, chapaqay kimsalarda bu jarayon teskari o'tadi. Bundan tashqari yolg'on gapirayotgan kimsaning ko'zi yon atrofga tez-tez harakatlanadi.

Aniqlanishicha, tananing ma'lum holati ham yolg'onni ifodalashi mumkin. Odam haqiqatni gapirayotganda bosh o'ng tomonga sal engashadi va tana xotirjam bo'ladi, yolg'on gapirayotganda bosh to'g'ri holatni egallaydi va tana zo'riqish holatiga keladi.

Quyida keltirilgan belgilar suhbatdoshimiz yolg'on gapirayotganligini aniqlash uchun axborot manbai bo'lib xizmat qilishi mumkin:

- Ko'p gapirish, aniq matnning kuzatilmaligi.
- Javob berishdan avval uzoq sukut saqlanishi.
- Cho'zib va past tovushda gapirish.
- Ichki zo'riqish.
- Nomunosib qo'l xatti-harakatlari.
- Tabiiy bo'lmagan yuz ifodasi.
- Yuzning notabiiy qizarishi yoki oqarishi.
- Ko'z qorachig'ining nihoyatda kengayishi.
- Ko'zni suhbatdoshdan olib qochish.
- Tez-tez kiprik qoqish.
- Ishonchsizlikni ifodalovchi qo'l harakatlari (dahanni, burunni, qoshni qashish).
- Chakkani qashish.
- Miyig'ida kulish, sun'iy yuz ifodalari.

Shuni unutmaslik lozimki, har bir insonda ushbu ko'rsatkichlarning namoyon bo'lishi o'ziga xos tarzda o'tadi. Odamni bilmay turib, u yoki bu belgiga qarab talqin berish mumkin emas. Ko'rsatilgan belgilarga asoslanishdan avval o'zga kimsa bilan qisman bo'lsa ham oddiy muloqot sharoitida bo'lish lozim. Yeslab qolingan aynan shu vaziyat, keyinchalik taqqoslash namunasi bo'lib xizmat qiladi. Ogohlantirish shundan iboratki, yuqoridagi har bir ko'rsatkich o'zga kimsaning hayajonlanishi ifodasi bo'lishi ham mumkin. Suhbat chog'ida aldanib qolmay degan kimsa quyidagi qoidaga amal qilgani ma'qul: "Bir manbadan olingan ma'lumot – hali ma'lumot emas. Ikki manbadan olingan ma'lumot – fikrlash uchun turtki. Va faqatgina uch manbadan olingan ma'lumot ushbu



axborotning haqqoniyligini u yoki bu darajada tasdiqlashi mumkin”.

### NAZORAT SAVOLLARI

1. Avtoretar boshqaruv uslubini tushuntirib bering.
2. Demokratik boshqaruv uslubini tushuntirib bering.
3. Liberal boshqaruv uslubini tushuntirib bering.
4. Partisipativ boshqaruv uslubini tushuntirib bering.
5. Rahbar shaxsi xislatlari qanday?
6. Samarali rahbar qiyofasi va samarali boshqaruvga to‘sqinlik qiluvchi shaxs xislatlari haqida nimalarni bilasiz?
7. Shaxsning ijtimoiy-psixologik strukturasi haqida nima deya olasiz?
8. Qaror qabul qilish – psixologik jarayon ekanligini asoslab bering.
9. Muzokara haqida nimalarni bilasiz?
10. Muzokara yakuniga salbiy ta’sir etuvchi qanday psixologik omillar mavjud?

### FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI

1. Gilbreth, Lillian Moller. The Psychology of Management: The Function of the Mind in Determining, Teaching and Installing Methods of Least Waste. – USA: CreateSpace Independent, 2013.
2. Hayitov O.E., Tursunaliyev I.A. Boshqaruv psixologiyasi: [Matn] o‘quv qo‘llanma / O.E. Hayitov, I.A. Tursunaliyev. – Toshkent: “Istiqlol”, 2021. – 164 b. [ISBN 978-9943-57-26-2-1]
3. Hayitov, O.E. Boshqaruv psixologiyasi [Matn]: darslik / O.E. Hayitov. – Toshkent: “Istiqlol” nashriyoti, 2021. – 236 b. [ISBN 978-9943-5726-3-8]
4. Hayitov, O.E. Rahbar psixologik kompetentligini modellashtirishning nazariy-ilmiy asoslari (oliy ta’lim muassasalari o‘rta bo‘g‘in rahbarlari misolida): monografiya / O.E. Hayitov [Matn]. – T.: «UMID DESIGN», 2021. – 172-bet. [ISBN 978-9943-7417-8-2]
5. Hayitov, O.E. Sport faoliyati psixologiyasi [Matn]: darslik / O.E. Hayitov. – Toshkent: “Umid Design”, 2021. – 196 b. [ISBN 978-9943-7417-7-5]
6. Karimova, V.M. Sotsial psixologiya [Matn]: darslik / V.M. Karimova, O.E. Hayitov, N.Sh. Umarova. – Toshkent: “Umid Design”, 2021. – 264 b. [ISBN 978-9943-7554-5-1]
7. Лобза, О.В., Короткова, В.О. Психология управления. Учебник / О.В. Лобза, В.О. Короткова. – Москва: Кнорус, 2022. – 278 с.
8. Мальцева, Ю.А. Психология управления: учеб. пособие / Ю.А. Мальцева, О.Ю. Яценко. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2016. – 92 с.
9. Maxmudov I.I. Boshqaruv psixologiyasi: O‘quv qo‘llanma / Mas’ul muharrir: A.Xolbekov. – T.: DJQA “Rahbar” markazi; “YUNAKS-PRINT” MChJ, 2006. – 230 b.
10. Narzulla Boymurodov. Rahbar psixologiyasi. – Toshkent: “Yangi asr



- avlodi” nashriyoti, 2016. – 132 b.
11. Hayitov, O.E., Inagamova, L.U. Stressni boshqarish [Matn]: darslik / O.E. Hayitov, L.U. Inagamova. – Toshkent: “Akademiya”, 2022. – 208 b. [ISBN 978-9943-4735-7-7]



**5-MAVZU:**  
**SPORT JAMOALARI BOSHQARUV ORGANLARI RAHBARLIGIGA**  
**DA'VOGAR IMIJI**

**Reja:**

- 5.1. Sport tashkiloti rahbari imijini o'zgartirish (korreksiyalash) va talablarga moslashtirish nazariyalari.
- 5.2. Sport tashkiloti rahbarligiga da'vogar(nomzod)ning kasbiy va shaxsiy sifatlarini diagnostikalash.
- 5.3. Sport boshqaruvi samaradorligini oshirish yo'llari.

**Tayanch iboralar:** sport tashkiloti, da'vogar (nomzod), zaxira kadr, imij, korreksiyalash, kasb professiogrammasi, kasbiy va shaxsiy sifatlarni diagnostikalash.

**5.1. SPORT TASHKILOTI RAHBARI IMIJINI O'ZGARTIRISH**  
**(KORREKSIYALASH) VA TALABLARGA MOSLASHTIRISH**  
**NAZARIYALARI**

Ma'lumki, boshqaruv – murakkab kasblardan biri bo'lib, u nafaqat iqtisodiy, ijtimoiy va psixologik bilimlarni nazariy jihatdan, balki amaliy jihatdan ham o'zlashtirgan holda yetarli tayyorgarlikka ega bo'lishlikni talab etadi. Bunda umumiy, texnik, iqtisodiy, omilkorlik va tashkilotchilik qobiliyatlariga ega bo'lish bilan birga, rahbar barcha haqiqatlarni tushunish orqali ko'p qirrali vaziyatlarda, sharoitlarda o'z qiyofasini amaliy tarzda to'g'ri ifoda eta olishni bilishi zarur. Vaholanki, rahbar tomonidan olib boriladigan boshqaruv jarayonini maqsadga muvofiq ravishda amalga oshishi uchun qiyofaning roli ham katta ahamiyatga ega bo'ladi. Ta'kidlab o'tish joizki, rahbar shaxsining barcha qobiliyatlarini mukammallashtirish boshqaruvda qanchalik ahamiyat kasb etsa, rahbarda qiyofani maxsus shakllantirish bilan professional faoliyatda kamolotga erishish ham shunchalik muhim. Rahbar qiyofasi deganda, imij so'zining ifodasi namoyon bo'lar ekan, bu boradagi turli xil ta'riflarni keltirish, ularni tahlil qilish va o'rganish uning yanada chuqurroq mohiyatini anglab etish hamda ushbu mazmunda teran fikr yuritishga undaydi. Masalan, boshqaruv jarayonida rahbar imijini yaratish va shakllantirishning turli tamoyillarini tadqiq qilish “imij” fenomeni shaxs tamoyili va ta'sir ko'rsatish psixologiyasi nuqtai nazaridan kelib chiqqan holda tahlil etilganligini e'tirof etish kerak. Ko'plab mutaxassislar tadqiqotlar orqali qo'lga kiritilgan natijalarga tayanib – *imij* – uni uzatish usulini o'zgartirish orqali yaratiladi, deb hisoblaydilar. Zero, qandaydir ta'sir ko'rsatuvchi ko'rinishdagi imijni shakllantirishning zamonaviy tamoyillari hali XIX-XX asrlarda ishlab chiqilgan g'oyalarga asoslangandir. Masalan, *A.Panasyuk*ning taklif etayotgan yondashuvida psixoanaliz usullariga asoslanganligini aytib utish mumkin. U imijni qabul qilish ko'pincha ongsiz ravishda sodir bo'ladi deydi. *A. Panasyuk* fikricha: “Odamlarning o'zini tutishi ko'pincha ongdagi axloq me'yorlari orqali determinatsiya qilinadi”.Uning, respient ongiga ma'lumot





yetkazish tamoyili “shunday qilish kerakki ma’lumot ongga yetib borishi kerak”ligi bilan ifodalanadi. Muallif ma’lumot qabul qilish mexanizmini o‘rganib chiqib, qabul qilish stereotipini faqatgina qo‘shimcha imij yaratuvchi ma’lumotlar orqali ongga ta’sir qilib o‘zgartirish mumkinligi hakidagi xulosasiga keladi. Bunda imijni yaratuvchi ma’lumot takrorlanib, tasdiqlanib, muallif fikricha “ishonchlilik testi”dan o‘tishi kerak. **A. Panasyuk** har xil qabul qilish oqimlaridan keladigan axborotlarni o‘zaro mos kelishiga alohida e’tibor beradi. O‘zaro mos kelmaslik ishonchsizlikni tug‘diradi. Muallif qabul qilishning konservatizm ya’ni, ongga singgan ijobiylik va salbiylikni o‘zgartirish murakkablik xususiyatiga alohida urg‘u beradi. **A. Panasyuk**ning tamoyili real “Men”ning tashqi o‘zgarishlari asosida quriladi. Muallifning fikricha, “xarakteringizning salbiy tomonlarini ko‘rsatuvchi munosabatlar harakatini namoyon etmasdan, muloqot qilayotgan odamingizga huzur bag‘ishlaydigan xarakteringizning tomonlarini taqdim eting”. Shuningdek, u psixotexnikalardan foydalanishni, muallif psixotexnika deganda, xulq-atvorning “to‘g‘ri” hisoblangan verbal yoki noverbal usullarini nazarda tutar ekan, ya’ni “ochiq ko‘zlar” – ongli ravishda ishlashni o‘rganish zarurligini ta’kidlaydi.

**A. Bodalev**ning “ijtimoiy persepsiya” tamoyili ham ta’sir kursatish psixologiyasi asosida yuzaga kelgan bo‘lib, muallif tomonidan olib borilgan tadqiqotlar insonlarning yuz tuzilishi shaxsiy xususiyatlariga mos kelish-kelmasligini aniqlashga yordam beradi. Bu borada izlanish olib borgan **N. Obozov** esa, quyidagi – antropologik va ekpressiv xususiyatlarga ko‘ra individning tashqi ko‘rinishi qabul qilinadi, deb hisoblaydi.

Psixologiyaning turli xil yo‘nalish tarafdorlari imijni shakllantirish borasida o‘z tamoyillarini yaratadilar. Jumladan, **xulq psixologiyasi** maktabi vakillari shakllantirish jarayonga perseptiv operatsiyalarni o‘zgartirish qabilidagi qarashni taklif etadilar. Buning asosiy natijasi atrofda gilarning shaxs imijini munosabat tarkibi sifatida qabul qilishi bilan ifodalanadi. Amerikalik tadqiqotchilar **O. Konel, K. Daniel** verbal imijni shakllantirishning aniq ko‘rsatmasini berishgan: “Liderning nutqi, o‘zini tutishi va yuz tuzilishi unga bo‘ysunuvchilarning nutqidan farq qiladi. Nutqlar buyruq ko‘rinishida ifoda etiladi, ... bo‘ysunuvchilarga nisbatan past ohangda bo‘ladi. Unda tanaffus ko‘p bo‘ladi” deyiladi.

**F. Perlz**ning shaxsga oid nazariyasi va psixoterapevtik ta’sir tarafdorlari (**geshtalterapiya**) imijni butun bir tizim sifatida, ya’ni unga qandaydir aniq va real narsaday qarashni (“shu yerda va hozir”) hamda shakllantirishni taklif etadilar (figura va fonning mos kelishi). **Kognitiv psixologiya** tarafdorlari esa, imijni shakllantirish tamoyilini o‘rgatuvchi strategiya (subyekt tomonidan anglab qilinadigan) sifatida taklif etishadi. Yana bir nazariyalardan biri “**tanqislik nazariyasi**” imijning emosional ta’siri xususiyatlari asosida yaratilgan. “Ayniqsa, maqsadli axborotning aniqligi kamyob paytida intensiv tasavvurni yuzaga keltiradi. Bunday holda tasavvurni rag‘batlantiruvchi ongning kompensatorlik mexanizmlari ishga tushadi... o‘ylab oxiriga yetishning erkinlik darajasi... mutaxassislar tomonidan qat’iy nazorat qilinadi”.

Imij, munosabatda bo‘ladigan guruhlarda rahbarning faqatgina cheklangan



professional va shaxsiy tomonlarini ko'rsatadi. Bularni respientning tasavvuri to'ldirib turadi, lekin axborotning ko'pligi diqqatni chalg'itishi ham mumkin. Balki shuning uchundir imijni shakllantirayotgan insonlar shaxsiy ma'lumotning katta qismini yashiradilar: ma'lumotning kamligi qiziqish va tasavvurni uyg'otadi. Tarixchi *E. Tarle* quyidagi fenomenga qaratadi: "Napoleon nutqlarining barchasidan tarixdagi "Napoleon afsonasi" uchun ko'p narsa topishimiz mumkin, lekin Napoleonning o'zini namoyon etuvchi qimmatli va ishonchli ma'lumotlar juda kam".

Qator mualliflarning fikricha, imij ko'proq tanazzul, ekstremal holatlarda yaqqol ko'rinadi. Agar dramatism effekti bo'lmasa, uni shakllantirish zarur: yuqori minbarda turib chiroyli gapiradigan rahbarlar juda mashhurdir. *Ye. Manyakina* rahbar harakatlarida novatorlik bo'lishi kerak, deb hisoblaydi.

Psixolog *Ye. Grishunina* imijni shakllantirishda muomala psixologiyasiga suyanadi: "doston"ning yaratilishi va shaxsiy uslub (mimika, yuz tuzilishi, poza va kiyimlar) ishlab chiqilishi kerak. Muallif fikricha, matbuot bilan munosabatlarni to'g'ri olib borish, matnlarning psixolingvistik tashxisini o'tkazish o'ta muhimdir.

Doston va "ko'pirtirilgan" biografiyaga keladigan bo'lsak, ko'plab mualliflar (*G. Pochepsov, S. Lisovskiy*) buni zarur deb hisoblaydilar. Qahramonlarni dostonlar, afsonalar yaratadi. *A. Kamyu* yozganidek "afsonalar ularni bizning tasavvurlarimiz tiriltirishi uchun yaratiladi".

Yana bir qator mualliflar (*V. Moiseev, G. Pochepsov* va boshqalar) imijni shakllantirishni neyrolingvistik dastur asosida ishlab chiqishni taklif etadilar. Lekin bu mualliflar NLDlar haqida yuzaki tasavvurga egadirlar va ular taklif etayotgan yo'l o'zini tutish usullarini yodlab olishni eslatadi. Ushbu uslubning falsafasi ancha chuqur va quyidagi: "Sizda muvaffaqiyat uchun barcha kuchlar mavjud" degan universal iborada ifodalangan. O'z imkoniyatini yo'lga solmasdan, o'z ustida ishlamasdan turib rahbar NLD uslubini qo'llashi, o'z ortidan odamlarni ergashtirishi mumkin va bunda u o'z harakatlari uchun javobgarlik sezmasligi mumkin. Balki NLD aslida psixokorreksion uslubga asoslanganligini unutmazlik kerakdir. NLD – tibbiyotdan menejment sari yo'nalganda o'zgacha tus olishi mumkin. Bu uslubning asoschilari *R. Bendler* va *D. Grindler*lar XX asrning 70-yillarida: "Biz psixolog ham, nazariyotchi ham emasmiz. Biz haqiqat, aslida, qanday ekanligini bilishni o'ylamaymiz. Modellashtirishning funksiyasi foydali bo'lgan tasavvurni yaratishi kerak. Biz hech qanday haqiqatni taklif etmayapmiz, faqat foydali narsa taklif qilamiz", deb ogohlantirganlar. Ukrainalik filolog *G. Pochepsov*: "Bu strategiyada imijmeykerning ishi o'z obyektini yuqori darajada ijobiy tomonga yo'naltirishdan iborat", – deb aytadi.

NLD uslubidan, asosan, shaxsiy "resurs"larni ochishda foydalanish kerak.

Marketing psixologiyasida "imijni boshqarish tamoyili" tushunchasi mavjud bo'lib, yuz yillar oldin G'arbda ishlab chiqarishdagi jamoaning psixologiyasini boshqarish strategiyasini yaratishni boshlaganlar. Rahbarning imiji to'g'risidagi tasavvur munosabatlardagi guruhga ularga yetib kelgan ma'lumot asosida yaratiladi va ongiga singadi. Ushbu "PR" tamoyilining muallifi, deb amerikalik tadqiqotchi *A. Lini* hisoblash mumkin.



**Public Relations** (ommaviy aloqalar) bugungi kunda murakkab mexanizm bo'lib, uning o'nlab yo'nalishlari mavjud: *public affairs* – kompaniyaning davlat va jamoat tashkilotlari bilan aloqalari, *image making*– kompaniya rahbarining ijobiy (pozitiv) imijini yaratish, *media relations*– OAV bilan aloqalar, *message management*– ta'sirni boshqarish, *communications*– kadrlar bilan ishlash va boshqalar. Bularni hammasi “**PR**” texnologiyalarining empirik yo'l bilan rivojlanayotganligini ko'rsatadi. Ko'plab amaliyotchilarning fikriga ko'ra, tovarning sifatini oshirganday insonning ham “sifat”ini shakllantirish kerakdir. Ammo amerikalik mutaxassislar esa, insonni kir yuvish vositasini reklama qilganday reklama qilish mumkin emas, deb hisoblaydilar.

**V. Uchenov** va **M. Startushlar** ham, imijni “reklama san'atining kvitizatsiya”si, deb ta'riflaydilar.

Imijni shakllantirishning ayrim strategiyalari aslida ko'proq muvaffaqiyatli raqobatchilik omillarni eslatadi. **A. Solovev** imijni yaratish texnikasini muvaffaqiyatli raqobatchilik omillari yig'indisi, deb aytadi. U: “Ishlatilayotgan texnologiyalar asosan: muloqot uslubi, nostandart holatlarda o'zini tutishi, tanazzul vaqtidagi holatlari, tashqi ko'rinishi (kiyim, soch turmagi) mimikasiga tegishli”, – deb hisoblaydi.

**A. Solovev**ning fikricha: “Imij maqsadli ravishda uzatilayotgan ma'lumot va kommunikativ oqim ustidan nazorat o'rnatgan holda shakllantiriladi. Siyosiy jihatdan olib qaralganda, nomzodning eng muhim tomonlarini mujassamlashturuvchi xususiyatlarini tanlash bilan bir qatorda quyidagilar ham e'tiborga olinishi kerak:

(a) nomzodning jamoat ongida qoldirgan oldingi tasavvuri (hammada ma'lum siyosatning obrazi bir kunda o'zgarishi mumkin emas);

(b) saylovchilarning ijtimoiy kutishi (jamoada undan nimani kutmoqda);

(v) saylov kompaniyasi tanlagan strategiya”.

Imij – bu tashqi qabul qilinuvchi obrazdir. Zamonaviy tamoyillarning ko'pchiligi ta'sir qilish yo'llaridan foydalanishning aksentualizatsiyasi asosida qurilgan. Bu yondashuvning nazariyotchilari bo'lib, filolog va jurnalistlar hisoblanadilar. Ulardan biri – **G. Pochepsov**dir.

Imijni informatsion yaratish tamoyili muallifning e'tirof etishicha: “Insonning imiji go'yoki ikki yo'nalishda shakllanadi. Bir tomondan u ommaviy kommunikatsiya oqimlari talablariga javob berishi kerak. TVga to'g'ri keladigan vizual axborot oqimi aksariyat holatlarda iste'mol liderlarini birinchi o'ringa olib chiqadi. Bu yo'nalishga – kiyinish usuli, gapirish, soch turmagi, qarash, poza, mimikalar kiradi. Bular so'z orqali uzatilmaydigan 69 foiz axborotni beradi. Aynan ushbu ma'lumotlar ta'sirida kishilar o'zlarining asosiy xulosalarini chiqaradi. Ma'lumki, suhbatdoshni baholash dastlabki 15 sekunda yuz beradi. Ikkinchi yo'nalish – bu auditoriya muhim deb hisoblaydigan: ishonch, avtoritet, professionalizm kabi xususiyatlar majmuasi.

Muallif bu borada shaxsning ichki imkoniyatiga e'tibor qaratmagan holda ideal imijning real imijga mos kelishi haqida fikr yuritadi. U imijning yaratilishi tadqiqotni yangi sohasi – “semiotika”, ya'ni “belgilar tizimi” to'g'risidagi fan bilan



bog‘liq – deb hisoblaydi. Semiotik yondashuvni quyidagi jarayon sifatida ta’riflashimiz mumkin:

- (a) rahbarning individual sifatlarini ochish orqali, uning uslubini yaratish;
- (b) rahbarni munosabatlar guruhiga “intilgan”day qilib ko‘rsatish va ularni yaqinlashtirish;
- (v) rahbar “obrazi”ga kiritish;
- (g) rahbar munosabatlar guruhi ongida mashhur va kuchli shaxs bilan bog‘liq bo‘lishi kerak;
- (d) qabul qilishning barcha oqimlaridan samarali foydalanish;
- (e) rahbarning o‘zi boshqaradigan tuzilmasidagi belgi va narsalaridan keng hamda faol foydalanishi;
- (j) ommaviy kompaniya jarayonini boshqarish”.

Bizning fikrimizcha ommaviy axborot vositalari (OAV)ni “boshqarish” uchun, ularga egalik qilish yoki moliyalashtirishni yo‘lga qo‘yish kerak. Rahbar OAVda u yoki bu holatlar, muammolar yuzasidan tez-tez chiqishlar qilishi zarur. **G. Pochepsov**ning fikricha, imijni shakllantirish jarayonining yana bir bosqichi mish-mishlar bilan kurashishdir.

Rahbar imijini shakllantirish tamoyillarining semiotik yo‘nalishi yana bir qator boshqa mualliflar, jumladan, **I. Minyaev, I. Yakovlev, Ye. Blajenov, L. Braun, S. Blek, P. Bred** kabilarning izlanishlarida ham alohida tadqiq qilingan. Ushbu mualliflar imijni yaratish tamoyillarini har xil tarzda ochib berishgan. Ularning barchasi tashqi, belgili imijga alohida e’tiborni qaratishgan.

Semiotikaning qo‘llanish nazariyasi va texnikasi – ancha zamonaviy hisoblansa-da, atrof-muhitni keskin va tez o‘zgartiradigan qarorlarni qabul qilish vaqti, go‘yoki individga doimiy o‘zini o‘zi tahlil qilish imkoniyatini qoldirmaydi, – deb tushuntiradi. Bunday holatlarda semiotika faqatgina qoniqarli (ko‘rinarli) natijaga kelishga yordam beradi.

Menejmentda nima foyda keltirsa shu to‘g‘ri, lekin shaxsiy o‘zgarishlar ustida ishlaganda bu yondashuv noto‘g‘ri.

“Hech qanday imijeologiya real narsalar o‘rnini bosa olmaydi, u faqatgina ijobiy tomonlarni kuchaytirib, yomon tomonlarni yashirishga yordam beradi xolos. Agarda haqiqat imijga mos kelmasa, u buziladi. Ammo bu jarayon semiotika “texnika”siga ziddir”.

“Nikkolom” firmasining konsultantlari esa imijni shakllantirish jarayonining asosiy masalalarini quyidagicha tasavvur etadilar: “Siyosatchining jamoa oldidagi asosiy masalasi – o‘zini namoyish qilishni optimal ko‘rinishini, o‘zini ommaviy “Men”nini ishlab chiqishdir. Yaratilgan imij sizning barcha shaxsiy xususiyatlaringizni yoritib bermasa-da, iloji boricha ommani o‘ziga jalb qiladigan tomonlarinigina ko‘rsatib beradi”. Mana shunday umumiy maslahatlar berilgan adabiyotlar hozirda yetarlicha topiladi. Lekin **S. Lisovskiy** shakllantirgan “Imij yaratishning asosiy yo‘llari”, ya’ni “auditoriya talablarini, auditoriya segmentini aniqlash, auditoriya kutayotgan xususiyatlar va nomzodning haqiqatdagi xususiyatini moslashtirish, elektorat talabiga mos hamda yordamchi tavsiflarini tanlash (ular timsol asosi hisoblanadi), imij tarkibini shakllantirish, tanlangan



tavsiflarni har xil belgili ko‘rinishlarga o‘tkazish (vizual, verbal, hodisaviy va boshqalar)” kabilar bunga misol bo‘la olmaydi. Shuni aytish kerakki, bunday imijni yaratishdan faqatgina favqulotda holatlarda, masalan, saylovlar paytida foydalanish mumkin.

Sosiolog **S. Ananyeva** ham o‘z tadqiqotlarida imijni shakllantirish algoritmi tahlilini keltirgan. Muallif, imijni shakllantirish jarayonini: “Ijtimoiy muhit bilan o‘zaro munosabatga kirishishda rahbarga karakli bo‘lgan individual xususiyatlarning tabiiy sosiogen ravishda o‘zlashtirishi”, – deb tavsiflaydi.

**S. Ananyeva** imijni shakllantirish algoritmi quyidagi:

- (a) qabul qilingan tizim talablarini aniqlash;
- (b) uni haqiqiy imij bilan moslashtirish;
- (v) imijni tashkil qiluvchi asosiy tavsiflar tizimi diagnostikasi, unda qo‘llaniladigan qismlarni aniqlash;
- (g) qayta shakllangan imijning samaradorligini boshqarish;
- (d) natijani to‘g‘rilash va saqlash kabi xulosalarga olib keladi, deb hisoblaydi.

Keltirilgan “texnika” “algoritm” va “yo‘nalishlar”ni to‘liq tahlil qilmay turib imijni shakllantirishni amalga oshirish mumkin emas.

Ko‘rinib turibdiki rahbar imijni shakllantirish u xohlayotgan idealga yaqinlashtiradi, lekin “omad niqobini” qanday qilib rahbarga “kiydirish” kerak.

Barchamiz nafaqat shunday ko‘rinishni, balki atrofdagilarning ko‘zida yaxshiroq, professional, yoqimliroq bo‘lishni xohlaymiz va butun ongli hayotimiz davomida shu yo‘nalishda rivojlanishga harakat qilamiz. Har doim ham ijobiy o‘zgarishlar “Men” tomonidan qabul qilinmasligi mumkin. Ya’ni, **B. Ji** buni xuddi plastik xirurgiyadagi singari mijozning identifikatsiyasi bilan muammolarga duch kelinishi (“Men” endi “Men emas”), deb talqin qiladi. Muallif, imijni ichki va tashqiga ajratadi: ichki imijni moslashtirmasdan tashqi imijni yaxshilab bo‘lmaydi. **B. Ji** shaxsiy imijni shakllantirish muammosini “Men – tamoyil” pozitsiyasi va psixologik komfort pozitsiyasidan turib tadqiq qiladi.

Imijni o‘zgartirish doimiy ravishda og‘riqli kechadi, chunki u o‘z-o‘zini baholashga to‘g‘rida-to‘g‘ri ta’sir qiladi. Rahbarning egoistligi tufayli, ba’zida, “xo‘jayin” obraziga o‘zgartirish kiritish kerak, degan taklif, maslahatchini shaxsiy dushmanga aylantirib qo‘yishi mumkin. Gap faqatgina qanday maslahat berishda ham emas. Aslida rahbar – bu o‘z afzallik va kamchiliklari yordamida muvaffaqiyatga erishgan insondir. Mana shunday sinovlardan o‘tgan, o‘rganib qolgan muvaffaqiyatli “o‘zini tutish modeli”ni hamda o‘zining “ommaviy Men”ini unchalik ishonchli bo‘lmagan “ideal model”ga o‘z ixtiyori bilan o‘zgartirish kelarmikan? Fikrimizcha, ushbu psixologik muammoga mahalliy olimlarimiz hali yetarlicha e’tibor berishmagan. Ko‘plab nashrlar ko‘proq rahbarning emas siyosiy liderning imijiga bag‘ishlangan. “Lider imiji” ta’rifida o‘z-o‘zini baholash ish faoliyatida iz qoldiradi deyilgan: past baho berish liderni yangi qiyinchiliklarni yengishga undaydi, yuqori holatdagi baholash xalaqit beradi va faqatgina adekvat baholashda faqat o‘ziningina o‘ylamasdan, balki munosabatlarda aloqalarni yaxshilaydi”.



