

ЎЗАРО МУНОСАБАТЛАР  
АЛИФБОСИ



НАРЗУЛЛА  
БОЙМУРОДОВ

# РАҲБАР

ПСИХОЛОГИЯСИ

  
ЯНГИ АСР АВЛОДИ  
ТОШКЕНТ  
2016

**УЎК: 216.6**

**КБК: 88.5**

**Б – 81**

**Боймуродов, Н.**

Раҳбар психологияси. Н.Боймуродов. — Тошкент: Янги аср авлоди, 2016. — 132 б.

ISBN 978-9943-27-863-9

Раҳбарлик ҳам ўзига хос санъат, ижоддир. Раҳбарга ҳам худди санъаткор учун зарур бўлганидек, истеъдод зарур. Ҳар ким санъаткор бўлмаганидек, истаган одамдан ҳам яхши раҳбар чиқавермайди.

Шиддат билан ўзгараётган, талаб ва эҳтиёж ошиб бораётган ҳозирги даврда раҳбар қандай иш ташкил этиши керак?

Каттами-кичикми, қандай мансабда бўлишидан қатъи назар, ҳар бир раҳбар ўз ишига талаб даражасида ёндашиши учун нималарни билиши, қайси хислатларга эга бўлиши муҳим?

Ушбу китоб раҳбар ходимларни психологик жиҳатдан раҳбарлик фаолиятига тайёрлашда амалий ёрдам беради, деган умиддаман.

**Тақризчилар:**

Азим ЖАББОРОВ,  
психология фанлари доктори,  
профессор.

Тўра НАФАСОВ,  
профессор

ISBN 978-9943-27-863-9

© Нарзулла Боймуродов. «Раҳбар психологияси». «Янги аср авлоди», 2016 йил.

## КИРИШ СЎЗ ЎРНИДА

«Раҳбарлик салоҳиятининг қайси жиҳатлари афзал? Сафарга шайланаётган одам манзилга тезроқ элтадиган энг қулай йўлни ахтаргани каби, эски тузум бағридан озод бўлиб, янги жамият сари интилаётган мамлакатимиз ҳам раҳбарлик санъатининг ўзига хос йўлини танлашдан бошлади»<sup>1</sup>. Тажрибадан ўтган ва ўтмаган йўллар ҳам кўп эди. Ўзбекистон мамлакат мустақиллиги, халқнинг озодлигини сақлаб қолиш, янгидан озод ва обод ватан барпо этишни устувор вазифа деб билди. Шу боис, аввал-бошданок нажотни четдан раҳбар ходимлар таклиф қилишдан эмас, балки ўзининг реал имкониятларидан излади, натижада ватанимизда раҳбарлик маданиятининг энг маъқул тизимлари ўз йўлини топа бошлади.

Ўзбекистон Республикаси Биринчи Президенти И.Каримов мустақиллигимизнинг дастлабки йилларидаёқ Ўзбекистоннинг ўзига хос миллий тараққиёт йўлини бошқариш ва унга раҳбарлик қилиш ҳақида бундай деган эди: «Шуни алоҳида таъкидлаш зарурки, сохта инқилобий сакрашларсиз, фожиали оқибатларсиз ва кучли ижтимоий ларзаларсиз, эволюцион йўл билан нормал, маданиятли тараққиётга ўтиш – танлаб олинган йўлнинг асосий мазмуни ва моҳиятидир. Одамларнинг психологияси ва турмушига ўнлаб йиллар давомида кўпинча зўравонлик йўли билан бошқарилган раҳбарликни бир зумда ўзгартириш мумкин эмас. Бунинг учун ижтимоий жамоалар ўртасидаги раҳбарлик муносабатларининг кескинлашувига ва уларни

---

<sup>1</sup> Каршибоев М., Мусаев Ф. Тараққиётнинг ўзбек модели. – Т.: 2002, 5-бет.

бир-бирига қарама-қарши қўйишга барҳам бериш йўли билан жамиятни бошқариш ва ўзгартириш зарурлигига одамларни ишонтириш, ҳаракатга келтирувчи раҳбарлик кучларини ва бошқаришнинг рағбатлантирувчи омилларини ўзгартириш мумкин»<sup>2</sup>. Ана шу маънода оладиган бўлсак, раҳбарлик маданиятини, унинг ўзига хос йўллариини ёритишда биз психология фанига мурожаат қилишимизга тўғри келади. Чунки ҳаёт ҳамма даврларда ҳам психология фани зиммасига мураккаб назарий ва амалий вазифалар юклаб боради. Психологиянинг асосий вазифаси одамлардаги психик-руҳий фаолиятнинг моҳиятини, унинг ривожланиш қонуниятларини ўрганиб боришдан иборатдир. Жамият таракқиёти давомида инсон руҳиятини ўрганиш ва бошқариш психологиянинг амалий вазифалари хисобланиб келган.

Мамлакатимиз психологлари замон талабларига тўла жавоб бера оладиган, чуқур илмий тадқиқот намуналарини намойиш қила оладиган, илғор ғояларни ишлаб чиқадиган раҳбар психологиясига зўр қизиқиш билан қарамқдалар. Раҳбар психологиясининг предмети, тадқиқотлар камровининг кенглиги, тўпланган эмпирик далилларнинг бойлиги, уларнинг ранг-баранглиги, таҳсинга сазоворлиги, татбиқий хусусиятга эга эканлиги, антогенез асосий босқичларининг бир даврнинг ўзида ўрганилиши ҳар қандай илмий изланувчини ҳайратга солади. Ана шу сабабдан кейинги йилларда Ўзбекистон психологлари ҳам раҳбар психологияси билан яқиндан танишиш эҳтиёжини ҳис қилмоқдалар, чунки бой тажрибалар билан танишмасдан туриб, бугунги кун талабига мос илмий назариялар ишлаб чиқиш мумкин эмас. Шунинг учун ҳам Ўзбекистон Республикасининг «Таълим тўғрисида»ги қонунда ва «Кадрлар тайёрлаш миллий дастури»да, шунингдек, миллий дастурнинг иккинчи сифат

---

<sup>2</sup> Каримов И.А. Ўзбекистон: миллий истиқлол, иқтисод, сиёсат ва мафкура. – Т.: «Ўзбекистон», 1996, 40-41-бетлар.

босқичида амалга оширилиши лозим бўлган вазифалар ривожланган демократик давлатлар даражасида юксак маънавий ва ахлоқий талабларга жавоб берадиган юкори малакали раҳбар кадрлар тайёрлаш, таълим муассасаларини махсус тайёрланган малакали педагог кадрлар билан тўлдириш, уларнинг моддий техника ва ахборот базаларини мустаҳкамлаш, ўқув жараёнини илғор педагогик технологиялар билан таъминлаш каби ҳаётий муаммолар кўндаланг қилиб қўйилган.

Фан, ахборот коммуникация технологиялари ва ишлаб чиқаришнинг ривожланиши республикада раҳбар кадрлар тайёрлашнинг долзарблигини янада ошироқда.

«Шунга аминманки, – деган эди муҳтарам президентимиз И.А. Каримов, – одам биргина ширин сўз туфайли, мажозий қилиб айтганда, тоғни талқон қилиши мумкин. Афсуски, кейинги вақтларда бизнинг баъзи раҳбарларимиз одамларга бундай муносабатда бўлишни деярли унутиб қўйганлар. Чунки одамга ишонч уни улуғлайди, ўз кучига руҳий қувват бағишлайди. Ишончсизлик, холисона муносабатда бўлмаслик одамларнинг ҳафсаласини пир қилади ва шу туфайли биз қанчадан-қанча истеъдодли раҳбару ташаббускор ёшларимизни бой бермоқдамиз»<sup>3</sup>.

Ажойиб қасрлар бунёд этган, воҳаларни обод этган, дунёни ҳайратга солган кашфиётчилар, кўнгилларни забт этувчи бадиий асарлар инсон ақл-заковати, истеъдоди маҳсули эканлигини замонавий раҳбарларимиз юрак-юракдан хис этмоғи даркор.

Бошқарув тизимига диққат қилсак, ниҳоятда турли-туман синоатларга дуч келамиз. Каттами, кичикми, қайси мансабда бўлишидан қатъи назар, ҳар бир раҳбар ўз ишига талаб даражасида ёндашиши учун нималарни билиши, қандай фазилатларга эга бўлиши керак?

---

<sup>3</sup> Каримов И.А. Биз келажакимизни ўз қўлимиз билан қураимиз. – Т.: «Ўзбекистон», 1999, 100-бет.

Бошқарувда тажриба, кўникма, маҳорат, билим, ақл ва идрокнинг роли катта. Аммо энг аввало, бошқарув бу – санъат, очикроқ айтганда ижоддир. Раҳбарга ҳам худди санъаткор учун зарур бўлганидек, талант ва истеъдод лозим. Ҳар кимдан санъаткор чиқмаганидек, истаган одамдан ҳам яхши раҳбар чиқавермайди.

*Раҳбар ўз қобилияти, истеъдодини ишига солиб изланади, шу мақсадда ҳаётни, одамларни чуқур ўрганади. Натижада тўплаган билимлари, тажрибаларини бошқарувнинг умумий қонуниятлари асосида шакллантириб, ўз раҳбарлик усулини яратади. У ўз бошқарув усулларини шакллантиришида мутлақо эркин шахсдир, аммо унинг раҳбарлик усули ижобий натижа бериши керак.*

Ҳозирги пайтда республикамизда ижтимоий ислохотлар амалга оширилмоқда. Жамият маънавий юксалиш ва янгиланиш сари бормоқда. Бошқарувнинг чинакам, шарқона илмий назариясини ишлаб чиқиш ва уни амалга ошириш учун кўплаб изланишлар олиб борилмоқда. Бошқарув кенг камровли, мураккаб бўғинлардан иборат жараён дир. Шунга қарамасдан, бошқарувни бир қолипга солишнинг узил-кесил назарияси ҳали ишлаб чиқилмаган.

Раҳбарлик фаолиятининг самарадорлиги раҳбар шахсининг тафаккури, ақл-идрокига ҳам боғлиқ бўлади. Тафаккур раҳбарга кенг ва чуқур фикрлай олиш, яхшини ёмондан, фойдани зарардан, муҳимни номуҳимдан бехато ажрата олиш имкониятини беради. Бу ҳаммага ҳам насиб қилавермайдиган юксак фазилат бўлиб, агар раҳбарда улар шаклланган бўлса, ундай раҳбар бошқарувнинг сир-асрорларини қийналмасдан эгаллаб олади, ўз жамоаси ўртасида обрў ва ишонч козона олади. Шунинг учун ҳам Ўзбекистоннинг Биринчи Президенти И.А.Каримов таъриф берганидек: «Бугунги куннинг энг муҳим вазифаси ҳаётимизнинг барча соҳаларида, айниқса, бошқарув йўналишида, республика миқёсида, вилоят, шаҳар, туман, таълим ва соғлиқни сақлаш

тизимда, қишлоқ ва маҳаллаларни бошқаришда, тармоқ бўғинларини идора этишда янгича фикрлайдиган, кийин дамларда масъулиятни ўз зиммасига ола биладиган, ҳаёт билан ҳамқадам юришга қодир, иймонли, билимдон, ташаббускор, ишбилармон раҳбарларни топиш, уларга ишонч билдиришдан иборатдир»<sup>4</sup>.

*Демак, ҳар қандай раҳбар кенг ва чуқур фикрлай олиши билан бирга, чаққон ва уддабурон, ҳаракатчан ва шижоатли бўлиши ҳам керак. Шунинг учун раҳбарлик фаолиятини тафаккур ва ҳаракат бирлиги деб атадик. Фикрлаш ва ҳаракат бир пайтнинг ўзида рўй беради, бошлиқ ўзи ўйлаши, ўзи мантиқий хулосага келиши ва уларни амалга оширишга киришиши керак.*

Раҳбардаги ўзига хос талабчанлик, меҳрибонлик ҳамда масъулият жамoa аъзоларида ҳам жавобгарлик ҳиссининг шаклланишига сабабчи бўлади. Малакали раҳбар кадрлар тизимини муваффақиятли шакллантириш учун ижтимоий психология ва раҳбарлар психологияси, бошқарув психологияси каби фанларни яхши билиш зарур. Кейинги йилларда халқ хўжалигини малакали раҳбар кадрлар билан таъминлаш ва мустаҳкамлаш соҳасида кўпгина ташкилий ишлар қилинди ва бу иш ҳали ҳам давом эттирилмоқда. Аммо ўрта ва қуйи бўғинларда бу масала ҳамон жиддий вазифа бўлиб қолмоқда. Шу сабабли мамлакатимизда бозор иқтисодиёти ривожланган бир даврда кадрлар тайёрлашнинг миллий дастурига мувофиқ бир қатор янги талаблар юзага келди. «Улар ичида энг муҳимлари: ижтимоий психологик диагностика; гуруҳларда ўзаро шахсий муносабатлар; раҳбарлик муносабатларини таҳлил қилиш ва тартибга солиш; кадрларни бошқариш тизимини ахборот билан таъминлаш; раҳбарлик лавозимларига номзодларни

<sup>4</sup> Каримов И.А. Юксак малакали мутахассислар тараққиёт омилли. – Т.: «Ўзбекистон», 1995, 22-бет.

тайёрлаш ва танлаш; кадрлар потенциалини ва ходимларга бўлган эҳтиёжларни таҳлил қилиш; кадрлар маркетинги; раҳбарларнинг касбий ва ижтимоий психологик мослашуви (кўникиши); меҳнат жараёнидаги мотивлар ва уларнинг сабабларини аниқлаш, меҳнат психофизиологияси ва раҳбар профессиограммасини ўрганиш каби вазифалардир»<sup>5</sup>. Агар мустабид тузум даврида, маъмурий буйруқбозлик тизими шароитида бу вазифалар иккинчи даражали вазифалар деб қаралган бўлса, бозор муносабатларига ўтиш шароитида улар биринчи ўринга чиқарилди ва уларни ҳал қилишдан ҳар бир ташкилот манфаатдордир. Шунинг учун ҳам, ушбу ўқув қўлланма юқорида номлари зикр этилган тармоқларнинг раҳбар ходимларини психологик жиҳатдан раҳбарлик фаолиятига тайёрлашда амалий ёрдам беради, деган умиддамиз.

---

<sup>5</sup> Ғозиев Э. Психологиянинг методологик масалалари. – Т.: 56-57-бетлар.



Хар қандай давр ва тизимда тузган режаларимиз, қабул қилган қарор ва қонунларимизнинг рўёбга чиқиши, тараққиётимиз одимлари, қўйингки, кишилар кайфиятига боғлиқ барча ҳаётий масалаларнинг аҳволи у ёки бу соҳада ким раҳбар бўлиб ишлаётганлигига, раҳбарлик фаолиятига боғлиқдир. *Корхона, ташкилот, хўжалик ёки муассаса, ҳокимлик ва унинг бўлимларида фидойи, ишчан, тажрибали, талабчан, айни пайтда кишиларга ғамхўр, замон талабларини чуқур ҳис эта оладиган, кўнгли пок раҳбарга одамларнинг ишончи барқарор бўлади, акс ҳолда...*

Раҳбарларни танлаш, уларни жой-жойига қўйиш ҳозирги кунда энг долзарб масала. Айтиш мумкинки, масалаларнинг масаласи. Чунки биз анча мураккаб даврда яшамокдамиз. Зеро, дунёдаги нотинчликлар, низолар, вайронагарчиликлар ва давлатлар ўртасида урушлар келиб чиқиши, беғуноҳ кишиларнинг қони тўкилиши, халқнинг аҳволи ночор бўлиб қолишига тарихда кўп ҳолларда соткин, виждонсиз раҳбарлар, миллатчи гуруҳбозлар сабабчи бўлганлигини инсоният ҳеч қачон унутмаслиги керак. Хуллас, инсоният цивилизациясининг ҳамма даврларида малакали раҳбарлар ва мутахассислар барча муаммоларни ҳал қилишда муҳим ўрин тутади ва шундай бўлиб қолаверади.

Биз олдимизга демократик жамият барпо этишдек буюк вазифани аниқ мақсад қилиб қўйганмиз. Бу деганимиз жамиятни бошқаришда ҳар бир раҳбарнинг ўз ўрни ва ҳуқуқи, у ёки бу масалалар ҳал бўлаётганида унинг ҳам ўз овози, ўз фикри бўлсин, айтилган таклиф ва мулоҳазаларга асосланиб берган фикри, ўринли бўлса, албатта, инобатга олинмоғи лозим. Бунинг учун ҳар бир корхонада соғлом психологик муҳит яратилиши даркор. Уни яратиш эса, биринчи навбатда, раҳбарга, унинг маънавий киёфасига, замон талабларини нечоғлик зийраклик билан онгли тушунишига, ҳаққўйлигига, адолатпарварлигига боғлиқдир.

Ачинарли томони шундаки, *баъзи раҳбарлар муҳим масалаларни ҳал этишда, айниқса, лавозимга бирор шахсни тайинлашда, мен бошлиқман, демак, менинг айтганим-айтган, деганим-деган бўлиши шарт, деб ўйлайдилар. Натижада у ёки бу лавозимга баъзан маънавий нолойиқ, сиёсий шаклланмаган киши тайинланиб қолади. Оқибатда маҳаллийчилик, ошна-огайниччилик, таниш-билишчилик каби умум ишимизга ниҳоятда путур етказадиган иллатлар илдиз отади. Худди шундай шароитда раҳбар учун ҳам, жамоа учун ҳам ноқулай психологик вазият вужудга келадики, буни тузатиш анча мураккаб жараёнга айланади.*

«Халқ сўзи» газетасида бир мақола эълон қилинди. Унда республикамиздаги айрим ташкилот ва идораларда, хусусан, республикамизнинг нуфузли олий ўқув юртларидан бирида бюджет маблағлари талон-тарож қилинаётгани, талабалар стипендиялари, ўқитувчилар маошлари банкдан ўз вақтида олинса-да, улар номувофиқ жойларга сарфланаётгани, бу одамлар кайфиятига ўта салбий таъсир этиши, меҳнат интизомининг бузилиши, айни чоғда уларда давлатга нисбатан ҳатто норозилик кайфияти уйғотиши мумкинлиги ҳақида мулоҳазалар билдирилган<sup>6</sup>. Юқоридаги

<sup>6</sup> Қаранг: «Халқ сўзи» газетаси, 2004 йил 18 октябр.

камчиликлар республикамизнинг мутасадди раҳбарлари томонидан ўрганилиб таҳлил этилганда, бошқарув тизимининг издан чиққани, жамоа билан раҳбар ўртасида кескин ва зиддиятли психологик муносабатлар вужудга келгани аниқланган. Фикримизнинг далили учун қисқагина баён келтирамиз. Олий ўқув юртида турли хил талон-тарожликлар ойлаб, йиллаб давом этиб келган. Бу жиҳатлар ўқитувчи ва талабаларнинг турли идораларга ёзган кўплаб шикоят хатлари асосида очилган. Агар улар шикоят ёзиб, арз-дод қилиб турли идоралар эшигига бош урмаганда, ким билади, бу олий ўқув юртидаги ҳамда халқ таълими тизимидаги бу бедодлик ва адолатсизликлар раҳбарлар томонидан яна қанча давом эттирилар эди. Хўш, бюджет маблағлари талон-тарож этилаётган, бошқача айтганда, нопок раҳбарлар томонидан ўмарилаётган бўлса, раҳбарнинг бу ҳолатини қандай баҳолаш мумкин.

Қачонки, раҳбарнинг юраги ҳам, кўли ҳам тоза бўлса, тамадан, ғараздан йироқ бўлса, унинг табиатида қатъиятлик билан вазминлик, талабчанлик билан ақл-заковат уйғун бўлса, фақат шундагина у одамларнинг ғам-ташвишини ўз қалб призмасидан ўтказишга қодир бўлади.

Шундай экан, масаланинг психологик ечимини ойдинлаштириш учун кенг мушоҳада қилиб кўришга тўғри келади. Яъни, *ҳақиқий раҳбар жамоада руҳий кўтаринки кайфият билан иш бошламоғи лозим, одамларга маънавий яқин бўлмоғи зарур. У ҳамиша жамоа аъзоларининг қувонч ва ташвишларини ҳис эта олиши керак. Раҳбар ҳаётининг кўпгина унутилмас лаҳзалари жамоа муҳитида тарбияланади, шаклланади. Шу тарзда раҳбарнинг энг яхши ташилотчилик, тадбиркорлик фазилатлари мукаммаллашиб боради.*

Иккинчи томондан, жамоа ҳаётида юз берадиган муҳим воқеалар ва ҳодисалар шу жамоани бошқарадиган раҳбар фаолияти билан чамбарчас боғлиқ бўлади. Жамоа ва

рахбар уйғунлиги шахс ҳамда корхона манфаатларининг шунчаки мос келиши эмас. Бундай психологик уйғунлик раҳбарнинг маълум кишилар гуруҳига ҳеч иккиланмай «сингиб кетиши» ёки шу гуруҳдаги кишиларнинг раҳбарга кўр-кўрона бўйсунуши натижасида юзага келмайди. Жамоа олдига қўйилган муҳим мақсадлар раҳбар учун ҳам муҳим аҳамият касб этгандагина ана шундай уйғунлик юзага келади. Бироқ ҳар қандай жамоа ҳам ўзига хос дунёқараш, қизиқиш ва мойилликларга эга бўлган турлича феъл-атвордаги кишилар гуруҳидан ташкил топавермайди. Ҳар бир раҳбар фаолияти давомида жамоа ҳаётига баҳоли қудрат ўз хиссасини қўшиб борса ва ундан ўзи учун ҳам бирор янгилик топа олсагина замини мустаҳкам жамоа вужудга келади. Демак, раҳбар шахсларнинг маънавий дунёси қанчалик юқори бўлса, жамоа ҳаёти мазмунан шунчалик бой, қизиқарли бўлади. *Замонавий муассасада, энг аввало, маънавий-психологик яқдиллик, ҳамжиҳатлик, манфаат ва интилишлар бирлиги вужудга келган бўлиши лозим. Баъзан бу бирлик унчалик мустаҳкам бўлмаслиги ҳам мумкин. Борди-ю, жамоада тарқоқлик, ўринсиз тортишув юз бериб, бу можаро узоқ вақт давом этса, бундай муассаса ўз барқарорлигини йўқотади ва оқибатда инқирозга юз тутади.* Одамлар ва раҳбар ўртасида келиб чиқадиган низолар ана шундай ҳолатлар аломатларидандир. Баъзан раҳбар жамоадан ортда қолиб, ўз олдига қўйган вазифаларни ҳал этишга ожизланиб қолиши ҳам мумкин.

Борди-ю, у раҳбарлик лавозимида бўлса-да, фаоллиги, мустақиллиги, ташкилотчилиги ва алоҳида тадбиркорлиги билан бошқалардан ажралиб турадиган шахсий сифатлари бўлмаса, раҳбар билан жамоа ўртасида муносабатлар янада жиддийроқ тус ола боради. Унинг касбий нўноқлиги ўз мавқеини йўқотишга олиб келади. Агар раҳбар жамоа олдига масъулиятини тўлиқ ҳис этса-ю, бироқ ўзига боғлиқ бўлмаган сабабларга кўра энди уни бошқара олмайдиган

психологик шароитга дуч келса, унда раҳбар ўз лавозимидан воз кечгани маъқул. Агар раҳбар ўз имкониятларига юқори баҳо бериб, хатоларига танқидий ёндашмаса, жамоада низо туғилади. Албатта, бундай шароитда раҳбар ўз хатти-ҳаракатларини оқлайди ва ўз чиқарган хулосасини ягона тўғри ечим деб баҳолайди. Бундай шароитда масала моҳиятини тўғри тушуниб етган ва раҳбарнинг номаъқул фаолиятини аниқ кўриб турган айрим кайвони кишиларнинг ҳам кўпчилик олдиди сўзи ўтмай, обрўсизланиб қолиши мумкин. Тўғри, баъзан жамоа ғолиб келади, бироқ бу жуда катта машаққат ва жамоа аъзоларининг тиришқоклиги туфайли юзага чиқади. Бироқ бу адолатнинг ўрнатилиши учун узоқ муддат кетади.

*Раҳбар жамоадан илгарилаб кетиши, аммо унинг қобилияти, лаёқати жамоа ҳаётида ўз аксини тополмай қолиши ҳам мумкин. Агар жамоа ҳаётида маънавий соғлом муносабат барқарор бўлса, бу ҳол низо келтириб чиқармайди.*

Чунки қобилиятли раҳбар ўз билими ва малакасининг ортиши туфайли агар жамоада етарли имкониятлар бўлса, қўллаб-қувватлаш бўлса, яна юқори лавозимларга кўтарилади. Борди-ю жамоа маънавий-сиёсий, иқтисодий жиҳатдан шакланмаган бўлса, қобилиятли, ташаббускор раҳбар билан жамоа ўртасида психологик низо келиб чиқиши табиий. Бунда жамоа манфаатлари энди талабчан раҳбар манфаатларига тўғри келмай қолади. Шундай вазиятда у «тўғри келмайдиган раҳбар», «осойишталикни бузувчи раҳбар» деб баҳоланиб, тазйиқ остига олинади ва унинг ҳаммага ўхшаб тинч юриши талаб этилади.

Агар шундай ҳолатда раҳбар қолоқ вазиятга бўйсунса, «сен менга тегма, мен сенга» қабилида иш тутади ва у энди «фақир киши панада» деган ақидага амал қилиб, ўзи билан ўзи овора бўлиб қолади. Лекин ўша раҳбар ўз айтганида туриб олса, унинг хатти-ҳаракатлари «ўзини жамоага қарама-қарши қўйяпти» деб баҳоланиб, жазо олишига, ҳатто ишдан кетишига олиб келади.

*Маънавий, руҳий, ижтимоий томондан камол топиб, ривожланиб бораётган жамоа раҳбардаги энг яхши фазилатларнинг шаклланишига имкон беради, унинг раҳбарлик истеъдодини такомиллаштиради, сиёсий ҳушёрликка чақиради, иродасини чиниқтиради, руҳий куч-қувватини оширади.*

Маънавий соғломлик фаол меҳнат манбаидир. Шу муҳитдаги яқдиллик, ҳамжиҳатлик жамоанинг барча аъзолари маънавий қарашларининг муштараклиги билан белгиланади. Ҳар бир ходим манфаатини ҳимоя қилиш раҳбарнинг ўз-ўзини англаши демакдир. Бу ҳолда жамоада шахс ҳақида қайғуриш табиий ҳолга айланиши тайин.

Жамоада ички бирлик мустаҳкам ва ўзаро муносабатлар фаол бўлгани ҳолда, унинг аъзолари маънавий меъёрларни бузишса, қонунга хилоф иш тутишса, ўз меҳнати ва вазифаларини тугал адо этмасалар ёки кишилар ўртасида шахсий адоват пайдо бўлиб, майда келишмовчиликлар бўрттириб кўрсатилса, жамоа ўзининг соғлом маънавий муҳитини йўқотади.

Аксинча, раҳбар томонидан ўз олдига қўйилган вазифаларни тўғри тушуниб, тўғри қабул қила олган жамоада юзага келадиган низолар осон бартараф этилади. Амалдаги қонунчилик талабларига биноан меҳнат муносабатлари Ўзбекистон Республикаси «Меҳнат кодекси» ҳамда бошқа қонунлар ва ҳужжатлар билан тартибга солинади. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2000 йил 3 августдаги «Вилоятлар, шаҳарлар ва туманлар ҳокимлари ташкилий-кадрлар хизмати мақомини ўзгартириш тўғрисида»ги ҳамда 2004 йил 5 январдаги «Давлат бошқаруви ҳудудий раҳбарлари тузилмасини такомиллаштириш тўғрисида»ги қарорлари кадрлар масаласини тартибга солувчи меъёрий ҳужжатлардир.

Жамоага ёш ва янги раҳбар келиб қўшилиши масаласи ҳам ўзига хос мураккаб ҳолат. Ишга янги тайинланган ёш

рахбар жамоадаги иш жараёнида қийинчиликларга дуч келиши табиий, албатта. Чунки у фаолиятининг дастлабки даврида қайси шароитда қандай иш тутиш кераклигини, одамлар билан қандай муомала қилишни яхши билмайди. Мослашув даврида ҳаммадан кўпроқ психологик коллизиялар (манфаат ва интилишлар тўқнашуви) вужудга келади. Баъзан янги рахбар жамоада мавжуд бўлган баъзи одатларга хилоф иш юрита бошлайди. У ўзидаги рахбарлик салоҳиятини кўрсата билиш йўллари топа олмай, муайян вақт ўтгунча яққаланиб қолиши мумкин. Ана шундай пайтларда ишга лоқайдлик билан қарайди. Худди шундай вазиятда жамоанинг тажрибали кишилари, оксоқоллари, ишбилармонлари, фаоллари ёш рахбарга нисбатан хайрихоҳлик билдириб, унинг ўз ўрнини топиб олишига яқиндан кўмаклашуви керак.

Кўп ҳолларда жамоада ишлаб, тажриба орттириш жараёнида ёш рахбар беихтиёр ёки онгли равишда ўз устозининг иш услубига тақлид қилади. Бу хусусиятни унинг феъл-атворида, ўзини тутишида, ҳатто сўзлашиши, кийинишида ҳам акс этишини кўриш мумкин. Ташкилотчи ходимларнинг психологик фаолиятини ўрганиш шуни кўрсатадики, рахбар рахбарлик фаолиятининг маҳорат чўққисини эгалламагунча унда тақлид қилиб ишлаш услуби анча устун бўлади. Вақт ўтиши билан у, албатта, ўзининг мустақил бошқариш услубини топиб олади. Шунга кўра бугунги кунда рахбар кадрларга қўйилаётган, қолаверса, ҳаёт тақозо этаётган асосий вазифалар куйидагилардан иборат:

1. Рахбар кўнгли очик, қалби тоза, ақл-заковат соҳиби, юксак салоҳиятли бўлиши керак.

2. Рахбар ўзини тарбия қилган, билим ва маҳорат берган, ишонч билдириб, юксак мартабага муносиб кўрган эл-юртига ҳалол хизмат қилиши, зиммасидаги масъулиятни доимо ҳис қилиб турмоғи керак.

3. Раҳбар ақлли, тажрибали, ўз ишининг билимдони бўлган мутахассисларга таянмоғи, уларнинг фикрига қулоқ солмоғи ва шунга асосланиб хулоса чиқармоғи лозим. Унинг қуйи поғонадаги раҳбар кадрларни тўғри танлаш ва тарбиялаши жуда муҳимдир.

4. Раҳбарнинг барча қилган ишлари халқ ҳаётига ижобий таъсир кўрсатмоғи керак. Кимларгадир яхши кўриниш, мақтаниш учун қилинган иш раҳбарни келгусида катта фожиаларга олиб келади.

5. Раҳбарда халқи ва ватанига фидойилик, ташаббускорлик, қатъият ва талабчанлик бўлмоғи шарт. Талабчанликни зўравонликка, қатъиятни манманликка айлантириш ўта калтабинликдир. Манманлик, зўравонлик, ўзгалар фикрига қулоқ солмаслик раҳбар кадрларни яхши мутахассислар, меҳнатқаш, содда ва самимий одамлардан узоқлаштириб қўяди. *Раҳбарнинг қўл остидаги ходим ва мутахассисларни кўпчилик олдида шахсига тегиб ҳақоратлаши унинг ожизлиги, ўз вазифасига нолайқлиги аломатидир.*

6. Раҳбар ҳеч қачон майда гаплар, фиску фасод, маишатбозликка берилмаслиги керак.

7. Катта раҳбарларнинг кичик раҳбарларни маҳаллийчилик, ошна-оғайнигарчилик, шахсий садоқатига қараб танлаши ўта калтабинликдир. Айниқса, янги раҳбар ўзидан олдин фаолият кўрсатган раҳбар даврида ишлаган яхши мутахассисларни ишдан бўшатиши, ўзига рақиб билиши ачинарли ҳол бўлиб, бу умумдават манфаатларига жиддий зарар етказди.

8. Раҳбар мақтовдан боши айланиб, «доҳий»лик касалига чалиниб қолмаслиги жуда-жуда муҳимдир. Бундай раҳбарлар атрофида фақат ўз манфаатини ўйловчи «маслаҳатгўйлар», амалпараст, лаганбардор, порахўр, оддий одамларга зуғум ўтказувчи одамлар тўпланиб қолади. Бунинг оқиба-тида эса халқ ва давлат манфаатларига жиддий зиён етади.



9. Раҳбар нафс балосига қарши турмоғи, ўзидан кичик раҳбарларни ҳам бу балодан асрамоғи керак.

10. Раҳбар адолатсизликка асло йўл қўймаслиги лозим.

11. Раҳбар ўз шахсий ҳаёти, турмуш кечиришида ҳам бошқаларга ўрнак бўлмоғи керак.

12. Раҳбарнинг барча ишлари очик ва ошкора бўлиши лозим. Унинг вақти-вақти билан жамоа олдида ҳисобот бериб туришлари раҳбарлик фаолиятига обрў келтиради.

13. Раҳбар ўз ғояси, фикри, ҳаракат дастурига эга бўлиши билан бирга, барчани она юрт тараққиёти, халқимизнинг тинч-тотувлиги, фаровонлиги йўлида ягона ғоя атрофида жипслаштириши шарт.

Энди раҳбар масъулияти ҳақида озрок тўхталиб ўтсак. Масъулият нима? У қандай шаклланади? Раҳбар маданиятининг асосий белгиларидан бири – масъулиятдир. Раҳбар масъулияти ҳамма замонларда ҳам муҳим саналган. Масъулият, аввало, ҳар бир кишининг виждони, иймони, қолаверса, ўзлигига нисбатан масъуллик ҳиссидан бошланади. Умуман, масъулият раҳбарнинг зиммасидаги вазифага жавобгарлик туйғуси, унга бўлган шахсий муносабати билан белгиланади. *Масъулиятли раҳбар энг аввало, ўзига, сўнгра бошқаларга нисбатан талабчан бўлади. Раҳбардаги барча салбий хусусиятлар эса ана шу масъулият ҳиссининг йўқлигидан келиб чиқади.*

Масъулиятсизликнинг энг юқори кўриниши – сиёсий масъулиятсизликдир. Сиёсий масъулиятсизлик эса сиёсий калтабинлик, сафсатабозлик, найрангбозлик, қаллоблик ва бошқа хунук ҳодисаларга сабабчи бўлади.

Бинобарин, раҳбарлик лавозимидаги кишидан юксак онг ва тафаккур, хушёр идрок талаб этилади. Тафаккур ва сиёсий онгнинг қай даражада шаклланиши эса, аввало, жамиятнинг тараққиёти, ундаги ички ва ташқи шарт-шароитларга боғлиқ ҳолда кечади.

Яна бир муҳим масалалардан бири – раҳбарнинг сиёсий маданияти. Маданият, аввало, маънавий бойлик ҳосиласи-

дир. Сиёсий маданияти юксак раҳбар миллат, давлат, халқ манфаати нуктаи назаридан иш тутади, умум манфаатини ўз шахсий эҳтиёж ва манфаатларидан устун қўяди.

