

**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI
OLIY VA O‘RTA MAXSUS TA‘LIM VAZIRLIGI
SAMARQAND DAVLAT UNIVERSITETI**

VORIS AHROROV

**MENEJMENT VA MARKETING
PSIXOLOGIYASI**

Uslubiy qo‘llanma

*SamDU o‘quv-uslubiy
kengashi majlisida muhokama
qilinib, nashrga tavsiya etilgan
(2018-yil __-noyabr. __-bayonnoma).*

Samarqand – 2018

Ahrorov V.Yu. Menejment va marketing psixologiyasi. Uslubiy qoʻllanma. – Samarqand: SamDU nashri, 2018. – 119 bet.

Ushbu uslubiy qoʻllanma 5210200 – Psixologiya (umumiy psixologiya) taʼlim yoʻnalishi IV bosqich talabalari uchun moʻljallangan.

Masʼul muharrir:

psixologiya fanlari doktori,
professor **B.M.Umarov**

Taqrizchilar:

psixologiya fanlari nomzodi,
dotsent **E.A.Iskandarov**,
psixologiya fanlari nomzodi,
dotsent **F.B.Narzikulova**

KIRISH

Asosiy vazifa – bu yuqori kasb mahorati va zamonaviy tafakkurga ega, puxta o‘ylangan, har tomonlama to‘g‘ri qaror qabul qila oladigan, belgilangan maqsadlarga erishadigan rahbarlar va mansabdor shaxslarning yangi tarkibini shakllantirishdan iborat.¹

Shavkat Mirziyoyev

O‘zbekiston Respublikasida yuksak shiddat bilan amalga oshirilayotgan davlat va jamiyat qurilishidagi o‘zgarishlar boshqaruv masalasiga tubdan yangicha yondashishni talab qilmoqda hamda mas’uliyat hissini oshirish vazifasini yuklamoqda. Birinchi Prezidentimiz I.A.Karimovning barcha ma’ruza va chiqishlarida kadrlar muammosiga taalluqli g‘oyalar, takliflar mujassamdir. I.A.Karimovning hokimlar va quyi bosqichdagi rahbarlar shaxsiyati oldiga qo‘ygan qat’iy talablari dasturiy xususiyatga ega bo‘lib, davlat va jamiyat ravnaqi ko‘p jihatdan ularning faoliyatiga bog‘liq ekanligi ta’kidlanadi. Taraqqiy etgan jamiyatdagi boshqaruvchi o‘zining ma’naviyati, barkamolligi, fidoiyligi, iymon-e’tiqodliligi, vatanparvarligi, alohida qobiliyatga ega ekanligi bilan ajralib turishi kerak. Izlanuvchan, tadbirkor, salohiyatli, fidoiy rahbargina bozor iqtisodiyoti muhitiga moslasha oladi. Yuqori tashkilotlardan buyruq kutadigan, boqimandalik ustuvorlik qiladigan rahbar boshqaruvchilik qilish faoliyatini uddasidan chiqmaydi.²

O‘zbekiston Respublikasining Prezidenti Shavkat Mirziyoyev O‘zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi qabul qilinganining 24 yilligiga bag‘ishlangan tantanali marosimdagi ma’ruzasida: “Kelgusida mahalliy hokimlarni bevosita xalq saylashi masalasi haqida ham o‘ylab muhokama qilib qo‘yishimiz kerak. Har bir hudud o‘z rahbarini o‘zi saylasa, rahbarlarning xalq va jamiyat oldidiga mas’uliyatini keskin oshirishga erishish mumkin.

Hozirgina bayon qilingan ustuvor vazifalar davlat boshqaruvi tizimini bugungi va ertangi kun talablaridan kelib chiqib, yanada takomillashtirishni taqozo etadi. Bu borada 2017-2021 yillarga

¹ Мирзиёев Ш.М. Эркин ва фаровон, демократик Ўзбекистон давлатини мард ва олижаноб халқимиз билан бирга қурамиз// Шавкат Мирзиёевнинг Ўзбекистон Республикаси Президенти лавозимиға киришиш тантанали маросимиға бағишланган Олий Мажлис палаталарининг қўшма мажлисидаги нутқи. “Жамият” газетаси, 2016 йил 16 декабрь

² «2010 йилгача бўлган даврда ўрта махсус, касб-ҳунар таълими тизими педагог ва муҳандис педагог кадрларни тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва уларнинг малакасини ошириш дастури» Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2001 йил 4-октябрдаги 400-сонли Қарори.

mo'ljallangan, O'zbekiston Respublikasida ma'muriy boshqaruv sohasidagi islohotlar konsepsiyasini qabul qilish ko'zda tutilmoqda.

Ushbu konsepsiyaga muvofiq, davlat boshqaruvi organlari tuzilmasini, vazifa va vakolatlarini optimallashtirish, ularning o'ziga xos bo'lmagan, takrorlanadigan funksiyalarini hamda xodimlar umumiy sonini qisqartirish, shuningdek, davlatning iqtisodiyotni boshqarishdagi rolini keskin kamaytirish bo'yicha aniq tadbirlar amalga oshiriladi".¹

Boshqaruv kadrlari to'g'risidagi fikr-mulohazalarni davom ettirgan holda Shavkat Mirziyoyev O'zbekiston Respublikasi Prezidenti lavozimiga kirishish tantanali marosimiga bag'ishlangan Oliy Majlis palatalarining qo'shma majlisidagi nutqida kadrlar bilan ishlashning butun tizimini takomillashtirish, kadrlar salohiyatidan foydalanish, ularning vazifa va vakolatlari taqsimoti samarali yo'lga qo'yilmagani, har bir davlat xizmatchisi o'zining burchi va majburiyatini aniq-ravshan bilishi, kadrlarning amaliy zahirasini shakllantirish, ularni tayyorlash va qayta tayyorlashning muhim masalalarini o'z ichiga olgan maqsadli dasturni ishlab chiqishga alohida e'tibor qaratdi.

Vatanning ravnaqi va uning kelajagi barkamol avlod faoliyatiga bevosita bog'liq bo'lganligi tufayli rahbarlarda boshqaruvchilik sifatleri va qobiliyatlarini barvaqt shakllantirish, ularni ertangi kun talabiga mos kadr qilib tayyorlash dolzarb vazifadir

Ayni davrda ro'y berayotgan har qanday hodisa insoniyat tafakkurida o'z aksini topadi. Fan ham ijtimoiy ong shakli shamoyilida o'z zamonasiga xos xususiyatlarni aks ettiradi. Shu munosabat bilan hozirgi zamon psixologiya fani o'z rivojlanishida keskin burilish yasayapti. Muayyan davrgacha nazariy masalalarga asosiy e'tiborni qaratib kelgan psixologiya fani oldida qator amaliy vazifalarni hal etish zarurati tug'ildi. Bunday kechiktirib bo'lmaz vazifalar, oxir oqibatda, insoniyat manfaatida, odamlarga qulayliklar yaratish yo'lidagi xayrli ishlarni amalga oshirish bilan bog'liqdir.

Yigirmanchi asr insoniyat tarixida fan-texnika revolyusiyasi davri sifatida tanildi. XXI asrning boshlanishi esa ko'pchilikning ta'kidlashicha, informasiya davri deb, atalmoqda. Darhaqiqat, ma'lumot almashish, nafaqat insoniy munosabatlar, balki iqtisodiy faoliyatning natijasiga ham to'g'ridan-to'g'ri ta'sir etadigan davr ostonasiga qadam qo'ydik. Hayot taqozosi bilan kommunikasiyaga oid soha iqtisodiyot dinamikasiga eng

¹ Мирзиёев Ш.М. Қонун устуворлиги ва инсон манфаатларини таъминлаш — юрт тараққиёти ва халқ фаровонлигини гарови//Ўзбекистон Республикаси Конституцияси қабул қилинганининг 24 йиллигига бағишланган тантанали маросимдаги маърузаси. Халқ сўзи, 2016 йил 8 декабрь.

kuchli ta'sir etuvchi omilga aylanib bormoqda. O'tgan asrda qayerda, qanday ixtiro yoki texnologiya joriy etilganligi eng katta shov-shuv uyg'otgan bo'lsa, hozirgi kunda qayerda, nima bo'lganligi va buni qay usulda yetkazish eng muhim sohaga aylanib qoldi. Agar o'tgan asrda raqobat yangi mahsulotni ishlab chiqarishga asoslangan bo'lsa, endilikda yaratilishi kutilayotgan mahsulot haqidagi axborotga egalik ustida katta kurash borayapti. Agar, o'tgan asrda hududlarni bosqinchilik orqali ishg'ol qilingan bo'lsa, bugunga kelib, axborot tarqatish va kerakli ma'lumotni qo'lga kiritish asosiy qurolga aylandi. Bu holat nafaqat siyosiy maydonda yoki katta kompaniyalar misolidagi iqtisodiy sohada, balki, kishilarning kundalik turmushidagi xulqlari orqali ham ko'zga tashlanib turibdi.

Televideniye orqali ko'plab kanallarni tomosha qilish imkoniyati, ma'lumotning dunyo uzra yashin tezligida tarqalishi, hatto, uyali aloqa va internetning ommaviylashib ketishi davr taqozosidir. Hozirga kelib, ma'lumot almashish sohasidagi, ayniqsa, raqamli texnologiyalarning rivojlanishi bilan bog'liq fanlar yetakchi o'ringa chiqib oldi. Psixologiya ham kommunikasiya jarayonini takomillashtiruvchi fan sifatida jadal sur'atda rivojlanib, odamlar orasida ma'lumot almashuv jarayonini takomillashtirishda o'z hissasini qo'shib kelyapti. Mana shunday ma'lumot almashinuvi obyektlaridan biri mehnat jamoalari bo'lib, tashkilotdagi mavjud turli bo'g'inlar o'rtasida kommunikasiyalarni shakllantirish zamonaviy boshqaruv ilmining markaziy masalasidir.

Kitobxonlar e'tiboriga taqdim etilayotgan ushbu qo'llanma ham boshqaruv faoliyati uchun zarur ma'lumotni ommaviylashtirish maqsadida yaraldi. Bundan tashqari, qo'llanma bilan tanishgan rahbarda tashkilot miqyosida ma'lumot almashinuvi, kommunikasiyalar haqidagi tasavvur ham o'z nihoyasini topadi va ushbu omil xodimlarni maqsad sari yetaklashda qanchalik zurur ahamiyat kasb etishi haqida ma'lum xulosaga kelish mumkin.

Kitobga qalam urishda muallif ko'p yillar davomidagi rahbarlar malakasini oshirish bilan bog'liq tajribaga suyandi. Bu ta'lim jarayonida esa tinglovchilarni bezovta etuvchi masalalarga javob izlanadi, tashkilotda yuzaga kelayotgan muammolarning psixologik yechimlari birgalikda tahlil qilinadi. Hududimiz miqyosidagi tashkilotlarni boshqarish xususiyatlari tahlil etilar ekan, ularning ko'pchiligida mavjud muammolar va ularning hal etilishi rahbar shaxsi xislatlariga, uning moddiy va ma'naviy resurslarni oqilona boshqara olish malakasiga kelib taqaladi. Shu munosabat bilan qo'llanmada rahbar shaxsi, uning samarali boshqaruv jarayonini tashkil etishdagi aqliy, tashkiliy va hissiy-irodaviy jarayonlariga

katta e'tibor qaratilgan. Rahbarning butun boshqaruv tizimida yetakchi o'rin egallashi, bir tomondan, tashkilotdagi islohotlarni amalga oshirishda mas'uliyatni o'z bo'yniga olish zarurati, ikkinchidan esa itoatdagi xodimlarning rahbarga bo'lgan ishonch va umidlari bilan asoslanadi. Tajriba ko'rsatishicha, aynan shu ikkinchi omil O'zbekiston hududida yashab faoliyat ko'rsatuvchi fuqarolarda o'ziga xos xususiyatga ega, ya'ni hududimizdagi oddiy fuqaro rahbar shaxsida nufuzli, o'ziga to'q va to'la-to'kis insonni ko'rishni xohlaydi. Uning nazdida, rahbar mayda iqtisodiy muammolarni bemalol hal qila olishi, katta ijtimoiy aloqalarga molik ekanligi bilan hamda o'z aqliy va tashkiliy qobiliyati bo'yicha boshqa xodimlardan ustun turishi lozim. Itoatdagi xodimlar idrokidagi bunday milliylik va hududiylikni boshqaruv amaliyotida hisobga olmaslik mumkin emas.

Ta'lim sohasidagi tajribamiz ko'rsatishicha, deyarli hamma rahbarlar o'z boshqaruv malakalarini rivojlantirish, boshqaruvga oid zamonaviy g'oya va yondoshuvlarni bilishga katta qiziqish uyg'otadilar. Shu bilan birga, birinchi mashg'ulotdanoq ko'pchilik «...xodimlarni qanday yo'l bilan samarali boshqarish mumkin?», «Qanday boshqaruv uslubidan foydalangan ma'qul?» kabi savollarga javob olishga intiladilar. Afsuski, har bir boshqaruv vaziyati o'ziga xos va betakrordir. Bir vaziyatda samara bergan uslub boshqa vaziyatda mutlaqo noo'rin bo'lishi mumkin. Shu sababli mashg'ulot davomida asosiy e'tibor rahbar shaxsini mukammallashtirishga, undagi intellektual va tashkiliy qobiliyatlarni rivojlantirish zarurligiga qaratiladi. Bunday faoliyat esa avvalambor rahbarning o'z-o'zini yanada chuquroq o'rganishi, uning «ichki zahirasi»da nima bor-u nima yo'qligini «taftish» etishidan boshlanadi. Shu sababli, endilikda o'z samarasini berayotgan rahbarlik malakalarini shakllantirish interfaol uslublarining ahamiyati juda katta!

Qo'llanma doirasida boshqaruvning psixologik jihatlariga oid fikrlar, boshqaruvning psixologik qonuniyatlari va mexanizmlari bayon etiladi. Nazarimizda, ushbu qonuniyatlar deyarli hamma jamoalar uchun umumiy bo'lib, hudud va milliylik nuqtai nazaridan esa turli xususiyatlarga egadir. Ammo, ushbu qo'llanma xajmi hududiy va milliy omillarni yetarli darajada tahlil etish imkonini bera olmadi. Shu sababli, kitob matnida psixologiya fanida qo'lga kiritilgan yutuqlar va misollarga asosiy e'tibor qaratiladi hamda ularni mahalliy jamoalar faoliyatiga tatbiq etish yo'nalishlari belgilab o'tiladi. O'ylashimizcha, boshqaruvga oid umumiy qonuniyatni yaxshi o'zlashtirgan rahbar mahalliy xalq xususiyatlari haqidagi tajribasiga asoslangan holda o'z boshqaruv malakasini mustaqil

takomillashtirib borishi mumkin. Bundan tashqari, ayni payt Respublikamiz psixologlari oldida boshqaruv sohasiga oid barcha masalalarni jamiyatimiz rivojlanishi nuqtai nazaridan o'rganish, tashkilotni yanada mukammal boshqarish yuzasidan tavsiyalar ishlab chikish dolzarb masalaga aylangan.

Psixologiya fanining boshqaruv sohasiga tegishli yo'nalishida Respublikamiz miqyosida qator ilmiy-amaliy ishlar olib borilmoqda.

Lekin, psixologiya fan sifatida hali bir qancha tashkiliy va nazariy masalalarni hal etish arafasida turibdi. Bular orasida asosiylari:

- ❖ fan metodologiyasi masalasi;
- ❖ tadqiqotlarda qo'llaniluvchi uslub – metodlarning mahalliy mentalitet xususiyatlarini hisobga olgan holda moslashtirish va yangilarini ishlab chiqish;
- ❖ sosiologik va psixologik ilmiylikni nazarda tutgan holda tadqiqot natijalarining obyektivligini ta'minlash;
- ❖ tadqiqotlar asosida xulosa va tavsiyalar ishlab chiqishda mahalliy sharoit, turmush omillarini hisobga olish.
- ❖ o'zbek psixologik lug'atini yanada boyitish va mavjud ilmiy iboralarni ommaviylashtirish

Sanab o'tilgan masalalar va ustuvor vazifalar ushbu qo'llanma doirasida ro'paro' kelingan muammolarga asoslanadi. Shu sababli, ehtimol, kitob matnida ba'zi bir cheklanish va kamchiliklar uchrashi tabiiy. Bu fikr avvalambor mahalliy tadqiqotlar hajmi kamligi va ular haqidagi bilimning yetarli emasligida, qolaversa, matnda ko'pdan-ko'p psixologik va xalqaro iboralarni o'zbek tiliga o'girish hamda ommaviylashtirish imkoniyati bo'lmaganligidan ko'zga tashlanadi.

1-MAVZU: MENEJMENT VA MARKETING PSIXOLOGIYASI FANINING MAQSADI, VAZIFALARI VA MUAMMOLARI

Reja:

1. Psixologiyaning boshqaruvda tutgan o‘rni.
2. Boshqaruv jarayonini tashkil etishning psixologik omillari.
3. Boshqaruv ilmining nazariy tarixiy asoslari.
4. Boshqaruv psixologiyasining predmeti va vazifalari.

Tayanch iboralar: boshqaruv, maqsad, tashkiliy, rejalashtirish, nazorat, rag‘batlantirish, personal, tizim ichida, subordinatsiya, kordinatsiya.

Dars o‘tish vositalari: o‘qitishning an’anaviy shakllari (darslik, ma’ruza matni) bilan bir qatorda kompyuter va axborot texnologiyalari.

Dars o‘tish usullari: ma’ruza, muammoli ta’lim, aqliy hujum, blits-so‘rov.

1. Psixologiyaning boshqaruvda tutgan o‘rni.

Boshqaruv haqida umumiy tushuncha. Fanda boshqaruv tushunchasi tizimning o‘z hayot faoliyatini ta’minlash jarayoni sifatida tushuniladi. Bunday tizimlar qatoriga biologik, texnik, ijtimoiy tuzilmalar kiradi. Boshqaruv tuzilma sifatida: boshqaruvchi va boshqariluvchi bo‘laklarga ajratiladi. Boshqaruv o‘z tasarrufidagi boshqariluvchi bo‘lakka muntazam, rejali va maqsadga yo‘nalgan tarzdagi ta’sir kuchiga ega. Bunday o‘zaro faoliyat tizimning ishchanlik qobiliyatini ta’minlaydi. Boshqaruvdagi tadqiqotlar, kibernetika fani yuzaga kelishi tufayli jadal sur’atlar bilan rivojlanib, murakkab tuzilmani boshqarishning ilmiy asoslangan tavsiyalari amaliyotga tatbiq etila boshlandi.

Boshqaruv bilimlari ko‘p jihatdan davr ehtiyojini aks ettiruvchi asosiy manba bo‘lib hisoblanadi. Boshqaruv jarayoni, bir tomondan, tuzilmaning yaxlitligini ta’minlasa, ikkinchi tomondan, uni yanada takomillashtirish va rivojlantirish imkonini beradi. Shu o‘rinda boshqaruvning ikki asosiy funksiyasi farqlanadi: maqsadga yo‘naltiruvchi va tashkiliy funksiyalar.

Maqsadga yo‘naltiruvchi funksiya tuzilmani yanada mukammallashtirish maqsadiga yo‘naltiradi. Tashkiliy funksiya esa tuzilmaning maqsadga erishishdagi ichki tartibi va uning turli qismlari o‘rtasidagi o‘zaro muvofiqlikni ta’minlaydi.

Yuqoridagi asosiy ikki boshqaruv funksiyasi qator vazifalar orqali amalga oshadi. Masalan, maqsadga yo'naltiruvchi funksiyani ado etishda faoliyat tarkibiga:

- natijani prognozlash;
- maqsad sari faoliyatni rejalash;
- amalga oshirish motivasiyalari kiradi.

Maqsadga yo'nalgan faoliyatni amalga oshirish esa tashkiliy funksiyalar orqali ta'minlanadi. Bu sohadagi asosiy vazifalardan biri faoliyatni nazorat etish va kuchlarni safarbar etishdir. Umuman olganda nazoratni amalga oshirish boshqaruvning ikkala funksiyasi uchun ham umumiy bo'lgan universal xususiyat bo'lib, u boshqaruvning har qanday jarayonida doimiy qayta aloqani ta'minlab turadi. Boshqaruv fanidagi asosiy tushunchalardan biri qayta aloqa tushunchasi bo'lib, bu ibora tuzilmaning o'z maqsadi sari intilishi qay yo'sinda ketayotgani va qanday jihatlarni o'zgartirish, yanada mukammallashtirish haqida ma'lumot olishni anglatadi.

Yuqorida qayd etilgan boshqaruvning ikki asosiy funksiyasini alohida talqin etish juda shartli bo'lib, aslida ular ajralmas va yagona jarayonlardir.

Rahbarlik boshqaruv faoliyati sifatida. Har qanday boshqaruv ushbu jarayonning mukammal tarzda idora etish ehtiyojini sezadi. Shu maqsadda, tuzilma mas'ul boshqaruvchiga ega bo'lishi lozim. Tashkilotni tuzilma sifatida qabul qilarkanmiz, uning rahbari boshqaruvning aynan ikki asosiy funksiyasini ta'minlovchi shaxs sifatida tushuniladi. Tashkilot miqyosida tahlil qilinganda yuqorida qayd etilgan asosiy funksiyalar quyidagicha ifoda etiladi:

Maqsadga yo'naltiruvchi funksiya - tashkilotni ma'lum maqsadga olib boruvchi vazifalarni mujassamlashtiradi.

Tashkiliy funksiya - Tashkilot turli bo'limlaridagi mavjud imkoniyatlardan optimal darajada foydalanishdir.

Ularning har biriga izoh berar ekanmiz, shuni qayd etish lozimki, rahbarlikning asosiy maqsadi, ushbu vazifalar o'rtasida mutanosiblik va uyg'unlikka erishish hamda shu orqali tashkilot butunligini ta'minlashdir.

Tashkilot boshqaruvining asosiy funksiyalaridan yana quyidagi xususiy funksiyalar kelib chiqadi:

❖ **Rejalashtirish funksiyasi:**

Natija qanday bo'lishi haqidagi tasavvur, unga erishish bosqichlari va uslublar.

Asosiy tamoyili - boshqaruvchi va boshqariluvchi subyektlarni muvofiqlashtirish.

❖ **Nazorat etish funksiyasi:**

Tashkilot faoliyati, uning faoliyatini ta'minlovchi mablag' va rusurslar haqidagi ma'lumotlarni saqlash, boshqaruvning ta'sirchanligi haqidagi axborotlarga ega bo'lish. Nazoratning asosi – hisob-kitobdir hamda nazorat jarayonidagi real faoliyatni rejaga solishtirib borishdan iboratdir.

❖ **Siyosiy-huquqiy funksiya:**

Tashkilot xodimlarining jamiyatda qabul qilingan qonun va huquqlar doirasida faoliyat yuritishlarini nazorat etadi va ta'minlaydi.

❖ **Ijtimoiy funksiya:**

Ijtimoiy hodisalar (turli kasb faoliyati va ularga haq to'lash tafovutlari, insonlar o'rtasidagi ijtimoiy tengsizlik, ijtimoiy himoyaga muhtoj xodimlarning mavjudligi).

❖ **Rag'batlantirish funksiyasi:**

Ijro harakatlari me'yorda o'tishini ta'minlashdan iborat bo'lib, moddiy va ma'naviy rag'batlantirish vositalarini o'z ichiga oladi. Boshqaruv maqsadi va vazifalari boshqaruv munosabatlarini keltirib chiqaradi va boshqaruv psixologiyasi aynan shu munosabatlar tarkibini o'rganadi.

2. Boshqaruv jarayonini tashkil etishning psixologik omillari.

Muayyan tashkilotni boshqarish faoliyati ko'p qirrali bo'lib, uning turli sohalaridagi samarali rahbarlik faoliyati turlicha yondoshuv va malakali mutaxassislar ishtirokini talab qiladi. Tashkilot miqyosidagi boyliklarni ikki asosiy guruhga bo'lgan holda – moddiy va nomoddiy ko'rinishlarni qayd etishimiz mumkin.

Nomoddiy boyliklarga shu tashkilot miqyosidagi nafaqat aqliy salohiyat, balki inson omili bilan bog'liq bo'lgan hamma yutuqlar kiradi.

Muayyan tashkilotda faoliyat yurituvchi barcha shaxslar – **«personal»** atamasi bilan nomlanadi. Psixolog olim T.Yu. Bazarov ta'rifi bo'yicha *«Tashkilotdagi barcha inson resurslari yig'indisi – personaldir. Bunga tashkilot xodimlari, biron loyihani joriy etishda qatnashuvchi hamkorlar, tadqiqot o'tkazish uchun, strategiya ishlab chiqish, biron tadbirni amalga oshirishda qatnashishga taklif etilgan ekspertlar ham kiradi»*¹.

Tashkilotdagi inson resursi – boshqaruvga oid fanlarning diqqat markazida turuvchi mavzu bo'lib, tashkilotning asosiy maqsadiga qay

¹ Базаров Т.Ю. Управление персоналом. М., 2002, с. 95

tarzda erishish aynan personalni malakali boshqarish bilan bog'liqdir. Birorta tashkilotning texnologik jarayonini boshqarish masalasi – personal boshqaruvidan ajralgan holda tahlil qilina olmaydi. Shu o'rinda, mashhur tadbirkor Endryu Karnegining quyidagi so'zlarini eslab o'tish o'rinlidir:

«Menga fabrikalarimni qoldirib, xizmatchilarimni olib keting va yaqin orada zavodlarim hududida o'tlar o'sib ketadi. Fabrikalarimni olib qo'yib, odamlarimni qoldiring va yaqin orada avvalgilaridan yaxshiroq, yangi zavodlarni quramiz».

Odatda biror korxonada personalni boshqarishning huquqiy, iqtisodiy, ijtimoiy va psixologik jihatlarini farqlash mumkin. Quyida shu jihatlar haqida qisqacha ma'lumot berib o'tamiz.

Personalni boshqarishning huquqiy jihatlar. Mehnat jarayonida o'zaro munosabatga kirishuvchi odamlar ma'lum qoida, me'yor doirasida harakat qilishadi. Jamiyat uchun ahamiyatli bo'lgan mehnat munosabati, odatda qonun orqali mustahkamlanadi. o'zaro munosabatlarning turli me'yoriy jihatlar ushbu tarmoq, xudud, tashkilot, korxona bo'limi, alohida xodim darajasida o'z xususiyatini topadi. Personal boshqaruvi rahbariga shunday me'yoriy hujjatlarni bilish, ularni amalda qo'llay olish, ular asosida mustaqil chizgilar ishlab chiqish, ularni ommaviylashtirish, tashkilot xodimlariga, ularning mazmunini tushuntira olish majburiyati yuklanadi.

Har bir tashkilot miqyosida amal qiluvchi me'yoriy hujjatlarga - kasbga oid tavsifnomalar, ushbu tashkilot hayotiga oid ichki tartib-qoidalar, personal haqida holatlar, tashkilot bo'limlari haqida Nizom, Mansab yo'riqnomalari, «Shartnoma» kabilar kiradi.

Ushbu me'yoriy hujjatlar personal bilan ishlovchi menejerlarning nazorat va baholash faoliyatini ancha yengillashtiradi hamda xodimlar va guruhlar o'z-o'zini boshqaruvi imkoniyatini yanada oshiradi.

Personalni boshqarishning ijtimoiy-psixologik jihatlar.

Kadrlarni joylashtirish sohasida. Bu sohada personal boshqarish xizmatiga mavjud vakant o'rinlarga nomzodlarni tanlash, kadrlarni ish joyiga to'g'ri qo'yish, ish joyi va kasbga aloqador masalalarda xodimning shaxsiy va kasbiy xususiyatini chuqur o'rganish vazifasi qo'yiladi.

Xodimlar adaptasiyasi/moslashuvini boshqarish. Xodimning o'zgaruvchan sharoitlarga yoki yangi ish joyiga moslashishini va tez orada jamoa hayotiga qo'shib ketishni nazarda tutadi.

Xodimlarni tashkilot maqsadi sari yetaklash, tashkilot maqsadlariga xodimlar faolligi va ishtiroki orqali erishish.

Xodimlarni motivasiyalash, ya'ni ularda tashkilot maqsadi yo'lida mehnat qilish uchun ishtiyoq uyg'otish. Motivasiyaning asosiy mazmun-mohiyati tashkilot maqsadi va xodim manfaatlarini uyg'unlashtirishdan iborat bo'lib, aynan shu mas'uliyatli vazifa, odatda rahbar zimmasiga yuklanadi.

Personalni o'qitish – uning kasbiy mahoratini oshirish yo'lidagi asosiy tadbir bo'lib, ushbu omil nafaqat kasbga oid mutaxassisliklar, balki rahbarlik mahoratini oshirishga ham tegishlidir. Misol uchun, «General Electric» kompaniyasi inson resurslarini rivojlantirish uchun sarflangan har bir dollar ustiga ustama 3 dollar foyda olar ekan. Ushbu rivojlantirish dasturidagi asosiy e'tibor, yangi texnologiyani o'zlashtirish va maqsadga intilish yo'lida samarali faoliyat yuritish uslubini o'rganishga qaratiladi.

Tashkilot miqyosida e'tiborni bevosita va beg'araz ravishda xodimlar manfaatiga yo'naltirish, ma'muriyatga nafaqat obro', balki moddiy yutuqlar ham olib keladi. Masalan, «Philips Petroleum» o'z ishchilariga yordam dasturini qo'llash orqali ishga kelmaslik va kasal bo'lishlar qisqarishi hisobiga har yili 8 mln. dollar tejashga erishdi¹.