Amerikalik tadqiqotchi **B. Ji** imijni baholash muammosiga katta e'tibor qaratar ekan, o'z mijoz bilan sodir bo'ladigan hodisani tasvirlab beradi. Bir ayol imijini zaruriy kasbiy talablarga moslashtirish chog'ida o'zi xususidagi ijtimoiy tasavvurlariga e'tibor bermasdan o'zini o'zgartirgan. Natijada, tashqi ko'rinish ichki o'zini-o'zi baholash jarayoniga mos kelmagan. Ko'p vaqt o'tmasdan o'zining oldingi imijiga qaytgan. **B. Ji** o'zgartirilgan va talablarga moslashtirilgan imijda komfort hududi borligini tushundi. Rahbar o'zgarishni xohlashi, talablarga moslashgan o'zining yangi ommaviy obrazini qabul qilishi va uni o'zining ichki salohiyatining bir qismi sifatida qabul qilish kerak. Ko'plab rahbarlar o'zlari yaratgan timsolga "yopishib" oladilar, chunki o'zgarishlar va talablarga moslashtirish jarayonida "o'zlarini yo'qotib qo'yish"dan qo'rqadilar. Haqiqatda esa imijni o'zgartirish va talablarga moslashtirish (korreksiyalash) deganda, o'ziga nisbatan bahoni qayta ko'rib chiqish hamda oshirish haqida gap ketadi. Imijni shakllantirishning muallif taklif etayotgan usulini "shaxsiy o'sish" strategiyasi, deb atash maqsadga muvofiq hisoblanadi. **B. Jining** fikricha, o'ziga past baho beradigan odamdagi bo'shliqni muvaffaqiyat to'ldira olmaydi, balki faqat o'ziga bo'lgan muhabbatgina yordam bera oladi. O'ziga baho berishni faqatgina yangi muvaffaqiyatlar orqali yuksaltirish mumkin, ya'ni "imij yaratish – sizdagi bor yaxshi xususiyat va sifatlarni yuzaga olib chiqish, shakllantirish demakdir".

Shu bois, hozirda olib borilayotgan qator tadqiqotlarda imijni o'zgartirish va talablarga moslashtirish masalasi "shaxsiy o'sish strategiyasi" sifatida qabul qilingan. Ushbu yondashuv psixologiyaning yetnik tamoyillariga to'g'ri keladi va u nafaqat muvaffaqiyatli, autentik, ijtimoiy, balki birmuncha tabiiy hamdir. Yerdagi turlarning evolyusion rivojlanish yo'li doimiy va dinamik o'zgarishlar kerakligini isbotlaydi. Insoniyat shunday xilqatki, u muhit o'zgarishlarga moslashmasdan yashashi mumkin emas. Aks holda shaxs ijtimoiylashuvdan chetda qoladi va muvaffaqiyatlilik mavqeini yo'qotadi. Muhit qanchalik tez o'zgarsa, shaxsiy o'zgarishlarda ularning natijalari ham shunchalik darajada bo'lishi kerak. Shu bois, hozirgi bozor iqtisodiyoti sharoitida rahbar imijini shakllantirishda kelajakdagi o'zgarishlarga ehtiyoj sezilib, jamiyatda madaniy o'zgarishlar bosqichi boshlanmoqda. Yangi zamonaviy rahbarning imiji – bu san'atni qadrllovchi, "sog'lom yashash tarzi"ni olib boruvchi, oilali, vatanparvarlik tuyg'usiga ega, ommaviy ma'lumotli deganidir. Imij nafaqat "omma fikri"ga mos kelishi, balki bu fikrni shakllantirishi ham kerak. Demakki, imij yaratish strategiyasini dinamik jarayon sifatida tasavvur qilish mumkin.

### **Lavozimga da'vogar imijini shakllantirish va rivojlantirish bosqichlari**

Zamonaviy fan imijni amaliy jihatdan rivojlantirish va shakllantirish istagida bo'lgan rahbarlikka da'vogar (nomzod)lar oldiga quyidagi o'nta bosqichni aniqlashtirish masalasini qo'yadi:

[1] *O'zgarish kerakligini aniqlash.* Ichki tushunish hamda o'zgarish kerakligini asoslashga xizmat qiluvchi "ongli motivatsiya" zarur. Motivni anglash o'sishga intilishni kuchaytiradi, chunki inson motivlarsiz o'ziga zarur bo'lgan natijalarga erisha olmaydi.



[2] *Aniq maqsadlarni shakllantirish.* Ko‘pincha o‘zgarishlar ma’lum maqsadlarga erishish uchun kerak bo‘ladi. Ongli va aniq maqsadlarning o‘zi bir turtkidir. Masalan, rahbar saylovlarda muvaffaqiyatli kurashish uchun omma oldida o‘zini tutishni o‘rganadi.

[3] *Haqiqiy imijni baholashning anglanganligi.* Amerikaliklarda shunday ibora bor: “Qayoqqa qarab harakat qilishni tushunish uchun, qaerda turganingni aniqlashing kerak”. Ko‘pincha “imij ega”si obyektiv haqiqatni aniqlashning uddasidan chiqa olmaydi. Lekin bu muammo psixodiagnostika usullari yordamida yechilishi mumkin. Bu o‘rinda quyidagi omillarga e’tibor berish zarur:

(a) rahbarning shaxsiy, boshqaruv hamda induvidual xususiyatlari (real imij);

(b) o‘zini-o‘zi baholash – “o‘z imiji”ning mavqei (pozisiya) xususiyatlari;

(v) munosabatlardagi guruh namoyandalarining qabul qilish spesifikasiyasini o‘rganib bo‘lingach, ular taklif etayotgan rahbarning ideal imijini aniqlashni tadqiq etish maqsadga muvofiqdir.

[4] *“Ideal imij”ni aniqlash.* Ushbu bosqich alohida “fikir liderlari” guruhi namoyandalarining tahlili orqali amalga oshiriladi (masalan, OAV vakillari). Ularning fikri o‘z navbatida ommaviy “Men”ning shakllanishiga turtki beradi yoki sababchi bo‘ladi. Agar teatr – bu hayot kuzgusi bo‘lsa, OAV – kattalashtiruvchi oyna (lupa) hisoblanadi.

[5] *Xohlayotgan o‘zgarishlar to‘plamini aniqlash.* Bu real imijni idealga yaqinlashtirish demakdir. O‘tkazilgan tadqiqotlar natijasida shakllantirilishi kerak bo‘lgan “ideal imij” aniqlanadi. Natijada, haqiqiy va ideal imij bir-biri bilan qiyoslanib, ularni yaqinlashtirish strategiyasi ishlab chiqiladi. Shuni alohida ta’kidlash mumkinki, ideal obraz – dinamik stereotipdir. Bu bosqichda shakllantirilgan obraz, albatta, vaqt tomonidan sinalishi kerak.

[6] *“Ideal imij” va “qulay hududlar”ni qiyoslash.* Aynan ushbu bosqichda shakllanayotgan imijning “shaxsiy qulay hudud”da joylashganligini aniqlash, o‘ta dolzarb muammo sanaladi. Agar qandaydir sabablarga ko‘ra, rahbar intilayotgan imij, uning ichki dunyosiga mos kelmasa, unda ichki qarama-qarshilik mexanizm ishga tushadi. Shu bois, shaxsiy o‘zgarishlar strategiyasi ishlab chiqilayotgan bir paytda rahbarning individual-tipologik xususiyatlariga alohida e’tiborni qaratish lozim.

[7] *Maqsadga erishish yo‘llarini aniqlash.* Bu bosqichda natijalar nazorati, ya’ni rahbar imijini shakllantirish dasturini ishlab chiqish jarayonida aniq vaqt va moliyaviy “chegaralar”ni aniqlashtirib olish muhim hisoblanadi. Natijalarni baholash uchun ma’lumotlar, avvalo, yaxshi munosabatda bo‘lgan yaqin doiradagi “fokus guruh”dan olinishi kerak. Ba’zan vaziyatdan kelib chiqib, kim uchundir hamkasblar yaxshi “fokus guruh” bo‘lib hisoblansa, kim uchundir ish bo‘yicha hamkorlar, kimgadir – professional psixolog xizmat qilishi mumkin.

[8] *OAV bilan munosabatga tayyorlanish.* Fanda ushbu bosqichni amalga oshirish chora-tadbirlari uchun eng ko‘p bahstlab fikr-mulohazalar berilgan. Jumladan, rahbarning individual-tipologik xususiyatlariga qarab har xil metodikalardan foydalaniladi. Masalan, dostonlar yaratilishi, zarur hollarda



namuna sifatida “da’vogar”ning shaxsiy hayotdan u yoki bu aspektlarni ham ochib ko‘rsatish mumkin.

[9] *Katta kommunikativ kenglikka chiqish.* OAVlari bilan keng miqyosdagi aloqalar o‘rnatish barobarida, rahbar informatsion marafonga to‘liq tayyor hisoblanadi. Shu bois ham, “ichkaridan pishgan”, induvidual xususiyatlarni hisobga olgan imij, hatto “bo‘ronli holat”da ham turib bera oladi. Bunday hollarda, allaqachon, rahbarning salohiyatiga aylangan imij kutilmagan muvaffaqiyasizliklarda sinmaydi.

[10] *Natijalarni tekshirish va yangi o‘zgarishlar kiritish kerakligini anglash.* Hayot bir joyda muqim turmaydi va hatto eng ijobiy imij ham vaqti kelib o‘zgarishlarni hamda zaruriy talablarga qayta moslashishlarni (korreksiya) talab qilishi mumkin. Bunday vaziyatlarda esa, kognitiv psixologiyaga asoslangan holda, haqiqiy professional psixolog rahbar (yoki yangi lavozimga da’vogar)ga o‘zini-o‘zi shakllantirish va talablarga moslashtirish uslublarini ham o‘rgatishi kerak bo‘ladi.

Shu bois, hozirgi bozor iqtisodiyoti sharoitida lavozimga da’vogar (rahbar) imijini shakllantirishda kelajakdagi o‘zgarishlarga ehtiyoj sezilib, jamiyatda ijtimoiy-madaniy o‘zgarishlar bosqichi boshlanmoqda. Yangi zamonaviy rahbarning imiji – bu san’atni qadrllovchi, “sog‘lom yashash tarsi”ni targ‘ib qiluvchi, oilaparvarlik, vatanparvarlik tuyg‘ulariga ega hamda “ommaviy” ma’lumot sohibi demakdir. Imij nafaqat “omma fikri”ga mos kelishi, balki bu fikrni shakllantirishi ham kerak. Demak-ki, imij yaratish strategiyasini yaxlit holdagi ijtimoiy-psixologik dinamik jarayon sifatida tasavvur qilish mumkin.

### **Sport tashkilotlari rahbarligiga da’vogar (nomzod)ning kasb professiogrammasini yaratishning ilmiy-amaliy asoslari**

Fanda *professiogramma* deganda, biror kasbning ijtimoiy-iqtisodiy, ishlab chiqarish va texnik, sanitariya-gigiena, psixologik va boshqa xususiyatlarini bayon etish tushuniladi. *Professiogramma* faqatgina kasb yoki mutaxassislikka qo‘yiluvchi talablarnigina emas, balki ish joylariga bo‘lgan talablarni ishlab chiqishga ham imkon beradi. *Professiogrammani* yaratish juda mashaqqatli ish bo‘lib, bu tadbirga sarflanadigan vaqt, xarajatlar olinadigan natija, maqsad qanchalik muhimligi bilan belgilanadi.

Bunday *professiogrammalardan* quyidagi sohalarda foydalanish mumkin:

- (1) Mavjud ish o‘rinlari, xususan boshqaruvga kadrlarni tanlashda;
- (2) Mehnat sharoitlarining sanitariya-gigiena jihatlarini mukammallashtirishda hamda mehnat va dam olishni to‘g‘ri rejalashtirishda;
- (3) Mehnat xavfsizligini yaxshilash;
- (4) Kadrlar turg‘unligini ta’minlashda;
- (5) Jamoadagi ijtimoiy-psixologik muammolarni hal etishda;
- (6) Mehnat sifatini oshirishda.

Umuman olganda, *professiogramma* – u yoki bu kasbga qo‘yiladigan talablardan kelib chiquvchi shaxsga xos bilim, malaka va ko‘nikmalarning uyg‘unlashgan yig‘indisidir.





Rahbarlarga qo'yiluvchi talablar asosida yaratiluvchi professiogrammalar haqida gapirar ekan **M. Quronov** ta'kidlaydiki – “Muayyan lavozim professiogrammasi – ushbu lavozim egasi qanday bo‘lishi kerak?, – degan savolga javoblar yig‘indisidir”.

Odatda kasb professiogrammalari ishlab chiqishda turli yondashuvlar bo‘lib, ular muayyan maqsadlardan kelib chiqqan holda tuziladi. Masalan, yoshlar orasida kasbga layoqatli nomzodlarni aniqlashda asosiy mezon – kasbiy tarbiyaga moyillik bo‘lsa, malakali mutaxassis uchun esa boshqa professiogramma, ya'ni uning mustaqil ishlay olish layoqati aniqlanadi.

Hozirgi paytda amaliy menejment sohasida professiogrammalar yaratishga *modulli yondashuv* va *kasb xislatlarini ekspertli baholash* yondashuvlari mavjud. Modulli yondashuv – biron yo‘nalish yoki soha kasblariga nisbatan umumiy, universal xislatlar majmuasini ishlab chiqish bilan bog‘liq bo‘lib, kishining bir kasbdan ikkinchi kasbga o‘tishi imkoniyatlariga oid ma'lumotlar berishi mumkin. Aynan bir kasb yoki ish o‘rniga taalluqli xislatlar majmuasini aniqlashda esa ekspertli baholash uslubidan foydalaniladi.

Kasb talablari asosida ishlab chiqilgan professiogramma nomzodni ishga qabul qilishda asos bo‘lib xizmat qiladi. Odatda nomzodning professiogramma talablariga qanchalik mos kelishini aniqlash maqsadida, turli xil psixologik va kasbiy testlardan foydalaniladi, suhbat o‘tkaziladi hamda nomzod shaxsi haqida ma'lumotlar yig‘iladi. Har bir olinayotgan ma'lumot asosida, avvalambor, professiogramma mezonlari yotadi va ushbu ma'lumotlar shu mezonlarga maksimal darajada mos kelishi nomzodni ishga qabul qilish uchun asos bo‘lib xizmat qiladi. Nomzodni ish joyiga, kasbga mosligini tekshirish uslublaridan yana biri ish joyida tekshirib ko‘rishdir. Bu nisbatan arzon va bevosita axborot beruvchi tadbir bo‘lib, malakali ekspert-mutaxassislar ishtirokida o‘tkazilishi lozim. Umuman olganda, nomzodni o‘rganish jarayoni har tomonlama va ko‘p pog‘onali bo‘lgani ma’qul.

Hozirga kelib tashkilotlarda deyarli hamma mavjud mutaxassisliklar bo‘yicha xizmat talablari, lavozimdan kelib chiquvchi vazifalar majmuasi va yo‘riqnomalar ishlab chiqilgan hamda yangi xodim shu talablarga mos kelishi asosida ishga qabul qilinadi.

Yuqorida aytilganidek, bunday professiogrammalar ba’zi bir kasb va ish o‘rinlariga allaqachon ishlab chiqilgan va doimiy tarzda takomillashtirib boradi. Hatto boshqaruv sohaslarida ham rahbarlar professiogrammasini yaratish kabi ilg‘or g‘oyalar Respublikamiz olimlari tomonidan ko‘tarilib kelyapti va ularning asoslari yaratilayapti.

Rahbar mutaxassislar professiogrammasini yaratishda mavjud namunalardan foydalanish o‘rinlidir. Mana shu sohadagi izlanishlar qatoriga Respublikamiz olimlari tomonidan yaratilgan manbalarga murojaat etish mumkin. Kadrlarni baholash sohasidagi tadqiqotchilar **Sh. Qurbonov**, **E. Seytxalilov** va **I. Majidov** muallifligida yaratilgan rahbarlik xislatlarini baholash so‘rovnomasida keltirilgan mezonlar va ko‘rsatkichlar “Rahbar professiogrammasi”ni yaratishda ancha qulaylik tug‘diradi. Malakali rahbarlikni baholash ko‘rsatkichlari sifatida shaxs



xislatlarining quyidagi majmui beriladi:

- (a) shaxsning liderlik xislati;
- (b) o'zgalarning ishini takomillashtirish va boshqarish;
- (v) tijorat va mijozlarga oid masalalarni hal etish qobiliyati;
- (g) natijalarni qo'lga kiritish: vazifalarni bajarish;
- (d) kommunikatsiya;
- (e) muammolarni hal etish va qaror qabul qilish;
- (j) yangiliklarni joriy etish va takomillashtirish yo'lidagi o'zgarishlarni boshqarish;
- (z) o'z-o'zini boshqarish xislatlari.

Mana shunday guruhga kiruvchi qator xislatlarni baholashda ekspertlar yordamiga murojaat etiladi.

Mutaxassislar Ye. *Romanova* va *G. Suvorova*larning ta'kidlashicha, kasb professiogrammalarini ishlab chiqish va nomzodlarni ushbu professiogramмага moslik darajalarini diagnostika etish tadbirlari har bir mutaxassisning kasbga oid qobiliyatini aniqlash va hatto ularni ishga taqsimlash jarayonida qo'l kelishi mumkin.

Professiogrammalarni yaratish borasida mavjud tajribalarga asoslangan holda Rossiyalik psixologlar (jumladan, *A. Markova*) "*vazifaga asoslangan shaxsiy*" yondashuv pozitsiyasida turib ilmiy izlanishlar olib borishadi. Ushbu yondashuvning ijobiy va ilmiy ahamiyatli tomoni shundan iboratki, kasb faoliyati davomida vazifani samarali tarzda bajarish imkonini beruvchi shaxs sifatleri alohida qayd etib o'tiladi va bu sifatlarni yanada mukammallashtirish imkoniyatlari belgilanadi. Bunda shaxsning kasbga moyillik jihatlarini tadqiq etishda chegaralangan ro'yxatdan iborat shaxs xislatlari, balki insonga xos bo'lgan individual ish yuritish uslubi ham inobatga olinadi. Boshqaruvni muvaffaqiyatli olib boruvchi shaxs sifatleri haqida gapirilar ekan "*vazifaga asoslangan shaxsiy*" yondashuvda ushbu sifatlar insonning yanada yuksak tizimlari – qadriyatleri, e'tiqodi sohalari bilan uyg'unlashti-rilgani holda talqin etiladi. Bunday metodologik yondashuvning afzalligi shundan iboratki, ayni kasbni muvaffaqiyatli bajarish (boshqarish)ga deyarli har bir inson moyil deb qaraladi, insonning biron kasb doirasidagi individual uslubi va yondashuvi ustuvor masala deb qo'yiladi.

Turli kasb egalarining o'z faoliyat sohaslarida samarali mehnat qilishlari uchun zarur xislatlarni shakllantirish borasidagi psixologik maslahatlar, kadrlarni boshqaruv mahoratlariga o'qitish tajribalarini ko'rsatishicha chet eldagi ilg'or psixologik-pedagogik texnologiyalar milliy mentalitetimiz va hududimizdan kelib chiquvchi ijtimoiy muhitga moslashtirilishi zarur. Lekin turli ta'lim va psixologik ko'mak yondashuvlari orasida eng universal va turli millat vakillari uchun samarali hisoblanuvchi uslublardan biri – shaxsning o'z qadriyatleri sohasini, e'tiqodini va hayot mazmunini anglashiga yo'naltirilgan psixologik tadbirlardir. Xususan, Germaniyalik mashhur psixolog va olim *F. Frankl* ishlab chiqqan *Logoterapiya* uslubi insonning hayot yo'lini haqqoniy tarzda aniqlash, tanlagan yo'lining (shu jumladan kasb sohasini ham) qanchalik oqil ekanligini anglash imkonini beradi. Bunday yo'nalishda tashkil etilgan "ichki ish" shaxsning o'z hayot yo'lini puxta



tahlil etishga, o'z o'tmishi va tanlagan yo'lini chuqur baholashga va demak, o'z kelajagiga bo'lgan intilish uchun kuchli motivatsiya yaratishga asos bo'ladi. Shaxsning e'tiqodi va qadriyatlari sohasini aniqlashtirish va zarur bo'lsa o'zgartirishlar kiritish uslubiga asoslangan psixologik yondashuv, milliy qadriyatlarimizni shaxs ongida yanada oydinlashuviga, mavjud milliy qadriyatlarni individual qadriyatlari bilan uyg'unlashtirishga imkon yaratadi.

Samarador mutaxassis, ya'ni boshqaruvchiga oid shaxsiy va professional sifatlarni rivoj toptirish maxsus treninglar hamda kasbiy maslahatlashuv tadbirlari orqali tashkil etilishi mumkin. Malakali psixolog-pedagoglar tomonidan yaratilgan maxsus diagnostik hamda korreksion dasturlar yordamida tashkil etilgan bunday uchrashuv va mashg'ulotlar, mutaxassislar ongida yetuk professional shaxs haqida tasavvur uyg'otishi bilan bir qatorda kasbiy mahoratga erishish motivatsiyasini yanada rivojlantirish fenomenini paydo qiladi. O'ylashimizcha, zamonaviy psixologiya fanining yutuqlari va mavjud psixotexnologiyalar bilan qurollangan malakali psixologlar komandasi nazarda tutilgan maqsad va natijalarni qo'lga kiritadilar.

Sport tashkiloti rahbari professiogrammalarini yaratishda mamlakatimiz tadqiqotchilari chet el psixologiya olamida kuchli taraqqiy etgan kasb psixologiyasi va Rossiyada jadal sur'atlarda rivojini topayotgan "Akmeologiya" faniga oid oxirgi yutuqlardan foydalanadilar. Bu yo'nalishdagi tadqiqot ishlari hozirga kelib Rossiya xalq xo'jaligi va davlat xizmati akademiyasi (РАНХиГС) hamda Rossiya psixologlar jamiyati (ППО) a'zolaridan *A. Derkach, M. Sekach, O. Pravilova, A. Bodalev, O. Anisimov, V. Markov, Yu. Sinyagin, V. Agapov, Ye. Selezneva, A. Anisimov, A. Finashin, A. Jarinov* va boshqalar tomonidan jadal sur'atlarda olib borilmoqda. Xususan, professiogramma yaratishda mutaxassis psixogrammasini ishlab chiqish va shaxsning ayni kasbni samarali boshqarishi uchun qanday shaxsiy sifatlarga va psixofiziologik xususiyatlarga ega bo'lishi haqidagi tamoyillarning mavjudligi ushbu yo'nalishdagi ishlar chet elda qanchalik ilg'orlab ketganligi va mavzuning o'zi ham dolzarbligidan dalolat beradi. Chet el psixologiyasida har bir inson o'zi uchun maqbul kasb tanlashi va tanlagan yo'lida uzluksiz mahoratga intilishini ta'minlash yuzasidan ham qator tadbirlar tashkil etilgan. Masalan, hozirgi paytda kasbiy mahoratni ta'minlash bo'yicha yondashuvlarda hatto "kasbiy o'z-o'zini anglash", "professional mentalitet" degan iboralar ham keng ishlatilmoqda.

### **Davlat xizmatchisi imiji. Rahbar imijiga ta'sir qiluvchi omillar**

Taqdimotning muvaffaqiyatli bo'lishida shaxsning imiji ham muhim rol o'ynaydi. *V.M. Shepel*ning fikricha, imij 3 ta funksiyani bajaradi:

1. Shaxsning o'zgalar tomonidan ijtimoiy maqomining oshishiga xizmat qiladi.
2. Shaxslararo munosabatlarda ideal (kutilgan, qulay) sharoitlarni yaratadi.
3. Psixoterapevtik vazifani bajaradi, ya'ni shaxs o'zini qulay, yaxshi his qiladi, o'ziga ishonchi ortadi, kayfiyati yaxshi bo'ladi.

Rahbar imiji quyidagi ikki tomonlama qiyofa uyg'unligidan iborat bo'lishi



kerak:

1. **Tashqi qiyofa:** sogʻlom koʻrinish, ochiq yuzlilik, kinestetik xususiyatlar, kiyinish uslubi, soch turmagi, taqinchoqlar meʼyori, kosmetika vositalaridan foydalanishdagi meʼyorlar va h.k.

2. **Ichki qiyofa:** samimiylik, intellekt, maʼnaviy-axloqiy qarashlar, qadriyatlar tizimi, hayot tarzi, sogʻlom turmush, irodaviylik, masʼuliyat, vijdoniylik, sabrlilik, muloqotchanlik, mantiqiy fikrlash qobiliyati. Bugungi kunda davlat fuqarolik xizmatchisi imiji uning faoliyat samaradorligini belgilovchi asosiy omillardan biri hisoblanadi.

Birinchidan, xalq oldida har bir davlat xizmatchisi hukumatning rasmiy vakili sifatida namoyon boʻladi va, ikkinchidan, xalqda davlat siyosatiga, mamlakatda olib borilayotgan ichki ijtimoiy siyosatga nisbatan maʼlum munosabatlarni shakllantiradi. Xalq davlat fuqarolik xizmatchisiga ishonsa, demak hukumatning ichki va tashqi siyosatiga nisbatan ishonchi shakllanadi, uni qoʻllab-quvvatlaydi.

Siyosiy kompetentlik rahbar imijining asosiy qismlaridan biri hisoblanadi. Bu quyidagilar bilan izohlanadi:

1. **Davlat boshqaruvi siyosati samaradorligini oshirish:** dolzarb ijtimoiy muammolarni oʻz vaqtida aniqlash, oʻrganish, yechimi boʻyicha toʻgʻri qarorlar qabul qilish, ijtimoiy-siyosiy jarayonlar rivoji boʻyicha bashorat qila olish, xalq bilan muloqot, davlat xizmati samaradorligiga erishish.

2. **Davlat va jamiyat qurilishida integratsiyani mustahkamlash:** fuqarolar oʻz hayot va mehnat faoliyatini toʻlaqonli yuritishlari uchun barcha sharoitlarni yaratish, servis xizmat turlarini kengaytirish, kichik biznes va xususiy tadbirkorlik, nodavlat notijorat tashkilotlari bilan hamkorlikda ishlash, boshqa davlat tashkilotlari bilan hamkorlikda ishlash.

3. **Davlat tashkilotlari ochiqligini taʼminlash:** jamiyatning turli qatlamlarini davlat boshqaruvi siyosati jarayonlariga jalb qilish, ijtimoiy fikrlarni tashxis qilish, OAV bilan hamkorlik qilish.

4. **Siyosiy-kommunikativ kompetensiyalar:** siyosiy bilimdonlik, aholining turli qatlamlari bilan muloqot oʻrnatish, turli tashkilotlar bilan hamkorlikda ishlash, tashqi investitsiyalar kiritish, muzokaralar olib borish, dolzarb muammolarni oʻz vaqtida aniqlash, vaziyatga toʻgʻri baho berish, davlat va siyosiy boshqaruv tizimida kommunikatsiya texnologiyalaridan unumli foydalanish, ogʻzaki va yozma muloqot uslublarini yuqori darajada egallash.

5. **Davlat fuqarolik xizmatchisi sifatida** oʻzini psixologik anglashi, muomala madaniyatini egallashi, rahbar odob-axloq qoidalariga rioya qilishi, diplomatik taomil meʼyorlarini bilishi, xalq bilan muloqotda odob, ogʻir-bosiqlik, vazminlik, murojaatlarga nihoyatda eʼtiborli boʻlish, hamkorlik, hamdardlik, gʻamxoʻrlik, oʻzini madaniyat va odob darajasida tutishi, fuqarolarni hurmat qilishi.

6. **Barqaror psixologik holat,** ozoda, orasta tashqi koʻrinish, estetik did, ish kiyimining vaziyatga mos boʻlishi.



### **Rahbar imijiga quyidagi zamonaviy talablar qo'yiladi:**

1. Davlat vakili sifatida o'zining asosiy vazifasini unutmashlik, maqsad va vazifalarni to'g'ri belgilashi, g'ayrat va shijoat bilan ishlashi, muammolarni o'z vaqtida to'g'ri hal qilishi, to'g'ri qarorlar qabul qilishi, natijaga erishishi.

2. Davlat fuqarolik xizmatchisi odob-axloq qoidalariga rioya qilishi, o'qimishlilik, nutq boyligi, muomala madaniyatiga ega bo'lishi, o'zini tutishi, tashqi ko'rinishining vaziyatga mos bo'lishi.

3. Davlat fuqarolik xizmatchisi tashkiliy madaniyatga rioya qilishi.

4. O'zida rahbar zamonaviy qiyofasini shakllantirishi, unga rioya qilishi va imijini yuksaltirishi, fuqaro murojaatlari bilan ishni tizimli tashkil qilishi, davlat xizmatlarini amalga oshirishda ijro intizomini mustahkamlashi, jamoa sida liderlik qobiliyatini namoyon qilishi, namuna ko'rsatishi.

Har qanday rahbar o'z faoliyati davomida turli tadbirlarda katta minbardan turib chiqish qilishiga to'g'ri keladi. Bu kasbdoshlar, soha vakillari, omma bilan muloqotning o'ziga xos murakkab turi hisoblanadi.

Sahna sharoitida chiqish qilish orqali yaxshi notiq ma'lum axborotlarni yetkazadi, biror fikrga ishontiradi, auditoriyani biror g'oyaga undaydi, hamkorlikka chaqiradi, motivatsiyalashtiradi, ruhlantiradi. Bunday chiqishlarda nafaqat notiq nutqi mazmuni, balki uni tinglayotgan insonlarda qanday taassurotlar uyg'onishi ham muhimdir.

Sahna sharoitida chiqishning yana bir xususiyati shundaki, bunda tinglovchilar bir paytning o'zida tomoshabin ham hisoblanadi.

Notiq ma'ruza qatnashchilariga nisbatan hurmatini namoyon qilishi muhim. Ya'ni ma'ruzani vaqt me'yorlariga qat'iy rioya qilgan holda boshlashi, kechikmasligi va o'z vaqtida tugatishi lozim. Savol-javob, auditoriya bilan qaytma aloqa uchun ham vaqt ajratishi kerak. Savollarning barchasiga javoblar berilishi muhim.

Sahna sharoitida chiqish qilishda qatnashchilar bilan interfaol muloqot o'rnatish, samimiy, ochiq yuzli bo'lish odob me'yorlariga kiradi. Muomalada "Sizlar bilan muloqot qilishdan baxtiyorman", "Sizlar bilan muloqot qilish menga g'urur bag'ishlaydi", "Sizlarday tajribali, ko'pni ko'rgan ustozlar bilan suhbatlashishdan xursandman" kabi samimiy murojaatlar ham tinglovchilarda notiqqa bo'lgan qiziqishni, yoqimli taassurotlarni uyg'otadi.

Tashqi ko'rinishda orasta bo'lish, soch turmagi, pardoz-andozda, atir-upada me'yordan oshmaslik, poyafzalning tozaligi, talab qilingan ish kiyimida bo'lish kerak.

### **Bunday sharoitlarda quyidagilarga e'tibor qaratish lozim:**

1. Taqdimotning maqsadini belgilash (nima maqsadda taqdimotni amalga oshirishim kerak?). Keyingi navbatda vazifalar belgilanadi (bu bilan men nimaga erishaman?) va taqdimot vositalari aniqlanadi (men taqdimotni qanday amalga oshiraman?)

2. Ma'ruzaga puxta tayyorgarlik ko'rish, nutqning sofligiga, jozibadorligiga, tushunarligiga, fikrning mantiqiyligiga, ko'tarilgan masalalarning tizimli



yoritilishiga e'tibor qaratish lozim.