Бугунги кунда мамлакатимиз ҳаётида юксак сиёсий маданиятли раҳбарлар фаолияти муҳим ўрин тутади. Шу боис, миллий кадрлар тайёрлаш давлат сиёсатининг устувор йўналишига айланди. Бу борада «Кадрлар тайёрлаш миллий дастури» (1997 йил), айниқса, катта аҳамиятга молик ҳужжат бўлди. «Кадрлар тайёрлаш миллий дастури» раҳбарликнинг ўзига хос ўзбек модели сифатида вужудга келди. Мазкур моделнинг диққат марказидаги масала шахсни шакллантиришдир. «Кадрлар тайёрлаш миллий дастури»нинг асосий субъекти ҳам шахс, инсон, инсонни комил шахс сифатида тарбиялашдир. Миллий дастурнинг ҳаётга татбиқ этилишининг натижаси бу – билим, ишлаб чиқариш малакасига эга бўлган раҳбар шахслардир. Бу улкан вазифани атрофлича шакллантириш инсон омили билан боғлиқ бўлиб, бунга раҳбар психологияси фанида асосий ўрин ажратилган<sup>7</sup>. Демак, сиёсий жиҳатдан тобланган раҳбаргина умумбашарий кадриятларни ўзлаштириб давлат, халқ турмушига татбиқ эта олади. Хўш, бундай раҳбарларни келажакда қандай тарбиялаш ва қаерда тайёрлаш мумкин?

Аввало, раҳбарлар ва раҳбарликка даъвогар шахслар ўзларини ҳар жиҳатдан тарбиялаб боришлари маъқул. Бунинг учун сиёсий ҳаётдан хабардор бўлиши ёки иқтисодий, муҳандислик, техникавий каби касбий билимларни ўзлаштиришнинг ўзигина кифоя қилмайди. Улар жаҳон тажрибалари асосида шаклланган илғор бошқарув малакаларини ҳам ўзлаштирган бўлишлари керак. Бугунги

---

<sup>7</sup> Давлетшин М.Г. Олий педагогика ўқув юртлирининг ўқув жараёнига педагогик технологияларни татбиқ этишнинг илмий асослари. – Т.: 2000, 3-бет.

раҳбар бунга қандай қилиб эришади? Масалан, у ҳар куни қанчадан-қанча газета ва журналлар ўқиши, радио ва ойнаи жаҳон янгиликларидан хабардор бўлиши лозим. Яна сиёсат, иктисодиёт ва маънавиятга дахлдор китобларни, ҳатто мумтоз адабиётларни мустақил ўқиши, тарихий жараёнларни чуқур мушоҳада қила олиши лозим.

Буларнинг барчаси раҳбарларда маданий савиянинг ўсиб боришига ва сиёсий маданиятнинг такомиллашувига катта ёрдам беради. Чунки хонаки онг, чала билим, паст маданият билан дунёни билиб ҳам, масъулиятли иш ва мансабни эгаллаб ҳам бўлмайди.

Бинобарин, демократик асосда шаклланиб бораётган жамиятимиз талаби шуки, сиёсий етук, ақлан ва маънан баркамол, пухта билимга эга бўлган теран тафаккурли кишиларгина раҳбар бўлишга ҳақлидирлар.

*Хуллас, жамоага раҳбарлик қилиш катта санъат. Раҳбар – устоз, мураббий, раҳбар – миллат тарбиячиси, абадиятга дахлдор шахс. Унинг машаққатли меҳнати натижаси ўлароқ келажакимиз ворислари камол топиб боради. Демак, раҳбарларга қаратилган эътибор Ватан тақдирига қаратилган эътибордир. «Давлат – раҳбарлару фуқароларнинг садоқати ва фидойилиги-ла қудратлидир», – деган эди улуг бобомиз Амир Темур.*

Қадим-қадим аждодларимизнинг киндик қони тўкилган муқаддас масканимиз саналмиш бу Ватаннинг бир кафт тупроғи, зилол суви, тоза ҳавоси, ранг-баранг кир-адирию тоғ-тошлари юракка шунчалик яқинки, буни бир сўз билан таърифлаш жуда қийин. Ана шундай мўътабар Ватанда раҳбарлик қилиш, унинг келажак авлоди, жамоасига масъул бўлиш, бутун умрини раҳбарлик меҳнатига бағишлаш, Ватанимиз равнақи учун умрини сарфлаш ҳар бир етакчи учун катта бахтдир. Бундай раҳбарлар билан ҳар қанча фахрлансак арзийди.

<sup>8</sup> Мўминов И. Темур тузуклари, 8-бет.

*Раҳбарлар меҳнати – меҳнатнинг ижтимоий фазилати, мазмунига боғлиқ. Ҳар қандай жамоа бошқарилишига муҳтождир. Бошқариш эса раҳбар меҳнатидир.* Ҳарбий-

ларга ҳамиша командир керак бўлганидек, биргалашиб ишлаётган кишиларга ҳам уларнинг меҳнат фаолиятларини мувофиқлаштириб туриш учун раҳбар зарурдир. Мустақил ҳаётимизда раҳбар меҳнатининг кадр-қиммати чексиз ошиб боради. Шунинг учун ҳам «Кадрлар тайёрлаш миллий дастури» XXI асрда Ўзбекистонда раҳбарлик тизимини ривожлантириш истикболини белгилаб берди. Бу муҳим ҳужжатда мамлакатимизда амалга оширилаётган ислохотларнинг муваффақияти кўп жиҳатдан таълим тизими бошқарув маданиятини тубдан янгилашга ва уни тинмай такомиллаштиришга боғлиқ эканлиги кўрсатилиб ўтилган. Шу билан бирга «Кадрлар тайёрлаш миллий дастури» узлуксиз таълим тизими олдига умумий ҳамда мутахассислик маданияти юксак, ижодий ва ижтимоий жиҳатдан фаол, жамият ҳаётида содир бўлаётган воқеаларни мустақил таҳлил эта оладиган, муаммоларни тезда ҳал этиш қобилиятига эга бўлган раҳбар кадрларни тайёрлашдек буюк, истиқболли муаммоларни қўйди. Бу масала қанчалик долзарб эканлигини Ўзбекистоннинг Биринчи Президенти И.Каримовнинг куйидаги сўзлари ҳам тасдиқлайди:

«Биз олдимизга қандай мақсад қўймайлик, қандай муаммони ечиш зарурати туғилмасин, гап охир-оқибат, барибир раҳбар кадрларга, яна раҳбарларга тақалаверади. Муболағасиз айтиш мумкинки, бизнинг келажагимиз, мамлакатимиз келажаги, ўрнимизга ким келишига ёки бошқачароқ айтганда, қандай раҳбар кадрлар тайёрлашимизга боғлиқ»<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> Кадрлар тайёрлаш миллий дастури., 1997 йил.

## 1.1. РАҲБАРЛИК ФАОЛИЯТИНИНГ ИЖТИМОЙ-ПСИХОЛОГИК ОМИЛЛАРИ

Халқимизнинг тақдирига дахлдор муҳим масалалардан бири иқтисодиётни, халқ хўжалиги ва халқ таълимини, соғлиқни сақлаш, маданият ва спортни бошқариш, кичик ва ўрта бизнесни ривожлантириш муаммосидир. Шунингдек, раҳбарликнинг самарали йўллари топиш, бошқарув тизимини тўғри йўлга қўйиш мамлакатимиз тараққиётининг устувор йўналишлари этиб белгиланган. Чунки жаҳондаги энг ривожланган мамлакатларда ҳам тараққиётга айнан шу йўл билан эришилган.

Бинобарин, жамиятимизда раҳбарлик фаолияти тўғри режалаштирилса, давлатимиз ва халқимиз олдида турган кўплаб муаммолар ечимини топиб, юртимиз обод, турмушимиз фаровон бўлиши табиий.

Лекин очигини айтганда, жамиятимизда раҳбарлик фаолияти ва унинг самараси талаб даражасида эмаслиги аён бўлиб қолаётир. Бунинг ҳар хил объектив ва субъектив омиллари бор, албатта. Субъектив омиллардан бири шуки, жамият аъзоларидан бир қисмининг онги, дунёқараши ҳали бошқарув фаолиятига тайёр эмасга ўхшаяпти. Раҳбарликнинг моҳиятини, мақсад ва вазифаларини тушунмаслик оқибатида айрим етакчилар ўз фаолиятига лоқайд муносабатда бўлмоқдалар. Баъзи кишилар эса боқимандалик кайфиятидан тўла қутулган эмас. Шу билан бирга, айрим раҳбарлар ўз ҳақ-хуқуқларини, бурч ва мажбуриятини етарли даражада билмайдилар. *Айниқса, бугунги кунда ҳар бир раҳбар жуда кўп соҳаларни, ҳар бир соҳанинг ўзига хос мураккаблиklarини яхши билиши, олдига қўйган мақсадини ҳис этиши, раҳбарлик маданияти ва этикасини чуқур англаши лозим.*

## Раҳбарлик фаолияти нима?

Энг аввало, раҳбарлик атамасига тўхталиб ўтсак. Раҳбарлик атамаси ишнинг кўзини биладиган, касбига қалб кўри ва бутун меҳрини бериб, ўзи, оиласи ва бутун эл-юртни ўйлаб меҳнат қиладиган, бошқарув фаолиятини жон дилдан сева олган кишига нисбатан ишлатилиши мумкин.

Раҳбарлик юксак ақл-фаросат, кўп куч-ғайрат, изланиш ва топқирликни, ўз устида тинмай ишлашни, ўрни келганда, зарурий тадбиркорликни талаб қилади. Раҳбарлик тушунчасига қуйидагича таъриф бериш мумкин:

1. Раҳбар ижтимоий шахс сифатида ишлаб чиқарувчи кучлар ва ишлаб чиқариш ресурсларини бирлаштириб, ишлаб чиқаришнинг асосий ҳаракатлантирувчи кучини бошқарувчи сифатида омилкорлик билан иш юритувчи шахсдир.

2. Раҳбар ҳар қандай ишни амалга ошириш учун, аввало, мустақил қарор қабул қилади. Бу қарор раҳбарнинг тадбиркорлик, ишбилармонлик фаолияти мақсадини белгилайди.

3. Раҳбар ўз соҳасига янги ғоя, янги ташаббус, янги технологияларни жорий этувчи тадбиркор шахс ҳисобланади.

4. Раҳбар меҳнати айни вақтда тадбиркорликка асосланган машаққатли фаолият ҳисобланади. Унга сарфланган куч, маблағ баъзан вақтинча фойда эмас, зарар келтириши, муассаса фойда ўрнига зарар ҳам кўриши мумкин. У бундай ҳолатларни олдиндан кўра олиши ва бунга тайёр туриши, зарур бўлганда, фаолиятини қайта бошлаши, ўзида бунга куч-ғайрат топа билиши лозим.

## Раҳбар қандай ахлоқий-маънавий фазилатларга эга бўлиши лозим?

Юқорида айтилганлар раҳбарлик фаолиятининг бир томонини ташкил қилади. Иккинчи томони раҳбарлик фаолияти билан шуғулланувчи кишининг юксак инсоний фазилатлари билан боғлиқдир. Раҳбар ҳалол, пок, виждон-

ли, иймонли, қаттиққўл, диёнатли, меҳр-шафқатли бўлиши керак. *Раҳбарликка эгри йўл, эгри қўл, эгри мақсад билан эришиб бўлмайди. Феъл-атворида эгрилик бор киши раҳбарлик фаолиятида узоққа боролмайди.*

Раҳбар мустақил бўлиши, ижтимоий фаолиятнинг қонуний тақиқланмаган ҳамма соҳаси билан шуғуллана олиши лозим. Шу билан бирга, у ўзи бошқараётган жамоа орасида обрў-эътиборга эга бўлиши, ўзини камтар тутиши зарур. У она тилини чуқур эгаллашдан ташқари, бир ёки иккита хорижий тилни яхши билса, фаолиятида улардан эркин фойдалана олса, бошқарув фаолияти янада самарали бўлади.

Ўзбекистон мустақилликка эришиши ва хусусий мулкчиликнинг ҳуқуқий жиҳатдан тўлиқ кафолатланиши муносабати билан раҳбарлик фаолиятида ҳам жиддий ўзгаришлар рўй берди. Раҳбарлар ишлаб чиқариш воситаларига шахсан эгаллик қилишлари туфайли манфаатдорлик ортиб, маҳсулот кўпаймоқда. Шу сабабли ишлаб чиқариш жараёнига янги технологияларни олиб кириш авж ола бошлади. Натижада маҳсулотларнинг миқдори ортиб, сифати яхшиланиб бормоқда.

Ҳозирги кунда хусусий корхоналар иқтисодий жиҳатдан оёққа туриб олди. Лекин шуни ҳам айтиш керакки, уларнинг сони кўпайган сари сифат жиҳатдан улар ишлаб чиқараётган маҳсулотлар тури айтарли даражада эмас. Бунинг учун раҳбарларнинг ва раҳбарликнинг маънавий савиясини кўтариш, уларни маънавий жиҳатдан юксак савияли, маданиятли қилиб тарбиялаш, раҳбарлик маданиятига оид билимларини ошириб бориш муҳим вазифа саналади. Бугунги кунда раҳбарлик фаолияти учун умуминсоний маънавий фазилатларнинг роли жуда катта. Бундай фазилатлар ўзаро ишонч, ҳалоллик, ҳаққонийлик, адолатликдан иборат бўлиши керак.

Бундан ташқари, раҳбар психологиясини маънавий жиҳатдан шакллантириш учун куйидаги махсус фазилатлар ҳам зарур:

- ташаббускорлик, доимо янги имкониятларни излаб топиш;
- вақтдан, шунингдек вазиятдан ҳамиша унумли фойдалана олиш;
- ҳаётда ҳар доим бошқалардан бир қадам олдинда юриш;
- бўладиган ўзгаришларни олдиндан кўра билиш;
- қатъиятли, тиришқоқ, сабр-бардошли бўлиш;
- учрайдиган ҳар хил қийинчилик ва тўсиқларга тайёр туриш, уларни иродавий қатъиятлиликл билан енгиш;
- мақсадни аниқ белгилаб, унга эришишга ҳаракат қилиш;
- ҳар бир ишда масъулиятни чуқур ҳис этиш;
- фаолият соҳаси бўйича етарли даражада илмий-амалий ахборотга эга бўлиш;
- мунтазам равишда раҳбарлик фаолиятини олдиндан қатъий режалаштириш ва унга амал қилиш;
- шерикларини ўзи илгари сурган янги ғояни амалга оширишга кўндириш, даъват қилиш ва йўналтириш;
- иш юритишда мустақил бўлиш;
- маълум бир пайтларда таваккалчиликка йўл қўйиш ва унинг натижасини тасаввур қила олиш, шу тариқа юксак самарадорликка эришиш.

### **Раҳбарлик одоби**

Раҳбарлик одоби юксак маънавий, маданий, ахлоқий меъёр, талаб ва тамойиллар бўлган эркинликка асосланади. Раҳбар нафақат ўзи эркин бўлиши, балки шеригининг, ўзи ишлаётган жамоа аъзоларининг ҳам эркинлигини ҳурмат қилиши лозим.

Раҳбар фаолиятига ҳеч ким қонунсиз аралашуви мумкин эмас. Шу билан бирга раҳбар ҳам ўзи раҳбарлик қилаётган аъзоларининг меҳнат фаолиятига қонунсиз ҳалакит бермаслиги зарур.



Раҳбар ходимларининг майда-чуйда камчиликларига бардошли бўлиши, уларга ўзига ишонгандай ишониши лозим. Ўзаро келишмовчиликларга йўл қўймаслик раҳбарлик одобининг муҳим тамойилидир.

Ўзаро муносабатларда баъзан ҳар хил келишмовчиликлар, фикрлар ҳар хиллиги, қарашларнинг тўла бўлмаган мослиги ҳам бўлиб туради. Шунинг учун одоб раҳбарга жуда зарур бўлган энг муҳим фазилатлардандир. Раҳбарлик одоби айна пайтда ўзаро тенглик ва одилликка асосланади. Бу нарса томонларнинг ўз фаолиятини объектив баҳолашига ёрдам беради. *Маълумки, раҳбарлик умуминсоний қадрият ҳисобланади. Бутун дунё шибилармон раҳбарларига хос тадбиркорлар одобининг яна бир маънавий, маърифий хусусияти – ваъдага вафо қилиши, уни сўзсиз бажаришидир.*

Унга кўра, икки томон бир нарсага аҳдлашган шартномани, шартномавий мажбуриятни бажариши шарт. Борди-ю, улардан бири бу мажбуриятни бузса, нафақат мажбурият олган тадбиркор ёки раҳбар, балки бошқа барча тадбиркорлар ҳам у билан муносабатини узишлари, бошқа муносабат ўрнатмасликлари мумкин. Замон, давр талаби шундай.

Раҳбарлик соҳасидаги тадбиркорликнинг шундай олтин қоидаси бор: тадбиркор ўз харидорини ўйлайди, унинг учун қайғуради, бозор эса ўзини ўйлайди, ўзи учун қайғуради, айна шу йўл билан тадбиркор раҳбарнинг обрўси шаклланади. Бу мавқе анча қийинчиликлар, жуда кўп саъй-ҳаракат билан юзага келади. Лекин шуниси ҳам борки, раҳбар қийинчилик билан эришган обрў-эътиборини арзимас бир нотўғри хатти-ҳаракати билан йўқотиб қўйиши ҳам мумкин. Қилинган телефонга ёки шикоят, арз битилган хатга вақтида жавоб қайтармаслик, яъни мижозга қўполлик қилиш, эътибор бермаслик, манманлик шулар жумласидандир. Умуман, раҳбар ўз обрўсини сақлаш учун жуда кўп ахлоқий, маънавий-маърифий талабларга риоя қилиши зарур. Ҳатто раҳбарнинг нутқ маданияти, муомаласи,

кийиниши, кўриниши, ўзини жамоа олдида тута билиши ҳам муҳим аҳамиятга эга.

Раҳбар замонавий ишбилармонлик ёки бизнесда муваффақиятга эришиши учун қуйидагиларга қатъий риоя қилиши зарур:

1) шерикларига, ҳамкорларига, жамоа аъзоларига берган ваъдасини доим ўз вақтида бажариши керак;

2) мағрурланиб кетмаслиги, жамоа ўртасида камтар, ўзига ортикча баҳо бермаслиги зарур;

3) фақат ўзининг нуқтаи назарини, фикрини ўтказиш эмас, ўзгаларнинг ҳам фикри билан ҳисоблашиши зарур;

4) ҳамкорларнинг билим ва малакаларини, топқирлик қобилиятини ҳам кадрлаш лозим;

5) ўзининг иштироки зарур бўлган масалаларнигина ҳал қилишда қатнашиши шарт;

6) шериклари ва қўл остидаги ходимларни макташ, керак бўлса, рағбатлантириш, маъқуллаш, бу каби тадбирларни жамоатчилик олдида амалга ошириш керак;

7) шерикларининг таклифларини эътибор билан тинглаши, тўғри бўлса, иш фаолиятида фойдаланиши, нотўғри бўлса, хушмуомалалик билан улардан воз кечиши лозим;

8) жамоа олдида ўзини йўқотиб қўймаслиги зарур;

9) фаолиятидаги ҳар бир хато ва камчиликларини синчиклаб таҳлил қилиб, керакли сабоқ чиқариб бориши лозим.

### **РАҲБАРЛИК ИШИНИ ТАШКИЛ ЭТИШ МАҲОРАТИ**

Раҳбарлик ва тадбиркорлик фаолиятини жамиятга маъқул даражада олиб бориш учун юқорида айтилганлар ҳали етарли эмас. Бунинг учун раҳбар турли хилдаги муассасалар билан ўзаро маълум муносабатларга киришишлари, ҳамкорининг кўнглига йўл топа олиши зарур. Бу ҳақда раҳбарлик илмининг назарийтчиларидан бири

Дейл Карнеги шундай деган: «Сиз шеригингиз билан у қизиққан масалалар юзасидан гаплашинг, шунда ишингиз бароридан келади». Одатда, кўпчилик раҳбарлар аниқ мақсадни кўзда тутган, уни қизиқтирган муаммоларга эътибор берган кишини жуда қадрлайди. Раҳбар қабул қилган қарор шеригининг манфаатига ҳам дахлдор бўлиши табиий. Шунинг учун доимо ўзини ҳамкорининг ўрнига қўйиб кўриш тамойилига тез-тез мурожаат қилиш фойдалидир. Бунда «ўзингга раво кўрган нарсани бошқага ҳам раво кўр, ўзингга раво кўрмаган нарсани бошқаларга ҳам раво кўрма» деган ҳикматли ақидага амал қилган бўлади.

### **РАҲБАРЛАРНИНГ ЎЗARO МУНОСАБАТЛАРИДА ЮЗ БЕРАДИГАН ПСИХОЛОГИК ТЎСИҚЛАР**

Ўзарo муносабатларда раҳбарларнинг бир-бирини тўғри тушуна олишига имкон бермайдиган, ҳар хил келишмовчиликларга олиб келадиган омиллар ҳам бор. Бундай тўсиқлардан энг кўп учрайдиган уч хилини кўрсатиб ўтиш мумкин:

- 1) дастлаб кўришганда бир-бирини ташки киёфаси бўйича ўзидан устун кўриш ёки уни ёқтирмаслик;
- 2) шерик билан дастлабки мулоқотда унинг муҳим фикрларига қўшилмаслик ва ҳоказо;
- 3) дунёвий тасаввурлари, мақсад ва мулоҳазалари, ижтимоий барқарорлиги мос келиши ёки аксинча.

*Хуллас, жамоага раҳбар бўлиш жуда қийин. Жамоа кўпчиликни ташкил этади. Шундай экан, уларнинг фикри, дунёқараши, маънавияти, характери, руҳияти ҳам турличадир. Раҳбар уларнинг турли-туман, яхши-ёмон ишларини, албатта, кузатиб туриши керак бўлади, токи ҳеч бир иш унинг назаридан четда қолмасин.* Агар раҳбар фақат бошқарув ишларию ўз шахсияти билан банд бўлиб қолса, кўл остидаги омманни кузатишга бефарқ бўлса, унда бу раҳбардан воз кечиш лозим. Ўз муассасаси аъзоларининг

хатти-ҳаракатларидан воқиф бўлмаслик жамоанинг бир неча тараф-тараф бўлинишига олиб келади. Бундай раҳбар давлатга ҳам, жамоасига ҳам зарар келтиради.

## РАҲБАРНИНГ МУОМАЛА МАДАНИЯТИ

Раҳбарлик маҳоратининг муҳим жиҳати муомала маданиятидир. Ёқимли ва мулойим суҳбат олиб бориш тадбиркорликда, раҳбарликда катта ютуққа олиб келади. Бунда қуйидаги маънавий меъёрларга риоя қилиш зарур:

1. Гарчи мулоқотда унга нисбатан салбий ҳис-туйғуси билдирилса ҳам, раҳбар ўзини ақлли деб билиши, назорат қилинмаган, ноўрин хатти-ҳаракатлардан ўзини тийиши лозим.

2. Раҳбар суҳбатдошини тушуниши зарур. Шерикни, мулоқотдошни тушунмаслик ҳар икки томон учун ҳам маъқул қарорга келишга халакит беради.

3. Шерик билан самимий мулоқотда бўлиш. Мулоқотда шериги уни эшитишни хоҳламаса ҳам раҳбар бир иложини топиб, унинг эътиборини ўзига жалб қилиши лозим. Бу ўртадаги муносабатларнинг яхшиланишига олиб келиши мумкин.

4. Шерикка айтилган маълумот етарли асосларга эга бўлиши керак. Маълумот хато ёки ёлғон бўлса, мулоқот муваффақиятсиз тугайди.

5. Раҳбар мулоқотда шеригига насиҳат қилишдан сақланиб, шерик билан тенг дўстона, очик мулоқотда бўлиши зарур.

6. Тадбиркор раҳбар шеригига ортиқча гапириб, унинг вақтини бекорга олмаслиги лозим.

7. Келишув натижалари ахлоқий меъёрларга мос келиши шарт.

Шу ўринда таъкидлаш керакки, мулоқотда баъзан шерикларнинг бир-бирини танқид қилишига ҳам тўғри келади. Танқид ишга тўсқинлик қилувчи эмас, балки яратувчанлик кучига эга бўлиши лозим. Шу билан бирга раҳбарга ше-

ригининг эътиборини доимо ҳамкорликни кучайтирувчи жиҳатларга қаратишга ҳаракат қилиш тавсия этилади.

Хуллас, юқорида кўрсатиб ўтилган тамойил ва тавсияларга амал қилган раҳбар ўз фаолиятида доимо ижобий натижаларга эришиши табиий.

## **1.2. РАҲБАРНИНГ МЕҲНАТ ФАОЛИЯТИ ЖАРАЁНИДА ШАКЛЛАНАДИГАН ХАРАКТЕР ВА ТЕМПЕРАМЕНТ ХУСУСИЯТЛАРИ**

Одам тирик мавжудот ёки биологик организм сифатидагина эмас, балки наслий йўл билан ўтган бир қатор социал-психологик хусусиятларга эга бўлган биосоциал мавжудот сифатида туғилади. Бу хусусиятлар одамда генларга жойлаштирилган куртак тариқасида бўлиб, организмнинг маълум анотомо-физиологик ва шахс психик тараққиётининг имкониятлари сифатида мавжуд бўлади. Натижада бу куртаклар шахсда анотомо-физиологик ва психологик омил сифатида одамнинг фақат социал ва табиий муҳит билан боғлиқ бўлган муносабатлари жараёнида унинг ҳақиқий характер хусусиятига айланади.

Характер инсоннинг атрофдаги воқеликка муносабатини ифодалайдиган ҳамда унинг хатти-ҳаракатида, хулқида намоён бўладиган хусусиятларнинг индивидуал йиғиндисидир. Характернинг ҳар бир хусусияти маълум бир шароитда у ёки бу хатти-ҳаракатнинг содир бўлишига олиб келади. Инсон характери билиш учун вақт ҳамда у билан доимий мулоқотда бўлиш талаб этилади. Инсон характери билсак, биз унинг муайян шароитда қандай йўл тутишини ва ундан нималарни кутиш мумкинлигини биламиз. Агар инсоннинг индивидуаллиги ички муайянликдан маҳрум бўлса ёки унинг хатти-ҳаракатлари ўзига унчалик боғлиқ бўлмай, фақат ташқи шароитга боғлиқ бўлса, бундай одам

характерсиз шахс ҳисобланади. Характер белгилари инсон хулқининг одатланган шаклида намоён бўлади.

Характернинг барча белгиларини шартли равишда икки гуруҳга бўлиш мумкин. Биринчи гуруҳ – шахснинг йўналиши ифодаланган характер белгилари, масалан: жамоавийлик (инсон жамоада ва умум манфаатини ўзининг тор шахсий манфаатидан устун қўяди, кадр-қимматини жамоада кўради) ва эгоизм (инсон ҳамма нарсадан олдин ўз шахсий манфаатини ўйлайди, унинг учун фақат ўзининг шахсий эҳтиёжи ва истаклари мавжуд), зийраклик ва кўполлик, киришувчанлик ва биқиқлик, меҳнатсеварлик ва ялқовлик, ишга виждонан ёндашиш ва лоқайдлик, тартиблилик ва масъулиятсизлик, ташаббускорлик ва бепарволик, янгиликни ҳис этиш ва ғафлат, тежамкорлик ва исрофгарчилик; ўзгаларга ёрдам бериш ва кишиларга ваҳшиёна муносабат, камтарлик ва ўз-ўзига танкидий қарай билиш, манманлик, ўзига талабчанлик ва димоғдорлик, ўз кадр-қимматини билиш, такаббурлик ва бошқалар.

«Агар инсон ўзи учунгина меҳнат килса, – деб ёзган эди машҳур психолог К.К.Платонов, – эҳтимол, у машҳур олим, буюк донишманд, аъло даражадаги шоир бўлиши мумкин, аммо ҳеч қачон комил ва буюк инсон бўлолмайди»<sup>10</sup>.

Иккинчи гуруҳ – характерлилар муайян тамойилларга асосланиб ўз хулқини, ўз фаолиятини онгли бошқара олади. Қўйган мақсади йўлида пайдо бўлган тўсиқларни енгишга интилади ва унга эришади. Бу тур раҳбарнинг яхши фазилатлари, одат ва кўникмалари... кўпчиликка манзур бўлади. Шунга қарамасдан, бундай раҳбарларнинг ҳам хулқ-атвори, хатти-ҳаракатлари, феъл-атвори ҳақида қарама-қарши фикрлар, мулоҳазалар пайдо бўлиши мумкин. Бундай қарама-қаршилик кўп орзу-истакларни, режаларни

---

<sup>10</sup> Платонов К.К., Голубев Г.Г. Психология. – Т.: «Ўқитувчи», 1982, 71-бет.

вужудга келтирувчи, жадал ортиб бораётган жамоавий эҳтиёжларни ва уларни амалга ошириш учун чекланган ҳамда кўп жиҳатдан етарли бўлмаган имкониятлари ўртасидаги қарама-қаршиликлардир. Эҳтиёжларнинг имкониятларга мос келмаслиги раҳбар билан жамоада ишлайдиган кичик ва ўрта раҳбарлар ўртасида ҳам қарама-қаршиликни келтириб чиқариши мумкин. Чунки ёш, ташаббускор, талабчан раҳбар ўзининг жуда кўп истакларини, «хоҳлайман»ларини амалга оширишга интилади, катта ёшли, кўп йиллик ҳаётий тажрибага эга бўлган ва теварак-атрофидаги одамларга ўзини катта имкониятга эга, кучли, кўркмас ва эпчил раҳбар қилиб кўрсатишга ҳаракат қилади. «Хоҳламайман», «керак», «ўзим биламан» каби тушунчалар баъзан ёш раҳбар билан жамоа аъзолари ўртасида қарама-қарши, кескин вазиятли ҳолатларни юзага келтириши мумкин. Тажрибали тадбиркор раҳбарларнинг фикр-мушоҳадалари ёш, тажрибасиз раҳбарнинг тафаккуридан анча фарқ қилиб, унинг мушоҳадалари бир қадар юксак даражада умумлашганлиги билан ажралиб туради; бу каби раҳбарлар ўз мулоҳазаларига етарли далиллар келтира олади. Бўлғуси тадбиркор, ёш, лаёқатли раҳбарлар шахсининг психологик тузилишида ўзига катта баҳо бериш энг муҳим салбий характер хусусиятларидан биридир. Шу ҳолатни ҳам эслатиш зарурки, ёш раҳбарлар ўзларининг хулқ-атворларига, воқеаларга ортиқ даражада эмоционал ҳолатда қарайдилар, ўзининг кадр-қиммати ва қобилиятига бирмунча ортиқча баҳо бериб юборадилар.

Шу тарика ўз-ўзини англаш ва ортиқ даражадаги ҳиссий кўзгалувчанликнинг давомли таъсири ёш раҳбарларни ўз кадр-қимматларининг камситилишига нисбатан ҳаддан ташқари сезгир ва жуда кучли таъсирландиган қилиб қўяди. Худди шу сабабларга кўра, ёш раҳбар кўпинча гўё ҳар томондан қандайдир кўнгилсизлик кутаётгандек, нотинч, номаълум хавотирлик ҳолатини бошидан кечиради.

Ёш раҳбарларнинг бундай характер хусусияти ўз шахсининг таркиб топишини анча мураккаблаштиради. Тажрибасиз раҳбар бу даврда ниҳоятда танқидий ва қарама-қарши ҳолатга дуч келади. Қарама-қаршилик, одатда, раҳбарнинг ўз муҳитида истаган ҳолати билан ҳақиқатда вужудга келган ҳолатнинг мос келмаслигидан келиб чиқади. Ёш раҳбарлар ўзи бошқараётган меҳнат жамоасига ҳали ҳаёт тажрибасида синалмаган хатти-ҳаракатлар билан раҳбарлик қилгиси келади, аммо жамоадаги тажрибали раҳбарлар бу бошқарув маданиятини унга муносиб кўрмайди, натижада унинг хатти-ҳаракати даражаси билан эришиш мумкин бўлган имкониятлари даражаси ўртасида маълум бир қарама-қаршилик келиб чиқади.

*Эришиши мумкин бўлган ҳақиқий имкониятлардан раҳбарнинг қўяётган талаблари қанчалик устунлик қилса, раҳбар юзага келган шароитдан ва ўз-ўзидан шунчалик кам қаноатланади. Ана шу сабабга кўра, қарама-қаршилик олдин раҳбарнинг ичидида етила бошлайди, ўз-ўзи билан келиши олмаслик ҳолати юзага келади. Ундан сўнг жамоа билан ёки жамоанинг бошқа ички, яширин бошлиқлари, бошқарувчилари билан осойишталик муносабатларини бузувчи социал тўқнашувлар келиб чиқади.*

Бирор ёш раҳбар ёки катта ҳаёт тажрибасига эга бўлган қобилиятли раҳбар шахсининг таркиб топишида асосий аҳамиятга эга бўлган нарса қарама-қаршиликлар эмас, балки ижтимоий фойдали йўналишнинг таркиб топиши, жамоа манфаати билан боғлиқ бўлган асосий масалаларни ўзаро тўғри тушунишдир. Бунинг учун каттами-кичикми, тажрибалими ё тажрибасизми, ҳар бир раҳбар доимо ўзининг характер хусусиятларини тарбиялаб, кузатиб бориши зарур. Чунки характер шахсининг таянчидир, характернинг барча ҳислари шахсининг фазилатларидир. Шунинг учун ҳам характерда раҳбарнинг барча фазилатлари мажмуи намоён бўлади. Айрим раҳбарларда эса характерли ҳислатлар сони



ва тури жуда кўп бўлиши мумкин. Масалан: дилкашлик, камгаплик, самимийлик, мақтанчоқлик, илтифотлилик, батартиблик, эҳтиёткорлик, ҳасадгўйлик, синчковлик, озодалик, орасталик, уддабурунлик, виждонлилик... Бироқ қандайдир фазилат доимо етакчи бўлади ва раҳбарни худди ана шу хусусияти асосида эъзозлаш мумкин. Бундан ташқари, ҳамма раҳбарларнинг ҳаракат ва хулқ-атворлари уларнинг ўзларига хос хусусиятларини белгиламаслигини ҳам ҳисобга олиш керак. Улардан баъзиларининг хатти-ҳаракати ташқи вазият, ҳамкорининг, ўртоқларининг яхши ёки ёмон таъсири, уларнинг муносабатига боғлиқ бўлади. Бундай кишиларни характерсиз раҳбар, яъни ички қатъиятликдан маҳрум бўлган одамлар дейиш мумкин.

Раҳбар шахснинг бирор соҳага йўналганлик хусусиятлари ва унинг муносабатлари характерида жуда аниқ намоён бўлади. Бироқ характернинг ўзаги иродадир. Унинг хусусиятлари шахснинг фазилатига айланиб, характерининг энг аҳамиятли хислатларини ҳосил қилади. Шунинг учун «кучли раҳбар», «иродали раҳбар», «характери кучли одам» иборалари омма ўртасида кўп учрайди. Шунга қарамай, раҳбардаги ирода, характер бир нарса эмас. Ирода асосан характернинг кучи, унинг мустаҳкамлиги, қатъиятлилиги, дадиллиги билан бевосита боғлангандир. Бироқ иродавий куч бутун характерни ҳал қилмайди, у ўзининг кучини йўлловчи мазмунга эгадир.

