

А. Р. МУРГАЛОВА КОММУНИКАЦИИ

МУДРЫЕ КОММУНИКАЦИИ

• Как правильно вести переговоры

• Как правильно вести переговоры

• Как правильно вести переговоры



ЎЗБЕКИСТОНРЕСПУБЛИКАСИ ОЛИЙ
ВАЎРТА МАХСУС ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ

ҚАРШИ ДАВЛАТ УНИВЕРСИТЕТИ

НАРЗУЛЛА БОЙМУРОДОВ

РАҲБАР ПСИХОЛОГИЯСИ

*Олий таълим ^ халқ таълими,
соғлиқни сақлаш, ўрта махсус касб-ҳунар таълими
бошқармаларининг маъмурий ходимлари учун
қўлланма сифатида тавсия этилган*

Тошкەнбг
«Янги аср ақлоди»
2005 I ,

Психология фанининг асосий вазифаси одамнинг психик фаолиятининг мохиятини, унинг ривожланиш қонуниятларини ўрганиш бўлиб қаролади. Мазкур қўлланмада олий таълим, ёшлар таълими, соғлиқни сақлаш, ўрта махсус касб-хунар таълими бошқаруви, маъмурий ходимларни раҳбарлик фаолиятига йўналтиришда инсон омиллиги, раҳбарлик фаолияти жараёнида, шаклланиш борадиган характери, темпераменти, профессионал қобилияти, ақлий қонунлари ва унинг шакллантириш йўллари, методлари ҳақида аниқ фикр юритилган.

Кенг китобхонлар оммаси учун мўлжалланган қўлланмадан таълим-тарбия, тарғибот-ташвиқот, маъруза ва амалий машғулотлар, давр сўхбатлари ва бошқа мақсадларда ҳам фойдаланиш мумкин.

Қарши Давлат университети*

Илмий кенгаши томонидан нашрга тавсия этилган.

Масъул муҳаррир:
Нормурод НАРЗУЛЛАЕВ

Тақризчилар: **Азим ЖАББОРОВ,**
Қарши Давлат Университети психология кафедраси
муdiri, психология фанлари доктори, профессор.

Тўра НАФАСОВ,
Қарши Давлат Университети ўзбек тилшунослиги ка-
федраси профессори

ISBN 5-633-01771-4

© Нарзулла Боймуродов. «Раҳбар психологияси» - «Янги аср авлоди»,
2005 йил.

КИРИШ СЎЗ ЎРНИДА

Рахбар фаол бўлмаса, жамиятда ижтимоий фаоллик шакллаймайди, Шу сабабли Президентимиз Ислоҳ Каримов бу масалага президеитлик фаолиятининг дастлабки кунлариданок жиддий эътибор қаратиб келмоқда. Мисол учун, 1993 йили Юртбошимиз рахбарларни уч тоифага бўлиб, шундай деган эдилар; «Биринчи тоифа — ҳозирги оғир вазиятдан фойдаланиб қолишга ҳаракат қиладиган, фақат ўз манфаатини ўйлайдиган, халқ ҳам-ташвишидан беғона кимсалардир. Иккинчи тоифа • — бефарқ, лоқайд одамлар бўлиб, уларни «ўйинчи» дегинг келади. Бундай рахбарлар ҳеч кимга қарши гапириши, душман ортириши истамайди. Ҳақиқат билан юрибди. Учинчи тоифа — ўзини эл-юрт ишига тиккан кишилар. Мен шу тоифадаги кадрларга умид боғлайман».

«Рахбарлик салоҳиятининг қайси жиҳатлари афзал? Сафарга шаиланаётган одам манзилга тезроқ элтадиган энг қулай йўлни ахтаргани каби, эски тузум бағридан озод бўлиб, янги жамият сари интилаётган мамлакатимиз ҳам рахбарлик санъатининг ўзига хос йўлини танлашдан бошладилар»¹. Таҷрибадан ўтган ер 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 бошдан оқ нажотни четдан рахбар ходимлар таклиф қилишдан эмас, балки ўзининг реал имкониятларидан излади, натижада ватанимизда рахбарлик маданиятининг энг маъқул тизимлари ўз йўлини топа бошлади.

• Президентимиз И.Каримов мустақиллигимизнинг дастлабки йилларидаёқ Ўзбекистоннинг ўзига хос минлий тараққиёт йўлини бошқариш ва унга рахбарлик қилиш ҳақида бундай деган эди:

Қаршибоев М, Мусасв Ф. Тараққиётнинг ўзбек модели. — Т.: 2002, 5-бет.

«Шуни алоҳида таъкидлаш зарурки, сохта инқилобий сакрашларсиз, фожияли 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 кескинлашуви ва уларни бири-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»². Ана шу маънода оладиган бўлсак, раҳбарлик маданиятини, унинг ўзига хос йўлларини ёритишда биз психология фанига муружаат 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. Жамиятнинг барча тараққиёти давомида инсон руҳиятини ўрганиш ва бошқариш психологиянинг амалий вазифалари ҳисобланиб келган.

Мамлакатларнинг психологлари Ўзбекистон замон талабларига тўла жавоб бера оладиган, чуқур илмий тадқиқот намуналарини намойиш қилаётган, илгор гоаяларни ишлаб чиқаётган раҳбар психологиясига зўр қизиқиш билан қарамоқдалар. Раҳбар психологиясининг предмети, тадқиқотлар қамровининг кенглиги, тўпланган эмпирик далилларнинг бойлиги, уларнинг ранг-баранглиги, таҳсинга сазоворлиги, татбиқий хусусиятга эга эканлиги, антогенез асосий босқичларицинг бир даврнинг ўзида ўрганилиши ҳар қандай илмий изланувчини ҳайратга солади. Ана шу сабабдан кейинги йилларда Ўзбекистон психологлари ҳам раҳбар психологияси биланяқиндан танишиш эҳтиёжини ҳисқилмоқдалар, чунки бой тажрибалар билан танишмасдан туриб, бугунги кун талабига мос илмий назариялар ишлаб чиқиш мумкин эмас. Шунингучун ҳам Ўзбекистон Республикасининг «Таълим тўғри-

Каримов И.А. Ўзбекистон: миллий истиқлол, иқтисод, сиёсат ва мафкура. — Т.: «Ўзбекистон», 1996, 40-41-бетлар.