3. Taqdimot qilishda auditoriyaning o'ziga xos xususiyatlarini ham inobatga olish lozim: ijtimoiy tarkib, kasbiy tarkib, gender xususiyatlari.

4. O'z ruhiy holatini boshqarish: turli vaziyatlarda o'z emotsional holatini ong yordamida boshqarish, ichki psixologik imkoniyatlarini ishga solish, o'z-o'zini nazorat qilish yoki "qo'lga olish".

5. Shaxsning o'zini taqdim qilish jarayonida ijro mahorati – "sahna" vaziyatida turli kutilmagan vaziyatlarga tayyor bo'lishi, o'zini yo'qotmaslik, improvizatsiya qila bilish, o'z emotsional holatini boshqara olish, his qilish, muvozanatni yo'qotmaslik, harakatlarini muvozanatlashtirish muhim omillardan hisoblanadi.

6. Auditoriya bilan psixologik kontakt o'rnatishga harakat qilish.

7. Keskin, qo'pol so'zlarni ishlatmaslik.

8. Taqdimot materialining benuqson bo'lishi.

9. Mikrofondagi gaplashishni yoki mikrofon tutishni mashq qilish.

10. Chiqish qilishdan oldin sahnani o'rganish( sahnaga chiqish, sahnadan tushish, minbarning qay tomonda joylashganligi, prezidiumning mavjudligi va h).

11. Uyda mashq qilish, ma'ruzaga atroflicha tayyorlanish (oynaga qarab o'z jestlari, mimika, pantomimikalarini o'rganish).

Shunday qilib, boshqaruvda zamonaviy rahbar qiyofasi, uning yetakchi kompetensiyalari, faoliyatida samaradorlikni oshiradigan psixologik xususiyatlar, shuningdek, insonlar orasida shaxsiy taqdimoti, uning ijtimoiy ahamiyati bilan tanishib o'tdik. Bunday xislatlarning rahbar faoliyatida namoyon bo'lishi, shaxsdan muntazam tartibni va o'z ustida ishlashni, bilimlarini mustaqil oshirishni, ilg'or tajribalarni o'rganishni, jamoani rivojlantirish bo'yicha malakalarini takomillashtirib borishni talab qiladi.

## 5.2. SPORT TASHKILOTLARI RAHBARLIGIGA DA'VOGAR (NOMZOD)LARNI KASBIY VA SHAXSIY SIFATLARINI DIAGNOSTIKALASH

Kasbni muvaffaqiyatli amalga oshirishga taalluqli shaxs xislatlari haqida gapirar ekanmiz, avvalambor, muayyan kasb bo'yicha ishlab chiqilgan talablarni albatta inobatga olishimiz kerak. Kasb talablariga mos kelish darajasini aniqlashning eng oddiy va sodda usuli sinov vaziyatlarini yuzaga keltirish, nomzodni ish joyida sinab ko'rishdir. Lekin bu uslubning bir necha kamchiliklari mavjud:

*Birinchi*dan, ma'lumki, ish samaradorligi o'zining optimal darajasiga ko'tarilishi uchun mutaxassis ish joyiga yaxshi ko'nikishi lozim, ya'ni adaptatsiya jarayoni to'la ravishda amalga oshishi kerak. Aks holda, xodimga yangi ish joyidagi o'zlashtirilmagan sharoitlar xalaqit berishi mumkin.

*Ikkinchi*dan, insonni o'rganuvchi har qanday fanlardan ma'lumki, kishi sinov vaziyatida kuzatuv ostida bo'lar ekan, uning mehnat ko'rsatkichlari sezilarli ravishda o'zgaradi. Bu o'zgarish ijobiy tomonga ham, salbiy tomonga ham bo'lishi



mumkin.

Masalaning yana bir tomoni borki, u ham bo'lsa, axloqiy mezonlar bo'lib, insonni kuzatuv ostiga olish, tajriba obyekti sifatida ko'rish mehnatni boshqarishning gumanistik yondashuviga to'g'ri kelmaydi. Shu sababli, iloji boricha kasblarga doir puxta professiogrammalar ishlab chiqish va ish joylariga nomzodlarni baholashning zamonaviy uslublaridan foydalangan holda ish yuritish lozim. Da'vogar (nomzod)larni ishga tanlash, professiogrammalar yaratish sohasida ma'lumot beruvchi manbalardan yana biri – u yoki bu kasbga oid ish joylari tavsifnomalaridir. Odatda bunday me'yoriy hujjatlar “Ish joyi mehnat shart-sharoiti xaritasi” deb nomlanadi va sanoat sohasining deyarli hamma kasblari uchun O'zbekiston standartlashtirish, metrologiya va sertifikatlashtirish agentligi qoshidagi “Standartlashtirish, sertifikatlashtirish va texnik jihatdan tartibga solish ilmiy-tadqiqot instituti” davlat muassasasi tomonidan ishlab chiqiladi.

Ushbu mehnat shart-sharoiti xaritalarida har bir mutaxassislikka oid ish joylarining quyidagi omillari bo'yicha inson hayoti uchun zarar keltirmaydigan me'yoriy chegaralar keltirilgan bo'lib, bu talablar chegarasida yaratilgan tavsiflar, muayyan kasb professiogrammasini yaratish uchun yaxshi ma'lumot manbai bo'lib hisoblanadi. Ish sharoiti xaritalarida qayd etilgan me'yorlar doirasida harakat qila olishga moyillik darajasini aniqlash uchun psixologiya, fiziologiya va ergonomika fanlarida yetarlicha imkoniyatlar mavjud.

Respublikamiz iqtisodiyotining bozor munosabatlariga o'tishi ishlab chiqarish texnologiyalari va menejment sohasidagi yangilanishni talab qiladi. Iqtisodiy sohaga ajratilayotgan yirik investisiyalar, *birtomondan*, texnologik tizimni takomilashtirishni nazarda tusa, *ikkinchitomondan* mutaxassis kadrlarga qo'yilayotgan talablarning oshishi, murakkab texnologik jarayonni malakali boshqarishni ham nazarda tutmoqda. Shu munosabat bilan, mutaxassislarga qo'yilayotgan talablarning xalqaro me'yorlarga yaqinlashib borishi va kasb egalarining o'z tanlagan yo'llariga sodiq va e'tiqodli bo'lishlari davr taqozosidir. Shu ma'noda sport tashkilotlari rahbarligiga da'vogar (nomzod)larning ham kasbiy tayyorgarlik darajasi eng avvalo ularni bilim, ko'nikma va malakalari, ijodiy salohiyati va *nostandardtafakkurida* o'z aksini topuvchi kasbiy layoqati bilan baholanadi. Shuning uchun ham bunday layoqat bozor munosabatlari sharoitida kasbiy malakali mutaxassis kadrlar tayyorlash zaruriyatini kuchaytiradi.

Fan doirasida buni quyidagi holatlar bilan izohlash mumkin: *birinchidan*, mutaxassis fan-texnika va ishlab chiqarish sohasi bo'yicha keng ko'lamdagi puxta tizimli bilimga ega, *ikkinchidan*, ish o'rni, sharoiti, texnologiya o'zgarishiga tez moslashuvchan bo'lishi talab etiladi. Bir so'z bilan aytganda, sport tashkilotlari rahbarligiga da'vogar (nomzod) talab darajasidagi nafaqat sport sohasidagi, balki siyosiy, iqtisodiy va psixologik bilimlar bilan qurollangan bo'lishi zarur. Shuning uchun ham, o'z kasbining mohir ustalariga aylangan mutaxassislargina O'zbekistonning istiqbolli kelajagi uchun poydevor yaratishlari, zamonaviy texnologiyalardan unumli foydalana olishlari va o'z navbatida, ustoz-shogird an'alarini davom yettirgan holda kelajakda munosib mutaxassislarni tarbiyalashlari mumkin. Zamonaviy psixologiya fanida qator diagnostik va



korreksiya metodlaridan foydalanib kelinadiki, ular yordamida shaxsning turli jabhalarda shakllanganlik darajasini aniqlash, undagi qobiliyatlarini maxsus trening dasturlari yordamida biron kasb professiogrammasiga oid malakalarni shakllantirish imkoni mavjud.

### 5.3. SPORT BOSHQARUVI SAMARADORLIGINI OSHIRISH YO‘LLARI

Tashkilotning ijtimoiy-iqtisodiy va siyosiy barqarorligi esa, ma'muriy boshqaruvning samaradorligiga, unga ishlovchi rahbar kadrlarning oqilona faoliyati ko'rsatishiga bog'liq. Shuning uchun ma'muriy boshqaruv samaradorligini oshirish masalalari tizimli yondashishni talab etadi.

Ma'muriy faoliyat natijalarini tahlil etish va uning boshqarish tizimini o'rganish asosida ma'muriy boshqaruv samaradorligini oshirish bo'yicha quyidagi tadbirlarni ishlab chiqish va amalga oshirish maqsadga muvofiq bo'ladi:

[1] Boshqarish tizimini takomillashtirish. Uni maksimal darajada soddalashtirish, undagi ko'p faoliyatlarni markazdan joylarga berish, malaka va shaxsiy sifatlarini inobatga olib rahbarlar vakolatlarini aniq belgilash va boshqalar.

[2] Tashkilotning rivojlanish strategiyasini ishlab chiqish. Ushbu tadbir tashkilotning kuchli va bo'sh tomonlarini tahlil etish asosida hamda uning barcha funksional sohalarini o'z ichiga oluvchi siyosati va falsafasini ishlab chiqish orqali amalga oshiriladi.

[3] Bo'g'inlar, bo'limlar va xodimlar o'rtasigi samarali kommunikatsiya aloqalarini ta'minlovchi axborot tizimini ishlab chiqish. Rag'batlantirish mexanizmi, boshqarish tartib-qoidalari va qaror qabul qilish tizimlarini takomillashtirish.

[4] Rahbar va xodimlarni muntazam o'qitish, tayyorlash va qayta tayyorlash orqali ularning malakasini oshirish borish, ularda ishga ijodiy yondashish, yangilikka intilish, izlanish, tashabbuskorlik, omilkorlik va uddaburonlik ko'nikmalarini rivojlantirish.

[5] Rahbar kadrlarni tanlash, joy-joyiga qo'yish va yangilash tizimini takomillashtirish. Buning uchun ularni o'qitish, baholash va lavozim bo'yicha o'tgazish (ko'tarish) tizimini ishlab chiqish, rahbarlar lavozim (mansab)larini rejalashtirish. Tashkilotga ta'sir etuvchi ichki va tashqi omillarga mos bo'lgan rahbarlik uslublarini (avtokratik, demokratik, liberal va partisipativ) qo'llash.

[6] Xodimlar tarkibini ishchanlik qobiliyatlari va moslashuvchanlik xususiyatlari bo'yicha shakllantirish, ularni baholash va tanlashning eng samarali usullarini qo'llash asosida tashkilotda qulay ijtimoiy-psixologik muhitni yaratish.

[7] Barcha rahbarlar va xodimlar tomonidan tomonidan tan olinuvchi va qo'llab-quvvatlanuvchi birgalikdagi qadr-qimmatlarni ishlab chiqish asosida tashkilot madaniyatini sabot bilan shakllantirish.

Yuqoridagilar bilan bir qatorda sport boshqaruvi tizimi tejamlilikiga erishish ham uning samaradorligini oshirish tashkilot iqtisodiy barqarorligini ta'minlashning muhim belgilaridan hisoblanadi.





### Rahbar kadrlar va davlat fuqarolik xizmatchilari kompetensiyalari hamda ular faoliyatini baholash (KPI) tizimi

**Davlat xizmati** – bu davlat hokimiyati va boshqaruvi organlari vakolatlarini amalga oshirishga qaratilgan professional xizmat faoliyati bo‘lib, davlat xizmatida yuqori malakali kadrlar tarkibini shakllantirish, mamlakatimizni rivojlantirishning ustuvor vazifalaridan biri hisoblanadi.

Shunday ekan, davlat fuqarolik xizmatchilarining bilim va malakasi, rahbarlik kompetensiyalari muhim ahamiyatga ega. Chunki maqsad – boshqaruvga bilimli, malakali, salohiyati yuqori, halol va sadoqatli mutaxassislarni jalb qilish, ularni rivojlantirish orqali taraqqiyotga erishishdir.

Shu nuqtai nazardan kadrlar siyosatining asosiy vazifalari quyidagi samarali tizimlarni yaratishdan iborat:

- xodimlarni tanlash va ularni ish jarayoniga moslashtirish;
- xodimlarni baholash va samarali motivatsiya qilish;
- xodimlarni rivojlantirish;
- iqtidorlarni boshqarish va kadrlar zaxirasini shakllantirish;
- korporativ qadriyatlarini rivojlantirish.

Davlatlar o‘rtasida keskin raqobat yuzaga kelgan hozirgi davrda tezkorlik bilan o‘zgarib borayotgan yangi sharoitlarga moslashuvchan, oldiga qo‘yilgan masalalarni tezkor va sifatli hal etishga qodir davlat xizmati apparatini tashkil etish hamda bu borada muvaffaqiyatga erishish muayyan mamlakatning xalqaro maydondagi raqobatbardoshligini belgilab beradi.

Shunday ekan, xodimlarni rivojlantirish, ular o‘rtasida raqobat muhitini shakllantirish, davlat xizmatchilarining o‘z ustida ishlashlariga, bir joyda qotib qolmay harakat qilishiga olib keladi. Chunki kadrlar boshqaruvida lavozimlarga munosib kadrlarni tanlashning o‘zi yetarli emas, kadrlarni rivojlantirish, malaka va ko‘nikmalarini oshirish ham zarur.

Har bir inson ma’lum ko‘nikmalar to‘plamiga ega bo‘lishadi, shu jumladan, rahbarlar ham. Ushbu ko‘nikmalar 2 turga ajratilib, zamonaviy til bilan aytganda, “hard skills” va “soft skills” deb nomlanadi.

**Hard skills** (qattiq yoki professional ko‘nikmalar) – inson ma’lum bir ish yoki kasbga o‘qishi Jarayonida oladigan ko‘nikmalar to‘plami. Masalan, dasturchining hard skilli bu kompyuter kodlarini yozishdir.

**Soft skills** – bu insonning moslashuvchan shaxsiy fazilatlari, unga hayotda, yangi kasbda moslashishiga yordam beradigan ijtimoiy ko‘nikmalar.

Bugungi kadrlar siyosatidagi islohotlar jarayoni va raqobat muhitida har bir davlat xizmatchisida quyidagi SOFT SKILLS ko‘nikmalar paydo bo‘ladi:

- muammolarni tizimli hal etish;
- tanqidiy tahlil;
- kreativlik;
- liderlik;
- harakatlarni muvofiqlashtirish;
- hissiy aql;
- o‘z fikrlarini shakllantirib, ularga asoslangan qarorlar qabul qilish;



- natijaga yo‘naltirilganlik;
- muzokaralar asosida o‘zaro aloqalar;
- kognitiv moslashuvchanlik.

Soha mutaxassislari va “Forbs” jurnali ma’lumotiga ko‘ra, quyidagilar SOFT SKILLS boshqaruvda muhim rol o‘ynaydi:

1. Muammoni boshqarish.
2. Taym-menejment.
3. Stressni boshqarish.
4. Muloqot qobiliyati.
5. Tashkilot(korporativ) madaniyati.
6. Iste’molchiga yo‘nalganlik.
7. Hissiyotni jilovlash.
8. Shaxsiy natijadorlik.
9. Fikrni yetkaza berish.

10. Forsayt (kelajakka nazar, ya’ni biron-bir voqea, jarayon, hodisani bir necha yil oldinga nazar tashlagan holda kelajak-dagi holatini ko‘zdan kechirish, bashorat).

11. O‘zgarishlarni boshqarish.

Mehnat munosabatlari juda tezkor va murakkab kechayotgan bugungi davrda ishchi kuchini, xususan, kadrlar faoliyati samaradorligini yanada oshirish, zamonaviy ish jarayoni hamda mehnat munosabatlarida natijaga yo‘naltirilgan boshqaruv katta ahamiyat kasb etadi. Shuning uchun ham rivojlangan davlatlar boshqaruv kadrlari tizimida samaradorlikni o‘lchash mexanizmi sifatida “KPI” tushunchasidan keng foydalaniladi. **KPI (Key performance indicator)** – asosiy ish samaradorlik ko‘rsatkichi hisoblanib, tashkilot, bo‘lim yoki shaxsning faoliyat natijadorligi baholanadigan to‘plamdir.

Albatta kadrlar faoliyatini baholashning alohida jihatlari, ko‘rsatkichlari va kompetensiyalari bor. Rahbar kompetensiyalarining 3 ta muhim xususiyatini ajratib ko‘rsatish mumkin. Bular: bilim, ko‘nikma va xulq-atvor.

Shulardan kelib chiqib, davlat xizmatchisining bugungi kundagi eng muhim kompetensiyalariga quyidagilarni kiritish mumkin:

- boshqaruv professionalizmi;
- liderlik;
- ijtimoiy qadriyatlar;
- natijaga yo‘nalganlik;
- yangi tajribaga va innovatsiyalarga ochiqlik;
- tizimli fikrlash;
- moslashuvchanlik;
- kommunikativlik;
- global fikrlash;
- forsayt;
- butun umri davomida o‘qish;
- ijtimoiy intellekt.

Tan olish kerak, mamlakatimizda davlat organlari va tashkilotlari



xodimlarining ish samaradorligini belgilovchi aniq mezonlar mavjud emas edi. Ular faoliyatini baholashda aniq mexanizmlar ham, davlat xizmatchilari javobgarlik doirasining aniq chegaralarini belgilovchi ko'rsatkichlar ham ishlab chiqilmagan. Qolaversa, davlat xizmatchilarini lavozim bo'yicha o'stirish, rag'batlantirish yoki intizomiy javobgarlikka tortish masalasi adolatli baholash tizimiga asoslanmagan. Bunday tizimli muammolarning mavjudligi davlat xizmati apparati imkoniyatlarining to'liq safarbar etilmasligiga hamda davlat xizmatchilarining samaradorligi talab darajasida bo'lmasligiga olib kelmoqda.

Jahon tajribasiga ko'ra, bugungi kunda KPI mexanizmidan dunyoning rivojlangan davlatlari boshqaruv kadrlari tizimida keng foydalanib keladi. Iqtisodiy hamkorlik va taraqqiyot tashkilotiga a'zo 31 ta davlatda (AQSh, Fransiya, Avstriya, Yaponiya, Koreya va boshqalar) ish faoliyati samaradorligini baholash tizimlari yo'lga qo'yilgan. Masalan, Avstriyada 2013-yildan buyon natijaga yo'naltirilgan davlat boshqaruvi tizimi qo'llanilgan. Mazkur tizimga ko'ra, har yili federal moliyaviy qonundagi vazifalar bosqichma-bosqich bosh boshqarmalar, alohida tarkibiy tuzilmalar, guruhlar va nihoyat alohida davlat xizmatchilari darajasiga tushiriladi.

Mazkur tizimning o'ziga xos jihati – har bir davlat xizmatchisining strategik maqsad va vazifalarga erishishida qo'shgan hissasini baholash imkoniyatining mavjudligi hamda tizimning shaffofligidir.

“Hukumat faoliyatini baholash to'g'risida”gi Qonun asosida Janubiy Koreya Respublikasida har bir vazirlik o'zining o'rta va uzoq muddatli strategiyasini ishlab chiqish talabi o'rnatilgan bo'lib, ushbu strategiyalarda aniq maqsadlar va ularni baholash uchun ko'rsatkichlar belgilanishi shart. Erishilayotgan natijalarni baholash maqsadida, Janubiy Koreya boshqaruv tizimida 2 xil baholash usuli o'z-o'zini baholash va maxsus baholash amaliyoti joriy qilingan. O'z-o'zini baholash bevosita har bir vazirlikning o'zi tomonidan baholab boriladigan bo'lsa, maxsus baholash davlat tomonidan amalga oshiriladi.

Bunday tizim davlat boshqaruvi organlari va xizmatchilarining ish samaradorligini oshirishda juda muhim. Shu bilan birga, davlat fuqarolik xizmatchilarini baholash tizimi ularni moddiy motivatsiyalash omili sifatida ham xizmat qiladi. Ayrim rivojlangan davlatlarda, masalan, Janubiy Koreyada 1999 yildan mehnatga haq to'lash tizimiga kiritilgan o'zgartirishlarga asosan, davlat xizmatchilarining ish haqiga qo'shimcha bonuslar joriy qilingan. Ushbu bonuslarga ko'ra yuqori samaraga erishgan xodimlarga bazaviy tarifiga ma'lum bir foizda qo'shimcha to'lovlar beriladi. Bu esa xodimlarni ayniqsa davlat byudjeti hisobiga faoliyat yurituvchi kadrlar qatlamini ish samaradorligini yanada oshishiga xizmat qiladi.

Mamlakatimizda hozirgi kadrlar siyosatidagi islohotlar davrida va davlat fuqarolik xizmatchilariga qo'yilayotgan talablardan kelib chiqib ular faoliyatini baholash taqozga qilmoqda. Tadqiqotchilar bu jarayonda muayyan natijaga yo'naltirilgan boshqaruv tizimi asosiy argument ekanini ta'kidlashadi. Rivojlangan davlatlar boshqaruv kadrlar tizimida samaradorlikni o'lchovchi mexanizm sifatida KRI tushunchasidan keng foydalaniladi. Bu mezon, ayniqsa, boshqaruv kadrlarini



tayyorlash, ular malakasini oshirish va salohiyatini davlat taraqqiyotiga yo‘naltirishda qo‘l keladi.

Koreyada davlat organlari faoliyatini baholash bo‘yicha maxsus agentlik tashkil qilingan bo‘lib, ushbu agentlik barcha davlat organlarining strategik va yillik rejalarni qabul qilib oladi va davlat miqyosida yetuk mutaxassislarni jalb qilgan holda baholashni amalga oshiradi. Baholash yiliga 2 marta, oraliq baholash iyun oyida va yakuniy baholash dekabr oyida amalga oshiriladi. Baholash natijalarini Bosh vazirga taqdim qilinadi. Yakuniy baholash natijalari bo‘yicha vazirlikni moliyalashtirish bevosita natijaviy ko‘rsatkichlarga bog‘liq holda oshirilishi yoki kamaytirilishi masalasi Parlament tomonidan ko‘rib chiqiladi. Shu bilan birga davlat organlari faoliyati samaradorligini baholash natijalari ommaviy axborot vositalari tomonidan e‘lon qilinadi.

Koreyada natijaga yo‘naltirilgan boshqaruv tizimini joriy qilinishida o‘ziga xos yutuqlari mavjud. Ayniqsa Koreya davlat organlari faoliyatini baholash mexanizmiga axborot texnologiyalar qo‘llashi katta samara berdi. Davlat organlari faoliyatini baholashda yaratilgan e-IPSES tizimi yuqori samaradorlikka ega.

O‘zbekistonda esa bunday baholash tizimini amaliyotga joriy qilish, muvofiqlashtirish va mexanizmlarni ishlab chiqish vazifalari Davlat xizmatini rivojlantirish agentligi zimmasiga yuklatilgan. Demak Agentlik nafaqat davlat fuqarolik xizmatiga meritokratiya tamoyili asosida kadrlarni tanlash, munosib malakali kadrlarni jalb qilish, rahbar kadrlar kasbiy ko‘nikmalarini rivojlantirish, balki davlat fuqarolik xizmatida faoliyat yuritayotgan rahbar kadrlarni ma‘lum bir indikatorlar asosida baholash, shu asosda quyi yoki yuqori pag‘onalarga ko‘tarish bo‘yicha o‘z takliflarini beradi.

“Davlat fuqarolik xizmati to‘g‘risida”gi O‘zbekiston Respublikasi qonunida davlat fuqarolik xizmatchilari faoliyati samaradorligini baholash tizimi joriy etilishi belgilangan. Bu yuzadan, “Mahalliy ijroiya hokimiyati organlari faoliyati samaradorligini oshirish to‘g‘risida”gi O‘zbekiston Respublikasi prezidentining qarori loyihasi ham tayyorlandi. Xo‘sh, bu yangi tizim yangi O‘zbekiston va islohotlar samaradorligi uchun nima beradi, umuman, davlat boshqaruvi sohasida qo‘ygan maqsalarimizga erishishdagi ahamiyati qanday?

Joriy etilgan bizdagi baholash tizimiga ko‘ra, har bir davlat xizmatchisi faoliyati davomida erishishi lozim bo‘lgan eng muhim samaradorlik ko‘rsatkichlari (EMSK, KPI) belgilandi hamda mazkur ko‘rsatkichlarga erishish darajasiga ko‘ra, xodim faoliyati ob‘ektiv baholanadi. Eng muhim samaradorlik ko‘rsatkichlari davlat fuqarolik xizmatchilari tomonidan funksional majburiyatlari hamda topshiriqlar ijro etilishining samaradorligi va natijadorligini baholash uchun qo‘llaniladigan, miqdoran o‘lchash mumkin bo‘lgan baholash indikatorlaridir.

Baholash tizimini unifikatsiyalashtirish hamda davlat organlari va tashkilotlari samaradorligining yagona o‘lchovlarini yaratish maqsadida, “namunali”, “a‘lo”, “yaxshi”, “qoniqarli”, “past darajada”, “qoniqarsiz” kabi baho turlari belgilangan.

Baholash natijalariga ko‘ra, xodimga: qo‘shimcha ustama tayinlash, malaka darajasini navbatdan tashqari berish, lavozim bo‘yicha o‘stirish kabi



rag'batlantirish choralari hamda hayfsan, jarima, lavozim bo'yicha pasaytirish yoki ozod qilish kabi intizomiy jazo chorasi qo'llaniladi.

Tajriba sinov tariqasida ushbu tizim 2020 yildan ayrim mahalliy hokimliklarga qo'llanildi. Qonun normasining amalda samarali tatbiq etish hamda baholash tizimining to'g'ri yo'lga qo'yilishini ta'minlash maqsadida "Natijadorlik – bosh talab va faoliyatning asosiy mezon" shiori ostida respublikamizning ayrim tuman (shahar) hokimliklarida (Toshkent viloyatining Yangiyo'l tumani va shahri, Toshkent shahrining Yashnobod tumani, Xorazm viloyatining Urganch shahri, Hazorasp, Yangibozor va Yangiariq tumanlari, Andijon viloyatining Bo'ston tumani va Xonobod shahrida hamda Farg'ona viloyatining Qo'qon shahri va Quva tumani) hokim va uning o'rinbosarlari faoliyatini eng muhim samardorlik ko'rsatkichlari (EMSK, KPI) asosida baholash tizimi bo'yicha eksperiment o'tkazildi.

Yuqoridagi har bir hududda baholash tizimi hamda xodimlar faoliyatini natijadorlikka yo'naltirish to'g'risida Agentlikning filiallari tomonidan mahalliy hokimliklar rahbarlari ishtirokida seminarlar o'tkazildi, tushuntirishlar berilmoqda. Eksperiment davomida hokimlar va ular o'rinbosarlarining faoliyati KPI asosida baholab borilmoqda, ularning reytingi shakllantirilib, ma'lum bir ko'rsatkichlar asosida yuritilmoqda. Har bir rahbarning lavozim majburiyatlari va funksional vazifalaridan kelib chiqib, amalga oshirgan ishlari va natijalaridagi ko'rsatkichlariga qarab baholanmoqda, reytingi yuritilmoqda.

Davlat xizmatini rivojlantirish agentligining bergan ma'lumotiga ko'ra, 2022 yildan boshlab, endilikda, vazirlik va idoralarda kadr siyosatini baholash bo'yicha reyting joriy qilindi. Shunga asosan, davlat organi va tashkilotlarida kadrlar siyosatini yuritishni baholash bo'yicha 10 ta indikatoridan iborat reyting joriy qilinib, u har 6 oyda e'lon qilib boriladi.

Buning yordamida davlat idoralaridagi vakansiyalar to'ldirilishi va muddatlarga rioya qilinishi, xodimlarning qo'nimsizlik darajasi hamda ish muhiti baholanadi.

Yangi tartib uchun 1 oy davomida xorijiy tajriba, ikki hafta davomida 15ta dan ortiq vazirlik va idoralar mutaxassislari ishtirokida o'rganishlar olib borilgan. Natijada, 10 ta asosiy va qo'shimcha indikatorli reyting tizimi yaratildi. Reyting ham baholovchi tashkilot, ham baholanayotgan sub'ekt tashkilot tomonidan birgalikda ishlab chiqildi.

Reytingda quyidagi baholash indikatorlari va ularni hisoblash usullaridan foydalaniladi:

- davlat tashkilotidagi vakansiyalar darajasi;
- vakant lavozimlarning yopilish muddati;
- davlat tashkilotidagi qo'nimsizlik darajasi;
- inson kapitalini rivojlantirish koeffitsienti;
- xodimlarning yuqori malaka darajasi ko'rsatkichi (fan nomzodi, falsafa doktori, fan doktori);
- xalqaro e'tirof etilgan reyting beruvchi tashkilotlarning yuqori 500 talik ro'yxatiga kiritilgan xorijiy OTMlarni



- tamomlagan xodimlar soni;
- “Yagona milliy mehnat tizimi” idoralararo dasturiy apparat kompleksida majburiy ro‘yxatdan o‘tkazish darajasi.

Bulardan tashqari, qo‘shimcha indikatorlar ham kiritilgan:

- ma’lumotlarni o‘z vaqtida va xatosiz taqdim etganlik bo‘yicha;
- umumiy xodimlardagi xotin-qizlar ulushi;
- umumiy xodimlardagi yoshlar ulushi.

Reyting baholari formula orqali 100 ballgacha asosiy va 20 ballgacha qo‘shimcha ballar asosida aniqlanadi:

- “A’lo” daraja – 81 balldan 100 ballgacha;
- “Yaxshi” daraja – 71 balldan 80 ballgacha;
- “Qoniqarli” daraja – 55 balldan 70 ballgacha;
- “Qoniqarsiz” daraja – 54 ballgacha.

Baholashdagi indikatorlar ko‘rsatkichlari “Davlat fuqarolik xizmati yagona elektron axborot-tahlil tizimi” dasturiy-apparat kompleksi orqali aniqlanadi.

O‘tkazilayotgan eksperiment va monitoringning dastlabki natijalariga ko‘ra aytish mumkinki, bugungi kunda hokimliklarga ularning funksional majburiyatlariga kirmaydigan ortiqcha vazifa va topshiriqlar yuklatilmoqda, natijada, rahbarlarda zo‘riqish, ishlarning oxirigacha yetkazilmasligi sababli asossiz jazolanmoqda. Bu esa, ular faoliyati samaradorligi, natijadorligiga salbiy ta’sir qilmoqda.