Энди шундай экан, характернинг таркиб топиши ҳақида қисқача тўхталиб ўтишга тўғри келади.

*Ҳар бир раҳбар шахснинг характерида ҳаётий йўлнинг ўзига хослигини акс эттирувчи хислатлар мавжуддир, деб бежизга айтишмайди. Одамнинг характери – унинг ҳаёт йўлининг йиғиндисидир. Раҳбар шахсини шакллантириши, демак, унинг характерини тарбиялашга интилишдир.* Аммо тесқари қонуниятларни ҳам унутмаслигимиз лозим. Раҳбарнинг характерини таркиб топтириш, демак, унинг шахси учун керакли хислатларни шакллантиришдир.

Мустақил ватанимизнинг бўлажак раҳбар характери хислатларининг таркиб топишини куйидагилардан иборат деса бўлади:

1. Ватаннинг келажаги ва равнақиға интиладиган инсоний ғоявийлик.

2. Фуқаро сифатида ватаниға, халқиға чексиз садоқати, ватан хоинлари, экстремистлар ва бошқа малъунларға қатъий нафрат.

3. Юксак шахсий жавобгарлик ҳиссиётини вужудға келтирувчи ва сиёсий эътиқодларини шакллантириш орқали таркиб топадиган ҳушёрлик.

4. Бўлажак онгли, малакали раҳбар характерининг энг муҳим хислатлари – оммавийлик, ташаббускорлик, мустақиллик ва меҳнатда интизомлиликдир.

Раҳбар фаолиятидаги фаоллик ишбилармонликда, эпчилликда ва ҳаракатчанликда намоён бўлади. Раҳбар бошқалар ишлаб турган вақтда уларни меҳнатға илҳомлантиради, жамоаға қўшилиб ташаббускорлик кўрсатади ва қатта мақсадлар сари етаклайди.

Раҳбарнинг мустақиллиги – бу раҳбарнинг шундай характер ва хислатидирки, у юқори ташкилот раҳбарининг топшириқларини қутмасдан, ўзгалар ёрдамисиз, ўз онги, фикри билан мустақил ишлаш қобилиятидир.

Раҳбарнинг интизомлилиги – бу раҳбарнинг характер хислатиға айланган иш қоидалари ва хатти-ҳаракат меъёрларига аниқ риоя қилишға мойиллигидир. Интизомликнинг айрим, тасодифий кўринишлари характериға кўра энг интизомсиз раҳбарда ҳам бўлиши мумкин.

Интизомли раҳбар деганда, меҳнат жараёнида ўта хилма-хил ҳолатларда барча хатти-ҳаракатларини кўрсата оладиган, қатъий иш тартибига тўла амал қиладиган фаол киши тушунилади. Раҳбар интизомлигининг кўрсаткичларидан бири – бу раҳбарнинг ўз меҳнат интизомиға қатъий риоя қилишидир. Меҳнат интизомиға риоя қилмаган ҳар қандай

раҳбар кўзлаган мақсадига етиша олмайди. Демак, *раҳбар ўз меҳнат интизомининг таркиб топшида ўзи иштирок этади ва шунинг учун у доимо ўзини-ўзи жавобгар деб билиши керак.*

Республикамизнинг етакчи психологларида бири В.Каримованинг умумлаштирилган таърифига кўра, «характер шахсдаги шундай психологик субъектив муносабатлар мажмуики, улар унинг борлиққа, одамларга, предметли фаолиятга ҳамда ўз-ўзига муносабатини ифодалайди»<sup>11</sup>. Демак, муносабат категорияси характерни тушунтиришда асосий ҳисобланади. Б.Ф.Ломовнинг таъбирича ҳам характер шахс ички дунёсининг асосини ташкил этади ва уни ўрганиш катта аҳамиятга эга.

Машхур рус олими, психология фани методологиясининг асосчиларидан С.Л.Рубинштейн шахснинг ўзига ҳослиги ва характерологик тизимнинг қуйидаги учта асосий тузилмасини ажратган эди:

1. Муносабатлар ва йўналиш – шахсдаги асосий кўри-нишлар сифатида шахснинг ҳаётдан нимани кутиш ва нимани хоҳлаши.

2. Қобилиятлар – ана шу тилак-истакларни амалга ошириш имконияти сифатида одамнинг нималарга кодир эканлиги.

3. Характер – имкониятларидан фойдаланиш, уларни кенгайтиришга қаратилган турғун<sup>12</sup> барқарор тенденциялар, яъни бу одамнинг ким эканлиги .

Бу нуқтаи назардан қараганда ҳам, характер шахснинг борлиги конституциясидир. Характернинг бошқа индивидуал психологик хусусиятлардан фарқи шуки, бу хусусиятлар анча ўзгарувчан ва динамик, орттирилгандир. Шу-

<sup>11</sup> Каримова В. Психология. – Т.: «Халқ мероси» нашриёти, 2002.

<sup>12</sup> С.Л.Рубинштейн. Исследование мышление советской психологии. – Москва: 2002-1969.

нинг учун ҳам мактабдаги таълимдан олий ўқув юртидаги таълимга ўтиш фактининг ўзи ҳам ўспиринда маълум ва муҳим ўзгаришларни келтириб чиқаради.

Умуман, аниқ бир шахс мисолида олиб қарайдиган бўлсак, ҳар бир алоҳида объектлар, нарсалар, ҳодисаларда мос тарзда характернинг турли қирралари намоён бўлишининг гувоҳи бўлишимиз мумкин. Демак, характернинг психологик тизимини таҳлил қиладиган бўлсак, уни борлиқдаги объектлар ва предметли фаолиятга нисбатан амалга ошириш мақсадга мувофиқдир. Шунинг учун ҳам психологияда характернинг қуйидаги тизими эътироф этилади:

1. Меҳнат фаолиятида намоён бўладиган характерли хусусиятлар – меҳнатсеварлик, меҳнаткашлик, ташаббускорлик, ишга лаёқат, масъулият, дангасалик, қўнимсизлик ва бошқалар.

2. Инсонларга нисбатан бўлган муносабатларда намоён бўладиган характерли сифатлар – одоблилик, меҳрибонлик, мулоқотга киришувчанлик, ғамхўрлик, раҳм-шафқат ва бошқалар.

3. Ўз-ўзининг муносабатига алоқадор тавсифий сифатлар – камтарлик, камсуқумлилик, мағрурлик, ўзига бино қўйиш, ўз-ўзини танқид, ибo, шарму ҳаё, манмансираш ва бошқалар.

4. Нарсалар ва ҳодисаларга муносабатларда намоён бўладиган хусусиятлар – тартиблилик, оқиллик, саранжом-саришталик, қўли очиклик, зикналик, тежамкорлик, покизалик ва бошқалар.

Юқорида санаб ўтилган сифатлар аслида раҳбар ҳаётидаги йўналишлардан келиб чиқади. Чунки бу йўналишлар одамнинг борлиққа нисбатан танловчан муносабатининг акс этишидир. Бундай йўналиш турли шаклларда намоён бўлади: диққатлилиқ, қизиқувчанлик, идеаллар, маслаклар ва ҳиссиётларда.

«Характер-тарихий категория ҳамдир, – дейди психолог В.Каримова. – Бунинг маъноси шуки, ҳар бир ижтимо-

ий-иқтисодий давр ўз кишиларини, ўз авлодини тарбиялайди ва бу тафовут одамлардаги тавсифий хусусиятларда ўз аксини топади»<sup>13</sup>. Масалан, XIX аср ўзбеклари XX асрнинг 50-йилларидаги ўзбеклар ва мустақиллик йилларида яшаётган ўзбеклар психологиясидаги фарқ, аввало, уларнинг характерли сифатларида акс этади. Аминмизки, XXI асрнинг ёш авлодлари янада зуккорок, иродалироқ, маърифатли ва маънавиятлироқ бўлади. Мамлакатимизда ҳозирги кунда амалга оширилаётган ислохотлар, янги жамият барпо этиш билан боғлиқ саъй-ҳаракатлар янги аср авлодининг руҳан ва жисмонан соғлом бўлишига замин яратмоқда.

Характер хусусиятларининг нималарда намоён бўлиши уларнинг белгилари масаласи ҳам амалий жиҳатдан муҳимдир.

Аввало, *характер раҳбар шахсининг хатти-ҳаракатлари ва амалларида намоён бўлади, раҳбарнинг онгли ва мақсадга қаратилган ҳаракатлари унинг ким эканлигидан дарак беради.*

Нутқининг хусусиятлари (баланд товуш билан ёки секин гапириши, тез гапириши ёки босиклиги, эмоционал бой ёки жонсиз) ҳам раҳбар характерининг йўналишини белгилайди.

Ташқи қиёфа – юзининг очиқ ёки тунд эканлиги, кўзларининг самимий ёки жоҳиллиги, қадам босишлари – тез ёки босиқ, буларнинг ҳаммаси раҳбар характерини ташқаридан кузатиб ўрганиш белгиларидир.

Бундан ташқари, илм оламида инсон характерини турли белгиларга кўра ўрганишга қаратилган кўплаб уринишлар ҳам мавжуд.

Лекин характер ва унинг ривожланиши, намоён бўлиши учун умумий қонуният шуки, у ташқи муҳит таъсирида, турли хил муносабатлар тизимида шаклланади ва шароитлар ўзгариши билан ўзгаради. Ҳар бир касб-хунара ўзининг

<sup>13</sup> Каримова В. Психология. – Т.: «Халқ мероси» нашриёти.

талаблари, мажмуи – профессиограммасига эгаки, у шу касб билан шуғулланаётганлардан ўзига хос психологик кирралар ва хоссалар бўлишини тақозо этади. Шунинг учун ҳам шифокорнинг, ўқитувчининг, муҳандиснинг, ҳарбийларнинг, артистларнинг ва бошқаларнинг профессионал сифатлари ҳақида алоҳида-алоҳида гапирилади. Ана шу касб соҳиблари, уларнинг иш мобайнида кўрсатадиган индивидуаллиги ичида эса характерли ўзига хослик катта аҳамиятга эга ва буни нафақат шахснинг ўзи, балки уни ўраб турган бошқа кишилар ҳам яхши билишлари керак. Раҳбар психологиясини атрофлича ўрганиш учун қуйида машҳур олим Карл Юнгнинг характер типини аниқлаш услубидан мисол келтирдик. Берилган саволларга жавоб вариантларидан бирини танлаш керак.

1. Қайси бири сиз учун муҳимрок?
  - а) дўстларнинг кичик давраси;
  - б) дўстларнинг катта давраси.
2. Қандай китоблар сизга кўпроқ ёқади?
  - а) қизиқарли сюжетли;
  - б) одамлар руҳий кечинмалари акс эттирилган.
3. Ишда нимага кўпроқ йўл қўйишингиз мумкин?
  - а) кечикиш;
  - б) хатоликлар.
4. Агар ёмон иш қилиб қўйсангиз:
  - а) кўп қайғурасиз;
  - б) унчалик қайғурмайсиз.
5. Одамлар билан қандай чиқишасиз?
  - а) жуда тез ва осон;
  - б) секин, эҳтиёткорлик билан.
6. Ўзингизни аразчи деб ҳисоблайсизми?
  - а) ҳа;
  - б) йўқ.
7. Чин дилдан кулишга мойилмисиз?
  - а) ҳа;
  - б) йўқ.

8. Сиз ўзаро муносабатда...
- а) камгапсиз;
  - б) сергапсиз.
9. Сиз ишонувчанмисиз ёки ҳисларингизни бировлардан яширасизми?
- а) ишонувчанман;
  - б) яшираман.
10. Ўз ҳис-кечинмаларингизни таҳлил қилишни ёқтирасизми?
- а) ҳа;
  - б) йўқ.
11. Кўпчилик даврасида бўлганда, Сиз кўпинча...
- а) тинмай гапирасиз;
  - б) бошқаларни тинглайсиз.
12. Тез-тез ўзингиздан норози бўлиб турасизми?
- а) ҳа;
  - б) йўқ.
13. Бирор нималарни ташкил қилишни ёқтирасизми?
- а) ҳа;
  - б) йўқ.
14. Сирларингиз ёзилган кундалик тутишни хоҳларми-дингиз?
- а) ҳа;
  - б) йўқ.
15. Бирор нарсанинг қароридан уни бажаришга тез ўтасизми?
- а) ҳа;
  - б) йўқ.
16. Кайфиятингизни тез ўзгартира оласизми?
- а) ҳа;
  - б) йўқ.
17. Ўзгаларни ишонтириб, уларга ўз фикрингизни ўтказишни яхши кўрасизми?
- а) ҳа;
  - б) йўқ.

18. Сизнинг ҳаракатларингиз...

а) тез;

б) секин.

19. Сиз бўлиши мумкин бўлган нохуш ходисалардан ташвишланасизми?

а) тез-тез;

б) баъзан.

20. Қийин ҳолатларда Сиз...

а) ёрдам сўрашга шошиласиз;

б) ҳеч кимга мурожаат қилмайсиз <sup>14</sup>.

*Энди жавобларингизни ҳисоблаб чиқинг.*

*Кишиларни ўрганишга хос мазкур усулнинг калити:*

Жавоблар ичидаги қуйидагилар Сиздаги экстроверсияни кўрсатади:

1б, 2а, 3б, 5а, 6б, 7а, 8б, 9а, 10б, 11а, 12б, 13а, 14б, 15а, 16а, 17а, 18а, 19б, 20а. Мос келган жавоблар сонини 5 га кўпайтиринг.

0-35 баллар – интроверсия;

36-65 баллар – амбиверсия;

66-100 баллар – экстраверсия.

Шунга ўхшаш усуллар кўп бўлиб, улар ёрдамида раҳбар ўзини, яқинларини ва жамоа аъзоларини ўрганиб бориши мумкин.

### **РАҲБАР ШАҲСИНИНГ ТЕМПЕРАМЕНТ ХУСУСИЯТЛАРИ**

Раҳбар психик хусусиятининг барқарор бўлиши ҳамда темпераментининг ташқи ифодасини аниқроқ тасаввур этиш учун раҳбарларнинг меҳнат фаолияти жараёнида намоён бўладиган темперамент турларини кўриб чиқамиз.

Аввало темперамент нима? У қандай психологик хусусият? Темпераментнинг моҳияти ва белгилари нималардан

---

<sup>14</sup> Каримова В. Психология – Т.: 2002, 130–131-бетлар.



иборат? Бу саволларга жавоб беришдан аввал темперамент турларининг психологик характеристикасига тўхталишга тўғри келади.

Темперамент – инсоннинг меҳнат фаолиятида унинг асаб тизими типларининг ўзига хос намоён бўлишидир. Бу шахсдаги асаб жараёнларининг кучи, мувозанати ва ҳаракатчанлигини намоён қилувчи индивидуал психологик хусусиятлардир. Шахсдаги кўзғалиш ва тормозланиш жараёнлари бир-бири билан мувозанатлашган бўлиши лозим. Аммо ҳамиша бундай бўлавермайди. Жиддий кўзғалиш ёхуд, аксинча, кучли тормозланиш ҳолати ҳам бўлиши мумкин. Бир иккинчисидан оз ёки кўпроқ даражада устунлик қилиши ҳам мумкин, улар турли ҳолларда турлича куч билан содир бўлиши, бир ҳолат иккинчисига турли даражадаги энгиллик билан ўтиши ва бир ҳолатнинг ўзида бири иккинчиси билан алмашилиши, бошқача қилиб айтганда, ҳаракатчанликнинг турли даражасига эга бўлиши мумкин.

Мазкур асаб тизими учун кўзғалишнинг мувозанати ва ҳаракатчанлиги хусусиятларининг бирикмаси нерв тизимининг типини белгилайди.

Энди темперамент типларининг психологик тавсифига тўхталиб ўтишимизга тўғри келади.

Асаб тизимининг тўртта типини учратиш мумкин. Уларнинг бири кучсиз –кўзғалиш ва тормозланиш жараёнларининг заифлиги билан белгиланади. У меланхолик темперамент типини деб аталади, у заиф тип. Заиф тип учун бирон қаршиликни енгишни талаб қиладиган шароит ё асаб тизими кучли кўзғалиши, ёхуд кучли тормозланишини қатъий талаб қилувчи ҳолат олдида беқарорлик хосдир. Меланхоликнинг реакциялари кўпинча кўзғатувчининг кучига тўғри келмайди. Унда ташқи тормозланиш, айниқса, кучли. Шунинг учун меланхолик темпераментли шахсларнинг диққатини бошқа нарсаларга тортиш осон. У ҳар доим ҳам диққатини бир объектга тўплай олавермайди. Меланхолик

типига кирувчи одамлар ҳаётда янги, кутилмаган шароитларга тушиб қолганда, ўзини йўқотиб қўяди.

Ҳаёти давомида яхши шароитларда ўсиш ва тўғри тарбия натижасида меланхолик типдаги одамлар жиддий, маъноли, ҳаётий воқеаларга осонлик билан бардош бера оладиган киши бўла олади. Лекин бу типдаги одамларни раҳбарлик лавозимларига тавсия этиш анча қийин. Чунки ахборотларнинг кўплиги, ахборот коммуникация технологияларининг тезкорлик билан ижтимоий ҳаётимизга кириб келиши раҳбардан жуда катта билим, ҳозиржавобликни талаб этади. Темпераментнинг қолган уч типи кучли ҳисобланади. Улардан бири ўзини тутолмайдиган, мувозанатлашмаган шахсларга тааллуқли бўлиб, холерик темперамент типига тўғри келади. У қўзғалиш жараёнларининг нисбатан кучсизроқ тормозланиш жараёнларидан устунлиги билан ажралиб туради. Ўзининг реакцияси қўтарилган пайтда жуда осонгина ҳолдан тояди ва худди заиф тип сингари ўзгаришга дучор бўлади. И.П.Павлов холерик темпераментли кишининг киёфасини таърифлар экан, «Жанговар, жўшқин, осон ва тез таъсирланадиган тип», деб ёзади. Холерик темпераментли одам бирор ишга зўр иштиёқ билан киришиши мумкин, қандайдир, баъзан жуда аҳамиятсиз сабабларга кўра, унда тўсатдан ёмон кайфият, ҳамма нарсага бепарволик билан қараш ҳиссиёти пайдо бўлиши ҳам мумкин. Ҳиссиётларга келсак, холерик темпераментли раҳбар тез қўзғалувчанлиги, зўр ҳаяжонланиши билан бошқалардан ажралиб туради. Холерик темперамент хусусиятлари раҳбар кишиларнинг ташаббускорлигида, куч-ғайратида, қатъийлигида намоён бўлади. Кучли маънавий фазилатларга эга бўлмаган, холерик темпераментли киши кўпинча салбий хусусиятли, сержаҳл, аччиғи тез чиқадиган шахс сифатида ўзини кўрсатиши мумкин.

Сангвиник темперамент типини И.П.Павлов шундай таърифлаган эди: «Сангвиник – қизиққон, маҳсулдор арбобдир, лекин у кўп ва қизиқарли ишлар мавжуд бўлсагина,

яъни доимий кўзгалиш пайтидагина шундай бўлади. Агар бундай ишлар бўлмаса, у нохуш, ланж бўлиб қолади». Демак, сангвиник темпераментли раҳбар ҳаракатчан, мувозанатли бўлади. У янги, кутилмаган шароитларга тез мослашади, кишилар билан тез тил топишиб кетади, дилкаш, бундай раҳбарнинг ҳис-туйғулари тез ўзгариб туради, мимикаси бой, ҳаракатлари ифодали. У қувнок, ғам ва қайғули дамлари бўлса ҳам, хушчақчақ юради. Жамоага ўзининг ғам-ташвишларини билдирмайди. Жамоада агар сангвиник типли раҳбар фаолият кўрсатса, унда қатъий мақсад, чуқур фикр, ижодий фаолият барқарор бўлади.

Ана шундай темпераментли ёшларимиздан мард, ғайратли, шижоаткор, вазмин, ҳаракатчан кишиларни танлаб, раҳбар қилиб тарбиялашимиз ҳаёт заруратига айланмоқда. Темпераментлар тўғрисида аниқроқ тушунча бўлиши учун биз асаб тизими типлари ва темпераментларнинг ўзаро нисбатини қуйидаги жадвалда кўрсатишни лозим топдик.

*1-жадвал*

	Асаб тизимининг типи		Кучлилар		Кучсиз
			Серғайрат	Кам ҳаракат	
Асаб жараёнларининг хусусиятлари	Кучли	Кучли	Кучли	Кучли	Кучсиз
	мувозанатлашган	мувозанатлашган	мувозанатлашган	мувозанатлашган	мувозанатлашган
	ҳаракатчанлик	ҳаракатчанлик	ҳаракатчан	кам ҳаракат	кам ҳаракат
	Темперамент	Холерик	Сангвиник	Флегматик	Меланхолик

Шуни айтиш зарурки, асаб тизими ва темперамент тушунчаларини айнан тенглаштириш мумкин эмас.

Асаб тизими – физиологик тушунча. Темперамент эса психологик тушунчадир. Инсон организмидаги асаб

тизимининг типи шахснинг темпераменти сифатида намоён бўлади. У инсоннинг ташқи таъсирларга психологик ҳаракатланишнинг тезлиги ва кучи билан белгиланади. И.П.Павлов флегматик темперамент тўғрисида шундай деб ёзган эди: «Флегматик – тиришқоқ меҳнаткашдир». Флегматик темпераментли раҳбарларда шартли рефлекслар секин ҳосил бўлади-ю, лекин хатти-ҳаракатлари барқарор ва давомли бўлади. Бундай темпераментли кишилардан раҳбар тайинланса, яхши бўлади, чунки улар вазмин, ювош бўлади, уларнинг жаҳлини чиқариш қийин. Ўзини тута билишлик, совуққонлик, фикр теранлиги тез шаклланиши мумкин. Агар Ўзбекистонимизнинг келажagini ана шу темпераментли ўринбосарлар билан таъминлай олсак, раҳбарнинг обрўи кўтарилади, уларнинг кўнимсизлигига барҳам берилиб, рақобатбардош раҳбарлар гуруҳи шаклланади. Хуллас, рақобат сиёсати ривожланади. Бу темпераментнинг белгилари кескин кўриниб турувчи одамлар жуда кўп учрамайди. Ҳаётда аралаш темпераментдаги кишилар кўп учрайди, уларда турли темпераментга тегишли белгилар турлича ҳолатда аралашган бўлади. Бундан маълум бўладики, темперамент қотиб қолган нарса эмас. Ҳар қандай темпераментли кишидан тарбия, таълим, юксак меҳнат фаолияти ва соғлом ижтимоий муҳит орқали яхши, салоҳиятли раҳбар ходимлар тарбиялаб етиштириш мумкин.

Флегматик темпераментли раҳбарнинг психологик хусусияти хилма-хил, ҳаракатларни тез бажариш зарурати йўқ бўлган ишлаб чиқариш тармоқларига кўпроқ мос келади. Улар ишга шошмасдан, аммо унга пухта тайёргарлик билан ҳеч бир нарсани диққат-эътибордан четда қолдирмай киришади. У ўз ишининг сифатига талабчан бўлади.

### 1.3. РАҲБАР ВА ЖАМОА ЎРТАСИДАГИ ЎЗАРО ПСИХОЛОГИК МУНОСАБАТЛАР

Мустақиллик шароитида биз ўзлаштиришимиз зарур бўлган соҳалардан бири раҳбар психологиясидир. Чунки ўзбек халқи ўз ҳақиқий мустақил давлатига эга бўлди. Жаҳон саҳнига чиқиб, ўз мавқеини мустаҳкамлади.

Ўзбекистонда раҳбар психологияси ва жамоа ўртасидаги психологик муносабатлар ҳақида анчагина китоблар, тўп-ламлар, рисоалар ва мақолалар ёзилган бўлса-да, буларни етарли деб бўлмайди, албатта. Ўзбекистон психология фани тарихи ва фаолияти тамойилларини шакллантиришдаги камчиликларнинг асосий сабабларидан бири, бизнинг онгимизда муаммоларни ўртага ташлашдаги журъатсизлик, онгимиздаги ҳадиксирашдир. Ҳолбуки, психология ҳаётнинг ўзидир ва уни кенг тушунчалар орқали инсон онгида акс эттиради. Бошқа фанлар, жумладан, биология, тарих, география, тилшунослик, кимё ва бошқалар, ижтимоий бойликнинг маълум жиҳатлари, хосса ва хусусиятлари, тамойил ва қонунларини ўрганса, психология борлиқ, табиат, жамият ва инсон онгининг қонунлари ва хусусиятларини бутунлигича ўрганиш имконини беради. Раҳбар психологиясини ўрганишга ҳам ижтимоий психология ана шу умум тамойиллар нуктаи назаридан қарайди.

Бугунги кунда бутун ер юзида терроризм ва экстремизмнинг шиддатли фаоллашуви муносабати билан республикамизнинг катта-кичик раҳбарлари зиммасига ҳар қачонгидан кўра муҳимроқ масъулият юкламоқда. Террорчилар турли мамлакатлар ва минтақаларни нишонга олмақдалар, вазиятга тез мослашмоқдалар, замонавий техника воситаларини қўлламоқдалар, ечими топилмаган ҳар қандай низолардан ўз манфаатлари йўлида разилона фойдаланмоқдалар. Ана шундай глобал терроризм таҳдидига қарши раҳбарларимиз

тадбиркорлик, ақл-фаросат ва шижоат билан хавф-хатарнинг олдини олишга ҳаракат қилишлари лозим. Бундай вазифани бажариш учун раҳбар инсоннинг ички олами-ни, руҳиятини яхши ўрганиб, ўзи раҳбарлик қилаётган жамоани бошқара олишига ўзида куч-қувват топа олиши керак. Демак, раҳбар психологиясининг марказида доимо инсонлар ва уларнинг ички руҳияти туриши зарур. Бунда эса раҳбарга хос психологик имкониятлар катта рол ўйнайди. Бошқариш – энг аввало кишилар билан ишлашдир. Ҳар бир раҳбар, меҳнат малакаларидан ташқари, муайян характер хислатларига ҳам эга бўлади, унда эҳтиёж, манфаат, интилиш, одат, кайфият, ҳиссиёт ва ҳоказоларнинг бутун бир комплекси мавжуддир. Булардан айримлари уни илҳомлантиради, завқ-шавқ уйғотади, ғайратига ғайрат кўшиб ишлашга ундайди, бошқалари эса уни қийнаб меҳнат фаоллигини оширишга халақит беради. Демак, киши характерини ва унинг психологик хусусиятларини пухта ва синчиклаб ўрганмай туриб, раҳбарлик фаолиятини муваффақиятли олиб бориб бўлмайди.

Кишининг характери туғма ёки ҳаёт жараёнида ўз-ўзидан вужудга келган тасодифий бир нарса эмас. Характернинг шаклланишига қуршаб турган ижтимоий муҳит, жамоа катта таъсир ўтказади. Кўпинча бир ишлаб чиқариш жамоасида кишилар виждонли, меҳнатсевар бўлган бир вақтда, бошқасида кўплари ишга совуққонлик билан қарайдиган ҳолларни ҳам кузатиш мумкин.

Кишилар жамоада ўзларини қандай тутишга одатланган бўлсалар, жамоанинг ҳар бир аъзоси ҳам ўзини шундай тутишга ҳаракат қилади. Киши ўз теварак-атрофидаги одамларнинг таъсири остида бўлади, бирон-бир даражада тақлид қилади, умум қабул қилган ҳулқ-атвор меъёрларига бўйсунди ва айни вақтда жамоа муҳитига таъсир этади. Одамнинг ишлаб чиқариш жамоаси билан ўзаро таъсири натижасида алоҳида муносабатлар вужудга келади.

Жамоа раҳбарлари ва мутахассислари фаолиятлари жараёнида ўз қўл остида ишловчиларнинг характери ва психологик хусусиятларини, ўзлари раҳбарлик қилиб турган жамоанинг ижтимоий-психологик тамонларини ҳисобга олишлари керак. Шу билан бирга, раҳбар жамоада шундай муҳитни вужудга келтирадики, бунда бирон-бир фаолиятни амалга ошириш ходимнинг шахсий эҳтиёжига айланади. Раҳбар кўпроқ шахсий намуна кўрсатиш, маънавий рағбатлантириш, ишонтириш, тушунтириш ва ташвиқот қилиш йўллари билан бевосита ёки ижтимоий муносабатлар орқали ўз қўл остида ишловчи ҳар бир ходимга ва бутун жамоага таъсир кўрсатади. Уларни ишлаб чиқаришни бошқаришга жалб этади, жамоанинг баъзи бир хил аъзоларининг бошқа бир хил аъзоларига ўзаро психологик таъсирдан фойдаланади, доимий равишда тарбиявий ишларни олиб боради.

Одамнинг эҳтиёжлари ва қизиқишлари ўзгариб боришини ҳам ҳисобга олмоқ керак. Ҳозирги фермер ва жамоа ишчиси моддий жиҳатдан яхши таъминланган бўлиб, унинг эҳтиёжлари ва қизиқишлари сезиларли даражада кенгайиб бормоқда, унда шаклланаётган талаблар биринчи ўринга қўйилмоқда. Шу муносабат билан эса кишиларнинг ишлаб чиқариш ва жамиятдаги хатти-ҳаракатининг рағбатлантирувчи асослари ҳам ўзгармоқда.

Агар яқиндагина меҳнат фаоллигининг асосий шарти иш ҳақининг миқдоридан, сўнгра эса қулай моддий иш шароитини таъминлашдан иборат бўлган бўлса, эндиликда меҳнатга моддий рағбатлантиришнинг муҳим аҳамияти сақланиб қолган ҳолда, маънавий ижтимоий психологик омилларга кўпроқ боғлиқ бўлиб қолмоқда. *Ҳозир одам кўпинча ўзининг иш жойи қилиб кўпроқ ҳақ тўланадиган корхонани ёки бўлинмани эмас, балки жамоа аҳил бўлган, яхши ходим қадрланадиган, у ҳақда гамхўрлик қилинадиган, ўзини хўжайин деб ҳис қиладиган, қулай психологик*

*вазият таркиб топган корхона ёки бўлинмани танламоқда ва бор кучини сарфлаб ишламоқда.*

Баркамол авлодни тарбиялаш, кадрлар тайёрлаш миллий дастурини амалга ошириш соҳасида ҳам муаммолар кам эмас. «Сизлардан ўтинчим шуки, – деган эди Ўзбекистон Биринчи Президенти И.А.Каримов, – ҳаёт ўзгариши, онгу тафаккурнинг юксалиши билан одамларни бошқариш ҳам раҳбарга катта масъулият юклайди. Барчамиз бир ҳақиқатни ҳеч қачон унутмаслигимизни истардим: мансаб курсида ўтирган, ҳокимият номидан иш юритадиган баъзи раҳбар шахслар ўзининг номаъкул ишларини яширишга қанча уринмасин, одамлар ўзига нисбатан, жамоатчиликка нисбатан адолат бузилаётганини кўриб, бундай раҳбарларнинг чегарадан чиқиб кетаётганини, барибир, халқ сезади, билади. Қачонки раҳбарнинг юраги ҳам, кўли ҳам тоза бўлса, тамагирликдан, ғараздан йироқ бўлса, унинг табиатида қатъиятлилиқ билан вазминлик, талабчанлик билан ақл-заковат уйғун бўлса, фақат шундагина у одамлар ғам-ташвишини ўз қалбидан ўтказишга қодир раҳбар бўла олади. Минг таассуф билан айтишга тўғри келадики, айрим раҳбарлар ўз фаолиятида ана шу талабларни бутунлай унутиб қўяди»<sup>15</sup>.

Ниҳоят раҳбар ва жамоа ўртасидаги психологик муносабатлар ҳақида тўхталадиган бўлсак, раҳбар меҳнатининг психологик моҳияти шундан иборатки, раҳбар ўз аъзоларидан бирмунча фаолроқ, ижтимоий муҳитда тобланган бўлиб, ўспиринлик чоғида шаклланган муносабатларни кескин ўзгартириб, раҳбарликнинг янги муҳити талаб этган ташкилотчилик, ишбилармонлик фазилатлари билан теварак-атрофдаги одамлар ўртасида ўз шахсини, обрўсини оширишга ҳаракат қилади. Ташкилотчилик фаолиятига кизиққан раҳбарларнинг аксарияти ғайратларини қаёққа

<sup>15</sup> «Халқ сўзи» газетаси, 2004, 16 октябр.



йўналтиришни ҳамма вақт ҳам билавермайдилар. Уларни бевосита ишлаб чиқариш соҳасидаги ёки бошқа соҳалардаги натижалари билан ўзини ва жамоани хурсанд қиладиган хилма-хил фойдали ва қизиқарли ишларни бажаришга йўналтириш зарур.

Айниқса, ёш раҳбарлар гарчи ҳамма вақт ҳам бунга тай-ёр бўлмасликларига қарамай, мустақилликка интиладилар, шу тариқа ўзи билан жамоаси ўртасидаги муносабатларини яхши йўлга қўйишга амалий шароит яратадилар.

Ёш раҳбарларни катта ҳаёт тажрибасига эга бўлган жамоа аъзолари асраб-авайлаб, тарбиялаб борсалар, улар меҳнат рағбатларини олдиндан кўра бошлайдилар. Ўзини тута биладиган, жамоа аъзоларига меҳр-мурувватли, қарорлари бирмунча қатъий, шижоатли, соғлом фикрга асосланадиган, муомалали раҳбар бўлиб тарбияланиб борадилар. Шу тариқа ёш раҳбарларни анчагина узокни кўзлайдиган қилиб, қийинроқ вазифаларни бажаришга психологик жиҳатдан тайёрлаб бориш керак. Чунки тажриба тўпланган сари ёш раҳбарда билим, малака, иродавий бардамлик ошади, асаб тизими анча чиниқиб, мустаҳкам бўлиб боради. Раҳбар ва жамоа аъзолари ўртасидаги ўзаро муносабатларни ана шундай қилиб шакллантириб бориш мумкин. Бундан ташқари, тажрибали, давлат ва жамоат ташкилотларида узок йиллар ишлаган, дунёвий тасаввури кенг раҳбарлар жамоани жипслаштирувчи, шахслараро муносабатларни соғломлаштирувчи фойдали тадбирлар ўтказиб, амалий ёрдам берсалар, бу ёш раҳбарлар учун катта мактаб вазифасини ўтайди.

Ҳозирги замон шароитида раҳбарлар фаолиятида бошқарувнинг ижтимоий-психологик усулларининг аҳамиятигина эмас, балки улардан фойдаланишнинг амалий имкониятлари ошиб бормоқда.

Баъзан бўлинма раҳбарлари ва мутахассислари бир вақтнинг ўзида ҳам технолог, ҳам иқтисодчи, ҳам психолог

бўлишлари керак деганда, улардан жуда кўп нарса талаб қилинмаётганмикин, деб сўрайдилар. Бошқарувчилик фаолиятининг ижтимоий, психологик масалаларига эътиборнинг кучайиши раҳбарга қандайдир янги вазифалар юкламайди. Бошқарувчилик фаолияти характерининг ўзи бунга мажбур этади. Жамоага раҳбарлик қилиб турган шахс кишилар билан ишламаслиги мутлақо мумкин бўлмаган нарса. Ҳақиқатда ўз бурчини виждонан бажарувчи, ўзининг шахсий фазилатлари, тажрибаси ва билими билан эгаллаб турган вазифасига мувофиқ келувчи ҳар бир раҳбар ҳаммаша маълум даражада сиёсатшунос, педагог ва психологдир.