сида»ги ва «Кадрлар тайёрлаш миллий дастури тўғрисида»ги қонунларида, шунингдек, миллий дастурнинг иккинчи сифат босқичида амалга оширилишилозим бўлган вазифалар ривожланган демократик давлатлар даражасида юксак маънавий ва ахлоқий талабларга жавоб берадиган юқори малакали раҳбар кадрлар тайёрлаш, таълим муассасаларини махсус тайёрланган малакали педагог кадрлар билан тўлдириш, уларнинг моддий техника ва ахборот базаларини мустаҳкамлаш, ўқув жараёнини илгор педагогик технологиялар билан таъминлаш мамлакатнинг ижтимоий-иқтисодий ривожланиш истиқболларига мувофиқ раҳбар кадрлар тайёрлаш тизимини такомиллаштириш тўғрисидаги ҳаётий муаммолар кўндаланг қилиб қўйилган.

Фан, ахборот коммуникация технологиялари ва ишлаб чиқаришнинг ривожланиши республикамизда раҳбар кадрлар тайёрлашнинг долзарблигини янада оширмоқда.

«Шунга аминманки, — деган эди муҳтарам президентимиз И.А. Каримов, — одам биргина ширин сўз туфайли, мажозий қилибайтганда, тогниталқонқилишимумкин. Афсуски, кейинги вақтларда бизнинг баъзи раҳбарларимиз одамларга бундай муносабатда бўлишни деярли унутиб қўйганлар. Чунки одамга ишонч унилуғлайди, ўз кучига руҳий қувват багишлайди. Ишончсизлик, холисона муносабатда бўлмаслик одамларнинг ҳафсаласини пир қилади ва шу туфайли биз қанчадан-қанча истеъдодли раҳбару ташаббускор ёшларимизни бой бермоқдамиз»³.

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 ҳис этмоги даркор.

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

Бошқарувда тажриба, кўникма, маҳорат, билим, ақл ва идрокнингроликатта. Аммо энг аввало, бошқарув, бусанъат, очиқ-

Каримов И.А. Бю кслажагимизни ўз қўлимиз билан қурамиз. — Т.: «Ўзбекистон»^ 1999, 100-бет.

роқ 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 ишга солиб изланади, шу мақсадда ҳаётни, одамларни чуқур ўрганади. Натижада тўплаган билимлари, тажрибаларини бошқарувнинг умумий қонуниятлари асосида шакллантириб ўзининг раҳбарлик усулини яратади. У ўз бошқарув усулларини ишклантиришида мутлақо эркин шахсдир, аммо унинг раҳбарлик усули ижобий натижа бериши керак.

Ҳозирги пайтда республикамизда бозор муносабатларига ўтиш жараёни давом этмоқда. Янги аср бошида турган ижтимоий ислохотлар амалга оширилмоқда. Жамият маънавий юксалиш ва янгилашиш сари бормоқда. Бошқарувнинг чинакам, шарқона, илмий назариясини ишлаб чиқиш ва уни амалга ошириш учун кўплаб изланишлар олиб борилмоқда. Бошқарув кенг қамровли, мураккаб бўгинлардан иборат жараёндир. Шунга қарамасдан, бошқарувни бир қолипга солишининг узил-кесил назарияси ҳали ишлаб чиқилмаган.

Раҳбарлик фаолиятининг самарадорлиги раҳбар шахснинг тафаккури, ақл-идрокига ҳам боғлиқ бўлади. Тафаккур раҳбарга кенг ва чуқур фикрлай олиш, яхшини ёмондан, фойдани зарардан, муҳимни номуҳимдан бехато ажрата олиш имкониятини беради. Бухаммагаҳамнасибқилавермайдиган юксак фазилат бўлиб, агар раҳбарда улар шакланган бўлса, ундай раҳбар бошқарувнинг сир-асрорларини қийналмасдан эгаллаб олади, ўз жамоаси ўртасида обрў ва ишонч қозона олади. Шунинг учун ҳам мамлакатимиз 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 тизимида, қишлоқ ва маҳаллаларни бошқаришида, тармоқ бўгинларини идора этишида янгица фикрлайдиган, қийин дамларда масъулиятни ўз зиммасига ола биладиган, ҳаёт билан ҳамқадам юришига қодир, иймонли, билимдон, ташаббускор, ишбилармон раҳбарларни топиш, уларга ишонч билдиришдан иборатдир»⁴.

⁴

Каримов И.А. Юксак малакали мутахассислар тараққиёт омили. — Т.: «Ўзбекистон», 1995, 22-бст.

Цемак, 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, янги ўйлаб топилган хулоса тезда амалга оширилиши зарур тарзидаги йўрик кетмайди. Бошлик ўзи ўйлаши, ўзи мантиқий хулосага келиши ва уларни амалга оширишга киришиши керак.

Раҳбардаги ўзига хос талабчанлик, меҳрибонлик ҳамда масъулият жамоа аъзоларида ҳам жавобгарлик ҳиссининг шаклланишига сабабчи бўлади. Малакали раҳбар кадрлар тизимини муваффақиятли шакллантириш учун кадрлар тизимини муваффақиятли шакллантириш учун ижтимоий психология вараҳбарлар психологияси, бошқарув психологияси каби фанларни яхши билишлари 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. Айниқса, олий таълим, халқ таълими, соғлиқни сақлаш, ўрта махсус касб-ҳунар таълими бошқармаларининг раҳбарлик тизимларида бу масалага эътиборни талаблар даражасига кўтариш зарур. Шу сабабли мамлакатимизда бозор иқтисодиёти чуқур илдиз отиб бораётган 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; раҳбарликлавозимларига номзодларни 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»⁵. Агар мустабид тузум даврида, маъмурий буйруқбозлик тизими шароитида бу вазифалар иккинчи даражали вазифа-

*лар деб қаралган бўлса, бозор муносабатларига ўтиш шароити-
да 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 тай-
ёрлашда амалий ёрдам беради, деган умиддамиз.*

1-БОБ
РАҲБАР ПСИХОЛОГИЯСИ

МУАММО ВА ЕЧИМЛАР

Президентимиз Ислом Каримов ўзининг катор асарлари, нутк ва маърузаларида, турли чиқишларида мустақил, ҳуқуқий, демократик давлат барпо этиш, жамият ҳаётининг барча соҳаларини эркинлаштириш, ислохотларни жадаллаштиришда раҳбар кадрларнинг роли муҳим эканлигини доимо таъкидлаб, кадрлар масаласи бугунги куннинг устувор йуналиши деб йўлланма бериб келмоқда.