3. Boshqaruv ilmining nazariy tarixiy asoslari.

Mehnat qiluvchi insonni ongli ravishda ilmiy o'rganish o'tgan asrdan boshlandi. Tashkilot menejmentini o'rganuvchi olim V.A. Spivak boshqaruv nazariyalarining rivojlanish tarixini quyidagi davrlarga ajratgan holda tadqiq etadi²:

Ilmiy boshqaruv maktabi yoki mehnatni ilmiy tashkil etish maktabi. Ushbu yo'nalish asosida amerikalik olim F.U Teylor nomiga qo'yilgan «teylorizm» ta'limoti yotadi va bu sohada olib borilgan AQShdagi izlanishlar 1885-1920 yillarni o'z ichiga oladi. F.U Teylor o'sha davrdagi malakasiz ishchilardan samarali foydalanish maqsadida, murakkab va malaka talab etuvchi mehnat turini mayda operatsiyalarga ajratdi.

Mehnat maxsus operatsiyalarga ajratish natijasida, Rensom Olds 1902 yilda konveyer 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.

¹ Журавлев В.П., Кулапов М.Н., С.А Сухарев. Мировой опыт управления персоналом. Москва, 1998

² Махмудов И. Бошқарув психологияси. Ўқув қўлланма. – Тошкент. 2006. – 230 б.

Ma'muriy boshqaruv maktabi. Ushbu yondoshuv 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 rasional boshqarish tamoyillari, boshqaruv funksiyalari, boshqaruv tizimi kabilarni takomillashtirgan holda mehnat samaradorligini oshirishga erishdi.

1924 yildan boshlab insoniy munosabatlar maktabi ham rivojlana boshladi. Bu yondoshuvning asosi va birlamchi manbaalari amerikalik psixolog Elton Meyoning «Xotorn tajribalari»ga borib taqaladi¹.

«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.

1950 yildan miqdoriy yondoshuv rivojlana boshladi. Bu yondoshuvning 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 oshadi².

Boshqaruvga jarayon sifatida yondoshish ta'limotida esa tashkilot hayotiga murakkab va dinamik jihat sifatida 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 yondoshuv orqali esa tashkilotda amalga oshayotgan jarayonlar, ishlab chiqarishda ishtirok etuvchi hamma ishtirokchilar o'rtasida sababiy aloqa mavjudligi, tashqi muhit va vaziyat

¹ Хоторн тажрибаларининг тўлиқ баёни ва шу услубдаги бошқа бир тажриба ҳақида қўлланманинг «Иловалар» батафсил айтиб ўтилади.

² Маҳмудов И. Бошқарув психологияси. Ўқув қўлланма. – Тошкент. 2006. – 230 б.

xodim xulqidagi hal etuvchi omil ekanligini tushunish imkoniyati paydo bo‘ladi¹.

Ishlab chiqarish jarayonida insonga bo‘lgan munosabatni aks ettiruvchi yana bir yondoshuv – «**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.

Zamonaviy yondoshuvlardan biri - **inson resurslarini rivojlantirish** konsepsiyasi bo‘lib, bunda tashkilot manfaati yo‘lida xodimning o‘z tashabbusi bo‘yicha samarali mehnat kilishi 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 yondoshuvi 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 yondoshuv elementlarini o‘z faoliyatida qo‘llab keladilar. Tashkilot rahbari mavjud iqtisodiy ahvol, qo‘l ostidagi xodimlar xususiyatiga asoslangan holda turli yondoshuvlardan birontasiga urg‘u berishi, tashkilot manfatidan 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 yondoshuvga asoslanishi o‘rinlidir. Zamonaviy psixologiya ham iloji boricha insonni aynan shu nuqtai-nazarda tushunishga va shaxs kamolotini uning ichki zahiralarini uyg‘otish orqali erishishga intiladi.

4. Boshqaruv psixologiyasining predmeti va vazifalari.

Ko‘rib o‘tganimizdek, boshqaruv psixologiyasi boshqaruv maqsadi va vazifalarni amalga oshirish davomida boshqaruv subyekti va obyekti 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 subordinasiya deb ataladi va bu ibora orqali tizimning markazlashganligi

¹ Базаров Т.Ю. Управление персоналом. М., 2002

nazarda tutiladi. Subordinasiyadan 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 koordinasiya tadbirlarida namoyon bo'ladi.

Boshqaruvdagi subordinasiya va kordinasiya munosabatlari tashkilot miqyosidagi vertikal va gorizontal aloqalarni ajratish zaruratini tug'diradi. Demak, vertikal aloqalar o'zaro itoatdagi xodimlar o'rtasida yuzaga keluvchi munosabatlardan iborat bo'lsa, gorizontal aloqalar o'zaro koordinasiyani, 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 motivasiyalash, 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 subyekti va obyekt masalasidir. Bevosita boshqaruv jarayonini ko'z oldimizga keltirsak, boshqaruv subyekti 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 subyekti, 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

Mavzuni mustahkamlash uchun savollar:

1. Psixologiyaning boshqaruvda tutgan o'rnini qanday?
2. Personalni boshqarishning qanday jihatlarini bilasiz?
3. Boshqaruv nazariyalarining rivojlanish tarixini gapirib bering.
4. Boshqaruvda subordinatsiya va kordinatsiya munosabatlarini tushuntiring.

Topshiriqlar:

1. Boshqaruv psixologiyasiga oid adabiyotlarni to'plang.
2. Boshqaruv nazariyalarining rivojlanish tarixini bir-biri bilan qiyosiy tahlil qiling.
3. Boshqaruv psixologiyasi (I.Mahmudov tahriri ostida. – T., 2006) o'quv qo'llanmasi bilan tanishing.

Foydalanilgan adabiyotlar:

1. Karimova V., Xayitov O, Djalolova S. Boshqaruv psixologiyasi. O'quv qo'llanma. – Toshkent, 2008. – 208 b.
2. Mahmudov I., J.Qoraboyev. Rahbar shaxs psixodiagnostikasi. – Toshkent: Akademiya, 2013. – 118 b.
3. Mahmudov I. Boshqaruv psixologiyasi. O'quv qo'llanma. – Toshkent, 2006. – 230 b.
4. Quronboyev Q., Hayitov U. Rahbar ma'naviyatining boshqaruv samaradorligini oshirishdagi roli va ahamiyati. – Toshkent: Turon zamin ziyo, 2016. – 60 b.
5. G'ozdiyev E., Toshimov R. Menejment psixologiyasi. O'quv qo'llanma. –Toshkent, 2001. – 137 b.

2-MAVZU: SHAXS BOSHQARUVNING HAM OBYEKTI, HAM SUBYEKTI SIFATIDA

Reja:

1. Boshqaruvda motivasiya tushunchasi
2. Motivasiya va shaxs ehtiyojlari.
3. A.Maslouning motivasiya nazariyasi.
4. Xodimlarni motivasiyalashning Xersberg nazariyasi.
5. Xodimlarni motivasiyalashda Mak-Gregor nazariyasi.
6. Motivasiyalash strategiyalari va uslublari.
7. Xodim yoshi va motivasiyalash xususiyatlari.
8. O‘z-o‘zini baholash motivasiya omili sifatida.
9. Tashkilot hayotining xodim motivasiyasiga ta’siri.

Tayanch iboralar: motivatsiya, ichki, tashqi, ehtiyojlar, tashkilot, shasiy, fiziologik, xavfsizlik, ijtimoiy, X nazariya, Y nazariya.

Dars o‘tish vositalari: o‘qitishning an’anaviy shakllari (darslik, ma’ruza matni) bilan bir qatorda kompyuter va axborot texnologiyalari.

Dars o‘tish usullari: ma’ruza, muammoli ta’lim, aqliy hujum, blits-so‘rov.

1. Boshqaruvda motivasiya tushunchasi.

Xodimlarni motivasiyalash boshqaruv psixologiyasida katta o‘rin egallagan mavzulardan biridir. Afsuski, motivasiya so‘zining o‘zbek tilida to‘g‘ridan to‘g‘ri tarjimasi mavjud emas va bu so‘z kundalik muloqotda kam ishlatiladi. Shu munosabat bilan motivasiya so‘zining psixologik mazmuni va boshqaruv amaliyotida qo‘llanish imkoniyati haqida gaplashamiz. Motivasiya motiv so‘zidan kelib chiqadi va biron harakat sababi ma’nosini anglatadi. Faoliyat asosi sifatida avval odamda u yoki bu ehtiyoj paydo bo‘ladi, shundan so‘ng ehtiyoj qondirilishi uchun harakat amalga oshiriladi. Aynan shu harakatga turtki bo‘luvchi ichki kuch motiv va ehtiyojni qondirish davomida ishga tushuvchi qator motivlar majmuasi motivasiya deb, ataladi. Boshqaruv sohasiga oid motivasiya - xodim yoki mehnat jamoasini tashkilot maqsadlari sari faoliyatga undash ma’nosini anglatadi.

Motivasiyaning ikki shakli farqlanadi:

1. Tashqi motivasiya – xodimlarni ishga jalb etish va faoliyatga undash maqsadidagi tashkilot tomonidan amalga oshiriluvchi tadbirlar.

2. Ichki motivasiya – odamning biron yo‘nalish bo‘yicha faoliyatini ta‘minlovchi o‘z xohishi, ehtiyoji va manfaatlari.

Albatta, samarali boshqaruv amaliyoti nuqtai nazaridan motivasiyaning ikkinchi shakli anchagina unumli va maqbul ko‘rinish kasb etadi. Xodimning biron faoliyatni o‘zi tanlashi, bu faoliyatga faollikni o‘zi qabul qilishi va maqsad sari yo‘nalishi har qanday rahbar uchun xavas qilishiga arzigulik tashkiliy masaladir.

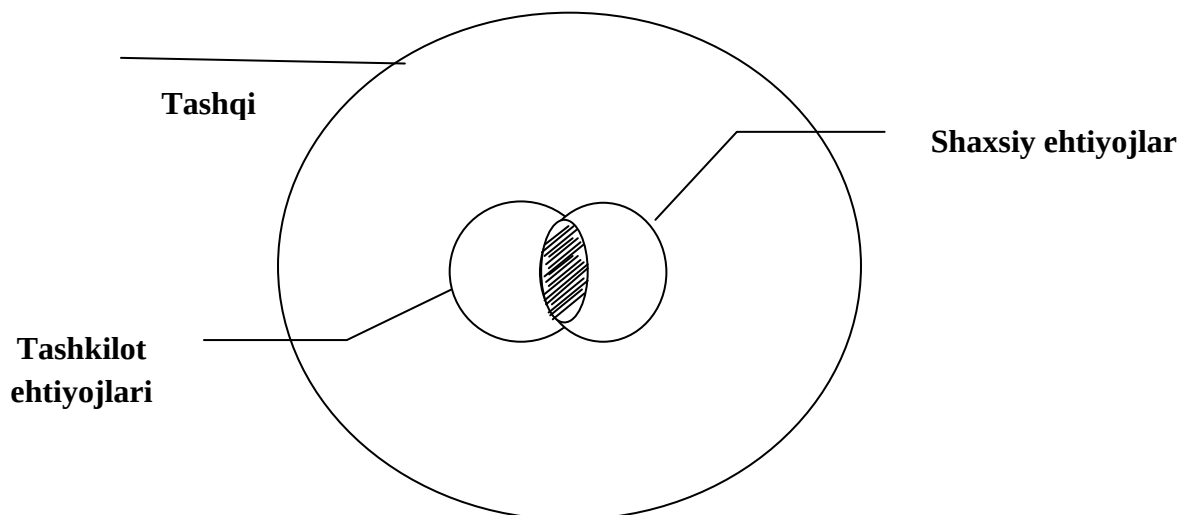
Rahbar o‘z itoatidagi xodimni biron ishga qanday jalb etish, maqsad sari intilishini ta‘minlash va boshlagan ishini oxirigacha yetkazish haqida o‘ylar ekan, bu yo‘nalishda turli uslublarga murojaat etadi. Kimdir xodimni motivasiyalovchi omil sifatida pul, moddiy mablag‘ degan tushuncha bilan yashasa, boshqa bir rahbar xodimning lavozimda, mansabda o‘lishi asosiy turtki deb qarashi, yana bir rahbar esa xodimni faollikka undash asosi sifatida ish shart-sharoitini yaxshilash va xodimga munosabatni ijobiylashtirish deb tushunishi mumkin. Albatta, ushbu sanab o‘tilgan omillarning hammasi turtki beruvchi kuch sifatida ishtirok etadi.

2. Motivasiya va shaxs ehtiyojlari.

Har qanday motivasiyaning boshlang‘ich nuqtasi qondirilishi lozim bo‘lgan ehtiyoj, zaruratdir. Keyin esa ushbu ehtiyojni qondirish bilan bog‘liq maqsad aniqlanadi. Aniqlangan maqsad va anglangan ehtiyoj ushbu zaruratni qondirish obyektni izlay boshlaydi va inson shu maqsad sari xatti-harakatni amalga oshiradi. Bu jarayon inson faolligining eng sodda tarzdagi bayonidir. Dolzarb ehtiyojni aniqlash va uni qondirilishi bilan bog‘liq tadbirlar orqali o‘zgalar xulqini boshqarish mumkin. Shu fikrga asoslangan holda xodimlarni boshqarishning asosiy g‘oyasini quyidagicha bayon etish mumkin:

Tashkilot maqsadini ifoda etuvchi manfaatlarni xodim ehtiyojlari bilan uyg‘unlashtirish xodimlarni samarali boshqarishning asosiy shartidir. Odatda, xodim tashkilotga kelar ekan, doimo uni mehnatga undovchi ichki kuch, qondirilishi lozim bo‘lgan ehtiyoj mavjud. Rahbar bu ehtiyojni to‘g‘ri aniqlashi va tashkilot manfaatlari bilan uyg‘unlashtirishi orqali xodim va tashkilot o‘rtasida o‘zaro yakdillik hislarini tashkil etishi mumkin. Bu esa xodimning tashkilot maqsadlarini amalga oshirishdagi asosiy kuchlardan biridir. Ushbu fikrni quyidagi chizma orqali ifodalash imkoniyati bor:

1-rasm. Manfaatlarni motivatsiya omili sifatida



Tashkilot ehtiyojlariga – korxona maqsadi, amalga oshirilishi lozim boʻlgan rejalar, imkoniyatlar va inson resurslarini boshqarish imkoniyati kiradi.

Shaxsiy ehtiyojlar esa har bir insonda oʻziga xos boʻlib, boshqa xodimlarnikidan farq qilib turadi. Ayrim xodimlar xavfsizlikka intilishadi, boshqalarini maosh, ayrimlari obroʻ-eʻtiborga qiziqsa, baʼzi birlari oʻzini yanada takomillashtirishga intiladi. Tashkilot va xodim manfaatlarining mosligi tashqi ishchi muhitga bogʻliq. Tashkilot va xodim ehtiyojlarini ifoda etuvchi doiralar hech qachon bir-biriga mutlaqo mos tusholmaydi, ammo rahbar ularning oʻzaro mos kelish darajasini iloji boricha koʻpaytirishga intilishi lozim. Baʼzi hollarda korxona manfaati xodim ehtiyojiga zid keladi va ikki doira bir-biridan uzoqlashadi. Lekin rahbarning vazifasi iloji boricha bunday holni surunkali darajaga olib bormaslik va har qanday sharoitda bu doiralarni bir-biriga yaqinlashtirish yoʻl-yoʻriqlarini izlab topishdan iboratdir. Demak, xodimning yetakchi ehtiyojini aniqlash rahbar oldida turgan vazifa boʻlib hisoblanadi va aniqlangan ehtiyoj mazmuniga koʻra aynan shu xodimga mos keluvchi vazifani, bajarishga moyilligi boʻlgan tadbirni topib berish ushbu shartning asosini tashkil etadi. Aynan shu mazmundagi bir qancha psixologik taʼlimotlar borki, ular haqida bir muncha chuqurroq bilimga ega boʻlish, xodimlarga individual yondoshuvni yanada takomillashtirishga va ularni faollikka undashning yanada samarali uslublarini qoʻllashga asos yaratadi.

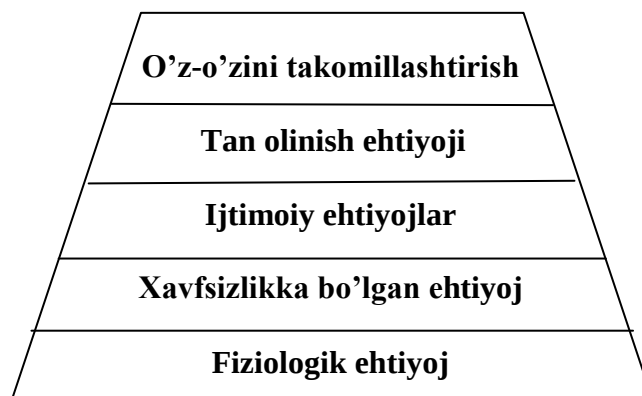
3. A.Maslouning motivatsiya nazariyasi.

A.Maslouning motivlar iyerarxiyasi haqidagi taʼlimotiga binoan, insondagi dolzarb ehtiyoj taalluqli motivda oʻz aksini topadi va shunga muvofiq harakatni keltirib chiqaradi. Bu taʼlimot boʻyicha, insonda

mavjud hamma ehtiyojlar va shunga mos motivlar besh asosiy guruhga kiritilishi mumkin:

1. Fiziologik ehtiyojlar;
2. Xavfsizlikka bo'lgan ehtiyojlar;
3. Ijtimoiy ehtiyojlar;
4. Tan olinish ehtiyojlari;
5. O'z-o'zini takomillashtirish.

A. Maslou bo'yicha ushbu guruh ehtiyojlar quyidagi ko'rinishga ega bo'lishi mumkin:



2-rasm. Maslouning ehtiyojlar iyerarxiyasi

1.Fiziologik ehtiyojlarga inson organizmining biologik butunligini ta'minlovchi zaruriyat mujassamlashgan: ovqatlanish, dam olish, uy-joy, jinsiy ehtiyojlar va hokazolar. Ushbu sanab o'tilgan ehtiyojlarni qondirishning asosiy shartlaridan biri yetarli miqdordagi pulga ega bo'lishdir. Shunday qilib, moddiy boyliklar, maosh, ijtimoiy imkoniyatlar – asosiy fiziologik ehtiyojlarni qondirish usulidir.

2.Xavfsizlikka bo'lgan ehtiyoj – hayotni, salomatlikni saqlash, ertangi kunga ishonch, nafaqa bilan ta'minlanishga ishonish va x.k.

3.Ijtimoiy yakdillikka bo'lgan ehtiyoj. Insonning biron jamoa orqali qabul qilinishi, uning tan olinishi, unga nisbatan o'zgalarning diqqat-e'tibori va mehr-muhabbatning mavjudligi.

4. Hurmat va obro'-e'tiborga ehtiyoj. Kimligini tan olinishi va tashkilotga kerakligini, atrofdagilarda o'ziga nisbatan hurmatni his etish, yuksak mavqyega ega bo'lish

5. O'z-o'zini takomillashtirish ehtiyoji. O'z qobiliyatini yanada namoyon qilish, ularni rivojlantirish, ijodiy faoliyatda bo'lish, o'z hayoti mazmunini anglab yetishga intilish.

A.Maslou fikricha, yuqori pog'onadagi motivlar 1 va 2 pog'onadaga ehtiyojlar yetarli ravishda qondirilgandan so'nggina o'z faolligini

namoyon etadi. Rahbar o'z itoatidagi xodimga xos dolzarb ehtiyojni bilgan taqdirdagina unga mos munosabat turini qo'llash imkoniyatiga ega bo'ladi.

Demak, qondirilgan ehtiyoj faoliyatga turtki bo'ladi va dolzarb ehtiyoj esa faoliyatni boshqaruvchi asosiy zahiradir. «Odamlarga pul kerak bo'lsa ham, lekin ular bajarayotgan ishlaridan qoniqishni va bu bilan faxrlanishni xohlaydilar».

Yuqoridagi motivlar iyerarxiyasi haqidagi A. Maslou ta'limoti tashkilot xodimlari xulqini tushunishga, ularni maqsadli yo'nalishda boshqarish uchun zarur sharoitlarni yaratishda ancha qo'l keladi. Tan olinish ehtiyojini tashkilot miqyosida qondirish xodimni tashkilot hayotiga, boshqaruv qarorlariga jalb etish orqali amalga oshirilishi mumkin. Aynan shu ehtiyoj insonni o'z kasbining mohir ustasi bo'lishga undaydi, uni yetuk mutaxassis sifatida boshqalar tan olishi uchun yetakchi omil bo'ladi.

Maslou fikricha o'z-o'zini takomillashitirish ehtiyoji ayrim kimsalargagina tegishli, chunki ko'pchilik odamlar birlamchi va quyi ehtiyojlarni qondirish g'amida bo'ladilar.

Quyida bayon etiluvchi D. Makkeland ta'limoti esa yuqoridagi A.Maslou nazariyasi bilan qisman hamohang va bu ta'limot mazmuni ko'proq rahbarlarga oid xulqni tushunishga imkon beradi. D. Makkeland ta'limotiga binoan u yoki bu rahbar o'z boshqaruv faoliyatini quyidagi ehtiyojlardan birontasi doirasida amalga oshirishi mumkin:

1) muvaffaqiyatga erishish ehtiyoji – raqobatdosh doirada g'alaba qozonish;

2) hissiy bog'liqlikni ifodalovchi ehtiyojlar – o'zgalar bilan iliq-issiq, do'stona munosabatlarning mavjudligi;

3) hokimlik ehtiyoji – o'zgalarni nazorat qilish va ularga ta'sir etishga bo'lgan xohish. qanday ehtiyoj dolzarb bo'lishiga qarab turli rahbarlar farqlanadi.

4. Xodimlarni motivasiyalashning Xersberg nazariyasi.

Tashkilot va jamoani boshqarish nuqtai nazaridan Xersbergning ikki omilli nazariyasi juda muhimdir. Bu nazariyaga binoan tashkilot miqyosida xodim faolligiga ta'sir etuvchi omillarni ikki guruhga jamlash mumkin: 1) tashkilotdagi ba'zi sharoitlar bo'lmagan taqdirda xodimda mehnatdan qoniqmaslik kuzatiladi, biroq ushbu sharoitlarning yaratilishi xodimni faollikka undovchi motivasiya kuchiga ega emas. Bu omillar gigiyenik deb atalib, ular qatoriga quyidagilar kiradi: tashkilot va ma'muriyatning siyosati; mehnatni texnik nazorat etish; bevosita rahbar bilan xodimlar va shuningdek, hamkasabalar bilan bo'lgan munosabat;

qiyin vaziyatlarda ish joyidagi xavfsizlik sharoiti; maosh; mehnat sharoitlari; guruhdagi mavqye; shaxsiy hayot.

2) lekin shunday sharoitlar ham borki, ularning mavjudligi xodimda o‘z ishiga nisbatan kuchli motivasiyani yuzaga keltiradi va ushbu sharoitlarning yo‘qligi kuchli qoniqmaslikka olib kelmaydi. Bularni motivasion omillar deb ataladi va ular quyidagilardan iborat: xodimning fikri bilan hisoblashish; mas’uliyat va mustaqillik berish; o‘z-o‘zini takomillashtirish va qobiliyatlarini rivojlantirish uchun imkoniyat yaratish. Shunisi ahamiyatliki, xodimlar ikkinchi toifa sharoitlardan qoniqqan paytida va mehnatga yuksak motivasiya kuzatilganda gigiyenik omillarga xos kamchiliklar ta’siriga berilmas ekanlar.

E’tibor berilsa, Maslou va Xersberg ta’limotlaridagi o‘xshash tomonni ko‘rish qiyin emas: Motivasion omillarni Maslou ta’limotidagi o‘z-o‘zini takomillashtirish va hurmat-e’tiborga bo‘lgan ehtiyojlarga qiyoslash mumkin, gigiyenik omillar esa – fiziologik, xavfsizlik va ijtimoiy ehtiyojlarga mos keladi.

5. Xodimlarni motivasiyalashda Mak-Gregor nazariyasi.

Xodimlarda mavjud ehtiyoj va layoqatni bilishga oid yana bir ta’limot muallifi D. Mak-Gregor bo‘lib, uning fikricha xodim tabiati haqida ikki xil fikr shakllangan. Shu munosabat bilan Mak-Gregor quyidagi ko‘rinishga ega bo‘lgan ikki qutbli tavsifni taklif etadi.

1-jadval. Mak-Gregorning X va Y nazariyalarinig qiyosiy tavsifi

X nazariya	Y nazariya
1. Odam ishlashni yoqtirmaydi va iloji boricha mehnat qilishdan o‘zini olib qochadi.	1. Inson ruhiy komillikka erishishi uchun mehnat qilishga intiladi
2. Odam ishlashlari uchun uni zo‘rlash kerak yoki uni “sotib olish” kerak	2. Odam qilayotgan ishi o‘ziga qiziqarli bo‘lishini xohlaydi va taalluqli vaziyat yuzaga kelsa jon-dili bilan bu mehnatni bajaradi
3. Odam uni maqsad sari yetaklashlarini xohlaydi va mas’uliyatni o‘z bo‘yniga olishdan qochadi	3. Odam o‘z oldiga qo‘ygan maqsadga intiladi
4. Odam uchun asosiy motiv pul va xavfsizlik hissidir	4. Maqbul sharoitda odam mas’uliyatli bo‘lishni istaydi va o‘z bo‘yniga majburiyat olishga qodir
5. Ko‘pchilikning ijodiy ishga qobiliyati kam va xodim o‘z kobiliyatini asosan rahbariyat tomonidan berilgan ishdan bo‘yin tovlash uchun safarbar etadi	5. Tashkilot tomonidan taklif etilgan intizomga nisbatan, xodim o‘zi tan olgan va rioya qiladigan intizom anchagina samaraliroq
	6. Yaxshi sharoitlar yaratilganda odam o‘z qobiliyatini rivojlantirish va amalga oshirishga intiladi
	7. Ijod qilish va kashfiyotga moyillik keng tarqalgan, lekin juda past darajada qo‘llaniladi

Zamonaviy rahbar uchun ushbu tavsiflarning «Y» bo‘limida keltirilgan ta’riflar dolzarb bo‘lib hisoblanadi. Demak, rahbar oldida qo‘yiladigan asosiy vazifa – xodimga o‘z-o‘zini motivasiyalash sharoitini

yuzaga keltirishdir. qiyin sharoitda, masalan, bir xil maromdagi va zerikarli mehnat, yuqori maosh asosiy stimulga aylanadi, chunki xodim qoniqish maqsadida ishdan bo'sh vaqtda yaxshi dam olish istagida bo'ladi.

Agar "X" nazariyaga binoan ish yuritilsa, rahbar o'z qo'l ostidagi odamlar haqida hych narsa bilolmaydi va bunday sharoitda doimiy nazorat, qat'iy intizom, xodimlarni ishga undovchi aniq dastur bo'lish lozim.

"Y" nazariyaga asoslanilsa, odamlar haqiqatan qanday tabiatga ega ekanliklarini bilamiz, va ularning har xilligini his etamiz, ularga xos ham kuchli ham nozik tomonlarni inobatga olib boshqaramiz.

6.Motivasiyalash strategiyalari va uslublari.

U yoki bu motivasiya strategiyasini qabul qilishga uch xil yondoshish mumkin:

1. Rag'batlantirish va jazolash orqali: ko'p va sifatli mehnat qilayotgan xodimlarga ko'p pul beriladi, yanada ko'proq ishlayotgan xodimlarga esa yanada ko'proq to'lanadi. Sifatsiz mehnat qiluvchilar jazolanadi.

2. Mehnat orqali motivasiyalash: xodimga qiziqarli va unga yoqadigan ish berilsa olinadigan natija ham shunchalik yuqori bo'ladi.

3. Rahbar bilan bo'lgan aloqani kuchaytirish: agar xodim topshiriqni sifatli bajarayotgan bo'lsa, unga ijobiy baho berish va xatoga yo'l qo'ygan paytda esa salbiy baho berishni muntazam shaklga keltirish.

Ushbu motivasiya strategiyasi vaziyatni doimo tahlil qilib borish hamda xodim va rahbar munosabatlarini mukammallashtirib borishni nazarda tutadi.

Boshqaruv amaliyotida xodim mehnat faoliyatini kuchaytirish uchun quyidagi motivasiya uslublari qo'llaniladi:

1. Pul berish rag'batlantirish omili sifatida.
2. Ogohlantirishlar.
3. Tashkilot bilan yakdillik hissiyotini uyg'otish.
4. qiziqarli mehnat orqali motivasiyani kuchaytirish.
5. Yutuqlarni tan olish va taqdirlash.
6. Rahbarlikka jalb etish.
7. o'zgalar bilan hamkorlikda ishlay olganligi uchun taqdirlash.
8. Xodimlarni o'qitish va malakasini oshirish.
9. Salbiy omillarni kamaytirish orqali.