Муассаса, ташкилот, корхона, хўжаликларининг бўлинмаларини, ишлаб чиқаришни бошқаришнинг барча ижтимоий, психологик масалалари орасида қуйидаги масалалар энг катта аҳамиятга эга: жамоани ташкил этиш ва ривожлантириш, унда соғлом психологик муҳитни таъминлаш, оддий ишчилар ва хизматчиларни ижтимоий ишлаб чиқаришни бошқаришга жалб этиш, маънавий рағбатлантириш тизимини такомиллаштириш, раҳбарнинг ўз қўл остида ишловчилар билан психологик алоқасини, ишлаб чиқариш ва турмушдаги хулқ-атворини яхшилаш ва бошқалар.

Юқорида санаб ўтилган вазифаларнинг ҳар бири ўз навбатида, кўпдан-кўп жузъий масалаларга бўлиниши мумкин. Уларни вужудга келган вазиятга боғлиқ ҳолда ҳал этишнинг усуллари ҳам кўпдир.

Бу масалаларни психологик жиҳатдан муфассалроқ қараб чиқамиз.

Яхши жамоада шундай вазият вужудга келадики, бунда ҳар бир ходим ўз фаолияти, ҳаракати билан раҳбарнинг ва бутун жамоанинг доимий назорати остида бўлишини тушунади. Раҳбар ўз фаолиятини шундай ташкил қилиши керакки, токи ходимларда ўз ишларидаги камчиликларга эътиборсиз қаралаётганлиги тўғрисида жазо ва жавобгарлик-

ни ҳис этмаслик ҳоллари вужудга келмасин. Ҳар қандай ноҷўя хатти-ҳаракат пайқаб олиниши, айбдор эса гарчи қаттиқ бўлмаса-да, муносиб даражада танбеҳ олиши керак (раҳбарнинг койиб қўйиши, огоҳлантириши ва ҳоказолар). Ходимларнинг ноҷўя хатти-ҳаракатининг сабабини диққат билан ўрганиш ва шундан кейингина, агар бу хатти-ҳаракатга унинг ўзи айбдор эканлиги аниқланса, унга нисбатан чора кўрилиши лозим. Ходимнинг бирон-бир ноҷўя хатти-ҳаракатининг бевосита ёки бавосита айбдори раҳбарнинг нотўғри ҳаракати ҳам бўлиб чиқиши эҳтимолдан холи эмас. Бундай вазиятда, айниқса, эҳтиёт бўлиш керак. Раҳбарга, барча бошқа воситалардан фойдаланилмагунча, ўз ҳокимияти кучидан фойдаланиш тавсия этилмайди. Раҳбарнинг мансабидан фойдаланиб, тез-тез тазйиқ намойиш қилиб туриши жамоанинг ишига салбий таъсир қилади.

*Раҳбар айна бир таъсир воситаси (тақдирлаш, жазолаш)нинг турли ходимларга турлича таъсир этишини ҳисобга олиши керак. Ҳар бир ходимнинг шахси (билим ва маданият даражаси, характери ва темпераменти)ни ҳисобга олиб, унга якка-якка ёндашиши керак.*

Интизом жазоси ва бошқа жазо чоралари, шунингдек мақтовлар ҳаддан ортиқ кўпайиб кетса ҳам, кишилар унга кўникиб қоладилар, натижада бундай тадбирлар таъсир этмай қолади. Шунинг учун жазо чораларини кўплаб қўллайверадиган раҳбарлар нотўғри қиладилар. Лекин жазо чораларини қўллашдан бутунлай воз кечиб ҳам бўлмайди. *Ўз қўл остида ишловчи ходимларни ҳадеб мақтайвериши ҳам тавсия этилмайди. Шундай бўлсинки, ходимлар раҳбарнинг мақтовини қадрласинлар.* Бироқ айна вақтда раҳбар ўз хулқ-атвори билан ходимларда, мендан яхши баҳо, мақтов кута олмайсан, деган таассурот туғдирмаслиги керак. Тақдирлаш ёки жазолаш ходимда стимул бўлиб хизмат қилиши учун тақдирлаш ва жазонинг адолатлилиги, муносиблигини ҳис этиб туриши керак. Шунинг учун

рахбарнинг айбдор ходимни фақат жазолашигина эмас, балки унинг ўз айбини тушуниб етишига эришиши ҳам муҳимдир. *Тақдирлаш ҳам, жазо ҳам ходимнинг хизмати ёки айби даражасига мувофиқ бўлиши керак.*

Жазоларнинг ташқи кўриниши ёхуд шакли (ифодалаш оҳанги, муомала ва бошқалар), шунингдек, уларни қўллаш усуллари ҳам муҳим аҳамиятга эгадир. Агар буларнинг ҳаммаси ҳисобга олинмаса, жазолаш бевосита қарама-қарши натижалар бериши мумкин. *Ишдаги камчиликлар кўрсатилар экан, ҳаммиша одоб билан гапириши керак, кишини ҳақорат қилмаслик, унинг қадр-қимматини ерга урмаслик зарур.*

Хуллас, кишиларнинг профессионал кадр-қимматини белгилайдиган, уларни жамоа аъзоси сифатида таърифлайдиган сифат характеристикалари ҳар қандай жамоанинг раҳбари учун, айниқса, муҳимдир.

Психологлар ҳар бир шахснинг хислатини ўрганаётганда, ҳеч бўлмаганда, куйидаги уч саволга жавоб бериш керак деб ҳисоблайдилар:

1. Бу одамнинг муддаоси нима? У нимага қизиқади, нимага интилади, у нимани ҳаётда энг қимматли нарса деб тасаввур қилади? Бу унинг эҳтиёжлари, майллари, интилишлари, қизиқишлари, орзу-умидлари, дунёқараши тўғрисидаги масаладир.

2. У нимага қодир? Бу одамнинг қобилияти, истеъдоди тўғрисидаги, у олган билимлар, меҳнат малакалари, ҳаётий ва профессионал тажрибаси тўғрисидаги масалалардир.

3. Бу одамнинг характери қандай? Бу кишининг шахсий ижтимоий-психологик сифатлари ва маънавий кифаси, унинг характери ва темпераменти, хусусиятлари тўғрисидаги масаладир.

Одатда, киши характерининг белгилари дарҳол кўрина-вермайди. Улар алоҳида вазиятда намоён бўлади. Раҳбар ўз қўл остида ишловчи ҳар бир ходимни, аввало, меҳнат жараёнида, унинг шахсий ва оилавий ҳаётида, ўртоқларига муносабатида доим кузатиб, ўрганиб бориши керак. Шах-

сий кузатишларгина эмас, балки шу билан бирга кишига бошқа ходимлар, айниқса, у меҳнат жамоасида ёки бошқа шароитда узоқ вақт бирга бўлган ходимлар томонидан берилган баҳо ҳам раҳбар учун муайян аҳамиятга эгадир. Ходимга унинг олдинги бевосита раҳбари томонидан берилган характеристика ҳам фойдали бўлиши мумкин. Шу билан бирга, бундай субъектив фикрларнинг нисбийлиги, янглиш бўлиши, холис бўлмаслиги ёки нотўғри маълумот беришга ҳаракат қилинган бўлиши мумкинлигини ҳам назарда тутмоқ керак. *Раҳбар ўз қўл остида ишловчи у ёки бу ходим тўғрисида тегишли тасаввур ҳосил қилиб, унга ўз муносабатини белгилашда унинг қобилиятини, кўзлаган мақсадини, маънавий шаклланганлигини, характер ва темпераменти хусусиятларини ҳисобга олиши керак.* Раҳбар ўз жамоаси ходимларини ўрганиш жараёнида конкрет (нисбий) баҳолаш услубидан фойдаланиши керак. Бунинг маъноси шундаки, ходимга баҳо беришда ҳар сафар шу жамоанинг шароити учун характерли бўлган мезонлардан фойдаланилади. Раҳбар ўз жамоаси ходимларини ўзаро бир-бирига таққослаб баҳо беради. Бундай таққосланиш натижасида муайян жамоа доирасида қолоқ бўлган ходимлар жамоа бўйича ўргача кўрсаткичлардан яхшироқ натижаларга эга бўлиб чиқиши мумкин. Фақат бутун жамоа доирасида баҳо берилаётгандагина жамоа кўрсаткичлари билан таққослаш керак.

#### 1.4. РАҲБАРНИНГ ТИНГЛАШ МАҲОРАТИ

Раҳбар ўзининг кундалик амалий фаолияти давомида турли ижтимоий учрашувлар, суҳбатлар, муносабатларнинг иштирокчиси бўлади. Шу боисдан қайси учрашув ёки суҳбатларнинг раҳбарга муҳимлигига қараб, раҳбарнинг

муомала маданиятини ўрганиш мумкин. Жуда кўпчилик тажрибали раҳбарлар ходимлар билан тил топишиш, муомалада таъсир кўрсатиш, уларнинг меҳнатини тўғри ташкил қилиш ва бошқариш раҳбарнинг энг мураккаб муносабатларидан бири эканлигини эътироф этмоқдалар. Шунинг учун ҳам ҳозирги замон ижтимоий психологиянинг татбиқий йўналишида, бошқарув психологиясида катта ёшли одамларни тинглаш ва муомала қилиш маданиятига ўрганиш, уларда зарур коммуникатив (алоқа қилиш) малакаларини шакллантиришга катта аҳамият берилмоқда. Турли тармоқларга мансуб корхона, хусусий фирма, давлат муассасалари ёки бошқаларнинг бошқарувчи раҳбарларини тайёрлашда аввало уларни психологик жиҳатдан раҳбарлик салоҳиятига тайёрлаш муҳим вазифалардан биридир. Шунинг учун ҳозирги даврда қандай раҳбар бўлишдан қатъи назар, у ректор, директор, бошқарма бошлиғи ёки бошқа соҳа раҳбари бўладими, коммуникатив малакага эга бўлмагунча, бозор муносабатлари шароитида тезда жамоага киришиб, кўпчилик билан тил топишиб, ўз профессионал маҳоратини кўрсата олмайди. Энг аввало ҳар бир раҳбар бошқалар билан ҳамкорлик қилиш маҳорати ва санъатига эга бўлиши керак.

Маълумки, гаплашаётган одамларнинг бири гапиради, иккинчиси тинглайди, эшитади. Мулоқотнинг самарадорлиги ана шу икки шахснинг қанчалик ўзаро бир-бирига мослиги, бир-бирини тўлдиришига боғлиқ бўлади. Нотўғри тасаввурлардан бири шуки, одамларни муомала ёки мулоқотга ўргатганда, уни фақат гапиришга, мантиқан асосланган сўзлардан фойдаланиб, таъсирчан гапиришга ўргатишади. Унинг иккинчи томони – тинглаш қобилиятига деярли эътибор берилмайди. Машҳур америкалик нотик, психолог Дейл Карнеги «Яхши суҳбатдош яхши гапиришни биладиган эмас, балки яхши тинглашни биладиган суҳбатдошдир», деганда айнан шу қобилиятларнинг инсонларда

ривожланган бўлишини назарда тутган эди. «Раҳбарнинг тинглаш маҳорати масаласини бугунги кунда ҳаётнинг ўзи ҳар қачонгидан ҳам долзарб вазифага айлантириб қўймоқда», – дейди психолог В. Каримова<sup>16</sup>. Мутахассисларнинг аниқлашича, раҳбарлар вақтининг 45 фоизини кимларнидир тинглашга сарф қилар экан. *Одамлар билан доимий мулоқотда бўладиган раҳбарлар – бош мутахассислар, иш бошқарувчилар ва бошқарма бошлиқларининг ойлик маошларининг 35-40 фоизини одамларни тинглаганлари учун оларканлар, бундан шундай хулоса келиб чиқадики, муомала қилишининг энг қийин соҳаларидан ҳисобланган тинглаш маҳорати раҳбарнинг шаклланишига, мулоҳаза салоҳиятининг ўсишига кўпроқ фойда келтирар экан.*

Шунинг учун бўлса керак, немис файласуфи А.Шопенгауэр «Одамларни ўзингиз тўғрингизда яхши фикрга эга бўлишларини хоҳласангиз, уларни тингланг», деб ёзган экан.

Дарҳақиқат, агар сиз куюниб гапирсангизу суҳбатдошингиз сизни тингламаса, ундан ранжийсиз, балки у билан қайта гаплашишни истамайсиз. Жамоанинг аъзоси гапираётган пайтда раҳбар уни тингламаса, одобсизликнинг энг кенг тарқалган кўриниши, деб баҳоланиши мумкин. Нима учун биз кўпинча яхши гапирувчи, сўзловчи бўла оламиз-у, яхши тингловчи бўла олмаймиз? Психологларнинг фикрича, асосий халақит берувчи нарса бу бизнинг ўз фикр-ўйларимиз ва хоҳишларимиз оғушида бўлиб қолишимиздир. Шунинг учун ҳам баъзан расман шеригимизни тинглаётгандай бўламиз, лекин аслида хаёлимиз бошқа ерда бўлади. Тинглашнинг ҳам худди гапиришга ўхшаш техникаси, усуллари мавжуд. «Аслида ёнимизда гапираётган шахс етакчи, у суҳбатнинг мутлақ ҳокими, деган тасаввур унчалик тўғри эмас, – деб таъриф беради психолог В.Каримова ўз тадқиқотида. – Яхши тинглашда

---

<sup>16</sup> Каримова В. Психология – Т.: 2002, 169-бет.

ҳам шундай куч борки, у суҳбатдошни сизга жуда яқинлаштиради, ишончини туғдиради».

Чунки тинглаётган одам маъноли, яхши диалогдан фақат яхши, фойдали маълумот олади. Гапирган эса аксинча, ўзидаги борини бериб, гапирмайдиган суҳбатдошидан «тескари алоқани» олиб улгурмай, ҳеч нарчасиз қолиши ҳам мумкин.

Шунинг учун мулоқотнинг муҳим йўналишларидан бири одамларни фаол тинглашга, тинглаш маҳоратининг омилларидан ўринли фойдаланишга ўргатишдир. Агар раҳбар суҳбатдошни диққат билан тингласа, бу билан у ўз-ўзига ҳурматини ҳам тарбиялайди. Демак, раҳбарнинг тинглаш маҳорати кўпчилик тасаввур қилгани каби унчалик суст жараён эмас экан. Чунки тинглаш қобилияти гапирувчинини илҳомлантиради, уни руҳлантиради. Янги фикрлар, ғояларнинг шаклланишига шароит яратади. Шунинг учун ҳам *раҳбарнинг жамоа йигинларида ҳар бир чиқиши ва гапириши маҳорати, агар тингловчилар томонидан диққат билан тингланса, бу психологик мулоқотдан иккала томон ҳам тенг ютади.*

«Агар мулоқотда иштирок этувчи икки жараён, – деб таъриф беради психолог В.Каримова ўзининг узоқ йиллик кузатишларидан хулоса қилиб, – гапириш ва тинглашнинг фаол, ўзаро таъсир учун тенг аҳамиятини назарда тутсак, бу жараён қатнашчиларининг психологик саводхонлиги ва мулоқот техникасини эгаллашнинг аҳамиятини тушуниш қийин бўлмайди»<sup>17</sup>. Шунинг учун ҳам ижтимоий психологияда одамларни самарали мулоқотга атайлаб ўргатишга жуда катта эътибор берилади. Бу борадаги фаннинг ўз услуби бўлиб, унинг номи ижтимоий психологик тренинг (ИПТ) деб аталади. ИПТ бу – мулоқот жараёнига раҳбарларни психологик жиҳатдан тайёрлаш, уларда зарур комму-

<sup>17</sup> Каримова В. Психология. – Т.: 2002, 167-бет.



никация малакаларини махсус дастурлар доирасида қисқа фурсатда шакллантиришдир. Энг муҳими, ИПТ мобайнида раҳбарларнинг мулоқот борасидаги тинглаш ва гапириш маҳорати ва маданияти ортиб боради.

Хуллас, ҳар бир инсоннинг ижтимоий тажрибаси, унинг инсоний қиёфаси, фазилатлари, ҳаттоки нуқсонлари ҳам мулоқот жараёнларининг маҳсулидир. Жамиятдан ажралган, мулоқотда бўлиш имкониятидан маҳрум бўлган одам ўзида индивид сифатларини сақлаб қолиши мумкин, лекин у тўлақонли шахс бўла олмайди.

Шунинг учун мулоқотнинг шахс тараққиётидаги аҳамиятини тасаввур қилиш учун унинг функциялари (вазифалари)ни, бизнинг ҳаётимизда бажарадиган фазилатларини таҳлил қилиб бориш замонавий раҳбар учун нақадар зарур эканлигини англаш жуда муҳимдир.

### 1.5. РАҲБАРНИНГ ЎЗ ХОДИМЛАРИ БИЛАН МУОМАЛА ҚИЛИШ МАДАНИЯТИ ВА ПСИХОЛОГИЯСИ

Зикр этилган масалалар бўлинма раҳбарлари ва мутахассислари ишида муҳим ўрин тутати. Фармойиш бериш тартибини, жанжал чиққанда раҳбарнинг ҳатти-ҳаракатини, раҳбарнинг ўз қўл остида ишловчилар билан суҳбатлар ўтказишнинг ва жамоа олдида чиқиб сўзлашишнинг психологик йўналишларини бирмунча батафсилроқ қараб чиқамиз.

Фармойишнинг батафсиллик ва аниқлик даражаси унинг қайси ходимга қаратилганлигига, малака ва билим, тажриба ва кўникма қанчалик ҳисобга олинганига боғлиқ. Бўйсунувчиларнинг фаолиятини ҳисобга олганда меъёрни билиш керак. Муайян ишлаб чиқариш жараёнини юз мартаб бажарган ва табиийки, уни раҳбардан кўра яхшироқ биладиган ходимга шу ишларни қандай бажариш керакли-

гини энг майда-чуйдасигача тушунтириб берадиган рахбар ходимларга ёқмайди. Тажрибаси кам ходимнинг мустақил ишлашига рахбарнинг тўла ишониб қўйиши ҳам яхши эмас. Ниҳоят, мустақил ишлашдан махрум этилган у ёки бу ходим оддий ижрочи ҳолига тушиб қолиши мумкин.

Фармойиш бериш маданиятига эътибор қилмоқ керак, бу хамиша муайян шароитга боғлиқ. Виждонан ишлайдиган ва ўз ишини яхши биладиган ходимларга фармойиш беришнинг энг мақбул йўли ўртоқларча тушунтиришдир. Кўпинча бу ерда каттанинг маслаҳати, маданий муомаласи ҳам ўринли бўлади. Фармойиш беришнинг бундай кўринишлари муайян шароитларда мустақил бажариш учун етарлича юқори малакага эга бўлган ва ўз рахбарини оғзидан сўзи чикмасданок тушуниб оладиган ходимларга нисбатангина қўлланилиши мумкин.

Гарчи фармойиш беришнинг бундай шакллари бошқаришнинг демократик усулига кўп даражада мос келса-да, доим ҳам имкони бўлавермайди. Муайян шароитларда фармойишлар анча жиддий (катъий) тарзда ҳам бўлиши мумкин. Бу тур фармойишлардан бири – бошлиқнинг маслаҳати. Маслаҳат ҳам ходимларни у ёки бу ишни бажаришга ундаш учун кифоя қилади. Бироқ шундай ҳоллар ҳам бўладики, рахбар қатъийлик даражаси турлича бўлган мажбурий кўрсатма тарзидаги фармойишлар беришга мажбур бўлади. Ниҳоят, айрим ходимлар учун буйруқ шакли қўлланилади. Бошқа барча фармойишлардан фарқли ўларок, буйруқ шундай шакли, у муайян фармойиш бажарилмаган тақдирда ходим, албатта, жазоланишини англатади.

Жамоанинг ҳар бир аъзоси шу нарсани билиши керакки, рахбарнинг ўз қўл остида ишловчи ходимлар билан муомалаларининг турли воситалари унинг инжиқлиги, шахсан ёқтириши ёки ёқтирмаслиги натижаси эмас, балки ходимнинг иш жараёнидаги хулқ-атвори, кўрсатаётган амалий сифатлари билан боғлиқдир.

Халқ таълими, олий ва ўрта махсус таълим, соғлиқни сақлаш бошқармаси ва ўрта махсус касб-ҳунар таълими бошқармаларининг раҳбарларига кўпинча йиғилишларда, кенгашларда ёхуд жамоа, ёки бир гуруҳ ходимлар олдида иш вақтида, танаффусда ва бошқа вақтларда сўзлашга тўғри келади. Бу раҳбарнинг ўз қўл остида ишловчилар билан муомаласининг энг муҳим шаклидир ва ундан тўғри фойдаланиш керак. Ўз нутқлари, сўзлари, маърузалари билан тингловчиларнинг диққатини тортиш, бирон-бир тадбирнинг ижтимоий аҳамиятини кўрсатиш, бу тадбирнинг жамоага келтирадиган моддий ва маънавий манфаатларни таъкидлаб ўтиши керак.

*Ҳамма ҳам нотиқлик маҳоратига эга бўлавермайди, албатта, лекин раҳбар тушунарли, ифодали ва таъсирчан, ишонарли ва даъватли қилиб гапиришига ўрганиши керак.* Нотиқларнинг тили жонли тилга яқин ва саводли бўлиши керак. Раҳбар чиқишлари ва маърузаларига олдиндан тай-ёргарлик кўриши лозим. Нутқ ва суҳбатининг шакли, мазмунини яхши ўйлаб кўриши керак. Баъзан нутқнинг ёзма матнини ёки ҳеч бўлмаганда, тезислари ва кенгайтирилган режасини ёзиб кўйиш керак. Агар раҳбар бирон-бир маълумот, ахборотдан шунчаки хабардор қилмоқчи бўлмасдан, балки тингловчилар диққатини чиндан ҳам тортмоқчи бўлса, нутқ матнини ўқиб бериш тавсия этилмайди. Бундай нутқ, унинг мазмуни қанчалик яхши, тили қанчалик тушунарли бўлмасин, унча ишонарли чиқмайди ва оқибатда нотиқ тингловчилар олдида таъсирини анча йўқотади.

Таълим тизимининг кичик раҳбарлари ва мутахассислари жамоадаги психологик вазиятни, ўз қўл остида ишловчиларнинг бир-бирлари ва раҳбарнинг ўзи тўғрисидаги фикрларни доим ўрганиб бориши керак. Ахборот воситалари билан бир қаторда жамоа аъзолари билан хизматдан ташқари бўладиган эркин суҳбатлар ва бошқа шахсий алоқалар кўп фойда бериши табиий.

Сухбат давомида раҳбар одамлар ҳақида ва уларнинг иш фаолияти жараёнига доир ишлар тўғрисида анча маълумот олади, кўпинча бу ерда у ходимлар билан биргаликда бошқарувга оид қарорлар ишлаб чиқади ёки ишнинг умумий аҳволи тўғрисида жамоа аъзоларига ахборот беради, ўртоқларча илтимос қилади, маслаҳатлар беради. Бундай вазиятдан кишилар жамоа ҳаётининг у ёки бу масалалари тўғрисида ўз фикрларини ошкора айтадилар, ўз фаолиятларига, раҳбарнинг ёки хизматдош ўртоғининг хатти-ҳаракатига баҳо берадилар.

Бирон-бир ходимга ёки у маълум қилган хабарларга қарши шахсий салбий фикрни бартараф қила билиш жуда муҳимдир. Одамнинг психологияси шундайки, у ўз тажрибасини тасдиқлайдиган ёки ўзининг (баъзан ҳатто унча англаб олинмаган) истақларига мос келадиган ахборотларни осонроқ ва мамнуният билан қабул қилади. Одамларга нисбатан салбий муносабат тўғрисида ҳам худди шундай.

*Киши ўзига шахсан ёқмайдиган одамлар маълум қиладиган нарсаларга унча аҳамият бермасликка мойил бўлади, ваҳоланки уларнинг хабари ҳақиқатда жуда муҳим ва ҳаққоний бўлиши мумкин. Иккинчи томондан, киши ўзи хуш кўрган одамдан олган маълумотларнинг аҳамиятини бўрттириб юборади ва ишончли қилиб кўрсатишига ҳаракат қилади. Кишилар тўғрисида ва улар хабар қиладиган ахборотларнинг характери тўғрисида шахсий салбий фикрни раҳбар бартараф қила билиши керак.*

Раҳбар самимийликни, гарчи у унчалик ёқимли бўлма-са-да, қадрлашга ва рағбатлантиришга ўрганиши керак. Яқин дўстлари билан сухбатлар вақтида жамоа аъзолари ҳақида олинган салбий маълумотдан фойдаланмаслик зарур. Акс ҳолда кишилар ҳақиқий аҳволни яшириб ва ҳамма нарсани бўяб кўрсата бошлайдилар.

Сухбатнинг қанчалик фойдали бўлиши кўп жиҳатдан бошқа шароитлар тенг бўлганда, сухбатни ўтказиш маҳо-

ратига, раҳбарнинг кишини ўзига мойил қила олиши ва рўйирост гапиртира билишига боғлиқдир. Суҳбатнинг мазмунига қараб ўтказиладиган вақт ва жойни тўғри танлай билиш керак. Бундай ҳолда суҳбатни «умумий тарзда» олиб бормаслик керак. Суҳбат аниқ мақсадни кўзлаб ёки олдиндан тузиб қўйилган режа бўйича олиб борилиши зарур.

Кўп ҳолларда суҳбат вақтида гапни дарҳол асосий мақсаддан, яъни раҳбарни қизиқтирувчи масалалардан бошламасликка тўғри келади.

Асосий масалаларга ўтишдан аввал ишонч вазиятини вужудга келтириш лозим.

Раҳбар ўз қўл остида ишловчи ходимнинг маълум қилиши мумкин бўлган ёки маълум қилмоқчи бўлган хабарларга қизиқаётганлигини, уни тингламоқчи эканлигини, унга хайрихоҳлигини суҳбатдоши ҳис қилиши учун имкон бериши керак.

Ходим суҳбат давомида раҳбар учун ёқимсиз масалани кўзгаши ёки аллақачон унга маълум бўлган нарсалар тўғрисида гапириши, унинг айрим фикрлари мутлако ўйлаб кўрилмаган ёки оддий бўлиб чиқиши мумкин. Бироқ раҳбар ўз хизмат мавқеини таъкидламаслиги, муайян масалани кўпроқ билиши ёки кўпроқ тажрибага эгалигини кўрсатишга интилмаглиги керак. Ходимнинг гапини кераксиз саволлар ва луқмалар билан бўлмаслик ёки ходим гапдан биров тўхтаб қолганда унга сўз қотмаслик керак. *Раҳбар суҳбат давомида, аввало, диққат билан тинглашига ҳамда мумкин қадар камроқ гапиришига ҳаракат қилиши керак. Чунки баъзан ходим раҳбардан бирон-бир ёрдам сўраб эмас, балки ўз дардини айтиш учун раҳбар ҳузурига келади.*

Бундан ташқари, шуни назарда тутмоқ керакки, кўпинча кишилар бошқаларнинг сўзини тинглашдан кўра ўзлари гапиришни яхши кўрадилар. Суҳбатга мутлако қатнашмаслик тўғри эмас, албатта, лекин шу билан бирга ҳаддан ортик ҳиссиётга берилиб кетишдан сақланиш лозим.

Агар раҳбардан ўз суҳбатдоши гапириб бераётган бирон-бир воқеа ёки ҳаракатга баҳо бериши талаб қилинса, бундай баҳони суҳбатнинг охирида айтиш яхшироқ. Шахсий суҳбатда ёки юз берган баҳсда бошлиқлик ҳокимиятидан ҳеч бир ҳолда фойдаланмаслик керак. *Раҳбарнинг ўз қўл остида ишловчи ходимга қандай тахлитда насиҳат қилиши, танбеҳ ёки жазо бериши ҳам катта аҳамиятга эгадир. Кўп ҳолларда танбеҳни яккама-якка турганда бериш керак, фақат айрим пайтлардагина бошқаларнинг иштирокида дакки бериши мумкин.*

Бу борада турли муассаса ва ташкилот бўлинмаларининг раҳбарлари ва мутахассислари учун фойдали бўлиши мумкин бўлган қуйидаги маслаҳатларга таяниш мумкин:

1. Кишини ҳеч қачон умумий тарзда койиманг, балки унинг аниқ ноғўя ишлари ёки камчиликлари тўғрисида гапиринг.

2. Ўз қўл остингизда ишловчи ходимларни ноҳосдан қилган хато ёки нуқсонлари учун койиманг.

3. Бошқаларнинг ишини ва фикрини ҳурмат қилинг, кишининг ноҳақлигини ҳеч қачон қўполлик билан юзига солманг.

4. Агар сиз кишига унинг ноҳақлигини айтмоқчи бўлсангиз, унга буни бошқаларнинг ҳузурини айтманг. Ходимга унинг ҳамкасблари олдида ҳайфсан бериш энг юқори жазо чорасидир. Бу чорани фақат энг зарур ҳоллардагина қўлланг.

5. Танбеҳ ходимнинг олдинги ишлари ёки яхши сифатлари мақталгандан кейингина берилса, ҳар қандай танбеҳ энгилроқ қабул қилинади.

6. Агар сиз кишини ўз нуқтаи назарингизнинг тўғрилигига ишонтирмоқчи бўлсангиз, суҳбатни хушмуомалалик билан олиб боринг.

7. Агар сизга эътироз билдирсалар ёки сизни танқид қилсалар, сиз босиқроқ бўлинг, эътироз ёки танқидни

диққат билан тингланг. Қўл остингизда ишловчи ходимнинг хусусиятларини эътиборга олинг.

8. Сиз ноҳақ бўлсангиз, буни тез ва қатъий бўйнингизга олинг.

Албатта, бу маслаҳатларни ҳаётда ҳамма ҳолларда ярай-диган тайёр қўлланма деб қабул қилмаслик керак. Жуда кўп нарса аниқ шароитга, раҳбар ёки мутахассис иши тушган кишининг характериға боғлиқ.

Бўлинма раҳбарлари ва мутахассисларнинг низо чиққан пайтдаги хатти-ҳаракати улар ишининг мураккаб жиҳатидир.

Раҳбар икки хилдаги жанжал ҳолатига тортилиши мумкин.

Биринчиси – унинг ўз қўл остидаги ишловчилар билан шахсий низоси.

Иккинчиси – унинг қўл остида ишловчи ходимлар ўртасидаги низолар. Бу низоларни раҳбар оқилона ҳал қилиши керак.

*Низолардан қочилиш учун ишдаги камчиликларни ёки интизомни бузишларни эътибордан четда қолдирувчи раҳбарлар нотўғри қиладилар. Виждонсиз ва интизомсиз ходимлар, гарчи улар билан низолашишига тўғри келса ҳам, танқид қилиниши керак.* Ҳатто энг қаттиқ низо чиққанда ҳам раҳбар босиқ бўлишга, чидамли бўлишга ҳаракат қилиши керак, ходим қанчалик айбдор бўлмасин, унинг иззат-нафсига тегиб, ҳақорат қилмаслик лозим.

Раҳбар ўзи билан қўл остида ишловчи ходим ўртасидаги низо даражасини назорат қилиб тура билиши керак. Агар раҳбарнинг қўл остида ишловчи ходимга шахсий психологик таъсири қор қилмаса, низо эса кучайиб, бу ходимни бўлимдан чиқариш масаласини ўртага қўйишни тақозо этадиган даражага етиб қолган бўлса, унга таъсир кўрсатишнинг мувофиқ чорасини ўз вақтида топиш (чунончи, низони қараб чиқишга жамоани ёки унинг энг обрўли айрим аъзоларини жалб этиш, жамоат ташкилотларининг таъсиридан фойдаланиш ва бошқалар) муҳимдир.

Кўпинча бўйсунувчи ходимлар ўртасидаги низоларда бўлим раҳбарига ҳакамлик ролини бажаришга тўғри келади. Раҳбар низолашувчи ҳар иккала томоннинг далилларини таҳлил қилар экан, холис бўлиши, далиллар ва хатти-ҳаракатларга бир томонлама қарамаслиги, ўзининг шахсий хайрихоҳлиги ва хуш кўрмаслигини вақтинча унутиб туриши керак. Ишни яхши таҳлил қилмай туриб, низога олиб келган ички сабабларни тушуниб етмай туриб, масалани ҳал қилишга уринмаслик керак. Низони жамоанинг бошқа аъзоларига ва ўзга шахсларга ошкор қилмаслик, одатда, кишилар ўртасидаги низоларда бўлиб турадиган асабийликка йўл қўймаслик керак. *Шуни ёдда тутиш лозимки, баъзан раҳбарнинг юмори, низолашувчиларнинг қилиқларидаги кулгили томонни топа билиши, ўз вақтида қилинган ҳазил, келиштирувчилик оҳанги жаҳлдан анча туширади, низолашувчи томонларни иш шароитига қайтаришга имкон беради.* Шу билан юзага келган низони ёки ҳатто жанжални ҳал этиш учун шароит яратилади.

Низонинг моҳиятини баҳслашувчи томонларнинг позицияси ва нуқтаи назаридан аниқлаб, уни ҳал қилишнинг мақбул йўлини топишга ҳаракат қилиш керак. Агар муайян пайтда низони ечиш учун маълумотлар етарли бўлмаса ёки баҳслашувчиларнинг далилларини текшириб кўриш талаб қилинса, бундай ҳолда раҳбар ишга зарар етказмайдиган қилиб ва баҳслашувчи томонлар учун мумкин қадар беозор қилиб, ишни текширишни керакли қўшимча маълумотларни йиғиш учун зарур бўлган вақтга кечиктириш чорасини кўриш керак.

Раҳбар баҳслашувчиларни тинчлантириши, агар иложи бўлса, ҳатто жанжаллашувчиларнинг жиззакилиги устидан ҳазил-хузул қилиши, ҳар икки томоннинг жанжалга нима сабаб бўлганлиги тўғрисида самимий гапириб беришига эришиши, ишонч ва ўзаро тушуниш вазиятини вужудга келтириши керак.



Жанжални ҳал этиш учун ўз ходимларини, уларнинг характери ва темпераментининг кучли ва заиф томонларини яхши билиш керак. Раҳбар жанжаллашувчи томонлардан бирига унинг ноҳақлигини тушуниб олишига ёрдам бериши керак (ҳар икки томоннинг бирон-бир даражада ноҳақ бўлиб чиқиши ҳам эҳтимолдан холи эмас). Агар зарурат бўлса, жанжаллашувчиларни уялтириш, уларнинг илгариги яхши фазилатлари ва ишларини эслатиб ўтиш керак. Худди мана шу ерда раҳбарнинг обрўси, унинг жамоа аъзоларига маънавий таъсир кучи энг кўп даражада намоён бўлади.

Бўлинма раҳбарлари ва мутахассисларининг ишида юқори турувчи раҳбарлар билан ўзаро муносабатлар муҳим ўрин эгаллайди.