Дарҳақиқат, ҳар қандай давр ва тизимда тузган режаларимиз, қабул қилган қарор ва қонунларимизнинг рўёбга чиқиши, тараққиётимиз одимлари, қўйинги, кшпилар қайфиятига боғлиқ барча ҳаётий масалаларнинг ахволи у ёки бу соҳада ким раҳбар бўлиб ишлаётганлигига, раҳбарлик фаолиятига боғлиқдир. Корхона, ташкилот, хўжалик ёки муассаса, ҳокимлик ва унинг бўлимларига фидойи, ишчан, тажрибали, талабчан, айни пайтда кишиларга ғамхўр, замон талабларини чуқур ҳис эта оладиган, қўнгли пок раҳбарга одамларнинг ишончи барқарор бўлади, акс холда...

Раҳбарларни тгшлаш, уларни жой-жойига қўйиш ҳозирги кунда энг долзарб масала, Айтиш мумкинки, масалаларнинг масаласи. Чунки биз анча мураккаб ва ташвишли даврда, бир тузу мдан иккинчи тузумга ўтиш даврида яшамоқцамиз. Зеро, халқнинг нотинчлиги, улар ўртасидагинизолар, вайронагарчиликлар ва давлатлар ўртасида урушлар келиб чиқиши, бегуноҳ кишиларнинг қони тўкилиши, халқнинг ахволи ночор бўлиб қолишига, тарихда кўп ҳолларда сотқин, 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 қандай муҳим вазифа қўймайлик, — дейди президентимиз. — Қандай ҳаётий муаммони ечиш зарурати туғилма-

син, гап охир-окибат, юкоридаайтганимиздек, барибир кадрлар-гаваянакадрларгаборибтакалаверади» . Бинобарин, биз олдимизга демократик жамият барпо этишдек буюк вазифани аник мақсад қилиб қўйганмиз. Бу деганимиз жамиятни бошқаришда хар бир раҳбарнинг ўз ўрни ва ҳуқуқи бўлсин, у ёки бу масалалар хал бўлаётганида унинг ҳам ўз овози, ўз фикри бўлеин, айтилган таклиф ва мулоҳазаларга асосланиб берган фикри, ўринли бўлса, албатта, инобатга олинмоғи лозим. Бунинг учун хар бир корхонада соғлом психологик муҳит яратилиши даркор. Уни яратиш эса, биринчи навбатда, раҳбарга, унинг маънавий киёфасига, замон талабларини нечоғли зийраклик билан онглитушунипшга, ҳақгўйлигига, адолатпарварлигига боғлиқдир.

Ачинарли томони шундаки, баъзи раҳбарлар муҳим масалаларни хал этишда, айникса 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. Оқибатдамаҳаллийчилик, ошна-оғайничилик, 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 мурак каб жараёнга айланади.

Ўтган йил «Халқ сўзи» газетасида бир мақола эълон қилинди. Унда республикамиздаги айрим ташкилот ва идораларда, хусусан, республикамизнинг нуфузли олийўқув юртларидан бирида, халқ таълими тизимида, бюджет маблағлари талон-тарож қилинаётгани, талабалар стипендиялари, ўқитувчилар маошлари банкдан ўз вақтида олинса-да, улар номувофиқ жойларга сарфланаётгани, бу одамлар кайфиятигаўта салбий таъсир этиши, меҳнат интизомининг бузилиши, айни чоғда, уларда давлатга нисбатан хатто норозилик кайфияти уйғотиш мумкинлиги ҳақида мулоҳазалар билдирилган . Юкоридаги камчиликлар республикамизнинг мутасадди раҳ.барлари томонидан ўрганилиб таҳлил этилганда, бошқарув тизимининг издан чиққани, жамоа билан раҳ-

6 ” : ” ’ ^

Каримов И.А. Юксак малакали мутахассислар тараққист омили. — Т.: «Ўзбекистон», 1995, 17-бст.

⁷ КараШ <<Халқ сўзи» газтаси, 18 октябр, 2004 йил.

бар ўртасида кескин ва зидциятли психологик муносабатлар вужудга келгани аюйрганган. Фикримизнинг далили учун қисқагина баён келтирамиз. Олий ўқув юртыдатурли хил талон-тарожлар ойлаб, йиллаб давом этиб келган. Бу жиҳатлар ўқитувчи ва студентларнинг 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 юртидагй ҳамда халқ таълими тизимидаги бу бедодлик ва адолатсизликлар раҳбарлар томонидан яна қанча давом эттирилар эди. Хўш, бюджет маблағларини талон-тарож этаётган, бошқача айтганда, нопок раҳбарлар томонидан ўмарилаётган бўлса, раҳбарнинг бу ҳолатини қандай баҳолаш мумкин.

«Бугун Наманган вилоятида вужудга келган мана шундай вазиятни таҳлил қилар эканмиз, — деган эди президентимиз ИА. Каримов халқ депутатлари Наманган вилояти кенгашининг навбатдан ташқари сессиясида сўзлаган нутқида,— • ягона бир хулосага келдикки, кейинги пайтда вилоят ҳаётида, аввало, унинг раҳбарияти фаолиятида масъулиятни бутунлай унутиб қўйшп кайфияти пайдо бўлган ва бу ҳолат барчамизни ташвишга солмасдан қўймайди. Шу ўринда катта-кичик барча раҳбарларга айтмоқчиман. Меҳнатқаш халқимиз сиз билан бизга шундай мансаб ва мартабаларни, етакчиликни ишониб топширган экан, айни вақтда бўйнимизга жуда катта масъулият ва жавобгарликни ҳам юклаган раҳбарлик лавозими ҳақида, унинг бугунги замонда нақадар мураккаб ва оғирлиги ҳақидасўнгги вақтларда жуцақўп гапирадиганбўлаямиз» .

«Лекин минг таассуфлар бўлсинки, бундан кўпчилик, шу жумладан, юқори мансабларда ўтирганлар ҳам керакли хулосачиқариши жойларда сезилмайди. Қўшни вилоят, қўшни туманда ўзинингмасъулиятини йўқотиб қўйган, оёғи ердан узилиб қолган, манманликка берилиб, кўпол бўлса ҳам айтишга мажбурман, ҳаволаниб кетган шахсларга нисбатан кўрилаётган қаттиқ чораларни худдики, ўзларига тегишли эмас, деб қабул қилади, улардан сабоқ чиқармайди.