Shuningdek, aytish kerakki, mamlakatimizda shu paytgacha ijro hokimligi tizimidagi rahbarlar, umuman, davlat fuqarolik xizmatchilari faoliyatini baholashga oid yagona tizim bo‘lmagan, baholashning aniq mezon yoki ko‘rsatkichlari mavjud emas edi.

Haqiqatan, bugun davlat boshqaruvidagi KPI asosida joriy etiladigan amaliyot, boshqaruv kadrlari tizimini tashkil etish bilan bog‘liq bir qancha muammoli masalalarni ko‘rish mumkin.

**Birinchidan**, KPI indikatorlarini ishlab chiqishda aniq, real va ob’ektiv talablarni belgilash masalasi. Ya’ni tuman (shahar) hokimlarining yoshlar siyosati, ijtimoiy rivojlantirish va ma’naviy-ma’rifiy ishlar bo‘yicha o‘rinbosarlari uchun belgilangan eng muhim samaradorlik ko‘rsatkichlari sifatida yoshlar bandligi ko‘rsatilgan. Ijro hokimiyati tizimida esa, bandlik organlari faoliyatini muvofiqlashtirish moliya-iqtisodiyot va kambag‘allikni qisqartirish bo‘yicha birinchi o‘rinbosar vakolatida turadi. Shunga o‘xshash vakolatlar va majburiyatlarning belgilanishida muammoli vaziyatlarni keltirib chiqarmaydigan aniq, tizimli indikatorlarning belgilanishi tegishli rahbar faoliyati samaradorlik ko‘rsatkichlarining oshishiga hamda real va ob’ektiv baholab borilishiga imkon beradi.

**Ikkinchidan**, baholash indikatorlarini belgilashda hududlarning individual xususiyatlarini inobatga olish zarur. Ular: demografik, etnik, diniy, ijtimoiy, iqtisodiy va hokazo. Bunda respublikamizning ko‘p millatli ekanligi, tumanlarning iqtisodiy ixtisoslashuvi va aholining tirikchilik manbaining bir-biridan farqlanishi,



ijtimoiy xarakterning xilma-xilligi kabilar inobatga olinishi zarur.

Misol uchun, Andijon viloyatining Qo'rg'ontepa tumani hududi bilan Xorazm viloyatini Qo'shko'pir tumani yeri, aholisi ijtimoiy-iqtisodiy turmush sharoiti turlicha. O'z-o'zidan ushbu hududlarning boshqaruv kadrlari faoliyatiga ham turlicha yondashuv zarur bo'ladi.

**Uchinchidan**, boshqaruv kadrlari faoliyatiga prognoz ko'rsatkichlarini belgilashda ham real va haqqoniylikka alohida e'tibor zarur bo'ladi. Bunda, albatta, hudud imkoniyatlari bilan birga, umumdavlat va global miqyosdagi jarayonlarning hisobga olinishi ham maqsadga muvofiqdir. Masalan, butun dunyo pandemiyaga qarshi kurash chorasi sifatida ta'lim muassasalari faoliyatiga cheklovlar o'rnatayotgan paytda, ta'lim ko'rsatkichlarini keskin oshirishga talabning qo'yilishi adolatdan bo'lmaydi.

Shu nuqtai nazardan, ushbu eksperimentda kadrlar siyosati va tizimdagi muammolar, uning sabablari va yechimlari yuzasidan o'rganishlar olib boriladi, taklif va uslubiy tavsiyalar ishlab chiqiladi. Bu esa, kelgusida davlat fuqarolik xizmatiga oid davlat siyosatini samarali amalga oshirishga va rahbar kadrlar faoliyatini baholash tizimini takomillashtirishga muhim hissa qo'shadi.

Aytish kerakki, Agentlik nafaqat davlat fuqarolik xizmatiga meritokratiya tamoyili asosida kadrlarni tanlash, jalb qilish, rahbar kadrlar kasbiy ko'nikmalarini rivojlantirish, balki davlat fuqarolik xizmatida faoliyat yuritayotgan rahbar kadrlarni ma'lum bir indikatorlar asosida baholash, shu asosda quyi yoki yuqori pag'onalariga ko'tarish bo'yicha o'z takliflarini beradi.

Ushbu muhim vazifalarni amalga oshirishda Davlat xizmatini rivojlantirish agentligining roli muhim. Mazkur institut boshqaruv tizimi va davlat fuqarolik xizmati uchun malakali mutaxassislarni, hozirgi zamon talablariga javob beradigan professional kadrlarni aniqlash va tanlashda, amaldagi rahbar kadrlar ichidan eng munosib va samaradorlikka erishayotgan shaxslarni yuqori lavozimlarga tavsiya etishda, zamonaviy bilim va ko'nikmalarni egallashlari uchun malakalarini oshirishda, eng yaxshi kadrlar zahirasi shakllantirishda muhim rol o'ynashi shubhasiz. Zero, Prezidentimiz aytganidek, "Bugun hayotning o'zi bizdan professional, tezkor va samarali davlat xizmati tizimini shakllantirish, yangicha fikrlaydigan, tashabbuskor, el-yurtga sadoqatli kadrlarga keng yo'l ochish bo'yicha samarali tizim ishlab chikishni talab etmoqda".

**Kadrlar** – oltinga tenglashtiriladigan xazinadir. O'z sohasini mukammal egallagan, uning past-balandini chuqur biladigan, yosh mutaxassislarni o'ziga ergashtira oladigan kadrda kompetensiyaviy sifatlar shakllangan bo'ladi. U qaerda, qaysi lavozimda ishlamasin, o'sha joyda rivojlanish fenomeni kuzatiladi. Binobarin, boshqaruv tizimida kadrlar siyosatining yangilanishi bu fikrlarning naqadar haqqoniy ekanligini yana bir bor isbotlashiga shubha yo'q.

Xulosa o'rnida aytadigan bo'lsak, ushbu yangi baholash tizimi bugungi yangi O'zbekistonning islohotlari bosqichida suv va havodek zarur. Chunki davlat



rivojida malakali va professional kadrlarning o'zni beqiyos. Baholash tizimi ham yo'lga qo'yilar, lekin uning adolatli va shaffof bo'lishi ko'proq muhim. Tizim adolatli yo'lga qo'yilsagina, samara beradi va sadoqatli davlat fuqarolik xizmatchilari qatlami shakllanadi. Zero bugungi tezkor axborot va globallashuv davrida boshqaruv kadrlari tizimida KPI mexanizmini to'g'ri qo'llash kutilayotgan natijaga erishishda, davlat va jamiyatning rivojlanishida ijobiy samara beradi.

### Xodimlarni tanlash va saralash (kadrlar rekrutingsi)

Xodimlarni tanlash va saralash (angl.recruiting) ishga qabul qiluvchi yoki yollovchilarning asosiy vazifalaridan biri bo'lgan ish jarayonidir. Nomzodni to'g'ri tanlash ish unumdorligini va tashkilot foydalarini oshirishga yordam beradi.

Noto'g'ri tanlov esa, kadrlarning qo'nimsizligiga, jamoada nizolar, xodimlarda demotivatsiya holatlarining paydo bo'lishiga olib keladi. Bu esa tashkilot (bo'lim yoki korxonada) ning rivojlanish samaradorligini cheklashga, shuningdek, tashkilot obro'si, ishlab chiqariladigan mahsulot yoki xizmatlarning sifatiga bevosita ta'sir ko'rsatadigan malakasiz mutaxassislar sonining oshishiga olib keladi. Ushbu omillar tashkilot faoliyati rivojida beqarorlikni, boshqaruvda xatolarga yo'l qo'yishni hatto ma'lum ma'noda inqirozli vaziyatlarning kelib chiqishiga ham sabab bo'lishi mumkin.

Kadrlarni saralash va tanlash – vakansiya tavsifi, mehnat bozorida hamda ish beruvchi korxonada mavjud vaziyatning yetarliligini tahlil qilishdan boshlanadi. Lozim bo'lgan ish tartibi tuzatiladi va nomzodlarni izlash bosqichi boshlanadi.

Yangi xodimni izlashning quyidagi usullari mavjud:

- qarindoshlar va do'stlar orasida yoki tavsiyalar bo'yicha qidiruv;
- boshqa tashkilotlardan xodimlarni jalb qilish, ("xedxanting");
- OAV va internet saytlari orqali qidirish;
- universitet bitiruvchilari yoki magistrantlarni jalb qilish;
- ijtimoiy tarmoqlardagi qidiruv;
- rekrutings xizmatlari (kadrlar yoki konsalting agentliklari);
- bandlik markazlari;
- radio va televidenie orqali bo'sh o'rinlar uchun reklama e'lonlarini tarqatish;
- ochiq eshiklar kuni, bo'sh ish o'rinlari kunlari (shahar, tuman).

Shundan so'ng nomzodlar chaqiriladi, rezyumening ayrim tafsilotlari aniqlashtiriladi, xodimlarni izlashning dastlabki mezonlariga ko'ra, suhbat rejalashtiriladi. Bundan tashqari, xodimlarni tanlash va saralashning boshqa bir qancha usullari va texnologiyalari ham mavjud bo'lib, quyida ular batafsil yoritiladi.

Tadqiqotchi S.A. Barkov xodimlarni tanlash usullarini ikki guruhga ajratib ko'rsatadi:

1) **Faol** – har ikki manfaatdor tomonlar, ya'ni lavozimga nomzod hamda ish beruvchilar ham bevosita "jonli" ishtirok etadigan usullar (masalan, test, suhbat, intervyu, kuzatish va boshqalar);





2) **Passiv** – faqat ish beruvchi tomonidan tashkil etiladigan jarayonlar (masalan, shaxsiy hujjatlar yig‘ma jildini o‘rganish, zarur ma’lumotlarni olish, sertifikatlarni tekshirish va boshqalar).

Shuningdek, kadrlarni tanlash usullari an’anaviy va no-an’anaviy turlarga bo‘linadi. Aksariyat tadqiqotchilar (A.Ya.Kibanov, Ye.A.Mitrofanova, I.V.Bizyukova va boshq.) ning ta’kidlashicha, kadrlar tanlashda noan’anaviy usullarning o‘zidan mustaqil ravishda foydalanish mumkin emas, ular talabgor kadr haqida aniq ma’lumot bermaydi va ko‘p hollarda ularning samaradorligi ilmiy isbotlangan emas. Noan’anaviy usullardan foydalanish faqat an’anaviy usullar bilan birgalikda va ularga yordamchi vositalar sifatida tavsiya etiladi. Lavozimga nomzodlarni saralash va tanlashda turli usullar majmuasidan foydalanish talabgor haqida aniq va to‘liq ma’lumot olishni kafolatlashi mumkin. Ularning eng keng tarqalgan turlari quyidagi jadvalda keltiriladi.

### 5.1-jadval.

#### Lavozimga nomzodlarni saralash va tanlash usullari

№	An’anaviy usullar	Noan’anaviy usullar
1	Suhbat– ish beruvchi va lavozimga talabgor nomzod o‘rtasida maxsus tashkil etilgan uchrashuv.	Stressli (shok holatidagi) suhbat– bu ish beruvchi tomonidan sun‘iy ravishda yaratilgan stressli vaziyat bo‘lib, u talabgorni nostandart muhitda o‘z harakatlarini tahlil qilish uchun noqulay ahvolga solib qo‘yish bilan asoslanadi (rezyumeni yo‘qotish, bir soatdan ko‘proq vaqt davomida kech bo‘lish va h.k.)
2	Anketalashtirish– ariza beruvchi haqida batafsil ma’lumot olish uchun lavozimga nomzod tomonidan to‘ldirilgan yozma so‘rov shakli.	Grafologiya– arizachining qo‘l yozuvi tahlili asosida shaxsiy xususiyatlarni aniqlash.
3	Test– lavozimga nomzodning psixologik, kasbiy, intellektual va boshqa xususiyatlarini aniqlaydigan diagnostika usuli.	Brainteaser-intervyu– talabgorning original xususiyatlarga ega ekanligi va nostandart fikrlashini talab etadigan vazifalarni hal qilish uchun o‘tkaziladigan intervyu.
4	Baholash markazlari – haqiqiy mehnat sharoitlarini simulyatsiya qiluvchi muayyan turdagi o‘quv o‘yinlari orqali tanlash usuli.	Fiziognomika – yuz tuzilishi asosida arizachining shaxsiy xususiyatlarini aniqlash.
5	Rezyume – lavozimga talabgor nomzod tomonidan ish beruvchiga taqdim etilgan o‘zi haqidagi qisqacha ma’lumotnoma.	Sotsionika– maxsus testlar, fiziognomik tadqiqotlar yoki suhbat asosida talabgorning shaxs turini (16 ta turdan biriga tegishli ekanligini) aniqlash.

Shunday qilib, inson resurslarini boshqarish nazariyasiga ko‘ra, kadrlarni saralash va tanlashda bir qator yondashuvlar bo‘lsa-da, amalda tashkilotlar eng keng tarqalgan usul sifatida an’anaviy metodlarni afzal ko‘radilar. Bu yangi usullarni qo‘llash xavfining yuqori bo‘lishi va qo‘shimcha pul hamda vaqt sarflashni istamaslik kabi ikki asosiy sabab bilan bog‘liq bo‘lishi mumkin.



### Xodimlarni tashqaridan yollashning asosiy yo‘nalishlari:

“**Ommaviy yollash**” – qisqa vaqt ichida bir xil yo‘nalishdagi lavozimlarga ko‘plab kadrlarni tanlash uchun ishlatiladigan texnologiya. Bunda asosiy e‘tibor band qilinadigan odamlarning miqdoriy ko‘rsatkichiga qaratiladi.

“**Middle management**” – o‘rta bo‘g‘in rahbarlari hamda yuqori malakali mutaxassislar va menejerlarni saralash hamda tanlab olish xizmatidir. Bunda qidiruvning turli manbalaridan foydalaniladi.

“**Executive search**” **texnologiyalari** – yuqori bo‘g‘in nomzodlari (ya’ni bosh direktor, ijrochi direktor, funksional direktorlar)ni izlab topish, saralash va tanlash jarayoni.

Yuqori bilim va malakali kadrlarni saralash, tanlash, ularni ishga qabul qilishning turli usullari mavjud. Bu usullarning har biri o‘ziga xos xususiyatga ega bo‘lib, ular quyidagilar:

1. **Rekruting** – o‘rta va quyi darajali kadrlarni qidirish va tanlash, saralash va ishga qabul qilish. Asosan, bo‘sh bo‘lgan nomzodlar orasida o‘tkaziladi.

2. **Exclusive search** (eksklyuziv qidiruv) – rahbar xodimlar va nodir mutaxassislarni bevosita maqsadli qidirish va tanlash. Odatda, bu boshqaruv xodimlari uchun qo‘llaniladi, ya’ni tashkilot rivojiga ta’sir ko‘rsatadigan va muayyan strategiyani amalga oshirishni ta’minlaydigan kadrlarni topish kerak bo‘lsa, odatda, mazkur usul qo‘llaniladi. Qidiruv bo‘sh xodimlar o‘rtasida ham, ish bilan band kadrlar o‘rtasida ham olib boriladi.

3. **Head hunting** (xedxanting) – to‘g‘ridan-to‘g‘ri “kadr ovlash” siyosati bo‘lib, unda muayyan mutaxassisning boshqa tashkilotga ishga o‘tishi uchun da’vat etiladi. Ushbu usuldan, odatda, top-menejerlar, kasbiy hamda professionallik darajasi bo‘yicha nodir mutaxassislarni qidirishda foydalaniladi.

4. **Preliminaring** (preliminaring) – istiqbolli yosh mutaxassislarni (talabalar va universitet bitiruvchilari) amaliy ish tajribalari yoki stajirovkalar orqali ishga jalb etish, kelajakda korxonaning muvaffaqiyat kaliti bo‘lishiga ishonch bildirish.

Ushbu usullardan qaysi biri eng zamonaviy degan savolga aniq javob berishning imkoni yo‘q, sababi ularning barchasi o‘z o‘rnida va o‘z vaqtida qo‘llanilishi yaxshi samara beradi.

Qidiruv usulini tanlashda lavozimning mavqei, korxonadagi ish jarayoni, vakansiyaning nechog‘lik dolzarbligi va mehnat bozoridagi vaziyatdan kelib chiqib yondashish zarur.

Kadrlarni saralash va tanlash jarayonida bo‘sh ish o‘rinlariga nomzodlarni jalb etishning turli usullari mavjud.

Ular har bir tashkilot manfaatlariga mos va uning vazifalarini samaraliroq hal qiladigan kadrlarni tanlash tizimini yaratish imkonini beradi. Shunday qilib, talabgorlarning ichidan eng yaxshi nomzodni qanday saralab olish mumkin?

Birinchi, “eng yaxshi nomzod” tushunchasini aniqlashtirib olish zarur, chunki turli korxonalarda u turlicha parametrlar bilan baholanadi. Bir tashkilotga ma’lum talablarga to‘liq javob beradigan xodim kerak, chunki ular birinchi ish kunidanoq samarali natijalarga erishishni istaydi.

Yana bir ish beruvchi ma’lum ko‘nikmalari yetishmasa-da, yangi



mutaxassisni o'qitib, rivojlantirishga tayyor. Faqat ushbu kadr muayyan shaxsiy fazilatlarga ega bo'lishi hamda korporativ madaniyatga tezda moslashib ketishi talab qilinadi.

Uchinchi tashkilot uchun nomzodning insoniy fazilatlari birinchi o'rinda bo'lib, tajriba juda ham muhim emas deb hisoblanadi.

Shuning uchun ham "eng yaxshi nomzod"ga oid yagona talablar mavjud emas. Biroq, tashkilot ehtiyojlariga mukammal darajada mos keladigan tanlovni amalga oshirish uchun nomzod larni baholash usullarining barcha turlarini bilish va qo'llay olish talab etiladi.

Bugungi kunda aksariyat holatlarda mutaxassislar suhbat bilan cheklanib qolmoqdalar. Aksincha, talabgor kompetensiyalarini aniqlashning jiddiy metodologiyasini o'rganish zarur bo'lib, turli testlar, ishbilarmonlik o'yinlari, assisment markazlari va boshqalar nomzodning imkoniyatlarini kengroq aniqlashga sharoit yaratib beradi. Xususan, psixologik testlardan foydalanish va ularning natijalarini inobatga olish ham foydali.

**Xodimlarni saralash va tanlash san'ati** – bir qarashda, oddiy ish tuyulishi mumkin, **lekin** bu murakkab jarayon hisoblanadi. Juda ko'p holatlarda yangi kadr o'z lavozimi va ish joyiga nomunosib bo'lishi mumkin. Shuning uchun inson resurslarini boshqaruvchi shaxslar rekruting tizimida qo'llaniladigan barcha zamonaviy texnologiyalardan xabardor bo'lish va ularni o'rinli qo'llay olish ko'nikmalariga ega bo'lishi shart!

### Rekruting faoliyatida asosiy xizmat turlari

1. **Autpleysment** (ing. outplacement; out – tashqari va placement – lavozimni belgilash) – ishdan bo'shatilgan xodimlarni ishga joylashtirish uchun sobiq ish beruvchining faoliyati bilan bog'liq xodimlarni boshqarish jarayoni. Autpleysmentning asosiy elementlari:

- sobiq ish beruvchi hisobidan mehnat faoliyati qisqartirilayotgan xodimlarni ishga joylashtirish bo'yicha maslahatni tashkil etish;

- ish faoliyati qisqartirilgan xodimlar uchun mehnat bozorida konsalting va rag'batlantirish xizmatlaridan foydalanishni tashkil etish;

- xodimlarni ishdan bo'shatish jarayonida rahm-shafqat ko'rsatish, ya'ni kompaniya va xodimlar o'rtasidagi mehnat munosabatlarini tugatish shakli, ishdan bo'shatilgan xodimlarni ishga joylashtirishga ko'maklashish maqsadida ixtisoslashgan tashkilotlarni jalb etishni nazarda tutadi.

2. **Autorsing** (ing. outsourcing) – muammoli bo'lmagan bir nechta vazifalarni amalga oshirishda kasbiy jihatdan professional xizmat ko'rsatadigan ixtisoslashgan uchinchi tomonga o'tkazish (xodimlarni yollash). Xodimlar autorsingi/xodimlarni yollash – bu alohida xizmatlar bo'yicha mutaxassis xodimlarni uzoq muddatga ishga yollash hisoblanadi.

3. **Kadrlar lizingi** – boshqaruv texnologiyasi bo'lib, uchinchi tomon tashkilotining xizmatlaridan foydalanib, kompaniyaning ish jarayonini zarur mehnat resurslari bilan ta'minlash imkonini beruvchi autorsing turidir.



4. **Skrining** – bu rasmiy rezyume xususiyatlariga asoslangan holda nomzodlarni yollashdan iborat yuzaki tanlov yondashuvi. Masalan, rasmiy sifatlar, lavozim, yosh, jins, ish tajribasi va boshqalar. Nomzodlarning motivatsiyasi va shaxsiy fazilatlari tekshirilmaydi.

5. **Multiplemsment** (ikkilamchi saralash) – yuqori darajali menejer uchun qidiruv davomida, rekruter, ko‘pincha, talablarga to‘liq mos bo‘lmagan nomzodlardan ham intervyu oladi, lekin, odatda, nomzod boshqa lavozimga talabgor bo‘lishi mumkin.

Eslatma! HR-menejerlari (“ichki rekruterlar”) va rekruting idoralari xodimlari (“tashqi rekruterlar”) doimo kadrlarni saralash va tanlashning yangi metodlari, instrumentlari va vositalarini takomillashtirishlari hamda ijodiy izlanishda bo‘lishlari kerak.

### NAZORAT SAVOLLARI

1. Imij tushunchasini asoslab bering.
2. Lavozimga da‘vogar imijini shakllantirish va rivojlantirishning qanday bosqichlari bor?
3. Davlat fuqarolik xizmatchisi imiji deganda nimalarni tushunasiz?
4. Sport tashkilotlari rahbarligiga da‘vogar (nomzod)larni kasbiy va shaxsiy sifatlarini diagnostikalash deganda nimani tushunasiz?
5. Jismoniy tarbiya va sport tizimidagi ma‘muriy boshqaruv samaradorligini oshirish bo‘yicha qanday tadbirlarni amalga oshirish kerak?
6. Kadrlar siyosati deganda nimani tushunasiz?
7. “Karyera modeli” nima?
8. Rahbar kompetensiyalarining 3 ta muhim xususiyatini ko‘rsating?
9. “Hard skills” va “soft skills” ko‘nikmalarini tushuntirib bering?
10. Xodimlarni tashqaridan yollashning asosiy yo‘nalishlari qanday?
11. Xodimlarni tanlash va saralash (kadrlar rekrutingi) tizimi mazmunini tushuntirib bering?
12. Davlat fuqarolik xizmatchilarini eng muhim samaradorlik ko‘rsatkichlari (KPI) bo‘yicha baholashning maqsad hamda vazifalari qanday?
13. Eng muhim samaradorlik ko‘rsatkichlari (KPI) bo‘yicha baholash ko‘rsatkichlarini sanab bering?

### FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI

1. Gilbreth, Lillian Moller. The Psychology of Management: The Function of the Mind in Determining, Teaching and Installing Methods of Least Waste. – USA: CreateSpace Independent, 2013.
2. Hayitov O.E., Tursunaliyev I.A. Boshqaruv psixologiyasi: [Matn] o‘quv qo‘llanma / O.E. Hayitov, I.A. Tursunaliyev. – Toshkent: “Istiqlol”, 2021. – 164 b. [ISBN 978-9943-57-26-2-1]
3. Hayitov, O.E. Boshqaruv psixologiyasi [Matn]: darslik / O.E. Hayitov. –



4. Toshkent: “Istiqlol” nashriyoti, 2021. – 236 b. [ISBN 978-9943-5726-3-8]
4. Hayitov, O.E. Rahbar psixologik kompetentligini modellashtirishning nazariy-ilmiy asoslari (oliy ta’lim muassasalari o’rta bo‘g‘in rahbarlari misolida): monografiya / O.E. Hayitov [Matn]. – T.: «UMID DESIGN», 2021. – 172-bet. [ISBN 978-9943-7417-8-2]
5. Hayitov, O.E. Sport faoliyati psixologiyasi [Matn]: darslik / O.E. Hayitov. – Toshkent: “Umid Design”, 2021. – 196 b. [ISBN 978-9943-7417-7-5]
6. Karimova, V.M. Sotsial psixologiya [Matn]: darslik / V.M. Karimova, O.E. Hayitov, N.Sh. Umarova. – Toshkent: “Umid Design”, 2021. – 264 b. [ISBN 978-9943-7554-5-1]
7. Лобза, О.В., Короткова, В.О. Психология управления. Учебник / О.В. Лобза, В.О. Короткова. – Москва: Кнорус, 2022. – 278 с.
8. Мальцева, Ю.А. Психология управления: учеб. пособие / Ю.А. Мальцева, О.Ю. Яценко. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2016. – 92 с.
9. Maxmudov I.I. Boshqaruv psixologiyasi: O‘quv qo‘llanma / Mas’ul muharrir: A.Xolbekov. – T.: DJQA “Rahbar” markazi; “YUNAKS-PRINT” MChJ, 2006. – 230 b.
10. Narzulla Boymurodov. Rahbar psixologiyasi. – Toshkent: “Yangi asr avlodi” nashriyoti, 2016. – 132 b.
11. Hayitov, O.E., Inagamova, L.U. Stressni boshqarish [Matn]: darslik / O.E. Hayitov, L.U. Inagamova. – Toshkent: “Akademiya”, 2022. – 208 b. [ISBN 978-9943-4735-7-7]
12. Бошқарув маҳорати: асосий тушунча, жараён ва механизмлар. Бошқарув кадрлари (давлат хизматчилари) малакасини ошириш курслари тингловчилари учун ўқув қўлланма / О.Ҳайитов, Ф.Абдуллаев, Ш.Исмаилова, Ғ.Сапаев. – Тошкент: “Akademiya”, 2023. – 384 б.



**6-MAVZU:  
SPORT JAMOALARIDA TAYM MENEJMENT**

**Reja:**

*6.1. Taym menejment tushunchasi.*

*6.2. Sport jamoalarida taym menejment va uning sportchi shaxsi shakllanishida tutgan ahamiyati.*

**Tayanch iboralar:** vaqt, vaqt qadri, vaqtni boshqarish (taym menejment), vaqt o'g'rilari, vakolatlarni uzatish, muhim ish, muhim bo'lmagan ish, tezkor ish, tezkor bo'lmagan ish, Eyzexauer uslubi.

**6.1. TAYM MENEJMENT TUSHUNCHASI**

**Vaqt** – bu, kim uchundir pul, boshqa birov uchun qimmatli hayotining bir qismi, yana birov uchun hayrli va foydali uchun sarflash mumkin bo'lgan davr. Bu so'z hammaga bolalikdan tanish bo'lib, eng arzon, ko'p va topish oson bo'lgan narsa, o'z navbatida vaqtning qadriga yetadigan kishilar uchun doim yetmaydigan, topish qiyin bo'lgan narsadir. Albatta hayotda katta yutuq va muvafaqiyatlarga erishishning zamirida, vaqtdan to'g'ri va unumli foydalanish yotadi. Shuning uchun ham hayotda, ish va mehnat faoliyatida katta samaraga erishgan insonlar vaqtning qiymati yuqori bahoydi. Aslida vaqt puldan ham qimmatliroq va muhimroqdir.

Chunki hayotimizda ko'pincha ko'p narsalarga ulgarmasligimizdan noliymiz, vaqt yetmayotganidan xafa bo'lamiz, ayniqsa yoshimiz ulg'aygani sari vaqtning qanchalik tez o'tayotganligini va uning qadrini yanada yaxshi his qila boshlaymiz. Yoshlikda esa ba'zilar ko'p vaqtini behuda o'tkazib yuborishadi va buni ulg'ayganda afsuslanishadi.

Biz vaqt – eng qadrli va tiklab bo'lmaydigan resurs ekanini unutib, odamlarga qimmatli vaqtimizni "o'g'irlash"ga izn beramiz, yoki o'zimiz uni shamollarga sovuramiz.

Yuragingizga qo'lingizni qo'ying va uning urishini his qiling. Nafas olishingizga e'tibor bering. Siz hech qachon bularni ortga qaytara olmaysiz. Aslini olganda hozirning o'zidayoq men sizning bir necha yurak zarbingizu nafasingizni "o'g'irladim".

Biroq agar bu sizga vaqt qanday shiddat bilan o'tayotganini tushunishga yordam bergan bo'lsa, shunga arziydi.

Ehtimol, "Ha, vaqt muhim. Aynan shuning uchun ham men matni o'qiyapman. Men buni tushunayapman!", deb o'ylayotgandirsiz. Biroq siz shu tushunchalaringizga muvofiq yashayapsizmi?

Vaqt haqida tarixda olimlar va xalq maqollarida turlicha fikrlarni uchratish mumkin. Xususan,



*“Ertaga” “bugun”ning eng katta dushmani – degan maqol bor, D.Pekk esa “Vaqtning o‘ldirish o‘zini o‘ldirish bilan teng” deb aytgan. Ya.Raynis esa “Vaqt bisotimizdagi eng arzon va ayni damda eng qimmat narsadir”, Rokfeler “Vaqt bu pul” degan. T.Mann vaqtning quyidagicha ta’riflaydi: “Vaqt – aqlliroq, yaxshiroq va yetukroq bo‘lishimiz uchun berilgan qimmatbaho tuhfadir”.*

Endi pulga qancha vaqt ajratishingiz haqida o‘ylab ko‘ring. Imkon qadar ko‘proq pul topish maqsadida ertalabdan kechgacha ishlaysiz, topgan pulingizni oqilona sarflashga harakat qilasiz, kimdir ularni o‘g‘irlab qo‘yishidan xavotirda bo‘lasiz va nihoyat, "Qanday qilib millioner bo‘lish mumkin?" qabilidagi kitoblarni mutoala qilasiz.

Siz pullarni ko‘kka sovrurmaysiz, bank hisob raqamingizni diqqat bilan nazorat qilasiz va ko‘chadagi notanish kishilarga pul tarqatmaysiz. Biroq aksariyatimiz o‘z vaqtimizni nimalarga sarflashimizga e’tibor bermaymiz.

Fanda vaqtdan unumli va samarali foydalanish san’ati – **vaqtni boshqarish, ya’ni taym-menejment** deyiladi. **Taym menejment**– bu vaqtni tashkil qilish va ulardan foydalanish samaradorligini oshirish texnologiyasi. Bu tezkor axborot oqimida qimmatli vaqt manbasini qulay tarzda bartaraf etishga imkon beradigan turmush tarzidir.