Pul – universal rag'batlantirish uslubi bo'lib, har qanday malaka va ma'lumotli xodimlar uchun ahamiyatli omildir. Biroq, bu omil doim ham motivasion kuchga ega bo'lavermaydi. Xersberg fikricha, maoshni

oshirish doim ham mehnat samaradorligi oshishiga olib kelmaydi, ammo oylikning past bo'lsa yoki o'z vaqtida to'lanmasa qoniqmaslikni yuzaga keltiradi va ish unumdorligini kamaytiradi. Chet ellik olimlar o'tkazgan tadqiqot orqali aniqlanishicha, pul quyidagi toifa xodimlar uchun ahamiyatli omildir: yoshlar, bir nechta joyda ishlashga qodir professional xodimlar va maqsadga intiluvchan kimsalar – bunday xodimlar tashkilotda 25% ni tashkil etarkanlar, 19% xodimlar esa tashkilotdagi o'z mavqye va obro'-e'tiborni yetakchi o'ringa qo'yadi, ular uchun nufuzli tashkilotda ishlash muhimdir. Yana 18% xodimlar uchun jamoda o'zini xavfsiz his etish va do'stona munosabat yetakchi hisoblanadi. Aniqlanishicha, ko'p pul to'lanishi yaxshi va samarali mehnat uchun asos yaratdi, degani emas, albatta.

Pul motivasiya omili sifatida qabul qilinarkan, moddiy taqdirlash ham ma'lum qonuniyatlar asosida o'tgani ma'qul. Aniqlanishicha, maoshning oshishi ish haqining 15-20% dan 40-50% gacha bo'lishi maqsadga muvofiqdir. Maoshni ko'paytirish orqali xodim faolligining oshishi yarim yildan bir yilgacha davom etishi aniqlangan. Shundan so'ng mehnat motivatsiyasi yana susaya boshlaydi. Maoshni hatto 2 baravar oshirgan taqdirda xam ma'lum vaqtdan so'ng xodimning mehnat motivatsiya pasayadi.

Yuqorida ta'kidlanganidek, maosh xajmi yosh xodimlar uchun, shuningdek mehnat faoliyati qaltis va zo'riqish sharoitlarida o'tuvchi mutaxassislar uchun kuchli motivatsiya omili bo'lib hisoblanadi.

Saraflangan kuch va g'ayrat tezda tiklanish imkoniyatiga ega bo'lishi lozim. Ijodiy salohiyatga ega va mustaqil faoliyat yuritishga moyil xodimlar uchun maoshni oshirish yetakchi motivatsiya omili bo'la olmaydi. Pul motivatsiya kuchiga aylanishi uchun u haqiqiy mehnat haqiga aylanishi kerak. Buning uchun esa haq to'lashda quyidagi talablarni hisobga olish zarur:

1. Mutaxassislarni ishxonada ushlab turish uchun raqobatdosh ish haqini to'lash kerak.

2. Haqqoniylik tamoyiliga amal qilgan holda haqiqiy mehnat haqini ifodalovchi maoshni to'lash kerak.

3. Mehnat haqini bajarilgan ish natijasi, uning sifati bilan bog'lash lozim, bu orqali xodim o'z intilishlari qancha turishi haqida aniqtaasavvurga ega bo'lsin.

4. Xodim o'z harakati taalluqli tarzda moddiy rag'batlantirilishi haqidagi ishonchga ega bo'lishi kerak.

Moddiy ragʻbatlantirishning maoshdan tashqari turlicha boshqa shakllari mavjud. Masalan, chet el ilgʻor firmalarida quyidagi ragʻbatlantirish shakllari qoʻllanadi:

- ❖ Yaxshi xodimlarning har yarim yilda maoshi oshib boradi;
- ❖ Tashkilotda 5, 10 va h.k. yillar davomida mehnat qilganligi uchun mukofot puli bilan taqdirlash;
- ❖ Yil davomida kasallik varaqasi olmagan xodimga restoranda 2 kishilik kechki ovqat uchun puli toʻlangan chipta berish;
- ❖ Kadrlar boʻlimi tomonidan xodim zimmasida turgan baʼzi muammolarni hal etish. Farzandlar bilan boʻlgan muammolar, xodimning bank qarzlarini qisman qoplash, xodim kasal boʻlgan paytda yordam koʻrsatish, zarur boʻlgan paytda bepul yuridik xizmat va h.k.;
- ❖ Nufuzli klinikada tibbiy koʻrikdan oʻtish uchun yoʻllanma;
- ❖ Hayoti va sogʻligini sugʻurtalash;
- ❖ Farzandlarini oʻquv yurtida oʻqitish uchun foizsiz pul kreditlari berish;
- ❖ Bolalar bogʻchasiga tashkilot tomonidan pul oʻtkazilishi;
- ❖ Kollektiv garajlarni qurib berish;
- ❖ Firma avtomashinasidan bepul foydalanish;
- ❖ Shaxsiy avtomobil remonti va yoqilgʻisi xarajatlarini qoplash va shu kabi bir qancha imtiyozlar xodimga koʻrsatiladigan moddiy ragʻbatlantirish turlariga kiradi.

Qayta aloqa motivasiyalash omili sifatida. Ingliz psixologi Dj. Braun taʼkidlashicha, oʻz mehnati natijalari haqidagi maʼlumotning yoʻqligi tashkilotga va mehnatga befarqlikni yuzaga keltiradi. Xodimga uning ish natijalari haqida muntazam axborot berib borish kuchli motivasiya omili ekanligi isbotlangan. qator tadqiqotlarda aniqlanishicha, xodimni muntazam ravishda faoliyat natijasi haqida xabardor qilish uning mehnat samaradorligini 12-15% oshirgan. har bir xodim oʻz mehnat natijasi haqida maʼlumot olib turishni xohlaydi. Mehnat yutuqlari shu zahotiyoq taqdirlanganda uning samarasi yuqori boʻladi. Erishilgan natija haqida kechiktirib tashakkur bildirish bu taqdirlashning ahamiyatini tushirib yuboradi. «oʻz vaqtida berilgan narsa ikki barobar qiymatga ega» degan maqol ham bejiz emas.

7. Xodim yoshi va motivasiyalash xususiyatlari.

Tashkilotdagi xodimlarning xohish va ehtiyoji turlicha boʻlib, ularning jinsi va yoshi, ijtimoiy mavqeyidan kelib chiqib u yoki bu tadbirni qoʻllash kifoya, degan umumiy maslahatni berish juda qiyin. Lekin, shaxsning ishchanlik xususiyati koʻp hollarda ayrim qonuniyatlarga mos

kelishi ham mumkin. Masalan, ba'zi bir olimlar ta'kidlashicha inson yigitlik davrida (25-30 yosh) o'z-o'zini tasdiqlashga intiladi, ilk kattalik davrida (30-45 yosh) lavozimda o'sishga, yetuk davrida (45-65 yosh) esa erishgan yutuqlarini saqlab qolish niyatida bo'ladi.

Bunday oddiy sxemalar psixologiya fanida mavjud va ayrim paytda ulardan rag'batlantirish tizimini shakllantirish maqsadida foydalanish mumkin.

Xodimlarni nafaqat taqdirlash, balki yo'l qo'yilgan xato uchun jazolash ham kuchli motivasiya omilidir. o'z vaqtida va adolatli berilgan tanbeh xodimni o'z mehnat natijalarini yaxshilashga undaydi. qanday muhitda tanbeh berish ham katta ahamiyatga ega. «Agar mehnat intizomini buzsangiz qayerda ogohlantirish olishni ma'qul ko'radingiz?» degan savolga berilgan javoblar quyidagicha: 77,4% - o'z bo'limida (brigadada), 18% sexda, 4,3% ishchilar esa tashkilot miqyosida degan javobni tanlashgan. «o'z mehnat yutuqlaringiz haqidagi tashakkurnomani qayerda eshitishni hohladingiz?» degan savolga olingan javoblar esa quyidagicha ko'rinishga ega: 5,4% bo'limda (brigadada), 39,7% sexda va 54,9% xodimlar esa tashkilot miqyosida deb tanlashgan. Ushbu ma'lumotlar rahbarga tashkilotda rag'batlantirish va jazolash uslublarini oqilona tarzda qo'llay olish uchun imkoniyat yaratadi.

Xodim ruhiyatini tashkilot qadriyatlari bilan uyg'unlashtirish - umumiy maqsadni shakllantirishdagi faoliyat ham xodimni yuksak ko'rsatkichlar bilan mehnat qilishidagi tadbirlardan biridir.

Bajarilayotgan ishga qiziqish uyg'otish, mehnatdan qoniqish olish bo'yicha harakatlar, bajarilayotgan mehnatning xodim qobiliyatlariga moslashtirish, hamda xodimni qaror qabul qilish jarayoniga jalb etish ham uning tashkilot miqyosidagi faolligini oshiruvchi omildir.

8. O'z-o'zini baholash motivasiya omili sifatida.

Mehnat motivasiyasini shakllantirish uslublaridan biri xodimning faoliyat maqsadini aniqlashi va baholashida shaxsan ishtirok etishidir. Bunday tadbirda xodim rahbar bilan birgalikda maqsadga erishish mezonini ishlab chiqadilar va vazifa ado etilgandan so'ng xodim mavjud mezondan kelib chiqqan holda o'zi o'ziga baho beradi. Mana shunday bahoni yig'ilib boruvchi ballar – bonusga aylantirish orqali xodimlarni taqdirlash tizimini ishlab chiqish mumkin. Natijada xodim o'z-o'zini taqdirlash tizimiga jalb etiladi va motivasiyani yanada kuchaytirish imkoniyati tug'iladi.

Rag'batlantirish omili sifatida turli mukofotlar, yo'llanmalar, pul mablag'lari taklif etilishi mumkin. Xodim o'z oldiga vazifani o'zi

qo‘yganligi uchun uni bajarishga intiladi, aks holda bonusga va yutuqqa ega bo‘lolmaydi. Erishilgan yutuqlarni taqdirlash uslubini o‘zgartirib borish xodimning faoliyatini yanada takomillashtirish uchun yaxshi asos hisoblanadi. Bu borada xodim erishgan yutuqlarni moddiy rag‘batlantirish bilan birga lavozimda o‘shish kabi imkoniyatni ham qo‘llash o‘rinlidir. Surunkali ravishda yaxshi natija ko‘rsatayotgan xodimni lavozimda ko‘tarish uning ish uslubini doimo yuqori saviyada ushlab turish uchun motivasiya omilidir. Lavozimda o‘shish ko‘pgina yetuk korxonalar orqali asosiy motivasion omillar qatorida qo‘llaniladi. Bunga misol tariqasida chet el ilg‘or kompaniyalarida qo‘llanuvchi tajribalar haqida qisqacha gapirib o‘tish mumkin. Masalan, Germaniyadagi ba‘zi kompaniyalarda mutaxassis va rahbarlar lavozimda o‘shishlari istiqboli haqida batafsil ma‘lumotga egalar. Odatda korxonadagi har bir ish joyi mehnat sharoitlariga oid Jeneva sxemasi asosida baholab chiqilgan hamda ish joylariga oid maoshlar matrisasi yaratilgan. Bu matrisada bir xil imkoniyatli va maoshga ega bo‘lgan kasblar gorizontal tarzda, yoki baland maoshli va mavqiyeli joylar esa vertikal tarzda joylashtiriladi. Xodim o‘z imkoniyat va qobiliyatidan kelib chiqqan holda xizmat pog‘onasida o‘shishning turli variantlari bilan tanishishi va tanlashi imkoniyatiga ega.

Lavozimda o‘shish motivasion omil sifatida ish joyiga kelayotgan yosh mutaxassislar uchun katta turtkidir. Bu xususda yana chet elda mavjud boy tajribalarga murojaat etish mumkin. IBM kompaniyasida yuqori bo‘g‘in rahbarlik lavozimiga mos nomzodlar ancha erta aniqlanadi va keyingi 10 yil yoki undan oshiq vaqt davomida ularni lavozimda ko‘tarishga tayyorgarlik ishlari olib boriladi. Tayyorgarlik davri shundan iboratki, xodim mansabda o‘shib borar ekan, bu vaqt mobaynida uni yirik xatodan iloji boricha asrab kelinadi. Mana shunday “tarbiya” natijasida o‘z-o‘ziga ishongan, kompaniya madaniyati bilan sug‘orilgan rahbar yetishib chiqadi. Bunday tadbir rahbarlikka nomzod xodimlarni individual tarzda puxta o‘rganishni, uning qobiliyatini aniqlash va rivojlantirish bo‘yicha alohida tadbirlar tashkil etish imkonini beradi.

Chet el yetakchi kompaniyalarining yana birida xodimning lavozimda o‘shishi quyidagi tartib bo‘yicha amalga oshadi. Olim va injenerlar o‘z lavozimlarida belgilangan maosh bilan ishlar ekanlar, ular tamoman yangi g‘oyani ilgari surishlari mumkin. Agar bu g‘oya joriy etilsa rahbariyat yangi mahsulot ishlab chiqarish va sotish bo‘yicha guruh tashkil etadi. Mahsulot bozorga chiqqanda xodim “mahsulot bo‘yicha injener” nomini oladi. Ushbu mahsulotni sotish hajmi 1 mln. dollarga yetsa kashfiyot o‘zlashtirilgan mahsulot toifasiga kiritiladi va bo‘lim mavqeyi

o'zgaradi. Sotuv 5 mln. ga yetganda yana o'zgarish bo'lib o'tadi, injener esa "mahsulot bo'yicha menejer" lavozimini oladi. Sotish hajmi 20 mln. yetishi mustaqillik uchun yana bir pog'ona va nihoyat 75 mln.ga yetganda bo'lim o'z rahbariga ega alohida xo'jalikka aylanadi. Shunday qilib, olinayotgan daromad iloji boricha rasionalizatorning o'z xo'jaligiga kelib tushaveradi.

Rahbar o'zining ayrim vazifalarini ilg'or xodimlarga taqsimlashi orqali xodimning tashkilotda faol ishlashi ta'minlanadi. Boshqaruv qarorlarini ishlab chiqishga jalb etish, ularning ijrosi bo'yicha ayrim vazifalarni xodimlar zimmasiga yuklash tashkilot qadriyatlari va maqsadlarini qabul qilishni kuchaytiradi va motivasion omil sifatida qo'llaniladi.

Salbiy omillarni cheklash esa Xersberg ko'rsatgan gigiyenik omillar ta'sirini iloji boricha kamaytirishda ifodalanadi. Bular qatoriga: haq to'lashdagi adolatsizlik, qoniqarsiz ish sharoitlari, nazorat shaklining ish uslubiga mos kelmasligi, ortiqcha ma'muriyatchilik va shu kabi salbiy sabablar kiradi.

Mehnat samaradorligini oshiruvchi quyidagi uslublar mavjud:

- ✓ Iqtisodiy uslublar (pul bilan rag'batlantirish yoki mukofotdan mahrum qilish va jarima solish kabilar).

- ✓ Maqsadni ifodalovchi uslub (xodimlar oldida aniq va tushunarli maqsadni qo'yish ularning faolligini oshiradi).

- ✓ Mehnat ko'lamini kengaytirish va boyitish (mehnatni kengaytirish deganda xodim bajarayotgandan ko'ra ko'proq xajmda ishni berish, boyitish deganda esa bajarilayotgan ishdan ko'ra murakkabrog'ini, qiziqarlirog'ini, yanada ahamiyatlisi, saviya jihatidan yuqorirog'ini taklif etishni nazarda tutadi).

- ✓ Jalb etishni kuchaytirish (xodimni boshqaruv qarorlari qabul qilish va ijro etishga jalb etishni nazarda tutadi).

Chet el ilg'or firmalarida mehnatga yangi mazmun bag'ishlash eng samarali natija berayotgan motivasion uslublar qatoridan o'rin oladi. Bu uslub partisipativlik tamoyiliga asoslangan bo'lib, xodim bilan iloji boricha gorizontal aloqani kuchaytirishni taqozo qiladi.

«Erkin ish rejasi» motivasiya uslubi sifatida. Mehnatni tashkil etishning erkin rejasi kabi uslub qator chet el kompaniyalarida joriy etilgan tajriba bo'lib, uning mazmuni quyidagicha. Bu uslubga binoan soat 8 dan 17 ga qadar ishlaydigan tashkilotga xodim ertalab 8-10 lar chamasi xohlagan vaqtda kelishi va 15-17 lar chamasi keta oladi; 10-12 va 14-15 soatlar oralig'ida u albatta ish joyida bo'lishi shart. Xodim 12 dan 14 ga

qadar xohlagan vaqtida 30 minutga tushlik ovqatga vaqt ajratishiga ruxsat beriladi. Bunday “kundalik tartib”da xodim o‘z vaqtini o‘zi boshqaradi va o‘z ishi uchun o‘zi mas’ul bo‘ladi. Mazkur tartib joriy etilgan tashkilotlarda ish unumdorligi 3 dan 12% gacha o‘sgan, ishdan bo‘shashlar soni kamaygan va jamodagi psixologik muhit yaxshilangan. Faqat vaqtni hisobga olish bir oz qiyinlashadi. Xodimlarning ishga kelish va ketish vaqtlari esa maxsus elektron kartochkasida belgilanib boradi va me’yoridan oshiq ishlangan vaqt mehnat tatiliga qo‘shib beriladi.

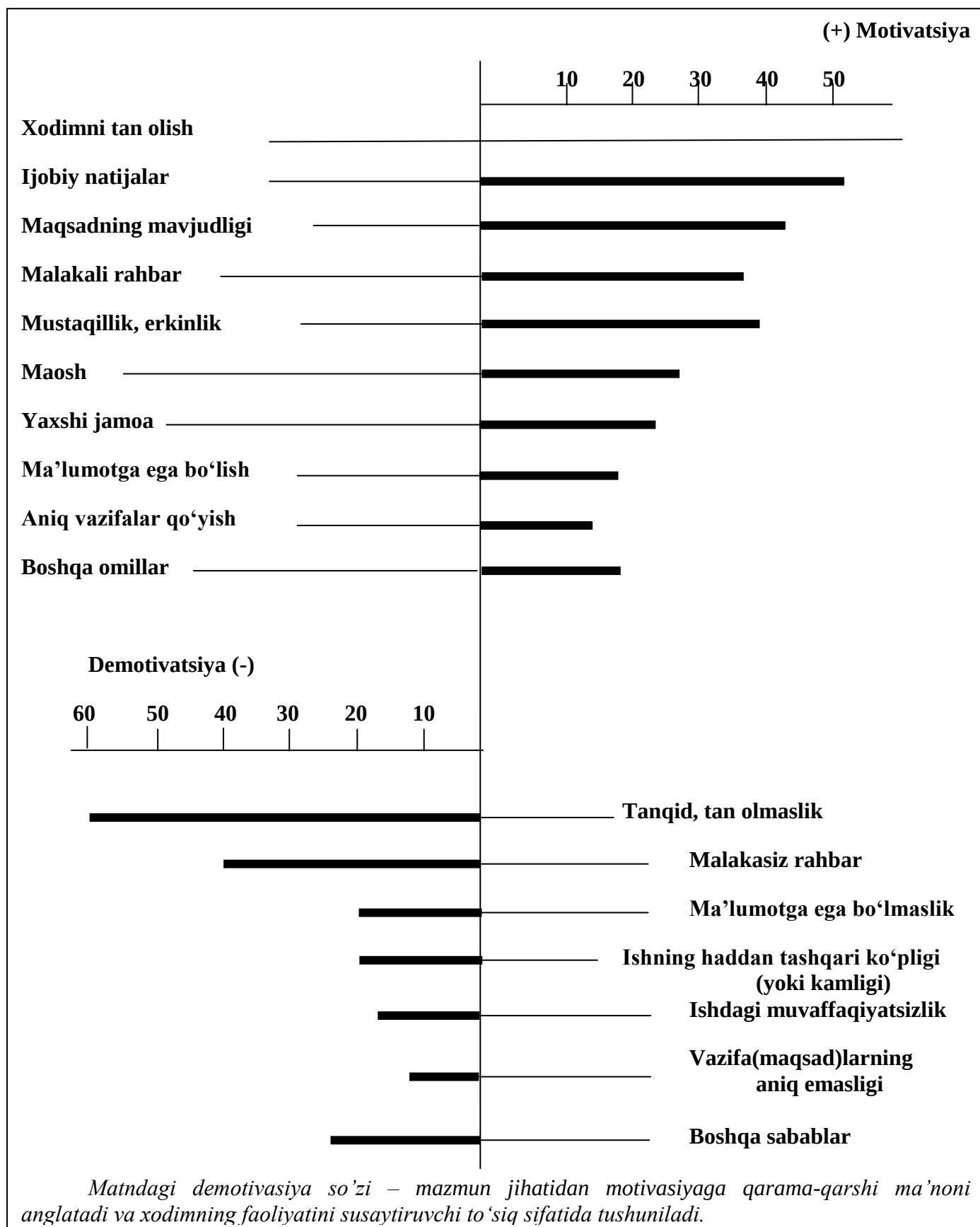
9. Tashkilot hayotining xodim motivasiyasiga ta’siri.

Tashkilotlar o‘rtasidagi raqobatning kuchayishi, mahsulot ishlab chiqarishda yangi ixtirolarga talab oshishi sharoitida xodimlardan iloji boricha faollik va tashabbus kutiladi. Bunday vaziyatda xodimning ichki motivasiyasini kuchaytirish tashkilot oldida turgan vazifalarni hal etishdagi asosiy omildir.

Qator tadqiqotlar asosida tashkilotdagi mavjud turli omillarning xodim motivasiyasiga ta’sirini quyidagi chizma ko‘rinishida bayon etish mumkin. Chizmadan ko‘rinib turganidek tashkilotda qator omillar borki, ular xodim motivasiyasini kuchaytiradi. Bular orasida eng ahamiyatlisi xodimni mutaxassis sifatida tan olish, u bilan maslahatlashish, xodimga o‘z kasbi ustasi maqomida unga ishonch bilan qarashdir. Bajarayotgan ishidagi yuqori natijalar xodimning g‘ayratiga g‘ayrat qo‘shadi va faolligini oshiradi. Bu borada xodim qobiliyatiga mos vazifa berish va uni muvaffaqiyatli ado etishni ta’minlash juda muhimdir. Xodim tomonidan tashkilot maqsadini aniq tasavvur etish va bu maqsadni qabul qilish kuchli motivasiya omili hisoblanadi.

Ushbu ro‘yxatning pastki qismida xodim motivasiyasiga salbiy ta’sir etuvchi omillar o‘zining ta’sirchanligi bo‘yicha foiz ko‘rsatkichida keltirilgan. Ular qatoriga – xodimni tanqid qilish va uni tan olmaslik; malakasiz boshqaruv faoliyati; xodimning tashkilot hayotidan bexabarligi; haddan tashqari xajmdagi ish bilan ta’minlash yoki aksincha, ishning kamligi tufayli bo‘sh qolishlar; vazifani bajarish mobaynidagi muvaffaqiyatsizlik; xizmat yuzasidan o‘z majburiyatlarini aniq bilmaslik va maqsadning yo‘qligi kabi sabablar kirar ekan.

3-rasm. Tashkilotdagi motivatsiya omillari



Mavzuni mustahkamlash uchun savollar:

1. Boshqaruvda motivatsiya tushunchasi qanday izohlanadi?
2. Motivatsiyaning necha xil shakli farqlanadi?
3. Tashkilot va shaxsiy ehtiyojlarning ahamiyati nimadan iborat?
4. A.Maslouning motivasiya nazariyasi haqidagi fikringiz qanday?
5. Xodimlarni motivasiyalashning Xersberg va Mak-Gregor nazariyalarini gapirib bering.

Topshiriqlar:

1. Motivatsitaga oid adabiyotlarni to'plang.
2. Xodimlarni motivasiyalashning Xersberg nazariyasi bilan A.Maslouning motivasiya nazariyasini qiyosiy tahlil qiling.
3. Boshqaruv psixologiyasi (I.Mahmudov tahriri ostida. – T., 2006) o'quv qo'llanmasi bilan tanishing.

Foydalanilgan adabiyotlar:

1. Karimova V., Xayitov O, Djalolova S. Boshqaruv psixologiyasi. O'quv qo'llanma. – Toshkent, 2008. – 208 b.
2. Mahmudov I., J.Qoraboyev. Rahbar shaxs psixodagnostikasi. – Toshkent: Akademiya, 2013. – 118 b.
3. Mahmudov I. Boshqaruv psixologiyasi. O'quv qo'llanma. – Toshkent. 2006. – 230 b.
4. Quronboyev Q., Hayitov U. Rahbar ma'naviyatining boshqaruv samaradorligini oshirishdagi roli va ahamiyati. – Toshkent: Turon zamin ziyo, 2016. – 60 b.
5. G'oziyev E., Toshimov R. Menejment psixologiyasi. O'quv qo'llanma. –Toshkent, 2001. – 137 b.
6. G'oziyev E. Umumiy psixologiya. Darslik. – Toshkent, 2010.

3-MAVZU: RAHBARLIK PSIXOLOGIYASI

Reja:

1. Rahbar shaxsi
2. Samarali rahbar qiyofasi
3. Samarali boshqaruvga to'sqinlik qiluvchi shaxs xislatlari
4. Liderlik va boshqaruv
5. Liderlik va rahbarlik

Tayanch iboralar: boshqaruv, rahbar, yosh, jins, qobiliyat, ijtimoiy-iqtisodiy mavqe, shaxsiy xislatlar, yetakchi, peshqadam, lider.

Dars o'tish vositalari: o'qitishning an'anaviy shakllari (darslik, ma'ruza matni) bilan bir qatorda kompyuter va axborot texnologiyalari.

Dars o'tish usullari: ma'ruza, muammoli ta'lim, aqliy hujum, blits-so'rov, B-B-B texnologiyasi.

1. Rahbar shaxsi.

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

Shaxsning turli ta'riflari mavjud, lekin bu tushunchani to'laroq aks ettiradigan quyidagisi o'rinli: «Shaxs bu - o'zining bilimi, hissiyoti va munosabatlari orqali tashqi olamni o'zgartira oluvchi subyekt, insondir»¹.

E'tibor berilsa, ushbu ta'rifda shaxsga xos uch jihat sanab o'tiladi:

1. Bilish; 2. Hissiyot; 3. Munosabat. Shu uch guruhga kiruvchi xislatlar yagona maqsadga, ya'ni 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'zgaralar 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

¹ Свенцицкий А.Л. Психология управления . Л., 1985

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 qilinadi¹:

1. Biografik tavsif
2. Qobiliyat
3. Shaxs xislatlari

Rahbar shaxsining biografik jihatlariga uning yoshi, jinsi, ijtimoiy-iqtisodiy mavqeyi 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 jihat, 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,

¹ Кричевский Р.А. Если Вы - руководитель. М., 1998

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 mezonini 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 voqyealarni 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 murakkab 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 qaratib, 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 kuzatilmaydi ekan. Ayol va erkak menejerlarning boshqaruv faoliyatidagi farq shundan iborat ekanki, ayollar jamoadagi insoniy munosabatlarga ko'proq e'tibor beradilar. Erkak va ayol menejerlarga 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 fazilatlarni 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 mavqye va ma'lumot ham muhim omil sanaladi. Biznes boshqaruvi sohasidagi olim R. Stogdill muallifligidagi «Boshqaruv qo'llanmasida» ta'kidlanishicha, muvaffaqiyatli boshqaruv va shaxsning ijtimoiy-iqtisodiy mavqyei o'rtasidagi bog'liqlik 94% ga teng hamda ma'lumoti o'rtasidagi bog'liqlik esa, 88% ga 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 mavqyei 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 bimalol 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 mavqyei 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 boshqaruvi 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 menejerning biografiyasi tamoman yuqoridagi ta'rifni inkor etadi¹. 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. Birinchidan, 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,

¹ Ли Якокка. Карьера менеджера. М., 1996

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. Intelлектning 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 manfaatlari haqida g'amxo'rlik va h.k.

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 mavqyega ega, ishga aloqadar tanish-bilishlari ko'p, intuisiyasi rivojlangan va tashkilot faoliyatining qayerga 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 evaziga o'z mas'uliyatini oshirishga intilish;
- xavfli sharoitda ijodiy va rasional 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% 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% 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 rahbargina o'z xodimlari qobiliyatini 100% 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 ishongan 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 faziyalati 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 rasional 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 uyg'otish, navbatdagi ishga kafolat berish va boz ustiga, uni uddalash zamonaviy rahbar uchun muhim fazilatdir. Bu jarayonda rahbarlik tadbirkorlik faoliyati bilan uyg'unlashib ketadi va ishonch tushunchasi markaziy o'ringa ko'tariladi.

Rahbarning, nafaqat, obro'sini oshiradigan, balki qiyin vaziyatda uni asosiy maqsad yo'lidan yetaklaydigan fazilatlardan biri – mustaqillikdir.

Rahbar o'z qarashi, mushohada layoqati va shaxsiy nuqtai nazariga egalikka intilishi lozim. To'g'ri, rahbar o'z 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 o'z tashabbusini tashkilot yoki jamoa maqsadlari bilan uyg'unlashtirib borishi lozim.

Navbatdagi zaruriy xislatlardan yana biri muloqotga moyillikdir.