«Шуни ҳамиша ёдда тутиш керакки, – деб таъриф беради К.К.Платонов – юқори турувчи раҳбарлар билан ўзаро муносабатлар принципиал асосда кўрилиши ва айни вақтда юксак маданияти билан фарқланиб туриши керак. Фақат шундагина улар хўжалик ва ташкилотларда ишлаб чиқаришни бошқариш тизимининг самарадорлигини оширишнинг муҳим омилига айлана олади»<sup>18</sup>.

### 1.6. РАҲБАРЛАРНИНГ ЎЗ ҚЎЛ ОСТИДА ИШЛОВЧИ ХОДИМЛАРИГА ПСИХОЛОГИК ТАЪСИР КЎРСАТИШ ШАКЛЛАРИ

*Раҳбар ҳар қандай шароитда ўз ходимларига таъсир ўтказишнинг энг таъсирли шаклларини топа олиши ва қўллай билиши керак. Таъсир ўтказиш даражаси кишиларнинг майл ва эҳтиёжларидан фойдаланишига асосланган тақдирдагина энг яхши самара беради. Шунда раҳбарнинг буйруқ ва фармойишлари, топшириқлари кутилмаган натижани беради.*

<sup>18</sup> Платонов К.К., Глобоев Г.Г. Психология. 1982.

Сўнги йилларда кўпгина давлат ташкилотлари ходимларининг турмуш тарзида катта ўзгаришлар бўлганлигини ҳисобга олиш лозим. Уларнинг билим ва малака савияси ошди, эҳтиёж ва майллар жиддий ўзгарди. Ходимларнинг айрим профессионал гуруҳлари майлларининг белгиларини эътиборга олиш керак. Бу эса раҳбарга ҳар бир аниқ ҳолда кишига ёки ходимлар гуруҳига қандай қилиб, қандай эҳтиёжлар орқали яхшироқ таъсир ўтказишни тўғри ҳал этишга ёрдам беради. Худди мана шу ерда раҳбар: «Бу одамнинг муддаоси нима?» – деган саволга жавоб топиш учун ўз ходимининг шахсини ўрганиш жараёнида унинг нимани кўпроқ кадрлаши тўғрисида тўплаган маълумотлари фойдалидир.

Ходимга таъсир ўтказиш тадбирлари сирасида маънавий ва ижтимоий манфаатдорлик муҳим ўрин эгаллайди. Бугун республикамиз туман ва шаҳарларида, меҳнат жамоалари ва қишлоқларда моддий маъмурчилик учун жиддий ҳаракат бўлаётган ҳозирги вақтда бу каби тадбирларнинг аҳамияти, айниқса, ортиб бормоқда.

Ҳар бир киши мамлакатнинг хўжайини эканлиги, ҳамма нарса инсонлар манфаати учун хизмат қилишини англаши кишиларни мустақил Ватанимиз фаровонлиги йўлида яхшироқ меҳнат қилишга, халқ бойликларидан тежаб-тергаб фойдаланишга ундайди.

Шунинг учун раҳбар ишни шундай ташкил қилиши керакки, токи ҳар бир ходим ўз меҳнатининг бутун мамлакатни ривожлантириш ва халқ фаровонлигини ўстиришдаги маънавий-ижтимоий аҳамиятини ҳис этсин.

Айрим давлат ташкилотлари фаолиятидаги раҳбарлик амалиётида маънавий рағбатлантиришнинг турли кўринишлари қўлланилади. Бунга ходимнинг хизмати, ўз меҳнати натижаларидан шахсий мамнунлик, ижод қувончи, ўз меҳнатидан ҳам, унинг натижаларидан ҳам маънавий

завқланиши, билишга интилиш, ишдаги ҳамкасблари ва раҳбар билан яхши муносабатда бўлиш, ҳурмат ва эҳтиром, мусобақада ғолиб чиқиш ва ижтимоий рағбатлантириш киради.

Шу ўринда катта ҳаётий ва раҳбарлик тажрибасига эга бўлган Ўзбекистон Қаҳрамони, юртпарвар ва фидойи инсон Муродулла Саидовнинг қуйидаги ҳаётий мулоҳазаларини келтириб ўтиш мақсадга мувофиқдир:

*«...Ёш раҳбарларга шуни таъкидламоқчиманки, каттами-кичикми, ҳар қандай жамоада иш бошладингизми, аввало, кишиларнинг моддий аҳволи, эҳтиёжи билан қизиқинг. Инсоният пайдо бўлибдики, ҳали зугуму қўполлик билан бирор-бир раҳбар ютуққа эриша олмаган. Ҳар қандай жамиятда ҳам жамоанинг моддий манфаатдорлигини ошира олмадингизми, билингки, ишингиз юришмайди. Обрў орттира олмайсиз. Яхшиси, ўз хоҳишингиз билан вазифангизни ўзгартиринг».*

Ёки «... Раҳбарнинг мақсади қайси йўл билан бўлмасин режани бажариш, сохта обрў олиш бўлмаслиги керак. Ахир ҳар қандай режани амалга ошириш орқасида халқнинг манфаати турибди-ку! Халқнинг косаси оқармаса, раҳбарнинг сохта обрўси тезда барҳам топади. Раҳбар қўл остидаги одамларнинг ҳақини еса, ҳалолини ҳаром қилса, нотўғри йўллардан юрса, билингки, халқнинг шашти пасаяди, ишончи сўнади, охир-оқибат ўз раҳбаридан ранжийди, ҳафсаласи пир бўлади». Шунингдек, «Раҳбар ўз жамоаси олдида ҳар қанча шоҳона сўзламасин, одамлар унинг сўзи ўз хатти-ҳаракатларига тўғри келадими-йўқми, ўз тарозилари билан ўлчайдилар. Хатти-ҳаракатлари, амали гапига тўғри келсагина жамоа олдида бундай раҳбарнинг обрўси баланд бўлади ва унга эргашадилар...»

«...Раҳбарнинг ўзи қонунни менсимаса, атрофдагилар ҳам унга монанд бўлишга ҳаракат қиладилар. Бундай раҳ-

бар келгусида ўзи ишлаётган жойда, албатта, нотинчлигу тартибсизликларни келтириб чиқаради»<sup>19</sup>.

Гарчи бу донишмандона фикрлар қишлоқ ва халқ хўжалиги соҳасидаги раҳбарлар фаолиятига тааллуқли бўлса-да, ҳеч шубҳасиз, ҳар қандай таълим тизими ва соғлиқни сақлаш бошқармаларининг раҳбарлик соҳасига ҳам фойдалидир. Чунки бу фикрларни раҳбарлик фаолиятининг нечоғлик ўхшашлик томонлари борлигида кўриш мумкин. Шундай қилиб, барча тизим раҳбарлари маънавий рағбатлантиришнинг янги технологиясини такомиллаштиришда фаол иштирок этишлари керак. Чунки ўз фаолиятлари такомиллашиб, кенгайиб бораётган тизим раҳбарлари бугунги кунда моддий рағбатлантиришнинг энг қулай таъсирли шакллари танлаш учун катта имкониятга эгадирлар.

### **РАҲБАР ШАХСНИНГ ИЖТИМОЙ-ПСИХОЛОГИК ХУСУСИЯТЛАРИНИ ПРОФЕССИОНАЛ ТАЛАБЛАР ДАРАЖАСИДА ЎРГАНИШ**

Ушбу тажриба-тадқиқот ишида раҳбарлар эксперт сифатида қатнашади. Бу саъй-ҳаракатнинг асосий мақсади раҳбар шахсининг объектив ижтимоий-психологик хусусиятларини аниқлашдан иборат.

---

<sup>19</sup> Саидов Муродулла. Ҳаётим фалсафаси. – Қарши: «Насаф» нашриёти, 2003, 26-27-бетлар.

**Раҳбар шахсининг ғоявий-сиёсий сифатлари**

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

**Раҳбарнинг профессионал-мутахассислик сифатлари**

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

## Ахлоқий одоб сифатлари

№	Тушунчалар моҳияти	Балл
1	Ўзига талабчанлик	
2	Ўзгаларга хурмат	
3	Камтарлик	
4	Ўзига ишонч	
5	Иболилик	
6	Ҳалоллик	
7	Адолатлилик	
8	Самимийлик	
9	Беғаразлик	
10	Ички маданиятлилик	
11	Ҳамдардлик қобилияти	
12	Виждон ҳисси	
13	Жамоа меҳнатига қўшган ҳиссасини ортикча баҳоламаслик қобилияти	
14	Юмор ҳисси	
15	Дилкашлик	
16	Ўз-ўзини такомиллаштиришга интилиш укуви	
17	Гуманитар билимга қизиқиш	
18	Замонавий инсон бўлишга интилиш	
19	Ўз-ўзини идора қилиш маданияти	
20	Ўз-ўзини назорат қилиш	
21	Шахсий қизиқишларини ҳамма нарсадан юқори қўймаслик	
22	Хулқ қоидаларига риоя қилиш маданияти	

## Ташкилий ишчанлик сифатлари

№	Тушунчалар моҳияти	Балл
1	Тадбиркорликда ва илмий фаолиятда зарур натижаларни қўлга киритиш маҳорати	
2	Бўш вақтни тўғри ташкил қилиш	
3	Бош мақсадни иккиламчи мақсадлардан тезкорлик билан ажратиш қобилияти	

4	Жамоада ижтимоий ҳолат ёки интилишни сақлаб туриш қобилияти	
5	Ўз ҳамкасбларига ғамхўрлик қилиш туйғуси	
6	Мустақил қарор қабул қилиш қобилияти	
7	Танқидни қабул қилиш маданияти	
8	Ўз хатосини тузата билиш қобилияти	
9	Ёқтирган соҳасига бутунлай берилиб кетиш қобилияти (одати)	
10	Вақтдан тежаб-тергаб фойдаланиш қобилияти	

5-жадвал

### Тарбиявий-педагогик сифатлари

№	Тушунчалар моҳияти	Балл
1	Бошқалар билан ўз билим ва тажрибасини ўртоқлашиш	
2	Ҳақиқатни далиллаш ва уни тан олиш уқуви	
3	Ҳақиқатни тушуниш маданияти	
4	Ўзга кишиларни ишонтириш қобилияти	
5	Жамоа аъзоларининг руҳини кўтариш ва кайфиятини барқарорлаштириш маҳорати	

Ҳар қандай жамият раҳбарлик тизими раҳбарлар гуруҳи билан мавжуд ва тирик. Раҳбарсиз жамиятнинг, жамиятсиз раҳбарнинг бўлиши мумкин эмас. Ҳар бир жамиятда раҳбар мавжуд. Келажаги буюк давлатни муносиб раҳбарларга қолдириш учун аввало ишончли ёшлардан раҳбарлар жамоасини тарбиялаб бориш зарур. *Раҳбар ҳақиқатни қўллайдиган, давлатни оқилона идора қиладиган, сиёсатни, фан ютуқларини жорий қиладиган, гўзалликни кўра оладиган, адолатга таянадиган, ҳуқуқий билимли, яхшиликка даъват этадиган, инсон руҳиятини (психологиясини) ўрганган, санъатни ва адабиётни хуш кўрадиган бўлиши лозим. Раҳбарда ишонч, эътиқод, интизом тарбияси кучли бўлса, жамият тез ривожланади.*

Психология фани ҳар қандай инсоннинг руҳий оламини, муомаласи ва хулқини, инсонлараро муносабатини ўрганади ва ўргатади.

Амалий психология эса турли соҳа, касб-кор эгаси, шахс ва шахслар уюшмаси жамоа руҳиятини, руҳий хусусиятларини ўрганади. Амалий психологиянинг юксалиши бирмунча чекланган. Унинг тадқиқот объектида маълум бир гуруҳ кишилар уюшмаси руҳиятининг ўзига хос хусусиятларини тадқиқ қилади. Инсон кенг қамровли шахс сифатида танланади. Фаннинг ютуқларига таяниб, тадқиқот олиб борилади. Жамият таракқиёти, фан-техника, ахборот-коммуникация технологиялари, иқтисодий ўзгаришлар инсоннинг руҳий экологиясига турлича таъсир қилади. Шунинг учун янги ҳаёт бўсағасига қадам ташлай деб турган бўлажак раҳбарларнинг руҳий оламини тадқиқ қилиш, ўрганиш – давр талаби. Раҳбар – ташкилотчи шахс, ташкилотчилик – раҳбарликнинг асоси. Ташкилотчи, бўлғуси раҳбар шахсининг ташкилотчилик қобилиятини ўрганиш бўлғуси ёки амалдаги раҳбарнинг фазилатларини ўрганиш демакдир.

## **Шахснинг ташкилотчилик қобилиятини ўрганиш (Н.Уманский тавсифи асосида)**

### **1. Психологик танлаш қобилияти**

№	Тушунчаларнинг моҳияти	Балл
1	Бошқа одамларнинг психологик хусусиятлари ва ҳолатини тезда пайқаш қобилияти	
2	Ҳамдардлик, қайғудошлик қобилияти (шахснинг эмоционал синхронологи)	
3	Адабиёт ва санъат асарлари бўйича одамларнинг психик хусусиятларини изоҳлаш қобилияти	
4	Одамларга моҳирона тавсия билдира олиш қобилияти	



№	Тушунчаларнинг моҳияти	Балл
5	Ҳамкорлик фаолияти – катнашчиларга юксак эътибор ва кизиқиш билан қарай олиш уқуви	
6	Бошқа одамларнинг муҳим психик хусусиятларини кўра олиш уқуви	
7	Инсонларнинг хулқ-атвори, хатти-ҳаракатларини таҳлил қила олиш майли ва қобилияти	
8	Жамоанинг имконияти, куч-қувватига чуқур ишонч туйғусига эғалик қобилияти	
9	Бошқа одамлар томонидан кечерилаётган руҳий вазиятга фикран ўзини қўйиб кўриш қобилияти	

## 2. Амалий психологик ақл-заковат

№	Тушунчаларнинг моҳияти	Балл
1	Одамларнинг ўзига хос, баъзи руҳий хусусиятларини ҳисобга олиб, ижтимоий топширик ва мажбуриятларни тақсимлаш қобилияти	
2	Одамлар билан ўзаро муносабатларда тезкорлик билан мослашиш қобилияти	
3	Баъзи ҳаётий вазиятда кишиларнинг руҳий ҳолатини инобатга олиш уқуви	
4	Одамларни кизиқтириш, уларнинг кизиқувчанлигини маънавий ва моддий рағбатлантириш йўллари, воситаларини топа олиш қобилияти	
5	Умумий топшириқларни бажаришда, одамларни гуруҳларга ажратишда уларни ўзаро ҳурмат қилиш, ўзаро шахсий муносабатларини эътиборга олиш қобилияти	
6	Ташкилотчилик илмига, малакалари ва кўникмаларига ўрганиш қобилияти: а) тез; б) пухта, мустаҳкам	
7	Иқтидорли ташкилотлар тажрибасини тез в осон ўзлаштириш ҳамда эғаллаш қобилияти	
8	Бажарувчилар имконияти ва салоҳияти билан амалий топшириқлар ўртасидаги муносабатни оқилона пайқаш, уларни ўзаро қиёслаш қобилияти	
9	Одамлар имкониятининг амалий масалалар юзасидан қарор қабул қилишда биринчи ўринга қўйиш уқуви	

### 3. Психологик одоб

№	Тушунчаларнинг моҳияти	Балл
1	Одамлар билан ўзаро муносабатлар жараёнида улардаги ўта қўзғалувчанлик, кўтаринкилик, хуш-чақчақлик ҳолатларида ўзини туттиш қобилияти	
2	Бошқа шахсда кайфият бузилиши ҳолати кечганда, унга тўғри йўл топа олиш қобилияти	
3	Ҳар хил вазиятларда, ҳолатларда турли шахслар билан умумий тил топишиш қобилияти	
4	Кишиларнинг руҳий ўзига хос хусусиятларига боғлиқ равишда алоҳида ёндашишни амалга ошириш қобилияти	
5	Ўзгаларнинг руҳий ҳолатларига боғлиқ равишда ўзига хос ёндашишни амалга ошириш қобилияти	
6	Одамларнинг муомаласига таъсир этувчи ҳолатларга боғлиқликни ҳисобга олиб, уларга алоҳида ёндашишни қўллай олиш	
7	Одамларга ёрдам қўлини чўзишга тайёрлик, ғамхўрлик, эътиборлилик орқали улар билан муомала қилиш намунасини намойиш қилиш қобилияти	
8	Одамлар билан ўзаро муносабатга киришишда табиийлик, ўз хулқида катъийлик намунасини кўрсатиш ва ташқи таъсирга берилмаслик қобилияти	
9	Бошқа одамлар билан мулоқотга киришишда адолатлилик туйғусини ифодалай олиш укуви	

### 4. Ижтимоий ғайратлилик

№	Тушунчаларнинг моҳияти	Балл
1	Бошқа одамларга сўз билан таъсир ўтказиш ва уларни ҳаракатчанликка ундаш қобилияти	
2	Ўзгаларга иродавий таъсир ўтказиш қобилияти	
3	Ўз куч-қуввати ва ғайрати билан бошқаларни ўзига эргаштириш қобилияти	
4	Ишга, ҳодисаларга, одамларга оқилона муносабати билан ўзига бошқаларни ҳамфикр қилиш қобилияти	

№	Тушунчаларнинг моҳияти	Балл
5	Ўз фикрининг теранлиги, исботланганлиги, мантикийлиги билан бошқаларга таъсир ўтказиш қобилияти	
6	Ўз хулқ-одоби ва ҳис-туйғусини бошқаларга юктириш ҳамда таъсирлантириш қобилияти	
7	Ўз шахсий фаолияти, хатти-ҳаракати, киришувчанлиги билан бошқаларга таъсир ўтказиш қобилияти	
8	Ишда гуруҳ ютуғига, унинг аъзоларига ишонч туйғусини вужудга келтириш қобилияти	
9	Таъсир ўтказиш вақтида энг қулай ва аҳамиятли лаҳзаларни танлай олиш қобилияти	

### 5. Ўзгаларга талабчанлик

№	Тушунчаларнинг моҳияти	Балл
1	Тезкорлик эҳтиёжи тақозо этаётган қарор қабул қилиш қобилияти	
2	Талаб ва эҳтиёж тақозосига нисбатан қатъийлик	
3	Талабни ҳар хил буйруқ, ҳазил шаклларида ифодалаш қобилияти	
4	Ташкилотчининг ўзига хос хусусиятига кўра талаб қўйишнинг энг муҳим воситасини топиш қобилияти	

### 6. Танқидийлик

№	Тушунчаларнинг моҳияти	Балл
1	Ижобий ва салбий фазилатларнинг ўзгалар учун муҳим хусусиятларини кўра олиш ва ажратиш қобилияти	
2	Одамларнинг ижобий хислатларини ва нуқсонларини баҳолашда мустақиллик уқуви	
3	Одамларнинг ижобий хусусиятларини ва нуқсонларини тезкор таҳлил қилиш қобилияти	
4	Инжиқликдан холи танқидий ёндашув, тўғрилик ва дадиллик уқуви	
5	Танқидий эътирозларда мантикийлик ва асослилик уқуви	
6	Танқидий эътирозларнинг муҳимлиги ва чуқурлиги уқуви	
7	Танқидда доимийлик ва барқарорлик	
8	Танқидда самимийлик ва беғаразлик уқуви	

## 7.Ташкилотчилик қобилиятига мойиллик

№	Тушунчаларнинг моҳияти	Балл
1	Ташкилотчилик фаолияти билан шуғулланиш эҳтиёжи	
2	Ташкилотчилик фаолиятига мойиллик мотивларида беғаразлик	
3	Ташкилотчилик фаолиятида мустақиллик	
4	Бошқалар учун масъул ташкилотчи ролини қабул қилишга тайёргарлик ва дадиллик	
5	Ташкилотчилик фаолиятида толиқмаслик	
6	Ташкилотчилик фаолиятидан қониқиб ҳисси	
7	Ташкилотчилик фаолиятини бошқаришда эркинлик ва енгиллик	
8	Ташкилотчилик фаолиятидан ташқарида кайфиятнинг пасайиши	

## 8.Шахснинг ташкилотчилик қобилиятидаги асосий фарқлар

№	Тушунчаларнинг моҳияти	Балл
1	Турли хил фаолиятларда ташкилотчилик қобилиятини кўрсатиш	
2	Айрим фаолиятдаги ташкилотчилик қобилиятини намоиш қилиш	
3	Ҳамкасблари ва ўзидан кичик шахслар фаолиятини уюштиришдаги укуви	
4	Аксарият ҳолларда ҳамкасблари фаолиятини уюштиришда ўз қобилиятини кўрсата олиш	
5	Ўзидан кичик одамлар фаолиятини юқори савияда уюштириш, уддабуронлик	
6	Фаолият қатнашчиларига таъсир ўтказишнинг етакчи шакллари: а) таъсир ўтказишнинг мантиқийлиги, далилларга бойлиги; б) таъсир ўтказишнинг амалийлиги, фаоллиги, намунавийлиги; в) таъсир ўтказишнинг ҳис-туйғулилиги	

№	Тушунчаларнинг моҳияти	Балл
7	Ташкилотчилик фаолиятида ўзини кўрсатиш: а) фаоллик, қатъийлик, куч-қувватини аямай олға интилиш; б) тезкорликда ташкилотчилик шаклларини ўзгартириш; в) фаолиятининг кучли ва кучсиз лаҳзаларида умидсизлик ва олқишларга берилганда ташкилотчиликдан оғишмаслик; г) ташкилотчиликда сезгирлик ва ижодий изланувчанлик	

*Эслатма: шахснинг ташкилотчилик қобилиятини ўрганиш йўриқномаси тавсиясига кўра, бўлажак ва амалдаги раҳбарларнинг руҳий оламини тадқиқ қилиш жараёнида психолог Н.Уманский тавсиясига биноан раҳбарларнинг салоҳияти ва фаолиятини ўрганишни қуйидаги баҳо меъёрлари бўйича балл билан баҳолаш мумкин:*

45-50 фоиз ёмон, 51-60 фоиз ўрта, 65-75 фоиз яхши, 76-80 фоиз жуда яхши, 81-90 фоиз аъло, 91-100 фоиз намунали аъло.

Раҳбарнинг меҳнат фаолиятида унинг ранг-баранг қобилиятлари тўла намоён бўлади. Шунинг учун раҳбар қобилиятлари муаммоси психологиянинг асосий назарий ва амалий муаммоларидан биридир. Гарчи инсон қобилиятини фалсафа, социология, тиббиёт ва бошқа фанлар ҳам ўрганса-да, улар ҳеч бири қобилиятлар йўналишини психология фани сингари чуқур ва ҳар томонлама текширмайди.

Раҳбарнинг ташаббускорлик, ташкилотчилик, ишбилармонлик, зийраклик, тезкорлик қобилиятларини баҳолаш психологик тадқиқотлар орқали амалга оширилади. Жумладан, шахсни раҳбар қилиб тарбиялашда, унинг ахлоқий психологик томонларига кўпроқ эътибор бериб, профессионал қобилиятларини шакллантиришни асосий мақсад қилиб кўяди. Раҳбарнинг характер ва қобилияти унинг ажралиб турувчи психологик сифатидир. Қобилиятлар маълум бир фаолиятни ривожлантириш учун психологик омиллардир. Ишлаб чиқариш технологияси ёки тури ўзгардими, раҳбар фаолиятининг характери ҳам ўзгаради, унинг қобилиятига бўлган меҳнат талаблари ҳам ўзгаради. Демак, қобилият шахс хусусиятларининг шундай йиғиндисидирки, у бирор фаолиятга мослашиш ва такомиллашишнинг муваффақиятли бўлишини таъминлайди. Хуллас, раҳбарнинг меҳнат қобилияти деганда, иш фаолияти жараёнида ишга тушириладиган жисмоний ва маънавий имконият, лаёқатлар йиғиндиси тушунилади.

Раҳбар маълум бир фаолиятни бажаришга киришмагун-

ча, унинг хусусиятлари ҳисобланган қобилиятда қисман ривожланган, аммо жамоадаги бошқариш тажрибаси билан кўпроқ шаклланган **потенциал лаёқатлари** мавжуд бўлади. Бироқ у мазкур фаолиятни бошлаши биланок, унинг потенциал қобилиятлари фақат шу фаолиятда намоён бўлувчигина эмас, балки унда шаклланувчи тарзида фаол ва ҳаракатчан қобилиятларга айланади. Намоён бўлиш даражаси турлича бўлса-да, барча одамларга хос бўлган содда, умумий қобилиятлар – бу руҳий акс этишнинг асосий шакллари: сезиш, идрок қилиш, фикр юритиш, кечинма, қарорга келиш, уни амалга ошириш лаёқатидир.

Бу умумий қобилиятларни қуйидаги уч гуруҳга бўлиб таснифлаш мумкин:

**Биринчиси** – барча одамларга хос бўлмаган элементар хусусий қобилиятлар шахснинг анча мураккаброқ фазилатларида кўринади: кўз билан чамалаш, тафаккурнинг танқидийлиги, сахийлик, қатъийлик, саботлилик, мазмун асосида эсда сақлаб қолдириш ва бошқалар.

**Иккинчиси** – мураккаб умумий қобилиятлар – у ёки бу даражада барча одамларга хосдир. Булар умуминсоний фаолият турлари: меҳнат, бир-бири билан муносабатда бўлиш, эстетик ва ахлоқий фаолиятларга тегишли қобилиятлардир. Бу гуруҳга кирувчи ҳар бир қобилият шахс хусусиятларининг мураккаб тузилиши ҳисобланади.

**Учинчиси** – фақат турли даражадагина эмас, балки умуман, барча одамларга ҳам хос бўлмаган, мураккаб хусусий қобилиятлар инсоният тарихида аввал ҳунарга, сўнгра касбларга томон ривожланган қобилиятлардир. Улар профессионал, ўзига хос, махсус, алоҳида қобилиятлар саналади.

Раҳбарлар кўп эътибор бериши зарур бўлган қобилиятлар худди мана шулардир.

Биз раҳбар ходимларнинг қобилиятлари ҳақида фақат улар фавқулудда истеъдод тарзида кўринганда ёки талант сифатида намоён бўлганда мактаб гапирамиз, кўкларга

кўтарамиз.

Раҳбар психологиясини ўрганишда талант сўзини ҳам кўп ишлатамиз.

*Талант – бу ижод тарзида намоён бўлувчи, маълум фаолиятга таалуқли қобилиятдир. Талантли раҳбар ўз иш фаолиятида янгилик яратади. Энди раҳбарнинг профессионал қобилияти ҳақида қисқача тўхталиб ўтамиз.*

Раҳбарнинг профессионал қобилиятларини билмасдан туриб, уларга жуда катта масъулиятли раҳбарлик вазифаларини топшириш ҳам ижтимоий, ҳам сиёсий, ҳам иқтисодий хатога йўл қўйиш демакдир. Ҳар бир раҳбарлик вазифаси раҳбардан психологик имкониятларга эга бўлган қобилиятни талаб этади.

«Профессионал қобилият – бу инсон шахсининг анчагина катъий, гарчи, табиийки, тажриба таъсирида ўзгарадиган индивидуал психологик сифатларининг йиғиндиси бўлиб, у шахсининг бир сифатининг иккинчиси билан алмаштирилиши натижасида маълум меҳнат фаолиятига ўргатиш, уни бажариш ва унда такомиллаштиришнинг самарали бўлишини белгилайди.

Профессионал қобилиятлар фақат профессионал фаолиятда ва касб учун зарур бўлган шахсий сифатларини шакллантиришга мўлжалланган махсус машқлар жараёнида ўсади.

Профессионал қобилиятлар махсус янги сифатлар бўлмай, балки раҳбар эгаллаётган вазифа учун қулай бўлган психик хусусиятлар ва жараёнларнинг умумий йиғиндиси дир. Демак, у ёки бу қобилиятни билиш учун раҳбар шахсининг турли хусусиятларини ўрганиб чиқиш лозим.

Шахсининг тартиблилик, тиришқоқлик, меҳнатсеварлик, ўз ишига муҳаббат ва қизиқиш каби хусусиятлари ҳар қандай раҳбар учун зарурий сифатлардир»<sup>20</sup>.

Профессионал қобилият раҳбар учун энг муҳим фази-

<sup>20</sup> Платонов К.К. Психология. – Москва: 1980, 98-бет.



латдир. У ўз касбининг моҳир устаси, билимдони бўлган-дагина жамоанинг ҳақиқий бошчиси, сардори саналади. *Профессионал маҳорат раҳбар учун бош фазилят. Маълум профессионал маҳоратга эга бўлмаган раҳбар жамоа дилдан узоқ бўлади, умумий кўрсатмалар, ҳавоий буйруқлар бериш билан чекланади, жамоа уни раҳбар сифатида ич-ичидан тан олмайди. Натижада обрўсиз ёки фаол бўлмаган раҳбарга айланади. Бундай раҳбарлар жамоагагина эмас, жамият тараққиётига зарар келтиради, ижтимоий тўсиққа айланиб қолиши табиий.*

## 2.1. РАХБАР ШАХСИДА ПРОФЕССИОНАЛ ҚОБИЛИЯТЛАРНИ ШАКЛЛАНТИРИШ

«Қобилият — инсониятнинг неча минг йиллик тадрижий ривожланиш даврида алоҳида кишиларнинг илм-фанда, раҳбарлик салоҳиятида, иқтисодий ёки сиёсий тараққиётда, санъат ва адабиётда эришган олий неъматдир. Бугунги кунда инсоният яратган барча моддий ва маънавий бойликлар эса ана шу инсоният қобилиятининг буюк кўринишларидан биридир. Шу маънода қобилиятлиликни, бошқачароқ қилиб ижтимоий ишлаб чиқариш жараёнида ривожланадиган ва жамиятнинг маданий, маънавий ва моддий, техникавий базасини яратувчи алоҳида шахсларнинг (раҳбар, илм-фан, санъат ва адабиёт кишилари) тафаккури маҳсули ҳам дейиш мумкин. Алоҳида қобилиятли (профессионал) шахслар табиат-жамият қонунларини кашф этадилар, бутун башарият аҳли эса улардан баҳраманд бўладилар. Бу ижтимоий кашфиётлар айни пайтда иқтидорли, профессионал қобилиятли шахсларнинг янада кўплаб вояга етишига қулай шарт-шароит ҳозирлайди ва жамият тараққиёти учун улуғвор замин яратади»<sup>21</sup>.

<sup>21</sup> Қаранг: Кадрлар тайёрлаш сифати муаммолари ва ечимлари. – Т.: 2003, 71-73-бетлар.

Машхур раҳбар ходимлар, даҳолар ҳаёт ва фаолиятини таҳлил қилиш уларнинг характерида мақсад сари қатъий интилиш, ажойиб раҳбарлик, ташкилотчилик, ишбилармонлик каби инсоний фазилатлар муҳим рол ўйнаганлигидан далолат беради.

Аммо кейинги уч аср шундай профессионал раҳбар ва олимларни кўплаб вояга етказиб бергани ва улар тараққиёт маҳсулига боғлиқ ҳолда ўзгариш ва янгиликларга ниҳоятда бой бўлганлиги билан бошқа асрлардан тубдан фарқ қилади. Ана шу уч асрни ўзаро қиёслайдиган бўлсак, йигирманчи асрда улкан ижодкорлик ва жадал инқилобий ўзгаришлар юз берганлигини кўрамиз.

Зеро, шу асрда жаҳон халқларининг аксарияти саводхон бўлди, шу асрда радио, телевидение ихтиро этилди, инсонлар космосга учирилди, электрон ҳисоблаш машиналари, компьютерлар, ахборот коммуникация технологиялари ва бошқалар яратилди. Бундай ютуқларни санаб санамоғига етиб бўлмайди. Буларнинг ҳаммасига инсоннинг фавқулодда қобилияти сабабчидир. Инсоният бутун тарихий тараққиёт давомида ўзи ҳам табиатнинг бир бўлаги бўлгани ҳолда табиат кучларини забт этиш, унинг сирларини ўрганиб, меҳнат жараёнларини енгиллаштириш, моддий турмуш шароитини яхшилаш ва маданий турмуш даражасини юксалтириш учун интилиб ва курашиб келмоқда.

Ҳамма замонларда ҳам инсон қобилиятининг кучи, серқирралиги, қамрови кенлиги ва билимдонлиги жиҳатидан забардаст иқтидорли раҳбарларга муҳтож бўлиб келинган ва бундан кейин ҳам шундай бўлиб қолиши муқаррар. Бу ўзгаришлар инсоният учун иқтисодий, ижтимоий ва сиёсий соҳаларда янги мақсад ва бошқарув вазифаларини қўймоқда. Хуллас, глобаллашув инсон яшаётган муҳитни ва унинг раҳбарлик услубини кескин тарзда ўзгартирмоқда.

Ўзбекистон Республикаси Биринчи Президенти Ислом Каримов «Амалга оширилаётган барча ислохотларнинг тақ-

дирина, келажак тараққиётимизни етук олимлар, раҳбарлар, илғор фан-техника ва технология, замонавий илмларни пухта эгаллаган, салмоқли интеллектуал салоҳиятни ўзида мужассамлаштирган кадрлар ҳал қилади» деганида тўла ҳақ эди. Ҳар бир давлат куч-қудрати, салоҳияти, халқаро нуфузи, аввало, илм-фанга, қолаверса, раҳбарлик салоҳиятига асосланади. Шундай экан, XXI асрда Ўзбекистонда раҳбарлик салоҳиятининг жаҳон миқёсидаги мавқеи, нуфузи қай даражада? Бунда давлат қандай интеллектуал, бошқарув салоҳиятига суянади. Ҳозир Ўзбекистонда давлат раҳбарлари қандай замонавий бошқарув тизимларини кашф этдилар? Мамлакатимиз равнақи, умуминсоният манфаатлари йўлида қобилиятли раҳбар кадрнинг аҳамияти, уларни тайёрлашнинг долзарблиги аниқ. Дарҳақиқат, мустақил давлатимиз тараққиётининг бугуни ва истиқболи ҳақида мушоҳада юритувчи ҳар бир онгли фуқаро бу ва бошқа саволларга жавоб бериши табиий.

Шуни мамнуният билан айта оламизки, республикамызда истиқлол шарофати билан барча жабҳаларда, шу жумладан, таълим, фан-техника ва бошқарув тизимида ҳам туб ислохотлар амалга оширилмоқда. Мазкур ислохотлар устувор йўналишнинг бошқа соҳаларига сингиб кетди. Бу жараён, албатта, раҳбарлик салоҳиятига, уларнинг сиёсий жиҳатдан тайёрлик фаолияти ва ижодий профессионал қобилиятига боғлиқ бўлади.

Раҳбарлик соҳасида ривожланган мамлакатлар тўплаган энг илғор тажрибаларни ўрганиш йўлида ўзаро муносабатларни кенгайтириш ҳукуматимиз томонидан қўйилган муҳим талаблардан биридир. «Иқтидорли раҳбар ёшларимизга нафақат республикамызда, балки ривожланган хорижий мамлакатларда раҳбарликнинг барча соҳалари бўйича ўз билим ва тажрибаларини ошириб келиш учун етарли шарт-шароит яратиб берилган», деб ёзади тарихнавис, беназир мумтоз адабиёт билимдони, публицист, шоир П.Равшанов.