Ushbu mavzuning dolzarbligi shundaki nafaqat vaqtni, balki butun umrni ham tashkil etishga yordam beradi. Axir, bu birinchi qadamni bajarish - bu sizning intilishlaringizni tushunish va hayot rejalarini tuzish uchun ba’zan eng qiyin narsa. Muayyan maqsadning ustuvorligi unga berilgan vaqt miqdorini belgilaydi. Vaziyatlarning ahamiyatini hisobga olgan holda, vaqtni sinchkovlik bilan ajratib olish mumkin.

Insonning haqiqiy maqsadlariga birinchi navbatda, hayotning barcha vaqtini bo‘ysundirish uchun zamonaviy hayotda vaqtni boshqarishning qiymatini baholash hisoblanadi. Maqsadga asoslanib, quyidagicha gipoteza qilish mumkin: vaqtni boshqarish texnikasidan foydalanish vaqtni sezilarli darajada tejash va ish vaqtdan foydalanishni oshirish imkonini beradi.

Vaqtning boshqarish g‘oyasi va vaqt muammosi uzoq o‘tmishdan buyon inson aqlining tekshiruvchi ostidadir. Vaqt nima? U obyektiv mavjudmi? U qayerda? Ko‘pgina olimlar ushbu savollarga javob topishga urinib ko‘rmoqdalar. Ba’zi mutafakkirlar vaqt o‘zidagi narsa yoki inson ongining shakli sifatida ko‘rib chiqqan bo‘lsalar, boshqalar vaqtni biluvchi sub’ekt-insonning o‘zi xam mavjud xarakterlanuvchi materiyaning asosiy shakli sifatida ko‘rib chiqqan. Bizning davrimizda ham, olimlar o‘z vaqtlarini qayd etib, uni tejashga harakat qilmoqdalar.

Qadim faylasuflar vaqtning qadrini birinchi bo‘lib tushunishgan – ehtimol, vaqtni Senekadan oldin ham tejash, o‘ziga o‘rgatish, uning tabiatini tushunishga harakat qilishgan, chunki o‘sha paytlarda xam u odamlarni tez o‘tishi bilan qiynagan. Ba’zi fikrlarga ko‘ra, vaqt obyekt sifatida mavjud emas, va boshqalarning fikriga ko‘ra esa, vaqt ma’lum fizik xususiyatlarga ega bo‘lgan



obyekt sifatida, tashqi dunyodagi mavjud o'zgarishlar ko'rinishida sub'ektdan tashqarida mavjuddir.

Olingan ma'lumotlarga ko'ra, har bir inson o'ziga xos vaqt xususiyatlariga ega. Shunday qilib, u yoki bu tadqiqotchilar tomonidan tashqi dunyoga tegishli bo'lgan vaqtning sub'ektiv ko'rinadigan xususiyatlari, keyinchalik o'z aqliga bog'liq bo'lib, ular o'zlarining bevosita tajribali davridagi shaxsiy munosabatlaridan kelib chiqqan.

### XX asrda vaqtni samarali tashkil qilish nazariyasi evolyusiyasi

Vaqtning boshqarish, undan samarali foydalanish nazariyalari yigirmanchi asrning birinchi o'n yilliklaridan boshlab, individual ishchi sifatini va mehnat darajasini oshirishning tizimli usullari ishlab chiqarish samaradorligini oshirishga ta'sir ko'rsatadigan asosiy sohalardan biri bo'ldi.

Vaqt haqida ilmiy nazariyalar o'tgan asrning 60-70 yillarida AQShda paydo bo'la boshladi. Amerikalik sotsiolog J.Koulman tomonidan taklif etilgan oqilona tanlov nazariyasi ijtimoiy fikrlashning tobora ommalashgan variantiga aylanib bormoqda. U tizimning tushunchalarini rad etadi. Resurs tushunchalari va safarbarlik masalalariga e'tibor qaratiladi. M. Kroze bilan birgalikda J. Koulman tashkilot ichida ijtimoiy harakatlar nazariyasini ishlab chiqdi va qarorlarni qabul qilish jarayonini o'rganish va samaradorligini aniqlashda g'oyalarni emas, balki turli strategiyalarning muhimligini ta'kidladi. Bu vaqtni samarali tashkil etish tizimini o'rganish evolyusiyasi bilan bog'liq. Batafsil o'ziga xoslik uchun "menejment" atamasi (hozirgi ma'noda – ilmiy asoslangan professional boshqaruv faoliyati) va "**time management**" (vaqtni boshqarish bo'yicha menejer qobiliyatlari) ning barqaror terminologik birikmasi paydo bo'lgandan beri g'oyani ko'rib chiqish kerak.

Vaqtning boshqarishning uch bosqichi mavjud. G'arbda olimlar o'z ishlarida xodimning aqliy mehnati emas, balki jismoniy samaradorligiga e'tibor berishadi. Agar biz xodimlarga bo'lgan munosabatning umumiy moyilligini ajratib olishga harakat qilsak, u holda xodim passiv obyekt deb hisoblanadi. Shu bilan birga, Teylor ishni tez va samaradorligi bo'yicha xodimga asossiz talablar qo'yadigan ishni tashkil qilishning "terlash tizimlari"ni tanqid qilgan. **Teylorning** aytishicha, "terlash tizimlari" va "tabiiy dangasalik" o'rtasidagi "oltin o'rliq", vaqtni boshqarish kabi muhim sohani o'zida mujassam etgan ilmiy ishlab chiqarishni boshqarish usullarida aniqlanadi. Taylor, A.Fayol, G.Ford va L.Gilbret, G.Gant, G.Emerson va boshqa mashhur shaxslarning asosiy maqsadi – zamonaviy tashkilotlarning faoliyatida foydalanilishi mumkin bo'lgan unumdorlikni oshirishning asosiy tamoyillarini shakllantirishdan va shuningdek menejerlar va mutaxassislarining shaxsiy samaradorligini oshirishdan iborat.

Shunday qilib, menejmentni boshqarish darajasida xodimlarning shaxsiy samaradorligi muammolarini ko'rib chiqish zarurligi haqidagi g'oyani ta'kidlagan ilmiy boshqaruv maktabining klassikasiga yaqinlashishi aqliy, ijodiy va boshqaruv mehnatining nisbati ortib borayotgan vaqtda bizning davrimizga tegishli deb





hisoblanishi mumkin.

***Vaqt – qadri ulug‘ ne‘mat. Vaqt haqida, uning qadr-qimmatini, undan unumli foydalanishimiz lozimligi haqida milliy ma‘naviy merosimizda, islom dinida ham fikrlar bildiriladi.***

Vaqt – go‘yo hayot kiyimi to‘qiladigan iplar bo‘lib, uning pishiq va nafisligiga qarab hayot aziz va bebaho bo‘ladi. Agar iplar yomon va to‘zigan bo‘lsa hayot ham tuban, bema‘no va mazmunsiz bo‘ladi. Vaqtning yana bir xususiyati agar u o‘tib ketsa, qaytib kelmaydi. Vaqt inson sarf qiladigan asosiy kapitalidir. U qanchalik ko‘p bo‘lsa ham ozdir. Oz bo‘lsayu barakali bo‘lsa, u ko‘pdir. Inson o‘z hayotining har bir daqiqa va lahzasidan unumli va barakali foydalanib, uni yaxshi amallar qilishga sarflashi lozimdir. Shunda u Hazarati Payg‘ambarimiz **Muhammad (s.a.v)** marhamat qilib aytgan hadisi shariflari mazmuniga muvofiq ish tutgan bo‘ladi. Rasuliakram (s.a.v) dedilar: *“Qiyomat kunida bandaning qadami to‘rt narsadan so‘ralmaguncha joyidan jilmaydi; umrini qanday o‘tkazgani, yoshligida nima qilgani, molini qayerdan topib nimaga sarf qilgani, ilmiga qay darajada amal qilgani haqida”* – deyiladi.

Islom ta‘limoti yalqovlik, loqaydlik, beparvolik kabi ijtimoiy illatlardan uzoqda bo‘lishga, undan panoh tilashga amr qiladi va har vaqt har kuni erta turib, xayrli amallarni qilishga, hamda yoshlik, sihat-salomatlik, boylik, bo‘sh vaqt va dunyo hayotini g‘animat bilishga chorlaydi. Imom at-Termiziy rivoyat qilgan ushbu xadisda Rasululloh s.a.v nasihat kilib: ***“Besh narsani besh narsadan oldin g‘animat biling: keksalikdan oldin yoshlikni, betoblikdan oldin salomatlikni, faqirlikdan oldin boylikni, bandlikdan oldin bo‘sh vaqtingni, o‘limingdan oldin tiriklikni g‘animat biling”***. – dedilar.

Ulug‘ ajdodlarimiz kunlarini, vaqtu soatlarini foydali ish qilishga, go‘zal ahloqiy va ilmiy darajalarga yetishish yo‘lida sarf qilishda doim ogoh va sergak edilar. Shuning uchun ham ularning bugunlari kechagisidan, ertangi kunlari bugungisidan a‘lo va afzal bo‘lardilar. Ular: *“Vaqt qilichdir, agar sen uni kesmasang u seni kesadi”* – degan hikmatli so‘zga amal qilishgan.

Har birimiz o‘tayotgan kunimiz, vaqtimizdan ibrat olmog‘imiz lozim. Zero, kecha va kunduz yangilarni eskirtiradi, uzoqlarni yaqin qiladi, umrlarni qisqartiradi, yoshlarni qaritadi, keksalarni foniylilik sari yetaklaydi. Donishmandlardan biri shunday deydi: *“Kim kunini bekorga o‘tkazsa, bir yaxshi amalni qilmasa, insonlarga chiroyli so‘z yoki yaxshi muomala qilmasa, bir ilmu ma‘rifat hosil qilmasa, u kuniga jabr qilib, o‘ziga zulm qilibdi”*. Dono xalqimizda bir maqol bor, unda shunday deyiladi: *“Vaqting ketdi, baxting ketdi”*. Ha, vaqt go‘yo ulug‘ baxt kabidir, uni g‘animat bilmaslik katta gunohdir: Kunlar, vaqtlar tinmay o‘tsa-yu, qaytib kelmas daqiqalarimizga beparvo bo‘lsak, bundan pandu-nasihat olmasak, ikki dunyo saodatiga aslo musharraf bo‘la olmaymiz. Albatta, oqilu donishmand inson atrofga ibrat nazari bilan boqadi, dunyoda kechayotgan hodisa va o‘zgarishlarga, oltindan qimmatli vaqtni qadrlash zarurligini qalbida tasdiqlaydi va shunga muvofiq ish tutadi.



Ulug' piru murshidlardan biri Bahouddin Naqshband hazratlari bunday deb marhamat qilganlar: *“Kim vaqtini zoe ketkazsa, vaqt uning dushmaniga aylanadi, nafasning zoe bo'lishiga yo'l qo'ymang va undan ehtiyot bo'ling”*.

Donishmandlardan biri aytganidek, biz uchun umrimiz necha kundan iboratligi emas, balki bugungi kunimizda, ayni lahzalarda qanday yashay olishimiz muhim. Zero, ulug'lar aytganidek, odamzot hayoti tejalgan vaqtga qarab uzayadi.

Vaqt haqidagi ayrim aforizm va maqollarni eslaymiz: *“vaqting ketdi, naqding ketdi”*, *“vaqt kutib turmaydi”*, *“vaqt aqchadur g'ofil bo'lsang qochadur”*, *“vaqt ketiga qaytmas, suv ketiga oqmas”*, *“vaqt g'animat”*, *“vaqt o'tgandan keyin qilichingni toshga chop”* va hokazo.

Jamiyatimizdagi barcha insonlar, ular kim va qanday mavqega ega bo'lmasinlar, ayniqsa, kelajagimiz bo'lgan yoshlarimiz, aziz farzandlarimiz oltindan qimmat vaqt va undan unumli foydalanish va uni g'animat bilishi lozimdir. Buning uchun har bir kishi hayotdagi mas'uliyatini chuqur anglagan holda ish tutmog'i zarur bo'ladi. Shuning uchun yoshi ulug' keksalarimiz, muhtaram ota-onalar farzandlarimiz ta'lim-tarbiyasiga beparvo bo'lmasligimiz, ularni o'z vaqtlarini to'g'ri, solih foydali amallar qilishga sarflashni o'rgatishimiz kerak.

Oqil kishi vaqtga beparvo bo'lishi mutlaqo mumkin emas. Xasis odam molidunyoga ziqna bo'lganidek, dono kishi ham vaqti bekor ketishiga rozi bo'lmasligi kerak. Inson ba'zan o'zi yashab o'tkazgan hayotga qaraydi. Hayoti boshlangan soatdan xisoblab, shuncha yil, shuncha kun yashabman-a, deydi. Lekin bu muddat unga bir kun o'tganga ham o'xshamaydi. Inson bu haqiqatni shu dunyoning o'zidayoq his etmoqda.

Demak, oltindan qimmat bebaho vaqtlarimiz, kunlarimiz, soatlarimiz va daqiqalarimiz hamda har bir kirayotgan va chiqayotgan nafaslarimiz hisob-kitobli ekanini aslo unutmaylik.

### **Ustuvorliklarni aniqlash va shu asosda maqsadlarni belgilash hamda ishlarni rejalashtirish.**

*“Vaqtni essiz, qaniydi, koshkiydilar bilan o'tkazgan kishining umri eng qisqa umr ekan”*. N.Kubro

Maqsadlarni belgilash, ustuvorlikni tanlash va vaqtdan oqilona foydalanish muammosi uzoq davrlarga borib taqaladi. Bu savolni birinchi bo'lib rim faylasufi Lutsiliy Seneka tomonidan ilgari surilgan edi. U shunday dedi: *“Men qayoqqa borish kerakligini bilmasam, men uchun shamol ham qarama qarshi esadi”*. O'zining *“Lutsiliyga yo'llagan maktublarida”* u do'stini *“behuda o'tgan, o'g'irlangan vaqtini tejash va asrashga”* chaqirdi. Ingliz olimi, siyosatchi va faylasufi Frensis Bekon: *“Vaqtini to'g'ri tanlash – hayotga ega bo'lishdir. Kechikish o'limdir”* – deb yozgan edi. Benjamin Franklinning uzoq muddatli va qisqa muddatli maqsadlarni tanlashga asoslangan shaxsiy vaqt boshqarish tizimi ta'kidlash kerak, bularsiz zamonaviy vaqt boshqaruvini tasavvur qilish mumkin emas. Franklin *“Vaqt – bu puldir”* degan.



**Taym menejment**, ya'ni vaqtni boshqarish yoki undan samarali foydalanish tushunchasi bizga yaqinda kirib keldi. Ochig'ini tan olib aytish kerakki biz bu masalada rivojlangan davlatlardan ancha orqadamiz. Buning asosiy sabablari sifatida biron masala yoki ishni bajarishga ustuvorliklarni aniqlamasligimiz va maqsadlarni belgilamasligimiz, ish kunimizni rejalashtirmasligimiz, bajaradigan ishlarga aniq va qunt bilan jiddiy yondashmasligimiz yoki chalg'ishimiz, shuningdek nazorat-tahlil qilib bormasligimizdir. Qolaversa ba'zilar odatga aylanib qolgan "ertaga qilarman", "hali vaqt borku" qabilida fikrlashi ham vaqtimizning samarasiz sarflashimizga sabab bo'ladi.

Vaqtdan unumli foydalanish doimiy ravishda insonni bezovtalantirib turadi. Chunki barcha shaxslar belgilangan muddatga muvofiq oldiga qo'ygan maqsadlarini amalga oshira olmaydi. Kimdir kam kuch sarflash orqali yuqori natijalarga erishadi, yoki kimdir ko'p kuch yo'qotish hisobiga quyi natija ko'rsatkichiga bo'ladi. Shu boisdan ham vaqtdan unumli foydalanish masalasida psixologik muammo sifatida kundalik faoliyatimizda uchrab turadi. Vaqtdan unumli foydalanishning siri nimada? Vaqtdami yoki insonning faoliyat no'nalishida-mi?

Shuning uchun biz eng avvalo vaqtdan to'g'ri va unumli foydalanishni, samara ishlashni o'rganishimiz darkor. Bu sohada ilmiy tadqiqot ishlari olib borgan olimlar va tajribali amaliyotchilar vaqtdan unumli foydalanish bo'yicha ko'plab tavsiyalar bildirishgan.

To'g'ri vaqtdan unumli va samarali foydalanish bo'yicha oltin qoida yoki norma mavjud emas, har kim o'zicha va vaziyatga qarab qoida ishlab chiqib, shunga amal qilishi mumkin. Lekin, ko'pchilik mutaxassislar tomonidan asosan ustuvor vazifalarni belgilab maqsadni aniq qo'yish, ishlarni rejalashtirish vaqtdan samarali foydalanishda qo'l qelishini aytishgan va bu ko'pincha o'zini natijasini berib kelmoqda. Shu bilan birga reja bajarilishi bo'yicha nazorat va tahlil qilib borish ham vaqtdan unumli foydalanishga yordam beradi.

Ustuvor vazifalarni belgilab olish va maqsadni aniq qo'yish vaqtdan samarali foydalanishning eng muhim qadamlaridan biridir. Ustuvor vazifalarni to'g'ri belgilab olgandan so'ng yaxshi va natijali reja tuzish mumkin.

Albatta reja tuzishdan oldin bajariladigan ishlarning muhimligi va tezkorligiga e'tibor qaratish darkor. Chunki ayrim ishlar borki juda shoshilinch bajarish lozim, ammo unchalik muhim emas, ba'zi ishlar shoshilinch bo'lmasada uni bajarish juda muhim hisoblanadi.

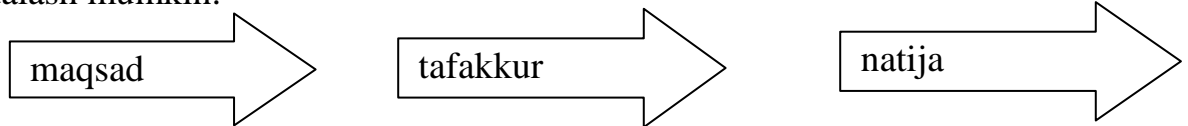
Kunni yoki ishlarni rejalashtirayotganda eng avvalo ular ichidan eng muhimlari va asosiylarini aniqlashga e'tibor qaratish lozim.

**Taym-menejmentning vazifasi** ham – vaqtida eng asosiy ishni aniqlab olish. Ishlarni muhimligiga qarab joylashtirish mo'ljaldagi vazifalarni yaxshiroq boshqarishga ko'maklashadi. Muhim vazifalar aniqlab olingandan so'ng uning natijasini – bajarilgan yo bajarilmaganini baholanadi. Agar muhim vazifa o'z muddatida bajarilmasa, jiddiy oqibatni keltirib chiqaradi.

Belgilangan muddatda vazifalarni bajarish, maqsadga erishish vaqtdan ko'ra



insonning o'ziga bogliq muammodnr. Shu boisdan qam bu masalani samarali amalga oshirish inson miyasini kanday tarzda ekspluatatsiya qilishiga bogliq. Shunga ko'ra vaqtdan unumli foydalanishning eng maqbul yo'li miyangizni to'g'ri yo'naltira olishingizda. Psixologik nuqtai nazardan umumiy ravishda quyidagicha ifodalash mumkin.



Maqsadnn amalga oshirishda ustanovka bnlan e'tiqod tafakkur usuli sifatida ishtirok etadi. Fikrlar esa e'tiqod shaklida qabul qilinadi.

Fikrlar bu –:

- Siz erishishni xoxlagan narsangiz;
- Sizning hayotingiz;
- Siz uchun ahamiyatli bo'lgan narsa.

Insonlarni *muvaffaqiyatli* yoki *muvaffaqiyatsiz ishlovchi* shaxslar tonfasiga ajratishimiz mumkin. Muvaffaqiyatli insonlar vaqtdan unumli foydalanish uquviga ega yoki bu boshqaruv san'atini yaxshi egallagan bo'lishadi.

Ayrim mutaxassislar samaraliroq ishlash uchun diqqatni jamlash, quvvatni aql bilan maqsadga yo'naltirish kerakligini tushuntiradi. Uzoq va yuqori samaradorlikning siri qattiq ishlashda emas, o'zingizni, aynan quvvatingizni boshqarishda, aniq maqsadga yo'naltirganligidadir.

Buning uchun belgilangan vazifalarni aniq bir davrda amalga oshiring. Ishni o'lda-jo'lda tashlab ketib, unga yana va yana qaytish unumdorlikni 5 martaga kamaytiradi. Muvafaqiyatli va omadli kishilar bitta ish ustida ma'lum bir vaqt davomida ishlab, to bu ishni tugatmagunlaricha keyingi ishga o'tmaydilar. Majburiy samaradorlik qonunidan foydalaning. U sizga hamma ishni qilishga vaqt yetmasligini, ammo eng muhimini bajarishga yetishini anglatadi. Shuning uchun ham diqqatni bir yerga jamlab, katta naf va natija keltiradigan ishni birinchi navbatda amalga oshirishga o'zida kuch topishga undaydi.

## 6.2. SPORT JAMOALARIDA TAYM MENEJMENT VA UNING SPORTCHI SHAXSI SHAKLLANISHIDA TUTGAN AHAMIYATI

O'tgan asr 70 yillarda yashab ijod etgan, amerikalik yozuvchi **Alan Lakeyn** o'zining "Ulgurish san'ati" kitobida vaqtdan samarali foydalanishni o'rganish uchun quyidagi o'zimizga savollarni berish kerakligini bildirgan:

1. Rejalashtirgan ishingizni bajarmaganingiz uchun o'zingizga "tanbeh" berasizmi?
2. Ish stolingizdagi tartib va joylashuv bilan taym-menejment o'rtasida bog'liqlik bormi?
3. Bir soatingiz qancha "turishini" bilasizmi?
4. Vaqt ham uvol bo'ladimi? Uning uvoliga kim javob beradi?
5. Telefon – vaqtni tejash vositasimi yoki aksimi?



6. Yo‘lda ketayotganda, navbatda turganda vaqtdan samarali foydalanasizmi?

### Rejalashtirish yordamida vaqtni tejash.

Hayotimiz va ishxonada bajariladigan ishlar ko‘p. Ammo ba’zida qay birini birinchi, qay birin keyin qilish kerakligini bilmaymiz, yoki bu masalada adashamiz.

Ma’lumki insonlar biror bir yumushni jadvalini qog‘ozda tuzmasalarda bari bir yakka holdami yoki ko‘pchilik bo‘libmi, shu ishni albatta ma’lum bir mablag‘ topish orqali amalga oshiradilar.

Rejadagi vaqt albatta mavjud, shunchaki u yashirin holatda bo‘lishi mumkin. Kun tartibidagi barcha ish – bu ishlarning umumiy vaqtdir. Masalan sizga hisobot yozish uchun 4 soat vaqt kerak. Siz odatda rejalashtirishga 10 minut sarflaysiz. Yana ko‘shimcha 8minut orkali biz juda sinchkovlik bilan o‘ylab, vaqtni samarali foydalanish jihatlarini tuzamiz. Kingadir nimanidir to‘g‘ri taqsimlaymiz. Ayrim yumushlarni yana bir boshqa xodimlarga beramiz. Aynan shu jihatda rejalashtirish mohiyati ko‘rinadi. Amerikalik professor Stiven Kovi o‘zining kitobida: «*Asosiy e’tibor – muhim narsalarga*», deb yozilgan qiziqarli misolni keltirilgan.

Stiven Kovi **taym-menejment** bo‘yicha qiziqarli seminarlardan birida shunday tajriba o‘tkazgan. “Stol tagidan 5 litrli og‘zi katta bankani olib va mushtdek keladigan bir necha toshlardan iborat patnis oldiga qo‘ydi.

“Nima deb o‘ylaysiz shu toshchalardan nechtasi sig‘arkan mazkur bankaga?” – deb so‘radi u. Turli fikrlar aytildi, topishga harakat qilindi. Professor davom etib: kelinglar tekshirib ko‘ramiz dedi.

U bankaga bir nechta katta toshchalarni solib uni to‘ldiradi. Keyin u so‘radi. “Endi banka to‘ldimi?”

Hammalari tikilib “Ha” deyishdi.

Keyin undan sal kichikroq toshchalarni soladi. Endichi, enda haqiqatan to‘ldi deyдилar.

Shundaymi deb stol tagidan chelakda shagalni olib bankaga ag‘dardi va shag‘al tezda toshning oralariga kirib ketdi. Shundan so‘ng u yana so‘radi. Endi banka to‘ldimi?

Bu safar hali to‘liq bo‘lgan “Yo‘q” deb javob berildi.

“Yaxshi” dedi u va stol tagidan chelakchada mayda qumni bankaga ag‘dardi va qum tezda tosh va shag‘al oralig‘iga kirib ketdi. So‘ngra u bizga qarab yana so‘radi. “Endi banka to‘ldimi? Yo‘q”.

Olim yana: “Yaxshi” va bankaga yana bir litr suv qo‘ydi. Xo‘sh, bularni hammasi nimani bildiradi deb so‘radi.

Kimdir: “Hayotda doimo bo‘shliq mavjud va uni to‘ldirish uchun uni ustidan ishlash lozim” bo‘ladi. “Yo‘q” dedi u.

Men bu haqda gapirmoqchi emasman. “Bu tajribaning mohiyati shundaki, agar men katta toshlarni birinchi bo‘lib solmasam ularga joy qolarmidi?”

Stiven Kovi yozadiki, “Zudlik bilan emas, ammo muhim bo‘lgan ishlar katta toshga o‘xshaydi”.

Vaqtni boshqarish bilan bog‘liq 3 xil adashish (yanglishish) mavjud. Uddaburon insonlar hamma narsani va har doim qoyil qilib tashkil qiladilar. Haddan tashqari faol insonlar muntazam ravishda biror narsa bajarish bilan bandlar. Turli ishlarga o‘ralashgan insonlar har 15 minutda o‘zlarining kun tartibini solishtiradilar. Vaqtni tashkil etishning mazmuni shundaki uni boshqara bilish, undan foyda olish, yoki uning qurboniga aylanish mumkin.



Eng yomon kun tartibi bu siz o'zingiz bajarish imkoni bo'lmagan haddan tashkari ko'p narsani yozib uni bajara olmaslik. Shuning uchun ham biz kun tartibi tuzganimizda rezerv (zahira) vaqtni qoldirishimiz lozim.

Rejalashtirishda insonning shaxsiy tajribasidan kelib chiqish kerak. Biz mazkur ish qancha vaqt egallashini bilmasak nima qilishimiz kerak. Taxminiy prognoz qilish lozim.

Shundan kelib chiqib vazifalarni 4 guruhga bo'lish mumkin: *judal va muhimlar; muhim, ammo tig'iz bo'lmaganlar; judal, ammo muhim bo'lmaganlar; na judal va na muhim bo'lganlar*. Bunday tasniflash AQSh 34-prezidenti **D.Eyzenxauer** nomi bilan bog'liq va bu [Eyzenxauer uslubi](#) deb ataladi.

Birinchi darajali vazifalar – **tezkor va muhimlari**. Bunday ishlarni keyinga surishga intilish sizga keyinchalik ortiqcha muammo keltirib chiqaradi, shuning uchun ularni kechiktirmay amalga oshirish lozim.

**Tezkor bo'lmagan, lekin muhim hisoblangan** ishlar qilinadi. Bunday ishlarni ortga surib tursa bo'ladi, biroq ular istiqbolga ta'sir o'tkazishi mumkin. Agar ularni bir chetga surib qo'yaversangiz, judal va o'ta muhimga aylanib boraveradi. Bunday bo'lmasligi uchun ularga avvaldan vaqt ajratib qo'ying.

TEZKOR EMAS TEZKOR

VAKOLATNI UZAT 15 %	QIL 20 %
SHOSHILMA 1 %	REJALASHTIRISH, NAZORAT QIL 65 %
MUHIM EMAS	MUHIM

**Tezkor, ammo nomuhim** vazifalar muvaffaqiyatlaringizda ko'pam rol o'ynamaydi. Bunday ishlar bilan shug'ullanish natija bermaydi va sizning samaradorligingizga katta ta'sir o'tkazishi mumkin. Va ular vaqt zaxirangizning katta qismini egallaydi. Bu yumushlarni imkoniyatdan kelib chiqib, boshqa birovga topshirish yoki ularning sonini kamaytirish mumkin.

**Tezkor bo'lmagan va nomuhim** ishlarni qilmaslikning hech bir ziyoni tegmaydi. Bunday ishlarni ro'yxatingizdan bimalol chiqarib tashlashingiz ham mumkin.

*Eyzenxauer uslubidagi* ushbu ko'rsatgich va mezonlarga amal qilmaslik



o‘ziga xos oqibatlarni keltirib chiqaradi.

Xulosa sifatida aytish mumkinki, Eyzenxauer matritsasi to‘g‘ri tashkillashtirilsa va unga rioya etilsa samarali natija beradi. Ayniqsa “muhim, ammo shoshilinch emas” maydondagi ishlarga ko‘proq e‘tibor berish tavsiya etiladi. “Muhim va shoshilinch” maydondagi ishlarni qo‘l ostingizdagi professional xodimlarga yuklang.

Muvaffaqiyatli odamlar uchunish samaradorligida jarayon emas, balki natija muhim. Agar kishi o‘z samaradorligini oshirish niyatida bo‘lsa, buni amalga oshirishga qaror qilish kerak. Odamlar o‘zlarining samaradorligini oshirishga qaror qilmaganlari uchun ortiqcha vaqtni sarflashadi.

Shaxsiy samaradorlikning asosiy sirlari vaqtni to‘g‘ri ajratishdir. Vaqtni boshqarish, o‘z mehnatlari bilan garovga olinishga befarq bo‘lmaslikni oldini olishga yordam beradi.

### NAZORAT SAVOLLARI

1. Taym-menejment tushunchasini asoslab bering.
2. Vaqtni boshqarishda nimalarga e‘tibor berish kerak?
3. Stiven Kovi tajribasidan siz nimani tushundingiz?
4. Eyzenxauer uslubi deganda nimani tushunasiz?

### FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI

1. Hayitov O.E., Tursunaliyev I.A. Boshqaruv psixologiyasi: [Matn] o‘quv qo‘llanma / O.E. Hayitov, I.A. Tursunaliyev. – Toshkent: “Istiqlol”, 2021. – 164 b. [ISBN 978-9943-57-26-2-1]
2. Hayitov, O.E. Sport faoliyati psixologiyasi [Matn]: darslik / O.E. Hayitov. – Toshkent: “Umid Design”, 2021. – 196 b. [ISBN 978-9943-7417-7-5]
3. Бошқарув маҳорати: асосий тушунча, жараён ва механизмлар. Бошқарув кадрлари (давлат хизматчилари) малакасини ошириш курслари тингловчилари учун ўқув қўлланма / О.Ҳайитов, Ф.Абдуллаев, Ш.Исмаилова, Ғ.Сапаев. – Тошкент: “Akademiyа”, 2023. – 384 б.