Aniqlanishicha, rahbar o'z kundalik faoliyatining to'rtidan uch qismini turli-tuman muloqotga sarflaydi. Muloqotning boshqaruvdagi ahamiyatini ko'zdan kechirar ekanmiz, beixtiyor Li Yakokka esdaliklariga duch kelamiz:

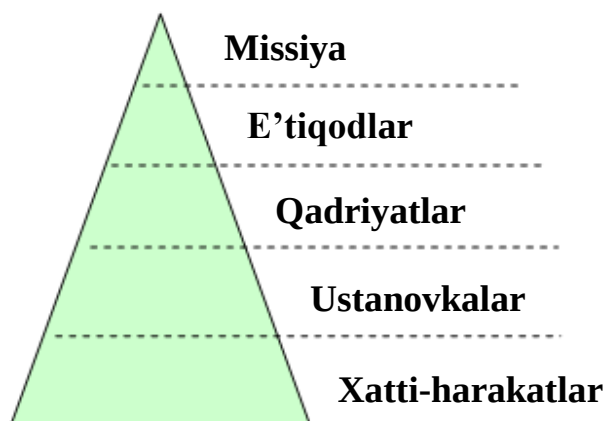
«Men avtomobil sohasida bir umr ishlagan odamni bilaman. U oliy ma'lumotli bo'lib, o'zini boshqarish qobiliyatiga ega, shuningdek, ajoyib

strateg va o'z kompaniyasining yirik mutaxassisi edi. Lekin, uni hych qachon hych kim yuqori lavozimga tayinlamagan, chunki u o'zga bilan muloqotda bo'lishni bilmas edi».

Shunday qilib, rahbar faoliyatidagi samaradorlikni amalga oshiradigan shaxs xislatlari bilan tanishib o'tdik. Sir emaski, hych bir inson ushbu ro'yxatdagi xislatlar bilan birga tug'ilmaydi. Bularning hammasi insonga ato etilgan layoqat, shuningdek, ijtimoiy-tarixiy yashash sharoitlarining mahsulidir. Bunday xislatlarning rahbar faoliyatida namoyon bo'lishi, shaxsdan muntazam tartib va o'z ustida ishlashni, doimo o'z idrokida namuna yaratish va unga taqlid etishni talab qiladi.

2. Samarali rahbar qiyofasi

Yuqorida samarali boshqaruv faoliyatini amalga oshirish uchun zarur shaxs xislatlarini keltirib o'tdik. Bu xislatlarni bilish, rahbar ularni o'zida shakllantirishga intilishi, so'zsiz, uning boshqaruv mahoratini yanada yuqori pog'onalarga olib chiqadi va tashkilotning ko'zlangan maqsadga yo'nalishini tezlashtiradi. Lekin, metodologiya nuqtai nazaridan rahbar shaxsi shunchaki xislat yig'indisidan iborat emas, ayni vaqtda mazkur xislatlarni mujassamlashtirib, uyg'unlashtirib turuvchi yanada shiddatli kuchlar borki, ular ishtirokida xislatlarning ma'lum kombinasiyasidan iborat rahbar qiyofasi mavjud bo'lishi mumkin. Psixologiya fanida ushbu fikr shaxs strukturasi degan ibora orqali o'z mazmunini topgan. Hozirga kelib psixologiya fanida shaxs strukturasi ifodalovchi turlicha ta'riflar mavjud bo'lib, ularning qiyosiy tavsifini keltirishga hojat yo'q deb, o'ylaymiz. 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.

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'zgalar manfaati, xizmat sohasi va h.k.). 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 qayerda 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 oriyentirlardan iborat.

Shaxsiy qadriyatlar deb, ayni shaxsga tegishli qadriyatlarning o'ziga xos majmuiga aytiladi. Har bir insonning ichki dunyosida sanab o'tilgan qadriyatlarning hamma guruhi mavjud. Yuqorida sanalgan uch guruh qadriyatlarning 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 oriyentir sifatida ustanovkalarning 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 nosog'lom

bo'lsa, xodim nosamimiy harakatlarga yo'l qo'yadi va u o'z e'tiqodi va qadriyatlariga zid chiqishi mumkin.

Yuqorida keltirilgan shaxs strukturasi asoslangan holda zamonaviy rahbarni tavsiflar ekanmiz, unga xos bo'lgan ijtimoiy-siyosiy jihatlar haqida ham gapirib o'tish lozim bo'ladi. Aynan shu jihatlar insonning missiya va e'tiqod qatlamlarida mujassamlashgan holda samarali rahbarning negizini tashkil etadi. Rahbar e'tiqodining, yetakchi qadriyatining jamiyatdagi dolzarb ijtimoiy-siyosiy vazifalar bilan uyg'unlashganligi, uning faoliyati samarasini belgilaydi. Shuning uchun boshqaruv lavozimiga kadrlarni qo'yish hamda rahbar kadrlarni baholash jarayonida e'tiqod sohalarini birlamchi deb qabul qilinsa va bu mezonga asosiy e'tibor qaratilsa, o'rinli bo'lardi. Demak, davr talabi bilan, rahbarning siyosiy boshqaruvga qobiliyati dolzarb masalaga aylanadi.

Albatta, bunday qobiliyat rahbarning ma'muriy-xo'jalik majburiyatidan bir oz chetlanish deb o'ylanishi mumkin. Lekin, mamlakatimizning hozirgi rivojlanish bosqichi, xo'jaligimizning umumjahon iqtisodiyoti bilan integrasiyasi, investisiyalar sohasidagi hamkorlik masalasi zamonaviy rahbarni xo'jalik muammolari doirasida cheklanib qolmay, balki atrofdagi voqyealarni kengroq idrok etishini talab qiladi. Shu nuqtai nazardan, zamonaviy rahbar nafaqat tashkilotni iqtisodiy cho'qqiga yetaklovchi shaxs, balki, targ'ib etilayotgan davlat siyosatini mehnat jamoasi ongiga yetkazuvchi faol hamdir.

Yuqoridagi matndan quyidagi fikrlar kelib chiqadi: rahbarlarni tayyorlash va malakasini oshirish mobaynida iloji boricha shaxsning o'z-o'zini anglashi, o'z e'tiqodi va qadriyatlarini hayoti davomida aniq ifodalash choralari haqida bilim va ko'nikmalar shakllantirish lozim.

Axir, aynan, ichki poklik, samimiylik va inson tabiatining yaxlitligi o'zgaga ta'sir etishdagi asosiy kuch sifatida maydonga chiqadi. Rahbarni tayyorlash, uning malakasini oshirish bilan bog'liq har qanday tadbir oxir-oqibatda rahbar shaxsi, uning boshqaruv mahoratini takomillashtirish, o'zgalarga ta'sir etish ko'lamini kuchaytirish maqsadini qo'yadi.

3. Samarali boshqaruvga to'sqinlik qiluvchi shaxs xislatlari.

Biznes boshqaruvi sohasidagi olimlar M. Vudkok va D. Frensis bir qancha menejerlar faoliyatini o'rganib va quyidagi ichki to'siqlar menejer faoliyatining samarasini pasaytiradi, deb hisoblaydilar:

1. O'z-o'zini boshqara olmaslik. Rahbar hayoti hayajon va zo'riqishlarga to'la. Bunday sharoitda xulqda aniq maqsadning yo'qligi nafaqat jamoa faoliyatiga, balki rahbarning sog'ligiga ham salbiy ta'sir etadi.

2. Shaxsiy qadriyatlarning shakllanmaganligi. Rahbar doim qaror qabul qilish vaziyatida bo'ladi. 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 yetishidir. 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 eski, 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 yetishmasligi. Ixtiroga moyilligi bo'lmagan rahbar yangi g'oyalarni taklif etolmaydi, 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 etolmaydi.

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 etolmaydigan 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. Liderlik va boshqaruv.

Lider so'zining izohiga oid. 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 tugʻiladi. Biron-bir muammoli vaziyatda paydo boʻlgan qiyinchilikni bartaraf etishdagi tashabbus, topqirlik va mohirlik liderga xos fazilatlardir. Muammoni yechish bilan bogʻliq qiyin vaziyatda lider boshqalarga nisbatan oʻzining ilgʻorligi, peshqadamligi bilan ajralib turadi. Fikrimizcha, oʻzbek tilida aynan shu ikki ibora – «peshqadam» va «yetakchi» soʻzlari majmuasi lider mohiyatini toʻla ifodalashi mumkin.

Nazarimizda, «Yetakchi» soʻzi shaxsning guruhni yetaklashga, boshchilik qilishga boʻlgan ishtiyoqi mavjudligidan kelib chiqadi. «Peshqadam» iborasi esa maʼlum fazilatlarga ega boʻlgan shaxs ketidan guruhning ergashishini, jamoaning oʻz ixtiyoriga koʻra oʻzi ishongan odam borayotgan yoʻlni tanlashini anglatadi. Aynan shu xolat «lider» iborasiga nisbatan ham ishlatilishi zarur. Liderning bu xususiyati uning hissiy jozibadorligida, oʻzgalarni oʻziga jalb etish fazilatida namoyon boʻladi.

Shunday qilib, «lider» soʻzini faqat «yetakchi» atamasi bilan almashtirish liderlik holatining psixologik talqinini tor doiraga kiritib qoʻyadi. Ushbu mulohazadan kelib chiqqan holda qoʻllanmamiz matnida «lider» soʻzidan foydalanishni maʼqul deb hisoblaymiz. Bundan tashqari, «lider» soʻzidagi izohiy maʼnoni anglab olish oʻzbek kitobxoni uchun tanish holdir.

5. Liderlik va rahbarlik.

Mehnat jamoasidagi har bir xodim guruhda oʻzining mavqyeiga ega. Bu mavqye rasmiy yoki norasmiy tarzda qoʻlga kiritilgan boʻlishi mumkin. Rasmiy mavqye xodimning mansab pogʻonasidagi oʻrni va uning lavozimidan kelib chiquvchi vakolatlari bilan ifodalanadi.

Har qanday xodim oʻz hamkasabalari bilan oʻzaro munosabatda boʻlar ekan, turli omillar taʼsirida bu munosabatlar hissiy rang ola boshlaydi.

Hissiyotga asoslangan munosabatlar ikki koʻrinishda – yoqtirish (simpatiya) va yoqtirmaslik (antipatiya) sifatida shakllanadi. Shunday xodimlar ham borki, ular oʻzining maʼlum xislatlari bilan jamoaning koʻpchilik aʼzolarida simpatiya uygʻota oladilar va ular guruhning norasmiy tizimida yuqori mavqyeni egallaydilar. Psixologik talqin boʻyicha, jamoaning rasmiy tizimida yuqori mavqyeni egallovchi xodim rahbar boʻlib hisoblansa, norasmiy tizimda yuqori mavqyeni egallovchi shaxs esa - liderdir.

Liderlik holati, odatda, guruhning norasmiy munosabatlar tizimida amalga oshadi. Biron-bir shaxsning lider darajasida tan olinishi unga hissiy yaqinlikni, uning ish bilan bogʻliq boʻlgan qator fazilatlarini yuqori baholashni va ushbu shaxsning guruh manfaatlariga eʼtiborliligini

anglatadi. Lider - guruhning hamma a'zolari tomonidan tan olingan shaxs. Liderning qadriyatlar tizimidagi asosiy jihati - guruh manfaatini har narsadan ustun qo'yish, doimo guruh oldiga qo'yilgan vazifani yechishga sidqidildan kirishish va bu jarayonda jamoani safarbar eta olishidir.

Mehnat jamoasidagi lider avvalambor o'zining ishchanlik xususiyatlari bilan farqlanib turadi, chunki, u aynan mehnat faoliyati tufayli boshqalardan ajralib ko'zga tashlana boshlaydi. Bundan tashqari, lider, guruh manfaatini himoya etar ekan, kezi kelganda rasmiy munosabatlar tizimiga va rasmiy doiralar manfaatiga ham zid chiqa oladi.

Natijada, jamoada rasmiy rahbar va norasmiy lider o'rtasida ziddiyat paydo bo'lishi mumkin. Korxona manfaatidan kelib chiqsak, jamoadagi rasmiy rahbar va norasmiy tizimda shakllanuvchi lider bir shaxs orqali ifodalanishi eng maqbul holdir.

Zamonaviy psixologiya fani, o'z yutuqlari orqali, liderga xos fazilatlar tabiati va unga erishish yo'l-yo'riqlari haqida yetarlicha ma'lumot bera oladi. Shu munosabat bilan liderga xos bo'lgan jihatlarni uch toifaga kiritishimiz mumkin:

- 1) jamoa manfaatlariga yo'nalganlik;
- 2) kasbiy mohirlik, har qanday muammoli vaziyatda qiyinchilikni o'z bo'yniga olish va ishni oxirigacha hal etishda tashabbuskor bo'lish;
- 3) emotsional, hissiy jalb etuvchanlik xislatlari. Yuqorida sanab o'tilgan xislatlar majmuasining ketma-ketligi ham o'z mantiqiga ega.

Tadqiqotlar orqali aniqlanishicha, hissiy jalb etuvchanlik odatda lider shaxsda juda yorqin ko'zga tashlanishi shart emas ekan. Shaxsda bu ko'rsatkichning o'rta me'yorda mavjudligi, uni liderlik darajasida tan olinishi uchun yetarlidir. Lekin insonga xos hissiy jozibadorlik ko'rsatkichi pastligi ish yuzasidan o'tadigan muloqot va muzokaralarga salbiy ta'sir etishi mumkin. Rahbarning muloqot sirlarini yaxshi bilishi orqali atrofdagilarda o'zi haqida ijobiy taassurot uyg'ota olishi ushbu ko'rsatkichni oshirishdagi asosiy vositadir.

Rahbarlik tayinlanuvchi lavozimdir, liderlik esa hamfikrlar tomonidan ko'tarilgan shaxs mavqeyidir. Agar rahbar va lider o'rtasidagi farqga e'tibor beradigan bo'lsak, ko'pgina jihatlarni sanab o'tishimiz mumkin. Masalan, rahbar xodimlarga ega bo'lsa, liderning hamfikir tarafdoshlari mavjud, rahbar tayinlansa, lider jamoa a'zolari orasidan ajralib chiqadi, rahbar o'z hokimiyatiga asoslansa, lider esa obro'siga tayanadi. Rahbar o'z majburiyati bo'yicha tashkilot manfaatini birinchi o'ringa qo'yadi va shu xususiyat unga rasmiy tus berib, jamoa oldida liderga nisbatan uni bir muncha «zaif» holatga qo'yadi.

Hayotda ko'pgina jamoalar uchraydiki, ularda rasmiy rahbar va lider alohida shaxslardan iboratdir. Bunday jamoa hayotidagi ko'p vaziyatlarda guruh a'zolari rahbardan ko'ra norasmiy lider tomonida bo'lishlari ehtimoli kuzatiladi. Jamoadagi rasmiy rahbar va norasmiy liderning o'zaro munosabati doimo qiyin masalalar doirasiga kiradi. Bunday vaziyatda odatda ko'pchilik rahbarlar liderni siqib chiqarishga, undan qutulishga intilishlari kuzatilsa, boshqa bir rahbar bu liderdan foydalanishga, uni guruh maqsadiga tezroq erishish yo'liga safarbar etishi mumkin. Rahbarning lider bilan o'zaro til topishi, hamfikir bo'la olishi albatta bo'lajak muvaffaqiyatlar garovidir. Buning uchun rahbardan ham topqirlik, sabr-toqat va o'z shaxsiy manfaatidan ustun tura olish qobiliyati kutiladi.

Rasmiy rahbar va guruh lideri turli shaxslardan iborat bo'lsa, ular o'rtasidagi kelishmovchilik ko'pgina xodimlar tomonidan ijtimoiy adolatning buzilishi sifatida idrok etiladi. Lider bilan munosabatni rivojlantirish esa aksincha, guruhdagi kuchlarni tan olish, oqillik yo'lini tanlash deb baholanadi. Rahbar sezgir shaxs sifatida nafaqat liderga, balki bunday xislatga ega bo'lgan har bir guruh a'zosiga alohida diqqat ajrata olishi lozim. Alohida olingan lider bilan mavjud munosabatni rivojlantirish orqali guruhning boshqa a'zolari bilan o'zaro ijobiy hislarni shakllantirish imkoniyati tug'iladi. Shu ma'noda tahlil etilganda, guruhda norasmiy liderning mavjudligi rasmiy rahbar uchun guruh a'zolari bilan iliq munosabatni qurishdagi qo'shimcha ko'prikdir.

Lekin hayotda hamma narsa ham o'ylanganday silliq ketavermaydi va rasmiy rahbar bilan norasmiy lider manfaatining zidligi, rahbarning iltifotli qadamiga qaramay norasmiy liderning qaysarligi to'qnash kelishi mumkin.

Bu esa jamoadagi nizo bilan ifodalanadi va bunday hollarni hal etish yo'l-yo'riqlari haqida jamoadagi nizolar mavzusida batafsil gapirib o'tiladi.

Liderga xos bo'lgan fazilatlarni shakllantirish bo'yicha psixologiya fanida qator amaliy tadbirlar mavjud bo'lib, bu xil dasturlar interfaol ta'lim uslubiga asoslangan amaliy mashg'ulotlarda o'z aksini topadi.

Shaxsning liderlik jihatlarini rivojlantiruvchi psixologik tadbirlarning metodologik asoslari bir muncha bahsli bo'lib, bu mavzuning puxta ishlab chiqilishi ushbu mashg'ulotlardan olinajak natija samarasini belgilaydi. Yaqin paytgacha psixologiya fanida shaxsning liderlik xislatlarini shakllantirish bo'yicha «Xislatlar nazariyasi» degan ta'limot yetakchi bo'lib kelgan. Bu ta'limotga binoan liderlikni ifodalovchi bir necha

xislatlar mavjud va ushbu xislatlar majmuasi shaxsning o'zgalarga ta'sir etish qobiliyatini belgilaydi. Ammo, aniqlanishicha, xislatlarning shunchaki majmuasi shaxsni lider darajasiga ko'tara olmaydi va bu xislatlar soni bir necha o'ntalikdan iborat bo'lishi mumkin. Bu xislatlarni shakllantirish, ularni shaxs tuzilmasidagi boshqa tarkibiy jihatlar bilan muvofiqlashtirish va insonning ichki mazmun-mohiyatiga aylantirish o'ta murakkab masaladir. Ko'p yillik psixologik tadbirlar bunday yo'lning kammahsul ekanligini ko'rsatdi.

Shaxsning liderlik imkoniyatini rivojlantirishning zamonaviy yondoshuvlaridan biri, insonda shakllangan qobiliyatga suyanishni va shu qobiliyatni imkon bergan vaziyatda namoyon etilishini taqozo etadi. Bunday yondoshuv «situativ liderlik» deb atalib, unda lider deb, tan olingan shaxsning umumiy maqsadga erishish yo'lida muammoli vaziyatda o'z qobiliyatini namoyon eta olishi tushuniladi.

Bu nazariyaga binoan guruh doimo bir necha liderga ega bo'lishi mumkin va kezi kelganda har bir jamoa a'zosi muammoli vaziyatni hal etish borasida o'z qobiliyat va imkoniyatini namoyish eta oladi. Fikrimizcha, samarali foliyat olib boruvchi rahbar o'z jamoasida aynan shunday muhitni yaratishi kerakki, har bir xodim zarur vaziyatda o'z imkoniyatini ishga solish orqali muammoli vaziyatni hal etishda qatnashishi va boshqaruv jarayonida ishtirok etayotganini his qila olsun.

Buning uchun jamoa, har qanday vaziyatni hal etishda chuqur mas'uliyat his etuvchi va o'z ishining ustalari bo'lgan professional xodimlarga ega bo'lishi lozim. Shu bilan birga, guruhda doimo shunday xodimlar topiladiki, ular paydo bo'luvchi ko'pgina muammoli vaziyatlarni hal eta oluvchi universal qobiliyatga ega. Shu nuqtai nazardan qaraganda, liderlik ko'p jihatdan shaxs tug'ma qobiliyalarining yetarli darajada shakllanganligi bilan xarakterlanadi.

Yuqorida aytganimizdek, liderlikniing asosiy jihatlaridan biri –guruh manfaati haqida g'amxo'rlikdir. Shuning uchun ham liderlik ta'rifidagi asosiy ma'no kasb etuvchi tomonlar bu – shaxsning ushbu vaziyatni muvaffaqiyatli hal eta olish qobiliyati va guruh manfaati yo'lidagi jonbozligi deb tushunilishi mumkin.

Shaxsning liderlik imkoniyatini namoyon ettiruvchi yana bir asosiy tomon – jamoaning talab va istagiga mos kela olishidir. Turli mehnat jamoalari o'z mas'uliyat darajasidan kelib chiqqan holda turlicha istaklarni namoyon etadi va hatto, ba'zida jamiyat manfaatiga to'la mos kelmaslik hollari ham kuzatiladi. Bunday jamoalarda esa, tabiiyki destruktiv, ya'ni buzg'unchi xulqqa mos keluvchi liderlar ajralib chiqadi va ular guruhning

yashirin motivlarini namoyon etuvchi o'ziga xos kuchga aylanadi. Misol tariqasida, o'smirlik davrida namoyon bo'luvchi va xulq og'ishi bilan xarakterlanuvchi guruhlar va ularning liderini, yoki ba'zi bir mehnat jamoasida tashkilotni qoloqlikka tortuvchi asosial xulq egalaridan iborat guruhlarini eslash mumkin.

Lider va rasmiy rahbarning turli shaxslardan iboratligi va ular o'rtasidagi ziddiyat haqida yuqorida to'xtalib o'tdik. Shunday holat ham yuz beradiki, tashkilot manfaatiga zid yo'l tutgan lider atrofida o'zi kabi hamtovoqlarni to'plashi va o'zining og'uvchi xulqi bilan nafaqat tashkilot maqsadi, balki rahbarning obro'siga ham putur yetkazadi. Bunday liderni darhol ishdan bo'shatish lozim, degan an'anaviy fikr bir qaraganda to'g'ri bo'lsa-da, lekin ushbu vaziyatdan tarbiyaviy maqsadlarda foydalanish rahbarning mohir tashkilotchiligidan dalolat beradi. Rahbar o'z tashkilotidagi mavjud imkoniyatlarni qo'llagan holda norasmiy liderni nafaqat guruhdan ajratishi, balki unga ma'qul keluvchi va uning qobiliyatlariga mos keluvchi vazifalarni ham topib berishi mumkin.

Umuman olganda, rahbar uning manfaatlariga zid bo'lgan har qanday kuchni o'z tomoniga og'dira olishi uning obro'siga obro' qo'shuvchi va jamoa oldida uning nufuzini yanada oshiruvchi eng samarali imkoniyatdir. O'ylashimizcha, bunday imkoniyat paydo bo'lganidan afsuslanish emas, balki tashakkur aytish o'rinli bo'lsa kerak.

Albatta, jamoa rahbari va lider bir shaxsda ifodalanishi ayni muddao hisoblanadi hamda rasmiy rahbar iloji boricha tashkilot maqsadlarini xodimlar manfaati bilan uyg'unlashtirgan holda boshqaruv jarayonini tashkil etishi lozim. Aynan shu omil, ayniqsa, kasb sohasidagi yuqori malaka rahbarni liderlik darajasiga ko'tarilishi uchun asos bo'lib xizmat qiladi.

Mavzuni mustahkamlash uchun savollar:

1. Rahbar shaxsiga xos xususiyatlar necha guruhga bo'lib o'rganish taklif etiladi? Ularni izohlang.
2. Samarali rahbar qiyofasini tasvirlab bering?
3. Samarali boshqaruvga to'sqinlik qiluvchi shaxs xislatlariga nimalar kiradi? Ularni izohlang.
4. Lider va yetakchi o'rtasidagi farqni ajratin va tahlil qiling.
5. Rasmiy rahbar bilan liderning farqi nimadan iborat? Ularni izohlang.

Topshiriqlar:

1. Rahbarlik psixologiyasiga oid adabiyotlarni to'plang.
2. Samarali boshqaruvga to'sqinlik qiluvchi omillarni tahlil qiling.
3. Rahbar psixologiyasi (N.Boymurodov tahriri ostida. – T., 2007 y.) o'quv qo'llanmasi bilan tanishing.

Foydalanilgan adabiyotlar:

1. Boymurodov N. Rahbar psixologiyasi. O'quv qo'llanma. – Toshkent, 2007. – 324 b.
2. Karimova V., Xayitov O, Djalolova S. Boshqaruv psixologiyasi. O'quv qo'llanma. – Toshkent, 2008. – 208 b.
3. Mahmudov I., J.Qoraboyev. Rahbar shaxs psixodiagnostikasi. – Toshkent: Akademiya, 2013. – 118 b.
4. Mahmudov I. Boshqaruv psixologiyasi. O'quv qo'llanma. – Toshkent. 2006. – 230 b.
5. Quronboyev Q., Hayitov U. Rahbar ma'naviyatining boshqaruv samaradorligini oshirishdagi roli va ahamiyati. – Toshkent: Turon zamin ziyo, 2016. – 60 b.
6. G'ozdiyev E., Toshimov R. Menejment psixologiyasi. O'quv qo'llanma. –Toshkent, 2001. – 137 b.

4-MAVZU. BOSHQARUV USLUBLARINING O‘ZIGA XOSLIGI

Reja:

1. Boshqaruv uslubi ta’rifi
2. Rahbarlik uslubiga yondoshuvlar
3. Partisipativlik uslubi
4. Boshqaruv uslublarining kommunikativ imkoniyatlari

Tayanch iboralar: boshqaruv, an’anaviy, zamonaviy yondashuvlar, avtoritar, demokratik, libiral, partisipativlik, boshqaruv matritsasi.

Dars o‘tish vositalari: o‘qitishning an’anaviy shakllari (darslik, ma’ruza matni) bilan bir qatorda kompyuter va axborot texnologiyalari.

Dars o‘tish usullari: ma’ruza, muammoli ta’lim, aqliy hujum, blits-so‘rov.

1. Boshqaruv uslubi ta’rifi

Rahbar va xodim munosabatlari, guruhdagi psixologik muhit, mehnat jamoasi faoliyatining samaradorligi ko‘p jihatdan rahbar qo‘llaydigan boshqaruv uslubiga bog‘liq. Boshqaruv uslubi – rahbarning o‘z xodimlariga nisbatan, ular orasida ishni tashkil etish bo‘yicha qo‘llaydigan odatiy xatti-harakatlari majmuasidir. Hozirga kelib boshqaruv fanida boshqaruv uslubini farqlashga turli yondoshuvlar mavjud bo‘lib, ularning hech biri boshqaruv vaziyatiga mos keluvchi mukammal bir uslubni tavsiya etolmaydi. Har bir uslub albatta bironta cheklanishga ega. Quyida rahbarlik uslubiga turli yondoshuvlar haqida qisqacha izoh berib o‘tamiz va bu matndan rahbar o‘z faoliyatida uchraydigan vaziyatdan kelib chiqqan holda, muvofiq keluvchi usullar majmuasidan birontasini qo‘llash haqida xulosa chiqarishi mumkin. Tizimli yondoshuv tamoyiliga asoslanish boshqaruv uslubi mavzusiga bir muncha to‘la tahlil berishi mumkin. Bunga binoan, qo‘llanilayotgan boshqaruv uslubi tashkilot hayoti, uning oldiga qo‘ygan maqsad va birlamchi ravishda amalga oshirilayotgan vazifalariga mos kelishi kerak. Tizimli yondoshuvga binoan rahbar o‘zi boshqarayotgan tizimni yaxshi bilishi, uning holatini to‘g‘ri baholashi, kelajakdagi qiyofasini tasavvur eta olishi hamda o‘zgarishlarni amalga oshirishda ishtirok etuvchi xodimlarni faollikka jalb eta olishi lozim.

2. Rahbarlik uslubiga yondoshuvlar

Zamonaviy boshqaruvga oid fanlarda boshqaruv uslubini turli nuqtai nazarlarda turib yoritiladi. Quyida ularning qisqacha izohini berib o‘tamiz.

An'anaviy yondoshuv. Boshqaruv uslubini farqlashdagi an'anaviy yondoshuvlardan biri Kurt Levin tomonidan kiritilgan tipologiyaga asoslanib, bunda rahbarlikning avtoritar, demokratik va liberal uslublari farqlanadi. **Avtoritar uslubda** rahbar hamma boshqaruv qarorlarini o'z qo'liga oladi, qaror ijrosini qattiq nazorat ostiga oladi va yo'l qo'yilgan xatolar yuzasidan beshafqat jazolash shahdini namoyish etadi va xodimga inson sifatida qiziqish bilan qaramaydi. Bunday sharoitda, doimiy nazoratning mavjudligi iqtisodiy jihatdan yuqori ko'rsatkichni ta'minlaydi. Lekin, psixologik nuqtai nazardan bunday uslubda qator kamchiliklar kuzatiladi: 1) xatoga yo'l qo'yish ehtimoli oshadi; 2) tashabbusni, xodimlarning ijodiy faoliyatini so'ndirish, ixtirolar joriy etishning sekinlashuvi, xodimlarning sustligi; 3) xodimlarning ishdan, jamoadagi mavqeyidan qoniqmasliklari; 4) nosog'lom psixologik muhit natijasida jismoniy va ruhiy zo'riqishlar oshishi va sog'liqqa salbiy ta'siri. Bunday uslub rahbar va xodim orasidagi kasbiy malakalar farqi kattaligida, qattiq intizom va itoatgo'ylik zarur bo'lgan sharoitda maqsadga muvofiq va o'zini oqlashi mumkin (avariya holatlari, inqirozli, urush sharoitlari va h.k.). Yangi xodimlar ishlaydigan jamoada bunday boshqaruv uslubi moslashuv jarayoniga salbiy ta'sir etadi, yosh xodimda kasbiy malakalar sekin shakllanadi.