Шуни мамнуният билан айтишимиз лозимки, «Ватанимизнинг истиқлол йўлидаги курашлари тарихида Ўзбекистон Республикаси Биринчи Президенти Ислон Каримовнинг Қашқадарё вилоятидаги раҳбарлик фаолияти даври (1986–1989 йиллар) қашқадарёликлар учун алоҳида ўрин тутди». «Халқимиз, миллатимиз учун ўта оғир ва мураккаб ўша йилларда у Қашқадарё эли билан елкама-елка туриб, собиқ марказдан юборилган қора кучларга қарши мардона курашган, қонли қатағонлар йўлига ғов бўлиб, қанчадан-қанча одамларнинг ҳаётини сақлаб қолган, уларни зулм ва зўравонлик, ҳурматсизлик ва ҳақоратлардан ҳимоя қилган эди. Иқтисодий-ижтимоий ва психологик жиҳатдан кескин муаммолар гирдобидида қолган вилоятнинг қаддини<sup>22</sup> тиклаб, уни ривожлантириш йўлига олиб чиққан эди».

Сиёсатшунослик фанлари тарихида буюк шахсларнинг, айниқса, бутун бир давлатни қайта тиклаб, истиқлол ва тараққиёт йўлини белгилаб берган, уни тарих сахнасига олиб чиққан сиёсий йўлбошчиларнинг ҳаёти, ижтимоий фаолияти нафақат улар мансуб бўлган миллат ва халқ вакилларида, балки жаҳон жамоатчилигида ҳам катта кизиқиш уйғотиши табиий, албатта. Чунки бундай улуғ зотлар ўзлари туғилиб вояга етган муқаддас замин ва у ерда яшаган олижаноб халққа хос бўлган барча эзгу фазилатларни ўз сиймосида эркин мужассам этади. Шу боис ундай сиёсий арбобларнинг шахсида, ижтимоий фаолиятида миллат ва халқнинг, даврнинг белги-хусусиятлари аниқ намоён бўлади.

---

<sup>22</sup> Равшанов П. Қашқадарё истиқлол арафасида. 1986–1989 йиллар. – Т.: «Маънавият», 2003, 9-бет.

## || 2.2. РАҲБАРНИНГ ИШ УСЛУБИ ТЕХНОЛОГИЯСИ

Жамоани бошқариш вазифасини самарали бажариш учун раҳбарнинг ўзи раҳбарлик услубларини яхши билиши ва муттасил такомиллаштириб бориши керак. Бу услублар раҳбарнинг ўз қўл остида ишловчи ходимларга таъсир ўтказиш усуллари дир. Одатда, бошқариш услубларини қуйидаги уч гуруҳга бўлиб ўрганадилар:

1. Бевосита директив кўрсатмаларга асосланган услублар (уларни кўпинча ташкилий-маъмурий услублар деб атайдилар).

2. Иқтисодий стимуллардан фойдаланишга асосланган услублар (уларни кўпинча иқтисодий услублар деб ҳам атайдилар).

3. Ижтимоий-психологик услублар.

Бошқариш методларининг ҳаммаси бир-бири билан маҳкам боғланган ва бирликда мавжуддир. Уларнинг бирлиги шундан иборатки, улар айнаи бир мақсадга – жамоа фаолиятини самаралироқ бўлишига қаратилган.

Юқорида тилга олиб ўтилган услубларнинг барчаси илмий асосланган, тажрибада синалгандир. Улар иқтисодий қонунларни ва ходимларнинг манфаатларини ҳисобга олган ҳолда ишлаб чиқилган бўлиши керак. Улар орасидаги тафовутлар раҳбарнинг жамоага, ходимларга таъсир ўтказиш шакллари дан иборатдир. Бошқаришнинг ташкилий-маъмурий методлари бевосита директив кўрсатмаларга асосланган. Юқори органлар ёки раҳбар ходимлар учун ҳар турли ишлаб чиқариш муассасаларига оид муайян вазифалар белгилайди. Топшириқларда бўйсунувчи ходимларнинг қандай иш қилиш кераклиги аниқ кўрсатилади. Мақсад, вазифа тўппа-тўғри, бевосита ифодалаб берилади. Шунинг учун ходимга, жамоага, бундай таъсирни бевосита таъсир деб аталади. Топшириқлар аслида буйруқ кучига эга

бўлади, улар бажаришга мажбурдирлар. Бўйсунувчи ходимларга топшириқни бажариш ёки бажармасликни танлаб олиш ҳуқуқи берилган эмас. Шунинг учун бошқаришнинг бундай методлари директив (йўл-йўриқ, дастур бўладиган кўрсатма) услублар деб аталади. Республика олий ва ўрта махсус таълим вазирлиги, халқ таълими вазирлиги тизимига қарашли ректорлар, тиббиёт, ўрта махсус касб-хунар таълими бошқармаларининг раҳбарлари ўз иш фаолиятида ҳар кун иш услублардан фойдаланади. Айтайлик, университет ректори ўз муовинларига, факультет деканларига, кафедра мудирларига топшириқ берди. Ректорнинг ҳар бир муовини ёки деканлар, кафедра мудирлари топшириқни қандай муддатда ва сўзсиз бажариш кераклигини билишлари зарур. Бу муайян фан, таълим-тарбия доирасидаги бевосита директив бошқаришга тааллуқли мисолдир. Бу бошқарув услублари меҳнат ва хўжалик қонунчилигига оид ҳуқуқий актлар: жамоанинг намунавий устави, давлат корхонаси тўғрисидаги низом, меҳнат тўғрисидаги қонунлар ва бошқалар билан тартибга солиб турилади.

Ҳозирги вақтда барча таълим тизимидаги жамоалар бутун халқ хўжалигидаги сингари моддий рағбатлантиришга асосланган ижтимоий ҳимоялаш услубидан ҳам кенг фойдаланмоқда.

Моддий стимуллар (рағбат кўзгатувчи, рағбатлантирувчи сабаб) ёрдамида бошқариш бевосита бошқаришдир. Одамларга таъсир кўрсатиш бевосита моддий манфаат орқали амалга оширилади. Буни меҳнатга қўшимча ҳақ тўлаш мисолида тушунтирадиган бўлсак, айтайлик, олий ўқув юрларида профессор-ўқитувчиларга йил давомида белгиланган ойлик маош бериб борилади. Шу билан бирга моддий рағбатлантириш йўли билан меҳнатига, ёшига, лавозимига, тажрибасига, илмий-ижодий салоҳиятига қараб, низомдаги рейтинг балл асосида махсус жамоада тузилган (ички назорат бўлими иштирокида) комиссиянинг такли-

фига асосан моддий стимул сифатида рағбатлантирувчи кўшимча ойлик бериб борилади.

*Бошқариш фақатгина бир иқтисодий воситадан эмас, балки бутун бир моддий рағбатлантириш тизимидан фойдаланишни тақозо этади. Раҳбар таълим тизимини бошқаришни ва моддий рағбатлантиришни шундай ташкил қилмоғи керакки, токи жамоанинг ҳар бир аъзоси ўз иш жойида юқори меҳнат ва интизом кўрсаткичларига эришишидан, ўз жамоасининг фаолияти натижаларидан ва бутун таълим тизимини ривожлантиришидан онгли манфаатдор бўлсинлар.*

Юқорида кўрсатиб ўтилган воситаларнинг ҳаммаси ҳам жамоа аъзоларига бир хилда таъсир этавермайди, албатта. Айтайлик, оддий ўқитувчининг шахсий иш кўрсаткичлари меҳнатига яхши ҳақ тўлаш орқали унинг моддий аҳволига дарҳол таъсир кўрсатса-да, бутун меҳнат жамоасининг иш якунлари унга у қадар бевосита ва сезиларли таъсир этмайди. Шунинг учун ҳам олий ўқув юртлари, халқ таълими ва тиббиёт соҳасидаги жамоаларда, унинг ҳар бир тармоқларида таълим тизимини бошқаришда рағбатлантириш тизимини шундай ташкил қилиш керакки, токи у шахсий, жамоа ва ижтимоий манфаатларнинг бирлигини таъминласин.

Кишиларнинг психологияси ва кайфиятига таъсир кўрсатишга асосланган ижтимоий-психологик бошқариш услублари катта аҳамиятга эгадир. Ҳар бир одамнинг ўз индивидуал хусусиятлари, психологик тузилиши, темпераменти, характери бўлади. Раҳбар шуларни билиши ва улардан таълим жараёнига оид кундалик ишида моҳирлик ва тадбиркорлик билан фойдаланиши керак. Бу услублар ижтимоий фикрни шакллантиришга, педагогларга жамоа ва ижтимоий хулқ-атвор нормалари орқали таъсир ўтказишга қаратилган. Ижтимоий-психологик факторларга асосланган бошқарув шакллари хилма-хилдир. Улар юқоридаги бобларда қараб чиқилганлиги, бошқарув услублари

бир-бири билан маҳкам боғлиқлигини ҳисобга олиб биз бунга тўхталмаймиз.

Раҳбар бир ҳолда фақат директив услубларни қўллайди, бошқа шароитда фақат моддий рағбатлантиришни, учинчи ҳолда эса фақат ижтимоий психологик услубларни қўллайди, деб ўйламаслик керак. Жамоага ва ходимларга таъсир ўтказиш усулларининг ҳаммаси биргаликда мавжуд бўлсагина, раҳбар ишида кутилган самарадорлик бўлади ва қонуниятга асосланган иқтисодий стимуллар билан мустаҳкамланади. Бу эса таълим тизимини бошқаришнинг ташкилий-маъмурий, директив, ижтимоий-психологик услублари, агар улар тўғри тартибга солинса, чуқур иқтисодий-маънавий асосга эга бўлса, бу услуб яна бир бор тўғри эканлигини кўрсатади.

Раҳбар фойдаланаётган бошқариш методларининг қанчалик таъсирчанлиги кўп жиҳатдан раҳбарнинг иш услубига боғлиқ. Услуб раҳбарнинг иш методи ва усулларининг, унинг жамоани бошқариш қоидалари ва тартибларининг йиғиндисидир. Ҳар бир раҳбарнинг иш услубини, аввало унинг бутун фаолияти юқорида баён қилинган ва кадрлар олдига қўйилган зарурий талабларга қанчалик жавоб беришини ҳисобга олган ҳолда баҳоламоқ керак. Бу услуб ўзига ва бошқаларга нисбатан юксак талабчанликни кўзда тутади, хотиржамликка берилишга йўл қўймайди, бюрократизм ва расмиятчиликнинг ҳар қандай кўринишларига зиддир.

Демократик раҳбарлик услуби тузумимизнинг табиатига мос келади. У бутун жамоанинг иш фаолиятини бошқаришда кенг иштирок этиши билан характерланади. Бундай иш услубида энг муҳим қарорлар жамоа билан биргаликда қабул қилинади. Бунда жамоа муҳокама қилиш ва мувофиқлаштириш шаклларида, ички назорат имкониятларидан кенг фойдаланилади. *Раҳбар ҳар қанча фаол бўлса-да, лекин ҳар бир масалада жамоага таянади.*



*У ўз кўрсатмаларини жамоада муҳокама қилинадиган таклифлар тарзида баён қилади. Шу услубда раҳбарнинг қўл остида ишловчи ходимлар билан ўзаро муносабати, кишилар билан ишлаш лаёқати муҳим ўринни эгаллайди. Унинг обрўси, раҳбарлигининг таъсирчанлиги кўп жиҳатдан унинг ўз ходимлари билан қандай муносабатда бўлишига, ўзини қандай туттишига, кўрсатмаларни қандай услубда беришига боғлиқ. Раҳбар фақат ўз шахсий иши учунгина эмас, балки шу билан бирга, ўз қўл остида ишловчиларнинг иши учун ҳам жавобгарликни ҳис этиши зарур, улар эса, ўз навбатида олган топшириқларнинг сифатли бажарилиши учун раҳбар олдида жавобгардирлар.*

Жавобгарлик юқоридан пастгача доимий назоратни такозо этади. Назоратнинг мақсади хатоларни, белгиланган вазифаларнинг бажарилмай қолиши, моддий бойликларга эҳтиётсизлик билан қараш ва қонунларни бузиш ҳолларини аниқлаш, уларнинг олдини олишдан иборатдир.

Назорат фақат раҳбарнинг ўзи ва у тайинлаган кишилар томонидангина амалга оширилиб қолмаслиги керак, уни амалга оширишга мумкин қадар кўпроқ ходимларни жалб этмоқ зарур. Бу соҳада халқ назорат органлари муҳим рол ўйнайди. Олий ўқув юрти раҳбарлари ва профессор-ўқитувчилар, соғлиқни сақлаш бошқармаси тизимлари халқ назорати органлари билан мустаҳкам алоқа боғлаб иш кўришлари керак. Факультет деканлари, кафедра мудирлари ўзларининг бутун ишларини университет ректорати раҳбарлигида ташкил этмоқлари талаб этилади. Ректорат маъмурияти жамоа фаолияти устидан назорат қилиш ҳуқуқига эгадир. Баъзи раҳбарлар ҳаддан ортиқ марказлашувга йўл кўяди. У ҳамма нарсани ўзи ҳал этишга интилади, ўз қўли остида ишловчиларга ишонмайди. Бундай иш услуби унинг қўл остида ишловчиларнинг ташаббусини, уларнинг мустақиллигини бўғиб кўяди. Бу эса раҳбарнинг топширилган ишини юзаки бажаришга олиб келади,

ялқовлик, ишѐқмасликни келтириб чиқаради, бу фақат меҳнат жараёнигагина эмас, балки жамоанинг ижтимоий ривожланишига ҳам зарар етказади.

Бошқарув жараёнида бошқа хил четга чиқиш ҳам бўлиб, бунда раҳбар ҳаддан ортиқ бетарафликка йўл қўяди. У ўз қўл остида ишловчиларни ўз холига қўйиб қўяди. Топширилган ишнинг бажарилишини талаб қилолмайди, шу билан раҳбарликни таъминлай олмайди. Бу ерда келтирилган мулоҳазалар ҳаётдаги ҳамма ҳодисаларга ҳам тўғри келаверадиган қонуният деб қараб бўлмайди, албатта.

Иш услубининг шаклланишида кўп нарса меҳнат шариоитига, бирга ишлайдиган одамларнинг характерига ҳам боғлиқ. Бошқаришга оид барча ишларнинг қанчалик самардорлиги бошқарувчи раҳбарларга, уларнинг малакаси, шахсий сифати ва ишга қизиқишига бевосита боғлиқдир. Ҳар бир ташкилотда кадрлар билан доимий ишлашнинг аниқ тизими бўлиши керак. Бу иш фақат таълим тизими раҳбарларининг иши эмас. Ўқув юрти раҳбарлари, профессор-ўқитувчилари, деканлар, кафедра мудирлари, соғлиқни сақлаш тизимидаги бош ҳакамлар ҳам бу ишда анча-мунча катта рол ўйнайди.

Раҳбар кадрлар билан ишлаш мутахассислар, техник ходимларни танлаш ва жой-жойига қўйиш, уларнинг малакасини ошириш, маълум тармоққа масъул қилиб қўйиш, шунингдек, ҳар бир бошқарувчи ходим меҳнатига баҳо бериш ишларини ҳам ўз ичига олади.

## **РАҲБАРЛАР МАЛАКАСINI OШИРИШ**

Кадрлар тайёрлаш соҳасидаги давлат сиёсати раҳбарни интеллектуал ва маънавий-ахлоқий жиҳатдан тарбиялаш билан узвий боғлиқ бўлган узлуксиз таълим тизими орқали ҳар томонлама баркамол раҳбар шахсни шакллантиришни назарда тутди. Шу тарзда раҳбарнинг энг асосий консти-

туциявий ҳуқуқларидан бири – билим олиш (малакасини ошириш), раҳбарлик қобилиятини янада шакллантириш ва такомиллаштириш, интеллектуал жиҳатдан ривожланиш, касби бўйича меҳнат қилиш ҳуқуқи берилган.

Раҳбарга таълим хизматларининг истеъмолчиси сифатида Давлат таълим стандартлари орқали сифатли таълим олиш ва касби бўйича тайёргарлик кўриш кафолатланади.

Раҳбар шахс таълим хизматларининг яратувчиси сифатида тегишлича малакасини оширгач, таълим тизимида, моддий-ишлаб чиқариш, фан, маданият ва бошқариш соҳасида фаолият кўрсатади, ўз билими ва тажрибасини ўрганиб боради.

Раҳбар таълим олувчилар ва таълим-тарбия берувчи ходимларнинг ўқиши, турмуши ҳамда уларга шарт-шароитлар яратиш борасидаги вазифаларни ташкил этишда уларга бош-қош бўлади.

Таълим тизими жамоаларига фан-техника соҳасидаги ислохотларни тезкорлик билан кириб келиши фанда янги педагогик ва раҳбарлик технологияларнинг жорий қилиниши, раҳбарлар ва мутахассислар тайёрлашни сифат жиҳатдан такомиллаштиришни ва улар малакасини доимий ошириб боришни талаб қилади. Олий таълим, халқ таълими, соғлиқни сақлаш соҳаларининг раҳбарлик тизими, шу соҳаларнинг фани ва амалиёти жуда тез суръатлар билан ривожланиб бормокда. Демак, илгари олий ўқув юртида олган билимлар таълим тизимини янги талаблар асосида малакали бошқариш учун, табиий, камлик қилади.

Олий ўқув юртлари тизимидаги раҳбар кадрлар малакасини ошириш ва қайта тайёрлаш асосан олий таълим, халқ таълими вазирлиги ҳамда ўрта-махсус касб-хунар таълимининг марказларида ривожлантирилган дастур асосида Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси томонидан белгиланган тартибда амалга оширилади ва улар ўқув режасидаги талаблар асосида аттестациядан ўтказила-

ди ҳамда аккредитацияланади. Аккредитация яқунларига кўра, таълим тизимини бошқариш соҳасидаги раҳбарлик қилиш ҳуқуқини беради.

### **2.3. РАҲБАР ХОДИМЛАР МЕҲНАТИНИ ИЛМИЙ АСОСДА ТАШКИЛ ҚИЛИШНИНГ ПСИХОЛОГИК МУАММОЛАРИ**

XXI аср – глобаллашув, компьютер, ахборот коммуникация технологиялари асрига айланиб бораётган экан, биз ҳам мустақил ватанимиз учун шунга муносиб, юксак салоҳиятга эга бўлган раҳбар ходимлар тайёрлаш чораларини кўриб боришимиз керак. XXI аср техника асри, маънавият асри бўлади. Шундай бўлгач, биз раҳбарлик фаолиятини илмий асосда ташкил этишнинг психологик тизимларини ишлаб чиқишимиз зарур.

Ўзбекистон Биринчи Президенти И.Каримов ишонч билан таъкидлаганидек, «Бизнинг ёш раҳбарларимиз янги асрда ҳамма нарсага қодир бўлади, дунёга танилади, дунё халқлари бизнинг раҳбарларимиздан ҳам кўп нарсани ўрганади. Демокчимизки, бу аср тараққиёт асри, соғлом тафаккур асри бўлади»<sup>23</sup>, деган эди.

Бошқарув меҳнатини илмий асосда ташкил қилишни такомиллаштириш таълим йўналиши ва соғлиқни сақлаш тизимини ривожлантиришнинг зарур шартидир.

Бошқарув меҳнатини ташкил қилиш халқ таълими ва соғлиқни сақлаш бошқармаларининг турли тармоқлари, бошқарилаётган жамоалар ўртасида мутаносиблик бўлишини таъминловчи амалий тадбирлар йиғиндисидан иборатдир. Бошқарув ходимлари меҳнатини илмий асосда ташкил қилиш учун қуйидаги талаблар таъминламоғи лозим:

<sup>23</sup> «Халқ сўзи» газетаси, 2004 йил, 18 сентябр.

Биринчи: бошқарувнинг фаоллиги яъни бошқариш тармоғининг тўла ва ишончли маълумотларни ўз вақтида тўплай олиши, уларни тезкорлик билан қайта ишлаб чиқиши, энг маъқул қарорлар қабул қилиши, уни ижрочиларига ўз вақтида етказа олиши ва унинг бажарилиши устидан назоратни таъминлаш ҳамда йўл қўйилган камчиликлар сабабларини тугатиб бориши.

Иккинчи: бошқарувнинг ишончилиги, яъни бошқариш тармоғи ходимларининг ўз хизмат бурчларини сўзсиз ва сифатли қилиб бажариши.

Учинчи: ҳар бир айрим раҳбарга нисбатан бошқарув меҳнатини ташкил этиш, унинг қобилиятдан самарали фойдаланишга ёрдамлашиш ва имкониятлар яратиб бериш.

Тўртинчи: бошқарув меҳнатини илмий асосда ташкил қилиш, мавжуд меҳнат ташкилотини фан ютуқлари ва илғор тажрибалар асосида, замонавий техника воситаларидан унумли фойдаланиб, муттасил яхшилаб боришни тақозо этади.

Раҳбар меҳнатини илмий асосда ташкил қилиш бошқаришда меҳнатни ташкил қилишнинг қандайдир алоҳида турларидан бири эмас, балки ҳар бир ходимнинг бошқарув вазифаларини бажаришга оид меҳнатини рационал тақсимлаш асосида, бошқарув принциплари услублари, воситаларини аниқ билиш ва моҳирлик билан фойдаланишдир. Таълим тизими тармоқларини бошқараётган раҳбарларнинг тажрибасини ўрганиш шуни кўрсатадики, бошқариш аппарати ходимлари меҳнатини илмий асосда ташкил этишни такомиллаштириш улар фаолиятининг барча томонларига тааллуқли, кўп йўналишлар бўйича олиб борилган тақдирдагина энг яхши натижаларга эришилади. Меҳнатни ташкил қилишни унинг ҳар бир элементи бўйича айрим-айрим ҳолда яхшилаш мумкин, албатта. Масалан, ҳар қандай иш жойида хизмат бурчларини аниқлаш, иш шароитини яхшилаш ва бир қатор бошқа тадбирларни амалга ошириш мумкин. Лекин шуни ҳисобга олиш ке-

ракки, меҳнатни ташкил қилишнинг барча йўналишлари ва элементлари ўзаро боғлиқдир.

Кузатилган тажрибалар таълим бошқармаларида меҳнатни илмий асосда ташкил этишнинг қуйидаги асосий йўналишлар бўйича амалга оширилаётганлигини кўрсатади:

– олий ва ўрта махсус таълим, халқ таълими, соғлиқни сақлаш, ўрта махсус ва касб таълими бошқармалари ташкилий тузилишини тартибга солиш асосида бошқарув ишларини такомиллаштириш;

– раҳбар меҳнати тўғрисидаги низомларни, бошқарув ходимлари қиладиган ишлар ҳақидаги йўл-йўриқларни, вақт меъёрлари ва хизмат кўрсатиш меъёрларини ишлаб чиқиш;

– бошқарув ишларини, ахборот ва телекоммуникация технологиялари, ёрдамчи вазифаларни бажаришни марказлаштириш, меҳнат тармоқларини диспетчерлаштириш, тартибга солиш асосида бошқаришнинг фаоллигини ошириш;

– бошқариш тармоғи ходимлари учун иш жойларини ташкил қилиш ҳамда уларга меҳнат қилиш, дам олиш учун қулай шарт-шароит яратиб бериш;

– раҳбар ва бошқарув ходимлари малакасини ошириш, уларни қайта тайёрлаш;

– раҳбарнинг бошқарув услубларини илмий асосланган талабларга мувофиқ такомиллаштириш ва бошқалар.

Раҳбарнинг бошқарув меҳнатини илмий асосда ташкил этишни бутун таълим-тарбия ва соғлиқни сақлаш тармоқлари йўналишида олиб бориш муҳимдир. Бу агар бошқарма раҳбарлари мазкур ишни бошқаришнинг бутун тармоқлари бўйича ташкил этмаса, бўлимларнинг раҳбарлари ҳеч бир иш қилмасликлари лозим деган маънони билдирмайди.

Меҳнатни илмий асосда ташкил қилишни ҳар бир бўлимда такомиллаштириш мумкин. Бу, айниқса, хизмат бурчларини тақсимлаш ва мувофиқлаштириш, иш кунини, меҳнат ва дам олиш шароитини тартибга солиш, ахборот ва телекоммуникация тизимини, иш юритишни ва бошқарув

вазифаларини бажариш технологиясини такомиллаштириш каби масалаларга тааллуқлидир.

Бундай иш услуги бўлинмаларга раҳбарлик савиясини оширишгагина ёрдам бериб қолмасдан, балки шу билан бирга, бошқарма тармоқлари раҳбарлари олдига зарурий масалалар қўяди, уларни ўзи раҳбарлик қилаётган таълим-тарбия ва соғлиқни сақлаш бўлимлари бўйича бошқарув меҳнатини ташкил этишни такомиллаштиришга ундайди.

Раҳбарлик меҳнатининг илмий асосда ташкил этиш тадбирларини амалга ошириш қуйидаги уч асосий босқични ўз ичига олади:

– меҳнатни ташкил қилишнинг мавжуд ҳолатини таҳлил қилиш;

– шу асосда меҳнатни ташкил қилишни такомиллаштириш тадбирлари режасини ишлаб чиқиш;

– тадбирларни жорий қилиш.

Илғор педагогик ва тиббиёт ташкилотларида (бунга олий ўқув юртлари, ўрта махсус таълими, коллеж, академик лицей, соғлиқни сақлаш тармоқлари киради) дастлаб бошқарув меҳнатини ташкил қилишни такомиллаштиришнинг 3 ёки 5 йилга мўлжалланган тадбирларни амалга оширишнинг аниқ муддати кўрсатилган комплекс истикболли режалари ишлаб чиқилади. Сўнгра истикболли режа асосида ҳар йили жорий режалар тузилиб, уларда бу тадбирлар аниқлаштирилади ва деталлаштирилади. Жорий режаларда ҳар бир тадбирнинг мазмуни, уларни амалга ошириш муддатлари, масъул ижрочилар ва мўлжалланаётган самарадорлик кўрсатилиши шарт. Бошқарув меҳнатини илмий асосда ташкил этиш тадбирлари, режалари худди меҳнатни илмий ташкил қилиш кенгаши ва ижодий гуруҳи, тасдиқланган меҳнатни илмий ташкил этиш режалари сингари ижро этилиши шартдир. Бунда бирон-бир тадбир бўйича масъул ижрочи қилиб ким тайинлашидан қатъи назар,

мазкур тадбирнинг ва бутун тадбирлар режасининг амалга оширилиши учун умумий жавобгарлик бўлинма раҳбари зиммасида бўлади. Энг яхши таълим-тарбия ва соғлиқни сақлаш тармоқларида бу тадбирларнинг бажарилишини назорат қилиш аниқ ижрочилар билан олдиндан келишиб ва белгилаб қўйилган босқичлар бўйича мунтазам равишда амалга оширилади.

Бошқарув вазифаларини бажаришнинг таркиб топган энг маъқул кўринишлари ва услубларини таҳлил қилиш, ишнинг самарадорлигини пасайтирувчи сабабларни батафсил аниқлаш зарур. Бунда бошқарув маъмуриятининг иш вақтидан қандай фойдаланилаётганлигини, уларнинг меҳнати қай тарзда тартибга солинаётганлигини, айрим ходимларга юкланган иш ҳажми, компьютер, ахборот коммуникациялар ва телекоммуникация воситаларидан фойдаланиш ва меҳнат шароитини яхшилаш ҳамда бошқарувчи ходимлар малакасини ошириш юзасидан қандай ишлар қилинаётганлигини синчиклаб ўрганиш зарур.

Бошқарув меҳнатини ташкил қилишнинг мавжуд ҳолатини ўрганишда бўлинма раҳбарлари иш вақтидан фойдаланишни таҳлил қилиш муҳим рол ўйнайди. Бунинг учун турли услублар қўлланилади. Булардан энг муҳимлари иш кунини ўзи режалаштириши ва лаҳзалик кузатувларидир. Бошқарманинг ҳар бир раҳбари ва мутахассиси шу услубларни яхши билиши ва улардан фойдалана олиши керак. Иш кунини режалаштиришда раҳбар кун давомида ўзи бажарадиган барча иш жараёнларини танаффуслар, бўш қолишлар, вақт сарфининг бу элементларидан ҳар бирининг бошланиш ва тамом бўлиш вақтини ҳамда қанча давом этганлигини мустақил равишда ёзиб боради. Ҳар бир жараённинг тамом бўлиш пайти навбатдаги жараённинг бошланиш пайти бўлганлиги сабабли, ҳар бир жараён бўйича унинг бошланиши ва охирини ёзиб қўйишнинг



хожати йўқ, жараённинг тамом бўлишини қайд қилиб қўйишнинг ўзи етарлидир. Мисол тариқасида раҳбарнинг ўз ишини режалаштириш варақасини келтирамиз.

## Раҳбар иш фаолиятини режалаштириш варақаси

№ 200 \_\_\_\_\_ йил « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_.

Вазифаси \_\_\_\_\_

Фамилияси, исми, отасининг исми \_\_\_\_\_

Вазирлик \_\_\_\_\_

бошқарма

Вилоят \_\_\_\_\_ туман \_\_\_\_\_

№	Иш вақти сарфининг элементлари (бажарилган иш турлари)	Вақт			Эслатма: (бажарилган ишлар ҳажми, иш шароити, танаффус, бўш қолиш сабаблари ва бошқалар)
		Ўтиш (охири)		Қанча давом этган (дақиқа)	
		Соат	Дақиқа		
	Иш бошланиши	7	10	–	
1	Почтани ўрганиш ва ҳужжатларга қўл қўйиш	7	12	12	
2	Кунлик жорий ишларни режалаштириш	7	20	18	
3	Буюрилган ишларни назорат қилиш	7	51	21	
4	Бошқарма тармоқларига бориш, ишларнинг қандай кетаётганлигини кузатиш	8	30	41	
5	Бошқарма ҳисобидаги топшириқларни бажарилишини таҳлил қилиш	17	37	25	
6	Бошқармага қарашли тармоқ бўлим бошлиқлари билан кенгаш ўтказиш	18	05	28	
7	Эртанги жорий ишларни режалаштириш	18	20	15	

Иш вақти сарфининг элементлари, танаффуслар ва бўш қолишлар ҳақиқатда қандай тартибда содир бўлган бўлса, шу тартибда иш режаси варақасига қайд қилиб бoрилади. Шунинг учун раҳбар, бўлим раҳбарлари ва мутахассислар ҳар бир бошқарув функциясини бажариш бўйича қилинадиган ишлар таркибини яхши билиши керак. Тадқиқот муассасалари ва кўпгина бошқармалар томонидан фойдаланилаётган бошқарув ишларини вазибалар ва ўхшаш гуруҳлари бўйича туркумлашни келтирамиз:

1. Умумий раҳбарлик.
2. Бошқарма тармоқларини оператив бошқариш.
3. Бошқармалар тизимига технологик раҳбарлик.
  - а) ректор (директор), ректор муовинлари, факультет, кафедра, бўлим, бош мутахассис, инженерлик раҳбарлиги.
4. Иқтисодий раҳбарлик.
  - а) тармоқ бўлинмаларини режалаштириш ва таҳлил қилиш.
  - б) меҳнат ва иш ҳақини ташкил қилиш.
5. Кадрларни танлаш ва тайёрлаш.
6. Маиший ва хўжалик хизмат кўрсатишни ташкил қилиш.
7. Моддий-техника таъминоти фаолиятини ташкил қилиш ва бошқалар.

Турли муассасаларда юқорида кўрсатилган барча услублардан комплекс ҳолда фойдаланилади, улар бир-бирини тўлдиради. Шу билан бирга, оғзаки сўровлар ва анкета сўровлари фақат бошқариш маъмурияти ходимлари орасидагина эмас, балки оддий ишчилар орасида ҳам ўтказилади. Улар раҳбарлар ва мутахассисларнинг бошқарув ишидаги камчиликларини яхши пайқайдилар, бошқарув меҳнатини ташкил этишни такомиллаштириш юзасидан кўпгина қимматли таклифлар қиладилар.

## 2.4. РАҲБАР ПСИХОЛОГИЯСИНИНГ ЭМОЦИОНАЛ-ИРОДАВИЙ КЎРИНИШЛАРИ

Биз юкоридаги бобларда кўриб чикқанимиздек, шахснинг психик хусусиятлари (тажриба, темперамент, характер ва қобилиятлар) қатъий психик ҳодисалар бўлиб, улар шахсга узоқ давр давомида, баъзилари эса, жумладан, темперамент бутун ҳаёт давомида тааллуқли бўлган психик хусусиятлар сифатида шахс фаолиятини белгилайдиган асосдир. Бироқ фаолиятнинг муваффақиятига ва хусусиятига раҳбарнинг вақтинча психик ҳолатлари ҳам катта таъсир кўрсатади, деган ҳаётий ҳулосага келишимиз табиий.

Демак, *психик ҳолат раҳбарнинг мураккаб ва кўп томонлама ҳамда етарлича қатъий, бироқ содир бўлган вазиятда алмашилиб турувчи, яъни ҳаёт фаолиятини оширувчи ёки камайтирувчи психик ҳодисадир.*

Ҳиссиёт эса раҳбарнинг теварак-атрофдаги воқеликларга ва фаолиятига муносабатидан пайдо бўладиган туйғулардир.

Инсон кечинмалари тўғрисида гап юритилар экан, «ҳиссиёт» ва «эмоция» деган икки атама қўлланилади. Кенг маънода қаралса, булар синонимлардир. Тор маънода олинса, эмоция дейилганда, органик эҳтиёжларнинг қондирилиши ёки қондирилмаслиги билан боғлиқ бўлган нарса ва ҳодисаларнинг айрим сифатлари, хусусиятлари таъсирида туғилувчи кечинмалар англашилади.

Ҳиссиётлар эмоциядан фарқланиб, кенгроқ маънода улар раҳбарнинг ижтимоий ҳаётида, бошқа одамлар билан бўлган муносабатда пайдо бўлувчи ва шаклланиб борувчи маънавий эҳтиёжларини қондириш билан боғлиқдир. Улар анча барқарор бўлиб, тез-тез ўзгарувчан шароитга унча боғлиқ бўлмайди.

Эҳтиёжни қондириш зарурияти раҳбарларни курашга, ҳаракат қилишга, бошлаган ишни охирига етказишга маж-

бур этади. Ўз навбатида, фаолият, эҳтиёжлар уни ҳаракатга келтирувчи мотив бўлиб қолгандагина пайдо бўлади. Шунинг учун раҳбарнинг фаолияти ҳамма вақт эмоционал тус олган бўлади. Ҳиссиёт бўлмаса, раҳбарнинг фаол меҳнат фаолияти ҳам бўлмайди.

*Раҳбарнинг ҳиссиёти билан фаолияти ўртасидаги ўзаро алоқа кўриб чиқилаётганда улар орасидаги икки томонлама боғлиқликни эътиборга олиш зарур. Бир томондан, ҳиссиёт одамни фаолиятга ундаса, иккинчи томондан, фаолиятнинг ўзи ҳиссиёт тугдиради, бу ҳол баъзан ҳиснинг, кўп ҳолларда эса эҳтиёжларнинг ўзгаришига олиб келади.*

Ҳиссиёт раҳбарнинг хатти-ҳаракатларида, интонациясида, мимика ва имо-ишорасида, бирор нарса ёки ҳаракатдан таъсирлана бошлашида ифодаланади. Ҳиссиётнинг энг кучли кўриниш шакли кулги ва йиғидир.