**AMALIY MASHG‘ULOT  
MATERIALLARI**





**1-AMALIY MASHG‘ULOT MAVZUSI.  
RAHBARLIK PSIXOLOGIYASI:  
RAHBARLIK USHLUBLARI VA QAROR QABUL QILISH**

**Reja:**

- 1. Rahbarlik muloqotining xususiyatlari.*
- 2. Muzokaralar olib borishning psixologik jihatlari.*
- 3. Boshqaruvda qarorlar mohiyati.*

**1-amaliy mashg‘ulot uchun topshiriqlar**

**1-topshiriq:**

**T.V. KORNILOVANING “QAROR QABUL QILISH MELBURN  
SO‘ROVNOMASI”**

**Yo‘riqnoma:** Quyida keltirilgan mulohazaga imkon boricha samimiy darajada javob berishga harakat qiling. 1-bal men uchun noto‘g‘ri, 2-bal ba’zida to‘g‘ri, 3-bal men uchun to‘g‘ri.

T/r	Mulohazalar	Men uchun noto‘g‘ri 1 ball	Ba’zida to‘g‘ri 2 ball	Men uchun to‘g‘ri 3 ball
1	Men qaror qabul qilayotgan vaqtimda, men uchun vaqt yetarli emasdek tuyuladi.			
2	Men barcha alternativlarni ko‘rib chiqishga harakat qilaman.			
3	Men qaror qabul qilish vazifasini boshqalarga yuklashni ma’qul ko‘raman.			
4	Men barcha alternativlardan kamchilik topishga harakat qilaman.			
5	Men asosiy qarorni qabul qilishdan oldin ko‘p vaqtimni ahamiyatsiz ishlarga sarflayman.			
6	Men qabul qilingan qaror amalda bajarilishi uchun eng yaxshi usulni tanlayman.			
7	Men qaror qabul qilinganidan keyin ham uni amalga oshirishni keyinga qoldiraman.			
8	Qaror qabul qilish vaqtida men katta miqdordagi ma’lumot yig‘ishga harakat qilaman.			
9	Men qaror qabul qilishdan qochaman.			
10	Men qaror qabul qilish kerak bo‘lganida, u haqida o‘ylashdan oldin uzoq muddat kutishni afzal bilaman.			
11	Menga qaror qabul qilish majburiyatini o‘z zimmamga olish yoqmaydi.			
12	Men tanlov qilishdan oldin o‘z maqsadlarim haqida to‘liq tassavvurga ega bo‘lishga harakat qilaman.			
13	Qandaydir ahamiyatsiz omil mening rejamga mos			



	kelmasligi imkoniyati mavjud bo'lganda ham, men zudlik bilan qarorimni o'zgartiraman.			
14	Agar qaror men yoki boshqa odam tomonidan qabul qilinishi kerak bo'lsa, men bu imkoniyatni shu odamga beraman.			
15	Men qiyin muammoga duch kelgan vaqtimda, yaxshi yechim topilishiga nisbatan pessimistik qarayman.			
16	Men tanlov qilishdan oldin chuqur mushohada qilaman.			
17	Men agar shoshilinch bo'lmasa, qaror qabul qilmayman.			
18	Men qaror qabul qilishni so'nggi daqiqaga qoldiraman.			
19	Men qaror qabul qilish vaqtida o'zimdanda ko'ra ko'proq bilimga ega odamlar bilan maslahatlashishni afzal ko'raman.			
20	Men qaror qabul qilganidan keyin ham, o'zimni ushbu qaror to'g'ri bo'lganiga ishontirish uchun juda ko'p vaqt sarflayman.			
21	Men qaror qabul qilishni doim kechiktiraman.			
22	Men shoshilinch qaror qabul qilish kerak bo'lgan vaqtlarda tiniq fikrlay olmaman.			

### 2-topshiriq:

## KOMMUNIKATIV VA TASHKILOTCHILIK LAYOQATLARINI ANIQLASH (KOS-2)

Ushbu uslub yordamida shaxsdagi kommunikativ va tashkilotchilik qobiliyati (odamlar bilan aniq va tez ishchanlik muloqotini o'rnatish, o'z tanishlari davrasini kengaytirish, ommaviy tadbirlarda qatnashuvi, odamlarga ta'sir ko'rsatish va bunda tashabbuskorlik sifatlarini namoyon qila olish kabilar)ni aniqlashga imkon beradi.

Metodika 40 ta savollardan iborat bo'lib, tekshiriluvchi savollarga 10-15 daqiqada davomida "ha" yoki "yo'q" javoblarini berishi kerak.

1. Sizda odamlarni o'rganish va turli xil odamlar bilan tanishishga ishtiyoq bormi?
2. Sizga jamoatchilik ishlari bilan shug'ullanish yoqadimi?
3. O'rtoqlarinizdan kimdir sizni xafa qilsa, uzoq vaqt gina saqlaysizmi?
4. Paydo bo'lgan jiddiy vaziyatlarga moslashishingiz qiyinmi?
5. Sizni doimo muloqotda bo'ladigan do'stlaringiz ko'pmi?
6. Siz ko'pincha do'stlaringizni o'z fikringizga ko'ndira olasizmi?
7. Siz odamlar bilan muloqotda bo'lishdan ko'ra bo'sh vaqtingizda kitob o'qib yoki boshqa mashg'ulotlar bilan band bo'lib o'tkazishingizni afzal ko'rishingiz rostmi?
8. O'z niyatlaringizga yetish yo'lida qiyinchilik paydo bo'lsa, o'z niyatingizdan qaytishingiz osonmi?



9. Siz o'zingizdan kattaroq yoshli odamlar bilan til topishib ketishingiz osonmi?
10. Siz o'zingiz yoki do'stlaringiz bilan turli o'yinlar va mashg'ulotlar o'ylab topishni yaxshi ko'rasizmi?
11. Siz uchun begona bo'lgan yangi odamlar davrasiga qo'shilib ketishingiz qiyinmi?
12. Siz tez-tez mo'ljallab qo'ygan ishlaringizni boshqa kunga ko'chirasizmi?
13. Siz notanish odamlar bilan tez va oson muomalaga kirishib ketaverasizmi?
14. Siz o'z o'rtoqlaringizning sizning nuqtai nazariningizni qabul qilishlariga intilasizmi?
15. Siz yangi jamoaga tez kirishib ketasizmi?
16. Sizning o'rtoqlaringiz o'z so'zlari yoki va'dalari ustidan chiqmasalar ham ular bilan nizoga bormasligingiz rostmi?
17. Xar qanday qulay vaziyatda yangi tanishlar orttirishga harakat qilasizmi?
18. Muhim masalalar yuzasidan qaror qabul qilish kerak bo'lganda, har doim tashabbusni o'z bo'yningizga olishingiz rostmi?
19. Sizning odamlarni yoqtirmay qolib, o'zingiz yolgiz qolishga intilishingiz rostmi?
20. Notanish vaziyatlarda o'zingizni yo'qotib qo'yishingiz rostmi?
21. Doimo odamlar davrasida bo'lish Sizga yoqadimi?
22. Boshlagan ishingizni oxiriga yetkaza olmasangiz, achchiqlanasizmi?
23. Notanish odam bilan tanishish uchun tashabbus ko'rsatish kerak bo'lsa, o'zingizni noqulay sezasizmi?
24. Siz muntazam o'rtoqlar bilan birga bo'lishdan charchaysizmi?
25. Siz ommaviy o'yinlarda qatnashishni yoqtirasizmi?
26. Do'stlaringiz manfaatlariga aloqador ishlarda tez-tez tashabbus ko'rsatib turasizmi?
27. Notanish odamlar orasida o'zingizni noqulay sezishingiz rostmi?
28. Siz o'zingizning haqligingizni isbot qilishdan tortinishingiz rostmi?
29. Notanishlar davrasiga xursandchilik muxitini olib kirish Siz uchun qiyinchilik tug'dirmaydimi?
30. Jamoat ishlariga faol ishtirok etishingiz rostmi?
31. Siz o'z tanishlaringiz doirasini toraytirishga intilasizmi?
32. O'z tanishlaringiz va o'rtoqlaringiz qullab-quvvatlamagan fikrni himoya qilishga intilmasligingiz rostmi?
33. Umuman notanish davrada o'zingizni erkin tutasizmi?
34. O'z o'rtoqlaringiz uchun turli tadbirlar o'tkazishga bajonidil kirishasizmi?
35. Katta auditoriyada yoki ko'pchilik ichida gapirish lozim bo'lganda, o'zingizni unchalik erkin va dadil his qila olmasligingiz rostmi?
36. Amaliy uchrashuv va uchrashuvlarga tez-tez kech qoladigan odatingiz bormi?
37. Do'stlaringiz ko'pligi rostmi?
38. Siz o'z do'stlaringiz davrasida doimo diqqat markazida bo'lasizmi?
39. Notanish odamlar bilan gaplashganda, doimo o'zingizni bexalovat his qilib, uyalishingiz rostmi?
40. Katta tanishlar davrasida xijolat chekishingiz rostmi?



**Qayta ishlash uchun kalit:**

*Kommunikativ layoqatlar:*

(+) **Ha** 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25, 29, 33, 37

(-) **Yo‘q** 3, 7, 11, 15, 19, 23, 27, 31, 35, 39.

*Tashkilotchilik layoqatlari:*

(+) **Ha** 2, 6, 10, 14, 18, 22, 26, 30, 34, 38

(-) **Yo‘q** 4, 8, 12, 16, 20, 24, 28, 32, 36, 40.

**3-topshiriq:**

**BOSHQARUVDA QAROR QABUL QILISH USLUBLARINI BAHOLASH  
SO‘ROVNOMASI (N.P.FETISKIN MODIFIKATSIYASI)**

**Sinovning maqsadi**

Boshqaruv jarayonida qarorlarni qabul qilish masalalari bo‘yicha fikringizni bilish biz uchun juda muhimdir. Iltimos, quyida keltirilgan har bir mulohazani diqqat bilan o‘qib chiqing va bunga munosabatingizni bildiring, bu sizning pozitsiyangizga to‘g‘ri keladimi yoki yo‘qmi, imkoni boricha javob berishga harakat qiling. Javoblarni berish uchun -3 balddan +3 ballgacha bo‘lgan darajalardan foydalaning.

3 ball – to‘liq roziman;

2 ball – roziman;

1 ball – qisman roziman;

0 ball – javob berishim qiyin;

-1 ball – qisman rozi emasman;

-2 ball – rozi emasman;

-3 ball – mutlaqo rozi emasman.

Ishtirok etganingiz uchun oldindan rahmat. Agar hamma narsa sizga tushunarli bo‘lsa, unda siz so‘rovnomanini boshlashingiz mumkin.

1. Rahbarlar o‘zlarining xodimlariga qaraganda ko‘proq charchaydilar.
2. Vaqt o‘tishi bilan har qanday muammo o‘z-o‘zidan hal qilinadi.
3. Ishdagi xodimlar tez-tez rag‘batlantirilsa va kamroq jazolansagina ko‘p foyda olinishi mumkin.
4. Ko‘ngilchan odam yaxshi rahbar bo‘lish qiyin.
5. Rahbar jamoadagi xatolar uchun javobgar bo‘lishi kerak.
6. Oxirgi qo‘yilgan maqsad o‘zini oqlashi mumkin.
7. Har kunlik qat‘iy o‘rnatilgan tartib-intizom- rahbar uchun bu og‘ir yuk.
8. Agar rahbar ko‘pincha muammolarni muhokama qilishda xodimlarni ko‘proq jalb qilsa, demak u o‘z ishini yaxshi bajarmayapti.
9. Atrofdagi hamma narsalarning tez-tez o‘zgarib turishi, rahbarning ishini yanada qiziqarli qiladi.



10. Rahbarning zaif bo‘lishga haqqi yo‘q.
11. Boshqaruvda himoyaning eng yaxshi usuli hujumdir.
12. “Jimroq yurgan sayin, shuncha olg‘a yurasiz” - bu qoidaga rahbar qat’iy rioya qilishi kerak.
13. Rahbar yo‘q bo‘lganda, xodimlar yomonroq ishlay boshlaydilar.
14. Rahbar har doim va hamma joyda etakchi bo‘lib qoladi.
15. Xodimlardan talab qilinadigan narsa - mehnatsevarlik.
16. Muvaffaqiyatli martaba uchun yosh rahbar jamoaviy fikrni rivojlantirishi kerak.
17. Agar rahbar juda yaxshi odam bo‘lsa, unga bo‘ysunuvchi xodimlar hurmat qilishi darkor.
18. Ishg yaxshi bo‘lishi uchun rahbar va bo‘ysunuvchilar o‘rtasida qat’iy buyruq zanjiri zarur.
19. Ideal holda, muvaffaqiyatli rahbar bu jamoaning barcha a‘zolariga mos keladigan kishidir.
20. Kundalik masalalarni hal qilishdan ko‘ra, uzoq muddatli muammolarni hal qilish muhimroqdir.
21. Deyarli har qanday muammo jamoaviy muhokamaga olib chiqilishi kerak.
22. Agar xodimlar rahbardan qo‘rqsalar, unda ular uni hurmat qilishadi.
23. Siz o‘zingizni jamoa ichiga kirib borgandagina yaxshiroq anglashingiz mumkin.
24. Boshqaruvda ziyon yetkazadigan qarorlar qabul qilinishi mumkin emas.
25. Jazo – bu ishning juda samarali usuli.
26. Mamlakatimizda soliqlar shundayki, ularni qisman to‘lamaslik ham bo‘laveradi.
27. Ko‘pchilik dangasa, shuning uchun ularni majburan ishlashga majbur qilishadi.
28. Ko‘p hollarda rahbar tanqidlardan xoli bo‘lishi kerak.
29. Rahbar uchun xodimlarni do‘stlarga aylantirish muhim.
30. Biznesda muvaffaqiyat qozonish uchun rahbar doimiy ravishda yangi g‘oyalarni ishlab chiqarishi kerak.
31. Biz jamoaning oddiy a‘zolariga ko‘proq ishonishimiz kerak, ular o‘zlari nima va qanday qilishni bilishadi.
32. Muvaffaqiyat tavakkal qilishga qodir bo‘lganlarga qo‘l keladi.
33. Ijrochilar qaror qabul qilish jarayonida ishtirok etishi shart.
34. Rahbar hamma narsada xodimlari uchun o‘rnak bo‘lishi shart emas.
35. Hatto ayb uchun jazolashdan ko‘ra, odamni maqtash uchun sababsiz yana bir bor gapirish yaxshiroq samara berishi mumkin.
36. Xodimlarga qanchalik ko‘p erkinlik berilsa, shuncha yaxshi bo‘ladi.
37. Har qanday biznes muvaffaqiyatining kaliti.
38. Qiyin paytda, ish jarayonini o‘nglash rahbarning qanday qaror qabul qilishiga bog‘liq bo‘lmaydi.
39. O‘rta pog‘onadagi rahbarlar yuqoridan buyruq kutib, martaba pog‘onasida ko‘tarilish imkoniyatini boy berishadi.



40. Xohish bo‘lish uchun – ko‘p zahmat chekish kerak.
41. Muammoning tubdan yangi, g‘ayrioddiy echimi ko‘pincha eski, konservativ echimdan afzalroqdir.
42. Boshqarishning qattiq choralari qabul qilinishi mumkin emas.
43. Ishsizlik eng katta yovuzlikdir.
44. Ishdagi sodir bo‘ladigan vaziyatlar-bizdan kuchliroq.
45. Agar rahbar qaror qabul qilganda maslahatga muhtoj bo‘lsa, bu avvalo shu sohadagi mutaxassisning maslahatiga quloq solish kerak.
46. Boshqaruvda tashabbus bilan chiqish har doim ham muvaffaqiyat keltiravermaydi.
47. Biznesning yaxshi rivojlanishi uchun ishga qat‘iy intizom kerak.
48. Rahbar faqat barqaror iqtisodiyotga ega bo‘lgan barqaror jamiyatda yaxshi ishlashi mumkin.
49. Yaxshi rahbarning qat‘iy xususiyatlarga ega bo‘lishi-xodimlarining talabchanligiga ham bog‘liq.
50. Muvaffaqiyatning imkoniyati - bu ishning natijasini belgilaydigan narsa.
51. Xodimlar o‘z rahbarlarini qattiq va hatto shafqatsiz deb hisoblashlari ish samarasiga salbiy ta‘sir ko‘rsatadi.



**2-AMALIY MASHG‘ULOT MAVZUSI.  
SPORT JAMOALARI BOSHQARUV ORGANLARI RAHBARLIGIGA  
DA’VOGAR IMIJI**

**Reja:**

1. Sport tashkiloti rahbari imijini o‘zgartirish (korreksiyalash) va talablarga moslashtirish nazariyalari.
2. Sport tashkiloti rahbarligiga da’vogar(nomzod)ning kasbiy va shaxsiy sifatlarini diagnostikalash.
3. Sport boshqaruvi samaradorligini oshirish yo‘llari.

**2-amaliy mashg‘ulot uchun topshiriqlar**

**1-topshiriq:**

**RAHBAR PSIXOLOGIK KOMPETENTLIGINI  
EKSPERT BAHOLASH METODIKASI (O.Hayitov)**

1.	Intervyu raqami:			<i>№ -raqam</i>	
2.	Sinaluvchining ish joyi			Rahbarlik sohasi	Rahbarlikka zaxira sohasi
3.	Ekspert haqidagi shaxsiy ma’lumotlar:				
001	Familiyasi	002	Ismi	003	Otasining ismi
4.	Jinsi:				
004	erkak		005	ayol	
5.	Yoshi:				
006	21-35 yosh	007	36-60 yosh	008	61 yoshdan katta
6.	Hurmatli ekspert, Siz qo‘l ostingizda xizmat qilayotgan STM <sup>1</sup> rahbar o‘rinbosarining <b>individ sifatlari</b> reestrini qanday ketma-ketlikda baholaysiz? (1 dan 4 gacha)			Absolyut tanlov	Sizning tanlovingiz
009	Salomatligi			1	
010	G‘ayratliligi			2	
011	Jismoniy rivojlanganligi			3	
012	Kuch-quvvati, shijoati va ruhiy sog‘lomligi			4	
7.	Hurmatli ekspert, Siz qo‘l ostingizda xizmat qilayotgan STMrahbar o‘rinbosarining <b>shaxsiy sifatlari</b> reestrini qanday ketma-ketlikda baholaysiz?				
7.1.	<b>Jumladan, kommunikativ sifatlari:</b> (1 dan 20 gacha)			Absolyut tanlov	Sizning tanlovingiz
013	Muloqotmandligi			1	
014	So‘zamolligi va so‘zlashish qobiliyati			2	
015	O‘z fikrini qisqa va lo‘nda qilib ifodalash qobiliyati			3	
016	Savolni to‘g‘ri tuzish va ifodalash qobiliyati			4	

<sup>1</sup>\* Izoh: STM – Sport ta’limi muassasalari



017	Notiqlik san'ati	5	
018	O'z fikrini bildira olish yoki bayon qilish qobiliyati	6	
019	Chidab turishlik va beparvo qarashlik xususiyati	7	
020	Tevarak-atrofdagi xatoliklarga nisbatan beparvoligi yoki chidamliligi	8	
021	Iltifotliligi	9	
022	Bag'rikengligi	10	
023	Kechirimliligi	11	
024	Hamdardlik ko'rsata olish qobiliyati	12	
025	Gina, kek saqlamasligi	13	
026	Yaqinlariga nisbatan muhabbati	14	
027	Xayrixohligi va samimiyati	15	
028	Muomalaga ustamonligi	16	
029	Insonlarning ko'ngiliga yo'l topa olish qobiliyati	17	
030	Nizo, ixtilovlarni bartaraf eta olish qobiliyati	18	
031	Vaziyatlardan foydalanish qobiliyati	19	
032	Zaruriy ma'lumotlarni qo'lga kirita olish qobiliyati	20	
7.2.	<b>Jumladan, liderlik sifatlari: (1 dan 3 gacha)</b>	Absolyut tanlov	Sizning tanlovingiz
033	Liderlik sifati	1	
034	Odamlarni boshqara olish qobiliyati	2	
035	Mustaqilligi	3	
7.3.	<b>Jumladan, axloqiy xususiyatlari: (1 dan 2 gacha)</b>	Absolyut tanlov	Sizning tanlovingiz
036	Vijdonliligi va xizmatga shayligi	1	
037	O'z so'zida tura olishligi	2	
7.4.	<b>Jumladan, boshqa xususiyatlari: (1 dan 4 gacha)</b>	Absolyut tanlov	Sizning tanlovingiz
038	Mug'ombirligi	1	
039	Izzatlabligi, shuhratparastligi	2	
040	Tajovuzkorligi	3	
041	Omadliligi	4	
8.	<b>Hurmatli ekspert, Siz qo'l ostingizda xizmat qilayotgan STMrahbar o'rinbosarining kasbiy sifatlari reestrini qanday ketma-ketlikda baholaysiz?</b>		
8.1.	<b>Jumladan, professional kompetensiyalari doirasida: (1 dan 15 gacha)</b>	Absolyut tanlov	Sizning tanlovingiz
042	Kelajakni ko'ra olish qobiliyati	1	
043	Har xil turdagi axborot-tahliliy hujjatlarni tayyorlay olish qobiliyati	2	
044	Rejalashtirish qobiliyati	3	
045	Milliy xavfsizlik sohalariga doir muammolar tadqiqida tizimli tahlil yuritish qobiliyati	4	
046	Vaqtni to'g'ri taqsimlash qobiliyati	5	
047	Milliy xavfsizlikka doir masalalar yechimini topishda	6	





	<i>modellash tirish usulidan foydalana olish qobiliyati</i>		
048	<i>Tashkilotchiligi</i>	7	
049	<i>Istiqbolni belgilash yo'lida to'g'ri bashorat qila olish qobiliyati</i>	8	
050	<i>Tavakkalga tayyorligi</i>	9	
051	<i>Dadilligi</i>	10	
052	<i>Avanturachiligi yoki osongina muvaffaqiyatga erishishni ko'zlashi</i>	11	
053	<i>Keragidan ortiq qiziquvchanligi, fanatligi</i>	12	
054	<i>Mas'uliyatliligi</i>	13	
055	<i>Muvaffaqiyatga nisbatan ishonchi va yo'nalganligi</i>	14	
056	<i>Mag'lubiyatdan ijobiy xulosa chiqara olish qobiliyati</i>	15	
8.2.	<b>Jumladan, kognitiv va ijtimoiy-informatsion kompetensiyalari doirasida: (1 dan 6 gacha)</b>	Absolyut tanlov	Sizning tanlovingiz
057	<i>Mantiqiy fikrlash qobiliyati</i>	1	
058	<i>O'z fikrini mustaqil tarzda dalillash qobiliyati</i>	2	
059	<i>Axborot-tahliliy faoliyatni tashkillashtirish va yuritish qobiliyati</i>	3	
060	<i>Ish faoliyatini tashkillashtirish va yuritish yuzasidan tegishli me'yoriy-huquqiy hujjatlar bo'yicha savodxonligi</i>	4	
061	<i>Ma'lumotlarni baholash mezonlari xususidagi bilimdonligi</i>	5	
062	<i>Zamonaviy axborot-kommunikativ texnologiyalari bilan ishlash kompetentligi</i>	6	
8.3.	<b>Jumladan, autopsixologik kompetensiyalari doirasida: (1 dan 14 gacha)</b>	Absolyut tanlov	Sizning tanlovingiz
063	<i>O'zini o'zi idrok qilishi</i>	1	
064	<i>O'zini anglashi</i>	2	
065	<i>O'zini o'zi tahlil qilishi</i>	3	
066	<i>Maqsad sari sobitqadamligi</i>	4	
067	<i>Qunt-matonati</i>	5	
068	<i>Qat'iyligi</i>	6	
069	<i>Chidam-bardoshliligi</i>	7	
070	<i>Irodasi va iroda kuchi</i>	8	
071	<i>Boshlagan ishini oxirigacha yetkaza olish qobiliyati</i>	9	
072	<i>Qo'yilgan maqsadi sari olg'a borish qobiliyati</i>	10	
073	<i>Maqsadga yo'nalganligi</i>	11	
074	<i>O'zini tuta bilishi va o'zini intizomga bo'ysindirishi</i>	12	
075	<i>O'z kuchiga ishonchi</i>	13	
076	<i>Optimistligi, ko'tarinki kayfiyatga egaligi</i>	14	
8.4.	<b>Jumladan, maxsus kompetensiyalari doirasida: (1 dan 4 gacha)</b>	Absolyut tanlov	Sizning tanlovingiz
077	<i>Ishqivozligi</i>	1	
078	<i>Kelib chiqishi mumkin bo'lgan vaziyatlar yuzasidan ssenariylarni ishlab chiqara olish qobiliyati</i>	2	
079	<i>Tanlagan hayot yo'liga bo'lgan ishonchi</i>	3	



080	Tanlangan soha bo'yicha tizimli monitoringni yurita olish qobiliyati	4	
8.5.	Jumladan, ijtimoiy-psixologik kompetensiyalari doirasida: (1 dan 5 gacha)	Absolyut tanlov	Sizning tanlovingiz
081	Mamlakat ichkarisi/tashqarisida sodir bo'layotgan voqeylik va hodisalardagi asl mohiyatni ko'ra olish qobiliyati	1	
082	Tadqiq qilayotgan sohasiga ta'sir etuvchi turli darajadagi omillarni aniqlash xususiyati	2	
083	Istiqbolli fikrlash, ya'ni yuzaga kelishi mumkin bo'lgan holat bo'yicha zaruriy chora-tadbirlarni ishlab chiqish kompetensiyasi	3	
084	Qayishqoqligi	4	
085	O'zgarishlarga tezkorlik bilan moslashuvchanligi va unga nisbatan yo'nalganligi	5	
9.	So'rov o'tkazilgan kun, oy, yil.		2020 y
Ma'lumotlarning haqiqiylikini tasdiqlayman:		Eksperning imzosi	
Ma'lumotlarning haqiqiylikini tasdiqlayman:		Intervyu o'tkazuvchining imzosi	

2-topshiriq

**BOSHQARUV ORGANLARI RAHBARLIGIGA DA'VOGARLARNING AUTOPSIXOLOGIK KOMPETENSIYASI RIVOJLANISHINI ANIQLASH**  
(A.Derkach)

Autopsixologik kompetensiyaning bosqichlari

autopsixologik kompetensiyaning bosqichlari	o'zini-o'z rivojlantirish motivi	o'zi haqidagi bilimlar	o'zlikni o'zgartirish ko'nikmasi
anglanmagan autonokompetensiya	-	-	-
anglangan autonokompetensiya	-	-	-
anglanmagan autokompetensiya	+	+	-
anglangan autokompetensiya	+	+	-

Kuchli va kuchsiz tomonlar diagnostikasi

Qobiliyatlar	Kuchli tomonlar / +	Kuchsiz tomonlar / -
Professional bilim va malaka		
Ijtimoiy va kommunikativ bilimlar		
Shaxsiy individual qobiliyatlar		
Rahbarlik qobiliyati		
Intellektual qobiliyat, ishchi usullar		
Boshqa qobiliyatlar		



**Mening shaxsiy muvaffaqiyatlarim**

<i>Nº</i>	<i>Ishda, shaxsiy hayotda va boshqa jabhalardagi mening yutuqlarim, muvaffaqiyatlarim</i>	<i>Qanday psixologik sifatlar hisobiga men ularga erishdim</i>
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

**Mening muvaffaqiyatsizliklarim**

<i>Ishda, shaxsiy hayotda va boshqa jabhalardagi mening muvaffaqiyatsizliklarim, omadsizliklarim</i>	<i>Menda uchramaydigan qobiliyatlar</i>	<i>Nimalar hisobiga muvaffaqiyatsizliklarni yengib o‘tdim</i>
--	---	---

**“Men” konsepsiyasining diagnostikasi**

<i>Nº</i>	<i>Rollarning an’anaviy nomlanishi</i>	<i>Rollarning foydaliliroq nomlanishi</i>
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		



Shaxs tipologiyasi

Shaxs tiplari / belgilari	Motivatsiya	Emosiyalar	Kognitiv uslub	Muloqot
Xavotirli introvertlar (ta'sirchan)	Mag'lubiyatdan qochish motivatsiyasi. Nizolardan chetlashish. Shaxsiy kutilmalarga asoslangan ustanovka	Atrof-muhit ta'siriga depressiv-xavotir reaksiyalar	Verbal tafakkur. Mazmun va mohiyatga erishish. Nutqiy ma'lumot-larni umumlashtirish	Tor doiradagi shaxslar bilan iliq munosabatlarni saqlash ehtiyoji
Xavotirli ekstrovertlar	Emosional jalb qilish. O'zini namoyon etish	Vaziyatlarni dramalashtirish. Kuchli emosiyalar. Fiziologik namoyon bo'lishlar	Ko'rgazmali-obrazli tafakkur. Hissiy yaxlitlik, badiiy idrok	Munosabatga jalb etish. Simpatiyaga ega bo'lish orqali tan olinishga intilish
Xavotir bo'lmagan introvertlar (rigid)	O'z fikriga qat'iyatlilik. Qiziqishlarini saqlay bilish	Muammoldan uzoqlashish natijasida negativ ta'sir-larning to'planishi	Formallashtirilgan tafakkur. Formulalar, chizmalar, raqamlar bilan ish-lash qobiliyatining ustuvorligi	Munosabatlardan uzoqlashishni keltirib chiqaruvchi subyektivizm
Xavotir bo'lmagan ekstrovertlar	Muvaffaqiyatga erishish motivatsiyasi. O'zini-o'zi namoyon qilish. Liderlikka intilish. O'ziga yuqori baho berish	O'zini-o'zi tan olishga intilish. Optimizm. Hayotda tasdig'ini topgan emosiyalar	Tajribani belgilaydigan yaxlitlashgan intuitiv tafakkur. Prognostik tafakkur	Mustaqillikka va liderlikka intilish. Faoliyat yuzasidan bo'ladigan aloqalarda yuqori darajadagi ish-bilarmonlik



3-topshiriq:

**RAHBAR SHAXSINING IJTIMOIIY-PSIXOLOGIK XUSUSIYATLARINI  
PROFESSIONAL TALABLAR DARAJASIDA O'RGANISH (N.Boymurodov)**

**Rahbarning professional-mutaxassislik sifatleri**

<b>№</b>	<b>Tushunchalar mohiyati</b>	<b>Ball</b>
1	Ilmiy mushohada qilish va tadbirkorlik faoliyati	
2	Professional ziyraklik	
3	Mustaqillik	
4	Aqlning tanqidiyligi	
5	Axborotlarni yig'ish va tahlil qilish faoliyati	
6	O'z fikrini ifodalay olish uquvchanligi	
7	Kuzatuvchanlik qobiliyati	
8	<b>So'z va lug'at boyligi</b>	