Demokratik uslub, ba'zan sheriklik, hamkorlikka asoslangan boshqaruv uslubi ham deb ataladi. Bunday uslub hukm surgan jamoada boshqaruv qarorlari xodimlar bilan muhokama qilish orqali, ularning fikri va tashabbusini hisobga olgan holda qabul qilinadi. Shuningdek, qaror ijrosining nazorati ham rahbar, ham xodimlar tomonidan amalga oshiriladi, rahbar xodimga shaxs sifatida qaraydi, uning ehtiyoj, manfaat va qiziqishlarini inobatga oladi. Boshqaruv pog'onalarida qaror qabul qilish «pastdan tepaga» qarab boradi, ya'ni avval quyi bo'g'in rahbarlaridan yig'ilgan fikrlar asosida yuqori bo'g'inda qaror ishlab chiqiladi. Rahbar jamoadagi norasmiy liderga tayanadi va kezi kelganda uning faolligi uchun ham imkoniyat yaratadi. Hamkorlik tamoyiliga asoslangan rahbar vazifani bajarishning aniq ko'rsatmasiga nisbatan umumiy yo'nalishni belgilashni ma'qul ko'radi, hamda xodimning o'zi ijro etish rejasini ishlab chiqishi uchun imkoniyat yaratadi. Demokratik uslub eng samarali boshqaruv vositalaridan hisoblanib, uni qo'llashda to'g'ri qaror qabul qilish ehtimoli oshadi, mehnat samaradorligi ta'minlanadi, bajarilayotgan ishdan va jamoaga a'zolikdan qoniqish o'sadi, guruhning ahilligi oshib psixologik muhit ijobiylashadi. Bunday jamoada odatda mavjud yechimlarga tanqidiy ko'z bilan qarovchi, xatoliklarni aniqlovchi xodim va

bu xatoliklarni bartaraf etish yo'llarini taklif etuvchi mutaxassis hamkorligi mavjud. Bu tavsiflardan kelib chiqqan holda aytish mumkinki, demokratik tamoyilga asoslangan jamoalarning ham bir necha darajasi bo'lishi mumkin. Birlamchi darajadagi jamoalar asosan mehnat vazifasini bajarishga yo'nalgan bo'lsa, yuksak pog'onadagi jamoalar xizmat maqsadidan tashqari shaxslararo munosabatlarni ijobiylashtirish bo'yicha faollikka ham egadirlar. Demokratik uslubni amalga oshirish rahbarning aqliy, tashkiliy va kommunikativ qobiliyati yuqori rivojlangan sharoitda o'rinlidir.

Liberal uslubda jamoada demokratik tamoyillar hukm suradi, xodimga butkul erkinlik beriladi, u o'z xizmat vazifalarini belgilaydi va ijro etish vositasini tanlaydi, guruhda xulqni nazorat etish deyarli kuzatilmaydi. Bunday uslub yuqori ijodiy kuchga ega bo'lgan va ishlab chiqarish jarayoni benuqson yo'lga qo'yilgan jamoada qo'llanilishi mumkin. Ammo, bunday uslub noo'rin qo'llanilganda guruhning har bir a'zosi tashabbuskor bo'lishi bilan birga, ularni ma'lum maqsad sari yo'naltiruvchi kuch jamoada bo'lmaydi, qabul qilingan qarorlar nazorati sust bo'lgani uchun ular bajarilmay qolib ketishi ham mumkin. Natijada xodimlar o'z mehnatidan va rahbariyatdan qoniqmaydi, ish samaradorligi past, jamoada hamkorlik yo'q, bir-biri bilan kirishmaydigan guruhlariga bo'linish ehtimoli ko'payadi va guruhlararo ochiq yoki yashirin nizo yuzaga keladi.

Yuqorida sanab o'tilgan rahbarlik uslublari har bir rahbar faoliyatida u yoki bu darajada namoyon bo'ladi va ayrim rahbarda bu uslublarga xos belgilar aniq ko'rinsa, ikkinchisida sust ko'zga tashlanadi. Ba'zi bir rahbar biron uslubga moyilligini anglasa, ikkinchisi o'z xulqida aniq bir uslub belgilarini ajrata olmaydi. Shunga muvofiq ravishda psixologik tavsiyalarda rahbar shaxs sifatida uslubdan o'zini ajrata olishi va uslubdan foydalanishni ixtiyoriy darajaga olib kela olishi maslahat beriladi. Aynan shunday qobiliyatga ega bo'lmagan ayrim toifa rahbarlariga «tartibsiz (mantiqsiz)» boshqaruv uslubi xos deb aytish mumkin. Bunday rahbar bir uslubdan ikkinchisiga, ikkinchisidan uchinchisiga va aksincha harakatlarni pala-partish amalga oshiradi va o'z xulqi bilan guruhdagi ziddiyatni yanada kuchaytiradi.

Zamonaviy yondoshuvlar. Boshqaruv uslubiga an'anaviy yondoshuvdan tashqari qator zamonaviy g'oyalar ham kirib keldiki, ularni bilish rahbarlik uslubini yanada ixtiyoriy idora etish imkoniyatini beradi. Shu munosabat bilan situativ, ya'ni vaziyatga oid rahbarlik uslubi haqida ma'lumot berib o'tishni lozim deb topamiz. Bu g'oya boshqaruv

sohasidagi olimlar P. Xersi va K. Blanded tomonidan ilgari surilgan bo‘lib, boshqaruvning u yoki bu uslubini qo‘llash xodimlar va jamoaning psixologik rivojlanganligiga, kasbiy barkamolligiga bog‘liqdir.

Mualliflarning fikricha, mutaxassisning kasbiy malakasi qanchalik yuqori bo‘lsa rahbar uni shunchalik kamroq boshqarishi va hissiy jihatdan qo‘llab quvvatlashi talab etiladi va aksincha. Xodim qanchalik yuqori malakaga va ruhiy yetuklikka erishgan bo‘lsa, rahbarning nazorati va aralashuviga shunchalik kamroq zarurat tug‘iladi. Bunday yondoshuv asosida to‘rt darajali boshqaruv vaziyatlari farqlanadi va bu vaziyatlarning har biriga o‘ziga xos rahbarlik uslubi talab etiladi. 1-jadvalda mana shu darajalar tavsifi va ularga mos keluvchi rahbarlik harakatlari keltirilgan.

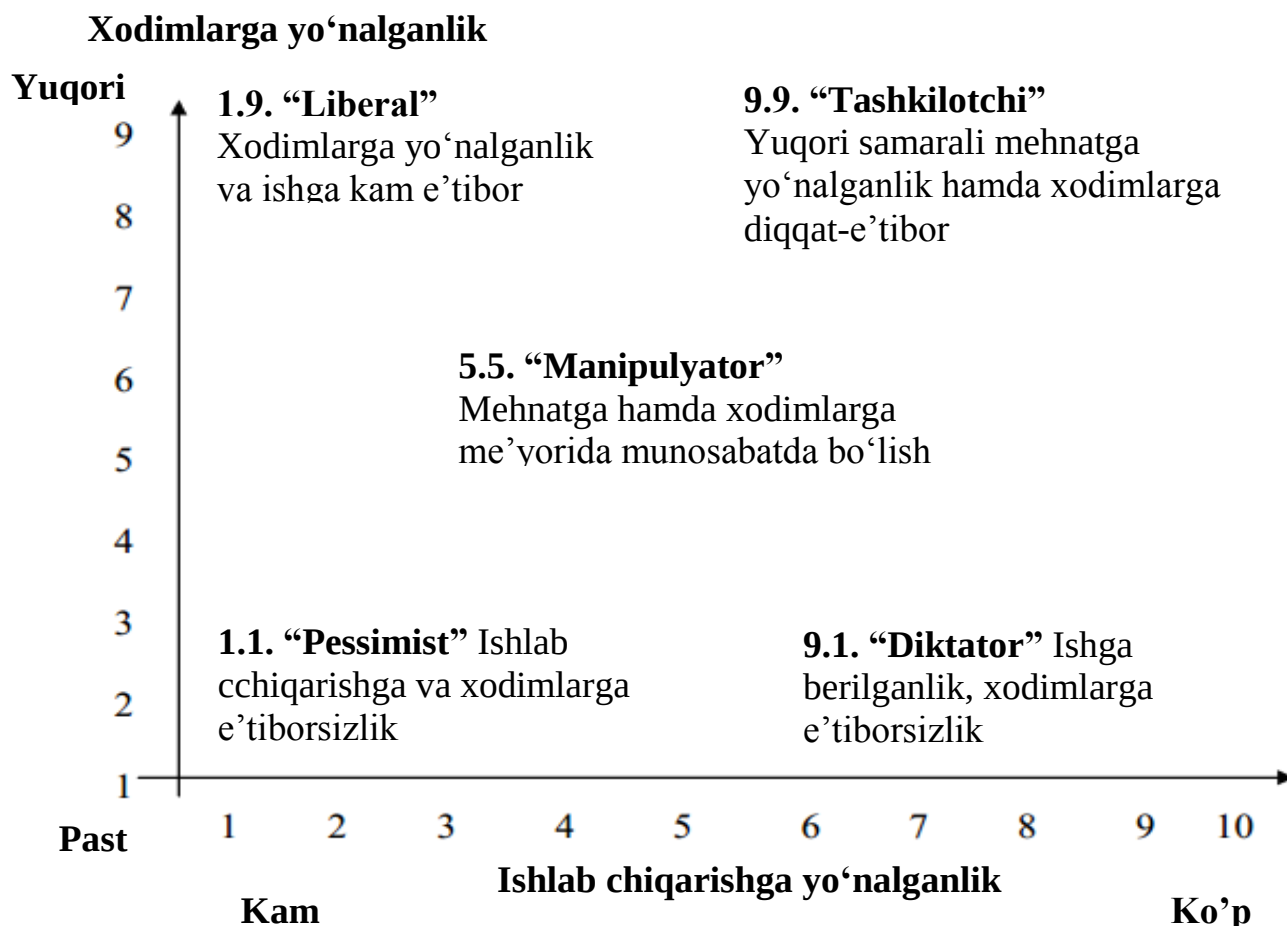
2-jadval. Vaziyatga oid rahbarlik uslubi

Xodimning, jamoaning rivojlanganlik darajasi	Boshqaruv xatti-harakatlari
Quyi daraja Past malakali va yalqov xodimlar: «ishlashni yoqtirishmaydi, kasbni bilishmaydi»	Avtoritar ko‘rsatmalar ➤ Nimani va qay tarzda bajarish haqida aniq ko‘rsatmalar berish lozim ➤ Ishni doimiy nazorat qilish ➤ Zarur bo‘lganda jazolash, yomon va yaxshi ishga diqqatni qaratish, ishning ijobiy natijalarini taqdirlash
O‘rta daraja Asosiy ko‘nikmalarga ega bo‘lsa ham hali tajriba yetarli emas, harakatchan va vijdonli: «Ishlashni xohlashadi, lekin qanday ishlashni bilishmaydi»	«Ommaviylashtirish» ➤ Yo‘riqnoma va ko‘rsatmalar umumlashgan tarzda beriladi (maslahat, yordam berish, mustaqil harakatlarga imkoniyat yaratiladi) ➤ Tez-tez nazorat qilib turish lozim ➤ Hurmat bilan mehribonlarcha munosabat ➤ Muloqotlar (xarakterdagi ijobiy tomonlarga e‘tibor qaratiladi, umumiy manfaatlar aniqlanadi) ➤ Kerak bo‘lganda buyruq berish lozim ➤ Ijobiy xulqni taqdirlash va zarur bo‘lganda jazolash
Yaxshi daraja Ishning ko‘p tomonlarini bajarishga oid asosiy malaka va ko‘nikmalarga ega - «Ishlashni bilishadi va xohlashadi»	Boshqaruvga jalb etish: ➤ Ayrim masalalar bo‘yicha xodimlar bilan maslahatlashish ➤ Xodimlarning tashabbusini, ularning fikr va takliflarini taqdirlash. ➤ Mas‘uliyatga ko‘proq o‘rin qoldirish lozim ➤ To‘g‘ri ko‘rsatmalar berish va nazoratni cheklash ➤ Xodimlarning o‘z-o‘zini nazorat etish tizimini yaratish kerak ➤ Maqsad qo‘yilsin, lekin unga qanday erishish vositasi ko‘rsatilsin ➤ Ko‘proq muloqotda bo‘lish lozim ➤ Faollikni, tashabbus va yaxshi mehnatni taqdirlash kerak
Yuqori daraja: Yuksak malakali, tashabbuskor, mas‘uliyatli mutaxassislar	Vakolatni berish ➤ Muammoni muhokamaga qo‘yish, maqsadni aniqlashtirish, o‘zaro kelishuvni shakllantirish ➤ Muammoni mustaqil ravishda hal etish uchun zarur huquq va vakolat bilan ta‘minlash lozim ➤ Ishga aralashishdan qochish kerak ➤ Xodimlarga o‘zlarini boshqarishlari va nazorat etishlariga erishish lozim ➤ Agar murojaat etishsa yordam berish ➤ Iltimoslarga jiddiy qarash

Keyingi yondoshuv «ikki tizimli tipologiya» yoki «Boshqaruv matritsa»si deb ataladi va unda rahbar o‘z faoliyatida namoyon etuvchi ikki asosiy yo‘nalish: 1) Xizmatga yo‘nalganlik yoki 2) Xodimlar bilan munosabatga yo‘nalganlik asosida besh toifa rahbarlar farqlanadi.

Quyidagi chizmada vertikal o‘q bo‘yicha rahbarning xodimlarga yo‘nalganligi o‘sib borish tarzida ko‘rsatilgan, gorizontall o‘q bo‘yicha esa xizmat vazifalariga yo‘nalganlik ko‘rsatilgan.

4-rasm. Boshqaruv matritsasi



3. Partisipativlik uslubi

Tashkilot boshqaruvidagi yana bir uslub – partisipativlik deb atalib, unda rahbarning tashkilot maqsadiga erishish yo‘lida xodimlar bilan gorizontall 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 samimiylik.
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:

✓ Xodimlar saviyasining yuqoriligi sharoitida, qaror qabul qilishni asta-sekin markazlashmagan tarzda amalga oshirish maqsadida.

✓ Qaror samarali ijro etilishi zaruriyatida (yaponiyaliklar karorni sekin kabul qilishadi, lekin qaror ijrosi juda tez amalga oshiriladi).

✓ Quyi bo'g'in rahbarlari va xodimlar malakasini oshirish mexanizmi yaratilganda.

✓ «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 hisobga olish lozim: birinchidan - rahbar shaxsini, ikkinchidan – xodimlarni, uchinchidan – guruh oldida qanday vazifalar turganligini.

Partisipativlik uslubini qo'llay oladigan rahbar shaxsi haqida gapirsak, u avvalambor, o'ziga ishongan inson, yoshi katta, ma'lumot darajasi ham yuqori, xodimidagi tashabbus va intilishni qadrlaydi, undan ijodiy yondoshuv va qadriyatlarga sodiqlikni kutadi. Xodimga tegishli bo'lgan xarakter xislatlari ko'p jihatdan bu uslubni qo'llash doirasini kengaytirishi mumkin. Bu toifa xodimlarga quyidagi xislatlar tegishlidir: yuksak bilim va malakaga ega bo'lish, mustaqil fikrlashga intilish, ijodiy salohiyatga egalik, ishga katta qiziqishning mavjudligi hamda istiqboldagi maqsadga yo'nalganlik, jamoada teng munosabatlarga intilish. Bunday xodim uchun uning tashkilot hayotiga qo'shayotgan ulushini baholash mezonlari – hamkasabalari fikridir. Bunday xodim odatda tashkilotda yuqori mavqeyga ega. Partisipativlik uslubini qo'llash imkoniyatining uchinchi manbai – guruh oldida turgan vazifadir. Bu vazifa quyidagi tavsiflarga ega bo'lganda ushbu uslub orqali maqsadga erishish mumkin:

a) masala yechimlari ko'pligi, agar uni har xil yo'llar bilan hal etish imkoni bo'lsa;

- b) nazariy tahlil talab etuvchi va yuksak maxorat orqali hal etiluvchi;
- v) uni bajarish uchun o'rta me'yordagi ichki zo'riqish talab etilsa.

Lekin partisipativ uslubni qo'llashga ba'zi bir omillar to'siqlik qiladi.

Xususan:

- a) rahbar o'z vakolatlarini xodimlar bilan bo'lishishni istamaganda;
- b) xodim kasbiy maxoratining pastligi, o'z kuchiga ishonmasligi, biron ishni mustaqil bajarishdan cho'chishi;
- v) tashkilotda ma'lumot almashuvi yomonligi natijasida zarur qaror ishlab chiqish imkoniyatining yo'qligi;
- g) ijtimoiy rag'batlantirish sustligi natijasida hamkorlik munosabatlari shakllanmaganligi;
- d) vazifani bajarish uchun sarflanadigan vaqtning kamligi;
- ye) vazifaning hal etilishi avtoritar uslubni talab etadigan alohida vaziyatlarda.

Umuman olganda, boshqaruv uslublari mavzusi doimo rahbar va xodim, rahbar va jamoa munosabatlarining tarkibiy qismi sifatida tushunilishi lozim. Shuning uchun ham rahbarning xodimlar bilan umumiy maqsad sari borishida nafaqat rahbar tanlaydigan uslub, balki xodimlarning xulq-atvori ham yetakchi rol o'ynaydi. Bu degan so'z – rahbar biron uslubga moyilligini bildirib, uni qo'llashi boshqaruvga bir tomonlama qarashdir. Vaholanki, rahbar jamoa holati va vaziyatdan kelib chiqqan holda u yoki bu uslubga murojaat etadi.

Uslub umumiy maqsad yo'lida borayotgan rahbar va xodim munosabatlarining o'zaro muvofiqlashuvi jarayonidir. U yoki bu boshqaruv uslubini qo'llashdan maqsad, tashkilot manfaatini qondiruvchi vazifani iloji boricha tez va samarali bajarishdan iboratdir. Qo'llanilayotgan uslub bundan keyingi shu kabi topshiriqning kay tarzda bajarilishiga zamin yaratadi va jamoaga vazifani bajarish imkonini beradi. Afsuski, ko'pchilik jamoalar va hatto rahbarlar biron vaziyatni bajarishda doimo eski namunaga murojaat etishga o'rganib qolganlar va bu holat shu kabi vazifani bajarish uslubi deb atalishi mumkin. Lekin yangi vazifa takrorlanmas bo'lib, uning doimo biron yangi jihatlari mavjud va bu vaziyatda eski namunadan, uslubdan foydalanish maqsadga erishishni to'la-to'kis ta'minlay olmaydi. Demak, uslubni qotib qolgan, doimiy vosita emas, balki o'zgaruvchan, rivojlanuvchan va dinamik jarayon sifatida tushunish o'rinlidir. Mavzu bilan tanishish davomida o'quvchilarda «qaysi uslub yaxshi?» degan savol ko'p tug'iladi. Bunga javoban aytamizki, rahbar uslubdan yuqorida turishi lozim, u uslublarni yuqoridan «tomosha» qila olishi va vaziyatga muvofiq keladiganini tanlab

qo'llay bilishi lozim. Lekin, bunday ta'rif ham o'zining cheklanishiga ega. Rahbar u yoki bu uslubni qo'llar ekan, doimo guruh ustidan nazorat etish, uni «yetaklash» vazifasini oladi. Bu esa jamoa faolligini, uning tashabbusini boshqarishdir. Beixtiyor, deyarli afsonaga aylangan voqeya esga tushadi. Aytishlaricha, AQShning bir yirik kompaniyasi bir vaqtning o'zida hamma filiallaridagi yuqori bo'g'in rahbarlarini mehnat ta'tiliga chiqarib yuborgan. Oradan bir hafta o'tgach, ba'zi tashkilotlarda ishlab chiqarish hajmi o'zgarmay, oldin qanday bo'lsa shundayligicha davom etavergan. Ayrimlarida esa ishlab chiqish sur'ati birdaniga pasayib, rahbarning «yo'qligi» sezilib qolgan. Demak, zamonaviy boshqaruvning mahorati – jamoaning maqsadga intilishini ta'minlashdir.

Ushbu fikrni pedagogik psixologiyadagi holat bilan qiyoslasak, quyidagi misol o'rinli bo'lardi. Bola o'z rivojlanishida hamma me'yorlar bo'yicha ulg'ayib borayotgan bo'lsa, ota-ona uning o'sishiga deyarli aralashmaydi va lekin ulg'ayishida biron muammo yuzaga kelsa, darhol kerakli choralar ko'riladi. Jamoani boshqarishda ham rahbar, birinchi navbatda, maqsadga erishish sharoitini yaratishi va xodimlar harakatiga kam aralashuvi yuksak boshqaruv mahorati belgisidir.

Qo'l ostidagi xodimlarga xos bo'lgan psixologik xislatlar ham u yoki bu uslubni qo'llashga asos yaratadi. Masalan, avtoritar tipga mansub shaxs an'anaviy qarashlarga moyilligi, xodimning hissiyotiga befarqligi, o'zgarishlarga qarshiligi va hokimlikka intiluvchanligi bilan ajralib turadi. Aynan shu tavsiflarga ega bo'lgan kimsa, o'z navbatida, avtoritar rahbar qo'li ostida ishlashga moyillik bildiradi.

4. Boshqaruv uslublarining kommunikativ imkoniyatlari.

Rahbar avtoritar boshqaruv uslubini qo'llar ekan, u tashkilotning rasmiy tizimini ta'minlashga asosiy e'tiborini qaratadi. Bu uslubda ma'lumot faqat vertikal yo'llar orqali keladi, xodimning mas'uliyat chegarasi aniq bo'lib, har qanday xato qattiq jazolanadi, shaxsiy munosabatlar iloji boricha rasmiy tus oladi va hissiyotga o'rin qolmaydi.

Demokratik boshqaruv uslubida jamoadagi do'stona munosabatlar rivojlanadi, rahbar guruh faolligi tarafdori, rasmiy tizimda shaxsiy manfaatlar xam nazarda tutilib, muloqot yuritishga keng yo'l ochib beriladi.

Liberal boshqaruv uslubida esa rahbar jamoadagi norasmiy tizimni rivojlantiradi va muvaffaqiyatga erishishda rasmiy, ma'muriy shakldan ko'ra jamoaning norasmiy munosabatlari ustun qo'yiladi. Tashkilotda yangi kommunikasiya tarmoqlari yaratilishiga keng yo'l ochiladi va hatto bunday tashabbus ijobiy baholanadi. Xodimlar ish me'yorini o'zlari

oʻrnatishadi va uning bajarilgani uchun oʻzlari masʼuldirlar. Xodimlar oʻrtasida hamkorlik munosabati ustun turadi. Jamoa tavakkalga mushohada bilan bermalol boradi, har qanday qiyin vazifani ham yengil bajaradi.

Yuqorida aytib oʻtilgan uch xil boshqaruv uslubi jamoada turlicha muhitni yaratadi. Avtoritar rahbarlik uslubida guruhda hokimlikka intilish namoyon boʻladi, mansabga ruju qoʻyiladi, demokratik uslubli jamoada xodim uni tan olishlarini, hurmat va obroʻ qozonishni istaydi va nihoyat, liberal uslubli jamoada muvaffaqiyatga erishish istagi ustun boʻladi.

Sanab oʻtilgan rahbarlik uslublari jamoadagi mehnat samarasi uchun turlicha asos yaratadi. Avtoritar uslub taʼsiridagi jamoa doimo «tepadan» koʻrsatma kutib yashaydi va tashabbus koʻrsatolmaydi. Shuning uchun bunday guruh samarasi ham sust. Guruh aʼzolarida ishdan ham, oʻzaro munosabatlardan ham qoniqish past darajada.

Demokratik rahbarlikka asoslangan jamoaning ish unumi oʻrta, ixtiro va tashabbuslar soni ham oʻrta meʼyorda, guruh aʼzolari ishdan va oʻzaro munosabatdan qoniqqan.

Liberal tamoyilga asoslangan jamoda esa unumdorlik yuqori, mehnatdan va oʻzaro munosabatdan qoniqish baland, xodimlar oʻzaro hamkorlikka boradi va yordam koʻrsatishga doimo tayyor.

Ishlab chiqarish sohasidagi baʼzi tadqiqotlar natijasida boshqaruv uslubi va guruh samaradorligi oʻrtasida ham aloqa aniqlandi. Bunga binoan, avtoritarlik va demokratik boshqaruv uslubi guruh faoliyatining deyarli bir xil samarasini taʼminlaydi, ammo guruh aʼzolari demokratik uslub qoʻllanganda ishdan koʻproq qoniqadilar. Agar xodimning ishdan qoniqishi motivasiya omili sifatida qaralsa, bu juda ahamiyatli mezon ekanligi koʻzga tashlanadi.

Koʻp adabiyotlarda anʼanaviy uch rahbarlik uslubiga baho berishda liberal uslub eng samarasiz yoki boshqaruv maqsadlaridan uzoq turuvchi vosita deb, taʼrif beriladi. Ammo bunday fikrga jiddiy eʼtirozlar bildirish mumkin. Tajriba va kuzatishlarning koʻrsatishicha, liberal boshqaruv uslubi ayrim hollarda samarali natijaga olib keluvchi vositaga aylanishi mumkin. Agar rahbar ataylab va ongli ravishda liberal uslubni tanlasa, ongli ravishda xodimga masʼuliyatni oʻziga olish imkonini bersa, bu xodim xulqini jamoa orqali boshqarish kabi yuksak mahorat belgisi boʻlishi mumkin. Agar oʻxshatish qilsak, avtoritar boshqaruvda rahbar faqat oʻz oʻrinbosarlari bilan muloqotda boʻladi va maʼmuriy choralar bilan cheklanib qoladi, demokratik boshqarishda rahbarning jamoa bilan bevosita munosabat oʻrnatishi kuzatiladi. Liberal uslub esa xodimni,

jamoani jonlantirish orqali boshqarish demakdir. Liberal uslubda xodim rahbar ketidan emas, balki jamoa orqasidan boradi va guruhga mos kelishga intiladi.

Jamoa faolligi korxona maqsadlariga mos ravishda borayotgan sharoitda, mas'uliyatni o'ziga olib tashabbus ko'rsatayotgan paytda guruh faoliyatiga aralashmaslik va xodimni guruh hayoti og'ushiga kiritib qo'yish, balki eng maqbul boshqaruv bo'lib hisoblanadi. Ongli ravishda olib borilgan liberal boshqaruv uslubi o'ta murakkab bo'lib, bu jarayonda rahbar maqbul yo'l tanlanishida barcha faollikni jamoaga topshiradi, rahbarning vazifasi to'g'ri maqsadni ko'rsatib berishi emas, balki shu maqsad guruh tomonidan tanlanishi uchun sharoit yaratishdan iborat bo'ladi.

Mavzuni mustahkamlash uchun savollar:

1. Boshqaruv uslublariga ta'rif bering?
2. An'anaviy yondoshuvga qanday boshqaruv uslublari kiradi?
3. Zamonaviy yondoshuvga qanday boshqaruv uslublari kiradi?
4. Partisipativlik uslubining afzalliklari haqida fikringiz.

Topshiriqlar:

1. Boshqaruv uslublariga oid adabiyotlarni to'plang.
2. Boshqaruv uslublarini bir-biri bilan qiyosiy tahlil qiling.
3. Boshqaruv psixologiyasi (I.Mahmudov tahriri ostida. – T., 2006) o'quv qo'llanmasi bilan tanishing.

Foydalanilgan adabiyotlar:

1. Karimova V., Xayitov O, Djalolova S. Boshqaruv psixologiyasi. O'quv qo'llanma. – Toshkent, 2008. – 208 b.
2. Mahmudov I., J.Qoraboyev. Rahbar shaxs psixodiagnostikasi. – Toshkent: Akademiya, 2013. – 118 b.
3. Mahmudov I. Boshqaruv psixologiyasi. O'quv qo'llanma. – Toshkent. 2006. – 230 b.
4. Quronboyev Q., Hayitov U. Rahbar ma'naviyatining boshqaruv samaradorligini oshirishdagi roli va ahamiyati. – Toshkent: Turon zamin ziyo, 2016. – 60 b.
5. G'oziyev E., Toshimov R. Menejment psixologiyasi. O'quv qo'llanma. –Toshkent, 2001. – 137 b.

5-MAVZU: BOSHQARUV MULOQOTINING ILMIY-AMALIY JABHALARI

Reja:

1. Rahbarlik muloqotining xususiyati.
2. Rahbarlik muloqoti bosqichlari tavsifi.
3. Muloqotda idrok jarayoni.

Tayanch iboralar: buyruq, topshiriq, maslahat berish, “qayta aloqa”, aloqa o‘rnatish, muhokama qilish, variant izlash, qaroro qabul qilish.

Dars o‘tish vositalari: o‘qitishning an‘anaviy shakllari (darslik, ma’ruza matni) bilan bir qatorda kompyuter va axborot texnologiyalari.

Dars o‘tish usullari: ma’ruza, muammoli ta’lim, aqliy hujum, blits-so‘rov.

1. Rahbarlik muloqotining xususiyati.

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:

1. Aloqa/kontakt o'rnatish.
2. Masalani muhokama qilish.
3. Yechim variantlarini izlash.
4. Qaror qabul qilish.

Ijobiy 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, korxona 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 ijobiy bo'lishiga kuyunchaklik hissini kuchaytirish nazarda tutiladi.

2. 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 o'rnatish bosqichidagi birinchi savolga javob berar ekan, rahbar qarshisidagi odam haqida quyidagi bilimlarni bilishi va nazarda tutishi zarur:

- 1) yoshi;
- 2) mutaxassisligi, kasbi;
- 3) shu tashkilotda necha yildan beri ishlayotganligi;
- 4) oilaviy ahvoli;
- 5) qobiliyati (qaysi vazifani yaxshi bajaradi-yu, qaysi birini uddalay olmaydi);
- 6) sog'ligi haqidagi ma'lumot va h.k.