Одамнинг ўзини тута билиши, шунингдек, унда ҳиссиёт таъсири билан юзага келувчи ташқи аломатлар, одатда, бош мия пўсти остининг кўзгалиши ва актив фаолияти билан боғлиқ бўлади.

Фаолият билан боғлиқ бўлган эмоционал кечинмалар одамда кучланиш ёки енгилланишдан иборатдир. Бу тарздаги кечинмалар, одатда, ташвишланиш ёки енгил тортиш тарзида рўй беради. Ташвишланиш ҳолати одам фаолиятига баъзан ижобий таъсир кўрсатади. Масалан, бир ишни бошлашдан аввал раҳбарда содир бўлувчи безовталиқ ҳолати фикрнинг тайёрлигини оширишга, диққатни сафарбар этишга имкон беради ва ҳоказо. Кўп ҳолларда ортикча ташвишланиш одамнинг ақлий фаоллигини бўғиб қўяди.

Ҳиссиётлар кучи, пайдо бўлиш тезлиги ва барқарорлиги муайян мувофиқликда ўтишига қараб, аффект, кайфият, эҳтирос шаклида намоён бўлади.

Аффект – кучли ёки одам учун алоҳида аҳамиятли кўзгатишлар таъсирида юзага келиб, тез пайдо бўладиган ва қисқа муддатда ўтиб кетадиган ҳиссиётдир. Аффектнинг

ўтиш вақтида онг тораяди, бош мия пўсти миянинг пўстлок остки қисмлари ишини унча назорат қилолмай қолади. Одамнинг аффе́кт ҳолатини қайд этиб, одатда, «у ўзини билмай қолди» дейилади. Бу ибора билан онгнинг тўла назоратсиз қолганлиги очиб берилади.

Аффе́кт ўз мазмуни жиҳатидан ҳар хил бўлган ҳиссиётлар билан боғланган бўлиши мумкин. Ташвиш, хурсандлик, ғазаб, кўркиш – бу ҳисларнинг ҳаммаси одамни аффе́кт ҳолатига тушириб қўйиши мумкин. Бунга раҳбарнинг режалаштирган ишларининг кутилмаган ҳолатда бажарилиши, шу орқали жамоага катта манфаат келишини мисол қилиб кўрсатиш мумкин.

Соғлом, нормал одам аффе́кт ҳолатига кам тушади. Лекин бу ҳолат асаб тизими хусусиятига ҳам боғлиқ бўлади. Бу ҳолат қизгин темпераментли раҳбарларда кўпроқ бўлади.

Бирдан пайдо бўлиши ва яхши англаб олинмаслиги сабабли аффе́ктлар кўп вақт кутилмаган нохушликка, тўқнашувга, баъзан эса жиноятга олиб келади. Тўғри, аффе́кт ҳамма вақт ҳам ноўрин хатти-ҳаракат билан боғланган бўлмайди, баъзан у киши учун зарурдир. Бунга душманга бўлган кучли қаҳр-ғазаб, кишини жасорат, қаҳрамонлик кўрсатишга ундайдиган ташаббускорлик шароити мисол бўлиши мумкин. Сокин шароитда тез-тез аффе́ктга тушиш кишининг асабий касаллигидан ёки ҳисларини тарбиялай олмаганлиги, уларни ўз қўлига ола билмаслигидан далолат беради, ўзини тута билиш, саботлилик сингари иродавий сифатларнинг бўлиши кишига фойдасиз аффе́кт кўтарилишининг олдини олишда ҳамда вақтида уни босишга ёрдам беради.

Кайфият бирмунча сушт намоён бўладиган барқарор ҳиссий ҳолатдир. Ҳаётимизнинг ҳар бир дақиқасида биз тегишли кайфиятга эга бўламиз. Одатда, одамнинг кайфияти яхши бўлса, унинг идроки ва тасавури ҳам ижобий тусга эга бўлади. Аксинча, ёмон кайфиятда гўё ҳамма нарса маъюс пардага қоплангандай бўлади. Кайфият психиканинг

яхлит ҳолати сифатида ўзининг доимий таркибий қисми бўлган етти хусусиятга эгадир.

Биринчиси – кайфиятни ташкил қилувчи психик ҳолатлар қарама-қарши икки кутбдан иборат, масалан: кўзғалиш-тормозланиш, текислик-сусткашлик, фаолиятли-фаолиятсизлик, шодлик-ғамгинлик, ишонч-ишончсизлик, коникиш-қоникмаслик ва бошқалар.

Иккинчи – айрим психик ҳолатларнинг ва умуман, кайфиятнинг ўзгарувчанлиги. Меҳнат одам психикасига турлича таъсир қилиши маълум. Баъзида эса ўзида пайдо бўлган фикрлар ёки ўз-ўзига таъсир кўрсатиш орқасида бир ҳолат ва умуман кайфият қандайдир бошқача, айрим вақтларда эса тамоман тескарисин билан алмашилиши мумкин.

Учинчиси – психик ҳолатларнинг инертлиги натижасида ва кечинмалар ҳамда муҳит таъсирининг кучига кўра, психик ҳолатларнинг нисбатан барқарорлиги. Психик ҳолат қандайдир таъсир кетидан ўзгармайди, балки орқага сурилади, кечикиб ўзгаради, кечинма сабаблари барҳам топиб, янги ҳолат туғилгандан кейин дастлабки кечинмадан маълум вақтгача балки бир соат, ҳатто ой «қолдиқ» қолади ва бошқа психик ҳолатни келтириб чиқарувчи кечинма ҳамда таъсирнинг кучига кўра вақт ўтиши билан тўлиқ йўқ бўлиб кетади.

Тўртинчиси – психик ҳолатлар ва одам кайфиятининг индивидуал ўзига хослиги бўлиб, у шахснинг йўлланганлиги ҳамда психик хусусиятлар (тажриба, темперамент, характер, қобилият) ва психик жараёнларнинг хусусиятларига боғлиқдир.

Бешинчиси – одам психик ҳолатлари ва кайфиятининг ташки ифодаланганлиги, ҳар қандай психик ҳолат ва кайфият гавда, мимика, юриш-туриш, ҳаракат, юрак уриши ҳамда нафас олишда юзининг қизариши ёки оқаришида акс этади. Ҳатто раҳбар ўзининг психик ҳолатини яширишга уринган тақдирида ҳам у бирор белгиси билан сезилиб туради.

Олтинчиси – жамоадаги бир кишининг кайфияти осонгина бошқаларга ўтиб, жамоа кайфиятига айланиб, гуруҳ ва жамоа онгининг муҳим кўринишларидан бири бўлиб қолади. Раҳбар индивидуал кайфиятининг юқорида айтиб ўтилган хусусиятларининг бештаси жамоа кайфиятига ҳам хосдир.

Психик ҳолатларнинг барча хусусиятлари раҳбарларнинг жамоа аъзоларини тарбиялаш фаолиятларида катта аҳамиятга эгадир.

*Раҳбарнинг умумий кайфиятни ўз вақтида сезиши ҳамда тўғри баҳолаши, жамоа аъзоларининг ижобий психологик ҳолатларини ўз вақтида қўллаб-қувватлаши жамоа меҳнат фаолиятидаги зарарли ҳолатларни йўқотиши демакдир.*

Еттинчиси – иродавий психик ҳолатлар: фаоллик, қатъийлик, қатъиятсизлик, дадиллик, сусткашлик, вазминлик, енгиллик, ҳаёлилик, паришонлик, хотиржамлик, журъатлилик ва бошқалар. Бундан ташқари, раҳбарда оптимал психик ҳолатлар мавжуддирки, бу раҳбар фаолиятининг у ёки бу турига кўпроқ мувофиқ келувчи ҳолатлардир. Раҳбар меҳнат фаолиятининг ҳар бир тури муваффақиятли амалга оширилиши учун ўзига хос психологик ҳолатларни танлаб олади.

Эҳтирос тез пайдо бўладиган кучли ва барқарор ҳиссий ҳолатдир. Эҳтиросга баҳо беришда ҳар доим унинг ижобий ёки салбий йўналиши эътиборга олинади. Агар одам эҳтирослари катта мақсадларга эришишга қаратилган бўлса, улар ижтимоий муҳимдир.

Лекин жамиятга, теварак-атрофдагиларга зарар келтирадиган эҳтирослар ҳам бор. Бу эҳтирослар ўзининг номаъқул ва номақбул эҳтиёжларини шахсий, худбинларча қондириш билан боғлиқдир. Масалан, ичкиликка, қимор ўйнашга, айш-ишратга эҳтирос қўйиш ўша кишиларнинг ўзига ҳам, атрофдагиларга ҳам зарар келтиради.

Бу каби эмоционал ҳолатлар ҳар бир одамда, лекин унинг индивидуал психологик хусусиятлари ҳаёт шароити ва тар-

биясига қараб, бирор-бир даражада намоён бўлади, уларнинг мазмуни ва намоён бўлиши ниҳоятда индивидуалдир.

Ҳиссиётлар, уларнинг йўналишига қараб, маънавий интеллектуал ва эстетик ҳиссиётларга бўлинади.

Маънавий ҳиссиётлар – одамнинг бошқа кишиларга, яшаш қоидаси ва меъёрларига, жамиятга бўладиган муносабатларидан туғиладиган эмоционал ҳолатлардир. Буларга ватанпарварлик, бурч, ўртоқлик, иззат-нафс, кадр-қиммат ва бошқа ҳислар киради.

Маънавий ҳиссиётлар ва уларнинг қиммати ҳар доим ижтимоий турмуш, жамият ҳаётининг моддий шароитига боғлиқдир.

Интеллектуал ҳислар билиш фаолияти билан боғлиқ бўлган ҳислардир. Ҳар қандай билимга эга бўлишда киши бу билимларга нисбатан бефарқ муносабатда бўлмайди. У бирор нарсани билиб олмоқчи бўлиб, қаттиқ ҳаракат қилишини билиш жараёни ва натижасидан қаноатланиши ёки нохуш бўлишини, ўз ҳаёти йўлида учрайдиган янги нарса ва ҳодисаларни билиб олишга қизиқиш ҳиссини сезади. Билиш жараёни билан боғлиқ бўлган бу ҳиссиётлар интеллектуал ҳислар деб аталади.

Агар раҳбар ташкилотчилик руҳида тарбияланган бўлса, бу ташкилотчилик ҳар қандай билиш жараёнида теварак-атрофни чуқур ва мукамал билишга имкон берадиган катта ҳаракатлантирувчи куч ҳисобланади.

Психологик тадқиқотларнинг қайд қилишича, интеллектуал ҳисларнинг ўсишида улар тобора умумлашиб бориб, пировардида, раҳбар эътиқоди билан қўшилиб, ҳақиқатни ҳимоя қилиш, севиш ҳиссига айланади.

Раҳбар ўз иш фаолиятини фақат идрок этиб ва билибгина қолмай, балки унга фаол суръатда таъсир ҳам кўрсатади. У доимо олдига мақсадлар қўяди ва уларни амалга ошириш учун курашади. «Жамиятда, – деб ёзган эди психолог В.А.Ломов, – англаб олинган ниятсиз, исталган мақсадсиз



ҳеч нима қилинмайди». Раҳбар мақсади йўлида ҳаракат қилиб, ҳар хил тўсиқларга учрайди. Бу тўсиқларнинг бир хили ҳаёт ва меҳнат шароитига, бошқа бири эса раҳбарнинг шахсий камчилигига бориб тақалади. Шунинг учун раҳбар ўз олдига қўйган мақсадига эришиши учун фаолиятини, ўз хатти-ҳаракатини тартибга солиб бориши зарур.

Тўсиқларни енгиш раҳбарликнинг янги уфқларини очиб беради ва шу билан бирга, ўз-ўзини идора қила билиш кучини қарор топтиради.

Ирода одамнинг ўз хатти-ҳаракатини онгли суръатда тартибга солишдир, бу эса кўзланган мақсадни амалга оширишда учраган тўсиқни бартараф қилишда ифодаланади.

Одамнинг ўз фаолиятини ва хатти-ҳаракатини тартибга солиш, умуман, шунда ифодаланадики, у лозим бўлиб қолган ҳолда ҳаракат ва амални ишга солиши, бу ҳаракат ва амални кучайтириши ёки сусайтириши, тезлаштириши ёки секинлаштириши, вақтинча тўхтатиши, кейин яна давом эттириши, мақсадга эришилгандан сўнг эса бутунлай тўхтатиши мумкин.

Хатти-ҳаракатларни тартибга солиш ва тўсиқларга қарши курашиш жараёнида юз берадиган ҳар қандай ўзгариш кишида иродавий зўр бериш хиссини туғдиради.

Иродавий зўр бериш кўпинча кишида нохуш туйғу уйғотади, бинобарин, бундай туйғуни ҳар ким ҳам ёқтиравермайди. Лекин иродавий зўр бериш онгнинг энг муҳим хусусиятидир. Қийинчиликларга қарши курашишда пайдо бўлган иродавий зўр беришнинг ўзи одамга катта куч бахш этади. Одам масъулиятли даврларда ўзида онгли равишда иродавий зўр бериш уйғотади ва кишидаги ҳали юзага чиқмаган куч-қувватларни тўсиқларни енгиш учун унинг ёрдамида сафарбар қилади.

Мақсад қўйиш одамнинг шу мақсадга бўлган ўз мотивларини англаб олиши билан боғлиқдир. Масалан, ҳавас яхши англаб олинмаган ният бўлиб, бунда одам бирор

нарса етишмай турганидан қаттиқ изтироб чекади, лекин туғилган ниятнинг нималигини, эҳтиёжни қондиришнинг мақсад ва воситаларини аниқ тасаввур этолмайди. Бундай мотивларнинг ёлғиз ўзи таъсирида ҳали ҳаракат содир бўлмайди. Хоҳишнинг ўзи энг яхши англанган мотивдир. Бу босқичда эҳтиёж ва уни қондира олиши мумкин бўлган нарса равшан англаб олинади. Киши ўз хоҳишини кўп вақт мана бундай ибора билан ифода этади: «Шу ишни бажариб қўйсам яхши бўлади», «жамоа режасини вақтида бажарсам яхши бўларди» ва бошқалар. Лекин бу ерда у бўладиган ҳаракатнинг муҳимлигини ва ўз вақтида ёки вақтида эмаслигини ҳам, уни бажариш имконияти бор ёки йўқлигини ҳам ҳали аниқ билмайди. Фикрлаб кўриш жараёнида хоҳиш баҳоланади, кераксизлари ва ўз вақтида бажариш мумкин эмаслари тўхтатилади. Зарури, уни амалга ошириш учун шароит ҳамда усул топгани тасдиқланади.

*Мақсад тўлиқ аниқлангандан кейин уни амалга оширишнинг режаси фикран тузиб олинади. Одам олдида энди янги вазифалар пайдо бўлади, мақсадга эришишнинг энг тўғри йўлини топиши, қийинчиликларни енгиш усулларини белгилаш вазифаси туради. Режалаштириш учун фаол фикр юритиш, билимни сафарбар қилиш, иш-ҳаракат ўтадиган шароитни таҳлил қилиш характерлидир. Имкониятларнинг турлича бўлишига қараб, режанинг ҳам ҳар хил намуналари белгиланади.*

Баъзан журъатсиз одам ҳам маълум шароитларда дадил ҳаракат қилиши мумкин, лекин кўрсатилган бу дадиллиги ҳали у одамнинг иродавий хусусияти бўлмайди. Фақат такрор-такрор иродавий иш-амал, хатти-ҳаракатлар қилиш жараёнида ва ижтимоий тарбия шароитидагина раҳбар шахсида маълум иродавий хусусиятлар таркиб топади.

Шахснинг иродавий хислатлари мақсадни амалга оширишда учраган тўсиқларни енгиш борасида одамнинг тажриба ҳосил қилган ўзига хос усулларида иборатдир.

Шахснинг иродаси, туб маъноси билан айтганда, ҳар хил иродавий хатти-ҳаракатлар ва хусусиятлар мажмуидир.

*Ҳаракатнинг мақсадга қаратилганлиги одамнинг бош, етакчи иродавий хусусиятидир. Бу хусусият шахснинг идеаллари ва эътиқодлари билан бевосита боғланган бўлиб, одамнинг бошқа барча иродавий хатти-ҳаракатларининг нимага қаратилганлигини ва тараққиёт даражасини белгилайди.*

Энди шахснинг бошқа энг муҳим иродавий хусусиятларини санаб ўтамиз. Ташаббус ўз хоҳиши билан иш-амал қилиш ва хатти-ҳаракат кўрсата билиш; қатъиятлик иккиланмасдан, ҳар томонлама ўйлаб қарорлар қабул қила олиш ва уларни изчил суръатда амалга ошира билиш; саботлилик қийинчиликларга қарши курашда ғайратни бўшаштирмасдан мақсад орқасидан доимо ва узоқ вақт интила билиш; саботлилик қабул қилинган қарорни амалга оширишга халақит берувчи иш-ҳаракат, ҳис ва фикрларни тўхтата билиш; йиғноқлик ўз иш-амаллари ва хатти-ҳаракатларини режалаштира олиш, ижро этишда режага амал қила билиш; дадиллик кўрқмаслик ва қўйилган мақсад йўлида ўринли таваккалга бора билиш; ишчанлик қийинчиликка қарамай, ишни охиригача етказа билиш.

Шахснинг иродасизлик ёки бўш иродалиликдан иборат хусусиятлари ҳам хилма-хилдир. Булар ижобий иродага мутлақо зид хусусиятлардандир. Тиришқоқлик ялқовликка, дадиллик кўрқоқликка, мардлик журъатсизликка, саботлилик қайсарликка, қатъиятлик қатъиятсизликка қарши қўйилади ва ҳоказо. Шундай қилиб, ирода онгнинг асосий учта хусусиятлари: билиш, муносабат ва кечинмаларни ўзида бирлаштиради, иродавий ҳаракатларнинг мақсадини одам доимо исталган тимсол шаклида билади; унга эришиш ва мавжуд тўсиқларнинг аҳамиятини билиш ҳамда тўсиқларга муносабат тарзда англонади, иродавий зўр беришнинг ўзи бошдан кечирилади. Бунда иродавий

зўр бериш кечинмаси ўз психологик тузилишига кўра, энг мураккаб ва шахс кечинмалари тўрт асосий формасининг энг кучлиси ҳисобланади (1-жадвалга қаранг).

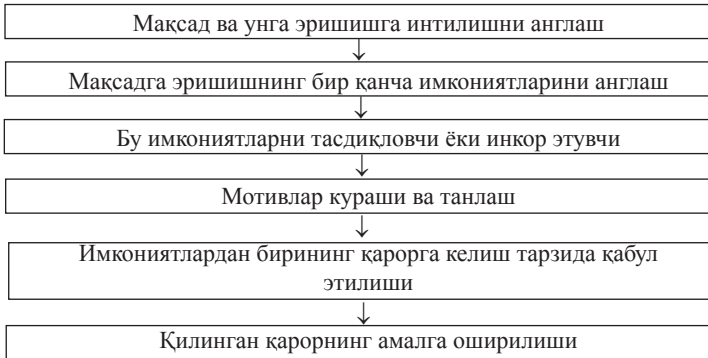
*1-жадвал*

### Шахс кечинмалари формаларининг босқичлари



Ирода одам ўзини тўсиқлардан қатъи назар бирор нар- сани бажаришга мажбур қилганда намоён бўлади. Бирок айни шу одам иродаси туфайли бирор ҳаракатни бажариши ёки бажаришдан ўзини тийиши мумкин. Кўпинча иродавий сабрнинг мураккаблиги фаолиятни фаоллаштиришнинг мураккаблигидан кам бўлмайди. Шунинг учун одамнинг ўз олдига қўйган мақсадлари ҳам йўқ, унга эришиш учун бутун ҳаётида керак бўладиган ва яқин бир неча дақиқада эришиладиган бўлиши мумкин (2-жадвалда иродавий ҳаракатларнинг босқичлари келтирилган). Гарчи ирода- вий ҳаракатлар мақсадни англашдан бошланса-да, унинг марказий босқичи мотивлар кураши ҳисобланади. Бунда бир мақсадга йўлланган битта сабаб ёки сабаблар йиғин- дисини танлаб аниқлайди ҳамда имкониятлардан бирини иродавий қарорга, бутун жараёни эса иродавий ҳаракатга айлантиради.

### Иродавий ҳаракатларнинг босқичлари



Масаланинг мотивлар курашисиз ҳал этилиши фикр юри-тиш ҳаракати босқичида ҳам бўлиши мумкин. Агарда раҳбар ўз олдига онгли равишда қўйган фаолиятининг умумий мақсадга мувофиқ келмайдиган мотивлари устун бўлса, бундай жараён ироданинг эмас, иродасизликнинг намоён бўлиши ҳисобланади. Иродасизлик доимо «керак» мотивига эмас, балки «хоҳлайман» (ёки «хоҳламайман») мотивига берилганда пайдо бўлади. Мақсад доимо аниқ англонади, мотив эса хира англоланган, ноаниқ бўлиши мумкин.

*Раҳбар иродавий ҳаракатларининг босқичларини билар экан, унинг хусусиятларини тартибли тарзда намоён бўлишини назарда тутиб, одамларнинг иродавий сифатларига тўғри баҳо бериши, демак, ундаги етарлича шаклланмаган иродавий сифатларни мақсадга мувофиқ ривожлантириши мумкин.* Бунда унга 2-жадвалда келтирилган кетма-кетлик кўриниши ёрдам бера олади.

Ирода кучи сарфланадиган умумий мақсаднинг ижтимоий аҳамияти унинг қиммати, керакли зўр бериш даражаси эса амалга оширилган ишда намоён бўлган ирода кучини

кўрсатади. Ҳар бир иродавий ҳолат иродавий фаолиятнинг фақатгина бир тармоғи, айрим ҳолда намоён бўлишидир, холос.

Шунинг учун иродавий ҳаракатлар иккига: бир бор ҳаракат қилганда мақсадга эришиладиган ва иродавий ҳаракатларни кўп марта такрорлашни талаб қиладиган иродавий фаолиятга (бу ироданинг чидамлилигида намоён бўлади) ажратилади. Раҳбарнинг интилаётган мақсади қанчалик аниқ бўлса, унга эришишда тўсиқларни қанчалик матонат билан енгиб ўтса, у шунчалик мақсадга интилувчан бўлади. Енгиб ўтилаётган тўсиқлар қанчалик кўп бўлса, иродавий зўр бериш шунчалик интенсив бўлиши керак, раҳбардан эса янада кўпроқ кучли иродавий матонат талаб қилинади.

*Кучли ҳамда чидамли иродани шакллантириши раҳбар олдига фаолиятдан анчагина узоқроқ мақсадга эришиши вазифасини қўйиши ва унинг қийинчиликлар қандай бўлишидан қатъи назар, бу мақсадга эришишига бўлган интилишни мустаҳкамлаш орқали амалга оширилади.*

Ўз олдига муайян, анчагина узоқни кўзлаб мақсад қўйган раҳбар иродасининг чидамлилигини ҳис қилса, бу матонатликни билдиради. Мустақил Ўзбекистонимизда кўплаб раҳбарлар ўз фаолиятларида ажойиб меҳнат жасоратларини кўрсатиб, эл-юрт олқишига сазовор бўлмоқдалар.

Шахсий мақсадларни жамоа ва халқ манфаатига бўйсундириш билан белгиланадиган ирода маънавий тарбияланган ирода дейилади. У раҳбар шахсининг барча маънавий сифатлари, биринчи навбатда, Ватанга садоқат ва ижтимоий бурч ҳиссидан иборатдир. Булар онглилик ва виждон ҳиссининг юксак ривожланганлиги билан бирга, лиқда шаклланади.

Интизомлилик – бу раҳбарнинг иродавий сифатидир. Раҳбар иш туфайли қонун, қоида ва меъёрларга мувофиқ ҳаракат қилади. Интизомлиликка ўз бурчларини бажаришга виждонан муносабатда бўлиши ҳам ишчанлик ва

ташаббускорликни ифодаловчи раҳбарларнинг кўрсатма ва буйруқларини ўз вақтида аниқ бажариш ҳам киради.

«Раҳбар учун интизом ўзига хуш ёқадиган бирор нарса-ни қилаётганда эмас, балки бирорта оғирроқ, кутилмаган, сезиларли зўр беришни талаб қиладиган вазифани бажараётганда намоён бўлади. У бу ишни катта жамоа учун ҳамда бутун Ватанимиз учун зарурлиги ва фойдалилигига ишонганлиги учун қилади».

Эмоционал – иродавий доиранинг меҳнатда шаклланиши раҳбарни келажакдаги раҳбарлик фаолиятларига психологик тайёрлаш йўлларида биридир. У раҳбарлик фаолиятига самимий муносабатни, меҳнат қилиш иродаси ва касбларга қизиқишни шакллантиришни ўз ичига олади.

Интизом малакалари – бу раҳбарнинг иродавий малакаларидир. Шунинг учун раҳбар барча қонуниятлардан фойдаланиб уларни ўрганиши лозим. Бироқ раҳбар шахснинг интизомлилик хусусиятини маънавий тарбияланган ироданинг характер хусусиятлари даражасигача кўтарилган ягона талабга қўшиб тарбиялаш ҳам керак (3-жадвалга қаранг).

3-жадвал

### Характернинг шаклланиши



Касбий-шахсий қобилиятларни шакллантириш раҳбар шахсининг барча бошқа сифатлари сингари, ўз иродасини тартибли равишда машқ қилишдан бошланади. Бунда раҳбарнинг иродавий сифатларини ҳар хил фаолият турларидаги хусусиятларини ўрганишга таянилади.

Раҳбарлар иродасини тарбиялашнинг асосий тамойиллари куйидагилардан иборат бўлиши зарур:

– сиёсий ва иқтисодий савиясини тинимсиз шакллантириб бориш;

– ўзи раҳбарлик қилаётган жамоада виждонан, сидқидилдан унумли меҳнат қилиш. Ўзида жамият учун фойдали эҳтиёж ва зарур маънавий мотивларни тарбиялаб бориш;

– раҳбарликнинг малака ва кўникмаларини тинимсиз ошириб бориш натижасида ташкилотчилик қобилиятини маҳорат даражасигача шакллантириб, эл-юрт, жамоатчилик назарида катта ҳурматга лойиқ бўлиш;

– раҳбар ўзида кучли иродани тарбиялашни мақсад қилиб қўйганда, ўзига тобе бўлган жамоа аъзолари билан олиб борадиган кундалик меҳнат шароитларида раҳбарлик маданияти қоидаларига, албатта, риоя қилишни ҳам унутмаслиги керак. Хуллас, жамият учун раҳбар тайёрлаш муаммоси қадимги замонлардан бери кишилик дунёсини кизиқтириб келади. Аммо бугунги кунда фан-техника тараққиёти таъсирида одамлар психологиясининг тубдан ўзгариб бориши натижасида ушбу муаммо янада долзарб масалага айланиб бормоқда. Шу боис раҳбар тайёрлашнинг назарий ва амалий тизимларини йил сайин шакллантириб бориш зарурати сезилмоқда.



## **БОШҚАРУВНИНГ ПЕДАГОГИК-ПСИХОЛОГИК ХАРИТАСИ**

1. Раҳбар кадрларни танлаш, уларни тарбиялаш ва лавозимларга қўйиш (махсус режа, дастур асосида).

2. Психологик жиҳатдан танлаш, саралаш бўйича кадрларни махсус методлар ва методикалар билан қуроллантириш.

3. Фаолиятнинг профессиограммаси таҳлилидан келиб чиққан ҳолда раҳбар кадрларни тайёрлаш ва уларни қайта тайёрлаш мақсадида янги тизим яратиш ҳамда уни узлуксиз равишда такомиллаштириш.

4. Таълимий ахборот қўламини илмий жиҳатдан аниқлашдан келиб чиққан ҳолда ўқув дастурини тузиш, раҳбарларни тайёрлаш мазмунининг ҳар бир бўғини учун муайян мезонларни ишлаб чиқиш.

5. Бошқарув малакалари ва қўникмаларини шакллантиришнинг психологик табиатидан, ўқув курсларининг ўзига хос хусусиятларидан келиб чиқиб, таълимнинг услубий тизимини яратиш.

6. Касб моҳиятига асосланиб, раҳбарлик лавозимига тайёрланаётган шахсларни психологик тайёрлашнинг услублари, шакллари, воситалари, услубий қўлланмалари ва принципларини такомиллаштириш.

Раҳбар лавозимига тайёрланувчи шахслар даставвал уларнинг олдиларига қўйиладиган талаблар билан танишиши ва ўзидаги кучли-кучсиз жиҳатларини англаб, қатъий қарорга келиши лозим. Бу мулоҳазаларнинг барчаси касбга ва лавозимга кишиларнинг қанчалик муносиб эканлигини аниқлашга хизмат қилади, кадрлар қўнимсизлигининг олдини олишга зарур шарт-шароитлар яратади, субъектив кечинмалар, баҳолашнинг объективлик даражасини оширади.

Раҳбар психикасига доир лавозим тақозо этувчи талаблар ўз ичига уч хил туркумга тааллуқли жабҳаларни камраб олади: билишга оид, эмоционал ҳис-туйғу, иродавий фазилатлар. Билишга ва билиш жараёнига алоқадор талаблар қуйидагилардан иборат:

- диққат хусусиятларининг эгаллаганлик даражаси;
- сенсомотор ҳаракатларининг мавжудлик кўрсаткичи;
- сезги ва идрокнинг юксак даражасига эришганлик (сезгирлик, идроклилик, фазовий тасаввур, вақтни пайқаш уқувчанлиги);

- тасаввур образлари ва ижодий хаёлга мойиллик (фантазия, орзу, хоҳиш, тилак ва бошқалар);

- хотиранинг мустаҳкамлиги, барқарорлиги, пухталиги ва кўламининг кенглиги, мантиқийлиги, тезкорлиги, мазмундорлиги, нутқ, нутқ фаолияти ва нутқ қобилятининг юксак кўрсаткичи, фикрлаш, мулоҳаза юритиш фаолиятининг сермазмунлиги, самарадорлиги, теранлиги, ижодийлиги, топқирлиги, ностандартлиги.

Раҳбар кадр учун эмоционал ҳолатлар ва ҳис-туйғуларни оқилона бошқарув уқувига эга бўлиш, ҳар қандай вазиятда ҳам ўзини-ўзи бошқариш, ўзга кишиларнинг кечинмаларини ҳис эта олиш (яъни ҳамдардлик-эмпатия) муҳим аҳамият касб этади.

- эмоционал ҳолатларга ўз муносабатини билдириш, реакцияга кириша олиш, бу нарсаларга лоқайд бўлмаслик, юмор ҳиссининг мавжудлиги, ҳамиша муайян мезонга риоя қилган ҳолда тобе кишилар билан яхши муносабат, муомала ва мулоқотда бўлиш;

- ҳиссиётларнинг қонуниятларини эгаллаш ва жамоанинг бошқарилув туйғусини олдиндан аниқлаш, уларга асосланиб, аъзолар билан муносабатга киришиш, зарурият туғилганда зудлик билан қарор қабул қилиш;

- эмоционал ҳолатлар (эмоционал тон, кайфият, стресс, эффект)га баҳо бериш ва уларнинг ҳар бирини таҳлил қилиш имконияти;

- раҳбар кайфиятини аниқловчи омиллар;
- эмоционал реакциялар ифодаланишининг ташқи воситалари;
- эмоционал ҳолатларда ўзини тута олиш раҳбар шахсининг хислати эканлиги.

Раҳбарлик фаолияти ва раҳбар шахси учун иродавий сифатлар жуда муҳим аҳамиятга эга, уни бошқариш эса психологик тўсиқлар, вазиятлар, низоли ҳолатларни енгиш манбаи ҳисобланади. Раҳбар кадрнинг нуфузи барқарор ирода субъекти эканлигини ҳар қайси ҳаракат ва фаолиятда намойиш қилишда ўз ифодасини топади, уни комилликка йўналтиришга имкон яратади. Шахслараро муносабатда илиқ туйғуни вужудга келтиради, инсонни инсон томонидан тўғри идрок қилишга шароит туғдиради, индивидуал шаклантиради.

Шахснинг иродасига қўйиладиган талаблар қуйидагилардан ташкил топиши мумкин:

- иродавий куч-қувватининг мужассамлашуви;
- бошқарув фаолиятининг машаққатлари, заҳматлари;
- мақсадга интилиши ва собитқадамлилиқ;
- ташаббус, мустақиллик, ижодийлик;
- дадиллик, жасоратлилиқ, тўсиқларни писанд қилмаслик;
- саботлилиқ, қатъийлик, принципиаллик;
- вазминлик, эсанкирамаслик, ўзини қўлга ола билишлиқ;
- интизомлилиқ, ўзини-ўзи уддалаш, ўзига-ўзи буйруқ бериш;
- ўз кучига ишонч, ўзини сафарбар қила олишлиқ ва бошқалар.

Маълумки, бошқарув жараёни учун ижрочилар (ишчилар, ходимлар)нинг психологик хусусиятлари ва уларнинг ўзига хослиги муҳим аҳамиятга эга. Худди шу боисдан жамоа, гуруҳ ва уларнинг аъзолари юзасидан муайян даражадаги психологик маълумотга эга бўлиш, фаолият ва муомалани ташкил қилиш, мулоқотга киришиш масалаларини эътиборга олиш бошқарув жараёнини мақсадга мувофиқ амалга оширишни таъминлайди.

Раҳбарнинг психологик саводхонлиги ҳар қайси алоҳида хусусиятли вазият, ҳолат, зиддият, шахс қаршилиги, муносабат, муаммо ечимига оқилона, одилона ва омилкорлик билан индивидуал ёки дифференциал ёндашишни амалиётга татбиқ этишга кенг кўламли имконият, пухта шарт-шароит, шахсий услуб вужудга келишига асос яратади. Бинобарин, раҳбар инсонларнинг индивидуал-типологик хусусиятлари бўйича психологик билимлар билан қаноат ҳосил қилмасдан, балки социал психологик ҳолатлар, қонуниятлар, ходисалар ривож, уларни келтириб чиқарувчи омиллар, ҳаракатлантирувчи механизмлар, ижтимоий муаммоларнинг ечими, бу жараёнда қатъий қарор қабул қилиш ва унинг бажарилиш босқичлари тўғрисидаги маълумотлар билан қуролланиши лозим. Акс ҳолда жамоа, гуруҳ сингари микроструктураларни, тузилмаларни бошқаришда, психологик муҳитни барқарорлаштиришда, шахслараро муносабатларни тўғри ташкил қилишда, ишлаб чиқаришни йўлга қўйишда кишилар ўртасидаги ўзаро таъсир, таъсирланиш, таассурот, ўзаро тушуниш, ҳамдардлик каби мураккаб кечинмалар кучи, давомийлигини англаб етишда нуқсон ва камчиликларга йўл қўйилади.