Одамлар кўрсин, эшитсин, билсин, раҳбарлар шундан хулосачиқарсин, деб биз бу мажлисларни телевидение орқали очик-

⁸ «Ўзбекистон овози» газетаси, 28 сентябр, 2004 йил.

ойдин кўрсатяпмиз. Барчамиз бир ҳақиқатни ҳеч қачон унутмас-лигимизни истардим, мансаб курсида ўтирган, ҳокимият номидан иш юритадиган баъзи раҳбарлар ўзининг ақлга номувофик ишларини яширишга қанча уринмасин, одамлар ўзига нисбатан, жамоатчиликка нисбатан адолат бузилаётганини кўриб, бундай раҳбарларнинг қуюшқондан чиқиб кетаётганини барибир сезади, билади».

Қачонки, раҳбарнинг юраги ҳам, қўли ҳам тоза бўлса, таъмадан, 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 оидинлаштириш учун кенг мушоҳада қилиб кўришга тўғри келади. Яъни, у жамоада ҳақиқий раҳбар руҳий кўтаринки қайфият билан иш бошламоғи ва яшамоғи лозим, одамларга маънавий яқин бўлмоғи зарур. У ҳамиша жамоа аъзо ларининг қувонч ва ташвишлари билан яшаши керак. Раҳбар ҳаётининг кўпгина унутилмас лаҳзалари жамоа муҳитида тарбияланади, шаклланади. Шу тарзда раҳбарнинг энг яхши ташкилотчилик, тадбиркорлик фазилатлари шаклланиб, мукаммаллашиб боради.

Иккинчи томондан, жамоа ҳаётида юз берадиган муҳим воқеалар ва ҳодисалар эса яна шу жамоани бошқарадиган раҳбар фаолияти билан чамбарчас боғлиқ бўлади. Жамоа ва раҳбар 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 бўйсунлиши натижасида юзага келмайди. Жамоа олдида 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

Каримов И.А. Халқ депутатлари Наманган вилояти кенгашининг навбатдан ташқари сессиясида сўзлаган нутқидан. 2004 й, 18 октябр.

топа олсагина замини мустаҳкам жамоа вужудга келади. Демак, раҳбар шахсларнинг маънавий дунёси қанчалик юқори бўлса, жамоа ҳаёти мазмунан шунчалик бой, қизиқарли бўлади. Заънавий муассасада, энг аввало, маънавий-психологик яқдиллик, ҳамжамиятлик, 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 тутаяди. 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 олдидаги масъулиятини тўлиқ ҳис этсаю, бироқ ўзига боғлиқ бўлмаган сабабларга кўра энди уни бошқара олмайдиган психологик шароитга дуч келса, унда раҳбар ўз лавозимидан воз кечгани маъқул бўлади. Агар раҳбар ўз имкониятларига юқори баҳо бериб, ҳатоларига танқидий ёндашмаса, жамоада низо туғилади. Албатта, бундай шароитда раҳбар ўз хатти-ҳаракатларини оқлайди ва ўз чиқарганхулосасини ягонатўғри ечим деб баҳолайди. Бундай шароитдамасала моҳиятини тўғри тушуниб етган ва раҳбарнинг номаъқул фаолиятини аниқ кўриб турган айрим қайвони кишиларнинг ҳам кўпчилиги олдида сўзи ўтмай обрўсизланиб қолиши мумкин. Тўғри, баъзан жамоа ғолиб келади, бироқ бу жуда катта машаққат ва жамоа аъзоларининг тиришқоқлиги туфайли юзага чиқади. Бироқ, бу адолатнинг ўрнатилиши узоқ муддатга чўзилади. 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 малақасининг ортиши туфайли агар жамоада етарли имкониятлар бўлса, қўллаб-қувватлаш бўлса, раҳбар янги вазифага ўтаради. Борди-ю жамоа маънавий-сиёсий, иқтисодий

жихатдан шаклланмаган 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 олинадиган ва унинг ҳаммага ўхшаб тинч юриши талаб этилади.

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

Маънавий, руҳий, ижтимоий томондан камол топиб, ривожланиб бораётган жамоа раҳбардаги энг яхши фазилатларнинг шаклланишига имкон беради, унинг раҳбарлик истеъдодини тақомиллаштиради, сиёсий хушёрликка қақиради, иродасиничиниктиради, руҳий қуч-қувватини оширади.

Маънавий соғломлик фаол меҳнат манбаидир. Шу муҳитдаги яқинлик, ҳамжихатлик жамоанинг барча аъзолари маънавий қарашларининг муштарақлиги билан белгиланади. Ҳар бир киши манфаатини химоя қилиш раҳбарнинг ўз-ўзини англаши демакдир. Бу ҳолда жамоада шахсқа қайғуриш табиий ҳолга айланиши тайин.

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

Аксинча, жамият томонидан ўз одига қўйилган вазифаларни тўғри тушуниб, тўғри қабул қила олмаган муассасада қўяқалайдиган низолар осон бартараф этилади. Амалдаги қонунчилик талабларига бинозан меҳнат муносабатлари Ўзбекистон Республикаси «Меҳнат кодекси» ҳамда бошқа қонунлар ва ҳужжатлар билан тартибга солинадиган. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2000 йил 3 августдаги «Вилоятлар, шаҳарлар ва туманлар ҳокимлариташкилий-кадрлар хўматимақомшўзгар таришгўғрисида» га ҳамда 2004 йил 5 январдаги «Давлат бошқаруви ҳудудий раҳбарлари тузилма-

сини такомиллаштириш тўғрисида»ги қарорлари кадрлар масаласини тартибга сўлувчи меъёрий ҳужжатлардир.