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 ko'proq ma'lumotga ega bo'lishi lozim. Kontakt o'rnatish bosqichining birinchi savoliga olingan javoblar rahbarni bo'lajak muloqotga tayyorlaydi, suhbatdoshning kuchli va zaif tomonlarini avvaldan tasavvur etishga imkon yaratadi.

Kontakt o'rnatish bosqichining ikkinchi savoli suhbatdoshning ichki holatini aniqlash, suhbat chog'ida uning ichki kechinmalari haqida boxabar bo'lishni taqozo etadi.

Qarshimizdagi odamning tashqi qiyofasi – tana holati, yuz mimikasi, qo'l-oyoq harakatlari va ovoz intonasiyasi – bularning hammasi insonning hozirgi holati haqida ma'lumot beradi va u suhbatning asosiy qismiga o'tishga tayyormi yoki yo'qligi belgisidir. Suhbatdoshning tashqi qiyofasidagi bu ko'rsatkichlar odatda muloqotning noverbal, ya'ni so'zsiz

jihatlarini tashkil etadi va kishining ichki holati haqida haqqoniy ma'lumot beradi.

Noverbal signallar, aksariyat hollarda ixtiyoriy boshqarish doirasidan chetda bo'lib, odamning haqiqiy his-tuyg'ulari, niyat va xohishlari ko'rsatkichi desak, xato bo'lmaydi. Masalan, ikki qo'lni ko'krak oldida qovushtirib, oyoqlarni tizzaga ustma-ust qo'yish yopiq holatni anglatadi va bu holat suhbatdoshning muloqotdan o'zini chetga olishi deb talqin etilishi mumkin. Aksincha, qo'llarning yon atrofdagi joylashishi, kaftlarning ochiq va oyoqni kerib sal oldinga engashib turish/o'tirish suhbatdoshga va muloqot mazmuniga xayrixohlikni anglatadi.

Suhbatdoshning ochiq yoki yopiq tana holati muloqot davomida o'zgarib turuvchi ko'rsatkich bo'lib, suhbat mazmuni qanday o'tayotganligiga qarab u bizga ochiq bo'lishi, va agarda suhbat unga noqulayliklar tug'dirganda esa yopiq pozani egallashi mumkin. Masalan, ikki yaqin do'st muloqotini kuzatsak, ularning tana harakatlarida yopiqlik alomatlari deyarli ko'rinmaydi. Ularning o'zaro xayrixohlik holati nafaqat tanasida, balki o'rtadagi masofaning yaqinligida, o'zaro suhbatdagi muloyim tovush intonasiyasida, yuzidagi yengil tabassum ifodasida aks etadi. Aynan shu ko'rsatkichlar muloqot jarayonining ijobiy yo'nalishda o'tayotganligi haqidagi asosiy belgilardir. Muloqot vaziyatida bunday belgilarning kuzatilishi, o'zaro munosabatning yaxshi o'rnatilganligini, suhbatning ikkinchi bosqichiga o'tish 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 jihatlardan 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 qilinayotgan masala yuzasidan ikkala tomonda turlicha tasavvur paydo bo'ladi. Muammo bo'yicha bunday tasavvurning paydo bo'lishi, ming afsus, hych 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 eslashimiz 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.

Muammoli vaziyatda va mushkul masalani hal qilish chogʻida muloqot olib borish bosqichlari tasvirlangan 3-jadvalda har bir bosqichda rahbar tomonidan bajariladigan zarur harakatlar va ushbu bosqich natijasi haqida tavsiflar keltirilgan. Bosqichma-bosqich amalga oshiriluvchi muloqotning bu shaklidagi asosiy shartlardan yana biri shuki, muloqot jarayonida oʻzaro munosabatga oid ijobiy muhitni saqlab turishga intilish lozim. Kontakt yaxshi oʻrnatilgandan soʻng, oʻzaro munosabatlardagi ijobiy muhitni muloqot jarayoni davomida saqlab turishga intilish lozim. Ushbu maqsadda suhbatdoshning noverbal signallaridan, uning suhbat jarayoniga boʻlgan munosabatini uqib olish, va kerak boʻlsa, mavzudan maʼlum meʼyorda cheklanilsa ham, muhitni moʻtadil tutish haqida qaygʻurish tavsiya etiladi.

3-jadval. Muammoli, qiyin va nizoli vaziyatda muloqot olib borish bosqichlari

№	Bosqichlar nomi	Zarur maʼlumotlar	Zarur harakatlar
1-bosqich	Kontakt oʻrnatish Qarshimdagi odam kim?	yoshi, jinsi, maʼlumoti, ijtimoiy mavqeyi, oilaviy sharoiti, sogʻligiga shikoyatlari, uddalay oladigan va uddalay olamaydigan vazifalar turkumi va h.k	Suhbatdosh haqida maʼlumot toʻplash
	U qanday holatda	Tananing ochiq yoki yopiq holatdaligi, qoʻl va kaftlar holati, yuz mimikasi ifodasi, bizga nisbatan tutgan masofasi va shu masofani oʻzgartirishimizga boʻlgan javobi	Kuzatuvchanlik va xodimga moslasha oluvchanlik. Empatiya orqali xodimga yaqinlashish va uning holatini his etish
2-bosqich	Masalani muhokama qilish	Masala boʻyicha mavjud maʼlumotlarga ega boʻlish	Faol tinglash, aniqlashtiruvchi savollar berish va suhbatdoshi fikrining asosiy mazmunini takrorlab oʻtish
3-bosqich	Yechim variantlarini izlash	Suhbatdoshi manfaatini doimo yodda tutish va imkoniyatlarni sanab oʻtish	Ikkala tomonni koniqtiruvchi yechim variantini izlash
4-bosqich	Qaror qabul qilish	Hamma mavjud yechimlarni sanab oʻtish va xodim uchun maqbulini asoslash	Xodim manfaatiga yoʻnalganlik

3. 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'zgalar 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 karatiladi. 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.

Mavzuni mustahkamlash uchun savollar:

1. Rahbarlik muloqotining xususiyati nimalardan iborat?
2. Rahbarlik muloqoti bosqichlari tavsifini keltiring?
3. Nizoli vaziyatda inson necha xil harakat uslubidan foydalanadi?

Topshiriqlar:

1. Boshqaruv muloqotiga oid adabiyotlarni to'plang.
2. Boshqaruv muloqotining ilmiy-amaliy jabhalari tahlil qiling.
3. Boshqaruv psixologiyasi (I.Mahmudov tahriri ostida. – T., 2006) o'quv qo'llanmasi bilan tanishing.

Foydalanilgan adabiyotlar:

1. Karimova V., Xayitov O, Djalolova S. Boshqaruv psixologiyasi. O'quv qo'llanma. – Toshkent, 2008. – 208 b.
2. Mahmudov I., J.Qoraboyev. Rahbar shaxs psixodagnostikasi. – Toshkent: Akademiya, 2013. – 118 b.
3. Mahmudov I. Boshqaruv psixologiyasi. O'quv qo'llanma. – Toshkent. 2006. – 230 b.
4. Quronboyev Q., Hayitov U. Rahbar ma'naviyatining boshqaruv samaradorligini oshirishdagi roli va ahamiyati. – Toshkent: Turon zamin ziyo, 2016. – 60 b.
5. G'ozdiyev E., Toshimov R. Menejment psixologiyasi. O'quv qo'llanma. –Toshkent, 2001. – 137 b.

6-MAVZU: MOJARO VA MUZOKARALAR O‘ZARO UYG‘UNLIGI

Reja:

1. Muzokaralar olib borishning psixologik jihatlari.
2. Rahbar faoliyatida muzokara.
3. Muzokara olib borish bosqichlari.
4. Muzokara yakuniga salbiy ta’sir etuvchi psixologik omillar.

Tayanch iboralar: muzokara, o‘zga tomon, mas’uliyat, ichki va tashqi muzokaralar, muzokara bosqichlari, muhokama predmeti, insoniy munosabatlar.

Dars o‘tish vositalari: o‘qitishning an’anaviy shakllari (darslik, ma’ruza matni) bilan bir qatorda kompyuter va axborot texnologiyalari.

Dars o‘tish usullari: ma’ruza, muammoli ta’lim, aqliy hujum, blits-so‘rov.

1. Muzokaralar olib borishning psixologik jihatlari.

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.

2. Rahbar faoliyatida muzokara.

Muzokara olib borish ko‘lami juda keng bo‘lib, bu soha tashkilotdagi ayrim ziddiyatli holatni ijobiy yo‘nalishda hal etishdan boshlab, toki sarmoya jalb etishdagi qulay pozisiyani qo‘lga kiritishga va hatto ziddiyatdagi tomonlarni yarastirish 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 hujjatlarni batafsil o‘rganib, mulozamat qoidalarini o‘rniga qo‘yib ijro etish mumkin, lekin hamsuhbatimiz milliy xususiyatiga oid ba’zi jihatlarga e’tiborsizligimiz butun urinishimizni zoye 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.

3. Muzokara olib borish bosqichlari.

Muzokaraning samarali o'tishi o'p jihatdan amalga oshirilgan tayyorgarlik jarayonining puxtaligiga bog'liq. Bu xususida tadqiqotchi R.I. Mokshanov quyidagi tadbirlarni amalga oshirish dasturini taklif etadi¹:

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-harajatlar (kanselyariya anjomlari, video va audio moslamalar mavjudligi, tarnsport, aloqa, oziq-ovqat ta'minoti, tanaffus va kofe-breyklar)
 - ✓ o'zga tomon delegasiyasini kutib olish va joylashtirish
 - ✓ madaniy dam olish dasturini ishlab chiqish
 - ✓ sovg'a-salom va yodgorliklar

¹ Р.И.Мокшанов. Психология переговоров. М., 2002

- ✓ yakuniy ziyofat
- ✓ delegasiyalarni 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 x.k.).

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 jihatlari 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 mavqeyiga 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 x.k.

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‘rinliligi 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 chogʻidayok ijobiy muhitni yaratishga katta koʻmak boʻladi.

Uchrashuv natijalari koʻpincha suhbat olib borish uslubiga va muzokaralar qurishning metodologik asosiga bogʻliq. Psixologik nuqtai nazardan, anchagina malakali tartibda oʻtadigan muzokara turi «maqsadga yoʻnalgan muzokara» deb, ataladi. Bunday muzokaraning asosiy mohiyati –obyektiv meʼyorlarga asoslangan qaror topish maqsadida suhbat uchun maqbul sosial-psixologik sharoitlarni yaratishdan iboratdir.

Bunda, obyektiv meʼyorlar sifatida yoʻriqnomalar, huquqiy qonunlar va imzolangan shartnomalar ishtirok etadi. Muzokara olib borishning bu turi ish mohiyatiga qatʼiy yondoshish va uchrashuv ishtirokchilariga nisbatan esa iltifotli munosabatda boʻlishni nazarda tutadi. Maqsadga yoʻnalgan muzokaralar qoʻyilgan maqsadlarga erishish va shu bilan birga insoniy munosabatlarni saqlab qolish imkonini beradi.

Maqsadga yoʻnalgan muzokaradagi asosiy tamoyillardan biri – tomonlarning muammoga qarashi, masalaga boʻlgan munosabati yuzasidan bahs olib borilmaydi, balki tomonlarning muammoga ifodalangan manfaatini aniqlash va uni qondirish yoʻl-yoʻrigʻini izlashdan iboratdir. Muzokara jarayonida asosiy diqqat-eʼtibor 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 oʻrtasidagi munosabatning yaxshilanishi (hech boʻlmaganda yomonlashmasligi).

Oʻzga tomonning qarashini, ularning fikrlash uslubi va masalaga munosabati ustida bahs olib borish oʻzganing eʼtiqodi va nafsoniyatiga putur yetkazish bilan barobardir, bunday vaziyatda esa muzokaraning uzilishi muqarrardir. Demak, muzokara qarashlar oʻrtasidagi kelishmovchilikni emas, balki turli manfaatlar oʻrtasidagi kelishmovchilikni hal etishdan iboratdir. Muzokara olib borar ekanmiz, muammoni muhokama etishda qatʼiy turishimiz va ishtirokchilar bilan munosabatlarda esa yumshoq boʻlishimiz kerak.

Muzokara tashkil etilishida uchrashuv kimning hududida oʻtishiga katta eʼtibor beriladi. Mehmonni kutib oluvchi tomon qator shartlarni amalga oshirish bilan birga, oʻz hududida maʼlum imtiyoz va qulayliklarga ham ega boʻladi. Shuning uchun ham, xuddi sport musobakasi kabi oʻz hududida oʻtayotgan uchrashuvdan rahbar maqsadga erishish yoʻlida iloji

boricha ko‘proq foydalanib qolishi lozim. o‘zga tomon hududida muzokara olib borishning ham o‘z xususiyatlari bor. Bu esa avvalambor, mexmonlik mavqeyidan 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 polisiyachilar xulqidir. Yomon polisiyachi shubha ostidagi kimsaga avvaldanoq qo‘pol munosabatda bo‘ladi va o‘rtadagi munosabatni nizo darajasiga olib keladi, ikkinchi polisiyachi esa shubhali odamga o‘ta ijobiy va olijanob munosabatda bo‘ladi. Natijada yaxshi polisiyachi 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‘rinlidir.

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‘rinlidir.

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.

4. 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, ba'zan muzokara mantig'iga mutlaqo to'g'ri kelmaydigan fikr va taklif bilan chiqish hollari ham uchrab qoladi. Bunday vaziyatda muzokara ishtirokchisidan o'zga tomonni to'laroq tushunishga, yangi yechim tafsilotini aniqlashga intilish kuzatilgani ma'qul. Bizning tafakkurimiz

odatda, noan'anaviy va tasodifiy yechimlarga darhol o'z tug'yonini namoyish qiladi. Psixikaning bunday xususiyatini bilish, kezi kelganda uchragan qiyinchilikni tezda yengib o'tish va faollikni yanada oshirish imkonini beradi. Demak, kutilmagan taklifni iloji boricha puxta o'rganish va uni asoslovchi dalillarni talab etish lozim. Bunday vaziyatdan qutulish imkonini beradigan yana bir usul qat'iiyatdir. Bu uslub, o'zga tomonning ba'zi kamchiligi tufayli uzilib qolishi kutilayotgan muzokarani oxiriga yetkazishga va hatto muvaffaqiyatli yakunlashga asos bo'ladi.

Kutilmagan hamkorlik. Ba'zan o'zga 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 yo'lidagi to'siqqa aylanadi. Mazkur vaziyatga shubha bilan qarash qulay imkoniyatni boy berishga olib kelishi mumkin. Ammo, kutilmagan rozilik ortida yashirin niyatning borligi ehtimoli ham yo'q emas. Bunday vaziyatda yuzaga kelgan shubhani va o'zga tomonning samimiylik darajasini aniqlash lozim. Samimiyatni aniqlash muzokara jarayonidagi ancha murakkab holat hisoblanadi. Mavjud imkoniyatlardan biri o'zga tomon harakatidagi noverbal signallarni tahlil etish orqali yashirin, yuzaga chiqolmayotgan ma'lumotlarni olishdir.

Qaror qabul qilish ko'pincha vaqt tanqisligi vaziyatida o'tadi va muzokara ishtirokchilarida ma'lum zo'riqishni uyg'otadi. Hatto, muzokara ishtirokchilari o'zga tomonni noqulay vaziyatga qo'yish va imkoniyatni o'zlari tomonga burish maqsadida turli nayranglarga ham boradilar. Shulardan biri o'zga tomon uchun vaqt tanqisligi sharoitini yuzaga keltirish uslubidir. Yuzaga kelishi mumkin bo'lgan bunday noxush vaziyatga nisbatan rahbar ma'lum darajada qarshi tura olish malakasiga ega bo'lishi lozim. Quyida shunday malaka haqida aytib o'tiladi 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 «verbalizasiya» deb, ataladi va bu orqali nafaqat o'zga tomon qarashini aniqlash, balki, takrorlashga sarflanayotgan vaqt orqali «pauza» kabi qo'shimcha muddatga ega bo'linadi. Bunday sharoitda qo'lga kiritilgan har qanday pauza o'ylash uchun yana bir muddatdir. Shu kabi usullar qatoriga vaqtdan yutish maqsadida qisqa muddatli tanaffus e'lon qilish, oynani ochib qo'yish

bahonasida bir oz vaqtni cho‘zish, bir piyola choy bilan chalg‘ish va hokazo uslublarni sanab o‘tish mumkin.

Muzokara olib borish sharoitida to‘siq paydo bo‘lishining yana bir manbai - o‘zga tomonga xos shaxsiy muammolardir. Buning natijasida o‘rtada zo‘riqish, tushunmovchilik va hatto, o‘zaro shubha, ishonchsizlik paydo bo‘ladi. Suhbat chog‘idagi bunday to‘siqlarni olib tashlash malakasi juda zarur xislatdir. Shu maqsadda quyida bir necha uslubni taklif etamizki, ularni qo‘llash 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 gapirishdir¹. Bunday uslub vaziyatni oydinlashtirish orqali, suhbatdoshning ishonchsiz va salbiy munosabati suhbatga qanday to‘sqinlik qilayotgani haqida unga aniq ma’lumot beradi.

¹ Ilovalardagi “SEN-MEN ma’lumot” uslubiga qarang

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 obyektivlik mezonlaridan foydalaniladi. Bunday mezonlar sifatida samimiylilik, haqqoniylik, qonuniylilik 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 obyektivdir. 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 tursa-yu, 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 manfaatlaringizni 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 obyektivligi 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 obyektiv mezonga mos keluvchi qaror topilsa, uning ustida to'xtalgan ma'qul, har qalay hyech 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 obyektiv 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 tomonning 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 kuzatilmasligi.
- ✓ 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. Eslab 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».

Mavzuni mustahkamlash uchun savollar:

1. Muzokaralar olib borishning psixologik jihatlari?
2. Muzokaraning ichki va tashqi tomoni nimalardan iborat?
3. Muzokara olib borish bosqichlarini yoriting.
4. Muzokara jarayonidagi ikki asosiy jihatni ajratib ko'rsating.
5. Qanday omillar muzokara yakuniga salbiy ta'sir etuvchi psixologik omillarga kiradi?

Topshiriqlar:

1. Muzokara olib borishga oid adabiyotlarni to'plang.
2. Mojaro va muzokaralar o'zaro uyg'unligini tahlil qiling.
3. Boshqaruv psixologiyasi (I.Mahmudov tahriri ostida. – T., 2006 y.) o'quv qo'llanmasi bilan tanishing.

Foydalanilgan adabiyotlar:

1. Karimova V., Xayitov O, Djalolova S. Boshqaruv psixologiyasi. O'quv qo'llanma. – Toshkent, 2008. – 208 b.
2. Mahmudov I., J.Qoraboyev. Rahbar shaxs psixodagnostikasi. – Toshkent: Akademiya, 2013. – 118 b.
3. Mahmudov I. Boshqaruv psixologiyasi. O'quv qo'llanma. – Toshkent. 2006. – 230 b.
4. Quronboyev Q., Hayitov U. Rahbar ma'naviyatining boshqaruv samaradorligini oshirishdagi roli va ahamiyati. – Toshkent: Turon zamin ziyo, 2016. – 60 b.
5. G'ozdiyev E., Toshimov R. Menejment psixologiyasi. O'quv qo'llanma. –Toshkent, 2001. – 137 b.

7-MAVZU. MENEJMENT QARORLARINI QABUL QILISH

Reja:

- 1. Boshqaruv qarorlari mohiyati.**
- 2. Qaror qabul qilish darajalari.**
- 3. Qaror qabul qilish bosqichlari.**
- 4. Qaror qabul qilish – psixologik jarayon sifatida.**

Tayanch iboralar: qaror qabul qilish, topshiriq sifatida yo‘llash, sharoit yaratish, nazorat qilish, qaroro qabul qilish darajalari va bosqichlari.

Dars o‘tish vositalari: o‘qitishning an’anaviy shakllari (darslik, ma’ruza matni) bilan bir qatorda kompyuter va axborot texnologiyalari.

Dars o‘tish usullari: ma’ruza, muammoli ta’lim, aqliy hujum, blits-so‘rov.

1. Boshqaruv qarorlari mohiyati.

Tashkilotni boshqarishning asosiy jihatlaridan biri, boshqaruv qarorlarini qabul qilish va ular ijrosini ta’minlashdir. Boshqaruv qarori tashkilotdagi biron obyektni 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 tarzda 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.

2. Qaror qabul qilish darajalari.

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

4-jadval. Qaror qabul qilish darajalari.

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

Odatiy qarorlar korxona 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.

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 tejamli 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 eskicha 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.

3. 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.

Qaror qabul qilishning ***birinchi «Muammoni o'rganish» bosqichida*** ham quyidagi ketma-ket vazifalar belgilanadi:

1-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 harakatlar va moliyaviy xarajatlar zoye 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 etiluvchi ishchi guruhi, umumiy rejani va unga oid amaliy harakatlarni aniq tasavvur eta olishi lozim.

V bosqich quyidagi amaliy tadbirlarni o'z ichiga oladi:

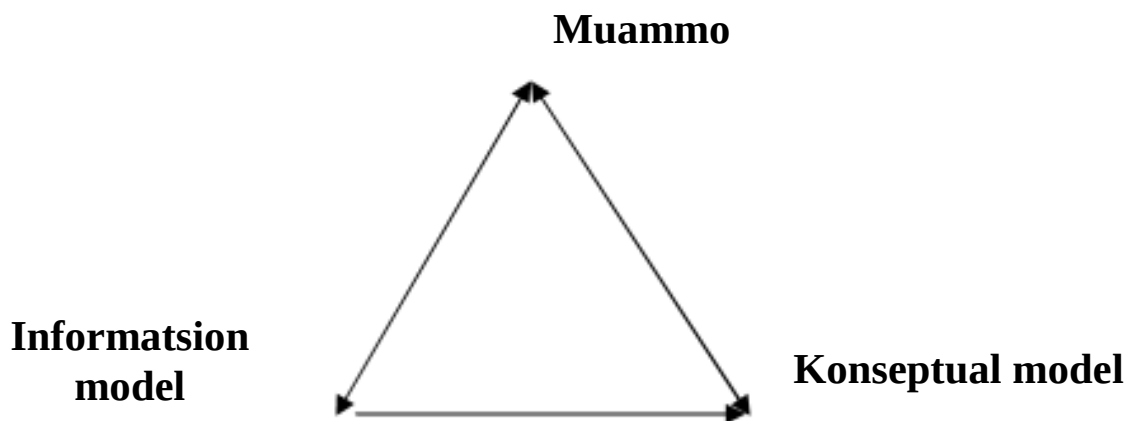
- 1) qabul qilingan qarorni, reja va harakatni amalga oshirish;
- 2) amalga oshirilgan harakat va natijalarni yanada yaxshilash maqsadida nazorat etish;
- 3) zarur bo'lgan taqdirda qarorni takomillashtirish, ya'ni «muammoni o'rganish» bosqichiga yoki g'oya yaratish va boshqa oraliq bosqichga qaytish.

4. 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 obyektiv bo'lmagan ma'lumotlar oladi va o'z idroki jarayonida ma'lum subyektivliklarga yo'l qo'yadi. Ayniqsa, bunday tavofutga rahbarning jinsi, yoshi yoki atrofidagi odamlarning ta'siri kuchli bo'ladi. Shakllanayotgan informatsion model iloji boricha obyektiv 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 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 obyektiv 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 obyektivligi, haqqoniyligi haqida qayg'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 obyektiv 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 yarashtirish 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 54 ishtirokim, ertaga men taklif etgan qarorga nisbatan munosabat va boshqalarning qanday ishtirok etishini belgilaydi».

Mavzuni mustahkamlash uchun savollar:

1. Boshqaruv qarorlari mohiyatini tushuntiring?
2. Qaror qabul qilishning qanday darajalari mavjud?
3. Qaror qabul qilishning qanday bosqichlari mavjud?

Topshiriqlar:

1. Boshqaruvda qaror qabul qilishga oid adabiyotlarni to‘plang.
2. Qaror qabul qilish darajalari va bosqichlarini tahlil qiling.
3. Boshqaruv psixologiyasi (I.Mahmudov tahriri ostida. – T., 2006) o‘quv qo‘llanmasi bilan tanishing.

Foydalanilgan adabiyotlar:

1. Karimova V., Xayitov O, Djalolova S. Boshqaruv psixologiyasi. O‘quv qo‘llanma. – Toshkent, 2008. – 208 b.
2. Mahmudov I., J.Qoraboyev. Rahbar shaxs psixodiagnostikasi. – Toshkent: Akademiya, 2013. – 118 b.
3. Mahmudov I. Boshqaruv psixologiyasi. O‘quv qo‘llanma. – Toshkent. 2006. – 230 b.
4. Quronboyev Q., Hayitov U. Rahbar ma’naviyatining boshqaruv samaradorligini oshirishdagi roli va ahamiyati. – Toshkent: Turon zamin ziyo, 2016. – 60 b.
5. G‘oziyev E., Toshimov R. Menejment psixologiyasi. O‘quv qo‘llanma. – Toshkent, 2001. – 137 b.

8-MAVZU: MARKETING PSIXOLOGIYASI

Reja:

1. Marketing haqida tushuncha, uning mohiyati va maqsadi.
2. Marketingning asosiy tamoyillari va vazifalari.
3. Reklamaning vujudga kelishi tarixi.
4. Reklamaning mohiyati.
5. Iste'molchilarni jalb etishda reklama vositasini tanlash.
6. Reklamaning inson psixologiyasiga ta'siri.

Tayanch iboralar: marketing, talab, taklif, reklama, bozorni segmentlash, reklama tarixi, Afina, AQSh, Gutenberg, qiziqtirish, ehtiyojni qondirish.

Dars o'tish vositalari: o'qitishning an'anaviy shakllari (darslik, ma'ruza matni) bilan bir qatorda kompyuter va axborot texnologiyalari.

Dars o'tish usullari: ma'ruza, muammoli ta'lim, aqliy hujum, blits-so'rov.

1. Marketing haqida tushuncha, uning mohiyati va maqsadi.

Marketing inglizcha so'z bo'lib, bozor, sotish ma'nolarini ifodalaydi, **marketing** xaridorlar ehtiyojlarini, imkoni boricha to'laroq maqsadlarda bozor holatini asosli o'rganish va oldindan baholash bilan tovarlarni ishlab chiqarish va sotishni tashkil etish tizimidir, bozor iqtisodiyotining muhim unsuri, ya'ni elementidir. Marketing ishi qisqa va uzoq muddatli marketing dasturi orqali amalga oshiriladi.

Marketing bir necha muhim qoidalarga asoslanadi: tovar ishlab chiqarish talabi, korxona ishlab chiqarish imkoniyatlarini hisobga olish, xaridorlarning talab va ehtiyojlarini qondirilishini korxonani uzoq muddat samarali ishlashiga erishish kabilarga. Shu sababli bozor iqtisodiyoti davrida marketing xizmatini tashkil qilish katta ahamiyatga ega.

Marketing haqida birinchi marta rasmiy ravishda 1957 yilda, o'sha paytdagi «General electric» ning prezidenti Djek Makkiterik Amerika marketing assosiasiyasi (AMA) majlisida gapirgan.

U marketing bu integrasiyalashgan, iste'molchiga yo'naltirilgan va biznes falsafasining foydasi ekanligini ko'rsatgan va ta'kidlab o'tgan.

Hozirgi vaqtda marketing tushunasini talqin qilishda ancha katta ziddiyatlar mavjud. Ko'pgina xorijiy mutaxassislar bu tushuncha kengaytirilishi va o'z ichiga notadbirkorlik faoliyatini ham olishi kerak deb hisoblaydilar. Boshqalar marketingni oldi-sotdi bilan bog'lashni

ko'zda tutadilar. AMAning faol arboblardan biri, AQShning shimoliy-g'arbiy universitetining marketing bo'yicha professori F. Kotlarning yozishicha, **«Marketing – o'zaro muomala asosida zaruriyat va istaklarni qondirishga qaratilgan insoniyat faoliyatining turi»**.

R.B. Nozdrev va L.I. Ugichkolar ishida marketing – bu bozor va iqtisodiy holat, iste'molchilarning aniq talablarini o'rganishga va ishlab chiqarilgan tovar va xizmatlarni ularga mo'ljallashga yo'naltirilgan, korxonaning ishlab chiqarish, sotish va ilmiy-texnik faoliyatining bozor konsepsiyasi.

Marketingning asosiy maqsadlari talabni shakllantirish va rag'batlantirish, sotish, bozordagi ulush va foydalarning hajmini kengaytirish maqsadida qabul qilinayotgan boshqaruv qarorlari va korxona (firma) ish rejalarining asoslanishni ta'minlashdan iborat. Korxonani boshqarishga marketing bo'yicha yondashishda asosiy shior: «Ishlab chiqarilganni sotish emas, balki sotiladigan narsani ishlab chiqarish» dan iborat. Bu korxona ishlab chiqarishdan avval aniq iste'molchilar ehtiyojlarini mukammal o'rganishlari kerakligini, olingan ma'lumotlarga muvofiq tovarning kam-ko'stlarini tuzatishlari va takomillashtirishlari, faqat shundan keyin ushbu tovar bozorga chiqishi kerakligini bildiradi.

Marketing amalga oshiriladigan muhit besh qismga bo'linadi: nazorat qilinadigan omillar, nazorat qilinmaydigan omillar, o'z maqsadiga erishishni tashkil qilishda yutuqlar darajasi yoki muvaffaqiyatsizliklar darajasi, teskari aloqalar va moslashuv.