«Ишчилар, ходимлар, зиёлилар, хуллас, ижрочиларнинг психологик хусусиятлари куйидагилардан иборат:

- умуминсоний, умумбашарий онглилик;
- бошқарув фаолиятида қатнашиш имконияти (ҳамкорлик);
- собитқадамлилик ва унинг ўзига ҳослиги намунаси;
- ижтимоий фаоллик, ташаббускорлик, хобби;
- турлича шаклдаги мулкни кўпайтириш ва уни асраш ҳисси;
- ўзини ўзи камолотга етказиш туйғусининг мавжудлиги;
- ихтирочилик, кашфиётчилик ва ижодиётга мойиллик;
- интизомлилик, тартиблилик, уюшқоклик, ташкилотчилик қобилияти ва улардан раҳбарлик ҳамда ҳамкорлик фаолиятида унумли фойдаланиш, бунда диагностик, прогностик услубларни қўллаш;

- ўзаро ёрдам, ўзаро ҳурмат, ўзаро қўллаб-қувватлаш хиссининг мавжудлиги ва уларни ўз ўрнида татбиқ этиш;
- у ёки бу касбга тааллуқлилиги ва касбий мукамаллиги;
- муайян миллатга мансублиги ва маънавиятга муносабати;
- маълум синфга алоқадорлиги ва ундан ғурурланиши;
- ғоявий-сиёсий эътиқоди, ишонч ва иймони;
- жинси, ёши, камолот даражаси, кўрсаткичи, балоғат босқичи;
- сиёсий партияга, ижтимоий иттифоққа, оммавий ҳаракатларга аъзолиги ва бошқалар.

Раҳбар учун мулоқот турлари ва ижтимоий ҳолатларни бошқариш муҳим аҳамиятга эга. Шахслараро муносабат негизида мулоқот ётади, муомала психологияда мустаҳкам ўрин эгаллайди, худди шу боисдан унинг турлари, ўзига хос хусусиятлари тўғрисида маълумотлар билан раҳбар кадрни таништириш муҳим аҳамият касб этади. Одатда, ахборотлар тўғри ва тескари кўринишларга ажратилади, муайян тавсифи, таснифи, хусусияти, сифати мавжудлиги таъкидлаб ўтилади. Тўғри ахборотлар қуйидаги хусусиятлари билан бошқа турлардан ажралиб туради: чунончи, шакллари, миқдори, сифати, жадаллиги, кузатувчанлиги, ошкоралиги, чехранинг эмоционал воситалар билан уйғунлиги кабилар. Тескари ахборот ўзига хос хусусиятга эга: расмий, норасмий, восита ва каналлар, ижрочининг тескари ахбороти раҳбарнинг тўғри маълумотига айланиши, тарихийлиги, жамоа фикри, мулоҳазаси, кайфияти, суствлиги, акс таъсири ва бошқалар»<sup>24</sup>.

«Раҳбар-ижрочилар» мулоқотининг психологик муаммолари мавжуд бўлиб, муайян таркиблар, воситалар, тизимлар мажмуасидан иборат. Жумладан, контактли,

---

<sup>24</sup> «Бошқарувнинг педагогик психологик харитаси» номли йўриқнома профессор Э.Ғозиевнинг «Психологиянинг методологик асослари» номли рисоласидан олинди. 56-57-бетлар.

расмий, норасмий мулоқотлар, унинг феноменлари, оммавий коммуникация воситасига қўйиладиган психологик талаблар, зиддиятли, низоли ҳолатлар, социал психологик муҳит ва бошқалар.

*2-илова*

### **РАҲБАРЛИК ЛАВОЗИМИГА ОИД ПРОФЕССИОГРАММА**

Профессиограмма – муайян бир муассасага раҳбарлик қиладиган шахснинг фаолияти учун зарур бўлган психологик талаблар рўйхатидир. Профессиограмма талабига асосан раҳбарнинг бирор соҳага лаёқатлилики ёки раҳбарлик салоҳиятига психологик мослиги аниқланади.

Демак, профессиограмма у ёки бу муассасага раҳбарлик қилишда шахсга қўйиладиган психологик талаблар тизими ўз ичига олади. Бирор раҳбар фаолиятига хос бўлган профессиограммани, одатда, психологлар, тиббиёт ходимлари, социологлар, сиёсатшунослар ва ишлаб чиқариш соҳасидаги барча мутахассислар ҳамкорликда тузадилар.

Профессиограммани тузишда, даставвал, раҳбарнинг меҳнат шароитини амалий ўрганиш жараёнида олинган дастлабки маълумотлар, глобал тараққиёт талаблари асосида раҳбарга қўйиладиган психофизиологик талаблар, раҳбарнинг рақобатбардош сифатлари, ахборот коммуникация ва телекоммуникация технологиялари соҳасидаги савияси ва психологик сифатлари (характер, темперамент)ни бошқариш жараёнида раҳбар қобилиятига мос келиш-келмаслиги, албатта, ҳисобга олиниши зарур. Профессиограммани турли кичик тармоқларда фаолият кўрсатувчи маъмурий раҳбарлар учун ҳам қўллаш мумкин. Демак, раҳбар фаолиятига оид профессиограммани тузишдан олдин амалий жиҳатдан режалаштирилган аниқ мақсад бўлиши зарур. Бу эса профессиограмма тузувчи психолог ёки социолог меҳнатини анча енгиллаштиради.

Тараққийнинг жадал ривожланиб, техника ва технологиялар кенг қўлланилаётган ҳозирги ишлаб чиқариш жараёнида турли раҳбарларнинг бошқарув меҳнатини тўғри ташкил этиш зарурлигини ҳисобга олиб, баъзи бир тадқиқотчилар кенг ихтисосли профессияграмма тузишни таклиф қилмоқдалар. Бундай характеристикалар фақатгина раҳбар психологиясига оид билим, малака ва кўникмаларни аниқлаб қолмасдан, балки касб эгаларига тегишли мураккаб меҳнат вазифаларини, ички ва ташқи эмоционал кечинмаларни, соҳага оид билимларни ҳам ўз ичига олади. Бундай профессионал характеристикалар, айниқса, ҳозирги вақтда ёшларни раҳбарлик фаолиятига тайёрлаш учун зарурдир.

Биз шу соҳадаги амалий тадқиқотларимиз давомида раҳбар психологиясини ўрганишда қўлланиладиган профессияграммани батафсилроқ ишлаб чиқишга ҳаракат қилдик ва бундай профессияграммани тузишда энг маъқул икки хил усулдан фойдаландик.

Шулардан биринчиси бир тармоқ раҳбари иккинчи бир тармоқ раҳбарлигига яқин бўлган кенг тармоқли персонални бошқариш профессияграммасидир.

Узоқ йиллик психологик кузатишларимиз объекти бўлган кенг тармоқли раҳбар профессияграммасини ишлаб чиқишда биз бир йўналиш соҳаси раҳбарининг профессияграммаси тузиш усулидан фойдаландик. Ҳозирга қадар раҳбарнинг психологик хусусиятлари ҳақидаги профессияграммаларни тузишга нисбатан бир хил қатъий талаблар ўрнатилмаган бўлса-да, ҳаётий тажрибаларимизга таяниб, раҳбарлар учун профессияграмма тузишда амалий жиҳатдан қуйидаги талабларни ҳисобга олса, мақсадга мувофиқ бўлади, деб ҳисоблаймиз.

– турли соҳа раҳбарларига нисбатан психологик кўрсаткичларни аниқлаш талабларнинг қўйилиши;

– раҳбар бажарилиши лозим бўлган фаолиятининг кўп қирралилиги ва мураккаблиги;

– раҳбарлик фаолиятини бажариш учун зарур бўлган умумий ва махсус билимлар;

– режалаштирилган раҳбарлик вазифасини бажаришда психологик жараёнлар (сезги, идрок, хотира, тафаккур, диққат, хаёл), психологик хусусиятлар (темперамент, характер, қобилият), психологик ҳолатлар (ҳиссиёт, ирода сифатлари, эмоционал туйғулар) ва психо-физиологик жараёнларнинг раҳбар фаолиятидаги аҳамияти;

– тавсия этилаётган раҳбарликка нисбатан психологик анатомио-физиологик ва тиббий талаб кўрсаткичлари.

Бу каби профессиограммаларнинг таркиби ҳар хил бўлиши мумкин, лекин у раҳбарлик фаолиятига оид талабни қондириши шарт.

Турли тизимларда раҳбарлик қиладиган персонални бошқарувчи шахсларнинг профессиограммаси схемасини қуйидагича тузишни тавсия этамиз:

- раҳбарликнинг тури: асосий мутахассисликлари;
- раҳбар учун зарур бўлган фаолият йўналишлари;
- раҳбар фаолияти талаб этадиган билим ва тажриба манбалари;

- олий маълумот, фан номзоди, фан доктори, профессор, академик ва турли меҳнат лауреатлари соҳиби бўлган раҳбарлар фаолияти;

- муассаса меҳнатини ташкил қилишдаги жисмоний ва ақлий меҳнат маҳорати, кўникмалари;

- раҳбарлик фаолиятига лаёқатлилик, тиббий психологик, анатомио-физиологик функциялар сифати;

- раҳбарлик фаолиятига нисбатан тиббий-психологик қарши кўрсаткичлари. (Умуртқа поғонасининг қийшиқлиги, жисмоний камолотнинг заифлиги, кўриш ва эшитиш сезгиларининг кучсизлиги, туберкулёз, бронхиал астма, ревматизм, марказий асаб тизимининг органик касалликлари, гавда тузилишининг табиий нуқсонлари (чўлоқ, букри), аллергия касаллиги ва бошқалар.

Бундан ташқари раҳбарлик санъати, салоҳияти, ходимларни бошқариш психологияси, тарих, жамиятшунослик, сиёсатшунослик, ижтимоий психология қўйган энг сўнгги



талабларни ҳисобга олиб, раҳбарлик лавозимига тавсия этилса, мақсадга мувофиқ бўлар эди.

*3-илова*

### **МАЪМУРИЙ РАҲБАРЛАР КАРТАСИНИ ТЎЛДИРИШ ВА ПСИХОЛОГИК ТАВСИФНОМА ТУЗИШГА ДОИР ЙЎЛ-ЙЎРИҚЛАР**

Раҳбар ҳақида психологик тавсифнома тузиш учун уни ҳар томонлама ўрганиш ва у ҳақда шахс картасида ёзилганларга қараганда (1-иловага қаранг) анча кўп нарса билиш керак. Бу карта, эҳтимол, бирмунча қисқарок, аммо мазкур шахснинг ниҳоятда муҳим хусусиятлари динамикаси етарли даражада тўла ифодаланган баҳоларни қайд қилади. Бу карта шахсни ўрганиш дастури ва эҳтимол, кенг психологик характеристика ҳамда таққосланаётган шахслар психологик хусусиятларини солиштириш учун асос бўлиб хизмат қилади.

Раҳбар шахсининг ҳар бир хислати тегишли мавзулар бўйича кутблар, яъни қарама-қарши баҳолаш услуби орқали (юқоридаги «Психология услублари» мавзусига қаранг) қуйидаги қўшимча тушунтиришларни ҳисобга олган ҳолда баҳоланади:

1. Саломатлик ҳолатини баҳолаш: 5 – саломатлиги аъло даражада; 4 – саломатлигидан безовталанмайди; 3 – ора-сира тез ўтиб кетадиган касалликларга учраб туради; 2 – меҳнат қобилиятига кам таъсир қиладиган, хроник, яъни тез такрорланиб турадиган касалликка учраб туради; 1 – меҳнат қобилиятига сезиладиган даражада таъсир қиладиган хроник касалликка учрайди.

2. Ўзининг саломатлигига муносабатини баҳолаш: 5 – ўз саломатлиги ҳақида ўйламайди; 4 – ўз саломатлигини юқори баҳолашга мойил; 3 – ўз саломатлигига муносабати соғлиғининг айни чоғдаги ҳолатига мос; 2 – ўзининг касалига ортиқ баҳо беради, ваҳимага тушади; 1 – ўз саломатлигини кўпиртириб баҳолайди, ўта ваҳимачи.

3. Оилавий шароити: 5 – жуда яхши; 4– яхши, аммо тўла каноатлантirmайди; 3 – ноаниқ, доимий эмас; 2 – унчалик яхши эмас, тез-тез мушкул аҳвол ва ташвишларни юзага келтиради; 1 – жуда ёмон.

4. Жисмоний фаоллиги: 5 – спорт билан фаол шуғулланади, спорт устаси квалификациясига эга; 4 – спорт билан доимий эмас, лекин қизиқиш билан шуғулланади, спортнинг битта туридан даражага эга; 3– ҳар куни бадантарбия қилади, спортга қизиқади; 2 – эрталаб баъзида бадантарбия қилади, спортга бепарво қарайди; 1 – эрталаб бадантарбия қилмайди, спортга қизикмайди.

5. Шахснинг умумий сифатлари ҳисобланган характер, хислатлари алоҳида ҳисобга олинади («Характер» мавзусига қаранг). Тўртта асосий босқичга кирувчи (13, 14, 15, 16) шахснинг хусусиятлари жуда юксак даражада ифодаланиб, 5 ёки 1 балл билан қайд этилганда ҳамда бошқа хусусиятлари билан мустаҳкам боғланганда улар ҳам характер, хислатга айланади. Шуни эсдан чиқармаслик керакки, характернинг барча хусусиятлари (уларнинг ифодаланганлик даражаси, бошқа хусусиятлар ва фаолиятнинг ўзига хосликлари билан боғлиқлигига кўра) шахс хусусиятлари ҳисобланади, лекин шахснинг ҳамма хусусиятлари ҳам характер хислатлари бўлавермайди. Шахс картасида характернинг фақат энг муҳим хислатлари кўрсатилган.

6. Шахснинг кўзлаган мақсадларини ўрганишда раҳбарлар ўз ҳаётларида қандай мақсадларни муҳим деб билишларини аниқлаш зарур; меҳнат фаолиятларида, ижтимоий ишларида, шахсий ҳаётида, жамоат ишларида нимага интилади, ҳаётида қўлга киритганларидан (эришганларидан) нималарни энг муҳим деб ҳисоблайди, қандай қизиқишлар ва майлларни намоён қилади, бўш вақтларида нималар билан кўпроқ шуғулланади, қизиқиш ва майллари барқарор характерга эгами ёки улар енгиллик билан ўзгариб турадими; мамлакатнинг ижтимоий-сиёсий ҳаётига бўлган

қизиқишлари нималарда намоён бўлади ва қай даражада ифодаланган; жамоа ишларида қанчалик фаол.

7. Маслакнинг фаоллигини баҳолаш: 5 – барча қизиқишлари ва эътиқодлари асосан амалий ишларда жорий қилинади; 4 – маслакларнинг кўпчилик қисми фаолиятда амалга оширилади; 3 – асосий маслаклари фаолиятида амалга оширилади; 2 – маслакнинг фақат энгиллик билан бажариладиган қисмигина фаолиятда амалга оширилади; 1 – маслакнинг ҳаммаси нофаол ва фаолиятда амалга оширилмайди.

8. Меҳнатга муносиб умумлаштирилган ҳолда қуйидаги сифатларни ҳисобга олиб баҳоланади, яъни меҳнатсеварлик – дангасалик, виждонлилик – виждонсизлик, саранжомлик – бетартиблик, мустақиллик – тобелик, ишқибозлик – бифарқлик, жавобгарлик – ишда беғамлик, меҳнатда мақсадга интилувчанлик – парокандалик, ташаббускорлик – лоқайдлик, қатъиятлик – қатъиятсизлик, ишга ижодий ёндашиш – ишдаги бир хиллик.

9. Одамларга муносабатни баҳолаш қуйидагиларни умумлаштиради: одамшинавандалик – одамовилик, дилкашлик – кўполлик, кўнгилчанлик – баджаҳллик, ишонувчанлик – шубҳаланувчанлик, одоблилик – беодоблик, талабчанлик – масъулиятсизлик, адолатлилик – адолатсизлик ва шу қабилар.

10. Ўз-ўзига бўлган муносабатни баҳолаш қуйидагиларни умумлаштиради: ўз қадрини билиш, мағрурлик, камтаринлик – димоғдорлик ва шуҳратпарастлик, уятчанлик – сурбетлик, инсонпарварлик – худбинлик ва шу қабилар.

Меҳнатга, одамларга ва ўз-ўзига муносабат шундай баҳоланади: 5 – барча учун ибрат бўла оладиган ҳар томонлама тўғри муносабат; 4 – етарли даражада тўғри муносабат, аммо айрим камчиликларга эга; 3 – жиддий таъналарни туғдирмайдиган ва мазкур шахсни ўз тенгқурларидан жиддий равишда ажратмайдиган нотекис ҳамда беқарор муносабат; 2 – тез-тез гина-кудурат туғдирадиган ва ўзгариши лозим бўлган нотўғри муносабат; 1 – жиддий ўзгартирилиши керак бўлган; ҳар томонлама нотўғри муносабат.

Мукаммал тавсифномаларда раҳбар шахснинг юқорида тилга олинган ҳар бир жуфт хислатлари мустақил тарзда баҳоланиши мумкин.

11. Эмоционал хусусиятларга баҳо беришда («Туйғулар ва хиссиётлар» параграфига. «Психик процесслар» мавзусига қаранг) мазкур шахсга қандай кайфият ҳослиги ҳисобга олинди; кўпинча хушчақчақ, ғамгин ёки вазмин, бир хил; ҳар хил турдаги қийинчиликлар, кўпинча саросималик, иккиланиш ёки аксинча, ўз кучини англаш, жўшқинлик юзага келтиради.

Ҳиссий барқарорликни баҳолашда раҳбар шахсига нималар кўпроқ ҳослигини аниқлаш лозим: кайфият доимийми ёки тез-тез ўзгарадими; кайфияти бирдан ўзгарадими ёки секин-астами; қанчалик таъсирланувчан – ҳар қандай ёқимли ходиса хурсандлик ҳиссини юзага келтирадими, ҳар қандай майда-чуйда ёқимсизлик қаттиқ хафа қиладими ёки кундалик ҳаётда алоҳида хурсандлик ва алоҳида хафалик кўрсатмайдими; серзардами, серзардалик тўсатдан пайдо бўладими ёки секин ҳосил бўладими; кутишга мажбур бўлганда ўзини қандай тутади; муваффақиятсизлик, кўнгилсизликлардан сўнг тез тинчланадими ёки кўнгилсизлик сабаблари тугатилишига қарамай, ички кечинмалари давом этаверадими.

12. Туйғунинг кучлилики даражасини баҳолаш: 5 – бирмунча кўтаринки кайфият ва туйғулари ҳамиша кучли, фаолиятга ижобий таъсир қиладди; 4 – бир текис кайфият ҳос, тушқунлик, саросималик ҳолатлари кам бўлади; 3 – кайфият ва туйғулар ўзгариб туради, кучли ёки кучсиз туйғуларнинг устунлиги сезилмайди; 2 – тушқунлик кайфиятига тез-тез берилади ва фаолиятга салбий таъсир қилувчи астение (кучсиз) ҳамда эмоционал кайфияти реакциялари ҳам тез-тез пайдо бўлади; 1 – кайфияти ҳамма вақт тушқун, у фақат бефарқлик кайфияти билан алмашиши мумкин.

Суҳбат жараёнида характерланаётган шахс диққатининг хусусиятларини баҳолаш учун қуйидагиларни аниқлаш керак: бир вақтнинг ўзида иккита ёки ундан ортиқ ишни

бажариш унинг учун энгилми ёки оғирми, масалан, хат ёзиш ва гаплашиши, бирон иш билан шуғулланиш ва атрофдагиларни кузатиш; театр ёки кинода бўлган пайтида сахнада ёки экранда юз бераётган ҳамма нарсаларни пайқай оладими ё бўлмаса, диққати қандайдир бир нарса устида тўхталиб қоладими ва шунинг кабилар. Бирон нарсани бажариб туриб, атрофида нималар бўлаётганини пайқай олишини аниқлаш лозим; бирон нарсани сўраётган пайтида бир мавзудан бошқа мавзуга энгиллик билан ўта оладими ёки бир мавзудан бошқа мавзуга ўтиш унинг учун жуда қийинми; иккинчи даражали масалаларни, юзаки мулоҳазаларни осон идрок қилиб эсда сақлайдими, ўртоқлари шовқин-сурон қилиб турган пайтда ишлай оладими; тушунтириш пайтида тез-тез чалғиб турадими; гўё зўр диққат билан эшитаётганга ўхшаб, аммо кейинчалик маълум бўлишича, у ҳеч нарсани эшитмаган бўлиб чиқадими, паришонхотирлиги кўпроқ нималар асосида ҳосил бўлади – диққатини бирон нарса устида тўплай олиш қобилияти йўқлигиданми ёки диққати қандайдир нарсалар, фикрлар ва шунинг кабиларга жалб бўлганлигиданми.

Раҳбар хотирасининг маҳсулдорлигига умумий баҳо бериш учун қуйидагиларни аниқлаш керак: бирон нарсани эсда олиб қолиш учун кўп марталаб такрорлайдими ёки янги маълумотларни ўзи яхши биладиган маълумотлар билан боғлашга ҳаракат қиладими; алоҳида усуллардан фойдаланмайдими; қандайдир предметни ўрганишда ўзи ўқишни ёқтиради, бошқалар ўқишини эшитади ёки ўз-ўзича овоз чиқариб ўқийди, бирон нарсани эслаётганида қаерда ва қачон бу нарса ҳақида эшитганини ёки ўқиганини, китобдаги жойини (бетларини) эслашга интилади; тарихий номларни, саналарни яхши эслаб қоладими ёки фақат ўқиганларининг маъносини яхши эсда сақлайдими; рақамларни, формулаларни, номларни эшитганда ёки ўқиганда яхши эслаб қоладими, хотирасида сақлаган материаллардан самарали фойдаланадими?

Спорт топшириқларининг элементлари ва уларнинг изчиллигини қанчалик яхши эслаб қолишини билиш керак; бир марта овоз чиқариб, оғзаки айтиб бергандами, ёзма вазифани бир марта ўқиб бергандами ёки раҳбар вазифани бир неча марта кўрсатгандами; вазифани бир неча марта такрорлаб кўрсатиш керакми.

Тафаккурнинг танқидийлиги ва фаросатлиликини баҳолаш учун қуйидагиларни аниқлаш керак: характерланаётган шахс қўйилган саволларни тез ва яхши тушуна оладими; берган жавобларида ҳозиржавобликни намоён қиладими; керагидан ортиқ тез, лекин ўйламасдан жавоб қайтаришга мойиллик йўқми; бир қолипда бажаришга ҳаракат қилиб, мақсадга эришишга ёрдам берувчи усулларни топа оладими; янги тактик шароитда, спорт ўйинларида ва мусобақаларда масалани тез ёки секин ҳал қиладими, рақибининг ниятини пайқайдими. Фаросатлиликини тайёрланганлик ва умумий маданият даражаси билан аралаштириб юбормаслик зарур.

13. Ўзини тута билиш фаолиятининг қуйидаги хусусиятларига қараб белгиланади: мураккаб шароитларда ҳамма вақт ўзини тута билладими ёки ўзини тута олмай қолган ҳоллар ҳам бўлганми; кучли ҳаяжон пайтида ўзини хотиржам тута билладими; ғазаби қайнаганда уни онгли зўр бериш йўли билан осонгина ёки қийинчилик билан боса оладими; ҳаяжонланиш ёки қандайдир бошқа ҳиссиёт таъсири билан бир иш қилиб қўйиб, кейин пушаймон ейдиган ҳоллар тез-тез бўлиб турадими; кечинмалар пайтида кучли қўл-оёқ ҳаракатлари, имо-ишоралар, овоз ва бошқаларнинг ўзгариши юзага келадими.

Иродавий сифатларга баҳо беришда даставвал одамнинг қанчалик мақсадга интилганлигини ҳисобга олиш зарур қабул қилган қарорида узоқ муддат давомида ва чидам билан тура олиш қобилиятига эгами; мақсадга эришишда учраган қаршиликларни енгишда қанчалик қатъий қанчалик тиришқоқ, бошлаган ишни охиригача олиб борадими ёки авал ғайрат билан киришиб, кейинчалик тезда совиб

қоладими; қандай хусусиятлар кўпроқ хос-ашаддий қайсарликми ёки ўта ён босишми; қанчалик қатъий, бу соҳада қандай хусусиятлар хос: бирор қарорга келишда иккиланадими ёки ортиқ даражада тез ва етарлича асосланмаган қарор қабул қилишга мойилми. Қўрқиш хиссининг намоён бўлиш шаклларини ўрганиш ва баҳолаш муҳимдир; ўйлаб кўрмасдан қиладиган мардлиги йўқми.

14. Нерв жараёнларининг ҳаракатчанлик (5 ва 4 баллар билан баҳоланадиган) ёки сустлиги намоён бўладиган (2 ва 1 баллар билан баҳоланадиган) хусусиятлар қуйидагича аниқланади: бир хил турдаги фаолиятдан бошқа турдаги фаолиятга енгиллик билан ўта оладими, ишга тез киришиб кетадими; янги ишда эски малакалар халақит бермайдими; одатларни енгиллик билан ҳосил қиладими ва зарарли одатлардан осон қутула оладими; қарорга тез кела оладими (масалан, спорт ўйинларида); тез ухлайдими ва тез уйғонадими ва шунинг кабилар.

15. Нерв жараёнларининг мувозанатлашганлик (5 ва 4 баллар билан баҳоланадиган) ёки мувозанатлашмаганлик (2 ва 1 баллар билан баҳоланадиган) хусусиятлари қуйидагича қайд қилинади: бир маромда ишлайдими ёки шиддат билан ишлашга мойилми, одатдаги кайфияти бир текис, вазмин ёки кайфияти тез-тез ўзгариб турадими, қутишга мажбур бўлганда ўзини қандай тутди: вазминми ёки жаҳли чиқади; толиққанда енгиллик билан қаттиқ ухлайдими ёки аксинча, ухлай олмайди ёки уйқуси бўлиниб-бўлиниб турадими.

Шахснинг юқорида кўрсатилган хислатларини баҳолашда кучли ёки заифлиги, ҳаракатчанлиги ёки кам ҳаракатлиги, мувозанатлашганлиги ёки мувозанатлашмаганлиги булардан қайси бири устунлиги ҳақида гапириш учун асос бўлганда 3 балл қўйилади.

Тавсифнома раҳбарнинг раҳбарлик фаолиятига оид хусусиятларини олдиндан белгилаш ва зарур педагогик ҳамда психологик тадбирларни кўрсатиб бериш билан яқунланиши лозим.

## Фойдаланилган адабиётлар

1. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси. – Т.: «Ўзбекистон», 1992.
2. Ўзбекистон Республикасининг «Аҳолини иш билан таъминлаш тўғрисида»ги Қонуни (янги таҳрир). – Т.: «Адолат», 1998.
3. Ўзбекистон Республикасининг «Таълим тўғрисида»ги Қонуни. – Т.: «Ўзбекистон», 1998.
4. Ўзбекистон Республикасининг «Кадрлар тайёрлаш Миллий дастури». – Т.: 1998.
5. Ўзбекистон Республикасининг «Корхоналар тўғрисида»ги Қонуни. – Т.: «Адолат», 1992.
6. Каримов И.А. Юксак малакали мутахассислар тараккиёт омили. – Тошкент: «Ўзбекистон», 1995.
7. Каримов И.А. Ўзбекистон ХХІ асрга интиломқда. – Тошкент: «Ўзбекистон», 1999.
8. Каримов И.А. Ўзбекистон ХХІ аср бўсағасида: хавфсизликка таҳдид, барқарорлик шартлари ва тараккиёт кафолатлари. – Т.: «Ўзбекистон», 1997.
9. Каримов И.А. Ўзбекистон иқтисодий ислохотларни чуқурлаштириш йўлида. – Т.: «Ўзбекистон», 1996.
10. Каримов И.А. Амир Темур фахримиз, ғуруримиз. – Т.: «Халқ сўзи» газетаси, 1996 йил, 26 октябр.
11. Каримов И.А. Юксак малакали мутахассислар – тараккиёт омили. – Т.: «Ўзбекистон», 1995.
12. Ўзбекистон Республикасининг Меҳнат кодекси. – Т.: «Адолат», 1996.
13. Қаршибоев М., Мусаев Ф. Тараккиётнинг ўзбек модели. – Тошкент: 2002.
14. Ғозиев Э. Психологиянинг методологик масалалари. – Тошкент: «Университет» босмахонаси.
15. Персонални бошқариш. – Тошкент: «Шарқ», 1998.
16. Платонов К.К., Голубев Г.Г. Психология. – Тошкент: «Ўқитувчи», 1982.
17. Каримова В. Психология. – Тошкент: «Халқ мероси» нашриёти, 2002.
18. Рубинштейн С.А. Исследование мышление советского психологии. – Москва: 1969 год.



19. Каримова В., Каримова Ф. Психологиядан маърузалар матни. – Тошкент: 2000.
20. «Халқ сўзи» газетаси, 2004 йил, 16 октябр.
21. Платонов К.К. Психология, 1980.
22. Қаранг: «Кадрлар тайёрлаш сифати: муаммолар ва ечимлар», – Тошкент: 2003.
23. Равшанов П. Қашқадарё истиклол арафасида. 1986 – 1989 йиллар. – Тошкент: «Маънавият», 2003.
24. «Халқ сўзи» газетаси, 2004 йил, 18 сентябр.
25. Леватов Н.Д. Психологические особенности человека. – Москва: 1964.
26. Скерябен Б.Д. Общественное настроение. – Москва: 1968.
27. «Бошқарувнинг педагогик-психологик харитаси» номли йўриқнома профессор Э.Ғозиевнинг «Психологиянинг методологик асослари» номли рисоласидан олинди.
28. Эслагма: «Йовалар «Персонални бошқариш» китобидан олинди. – Т.: «Шарк», 1998 йил.
29. Абдурахмонов К.Х. Управление трудовым потенциалом региона. – Т.: «Меҳнат», 1994.
30. Абдурахмонов К.Х., Мамарасулов Ф.У. Меҳнат иқтисоди (услугий кўлланма). Т.: 1996.
31. Волгин А.П., Матирко В.П., Модин А.А. Управление персоналом в условиях рыночной экономики: опыт ФРГ – М.: 1992.
32. Назаров А.Ш. Нормирование труда (учебник) – Т.: 1990.
33. Одегов Ю.Г., Маусов Н.К., Кулапов М.Н. Эффективность системы управления персоналом. (Учебное пособие) – М.: РЭА им. Г.В.Плеханова, 1993.
34. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия (Учебное пособие) – М.: «Новосибирск», 1998.
35. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом (учебник), – М.: 1997.
36. Одегов Ю.Г., Маусов Н.К., Кулапов М.Н. Эффективность системы управления персоналом. (Учебное пособие) – М.: РЭА им. Г.В.Плеханова, 1996.
37. Персонал. Словарь-справочник. М.: РЭА им. Г.В.Плеханова, 1994.
38. Петроченко П.Ф. Анализ трудовых показателей: (Учебное пособие) – М.: «Экономика», 1989.

39. Слингер Г.Э. Труд в условиях рыночной экономики. Учебное пособие. – М.:, Инфра-М.:, 1996.

40. Экономика труда: (Учебник). Под.Ред.Жукова М.И., Погосяна Г.Р. – М.: «Экономика», 1991.

41. Экономика и социология труда: (Учебное пособие) Под ред. Адамчука В.В. ВЗФЭИ – М.: «Экономическое образование», 1994.

*Эслатма: Китоб охиридаги 1, 2 - иловалар «Матбаа корхоналари бошқарув тизими раҳбарлари ва етакчи мутахассисларнинг лавозим йўриқномаси»дан олинди. – Тошкент: «Меҳнат», 2003.*

*Маъмурий раҳбарлар картасини тўлдириши ва психологик тавсифнома тузишига доир йўл-йўриқлар (3-илова) К.К.Платонов, Г.Г.Голубевларнинг «Психология» китобидан олинди. – Тошкент: «Ўқитувчи», 1982.*

## МУНДАРИЖА

Кириш сўз ўрнида .....	3
------------------------	---

### *I БОБ. РАҲБАР ПСИХОЛОГИЯСИ*

Муаммо ва ечимлар.....	9
1.1. Раҳбарлик фаолиятининг ижтимоий-психологик омиллари .....	21
Раҳбарлик ишини ташкил этиш маҳорати.....	26
Раҳбарларнинг ўзаро муносабатларида юз берадиган психологик тўсиқлар.....	27
Раҳбарнинг муомала маданияти .....	28
1.2. Раҳбарнинг меҳнат фаолияти жараёнида шаклландиган характер ва темперамент хусусиятлари .....	29
Раҳбар шахсининг темперамент хусусиятлари .....	40
1.3. Раҳбар ва жамоа ўртасидаги ўзаро психологик муносабатлар .....	45
1.4. Раҳбарнинг тинглаш маҳорати.....	53
1.5. Раҳбарнинг ўз ходимлари билан муомала қилиш маданияти ва психологияси.....	57
1.6. Раҳбарларнинг ўз қўл остида ишловчи ходимларига психологик таъсир кўрсатиш шакллари.....	65
Раҳбар шахсининг ижтимоий-психологик хусусиятларини профессионал талаблар даражасида ўрганиш.....	68
Шахсининг ташкилотчилик қобилиятини ўрганиш .....	72

### *II БОБ. РАҲБАР ҚОБИЛИЯТИНИНГ ПСИХОЛОГИК КОМПОНЕНТЛАРИ*

2.1. Раҳбар шахсида профессионал қобилиятларни шакллантириш ...	81
2.2. Раҳбарнинг иш услуби технологияси .....	85
Раҳбарлар малакасини ошириш.....	90
2.3. Раҳбар ходимлар меҳнатини илмий асосда ташкил қилишнинг психологик муаммолари.....	92
2.4. Раҳбар психологиясининг эмоционал-иродавий кўринишлари .....	99
Иловалар .....	113
Фойдаланилган адабиётлар.....	128

*Илмий-оммабон нашр*

НАРЗУЛЛА БОЙМУРОДОВ

**РАҲБАР ПСИХОЛОГИЯСИ**

*Қўлланма*

Мухаррир  
Гавҳар МИРЗАЕВА

Бадий муҳаррир  
Уйғун СОЛИҲОВ

Мусаххих  
Мадина МАҲМУДОВА

Саҳифаловчи  
Дилдора ЖЎРАБЕКОВА

Техник муҳаррир  
Умид ЯХШИМОВ

Лицензия рақами: А1 № 252. 2014 йил 02.10 да берилган.

Босишга 22.11.2016 й.да рухсат этилди.

Бичими 84x108 1/32.

Босма тобоғи 4,12 Шартли босма тобоғи 6,93.

Гарнитура «Times New Roman». Офсет қоғоз.

Адади 2000 нусха. Буюртма № 143.

Баҳоси келишилган нарҳда.

«Янги аср авлоди» НММда тайёрланди ва чоп этилди.

100113. Тошкент, Чилонзор-8, Қаторгол кўчаси, 60.

***Мурожаат учун телефонлар:***

Нашр бўлими – 147-00-14, 129-09-72.

Маркетинг бўлими – 128-78-43; 397-10-37. факс – 273-00-14;

e-mail: yangiasravlodi@mail.ru