Президентимиз нутқларининг деярли ҳаммасида келажак дарахбар ходимларни ёш иқтисодчилардан тайёрлашни қайта-қайта уқтирмақда. Бу жуда тўғри, ҳаётий тадбир. Жамоага ёш ва янги рахбарнинг келиб қўшилиши Масаласи ҳам диққатга сазовор. Ишга янги сайланган ёки 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, у ўз ўрнини 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, *оццо*ллари, ишбилармонлари, фаоллари ёш рахбарга нисбатан хайрхоҳлик билдириб, унинг ўз ўрнини топиб олишга 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, қийинишида 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 президентимиз томонидан рахбар кадрларга қўйилаётган, қолаверса, ҳаёт тақозо этаётган асосий вазифалар қуйидагилардан иборат деса бўлади:

1. Рахбар кўнгли очик, қалби ва қўли тоза, ақл-заковат соҳиб, салоҳияти шакланган бўлиши керак;

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

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

4. Раҳбарнинг барча қилган ишлари халқимиз ҳаётига ижобий таъсир кўрсатмоғи керак. Кимларгадир яхши кўриниш, мактаниш 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 қалтабинликдир. Манманлик, зўравонлик, ўзгалар фикрига кулоқ солмаслик раҳбар кадрларни яхши мутахассислар, меҳнатқаш, содда ва самимий одамлардан узоклаштириб қўяди. Раҳбарнинг қўл остидаги ходим ва мутахассисларни кўпчашк олдидашаҳсига тегиб ҳақоратлаши унинг ожизлиги, ўз вазифасига нолайиклиги аломатидир;

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

7. Каттароҳбарларнинг кичик раҳбарларни маҳаллийчилик, ошна-оғайнигарчилик, шахсий садоқатига қараб танлаши ўта қалтабинликдир. Айниқса, янги раҳбар ўзидан олдин фаолият кўрсатган раҳбар даврида ишлаган яхши мутахассисларни ишдан бўшатиши, ўзига рақиб билиши ачинарли ҳол бўлиб, бу умумдавлат манфаатларига жиддий зарар етказиши;

8. Раҳбар мактовдан боши айланиб, «дохий»лик касалига чалиниб қолмаслиги жуда-жуда муҳимдир. Бундай раҳбарлар атрофида фақат ўз манфаатини ўйловчи <шаслаҳатгўйлар>>, амалпараст, лаганбардор, порахўр, оддий одамларга зуғум ўтказувчи одамлар тўпланиб қолади. Бунинг оқибатида эса халқ ва давлат манфаатларига жиддий зиён етади;

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

10. Раҳбар адолатсизликкаасло йўл қўймаслиги лозим;

11. Раҳбар ўз шахсий ҳаёти, турмуш кечиретида ҳам бошқаларгаўрناق бўлмоғи керак;

12. Раҳбарнинг барча ишлари очиқ ва ошқора бўлиши лозим. Уларнинг вақти-вақти билан халқ 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 озроқ тўхталиб ўтсак. Масъулият нима? У қандай шаклланади? Раҳбар маданиятининг асосий белгиларидан бири—масъулиятдир. Раҳбар масъулияти ҳамма замонларда ҳам муҳим санапган. 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 ҳодисалар 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. Тарихий 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 ҳосиласидир. Сиёсий маданияти юксак раҳбар миллат, давлат, халқ манфаати нуқтаи назаридан иш тутади, умум манфаатини ўз шахсий эҳтиёж ва манфаатларидан устун қўяди.

Бугунги кунда мамлакатимиз ҳаётида юксак сиёсий маданиятли раҳбарлар муҳим ўрин тутади. Шу боис, миллий кадрлар тайёрлаш давлат сиёсатининг устувор йўналишига айланди. Бу борада Президент Ислом Каримов ташаббуси билан ишлаб чиқилган ва Олий Мажлис сессиясида тасдиқланган «Кадрлар тайёрлаш миллий дастури» (1997 йил), айниқса, зўр аҳамиятга молик ҳужжат бўлди. «Кадрлар тайёрлаш миллий дастури» раҳбарликнинг ўзига хос, ўзбек модели сифатида вужудга келди. Ушбу дастурнинг ҳаётга татбиқ этилиши янги илмий-амалий йўналиш— «Ислом Каримов модели»ни яратди. 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. Демак, сиёсий жихатдан тобланган раҳбаргина умумбашарий кадриятларни ўзлаштириб давлат, халқ турмушига татбиқ эта олади. Хўш, бундай раҳбарларни келажакда қандай тарбиялаш ва қаерда тайёрлаш мумкин?

Авалло, раҳбарлар ва раҳбарликка даъвогар шахслар ўзларини ҳар жихатдан 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 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, иқтисодиёт ва маънавиятга дахлдор китобларни, ҳатто мумтоз адабиётларни мустақил ўқиши, тарихий жараёнларни чуқур мушоҳада қила олиши лозим.

Буларнинг барчаси раҳбарларда умуммаданий 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 жамият-тимиз 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 келажак-

Давлетшин М.Г. Олий педагогика ўқув юртларининг ўқув жараёнига педагогик технологияларни гатбиқ этишнинг илмий асосларн. — Т/. 2000, 3-бст.

гимиз ворислари камол топиб боради. Демак, раҳбарларга қаратилган эътибор Ватан тақдирига қаратилган эътибордир. «Давлат—раҳбарлару фуқароларнинг садоқати ва фидойилиги-ла қудратлидир» ,— деган эди улуғ бобомиз Амир Темур.

Қадим-қадим аждодларимизнинг киндик қони тўкилган муқаддас масканимиз саналмиш бу Ватаннинг бир кафт тупроғи, зилол суви, тоза ҳавоси, ранг-ранг қир-адирию, тоғ-тошлари юракка шунчалик яқинки, буни бир сўз билан таърифлаш жуда қийин. Ана шундай муътабар Ватанда раҳбарлик қилиш, унинг ҳар бир келажак авлоди, ҳар бир 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.

Раҳбарлар меҳнати—меҳнатнинг ижтимоий фазилати, мазмунига боғлиқ. Ҳар қандай жамоа бошқарилишга муҳтождир. Бошқариш эса раҳбар меҳнатидир. Ҳарбийларга ҳамisha кпмандир керак бўлганидек, биргаллашиб ишлаётган кишиларга ҳам уларнинг меҳнат фаолиятларини мувофиқлаштириб туриш учун раҳбар зарурдир. Мустақил ҳаётимизда раҳбар меҳнатининг кадрқиммати чексиз ошиб боради. Шунинг учун ҳам «Кадрлар тайёрлаш миллий дастури»XXI асрдаЎзбекистонда раҳбарлик тизими ни 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 ҳал этиш қобилиятига эга бўлган раҳбар кадрларни тайёрлашдек буюк, истикболли муаммоларни қўйди. Бу масала ҳозирги кунда қанчалик долзарб эканлигини президентимиз И.Каримовнинг қуйидаги сўзлари ҳам тасдиқламоқда:

«Биз олдимизга қандай мақсад қўймайлик, қандай муаммони ечиш зарурати туғилмасин, гап охир-оқибат, барибир раҳбар кадрларга, яна раҳбарларга такалаверади. Муболағасиз айтиш

мумкинки, бизнинг келажакимиз, мамлакатимиз келажак, ўрни-
мизга ким келишига ёки бошқачароқ айтганда, қандай раҳбар
кадрлар тайёрлашимизга боғлиқ» *.