**Rahbar shaxsining g'oyaviy-siyosiy sifatleri**

<b>№</b>	<b>Tushunchalar mohiyati</b>	<b>Ball</b>
1	Prinsipiallik	
2	Siyosiy savodxonlik	
3	G'oyaviy e'tiqod	
4	Jamoat ishlarida faol qatnashish	
5	O'z ijtimoiy burchini anglash	
6	Tarbiya muammosini muhimligini tushunish	
7	Ijtimoiy-siyosiy masalalar bo'yicha mulohaza yuritishga uquvchanlik	
8	<b>Tashkilotchilik qobiliyati</b>	



Shaxsning boshqaruvchilik sifatleri

<i>Nº</i>	<i>Shaxs sifatleri</i>	<i>Ha</i>	<i>Yo‘q</i>	<i>Nº</i>	<i>Shaxs sifatleri</i>	<i>Ha</i>	<i>Yo‘q</i>
1	O‘ziga ishonch			31	Tez qaror qabul qiladigan		
2	Yon bera olish			32	O‘zgalar dardini his qiladigan		
3	Yordam berishga hozirlik			33	Samimiy		
4	O‘z nuqtai nazarini himoya qilish			34	O‘ziga ortiqcha ishonadigan		
5	Quvnoqlik			35	O‘zgalar ko‘nglini oladigan		
6	Tundlik			36	Kibor		
7	Mustaqillik			37	Hukmron		
8	Uyatchanlik			38	Ovozi past		
9	Vijdonlilik			39	Jozibali		
10	Xushbichimlilik			40	Erkakcha		
11	Mayinlik			41	Ko‘ngilchan		
12	Kelishgan			42	Tantanavor, jiddiy		
13	O‘jar			43	Mustaqil mavqeli		
14	Xushomadgo‘y			44	Yumshoq		
15	Omadli			45	Sodiq do‘st		
16	Kuchli shaxs			46	Agressiv, urushqoq		
17	Sadoqatli			47	Ishonuvchan, laqma		
18	G‘ayri oddiy			48	Ishi samarasiz		
19	Kuch			49	O‘z ortidan er-gashtiradigan		
20	Ayollik ibosi			50	Beg‘am, loqayd		
21	Ishonchli			51	Moslashuvchan		
22	Mulohazali			52	O‘ziga xos o‘zgacha		
23	O‘zgalarga hamdard			53	So‘kina olmaydigan		
24	Rashkchi			54	Betartib		
25	Liderlikka qodir			55	Raqobatchi		
26	Odamlarga g‘amxo‘r			56	Bolalarni sevuvchi		
27	To‘g‘rilik, haqqoniylik			57	Taktikaga ega, mulozamatli		
28	Tavakkalchi			58	Izzattalab		
29	O‘zgalarni tushunish			59	Bosiq		
30	Pismiq			60	An‘analarga sodiq, normalarga bo‘ysunuvchan		



**3-AMALIY MASHG‘ULOT MAVZUSI.  
SPORT JAMOALARIDA TAYM MENEJMENT**

**Reja:**

- 1. Taym menejment tushunchasi.*
- 2. Sport jamoalarida taym menejment va uning sportchi shaxsi shakllanishida tutgan ahamiyati.*

**3-amaliy mashg‘ulot uchun topshiriqlar  
1-topshiriq:**

**ISHLARDAGI USTUVORLIKLARNI ANIQLASH**

<p><b><u>Tezkor va muhim bo‘lmagan vazifalar:</u></b></p> <p>1. _____</p> <p>2. _____</p> <p>3. _____</p> <p>4. _____</p> <p>5. _____</p>	<p><b><u>Tezkor va muhim vazifalar:</u></b></p> <p>1. _____</p> <p>2. _____</p> <p>3. _____</p> <p>4. _____</p> <p>5. _____</p>
<p><b><u>Tezkor bo‘lmagan va muhim bo‘lmagan vazifalar:</u></b></p> <p>1. _____</p> <p>2. _____</p> <p>3. _____</p> <p>4. _____</p> <p>5. _____</p>	<p><b><u>Tezkor bo‘lmagan va muhim vazifalar:</u></b></p> <p>1. _____</p> <p>2. _____</p> <p>3. _____</p> <p>4. _____</p> <p>5. _____</p>



**2-topshiriq:**

**VAQTNI TEJASH VA UN DAN UNUMLI FOYDALANISH**

Rahbarning “vaqt o‘g‘rilari” ro‘yxati	“Vaqt o‘g‘rilari”ni bartaraf etish choralari	Tejaladigan vaqt zaxirasi (minutlarda)
1.		
2.		
3.		
4.		
5. va hokazo		
Jami 1 kunda, haftada yoki oyda		

**3-topshiriq:**

**O‘zingizni vaqtdan unumli foydalanish va uni boshqarishga oid qobiliyatingizni sinab ko‘rish uchun testlar**

**VAQTDAN SAMARALI FOYDALANISH MALAKASIGA EGALIK**

Taklif etilayotgan test sinovlar nafaqat rahbarlar uchun (TMning roli asosida), balki har bir kishiga (TMning individual jihatlari bo‘yicha) vaqt bo‘yicha individual bilimlarni baholash imkonini beradi.

Sinovga oid ko‘rsatmalar: Sizga asosiy vaqtni boshqarish ko‘nikmalarini shakllantirish va umumiy vakolatlaringizni vaqt ichida baholash imkonini beruvchi test taklif etamiz.

Har bir savolga uchta javobdan biri: "Ha", "Ba'zan", "Yo'q" deb javob berilishi mumkin.

Savollar:

№	Savol	Ha	Ba'zan	Yo'q
1	Har qanday ishda vaqtni tejashga harakat qilaman, shunchaki “favqulodda vaziyatlar uchun vaqt” ajrataman.			
2	Men uzoq muddatli maqsadlarimni aniq bilaman, doim ularni yodda tutib, davriy ravishda ularga erishish yo‘llari haqida o‘ylayman.			
3	Men o‘zim uchun muhim vazifalarni bajarishda muntazam ravishda boshqalarga vakolatimni uzataman.			
4	Men maqsadlarimga erishish bosqichlarini, kadamlarni batafsilrejalashtiraman.			
5	Men ish vaqtida do‘stlar bilan muloqot qilish ish unumdorligiga to‘sqinlik qilishini tushunaman va bunday vaziyatlardan qochishga harakat qilaman.			





6	Men o'z vaqtimni hurmat qilaman va qadrlayman va boshqa odamlardan xam o'z vaqtini kadrlashiga, hurmat qilishiga harakat qilaman.			
7	Vaqtни rejalashtirish uchun eslatmalarni ishlataman.			
8	Har bir ish kuni birinchi navbatda nima qilishim kerakligini aniqlashdan boshlayman.			
9	Mening ishimda men belgilangan muddatlarga qat'iy rioya qilaman.			
10	O'z bioritmimni yaxshi bilaman va ishlarimni "ichki soatlar" ni hisobga olgan holda rejalashtiraman.			
11	Men telefonda qisqa vaqt ichida gaplashishga harakat qilaman.			
12	Men juda qat'iy bir odamman va odatda, to'siqlarga va chalg'itishga qaramay, reja bo'yicha ishlashni davom ettiraman.			
13	Har qanday ishni boshlashdan oldin, men bu haqda obdon o'ylayman, kerakli narsalarni, ishlash muddatini, bosqichlarini va boshqalarni rejalashtiraman.			
14	Men kutilmagan ishlar va odamlarga «yo'q» deb ayta olaman.			
15	Ish kunining oxirida men sodir bo'lgan hamma narsani tahlil qilaman, menga rejadagi ishlarimni bajarishda nima xalaqit bergani va bu ishni vaqtida bajarishga nima yordam bergani haqida o'ylayman.			
16	Muntazam ishlarni tez, «oqim» kabi bajarishga xarakat qilaman.			
17	Muntazam ravishda organayzer, yozuv daftari va hokazo bilan ishlayman. Bu mening vaqtimni yaxshiroq boshqarishimga yordam beradi.			
18	Men hech qanday ortiqcha gap so'zsiz har qanday ishga tez va qat'iy kirishishim mumkin.			
19	Hatto vaqtни tasodifiy yo'qotishni (navbatda turish kabi) ham foyda bilan qo'llashga harakat qilaman.			
20	Dam olish – bu faoliyatining almashinuvi deb hisoblayman, shuning uchun uni xam rejalashtirish va o'ylab chiqish kerak.			
21	Boshqa odamlardan yordam so'rash men uchun oson, ayniqsa, vaqtни yaxshiroq taqsimlash va rejalashtirishga yordam beradigan bo'lsa.			
22	Odatda mening ishlarning qaysi biri eng muhim ekanligini oson tushunaman va ular birinchi navbatda bajaraman.			



23	Mening kelajakdagi ishim haqida aniq tasavvurga egaman.			
24	Men ilgari turli vaqtni boshqarish tizimlari va usullari bilan qiziqib ko'rganman.			
25	Mening shaxsiy vaqt boshqaruv tizimim bor.			
	Jami javoblar soni			

### Sinov natijalarini hisoblash:

1. Har bir "Ha" javob uchun 2 ball,

"Ba'zan" javob uchun -1 ball,

"Yo'q" javob uchun -0 ball.

2. Har bir savol uchun olingan ballarni qo'shing (qo'shing).

3. Agar sizning natijangiz **40 dan 50 ballgacha** bo'lsa - vaqtni boshqarish bo'yicha yuqori malakangiz bor.

Agar sizning natijangiz **29 dan 39 ballgacha** bo'lsa, sizda vaqtni boshqarish bo'yicha o'rtacha (odatiy) malakaga egasiz.

Agar sizning natijangiz **18 dan 28 tagacha** bo'lsa - vaqtni boshqarish bo'yicha kam malakaga egasiz.

**17 ball**dan kam ball bo'lsa, siz o'z vaqtingizni boshqarish uchun yetarlicha malakaga ega emasligingizni bildiradi. Ehtimol, siz o'zingizning qimmatbaho daqiqalaringiz va soatlaringizni yo'qotayapsiz, yoki boshqalar vaqtingizni o'g'irlayapti.

### 4-topshiriq:

## SIZ O'Z ISHINGIZNI QACHON REJALASHTIRISHINGIZ KERAKLIGINI BILASIZMI?

№	Savollar	Javoblar			
		deyarli hech qachon	hech qachon	tez- tez	deyarli har doim
1.	Ishga kirishishdan oldin men kundalik reja tuzish, ish joyini tayyorlash va boshqalar uchun zaxirada vaqt qoldiraman				
2.	Boshqalarga o'tirish mumkin bo'lgan barcha narsalarni almashtiraman.				
3.	Har bir topshiriqni va har bir maqsadni hal qilish vaqtini belgilab beraman.				
4.	Men birinchi martadan har bir uy vazifasini bajarishga va darhol "toza" qilishga harakat qilaman.				
5.	Har kuni men kelgusi ishlarning				



	ro'yxatini tuzaman, ularni ustuvorlik asosida tartiblayman.				
6.	O'qishni rejalashtirayotib, men telefon orqali suhbatlardan chetlanishga harakat qilaman, rejasiz yig'ilishlardan qochaman.				
7.	Mening sog'ligim, ishga layyohatli vaqtimni yaxshi bilaman va shuni inobatga olgan holda rejalashtiraman.				
8.	Kunimni rejalashtirganda, kutilmagan holatlar va kutilmagan uchrashuvlar uchun vaqt ajratib qo'yaman.				
9.	Avvalo men ustuvor masalalarni hal qilaman.				
10.	Shoshilinch ishim bo'lsa, lekin kimdir meni chalg'itmoqchi bo'lsa, men "Yo'q!" deb ayta olaman.				

Berilgan javoblarga quyidagicha ball bering:

- "deyarli hech qachon" –0 ball,
- "hech qachon" – 1 ball,
- "tez-tez" – 2 ball,
- "deyarli har doim" –3 ball

Sinov natijalari. Barcha fikrlarni jamlang va ballarni hisoblang.

–0-15 ball. Vaqtingizni rejalashtirmaysiz va oqim bilan ketasiz. Garchi ustuvorliklar ro'yxatini tuzib chiqsangiz va unga rioya qilsangiz ham, ba'zi maqsadlarga erishishingiz mumkin.

–16-20 ball. Siz o'z vaqtingizni egallashga harakat qilmoqdasiz, ammo niyatlaringiz va harakatlaringizdagi kelishmovchiliklar sizga katta to'sqinlik qiladi.

–21-25 ball. Siz o'z o'zingizni yaxshi boshqarashiz.

–26-30 ball. Siz o'zingizning haqiqiy ustangizsiz va o'rnak bo'lib xizmat qila olasiz!



## KEYSLAR BANKI



**1-vaziyat:**

**“Siz o‘tayotgan mashg‘ulot menga umuman yordam bermayotganini his qilyapman. Umuman olganda, mashg‘ulotni tashlamoqchiman”** dedi, shogird murabbiyga. Bu vaziyatda trener nima deyishi lozim?

1. “Ahmoqona gaplarni bas qil!”
2. “Yana nimalarni o‘ylab topding!”
3. “Balki sen o‘zinga boshqa murabbiy toparsan?”
4. “Men nega sen bu fikrga kelganingni batafsil bilmoqchiman?”
5. “Balki ikkalamiz sening muammong ustida ishlab ko‘rarmiz?”
6. “Balki sening muammongni boshqacha hal qilsa bo‘lar?”

( ) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**2-vaziyat:**

Shogird murabbiyga namoyishkorona tarzda: **“Men xohlasam hamma narsani qila olaman, bajara olmaydigan hech narsam yo‘q, shuningdek, siz o‘tadigan mashg‘ulotni o‘zlashtirish menga cho‘t emas”** dedi. Bunga murabbiy qanday javob berishi lozim?

1. “Sen o‘zing haddan tashqari yuqori baho berib yuborasan”.
2. “Yana nimalarni o‘ylab topding!”
3. “Balki sen o‘zinga boshqa murabbiy toparsan?”
4. “Men nega sen bu fikrga kelganingni batafsil bilmoqchiman?”
5. “Balki ikkalamiz sening muammong ustida ishlab ko‘rarmiz?”
6. “Balki sening muammongni boshqacha hal qilsa bo‘lar?”

( ) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**3-vaziyat:**

Murabbiysibilansuhbatdashogird:

**“Mensizniboshqashug‘ullanuvchilarganisbatanmengayaxshiroqmunosabatda bo‘lishingiznixohlardim”** dedi.

Murabbiyuningbuxohishiganimadebjavobqaytarishilozim?

1. “Nimaga men senga nisbatan boshqalarga qaraganda yaxshiroq munosabatda bo‘lishim lozim?”.
2. “Men umuman erkatoiy va arzandalik o‘yinini o‘ynamoqchimasman!”
3. “Menga senga o‘xshab so‘rovchilar yoqmaydi”
4. “Men bilmoqchiman, nega senga boshqalardan ayro munosabatda bo‘lishim lozim?”
5. “Agar men senga boshqalarga nisbatan yaxshi ekanligingi aytsam, unda sen o‘zingni yaxshi his qilasanmi?”



6. “Seningcha men senga qanday munosabatdaman?”

(\_\_\_\_) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**4-vaziyat:**

Murabbiyining navbatdagi ogohlantirishlaridan biriga shogirdmashg‘ulotni o‘zlashtirish uchun unga ko‘p kuch sarf qilmasa ham bo‘lishini ta’kidlab: “**Meni yetarlicha darajadagi qobiliyatli sportchi deb hisoblashadi**” dedi. Murabbiyning javobi qanday?

1. “Bu fikrga, menimcha, sen mos kelmaysan”.
2. “Sen hozirgacha duch kelayotgan qiyinchiliklar buni aksini tasdiqlamoqda”
3. “Ko‘pchilik odamlar o‘zini haddan tashqari qobiliyatli, deb hisoblashadi, lekin odatda unday emas”
4. “Men o‘zing haqingda shunchalik yuqori fikrdaligingdan xursandman”
5. “Bu narsa seni yanada ko‘proq harakat qilishingga undaydi”
6. “Bu e’tirof o‘zing qobiliyatlaringga unchalik ko‘p ishonmaydigandek chiqmoqda”

(\_\_\_\_) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**5-vaziyat:**

Sizbirnechtamashg‘ulotlarnio‘tibbo‘lganingizdansa‘ng, navbatdagimashg‘ulotningboshidayokioxiridabirsportchi sizga: “**Siz murabbiy sifatida bizga biror narsa o‘rgata olasiz deb o‘ylamayman**” debfikrbildirdi. Sizningmunosabatingiz:

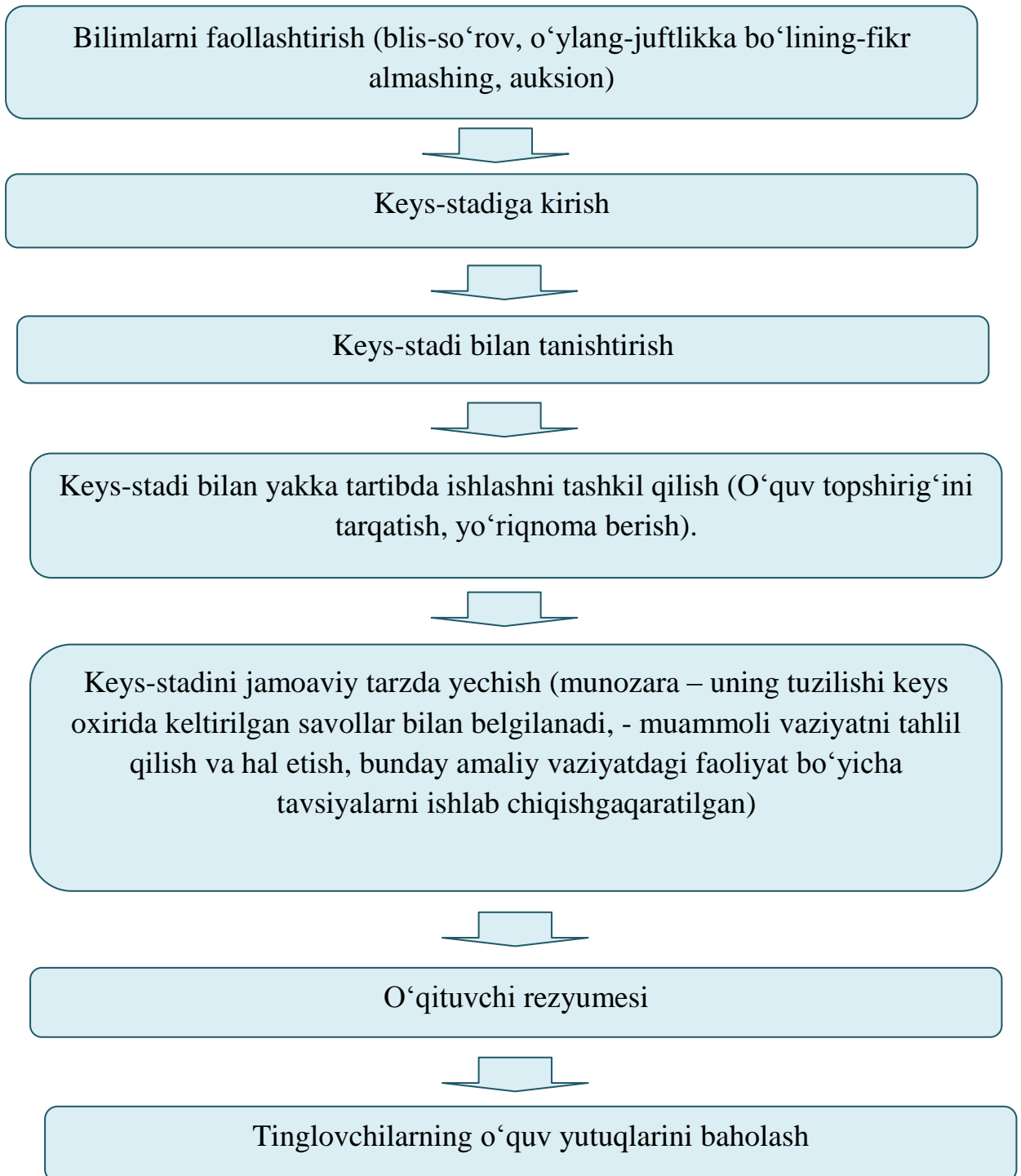
1. “Sening ishing o‘rgannish, murabbiyni o‘qitish emas”
2. “Senga o‘xshaganlarga albatta men hech narsa o‘rgata olmayman”
3. “Balki sen boshqa guruhga o‘tarsan yoki boshqa murabbiydan saboq olarsan”
4. “Senga shug‘ullanish yoqmaydi”
5. “Sening nega bunday deb o‘ylashing meni qiziqtiradi”
6. “Kel buni atroflicha hal qilib olaylik. Balkim mening xulq-atvorimda seni bu fikrga undaydigan biror narsa bordir”.

(\_\_\_\_) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



**Keys-stadiga asoslangan o'quv mashg'ulotining texnologik chizmasi  
1-variant (keys-stadi savolli)**

*Keys bilan ishlashga 1 ta o'quv mashg'uloti ajratilgan.  
Keys kichik yoki o'rtacha o'lchamli.*





## GLOSSARIY





**Akmeologiya** – ulgʻaygan shaxsning rivojlanish va komillikka erishish jarayonini oʻrganuvchi maxsus fan. **A.** (grekcha “*akme* – choʻqqi, yuqori pogʻona, gurkiratuvchi kuch” maʼnolarini bildiradi) – ilmu-fanning shunday yangi tarmogʻi, u insonni oʻz taraqqiyoti dinamikasida, takomili hamda hayot-faoliyatining turli bosqichlarida oʻzidagi eng kuchli qobiliyatlarini namoyon qilishining kompleks masalalarini oʻrganadi. Yaʼni, u shaxsni oʻz takomili jarayonida, ana shu taraqqiyot va yuksalishning obyektiv hamda subyektiv omillari doirasida tadqiq etadi. **A.** tushunchasi birinchi marta fanga rus olimi N.A.Ribnikov tomonidan 1928-yilda kiritilgan boʻlib, uning oʻzi bu fan predmetini yetuk insonlarning shakllanishi jarayonidir, deb taʼriflagan edi. Lekin tom maʼnodagi jiddiy fan sifatida uning shakllanishiga yana bir rus psixologi B.G.Ananayev va uning izdoshlari boʻlgan peterburglik olimlar alohida ulush qoʻshishgan. Ularning taʼkidlashlaricha, akmeologiyaning predmeti – odamning ijodiy salohiyati boʻlib, u inson tomonidan oʻziga inoyat etilgan barcha imkoniyatlar va iqtidorni qanday qilib, qanday shart-sharoitlarda, qaysi qonuniyatlar taʼsirida roʻyobga chiqarishini kompleks tarzda oʻrganadi. **A.** fanining asosiy vazifasi ongli faoliyat subyekti boʻlmish shaxsni turli faoliyat jarayonlarida, xususan, tanlagan kasb-kori, ixtisosligi doirasida oʻz ijodiy salohiyatini toʻla ochish va amalda namoyish etishiga bogʻliq boʻlgan bilimlar, amaliy koʻnikmalar, malakalar, texnologiyalar bilan taʼminlash, tanishtirishdir. V.Zazikin va A.Chernishovlarning yozishicha: “**A.** – mohiyatan bu yetuk, barkamol insonlarning rivojlanishi toʻgʻrisidagi fandır”. Shuning uchun ham bu fan bugun biz uchun juda muhim va uning imkoniyatlari deyarli ochilmagan. Milliy istiqlol gʻoyalariida barkamol shaxs, komil inson gʻoyasi yetakchilardan sifatida berilgan ekan, biz boʻlajak menejer (rahbar)lar tarbiyasida ularni oʻz imkoniyatlarini rivojlantirishga, oʻzligini anglash orqali, karyeraning har bir bosqichida oʻz “*akme*”si – barkamollik choʻqqisining nimalar va qanday omillar hisobiga rivojlantirish mumkinligini oʻrgata olishimiz kerak.

**Autopsixologik kompetensiya** – bu rahbardagi shunday malakalar majmuiki, ular boshqaruvchini oʻz kasbiy hamda shaxsiy sifatlarini diagnostikalash, yaʼni oʻzini-oʻzi diagnostika qilish, oʻzini-oʻzi tuzata olish (korreksiyalash), oʻzini-oʻzi takomillashtira olish, oʻziga-oʻzi motivatsiya bera olish, har qanday maʼlumotdan samarali foydalana olish, psixolingvistik kompetensiyalar bilan bogʻliq qobiliyatdir.

**Boshqaruv** – turli xil faoliyat koordinatsiyalarining maqsadlari hisobga olinadigan shartlarning bajarilishini tatbiq etish jarayoni. **Kadrlarni boshqarish** – bu tashkilotning butun tarmogʻini rejalashtirish, koordinatsiyalash va nazorat qilish demakdir. **Korxonani boshqarish** – mavjud resurslardan eng yuqori darajadagi imkoniyatlarni qidirib topib korxonani maqsadli yoʻnaltirish.

**Boshqaruv malakasi** – kasbiy mahorat va hayotiy tajribaga asoslanadigan boshqaruv jarayonidagi ish harakatlar bajarilishining avtomatlashgan usullari.

**Boshqaruv usullari** – oʻzining tavsifiga koʻra iqtisodiy, tashkiliy-maʼmuriy, ijtimoiy-psixologik boʻlishi mumkin: **Iqtisodiy usullar** – xodimlar va mehnat jamoalarining moddiy manfaatlariga asoslangan boʻlib, davlat, jamoat va har bir



xodimning manfaatlarini bir-biri bilan uzviy bog'lanishiga imkon yaratadi. **Tashkiliy-ma'muriy boshqaruv usullari** – yakkaboshchilik munosabatlari, intizom va mas'uliyatga asoslanadi. **Ijtimoiy-psixologik boshqaruv usullari** – mehnatkashlarning ishlab chiqarishni boshqarishda keng miqyosda ishtirok etishiga asoslangan bo'lib, uning qo'llanilishidan asosiy maqsad jamoalarda sog'lom ijtimoiy-psixologik muhit yaratishdan iboratdir.

**Gender** – erkaklar va ayollar uchun xos hisoblangan jihatlarni xulq-atvordan ijtimoiy kutish. **G.** – erkak va ayol o'rtasidagi jismoniy tafovutlarni emas, balki ijtimoiy jihatdan shakllanadigan mardlik va nazokat singari xususiyatlarni anglatadi. **G.** (*gender*) – ijtimoiy jins. Ingliz tilida ijtimoiy jins (*gender*) va biologik jins (*sex*) tushunchalari farqlanadi. **G.** (*umumiy mazmuni*) – anatomik jinsiga ko'ra erkaklar va ayollar o'rtasidagi farq. **G.** (*sosiologik mazmuni*) ko'pincha anatomik ma'noga asoslangan, ammo har doim ham unga mos kelavermaydigan ijtimoiy bo'linish.

**Davlat** – muayyan hududda boshqaruvni amalga oshiradigan, huquqlari va kuch ishlatish imkoniyati qonuniy mustahkamlangan siyosiy apparat (hukumat institutlari va davlat xizmati amaldorlari). **D.** – hamma jamiyatlarda ham bo'lgan emas. U ovchilar va termachilar jamiyatida, shuningdek, agrar tipdagi kichik jamiyatlarda ham bo'lmagan. **D.**ning paydo bo'lishi insoniyat tarixida juda muhim qadam bo'ldi, chunki siyosiy hokimiyatning markazlashuvi ijtimoiy o'zgarishlar jarayoniga yangi kuch bag'ishlaydi.

**Zaruriy kasbiy sifatlar (ZKS)** – shaxsning mustahkam individual-shaxsiy xususiyatlar shakllanishiga zarar ko'rsatmaydigan kasbiy faoliyatga, bilim, malaka va uquvlarni samarali o'zlashtirishga ta'sir ko'rsatuvchi sifatlar (psixik funksiyalar) majmudir.

**Jamiyat** – muayyan hududda istiqomat qiluvchi, yagona siyosiy hokimiyatga itoat qiladigan va o'zlarini boshqa qo'shni guruhlardan farqlaydigan odamlar guruhi. **J.** – tabiatning bir qismi, ya'ni ijtimoiy borliq bo'lib, odamlar uyushmasining maxsus shakli, kishilar o'rtasida amal qiladigan juda ko'plab munosabatlar yig'indisidir. Milliy mustaqillikka erishish tufayli jamiyat mohiyatini yangicha idrok qilish ehtiyoji shakllandi.

**Jamoa** – maqsadlari jamiyat maqsadiga mos keladigan umumiy faoliyat bilan birlashgan odamlar guruhi.

**Ijtimoiy-informatsion kompetensiya** – bu rahbardagi axborot texnologiyalari bilan ishlay bilish hamda ijtimoiy informatsiyalarga nisbatan tanqidiy munosatda bo'la olishga egaligi.

**Ijtimoiy-psixologik kompetensiya** – odamlar bilan ishlash jarayonida ular bilan til topishish, jamoani uyushtirish, ularni yaxshi ishlashga safarbar qila olish hamda o'zidagi liderlik sifatlarini to'la namoyon eta bilish qobiliyati. Bu tushuncha ko'pincha "*kommunikativ kompetensiya*" tushunchasi bilan sinonim sifatida ham ishlatiladi.

**Ijtimoiy-psixologik portret** – bu shaxsning yuksak salohiyat, tasavvurga boylik, amaliy fantaziya, ichki kechinmalar rivoji, amaliy o'ylar (intellekt jihatdan); hamkasblar mehnatini qadrlash, boshqa odam bilan muomala qilish



qobiliyati, har doim oqimga qarshi yurish uchun tayyorlik (kommunikativ jabhada); tavakkalga qodirligi, ichki kechinmalarni boshqarish, tan olishga intilish, magʻlubiyatga uchrash motividan koʻra, muvaffaqiyatga erishish motivini yuqori qoʻya bilish (motivatsion-irodaviy jihatdan) kabi sifatleri majmuidir.

**Ijtimoiy motivatsiya** – asosan ishlab chiqarishdagi psixologik va tadbirkorlik boshqaruvi masalalarini oʻz ichiga oladi. Psixologik masalalar deganda, xodimning va har qanday tadbirkor rahbarning ruhiy holati, kechinmalari, tashqi omil taʼsirini qay darajada hazm qila olishi va bularning tadbirkor ish faoliyati va natijasiga taʼsir qilish darajasi tushuniladi.

**Ijtimoiy tasavvurlar** – har bir shaxs tomonidan ijtimoiy borliqni oʻziga xos tarzda qayd etish vositasi boʻlib, subyektiv reallikni obyektivlik bilan bogʻlovchi psixologik mexanizmdir.