Nazorat qiluvchi omillarga firma va uning marketing bo'yicha xodimlari tomonidan boshqariladiganlari kiradi: o'zaro bog'langan asosiy qarorlari, qoidaga, yuqori rahbarlik xizmati rahbariyati tomonidan aniqliklar kiritiladi.

Agar firma butun atrof-muhitni tizimiy yondashish nuqtai nazaridan ko'rib chiqishni hohlamasa, unda tashkilot istiqbolda kerakli natijalarga erisha olmaydi. Xorijiy mutaxassislar ta'kidlaydilar, firmalar atrof-muhitni kerakli tahlil qilmasalar, mavjud ijtimoiy va madaniy talablarni buzishlari va raqobat kurashida yetakchilikni yo'qotishlari mumkin.

Hozirgi vaqtda ko'pchilik marketing faqat to'yingan bozorda «ishlashi» mumkin deb hisoblaydilar. Agar marketingga raqobat kurashi vositasi sifatida qaralsa, bunday tezis asoslangan. Ammo marketing faoliyati bozorning har qanday tuyinganlik darajasida ham iqtisodiy subyektlar, iste'molchilar va ishlab chiqaruvchilarning xulqlariga, ularning o'zaro foydalari yo'lida tuzatishlar kiritish qobiliyatiga ega.

Bozor munosabatlari jarayonida vujudga keladigan ziddiyatlarni marketing bozor to'yinganligi darajasi, raqobat narx-navo siyosati va tovar siyosatini hisobga olishga imkon beruvchi marketing elementlari va uslublari yordamida yengib o'tishni tavsiya qiladi.

O'zbekistonda marketingning o'ziga xosligi: birinchidan, ishlab chiqaruvchilar raqobatining kuchsizligi, ikkinchidan, ba'zi mahsulotlar ishlab chiqarish hajmini eskidan yoki yangidan vujudga kelgan yetishmovchiligi; uchinchidan taqsimlovchi va qayta taqsimlovchi vositachi tuzilmalarning an'anaviy kuchli ta'siri bilan asoslanadi.

Korxona firma marketing faoliyati yetarlicha asoslangan holda, bozor talablariga suyanib, xo'jalik faoliyatining aniq, joriy va strategik maqsadlari, yo'llari va resurslarining haqiqiy manbalarini belgilash, mahsulotlar navlari va sifati, ustuvorligi ishlab chiqarishning eng ma'qul tuzilishi va rejalashtirilgan foydani aniqlashga yo'naltirilgan.

Marketing korxonadagi boshqaruv faoliyati sifatida o'z ichiga quyidagilarni oladi.

- ✓ aniq bir bozorda yoki uning segmentida aniq tovarga joriy va kelajakdagi ehtiyojni, xaridorning tovarga, uning sifatiga, texnik-iqtisodiy va estetik xususiyatlariga, narxlar darajasi va ehtimol bo'lgan sotish kanallari bilan birga, boshqa yo'nalishlarga talabni o'rganish;

- ✓ bozor talablaridan kelib chiqqan holda mahsulotlar bo'yicha marketing dasturini ishlab chiqish. Barcha kerakli omillarni tahlil qilish asosida aniq mahsulotning ehtimol bo'lgan ishlab chiqarish harajatlari ko'rib chiqiladi, shu jumladan kerakli sarmoyalar kirishish, tovarni ishlab chiqarishda o'zlashtirish, sotish xarajatlari, transport xarajatlari, reklama, texnik xizmat ko'rsatishga xarajatlar hisobga olinadi:

- ✓ tovar narxining yuqori chegarasi va uni ishlab chiqarishning foydaliligini belgilash;

- ✓ marketing dasturlari asosida firmaning assortiment va mablag'lar kirishish siyosatini, ishlab chiqarishning to'liq xarajatlari va umuman firma korxona bo'yicha foydalilik darajasi hisob-kitoblarini ishlab chiqish;

- ✓ firma xo'jalik faoliyatining yakuniy natijalarini moddiy xarajatlar qiymati, ish haqqi, barcha turdagi soliqlar va ajartishlar

- ✓ shu jumladan olingan qarz uchun foizlarni jamlab tashlangandan keyingi yalpi daraomadlar va sof foydani aniqlash

Marketing tizimi doirasida faoliyatning turlari bo'yicha bunday majmua ishlab chiqarishning boshqarishga sifatli yangicha yondashishni bilodiradi, chunki aniq ishlab chiqarish imkoniyatlarini jadallashtirish va samaradorligini oshirishni aniqlashda tegishli tovarlarga bozor talabining

to'lov qobiliyatini iste'molchi ehtiyojini tahlil qilish bosh nuqta bo'ldi. Marketing faoliyatini tashkil qilish firma korxona ilmiy-texnik, ishlab chiqarish va sotish faoliyatini bozor talabi iste'molchilarni hisobga olishda mo'ljallashning obyektiv zaruriyati bo'ladi.

Marketing dasturi marketing faoliyatining asosi bo'lib xizmat qiladi, chunki u firma korxonaning har bir xo'jalik bo'linmasida har bir mahsulot bo'yicha ishlab chiqarishni rejalashtirishda asos bo'ladi.

Marketing dasturlarini ishlab chiqarishda quyidagi yo'nalishlarni birlashtirishning eng qulay variantlarini o'z ichiga oladi.

- Sifatli yangi texnika-iqtisodiy va estetik tovar xususiyatlariga ega bo'lgan mahsulotlarning butunlay yangi turlarini ishlab chiqish
- Iste'molchilar talab va ehtiyojlariga asosan buyumlarning yangi turlarini zamonaviylashtirish
- O'z firmalari korxonalarining eng yangi ilmiy texnik ishlanmalari asosida ishlab chiqarayotgan mahsulotlarni takomillashtirish;
- Xarid qilingan patentlar va lisentziyalar asosida mahsulotlarning yangi turlarini yaratish.

Marketing dasturlarini ishlab chiqishning borishida bozor bilan to'g'ridan to'g'ri va teskari aloqalarni amalga oshirishning uzluksizligini ishlab chiqarish tuzilmasini o'zgaruvchan ehtiyojlarga o'z vaqtida moslashuviga va o'z navbatida bu ehtiyojlarga ta'sir qilishiga imkon beradi.

Tashqi iqtisodiy faoliyat katta qismni tashkil qilgan firmalar korxonalarda marketing faoliyati natijalari asosida xalqaro tijorat bitimlari tuziladi va jahon bozorida operatsiyalar o'tkaziladi.

Tijorat bitimlari va operatsiyalarini amalga oshirish ayrim tamoyillar va qoidalarni ishlab chiqishini bozorda ishning yangi uslublarini qo'llashni ko'zda tutadi.

Ishlab chiqaruvchi oldindan mahsulotlarning aniq turlari ro'yhati bo'yicha bozor imkoniyatlarini aniqlash kerak, shuning bilan birga bunday tadqiqotlar faqat bugungi kunga emas, balki kelajakda ham o'tkazilishi kerak. Shuning uchun ham marketing faoliyati bu hammadan avval kelajakka mo'ljallangan faoliyat. Bundan ham iste'molni ham etkazib beruvchi manfaatdor. Hozirgi sharoitlarda, ayniqsa tashqi bozorlarga chiqishda ishlab chiqarilgan mahsulotlar sifati, sotishni tashkil qilish bo'yicha tadbirlarni amalga oshirish sotuvdan keyingi texnik xizmat ko'rsatish va boshqa xizmatlarni taqdim etish, reklama kompaniyalarini o'tkazish ustidan qattiq nazorati amalga oshirish muhim ahamiyatga ega. Tijorat operatsiyalarini tashkil qilish va texnikasiga tegishli bu barcha

tadbirlar marketing faoliyatini mantiqiy yakuniga yetkazishga o'z oldiga maqsad qilib qo'yadi.

Qo'yilgan maqsadlarga erishish: eng katta va barqaror foyda olish, bozordan mustahkam joy olish yoki boshqa bozorlarga kirish marketing baholarining asosiy mezon bo'ladi.

2. Marketingning asosiy tamoyillari va vazifalari.

Marketing faoliyati uchun quyidagi tamoyillar xosdir.

1. Bozorni, iqtisodiy holatini va korxonaning ishlab chiqarish, sotish imkoniyatlarini chuqur va har taraflama o'rganish.

2. Bozorni segmentlash.

3. Ishlab chiqarish va sotishning xaridor talablariga aniq javob berishi.

4. Yangilik kiritish.

5. Rejalashtirish.

Bu tamoyillarni yanada mukammalroq ko'rib chiqamiz.

1. Bozorni chuqur va har tomonlama o'rganish bozor ehtiyojlari, bozor holatini o'rganishni ko'zda tutadi. Narx-navo siyosati, bozor sig'imi, tovarning iste'mol xususiyatlari, savdoni tashkil qilish, sotish kanallari.

Bundan tashqari, korxonaning ishlab chiqarish sotishi imkoniyatlari: tovar navlari, ishlab chiqarish quvvatlaridan foydalanish hodimlar tarkibi va boshqalar o'rganiladi. Bunday tadqiqotlar korxona faoliyatining strategiyasi va taktikasi aniqlashga imkon beradi.

2. Segmentlash harakatning samaradorligi va maqsadga qaratilganini oshiradi, chunki korxona o'zi uchun ixtisosiga eng mos keladigan bozor segmenti, u ishlashi kerak bo'lgan iste'molchilarning aniq guruhini aniqlashi darkor (segment – bozordagi ehtiyoj, xohish va imkoniyatlari bo'yicha o'xshash xaridorlarning guruhi).

3. Ishlab chiqarish va sotishning faol va salohiyatli ehtiyoj talablarga e'chilik bilan javob berishi korxona ishlab chiqarish- sotish faoliyatini bozor holati va aniq iste'molchilar ehtiyojlariga bog'liq holda boshqarishning jadalligi va moslashuvini ko'zda tutadi.

4. Yangilik kiritish (innovation)-zamonaviylashtirib yangilangan tovarning doimiy takomillashuvi yangi tovarlar, yangi texnologiyani yaratish va ilmiy-tadqiqot va konstruktorlik ishlarida yangiliklar kiritishni ko'zda tutadi. Bundan tashqari yangilik kiritish faoliyatiga yana yangi bozorlarga kirishda yangi shakl va uslublarni qo'llash.

5. Rejalashtirish (planning)-moslashish tamoyilining mantiqiy davomi va qo'shimchasi bo'ladi. Bu tamoyil bozor va holatlashoratlarni

ishlab chiqishga asoslangan marketingning ishlab chiqarish-sotish dasturlarini ko'zda tutadi.

Yuqorida sanab o'tilgan tamoyillarga muvofiq quyidagilar marketingning asosiy vazifalari bo'ladi.

- Bozorni kompleks ko'pyoqlama tadqiq qilish, holatni tahlil va bashorat qilish;
- Korxona ishlab chiqarish-sotish imkoniyatlarini tahlil qilish;
- Marketing strategiyasi va dasturlarini ishlab chiqarish
- Tovar siyosatini amalga oshirish
- Narx-navo (distribtsion) siyosatni amalga oshirish
- Kommunikasion siyosatni amalga oshirish
- Marketing xizmatlari tuzilmasini shakllantirish
- Marketing faoliyatini nazorat qilish va uning samaradorligini baholash;

Marketing tamoyillari va vazifalarini amalga oshirish firma korxonani bozorga mos holda bosh ta'minlaydi.

Marketing qo'llanish sohalari va obyektlariga muvofiq quyidagi holatlarga ko'ra guruhlanadi: ichki, tovarlar bo'yicha, ekspozit, import, ilmiy-texnik to'g'ridan to'g'ri mablag' (investisiya) kirishish marketing, xalqaro marketing, notijorat faoliyati sohasidagi marketing, ijtimoiy g'oyalari marketing. Ichki marketing, qoidaga ko'ra, bir omon doirasida tovar va xizmatlarni sotish masallari bilan bog'liq. Amalda barcha korxonalar avval ichki bozorga kiradi, yuqori natijalarga erishgandan keyin esa, ya'ni raqobatlaridan mahsulotlarni yaratgandan keyin tashqi bozorga chiqadi.

3. Reklamaning vujudga kelishi tarixi.

Reklamaning ildizi juda qadimga borib taqaladi. Tarixiy yozma manbalarda reklama amaliyoti haqida ma'lumotlar berilgan.

Eng qadimgi davrda rimliklar gladiatorlar janglari haqidagi e'lonlar bilan devorlarni bezaganlar. Qadimgi Gresiyadagi «Oltin asr» Afina ko'chalari bo'ylab yurgan, qullar, qoramollar va boshqa tovarlarning sotilishi haqida jar solishgan. O'sha davrlarda reklamaning yana bir boshqa ko'rinishi tamg'a bo'lgan, sotuvchilar ularni o'z tovarlariga bosganlar. Masalan, sotuvchi va savdogarlar tovar sifatini tekshirib, tamg'a qo'yganlar.

1450-yil Gutenberg tomonidan bosma dastgohning ixtiro qilinishi reklama tarixida burilishi bo'ldi.

Birinchi bosma e'lon 1478-yilda ingliz tilida paydo bo'lgan. 1622-yilda esa reklama kuchli taraqqiyotga ega bo'ldi. Bu ingliz tilidgani

roʻznoma-gazetaning chiqishi bilan bogʻliq boʻldi. Masalan «Tetler» firmasining sataroshlik uchun asbob-anjomlari, dorilar va boshqa tovarlarni sotish uchun reklama eʼlonlarni nashr etildi.

Reklama AQShda eng katta ravnoqqa erishdi. Benjamen Franklin Amerika reklamasining asoschisi hisoblanadi. Uning 1728-yilda vujudga kelgan «Gazett»i Mustamlaka Amerika gazetalari orasida eng katta nusʼhada va eng koʻp hajmidagi reklama eʼlonlariga erishdi.

Reklama rivojlanishga bir necha omillar taʼsir etdi. Birinchidan, Amerika sanoati ishlab chiqarish jarayoniga qoʻl mehnatini tadbiiq etishni tugatdi, buning natijaida tovarlar moʻl-koʻlligi yaratildi

Ikkinchidan, suv yoʻllari, shosse va oddiy yoʻllar, chorrahalarining yaratilishi tovarlar va reklama vositalarini qishloq joylarga yetkazishni qulaylashtirdi.

Uchinchidan 1813-yil yilda kiritilgan majburiy taʼlimda boshlangʻich savodxonlik darajasini oshirdi, bu esa gazeta, jurnallar chiqarishning sezilarli oʻsishga yordam berdi. Radioning keyingi paytda televideniyaning kashf etilishi reklama faoliyatida kuchli turtki boʻldi.

Televideniye orqali berilgan reklamalarning boshqalariga nisbatan taʼsir kuchi yuqori boʻldi va koʻproq samara keltirib, muvaffaqiyat qozondi.

Bizning mamlakatimiz bozor iqtisodiyotiga oʻtganiga uncha koʻp boʻlgani yoʻq. Sobiq Ittifoq davrida mahsulotlar rejali asosda ishlab chiqilgani bois, ularni sotish murakkablik tugʻdirmasdi, ishlab chiqarish ham talab va taklif ham rejali boʻlgani sabali reklamadan voz kechilgan edi.

Oʻrta Osiyoda shoʻrolar hukumat boshiga kelguncha qaror, savdo sotiq juda yaxshi rivojlangan edi.

Bunga sabab Buyuk Ipak yoʻlida joylashganimiz va aholining koʻp sonli ekanligidir.

Savdoda har doim reklama boʻlgan, faqat uning sodda turlaridan koʻproq mahalliy xalq foydalangan. Bozorlarda mahsulotlarni maqtab xaridor chaqirganlar ularni oʻzlariga jalb etganlar, uyma-uy yurib, oʻz tovarlarini namoyish qilganlar. Bugungi kunning reklamasi esa ilmiy-tenikaviy taraqqiyotning hozirgi davr darajasiga mos ravishda juda rivojlanib ketgan. Biroq u hali Respublikamizda jahon talablari darajasida emas. hali rivojlangan mamlakatlarning reklama amaliyoti va nazariyasidan oʻrganishimiz lozim boʻlgan qirralar koʻp. Ichki bozorimizda ishlab chiqarilgan mahsulotlarni xaridorlarga yetkazishda zamonaviy reklama elementlaridan foydalanib, savdo hajmini oshirishga

harakat qilish lozim. Chunki aholi talabini shakllanishi va qondirilishda reklamaning o'rnini beqiyosdir.

So'nggi davrlarda reklama faoliyati bir muncha jadallashdi. Biroq aholi ehtiyojini ularning didini-to'la hisobga olmayati. Yana bir salbiy tomoni shundaki, televideniye ko'proq reklama qilinayotgan tovar va xizmatlar korxonalariga moliyaviy qaram bo'lib qolib, haddan tashqari reklama roliklarini oshirib yubormoqda.

4. Reklamaning mohiyati.

Reklama bozor faoliyatining ko'rinishi bo'lib, marketigning bir bo'limidir. U tavarlar harakatida asosiy o'rinni egallaydi.

Ko'pgina mutaxassislar reklamani kommunikasiya shakli deb qaroydilar, chunki reklama tovarlar sifatini, xizmat ko'rstishini, g'oyalarini istemolchilarning talab va ehtiyojiga mos ravishda muvaffiqalashtirishga intiladi.

Reklamaning mohiyati-ishlab chiqaruvchi manfaatidan kelib chiqib, xaridorlarda tovarni sotib olish to'g'risida tasavvur uyg'otishi, o'sha tovalar yoki xizmat turiga nisbatan qiziqish hamda unga ega bo'lish ishtiyoqini yuzaga keltirish zarur. O'sha reklama qilinayotgan tovar yoki xizmatlar iste'molchilarning ehtiyojlarini ma'lum darajada qondirishga ishonch hosil qilinishi lozim.

Tovar ishlab chiqaruvchilar reklamaga o'z tovari bilan bozorga kirayotganligi to'g'risidagi axborot deb qaraydi. Demak, reklama jarayonida ishlab chiqaruvchining manfaati mahsulotni bozorda sotishga xaridor manfaati esa o'z ehtiyojini qondirishga qaratilgan bo'ladi.

Reklamaning vazifasi-iste'molchilarga tovar va xizmatlar haqida axborot berish va ularni sotib olishga undashdan iborat.

Tabiiyki o'sha reklamani ko'rgan iste'molchilar psixologiyasida unga nisbatan moyillik yuzaga keladi. Imkoni bo'lsa xarid qilib olishi mumkin.

Soddaroq qilib aytganda, reklama tovarlarga iste'molchilarni jalb qiluvchi vositadir.

Reklama mazmunan va shakllan muhim bilish jarayoni hisoblangan diqqatni o'ziga jalb eta oladigan tarzda tashkil etilsa, o'zining ijobiy samarasini beradi. ulug' rus pedagogik K.D. Ushinskiy ta'kidlaganidek; «diqqat ruhiy hayotimizning shunda yagona eshigidirki, ongimizga kiradigan narsalarning barchasi shu eshik orqali o'tib kiradi» diqqat tafakkur bilan birga aks etadi. U bilim jarayonining tiniq va asosli bo'lishiga sababidir.

Reklama – obrazli qilib aytganda, diqqat eshigimiz orqali ruhiy hayotimizga kirib borib, tafakkurning muhim operatsiyasi-taqqoslash orqali o'sha tovar yoki xizmatlarga nisbatan bir-biriga o'xshashligi yoki bir-biridan farqi haqida ma'lum fikrga kelishimizga sabab bo'ladi. Masalan, Rossiyaning «Dosya» kir yuvish kukuni reklamasida kuni tozalash sifatida qimmat kir yuvish kukunlaridan aslo qolishmasligiga alohida urg'u beriladi.

Demak, xaridor psixologiyasida bunga ishonch hosil bo'lib, «qimmatidan farq qilmasa nega qimmat narsani olishim kerak. «Dosya»ni sotib olsam ham pulni tejayman ham kirlar sifatli yuviladi» degan fikr yuzaga keladi.

Odatda reklamalar so'ngida “mahsulot kafolatlangan”, “xizmatlar lisenziyalangan”ligi e'tirof etiladi. Bu reklamaning halol, adolatli, iste'molchilarni chalg'itish emaslikka ishoradir. Reklama har doim savdo bilan bog'liq ekan unda halollik har doim stivor bo'lmog'i lozim. Sotuvchi xaridorga mahsulotning kamchiligini va ijobiy tomonini aytib sotilish lozim. Savdodan halollik muqaddas hodislardaham keltirib o'tilgan. Savdogarlik bilan shug'ullangan payg'ambarimiz Muhammad alayhissalom ham adolat tamoyillariga tayanganlar.

Zamonaviy reklamada ham mahsulotning sifati bo'rttirib ko'rsatilmay, boshqa tovarlarni kamsitmagan holda, halol yoritilishiga e'tibor qaratiladi, aks holda o'sha reklama vositaga jarima O'zR «Reklama to'g'risida»gi Qonunda ko'rsatib o'tilgan.

Hozirgi kunda reklama iqtisodiyotning ixtisoslashgan sohalariga aylanib bormoqda. Ayniqsa rivojlangan mamlakatlarda uncha katta e'tibor beriladi. Reklama faoliyatiga har yili AQShda 75-80 mlrd dollar, Yaponiyada 28-29 mlrd dollar, G'arbiy Yevropada o'rtacha 10mlrd dollar mablag' ajratiladi.

AQShda yalpi milliy mahsulotning 2-2,5 foizi, Fransiyada-1 foizi sarflanadi.

Bu tovar tannarxining 10 foizini tashkil etadi.

5. Iste'molchilarni jalb etishda reklama vositasini tanlash.

Tovaralar sotishilishni tezlashtirishning maqsadida reklamaning turli usullaridan foydalaniladi. Reklama qilish usullarini qo'llanish joyiga, foydalanish uslubiga, texnikaviy vositalarni qo'llash uslubiga qarab farqlanish mumkin.

Qo'llanish uslubiga ko'ra reklamalar – savdo do'konlari, supermarketlar, savdo (do'konlari) markazlari ichida va umumiy aholiga qaratilgan jamoat joylaridagi turlarga bo'linadi. Do'kon ichidagi

reklamalar tovarni xarid qilish uchun kirgan iste'molchilarga qaratilgan bo'ladi. Butun aholiga ko'rsatilgan reklamalar jamoat joylarida hamma uchun mo'ljallanadi. Reklamalar kishilarning yoshiga, jinsiga qaratilgan bo'lishi mumkin. Masalan, avgust oyida ko'proq o'quv qurollari reklama qilinadi. Yoki mavsumiy kiyimlar fasllarga qarab, muzqaymoq, chanqoqbosdi ichimliklar yoz oylarida reklama qilinadi.

Texnik vositalarni qo'llash va ulardan foydalanish bo'yicha reklamani quydagi turlarga ajratish mumkin.

1. Televideniye orqali reklama;
2. Bosma reklamalar;
3. Namoyish reklama
4. Ovozli reklama
5. Vitrina ko'rgazma reklama
6. Internet reklamasi va boshqalar (tasviriy, fotografik, tovarning o'zida reklama).

1. Bugungi kunda eng samarali reklama usullaridan biri bu televideniye'dir. Chunki uni millionlab odamlar tomosha qiladi. Shuning uchun ham u samarali vosita hisoblanadi. Bundan tashqari ushbu reklamalarda musiqalar, turli xildagi ovozlar, reklama qahramonlarining turli harakatlar bilan tomoshabinga ta'sir etishi reklama jozibadorligini oshiradi. Televideniya orqali reklama 15-30 soniyaga mo'ljallanadi. Shu davr ichida mahsulotga tegishli barcha ma'lumotlar va siftalar ochib berilishi kerak. Ayniqsa, mahsulotga raqobatga mahsulotdan ustun jihatlarni ko'rsatishga ko'proq urg'u berilishi kerak. Reklama so'ngida mahsulot narxi va u bilan bog'liq ma'lumot olish uchun telefon raqami yoki internet saytlari ko'rsatib o'tiladi. Telereklamaning samaradorligi reklama beriladigan vaqtga ham bog'liq. Ertalabki va kechki reklamalar ko'proq samara beradi.

Masalan, erkaklar uchun kerakli tovarlar va xizmatlar futbol kabi sport ko'rsatuvlarida reklamaga uzatilsa ayollarga yoki uy ro'zg'orga tegishli ashyolar reklamasi teleseriallar, musiqiy dasturlar vaqtida berilsa, samaraliroq bo'lishi mumkin. Chunki bu ularning ko'proq ijtimoiylanib ketgan xarakter xususiyatlari bilan bog'liq. Olib borilgan psixologik-sosiologik tadqiqotlarga ko'ra, erkaklarning ko'pchiligi sport ko'rsatuvlarini, yangilik va xabarlarni tomosha qilishsa, aksariyat ayollar teleserial va konsertlar muxlisidir.

2. Bosma reklama usulida ko'pchilik o'qiydigan e'lonlar, afishalar, katologlar, jurnallar, gazetalar, plakatlarda mahsulotlar reklama qilinadi. Gazeta va jurnallarda reklama uchun maxsus sahifalar ajratiladi.

Unda mahsulot nomi, xususiyati, ustunligi, fotosurati u bilan bog'liq ma'lumot olish uchun telefoni, manzili ko'rsatiladi.

Hozirgi ommalashgan mahsulot assortimenti haqida to'liq ma'lumotlar yoritilgan kataloglar iste'molchilarga bepul tarqatilyapti. (ORIFLEYM)

Bosma reklamalardan yana biri kalendarlar chop etishdir. Kalendarlarning bir tomonida firma mahsulotlari haqida ma'lumot, ikkinchi tomonida esa yil kunlari ko'rsatilgan bo'ladi.

E'lonlar va afishalarni aholi gavjum joylarga osib qo'yish uning muvaffaqiyatini ta'minlaydi

Amerikalik mohir reklamachi Devid Ochilvining fikricha kishilar ruhiyatini jalb etishda sarlavha va reklama matni asosiy omillardan biridir. «Sarlavha-kishilarning reklama matnini o'qish yoki o'qimasligini hal qiluvchi asosiy elementdir. Ko'pchilik reklamaning matnidan ko'ra, uning sarlavhasini o'qishni afzal ko'radi» agar reklama sarlavhasi xaridorda tovarni sotib olish xohishini tug'dirmasa, bu reklama uchun sarflangan 100 so'mingizni 80 so'mi havoga uchib ketdi degani. D. Ochilvining fikricha sarlavha o'quvchida katta qiziqish ug'otishi kerak, sarlavhaga hamisha yangi so'zlarni kiritishi kerak, bunda «bepul», «yangi» degan so'zlar juda muhim. Insonlar psixologiyasiga ijobiy ta'sir ko'rsatishda, g'aroyib, mashhur, ajoyib, muhim yo'nalish, tavsiya etamiz, chegirma, shoshilinch, degan so'zlarni qo'llash maqsadga muvofiqdir. Sarlavhada rad ma'nosidagi so'zlarni qo'llash xavflidir. Masalan bizning tuzlarda lishyak (zaharli modda) yo'q deyishi noto'g'ri. Chunki xaridor lishyak bor bo'lishi ham mumkin degan xavotirga tushadi.

3.Namoyish reklamasida – sotuvchi mahsulotni kiyib ko'rsatishi, ta'tib ko'rsatishi, maishiy xizmat asboblari ishlatib ko'rsatish, avtomabillarni haydab ko'rsatish mumkin. Masalan, oddiy bozorlarimizda mevalarni ta'tib ko'ring, deyilishi ham namoyish reklamasidir. Bu usulda mahsulotning xaridor uchun qiziqarli xususiyatlari va sifatli jihatlari namoyish etilsa, xaridorda ko'proq qiziqish ortadi va reklamaning samardorligi kafolatlanadi.

4.Ovozli reklama. Mazkur reklama usulida mahsulot to'g'risidagi axborot va xabarlar radilo, magnitafon, megafon kabi moslamalar orqali iste'molchilarga yetkaziladi. Bunday reklamalarning samaradorligini oshirish uchun jozibador so'zlarning tanlanganligi, kishi ongiga tez ta'sir etuvchi musiqa ohanglarini jo'r qilish, reklamani o'qib beruvchining gapirish ohangi, madaniyatiga e'tibor qaratish lozim.

5.Vitrina-ko'rgazma reklamasida mahsulotlar rastalar va peshtaxtalar taxlab yoki veshilka (oskich)larga osib qo'yiladi. Yoki manekenlarga (odam yoki organizm shakli) kiydirib qo'yiladi. Mahsulotini nozik did bilan eng sifatliharini qulay joyga joylashtirish muhimdir. Bunda tovarlar turlarga ajratilib, narxlari ko'rsatib qo'yilsa hamda tovarlarni terishda ham ekzotik figuralar yasab, turli fantaziyalardan foydalanilsa, tovar xaridorgirrligini oshiradi.

6.Internet reklamasi. So'ngi paytlarda juda keng tarqalmoqda. Bu reklama ahsulot va xizmatlar haqida to'liq ma'lumot beradi. bunda reklama kichik sahifalar, yozuvlar, fotosuratlar har xil manzaralar orqali saytlarda aks ettiriladi.

Internetdagi reklamanning ustun tomoni shundaki unda televideniya orqali, gazeta, jurnal orqali namoyish etish mumkin bo'lmagan imkoniyat mavjud. Bunda reklama juda keng miqyosida uzatiladi chunki uni butun dunyoga uzatish mumkin. Kamchiligiga kelsak, noqonuniy reklama qilish hollari uchraydi. Chunki internetdagi ma'lumotlarni nazorat qilish imkoniyati cheklangan.