Раҳбарлик маданиятини юксалтириш мақсадида мамлақати-
мизда олий таълим, халқ таълими, тиббиёт муассасалари, ўрта
махсус касб-қунар таълим вазирликлари ҳамкорликда ажойиб
тадбирни амалга оширдилар. Улар раҳбар кадрлар шахсининг
ҳуқуқ ва эркинликларини таъминловчи, иқтидорли, қобилиятли-
лар фаолиятини рўёбга чиқарувчи, мамлакатнинг илмий-техника-
вий, иқтисодий ва маданий, компьютер коммуникация ривожини
жадаллаштиришга катта хизмат қилувчи омилларни амалга оши-
рувчи, замонавий раҳбарлар XXI аср талабларига, жамиятнинг
ижтимоий-иқтисодий ва маданий тараққиётига мос келувчи му-
аммолар ечимига бағишлаб, «Кадрлар тайёрлаш миллий дасту-
ри» мамлакатдаги иқтисодий ўсиш, ижтимоий-маданий ўзгариш-
лар ва миллий истиқлол ғояларини амалга оширувчи омилдир»¹,
мавзу ида илмий тадқиқотлар танловини эълон қилди.

Танловга таълим муассасаларида фаолият кўрсатаётган раҳ-
барлар, профессор-ўқитувчилар, илмий-тадқиқот ходимлари,
раҳбарлик психологияси бўйича номзоддик, докторлик илм олиб
бораётган аспирантлар, докторантлар қатнашдилар. Ҳозирги
кунда кадрлар тайёрлаш миллий дастурининг иккинчи босқичи-
да амалга оширилиши лозим бўлган муҳим масалалар танлов
мавзусининг асосий мазмунини ташкил этади. Чунончи, олий ва
ўрта махсус таълим, шунингдек, халқ таълими тизимларида раҳ-
барлик маданиятини такомиллаштириш, юксак малакали раҳ-
бар кадрларни тайёрлашда интеграциялашув амалиёти ва му-
аммолари, келажак раҳбар мутахассисларни миллий истиқлол
ғояси руҳида тарбиялашнинг асосий вазибаларини белгилаш ҳам
танлов мавзуси таркибидаги муҳим масалалардир. Ўқув, тар-
бия жараёнини тизимли бошқариш сифати кадрлар тайёрлаш
асосидир, ўқитувчилар малакасини ошириш ва қайта тайёрлаш
таълим сифатини ошириш ва етук кадрлар тайёрлашнинг муҳим
омили каби замонамизнинг ўтқир муаммолари ҳам танлов мав-
зусидаги бош ғоя ва мақсад эканлиги ўз аксини топган.

Каримов И.А. Кадрлар тайёрлаш миллий дастури., 1997 йил.
Каримов И.А. Ўзбекистон XXI асрга интилмоқда. — Т: «Ўзбекистон»,
1999, 18-бст.

1.1. РАХБАРЛИК ФАОЛИЯТИНИНГ ИЖТИМОЙ-ПСИХОЛОГИК ОМИЛЛАРИ

Бутун халқимизнинг тақдирига дахлдор, муҳим масалалардан бири иқтисодиётни, халқ ҳўжалиги ва халқ таълимини, соғлиқни сақлаш, маданият ва спортни бошқариш, кичик ва ўрта бизнесни ривожлантириш муаммосидир. Бу айни чоғда раҳбарликнинг самарали йўларини топиш, бошқарув тизимини тўғри йўлга қўйиш мамлакатимиз таракқиётининг устувор йўналишлари этиб белгиланган. Чунки жаҳондаги энг ривожланган мамлакатларда ҳам таракқиётга айнан шу йўл билан эришилган.

Бинобарин, жамиятимиздараҳбарлик фаолияти тўғри режалаштирилса, давлатимиз вахалқимиз олдидатурган кўплаб муаммолар ечимини топиб, юртимиз обод, турмушимиз фаровон бўлиши табиий.

Лекин очиғини айтганда, жамиятимизда раҳбарлик фаолияти ва унинг самараси талаб даражасида эмаслиғ айён бўлиб қолаётир. Бунинг хар хил объектив ва субъектив омиллари бор, албатта. Субъектив омиллардан бири шуки, жамият аъзоларидан бир кисмининг 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-ҳуқуқларини, бурч ва мажбуриятини етарли даражада билмайдилар. Айниқса, бугунги кунда хар бир раҳбар жуда кўп соҳаларни, хар бир соҳанинғ ўзигахос мураккабликларини яхши билипш, олдига қўйган мақсадини ҳис этиши, раҳбарлик маданияти ва этикасини чуқур англаши лозим.

РАХБАРЛИК ФАОЛИЯТИ НИМА

Энг аввало, раҳбарлик атамасига тўхталиб ўтсак. Раҳбарлик атамаси ишнинг кўзини биладиган, касбига қалб қўри 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. Рақбарлик тушунчасига куйидагичатаъриф бериш мумкин:

1. Рақбар ижтимоий шахс сифатида ишлаб чиқарувчи кучлар ва ишлаб чиқариш ресурсларини бирлаштириб, ишлаб чиқаришнинг аеосий х_аракатлантирувчи кучини бошқарувчй сифатида омил корл ик билан иш юритувчи шахсдир;

2 Рнхбар қар қандай ишни амалга ошириш учун, аввало, муслиқил қарор қабулқилади. Бу қарор рақбарнингтадбиркорлик, ишбилармонлик фаолияти мақсадини белгилайди;

3. Рақбар ўз соҳасига янги ғоя, янги ташаббус, янги технологияларни жорий этувчи тадбиркор шахс кисобланади;

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

\\ РАҚБАР ҚАНДАЙ АХЛОҚИЙ-МАЪНАВИЙ ФАЗИЛАТЛАРГА ЭГА БЎЛИШИ ЛОЗИМ

Юқорида айтилганлар раҳбарлик фаолиятининг бир томонини ташкил қилади. Иккинчи томони рақбарлик фаолияти билан шуғулланувчи кишининг шахси юксак инсоний фазилатлар билан боғлиқдир. Рақбар ҳалол-пок, виждонли, иймонли, қаттиққўл, диёнатли, меҳр-шафқатли бўлишикерак. Раҳбарликка эгрйўл, эгри қўл, эгри мақсад билан эришиб бўлмайди. Фейл-атворида эгрилик бор киши раҳбарлик фаолиятида узоққа боролмайди.