**Ijtimoiy ustanovka** – u yoki bu guruhlarga nisbatan shaxsning baholari, harakat qilishga hozirligi va idrok usullaridir.

**Imij** – shaxsning jamiyat aʼzolari tomonidan tashqi qabul qilinuvchi obrazi. **I.** – tovar obrazi, uning biron narsani eslatishi, oʻxshashi va aks ettirishi, tovar bozori iqtisodiyotiga chambarchas bogʻliq boʻlgan ijtimoiy-psixologik holat. **Tovar imiji** tovarning reputatsiyasi, tovar markasi, tovar ishlab chiqarilgan korxon va mamlakat bilan assosiatsiyalashadi.

**Intiluvchanlik** – yaxshilik, qulaylik hamda doimo foydaga intilish qobiliyati.

**Iqtisodiyotdagi psixologik omil** – bu odam yoki yaxlit guruh tomonidan moddiy hayot tarzi, ishlab chiqarish sharoitlarining ongda aks etishidan kelib chiqadigan holatlar, oqibatlar boʻlib, u ishlab chiqarishni boshqarish, xoʻjaliklar mexanizmlarini takomillashtirishning subyektiv omili sababidir.

**Karyera** – insonning mehnat faoliyati jarayonidagi xulq-atvori va tanlagan yoʻnalishi bilan bogʻliq lavozim yoki kasbiy oʻsishining natijasidir. **K.** (*martaba, mavqe*) – bu personalning oʻz mehnat istiqboli toʻgʻrisidagi subyektiv ravishda anglab yetilgan fikr-mulohazalari, oʻzini-oʻzi namoyon qilish va mehnatdan qoniqish hosil qilish borasida kutilgan yoʻllaridir. **K.** – boshqacha qilib aytganda, bu insonning hayoti mobaynidagi ish tajribasi va mehnat faoliyati bilan bogʻliq alohida anglab yetilgan mavqei va xulq-atvoridir. **Vertikal karyera** – lavozimda oʻsish. **Gorizontal karyera** – tashkilot ichida bir yoʻnalish boʻylab siljish, masalan, turli boʻlimlar boʻylab bir xil darajali ierarxiyada. **Markazga intiluvchan karyera** – markaziy boshqaruvga yoki tashkilotning markazi (yadro) tomon siljish, yaʼni qaror qabul qilish jarayonining chuqurlashgan koʻrinishi. **Professional (kasbiy) karyera** – shaxsning aql, mahorat va malaka borasidagi oʻsishi. **P.k.** – odatda ixtisoslik (masalan, chuqurlashtirilgan, tanlangan boshlangʻich bir kasbiy harakat yoʻli) yoki kasbiy kengashiy (masalan, insonning hayotiy faoliyat tajribasini boshqa sohalar bilan uygʻunlashuvi va kengayishi) yoʻnalishlarida shakllantiriladi. **Tashkilot ichidagi karyera** – xodimning bir tashkilot doirasidagi rivojlanish bosqichlarining izchillik bilan almashinib borishi va harakat traektoriyasi bilan bogʻliq oʻsishi.

**Karyerogramma** – bu mutaxassisni muqim bir ishda va joyda samarali



natijaga erishishida qanaqa yoʻlni bosib oʻtishi uchun kerakli zaruriy bilim hamda malakalar toʻgʻrisidagi tasavvurlari jamlanmasi (tuzilishi) demakdir.

**Kasb** – faoliyat shakllari birlashmasi boʻlib, mazmun, vositalar, tashkilotlar, mehnat natijalari hamda mehnat subyektini tayyorlashga qoʻyiladigan talablar majmuini tashkil etadi.

**Kasb formulasi** – bu mutaxassis faoliyatining kasblar klassifikatsiyasi orqali profессиogramмага xos ravishda kodlanishi.

**Kognitiv kompetensiya**– bu rahbarning maʼlumot darajasini oshirishga tayyorligi, oʻzining shaxsiy imkoniyatlarini faollashtirishga ehtiyojmandligi, yangi malaka va bilimlarni mustaqil ravishda yaratish hamda oʻzini-oʻzi rivojlantirish qobiliyati demakdir.

**Kommunikativ kompetensiya**– bu boshqaruvchining turli tildagi ogʻzaki va yozma muomala texnologiyalarini oʻzlashtirganligi hamda kompyuterda dasturlash va Internet orqali munosabatga kirisha olish qobiliyati.

**Madaniy kompetensiya**– bu menejerning tashkilot normalari va qadriyatlari orqali xulq-atvorini boshqarishga tayyorlik qobiliyatiga egaligi. **M.k.** – munosib boʻlmagan vaziyatlar-dagi xatti-harakatlarda maqsadga erishish uchun standart vaziyatlarni saqlab qolish va zarur boʻlganda ularni yangilari bilan almashtira olish savodxonligi.

**Maxsus kompetensiya**– bu boshqaruvchining professional xatti-harakatlarni mustaqil tarzda bajarishga tayyorlanish va oʻz mehnati natijalarini baholay olish qobiliyati.

**“Menejment (sohalar boʻyicha)”** – Oʻzbekiston uzluksiz taʼlim Davlat taʼlim standartlari, oliy taʼlimning Davlat taʼlim standarti, oliy taʼlim yoʻnalishlari va mutaxassisliklari klassifikatoriga kiritilgan bakalavriat taʼlim yoʻnalishi. Taʼlimning kunduzgi oʻqish shaklida muddati – 4 yil. Akademik daraja – “Bakalavr”. Bakalavr: (a) kasblar va lavozimlar milliy klassifikatoriga muvofiq oliy maʼlumotli shaxs egallashi lozim boʻlgan lavozimlarda taʼlimning ushbu yoʻnalishi boʻyicha mustaqil faoliyat koʻrsatishga; (b) ushbu taʼlim yoʻnalishi hamda turdosh taʼlim yoʻnalishlarining magistratura mutaxassisliklari boʻyicha oliy taʼlim olishni davom ettirishga; (v) qayta tayyorlash va malaka oshirish tizimida qoʻshimcha kasbiy taʼlim olishga tayyorlangan boʻlishi kerak.

**Mehnat psixologiyasi** – faoliyatning psixologik xususiyatlarini hamda mehnatni ilmiy asosda tashkil etishning psixologik jihatlarini oʻrganadigan fan.

**Mehnat faoliyati psixologiyasi** – bu psixologiyaning bir sohasi boʻlib, inson shaxsini mehnat subyektini sifatidagi shakllanishi xususiyatlarini, mehnatning shart-sharoitlari, yoʻllari va usullarini ilmiy jihatdan oʻrganadi.

**Mehnat egasi** – psixologiyani fundamental kategoriyasi boʻlib, u insonning anglangan, maqsadli, faol harakat qilishini bildiradi. **M.e.** sifatida aniq bir inson (individd)gina emas, balki ijtimoiy guruh, mehnat jamoasi ham olinishi mumkin.

**Motiv** – maʼlum ehtiyojlarni qondirish bilan bogʻliq faoliyatga undovchi sabab. **M.** – termini psixologiyada instinktiv impulslar, biologik tuzatishlar, qiziqishlar, xohish, urinishlar, hayotiy maqsadlar, tuzilish, ideallar va shu kabi hodisalarning mohiyatini tushuntirishda ishlatiladi.



**Motivatsiya** – motivlarning birgalikdagi ma’lum bir ierarxiasini vujudga keltiruvchi va shaxsning yo‘nalishini ko‘rsatuvchi omil, shaxsni faoliyatga undovchi sabablar majmui. **M.** – axloqiy xatti-harakatlarni aniq maqsadga yo‘naltirilgan turli xil maqsadlar ta’sirida o‘zgaruvchi voqeliklarni ifodalaydi. **M.** so‘zi grekcha “*movere*”, ya’ni siljitish, harakatlantirish so‘zidan olingandir. Hozirgi zamonda bu so‘zning ma’nosi yanada kengayib – yo‘llash, qo‘llash va ilhomlantirish kabi ma’nolarga erishdi. **M.** – inson xulq-atvori, uning bog‘lanishlari, yo‘nalishi va faolligini tushuntirib beruvchi psixologik sabablari majmuni bildiradi. Shaxs xulqini tushuntirib berish uchun “Nega?”, “Nima uchun?”, “Nima maqsadda?”, “Nima manfaat yo‘lida?” kabi savollarga javob qidirish – **motivatsiyani** aniqlash demakdir.

**Mutaxassislik**– faoliyatning aniq shakli bo‘lib, mehnat egasining kasbiy tayyorligi, mehnat vositalari, jarayoni va maqsadining maxsus xususiyatlari bilan belgilanadi.

**Mustaqillik va yo‘nalganlik** – barcha ishlar hamda rejalashtirishda mustaqil fikr hamda intilishga ega bo‘lish, kuchli raqibni ko‘rgan taqdirda ham, uning yutuqlarini erkin tarzda o‘z manfaati nuqtai nazaridan baholash va o‘z foydasiga bo‘ysundira olish sifati.

**NLD (NLP)** – muloqotning texnologik uslubi. **Neyro** (yun. *neuron* – nerv) – qo‘shma so‘zlar bo‘lagi; nerv sestimasiga aloqadorlikni bildiradi (masalan, *neyrolinivistika*). **Lingvistika** (lot. *lingua* – til) – til haqidagi fan. **Neyrolinivistika** – psixologiya fani sohasi, afaziyaning psixolingvistik jihatlarini o‘rganadi. **Dasturlash** – biron-bir faoliyat, ishning mazmuni va rejasi. **D.** – shaxsning xatti-harakatlarini, dunyoqarashi, ichki tuyg‘ularini oldindan dastur asosida belgilash. **M.** – asosan inson faoliyati sifatini ko‘tarish maqsadida avval uni qo‘llab-quvvatlash, so‘ngra esa, uni yo‘naltirishi kabi faoliyat bilan shug‘ullanadi.

**Pedagogik texnologiya** – ta’lim shakllarini optimallashtirish maqsadida o‘qitish va bilimlarni o‘zlashtirish jarayonining inson salohiyati va texnik resurslarni qo‘llash, ularning o‘zaro ta’sirini aniqlashga imkon beradigan tizimli metodlar majmuasidir.

**Personalni o‘qitish** – xodimning kasbiy mahoratini oshirish yo‘lidagi asosiy tadbir bo‘lib, ushbu omil nafaqat kasbga oid mutaxassisliklar, balki rahbarlik mahoratini oshirishga ham tegishlidir.

**Professiografiya** – mehnat subyektining faoliyat tarkiblari (mazmuni, vositalari, sharoitlari, tashkilot) bilan o‘zaro munosabati va bog‘liqligini o‘rganish hamda aniqlashga qaratilgan kompleks metod.

**Professiogramma**– u yoki bu kasbga qo‘yiladigan talablardan kelib chiquvchi shaxsga xos bilim, malaka va ko‘nikmalarning uyg‘unlashgan yig‘indisidir. **P.** – biror kasbning ijtimoiy-iqtisodiy, ishlab chiqarish va texnik, sanitariya-gigiena, psixologik va boshqa xususiyatlarini bayon etish demakdir. **P.** – kasbning turli obyektiv xarakteristikallari tasnifi.

**Professional**– mutaxassisning mehnat faoliyati jarayonida o‘ziga qo‘yilgan vazifalarni yuqori darajada bajarishga erishgan holati.

**Professional kompetensiya** – faqat kasbga taalluqli bo‘lgan bilimlardan



tashqari, shu bilimlarning hosil bo'lish yo'llari, malakalarning takomillashuvini ta'minlovchi psixologik jarayonlar va holatlarni bilishini ifodalovchi shaxs umumiy madaniyatining yo'nalganligi. **P.b.** – o'zi boshqarayotgan soha faoliyatini mukammal yo'lga quyish uchun o'sha faoliyat borasida to'la ma'lumotlar, bilim va malakalarga ega bo'lishlikdir.

**Professionalizasiya** – bu mehnat kishisining (psixologik, fiziologik, xulq-atvor va ishga bog'liq) xarakter xususiyatlarini ish jarayonida shakllanishi demakdir.

**Psixogramma**– faoliyatning psixologik xarakteristikalari tasnifi. **P.** atamasi fanga XX asr boshida nemis psixologi V.Shtern tomonidan kiritilgan. Mazmuniga ko'ra, bu metodika konkret shaxsning psixologik portretini o'rganishga yo'naltirilgan. Shuningdek, Shtern, shaxsning barcha qirralarini emas, balki faoliyatga yo'naltirilgan muhim tomonlarini qamrab oluvchi psixogrammaning qisman (boshlang'ich) tuzilishini ham taklif qiladi. Professional muvaffaqiyatini ta'minlovchi zaruriy kasbiy sifatlar (ZKS)ni umumlashtirish orqali, uning psixogrammasi tuziladi. Bu yerda gap biror kasbda faoliyat yuritayotgan shaxs xususida emas, balki malakali mutaxassis portreti namunasi haqida ketmoqda.

**Psixodiagnostika** – psixologik tashxisning amaliy jihati bilan bog'liq bo'lgan psixologning maxsus faoliyatidir. **P.** – amaliyotda turli psixodiagnostik usullardan foydalanish mumkin bo'lgan psixologik bilimlar doirasini ifodalaydi. Shunday qilib, diagnostika yorqin namoyon bo'luvchi individul-psixologik, psixofiziologik xususiyatlar asosida olingan ma'lumotlarni taqqoslash bilan alohida kishi yoki ma'lum shaxslar guruhi borasida xulosa chiqarish demakdir.

**Psixologiya** – odamning obyektiv borliqni sezgi, idrok, tafakkur, tuyg'u-hissiyot va boshqa psixik xolatlar orqali aks ettirish jarayonini o'rganadigan fan.

**Rahbar** – shaxsning rasmiy tarzda jamoa yoki tashkilotni boshqarish vazifalarini bajarish faoliyatidir. **R.** – tizimli yondashuvga daxldor menejer rolining bir ko'rinishi hisoblanib, kadrlarni joylashtirish mas'uliyati, qul ostidagilar tomonidan bajariladigan vazifalarni to'g'ri tushunish bilan bog'liq faoliyat.

**Soft skills** – bu insonning moslashuvchan shaxsiy fazilatlarini, unga hayotda, yangi kasbda moslashishiga yordam beradigan ijtimoiy ko'nikmalar.

**Status** – muayyan individlar guruhining jamiyatdagi boshqa a'zolarga nisbatan ko'proq e'tirofqa yoki prestijga ega bo'lish darajasi.

**Taym-menejment** – menejmentning tezkor rivojlanayotgan sohasi bo'lib, asosiy vazifasi vaqtni samarali boshqarish usullari va tamoyillarini aniqlashdan iborat. Atama XX asrning 60-yillarida Yevropada hayot sur'atlarining jadallashuviga javoban paydo bo'lgan. **T.m.** – bu vaqtni tashkil qilish va ulardan foydalanish samaradorligini oshirish texnologiyasi.

**Texnologiya** – yakunida qo'yilgan maqsadga erishish va faoliyat obyektini o'zgarishiga imkon beruvchi faoliyat (*N.Stefanov*). **T.** – boshqarish mexanizmining unsuri hamda noaniq farazning aniq maqsadga aylanishi, unga erishilishini ta'minlovchi vosita (*L.Afanaseva*). **T.** – ishlov berish, vaziyatni o'zgartirish san'ati, mahorati, qobiliyati hamda metodlari yig'indisi (*V.Shepol*). **T.** – faoliyatni tashkil etish qoidasi va uni amalga oshirish vositasi (*V.Guzeev*). **T.** – faoliyat (ish,



san'at)da qo'llaniladigan usullar, yo'llar yig'indisi (*Izohli lug'at*). **T.** – qo'yilgan maqsadga erishish yo'lida qo'llanuvchi usul, metod va ta'sirlar majmuasi (*Zamonaviy G'arb sosiologiyasi*). **T.** – xalq xo'jaligining turli sohalarida xom ashyo, material, yarim fabrikant yoki mahsulotlarni olish, ularni ishlash hamda qayta ishlashning usul va uslubiyotlarining mohiyati; bunday usul va uslublarni ishlab chiqish va takomillashtirishga yo'naltirilgan fan (*Ensiklopedik lug'at*). **T.** – ijtimoiy rejalashtirish va taraqqiyot, shuningdek, turli ijtimoiy muammolarni hal etish yo'lida maqsadga erishish usuli, uslubi va ta'sirlarning mohiyati (*L.Ionin*). **T.** – subyekt tomonidan obyektga ko'rsatilgan ta'sir natijasida subyektda sifat o'zgarishiga olib keluvchi jarayon va u har doim zaruriy vosita va sharoitlardan foydalanib, obyektga yo'naltirilgan aniq maqsadli amallarni muayyan ketma-ketlikda bajarishni ko'zda tutadi (*YuNESKO tomonidan berilgan ta'rif*). **T.** – shaxsni o'qitish, tarbiyalash va rivojlantirish qonunlarini o'zida mujassamlashtirgan va yakuniy natijani ta'minlaydigan pedagogik faoliyatdir (*N.Saidahmedov*).

**Texnologik yondashuv** – bu, tasvirlash emas, balki loyihalashtirilgan natijalarni amalga oshirish imkonini beruvchi amaliy ko'rsatmali tuzilma.

**Trudogramma** – kasb “missiya”si va uning jamiyatda tutgan o'rni; kasbning jamiyatga tatbiq etilganligi; kasbga doir mehnat predmetlari; kasbiy bilimlar; kasbiy faoliyatda samaraga erishish uchun zarur jarayonlar, xususiyatlar va holatlar; mehnat vositalari; mehnat shartlari; tashkilot va korporatsiyalar mehnati; mehnat mahsulotlari; kasbga doir malakali razryadlar, kategoriyalar va to'lovlarning professionallik darajasi; ish beruvchining kasbga doir huquqlari; ish beruvchining kasbga doir majburiyatlari; kasbning insonga nisbatan pozitiv ta'siri; kasbning negativ tomonlari mazmunining umumiy tavsifnomasi.

**Uslubiy kompetensiya** – rahbarning bilgan narsalari, shaxsiy malaka va ko'nikmalari, turli loyihalar xususidagi ma'lumotlar, topshiriqlarni tez, to'g'ri va tushunarli tarzda xodimlarga yetkaza olish qobiliyati.

**Ustanovka** – bu inson doimiy bajaradigan xatti-harakatining dastavval anglanilgan holda amalga oshishi va u takrorlangani sari beixtiyor, avtomatlashgan holatga o'tib borishini ta'minlaydigan anglanmagan programma rejasi.

**Faoliyat psixogrammasi** – mehnat egasining kognitiv, emosional-irodaviy, motivatsion, individual-psixologik va boshqa kasbiy muhim bo'lgan sifatlariga qo'yiladigan talablar hamda tavsifnomalar majmui.

**Fuqarolik xizmati** – davlat fuqarolik xizmati lavozimlarining davlat reestriga kiritilgan lavozimlarda faoliyat yuritish hisoblanadi, ushbu lavozimlarda mamlakat fuqarolari ishlashlari mumkin, xorijiy davlatlarning fuqarolari va fuqaroligi bo'lmagan shaxslar esa Prezidentning alohida qarorlari bilan o'rnatilgan tartibda davlat fuqarolik xizmatchisi lavozimini egallashi mumkin.

**Xodim yoki personal.X.** – korxonada yoki tashkilot ichidagi ustuvor aspekt. **P.** – avvalo odamlardan iborat bo'lib, ular o'ziga sifat va xossalarning murakkab majmui bilan ajralib turadi. **P.** – boshqaruv tizimining asosiy elementidir. U ayni bir vaqtda boshqaruvning ham obyekti, ham subyekti sifatida maydonga chiqishi mumkin.



**Xodimni motivatsiyalash** – bu personalda tashkilot maqsadi yo‘lida mehnat qilish uchun ishtiyoq uyg‘otish.

**Cheklangan ratsionallik** – bu transaksiya xarajatlari, ya’ni iqtisodiyot nazariyasida qabul qilingan bilishga oid asoslar.

**Elektron hukumat** – davlat organlarining jismoniy va yuridik shaxslarga axborot-kommunikatsiya texnologiyalarini qo‘llash yo‘li bilan davlat xizmatlari ko‘rsatishga doir faoliyatini, shuningdek idoralararo elektron hamkorlik qilishni ta’minlashga qaratilgan tashkiliy-huquqiy chora-tadbirlar va texnik vositalar tizimidir. **E.h.** (inglizcha Electronic Government) – bu fuqarolar, biznes, davlat hokimiyati boshqa tarmoqlari va davlat amaldorlariga axborot taqdim etish hamda avvaldan shakllangan davlat xizmatlarini ko‘rsatishdir. Bunda davlat va fuqaro o‘rtasidagi shaxsiy aloqa minimallashtirilgan bo‘lib, axborot texnologiyalaridan maksimal darajada foydalaniladi.

**EMSK (KPI)** – davlat fuqarolik xizmatchilarining kasbiy rivojlanishi; faoliyat samaradorligini baholash tizimi.

**Ehtiyoj** – so‘zining lug‘aviy ma’nosi tabiiy yoki ijtimoiy hayot taqozosidir. **E.** – individ shaxsining madaniy darajasiga asosan spesifik shaklga kirgan muhtojlikdir. **E.** – hayot sharoitlari bilan bog‘liq bo‘lgan va his qilinadigan qoniqmaslik holati.

**Qaror** – bu bajarilishi lozim bo‘lgan ishning aniq bir yo‘lini tanlab olishdir. Boshqacha qilib aytganda, qaror-bu u yoki bu yo‘lni tanlab olishda bir to‘xtamga yoki muayyan bir fikrga kelishdir. **Q.** – muqobil (alternativ) tanlovdir. **Qaror qabul qilish** axborotlarni almashish singari har qanday boshqarish funksiyasining asosiy qismidir.

**Hard skills** (qattiq yoki professional ko‘nikmalar) – inson ma’lum bir ish yoki kasbni o‘qitish jarayonida olgan ko‘nikmalar to‘plami. Masalan, dasturchining hard skilli bu kompyuter kodlarini yozishdir.

**Hisob-kitoblilik** – barcha xarajatlarning daromadga nisbatini aniq baholay olish qobiliyati. **H.k.** – bu faoliyat natijalariga erishish yo‘llarini oldindan tasavvur qilish va uning moddiy hamda ma’naviy qiymatini anglash xislatidir.

**Hokimiyat** – alohida individlar yoki guruh a’zolarining muayyan maqsadlarga erishish va manfaatlarini ro‘yobga chiqarish layoqati. **H.** – har qanday insoniy munosabatlarning ajralmas qismi.





## ADABIYOTLAR RO‘YXATI



**I. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining asarlari:**

1. Mirziyoyev Sh.M. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoyevning Oliy Majlisga Murojaatnomasi. – Toshkent: «O‘zbekiston nashriyoti» DUK, 2021. – 72 b. [Elektron resurs]. Kirish tartibi: URL: <https://president.uz/uz/lists/view/4057>
2. Mirziyoyev Sh.M. Milliy taraqqiyot yo‘limizni qat’iyat bilan davom ettirib, yangi bosqishga ko‘taramiz. 1-jild / Sh.M. Mirziyoyev. – Toshkent: «O‘zbekiston», 2018. – 592 b.
3. Mirziyoyev Sh.M. Xalqimizning roziligi bizning faoliyatimizga berilgan eng oliy bahodir. 2-jild / Sh.M. Mirziyoyev. – Toshkent: «O‘zbekiston», 2019. – 400 b.
4. Mirziyoyev Sh.M. Niyati ulug‘ xalqning ishi ham ulug‘, hayoti yorug‘ va kelajagi farovon bo‘ladi. 3-jild / Sh.M. Mirziyoyev. – Toshkent: «O‘zbekiston», 2019. – 592 b.
5. Mirziyoyev Sh.M. Milliy tiklanishdan – milliy yuksalish sari. 4-jild / Sh.M. Mirziyoyev. – Toshkent: «O‘zbekiston», 2020. – 400 b.

**II. Normativ-huquqiy hujjatlar:**

6. O‘zbekiston Respublikasining Konstitutsiyasi. – Toshkent: “O‘zbekiston”, 2016. – 76 b. [Elektron resurs]. Kirish tartibi: URL: <https://lex.uz/docs/20596>
7. O‘zbekiston Respublikasining 2020-yil 23-sentabrdagi “Ta’lim to‘g‘risida”gi O‘RQ–637-son Qonuni [Elektron resurs]. Kirish tartibi: URL: <https://lex.uz/asts/2004956>
8. O‘zbekiston Respublikasining 2015-yil 4-sentabrdagi “Jismoniy tarbiya va sport to‘g‘risida”gi O‘zbekiston Respublikasi Qonuniga o‘zgartish va qo‘shimshalar kiritish haqida”gi O‘RQ–394-son Qonuni [Elektron resurs]. Kirish tartibi: URL: <https://lex.uz/uz/docs/2742233>
9. O‘zbekiston Respublikasining 2016-yil 15-sentabrdagi “Yoshlarga oid davlat siyosati to‘g‘risida”gi O‘RQ–406-son Qonuni [Elektron resurs]. Kirish tartibi: URL: <https://lex.uz/uz/docs/3026246>
10. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 6-sentabrdagi “Professional ta’lim tizimini yanada takomillashtirishga doir qo‘shimsha shora-tadbirlar to‘g‘risida”gi PF–5812-son Farmoni [Elektron resurs]. Kirish tartibi: URL: <https://lex.uz/uz/docs/4500926>
11. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020-yil 24-yanvardagi “O‘zbekiston Respublikasida jismoniy tarbiya va sportni yanada takomillashtirish va ommalashtirish shora-tadbirlari to‘g‘risida”gi PF–5924-son Farmoni [Elektron resurs]. Kirish tartibi: URL: <https://lex.uz/uz/docs/4711327>
12. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 28-yanvardagi “2022-2026 yillarga mo‘ljallangan Yangi O‘zbekistonning taraqqiyot



- strategiyasi to'g'risida"gi PF-60-son Farmoni [Elektron resurs]. Kirish tartibi: URL: <https://lex.uz/docs/5841063>
13. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 6-iyundagi "Davlat sport-ta'lim muassasalari faoliyatini mutlaqo yangi tizim asosida tashkil qilish shora-tadbirlari to'g'risida"gi PQ-268-son qarori [Elektron resurs]. Kirish tartibi: URL: <https://lex.uz/docs/-6048725>
  14. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2021-yil 5-noyabrdagi "Sport ta'limi tizimini tubdan takomillashtirish orqali Olimpiya va Paralimpiya sport turlari bo'yisha sportshilar zaxirasini shakllantirish sifatini yanada oshirish shora-tadbirlari to'g'risida"gi PQ-5279-son qarori [Elektron resurs]. Kirish tartibi: URL: <https://lex.uz/uz/docs/5713331>
  15. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2020-yil 12-avgustdagi "Olimpiya zaxiralari kollejlari faoliyatini tashkil etish shora-tadbirlari to'g'risida"gi 480-son qarori [Elektron resurs]. Kirish tartibi: URL: <https://lex.uz/uz/docs/4945553>
  16. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2020-yil 15-maydagi "O'zbekiston Respublikasida kasbiy malakalar, bilim va ko'nikmalarni rivojlantirish milliy tizimi faoliyatini tashkil etish shoralari to'g'risida"gi 287-son qarori [Elektron resurs]. Kirish tartibi: URL: <https://lex.uz/docs/-4814154>
  17. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2020-yil 7-avgustdagi "O'zbekiston Respublikasida uzluksiz boshlang'ish, o'rta va o'rta maxsus professional ta'lim tizimini tartibga soluvshi normativ-huquqiy hujjatlarni tasdiqlash to'g'risida"gi 466-son qarori [Elektron resurs]. Kirish tartibi: URL: <https://lex.uz/docs/-4945840>
  18. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2022-yil 4-iyuldagi "Jismoniy tarbiya va sport bo'yicha mutaxassislarni qayta tayyorlash va malakasini oshirish tizimini yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi 355-son qarori [Elektron resurs]. Kirish tartibi: URL: <https://lex.uz/docs/-6093267>

### III. Maxsus adabiyotlar:

19. Gilbreth, Lillian Moller. The Psychology of Management: The Function of the Mind in Determining, Teaching and Installing Methods of Least Waste. – USA: CreateSpace Independent, 2013.
20. Hayitov O.E., Tursunaliyev I.A. Boshqaruv psixologiyasi: [Matn] o'quv qo'llanma / O.E. Hayitov, I.A. Tursunaliyev. – Toshkent: "Istiqlol", 2021. – 164 b. [ISBN 978-9943-57-26-2-1]
21. Hayitov, O.E. Boshqaruv psixologiyasi [Matn]: darslik / O.E. Hayitov. – Toshkent: "Istiqlol" nashriyoti, 2021. – 236 b. [ISBN 978-9943-5726-3-8]
22. Hayitov, O.E. Rahbar psixologik kompetentligini modellashtirishning nazariy-ilmiy asoslari (oliy ta'lim muassasalari o'rta bo'g'in rahbarlari misolida): monografiya / O.E. Hayitov [Matn]. – T.: «UMID DESIGN»,



2021. – 172-bet. [ISBN 978-9943-7417-8-2]
23. Hayitov, O.E. Sport faoliyati psixologiyasi [Matn]: darslik / O.E. Hayitov. – Toshkent: “Umid Design”, 2021. – 196 b. [ISBN 978-9943-7417-7-5]
24. Karimova, V.M. Sotsial psixologiya [Matn]: darslik / V.M. Karimova, O.E. Hayitov, N.Sh. Umarova. – Toshkent: “Umid Design”, 2021. – 264 b. [ISBN 978-9943-7554-5-1]
25. Лобза, О.В., Короткова, В.О. Психология управления. Учебник / О.В. Лобза, В.О. Короткова. – Москва: Кнорус, 2022. – 278 с.
26. Мальцева, Ю.А. Психология управления: учеб. пособие / Ю.А. Мальцева, О.Ю. Яценко. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2016. – 92 с.
27. Maxmudov I.I. Boshqaruv psixologiyasi: O‘quv qo‘llanma / Mas’ul muharrir: A.Xolbekov. – T.: DJQA “Rahbar” markazi; “YUNAKS-PRINT” MChJ, 2006. – 230 b.
28. Narzulla Boymurodov. Rahbar psixologiyasi. – Toshkent: “Yangi asr avlodi” nashriyoti, 2016. – 132 b.
29. Hayitov, O.E., Inagamova, L.U. Stressni boshqarish [Matn]: darslik / O.E. Hayitov, L.U. Inagamova. – Toshkent: “Akademiya”, 2022. – 208 b. [ISBN 978-9943-4735-7-7]

#### IV. Elektron ta’lim resurslari:

30. <http://edu.uz>
31. <http://lex.uz>
32. <http://minsport.uz>
33. <http://sportedu.uz>
34. <http://ziyonet.uz>