7.Tasviriy, fotografik reklama. Bunda plakatlar, katta reklama yozuvlari reklama vositasidir. Plakatlar kattaligi kishilarda o'zgacha e'tibor paydo qilishi bilan reklamanning muvaffaqiyatini oshiradi. Qorong'u tunda ajoyib yorug'lik taratib turgan yoritgichdagi reklama har bir kishini diqqatini tortishi tayin. Ilyustrasiya qilinayotgan rasmlar mavhum bo'lmay, oddiy va aniq bo'lishi lozim.

-plakatlardagi rasmlarda ko'proq yosh bolalarning rasmlaridan foydalanish yaxshi samara beradi. Chunki olib borilgan tadqiqotlarga ko'ra, reklama samaradorligi aniqlanganda oiladagilarning boshqa suratiga nisbatan yosh bolaning surati kishilar diqqatini ko'proq o'ziga jalb etishi ma'lum bo'ldi.

-agar reklama rangli suratlarda chop etilsa, ikki barobar esda yaxshiroq qoladi. Chunki inson xotirasiga ranglarning ayniqsa, yorqin ranglarning ta'siri katta bo'ladi.

Tarixiy materiallarni ko'proq viski, vino konyak kabi ichimliklarga qo'llagan ma'qul. Qolgan turdagi reklamalar uchun zamonaviy motivlarni qo'llash maksimal natija berishi mumkin.

8. Tovarning o'zida reklama. Mahsulot qadoqlangan idish, paket, qutichalar ham reklama uchun xizmat qilishi mumkin. Ularda mahsulot uning sifati, ustunligi, tarkibi ko'rsatiladi. Unda kishilar diqqat e'tiborini o'ziga tortadigan yozuvlar, rasmlarning ahamiyati katta. Qadoqlash vositalariga «yangi, super, bepul, oliy sifat» kabi o'ziga jalb etadi. Bundan

tashqari, mahsulotning xalqaro milliy tanlovlarda olgan medallari, sifat belgilarini aks ettirish ham xaridorlar ishonchiga kafolat bo'ladi.

6. Reklamaning inson psixologiyasiga ta'siri.

Kishilarning fe'l-atvori, xarakteri, hissiy kechinmalari, umuman ruhiy holati ko'proq psixologlarga ma'lum. Shuning uchun reklama faoliyatida psixolog xizmatidan foydalanish o'z ijobiy samarasini berishi mumkin.

Reklama mavzusini menejer beradi, muddatni ham u aniqlaydi, auditoriyani tadqiqot bo'limi belgilaydi (psixolog bilan hamkorlikda), texnika esa auditoriyaga bog'liq ravishda tanlanadi.

Axborot va hissiyot reklamaning ajralmas qismlaridir.

Iste'molchi pul sarflashiga ikki asosiy sabab mavjud. U aynan shu mahsulotning o'ziga kerakligin tushunishi va his qilishi mumkin. Vaholanki hamma reklamalar fikrlovchi va hayajonli tarzda ta'sir etadi. Lekin ko'pincha bu ikki yo'nalishdan qo'shma holatda foydalaniladi. Fikrlatuvchi yo'nalish unikal savdo taklifi asosida qurilgan, ikkinchisi esa belgi shakli nazariyasi asosida.

Unikal savdo taklifining mohiyati shundaki, u tovarning noyob, raqobatchi taklifida ko'rsatilmagan xususiyatini yoritib beradi va aynan shu tovarni xarid qilish istagini tug'diradi. Maslaan «VOLVO» rusumli avtomabillarda unikal savdo taklifi sifatida ularning boshqalarga nisbatan xavfsizlik xususiyati reklama uchun tanlangan.

Belgi shaklini yaratishda ayrim belgilardan foydalanishdagi iste'molchi uchun ular aynan shu tovarni bildiradi va o'zini shu tovar iste'molchisi sifatida his etadi. Masalan, GAMEL sigareti reklamasida shu tovarning biror xususiyati to'g'risida so'z, fikr yuritilmaydi. Lekin reklama qahramoni - xushbichim, kelishgan yigit mashaqqatli sarguzashtdan so'ng GAMEL chekib, hordiq chiqaradi. Agar reklamada obraz yoqsa siz albatta GAMELni tanlaysiz.

Qaysi reklama texnologiyasini tanlashdan qat'iy nazar, ikkita aniq maqsad-iste'molchi diqqatini jalb etish va unda ijobiy fikr uyg'otish masalasi turadi. Iste'molchi diqqatini birdan tortadigan reklama elementi aystopper deb ataladi. Iste'molchi reklamangizga e'tibor qaratgandan so'ng u reklama qilinayotgan tovarni nafaqat eslab qolsin, balki unda xarid qilish istagi uyg'onsin.

Biz reklama faoliyatida ko'r-ko'rona chet el amaliyotidan foydalana olmaymiz. Chunki har bir mamlakatning tarixan shakllanib, rivojlanib kelgan qadriyatlari bor. Chunki bir mamlakatda mumkin bo'lgan narsa bir mamlakatda ta'qiqlanishi mumkin. Masalan, AQSh va Buyuk Britaniyada

reklama matnlarida ikki raqobatbardosh firma haqida aniq ma'lumot ko'rsatilishi mumkin. Filippinda esa bu ta'qiqlanadi. Ko'plab islom mamlakatlarida erotik foto va kadrlar, shuningdek kontraseptiv (homiladorlikning oldini olish) va ayollar gigiyenasiga tegishli buyumlar reklamasini ta'qiqlanadi. Rivojlangan g'arb mamlakatlarida bunday ta'qiq yo'q.

Ayrim mamlakatlarda huquqiy cheklashlardan chetga chiqish ta'qiqlanadi. Masalan, avtomobillar reklamasida yuqori tezlik reklama qilinmaydi. Yoki shahvoniy elementlari mavjud reklama ta'qiqlanadi va hokazo. Ba'zi mamlakatlarda chet el reklamasini mahsulotini reklama qilish ta'qiqlanadi

Mahsulot harakati reklamasida har bir mamlakatning o'ziga xos yo'li mavjud. Bunda;

- ✓ ushbu mamlakatning taraqqiyot darajasi;
- ✓ mahsulot tizimining turi
- ✓ bozorga chiqishda ommaviy axborotlarning mavjudligi va harajatlar hajmi
- ✓ xaridorlarning axborot manbalariga munosabati
- ✓ tovar bahosining daromadga nisbati.

Hindiston savodxonlikning kamligi, ishonchli axborot vositalarining yo'qligi reklamani juda murakkablashtiradi, mahsulotning bozorga chiqishi esa qimmatlashadi.

AQShda telereklama va jurnal reklamasini mahsulotlarning sotuv hajmini oshiradi. Fransiyada esa mahsulot namoyishini sotish joylarida tashkil etish yaxshi samara beradi.

Xulosa qilib aytganda, reklama jarayoniga xaridorlarni jalb etishning har bir mamlakatda o'z yo'nalishi mavjud. Lekin ularning barchasi uchun asosiy omil bo'lib, mahsulot bahosining xaridorlar daromdiga nisbati hisoblanadi. Ya'ni daromadda xaridning ulushi qancha katta bo'lsa, xaridor ushbu mahsulotni xarid qilish uchun shuncha ko'p reklama vaqti va axborot kerak bo'ladi. Axborot omilining eng yaxshi usuli esa xarid vaqtida xaridor bilan bo'ladigan bevosita muloqot hisoblanadi.

Demak, har bir mamlakatda reklama jarayoni shubhiy mamlakatda to'plangan madaniy daraja, savodxonlik darajasi, diniy e'tiqod, axloq-odob darajasi kabilar e'tiborga olingan holda amalga oshiriladi.

Yana shuncha ahamiyat berish kerakki, rivojlanayotgan mamlakatlarda reklama faoliyati xavfli va zarar ham olib kelishi mumkin. Masalan, chaqaloqlar uchun sutli aralashmalar reklamasiga kelsak. Ko'pgina holatlarda ushbu aralashmalar noto'g'ri tayyorlangani, gigenaga

yoki havo haroratiga rioya qilinmaganligi natijasida chaqaloqlar o'rtasida o'lim ko'payishiga olib keldi. Bu «Nestle», «Bristol-Mayerez» firmalarining sut o'rnini bosuvchi aralashmalar haqidagi to'xtovsiz reklamasi natijasidir. Lekin bu firma yoki reklamachilarning aybi emas, balki ishlashni xoxlovchi ayollar sonining ortishi va uy yumushlarini yengillashtirishga bo'lgan intilishda deb aytilmoqda. Reklama esa firmalarning fikricha onalarning uy ishlarini yengillashtirishga bo'lgan xohishga ta'sir etgan xolos. Shunga qaramay xalqaro sog'liqni saqlash tashkiloti ko'pchilikning ovozi bilan rivojlanayotgan mamlakatlarda chaqaloqlar uchun sut aralashmalarini targ'ib qilishni chekladi. Eng ko'p tanqid «Nestle» firmasiga tegdi. 1984-yilda «Nestle» firmasi ushbu mamlakatlarda o'z reklamasini to'xtatishga rozi bo'ldi.

Mavzuni mustahkamlash uchun savollar:

1. Marketing psixologiyasining maqsadi va vazifalari nimalardan iborat?
2. Bozorni segmentlash deganda nimani tushunasiz?
3. Reklamaning paydo bo'lishi bo'yicha qanday ma'lumotlarni bilasiz?
4. Reklamaning qanday turlarini bilasiz?.

Topshiriqlar:

1. Marketing psixologiyasiga oid adabiyotlarni to'plang.
2. Marketingning asosiy tamoyillari va vazifalarini tahlil qiling.
3. Marketing (A.Soliyev, A.Usmanovlar tahriri ostida. – T., 1997) o'quv qo'llanmasi bilan tanishing.

Foydalanilgan adabiyotlar:

1. G'ulomov S.S. Menejment va biznes asoslari. Darslik. Toshkent. 1997. 352 b.
2. Hayitov O, Ochilova G. Tadbirkorlik psixologiyasi. O'quv qo'llanma. Toshkent. 2008. 144 b.
3. Nosirov P, Abdullayeva Sh. Bozor iqtisodiyoti asosi. O'quv qo'llanma. T.1994. 239 b
4. Soliyev A, Usmanov A. Marketing. O'quv qo'llanma. T.1997. 167 b.
5. G'ulomov S.S. Tadbirkorlik va kichik biznes. O'quv qo'llanma. T.2002. 365 b.

XULOSA

Boshqaruvchilik yo'nalishlariga e'tibor so'nggi yillarda alohida ahamiyat kasb etmoqda. Shu boisdan boshqaruvchi rahbar shaxslardan mavjud sifatlarning umumlashmasiga ega bo'lishlik talab etiladi.

Universal boshqaruv sifatlariga ega bo'lgan rahbar (ko'p qirrali, ko'pyoqlama, keng ixtisosli, keng profilli) tashkilotlarda faoliyat ko'rsatadi. Bu ish uslubiga undan komillik hislatlarini talab qiladi, faqat o'z sohasinigina emas, balki borliq to'g'risida bilimlarni, tushunchalarni egallash taqozo etiladi. Ishlab chiqarishga oid bilimlardan tashqari, siyosat, ma'naviyat, iqtisod, diniy ta'limot, yangi texnologiya yuzasidan muayyan fikrga egalik uning universalligidan dalolat beradi. Xulq faoliyati va muomalaning motivasion, emosional, irodaviy, kognitiv, regulyativ jabhalarini egallash tufayli yuksak darajaga erishishi mumkin. Faqat mana shundagina ideal timsol, nodir siymo sifatida qo'l ostidagi kishilar tomonidan idrok qilinadi. Hayajon, faxr, g'urur tuyg'ulari shakllanganligi obektiv baholanishning ramzidir.

Boshqaruvda rahbarning biryoqlama, tor ixtisosli toifaga ega bo'lishi, uning o'z sohasi, ixtisosi bilimdoni ekanligini gavdalantiradi. O'z mutaxassisligi bo'yicha chuqur bilim, ko'nikma, malakalarga ega bo'lishlik rahbarlik uslubini egallashga puxta negiz hozirlaydi. Tashkilot faoliyatini takomillashtirish, jipslashlikni yuksaltirish, samaradorlikni oshirish imkoniyati yetarli darajada bo'lishi boshqaruvchi rahbar nufuzi uchun yetarli emas. Har sohada fikr almashish va qo'l ostidagilarga tavsiya berish salohiyati unga qo'shimcha obro'-e'tibor keltiradi.

Boshqaruvning turli-tuman toifalari, ishlash uslublari mavjud bo'lib, ularning har qaysisidan unumli va maqsadga muvofiq ravishda foydalanish jamoa a'zolari o'rtasida shaxslararo munosabatni yuksaklikka ko'taradi va iliq ruhiy muhitni shakllantiradi.

Rahbarlarni jamiyatimiz ertangi kunida turli sohalarda boshqaruvchilik faoliyati bilan shug'ullanishlarida shart va lozim bo'ladigan sifatlarni shakllantirishga erishish lozim. Zero, jamiyatimizni o'z salohiyati bilan barchaga namuna rahbarlar boshqarsin.

Boshqaruvchilik faoliyatining muhim sifatlarini rahbarlarda bugundanoq shakllantirish maqsadida ularning qiziqish, qobiliyat, layoqat va imkoniyatlarini hisobga olgan holda turli mashg'ulotlar olib borish lozimligi aniqlandi. Natijada rahbarlar kelajakda o'z boshqaruvchilik faoliyatini aniq rejalashga erishish imkoniyatiga ega bo'ladi. Har bir bo'lg'usi rahbar boshqaruvchilik faoliyatini boshlashidan oldinoq o'z

kelajagini rejalashtira olsa, demak faoliyatning samarali bo'lishini kafolatlash mumkin.

Shu o'rinda boshqaruvchilik faoliyati bilan shug'ullanishni istagan rahbarlarga quyidagi qobiliyat va sifatlarni o'zlarida shakllantirishlarini **tavsiya etish maqsadga muvofiqdir:**

1. Tashabbuskor va imkoniyatlarni izlash.
2. Qat'iyatlilik va tirishqoqlik.
3. Tavakkalchilikka doim tayyor bo'lish.
4. Samaradorlikni hamda sifatni o'z oldiga maqsad qilib qo'yish.
5. Masuliyatni o'z zimmasiga olish.
6. Maqsadni aniq qo'yish va unga intilish.
7. Maksimal darajada axborotga ega bo'lish.
8. Muntazam ravishda rejalashtirish hamda kuzatuv (nazorat).
9. O'zgalarni ko'ndirish va aloqa o'rnatish qobiliyati.
10. Mustaqillik va o'z kuchiga ishonish.
11. Tashkilotchilik va kommunikativlik qobiliyati va h.k.

Shu bilan birga rahbarlarni boshqaruvchilik faoliyatiga tayyorlashda quyidagilarga alohida e'tibor qaratish lozim:

1. Rahbar shaxslarning boshqaruvchilik uslubini rahbarlarning individual xususiyatlarini hisobga olgan holda qo'llashlariga o'rgatish.

2. Har qanday rahbarning boshqaruvchilik sifatlarida notiqlik qobiliyati muhimligi bois, rahbarlarda erkin fikr bayon etish xususiyatlarini shakllantirishga erishish.

3. Rahbarlar sohaning barcha yo'nalishlaridan minimal bilim egallashlari orqaligina, boshqaruv faoliyatida har qanday muammolarning yechimini topishga erishishi lozim.

4. Har bir rahbarda o'zini boshqaruvchi sifatida shakllantirish ehtiyoji va xohishini vujudga keltirishga erishish lozim.

5. Rahbarlarda yetakchi shaxs uchun zarur bo'lgan qobiliyatlarni shakllantirishga erishish.

6. Rahbarlarda ishlab chiqarish va ishlab chiqarishdan tashqari vaqtlarda xodimlar bilan muomala qilish madaniyatini shakllantirish.

7. Rahbarlarda tashkilotchilik qobiliyatining muhim jihatlarini shakllantirishga erishish.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI

I. Siyosiy nashrlar:

1. Karimov I.A. “Yuksak ma’naviyat – yengilmas kuch.” – Toshkent: “Ma’naviyat”. 2008. – 176 b.
2. Karimov I.A. «Mamlakatimiz taraqqiyotining qonuniy asoslarini mustahkamlash faoliyatimiz mezonini bo‘lishi darkor». O‘zbekiston Respublikasi Oliy Majlisi Senatining beshinchi yalpi majlisidagi ma’ruza. Xalq so‘zi. 2006 yil. 25 fevral.
3. Karimov I.A. Ozod va obod vatan, erkin va farovon hayot pirovard maqsadimiz. – Toshkent: «O‘zbekiston», 2000 y.
4. Mirziyoyev Sh.M. Qonun ustuvorligi va inson manfaatlarini ta’minlash – yurt taraqqiyoti va xalq farovonligini garovi//O‘zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi qabul qilinganining 24 yilligiga bag‘ishlangan tantanali marosimdagi ma’ruzasi. Xalq so‘zi, 2016 yil 8 dekabr.
5. Mirziyoyev Sh.M. Erkin va farovon, demokratik O‘zbekiston davlatini mard va olijanob xalqimiz bilan birga quramiz// Shavkat Mirziyoyevning O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti lavozimiga kirishish tantanali marosimiga bag‘ishlangan Oliy Majlis palatalarining qo‘shma majlisidagi nutqi. “Jamiyat” gazetasi, 2016 yil 16 dekabr

II. Asosiy adabiyotlar:

6. Boymurodov N. Rahbar psixologiyasi. O‘quv qo‘llanma. – Toshkent, 2005. – 149 b.
7. Yo‘ldoshev M, Nazarova N. Rahbarlik psixologiyasida axloq. – Toshkent, 2010. – 190 b.
8. Karimova V., Xayitov O, Djalolova S. Boshqaruv psixologiyasi. O‘quv qo‘llanma. – Toshkent, 2008. – 208 b.
9. Mahmudov I. Boshqaruv psixologiyasi. O‘quv qo‘llanma. – Toshkent, 2006. – 230 b.
10. Mahmudov I., J.Qoraboyev. Rahbar shaxs psixodiagnostikasi. – Toshkent: Akademiya, 2013. – 118 b.
11. Rasulov M. Ijtimoiy-ruhiy menejment. O‘quv qo‘llanma. – Toshkent: TDIU nashri, 2007. – 116 b.
12. Quronboyev Q., Hayitov U. Rahbar ma’naviyatining boshqaruv samaradorligini oshirishdagi roli va ahamiyati. – Toshkent: Turon zamin ziyo. 2016. – 60 b.
13. G‘ozdiyev E., Toshimov R. Menejment psixologiyasi. O‘quv qo‘llanma. – Toshkent, 2001. – 137 b.

14. G'oziyev E.G', Azizova Sh.V. Tashkiliy psixologiya. – Toshkent, 1999. – 92 b.
15. G'ulomov S.S. Menejment va biznes asoslari. Darslik. – Toshkent. 1997. – 352 b.
16. Hayitov O, Ochilova G. Tadbirkorlik psixologiyasi. O'quv qo'llanma. – Toshkent, 2008. – 144 b.
17. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. М., 2002, с. 95
18. Журавлев В.П., Кулапов М.Н., С.А Сухарев. Мировой опыт управления персоналом. Москва, 1998
19. Свенцицкий А.Л. Психология управления. – Л., 1985
20. Кричевский Р.А. Если Вы – руководитель. – М., 1998
21. Ли Якокка. Карьера менеджера. – М., 1996
22. Р.И. Мокшанов. Психология переговоров. – М., 2002

III. Qo'shimcha adabiyotlar:

23. Karimova V.M. va boshqalar. Mustaqil tafakkurni shakllantirish masalalari. – Toshkent, 2003 y.
24. Nosirov P, Abdullayeva Sh. Bozor iqtisodiyoti asosi. O'quv qo'llanma. – Toshkent, 1994. – 239 b
25. Soliyev A, Usmanov A. Marketing. O'quv qo'llanma. – Toshkent, 1997. – 167 b.
26. G'ulomov S.S. Tadbirkorlik va kichik biznes. O'quv qo'llanma. – Toshkent, 2002. – 365 b.

IV. Internet manbalari:

27. www.glef.org.
28. www.newhorizons.org.
29. www.rhecherswithoutborders.org.
30. www.thelearningweb.net.
31. www.inetlibrary.com.

ILOVALAR

1-ilova

Xotorn tadqiqotlari

1924-yilda AQShning Xotorn shahridagi «Uestern elektrik» kompaniyasiga qarashli tashkilotlardan birida Garvard biznes maktabining bir guruh olimlari tomonidan tadqiqotlar o'tkazila boshlandi. Keyinchalik bu tadqiqotlarga E.Meyo rahbarlik qildi.

Birinchi seriya tajribalar xona yoritilganligining ishlab chikarish samarasiga ta'siri bilan bog'liq edi. Tajribalar telefon apparatlari yig'ilayotgan bir nechta sexlarda o'tkazildi. Tadqiqotchilar ishlab chikarish xonalaridagi yorug'lik nurini o'zgartira boshladilar. Ularning taxminlaricha xona kuchliroq yoritilishi bilan mahsulot ishlab chikarish ham oshishi kerak edi. Lekin, tadqiqotlar natijasi ishlab chikarish unumdorligi ko'tarilishi va xona yorug'ligi o'rtasida to'g'ridan to'g'ri aloqa mavjud emasligini ko'rsatdi. Tadqiqotchilar ishlab chikarishga ta'sir etuvchi boshqa omillarni ham aniqlash va bartaraf etish niyatida bo'ldilar.

Tadqiqot e'tiborida turgan uchta sexdan ikkita guruh tuzildi va bu guruhlar bir xil mehnat natijalariga ega edilar. Guruhlardan birida xona yorug'ligini ko'tardilar. Ikkinchi guruhda esa yorug'lik avvalgiday qolaverdi. O'zaro musobaqa kayfiyati uyg'onmasligi uchun ikkala guruh turli binolarda joylashtirilgan edi. Bu safar ishlab chikarish ikkala guruhda ham sezilarli darajada oshdi. Shunda tajriba o'tkazilayotgan guruhdagi yorug'lik sezilarli darajada kamaytirildi. Lekin ishlab chikarish unumdorligi ikkala guruhda ham ko'tarilib borardi. Tajriba guruhi xonasining yorug'ligi hatto oy nuriga yaqinlashtirilganda ham nisbatan yuqori darjadagi ishlab chikarish samardorligi saqlanib turardi.

Bunday hayron qolarlik darajadagi natijalar ishlab chikarishga yoritishdan ham muhimrok boshqa omillar ta'sir etishi haqida dalolat berardi. Keyingi tadqiqotlar 1927-yildan boshlab E.Meyo raxbarligida o'tkazila boshlandi.

Ushbu tadqiqotni o'tkazishdan maqsad ishlab chikarish samaradorligi o'sishiga ta'sir etuvchi omillarni aniqlashdan iborat bo'lib, izlanish ishlari bir necha bosqichni o'z ichiga oldi. Olti ayoldan iborat yangi ishchilar guruhi tanlandi. Guruhning kamsonligi ishchilarni muntazam va batafsil kuzatish niyatida tuzilgan edi. Bu mehnat jamoasida bir necha oy mobaynida ish sharoitiga ta'sir etuvchi turli omillar sinala boshlandi. Tadqiqotchilar dam olish tanaffuslarini kiritdilar va ma'lum vaqt o'tgandan keyin ularni bekor qildilar, mehnat kunlari va haftalarni ko'paytirdilar va kamaytirdilar, maosh kiritishga oid qoidalarni o'zgartirib

bordilar va hatto xodimlarni nazorat qilish shakllarini ham o'zgartirdilar. Kiritilayotgan omillarning qandayligidan qat'iy nazar ishlab chiqarish samaradorligi oshib borardi. Natijada tadqiqotchilar ishlab chiqarish samaradorligining o'sishi sababi turli-tuman mazmundagi tadbirlarda emas, balki ijtimoiy psixologik omillarda ekan, degan xulosaga keldilar. Xo'sh, jamoa hayotidagi bu o'zgarishlarning psixologik negizi nimadan iborat edi, degan savolga quyidagicha javob olindi.

Boshqalardan ajratib olingan ishchi-qizlar qizlariga diqqat-e'tibor sezdilar. Ular muhim va qiziqarli tajribada qatnashayotganliklarini bilardilar. Bu esa ularda bajarayotgan ishlaridan faxrlanish hissini uyg'otdi. Bundan tashqari, tajriba davomida boshqaruv uslubi bir muncha yumshoqroq bo'ldi. Guruhdagi qizlar tanaffus davrlarini o'zlari hal eta boshladilar, ularni ma'muriyatning ba'zi bir rasmiy talablariga rioya etishdan ozod qilishdi. Ishchi qizlarning guruh hayotiga oid masalalarni birgalikda muhokama qilishlari jamoani yanada ahillashtirdi va do'stlik muhitini shakllantirdi. Shunday qilib, tadqiqot e'tibori markazida bo'lgan qizlarning mehnat motivasiyasi oddiy sharoitdagi ishchilarnikidan farq qilardi.

Meyo mehnat samaradorligining oshishini xodimning biron guruhga mansubligini his etishi va o'zini jamoaning muhim a'zosi deb hisoblashi bilan asosladi. Bu bilan ijtimoiy ehtiyojlarning qanchalik muhimligi yana bir bor ta'kidlanardi.

«Sen-Men» ma'lumot uslubi

«Sen-Men» ma'lumot. Odatda har qanday nizo ishtirokchisi o'z manfaatlari kamsitilayotgan deb ta'kidlaydi hamda ko'pincha o'zga tomonni ziddiyat sababchisi deb ayblashga moyil. Ko'p hollarda nizoli vaziyatning rivojlanishi o'zga tomonning ayblari va kamchiliklarini fosh etishdan boshlanib o'zaro haqoratgacha o'sib o'tadi. Nizo ishtirokchilarining e'tibori o'zganing shaxsi va hayot uslubi doirasiga qaratiladi. Masalan, «Agar Sen shunday qilmaganingda aynan shu natija bo'lmas edi», «...yana Sen unutib qo'ydingmi...», «Senga necha marta tayinlash kerak bu vazifani...». E'tibor berilsa, nizo keskinlashuvdagi asosiy muloqot shakli o'zga kimsaning shaxsiga va hatto shaxsiyatiga yo'nalganlikdir. Bunday munosabat qurilganda nizoning yanada rivojlanib borishi tabiiy holdir. Lekin shu rivojlanishni to'xtatish va jarayonni ijobiy tomonga burib yuborish usuli ham bor. U ham bo'lsa e'tiborni o'zgaga emas, balki o'z ichki kechinmalariga qaratishdan iboratdir. Masalan, gap egasidagi «Sen» o'rniga «Men» iborasi bilan bog'liq bo'lgan jarayonga ko'chish – «Kitobimni olib kelmaganing oqibatida men juda noqulay ahvolga tushib qoldim, axir bugun darsga tayyorlanmoqchi edim», «Seni 1 soat poylab turib ichimda turli hislar o'tdi, biron narsa bo'lib qolmadimikan, deb ko'p xavotirlandim...», «Bu vazifani Senga bir necha marta eslatish men uchun juda noqulay, xuddi iltimoslarim javobsiz qolayotanday his etyapman o'zimni». E'tibor berilsa, nizo ishtirokchisi nizo jarayonini o'zga kimsa sha'niga emas, balki shu vaziyat tufayli yuzaga kelgan o'z ichki kechinmalarini bayon etishga qaratyapti. Bu uslub «Sen»ga yo'nalgan ma'lumot uzatishning «Men» shakliga o'tishi deb ataladi. Ushbu uslub qo'llangan paytda ko'pincha o'zga tomon o'zini himoyalashdan voz kechadi va hatto o'z aybini tuzatishga harakat qila boshlaydi ham.

MUNDARIJA

Kirish.....	3
1-mavzu: Menejment va marketing psixologiyasi fanining maqsadi, vazifalari va muammolari.....	8
2-mavzu: Shaxs boshqaruvning ham obyekti, ham subyekti sifatida.....	17
3-mavzu: Rahbarlik psixologiyasi.....	32
4-mavzu. Boshqaruv uslublarining o‘ziga xosligi.....	55
5-mavzu: Boshqaruv muloqotining ilmiy-amaliy jabhalari.....	65
6-mavzu: Mojaro va muzokaralar o‘zaro uyg‘unligi.....	74
7-mavzu. Menejment qarorlarini qabul qilish.....	88
8-mavzu: Marketing psixologiyasi.....	96
Xulosa.....	111
Foydalanilgan adabiyotlar ro‘yxati.....	113
Ilovalar.....	115

Voris Ahrorov

MENEJMENT VA MARKETING PSIXOLOGIYASI

uslubiy qo'llanma

Muharrir: G.Rahimova

Musahhih: X.Rahimova

Texnik muharrir: B.Egamberdiyev

2018-yil __-noyabr __-buyruq.

2018-yil __-noyabrda noshirlik bo'limiga qabul qilindi,

2018-yil __-noyabrda original-maketdan bosishga ruxsat etildi.

Bichimi 60x84 1,16. "Times New Roman" garniturasida. Ofset qog'ozi.

"Rizograf" uskunasi bosildi. Shartli bosma tabog'i __.

Nashriyot hisob tabog'i __. Adadi 50 nusxa. __-buyurtma

SamDU bosmaxonasida chop etildi.

140104, Samarqand sh., Universitet xiyoboni, 15.