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

Ўзбекистон мустақилликка эришиши вахусусий мулкчиликнинг ҳуқуқий жиҳатдан тўлиқ кафолатланиши муносабати билан раҳбарлик фаолиятида ҳам жиддий ўзгаришлар рўй бераёттир. Раҳбарлар ишлаб чиқариш воситаларига шахсан эгалик қилишлари туфайли манфаатдорлик ортиб, маҳсулот кўпаймоқда. ТТҲ сабабли ишлаб чиқариш жараёнига янги технологияларни олиб кириш авж ола бошлади. Натижада маҳсулотларнинг миқдори ортиб, сифати яхшиланиб бормоқца.

Ҳозирги кунда жамоа иқтисодий жиҳатдан оёққа туриб олмоқда. Лекин шуни ҳам айтиш керакки, уларнинг сони кўпайётган бўлса ҳам, 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 қуйидаги махсус фазилатлар ҳам зарур:

- ташаббускорлик, доимо янги имкониятларни излаб топиш;
- вақтдан, шунингдек вазиятдан хамиша унумли фойдалана олиш;
- ҳаётда ҳар доим бошқалардан бир қадам олдинда юриш;
- бўладиган ўзгаришларни олдиндан кўра билиш;
- қатъиятли, тиришқок, сабр-бардошли бўлиш;
- учрайдиган ҳар хил қийинчилик ва тўсиқларга тайёр туриш, уларни иродавий қатъиятлилиқ билан енгиш;
- мақсадни аниқ белгилаб, унга эришишга ҳаракат қилиш;
- ҳар бир ишда масъулиятни чуқур ҳис этиш;
- фаолият соқаси юзасидан етарли даражада илмий-амалий ахборотга эга бўлиш;
- мунтазам равайшдараҳбарлик фаолиятини олдиндан қатъий режалаштириш ва унга амал қилиш;
- шерикларини ўзи илгари сурган янги ғояни амалга оширишга кўндириш, даъват қўлиш ва йўналтириш;
- иш юритишда мустақил бўлиш;

— маълум бир пайтларда таваккалчиликка йўл қўйиш ва унинг натижасини тасаввур қила олиш, шу тариқа юксак самардорликка эришиш.

РАҲБАРЛИК ОДОБИ

Раҳбарлик одобиюксакмаънавий, 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 қону нсиз аралашуви мумкин эмас. Шу билан бирга раҳбар ҳам ўзи раҳбарлик қилаётган аъзоларининг меҳнат фаолиятига қонунсиз ҳалақит бермаслиги зарур.

Раҳбар бўйсунувчи ходимларининг майда-чуйда камчиликларига бардошли бўлиши, уларга ўзига ишонгандай ишониши лозим. Ўзаро келишмовчиликларга йўл қўймаслик раҳбарлик одобинингмуҳим 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 пайтдаўзаро тенглик ва одилликка асосланади. Бу нарса томонларнинг ўз фаолиятини объектив баҳолашига ёрдам беради. Маълумки, раҳбарлик умуминсоний кадрият ҳисобланади. Бутун дунё ишбилармон раҳбарларига хос тадбиркорлар одобининг яна бир маънавий, маърифий хусусияти—ваъдага вафо қилиш, уни сўзсиз бажаригдир. Унга кўра, икки томон бир нарсага аҳдлашган шартномани, шартномавиймажбуриятни бажаришшарт. 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 шунақа бўлиб бормоқда.

Раҳбарлик соҳасидаги тадбиркорликнинг шундай олтин қоида-си 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-харакати билан йўқотиб қўйиши ҳам мумкин. Қилинган телефонга ёки шикоят, арз битилган хатта вақтида жавоб қайтармаслик, яъни мижозга қўполлик қилиш, эътибор бермаслик, манманлик шулар жумласидандир. Умуман, рахбар ўз обрўсини саклаш учун жуда кўп ахлоқий, маънавий-маърифий талабларга риоя қилиши зарур. Ҳатто рахбарнинг нутқ маданияти, муомаласи, кийиниши, кўриниши, ўзини жамоа олдида тута билиши ҳам муҳим аҳамиятга эга.

Рахбар замонавий ишбилармонлик ёки бизнесда муваффақиятга эришиши учун куйидагиларга 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) факат ўзининг нуқтаи назарини, фикрини ўтказиш эмас, ўзгаларнинг ҳам фикри билан хисоблашиши 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 мақташ, 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.

I

РАҲБАРЛИК И ШИНИ ТАШКИЛ ЭТИШ МАҲОРАТИ

Раҳбарлик ва тадбиркорлик фаолиятини жамиятга маъқул даражада олиб бориш учун юқорида айтилганлар ҳали етарли эмас. Бунинг учун раҳбар турли хиддаги муассасалар билан ўзаро маълум муносабатларга киришишлари, ҳамкорининг кўнглига йўл топа олиши зарур. Бу ҳақда раҳбарлик илмининг назариётчиларидан 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, ўзинггараво кўрмаган нарсани бошқапарга ҳам раво кўрма» деган ҳикматли ақидага амал қилган бўлади.

РАҲБАРЛАРНИНГ ЎЗARO МУНОСАБАТЛАРИДА ЮЗ БЕРАДИГАН ПСИХОЛОГИК ТЎСИҚЛАР

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

- 1) дастлаб кўришганда бир-бирини ташқи қиёфаси 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 келиш ёки аксинча...

Хуллас, жамоага раҳбар бўлиш жуда қийин. Жамоа кўпчиликини ташкил этади. Шундай экан, уларнинг фикри, дунёқараши, маънавияти, характери, руҳияти ҳам турличадир. Раҳбар

уларюшг турли-туман, яхши-ёмон ишларини, албатта, кузатиб турипш керак бўлади, токи ҳеч бир иш уларнинг назаридан четда қолмасин. Агар раҳбар фақатбошқарув ипшарию, ўз шахсияти билан банд бўлиб қолса, қўл остидаги оммани кузатишга бефарқ бўлса, унда бу раҳбардан воз кечиш лозим. Ўз муассаси аъзоларининг хатти-ҳаракатларидан воқиф бўлмаслик жамоанинг бир неча тарафга бўлинишига олиб келади. Бундай раҳбар давлатта 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-туйғусини билдирса ҳам, раҳбарнинг ўзини ақлли деб билипш, назорат қилинмаган, ноўрин хатти-ҳаракатлардан ўзини тийиши лозим.

2. Раҳбар суҳбатдош шеригини тушуниши зарур. Шерикни, мулоқотдошни тушунмаслик ҳар икки томон учун ҳам маъқул қарорга келишга ҳалакит беради.

3. Шерик билан самимий мулоқотда бўлиш. Мулоқотда шериги уни эшитишни хоҳламаса ҳам раҳбар бир иложини топиб, ўнинг эътиборини ўзига жалб қилипш лозим. Бу ўртадаги муносабатларнинг яхпшланипшга олиб келипш 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, **очиқ** мулоқотда бўлипш зарур.

6. Тадбиркор раҳбар шеригига ортиқчагапириб унинг вақтини бекорга олмаслиги лозим.

7. Келйшув натижалари ахлоқий меъёрларга мос келиши шарт.

Шу ўриндатаъкидлаш керакки, мулоқотда баъзан шерикларнинг бир-бирини танқид қилипшга ҳам тўғри келади. Танқид раҳбарликнинг яхпш бўлипшга ёрдам берадиган бўлипш, ишга

»



тўскинлик килувчи эмас, балки яратувчанлик кучига эга бўлиши лозим. Шу билан бирга раҳбарга шеригининг эътиборини доимо ҳамкорликни кучайтирувчи жиҳатларга каратишга ҳаракат килиш тавсияэтилади.

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

1.2. РАҲБАРНИНГ МЕҲНАТ ФАОЛИЯТИ ЖАРАЁНИДА ШАКЛЛАНАДИГАН ХАРАКТЕР ВА ТЕМПЕРАМЕНТ ХУСУСИЯТЛАРИ

Одам тирик мавжудот сифатидагина эмас, биологик организм, балки наслий йўл билан ўтган бир катор социал-психологик хусусиятларга эга бўлган биосоциал мавжудот сифатида туғилади. Бу хусусиятлар одамда генларга жойлаштирилган куртак тарикасида бўлиб, организмнинг маълум анотомо-физиологик ва шахс психик таракдиётининг 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 хақиқий характер хусусиятига айланади.

Характер инсоннинг атрофдаги воқеаликка муносабатини ифода қилайдиган ҳамда унинг хатти-ҳаракатида, ҳулқида намоён бўладиган хусусиятларнинг индивидуал йиғишчи сидир. Характернинг ҳар бир хусусияти маълум бир шароитда у ёки бу хатти-ҳаракатнинг содир бўлишига олиб келади. Инсон характерини билиш учун вақт ҳамда у билан доимий мулоқотда бўлиш талаб этилади. Инсон характерини 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 шароитта боғлиқ бўлса, бундай одам характерсиз шахс ҳисобланади. Характер белгилари инсон ҳулқининг одатланган шаклида намоён бўлади.

Характернинг барча белгиларини шартли равишда икки гуруҳга бўлиш мумкин. *Биринчиси гуруҳ* — шахснинг йўналиши ифодаланган характер белгилари, масалан: жамоавийлик (инсон жамоада ва умум манфаатини ўзининг тор шахсий манфаатидан устун қўяди, кадр-қимматини жамоада қўради) ва эгоизм (инсон ҳамма нарсадан олдин ўз шахсий манфаатини ўйлайди, унинг учун фақат ўзининг шахсий эҳтиёжи ва истаклари мавжуд), зийраклик ва қўполлик, киришувчанлик ва бикиклик, меҳнатсеварлик ва ялқовлик, ишга виждонан ёндашиш ва лоқайдлик, тартиблилик ва масъулиятсизлик, ташаббускорлик ва бепарволик, янгиликни ҳис этиш ва ғафлат, тежамкорлик ва ис-

рофгарчилик; ўзгаларга ёрдам бериш ва кишиларга вахпшёна муносабат, камтарлик ва ўз-ўзига танкидий карай билиш, манманлик, ўзига талабчанлик ва димоғдорлик, ўз кадр-кимматини билиш, такаббурлик ва бошкалар.

«Агар инсон ўзи учунгина меҳнат килса,—деб ёзган эди машхур психолог К.К.Платонов эҳтимол, у мапгхур олим, буюк донишманд, аъло даражадаги шоир бўлиши мумкин, аммо ҳеч қачонкомилвабуюкинсонбўлолмайди» .

Иккинчи гуруҳ— характерлилар муайян тамойилларга асосланиб ўз хулқини, ўз фаолиятини онгли бошқара олади. Қўйган максоди йўлида пайдо бўлган тўсикларни 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 вужудга келтирувчи, жадал ортиб бораётган жамоавий эҳтиёжларни ва уларни амалга ошириш учуи чекланган ҳамда кўп жиҳатдан етарли бўлмаган имкониятларй ўртасидаги қарама-қаршпиликлардир. Эҳтиёжларнинг имкониятларга мос келмаслиги раҳбар билан жамоада ишлайдиган кичик ва ўрта раҳбарлар ўртасида ҳам қарама-қаршпиликни келтириб чиқариши мумкин. Чунки ёш, ташаббускор, талабчан раҳбар ўзининг жуда кўп истакларини, «хохлайман»ларини амалга оширишга интилади, катта ёпши, қўх йиллик ҳаётий тажрибага эга бўлган, ўзини теварак-атрофидаги одамларга катта имкониятга эга раҳбар килиб ўхшатиш, тенглаштириш истагида у ўзини кучли, кўрқмас ва эпчил килиб кўрсатишга ҳаракат килади. Ана шундай <«охламайман», «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 килиб, унинг мушоҳадалари бир қадар юксак даражада умумлашганлиги билан ажралиб туради; бу тур раҳбарлар ўз мулоҳазалари-

га етарли далиллар келтира олади. Бўлғуси тадбиркор, ёш, лаёкатли 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 тариқа ўз-ўзини англаш ва ортиқ даражадаги хиссий кўзғалувчанликнинг давомли таъсири ёш раҳбарларни ўз кадр-қимматларининг камситилшпига нисбатан ҳаддан ташқари сезгир ва жуда кучли таъсирланадиган қилиб қўяди. Худди шу сабабларга кўра, ёш раҳбар кўпинча, гўё хар томондан қандайдир кўнгилсизлик қутаётгандек, нотинч, қандайдир номаълум хавотирлик ҳолатини бошларидан кечирадилар.

Ёш раҳбарларнинг бундай характер хусусияти ўз шахсининг таркиб топигани анча мураккаблаштиради. Тажрибасиз раҳбар бу даврда ниҳоятда танкидий ва қарама-қарши ҳолатга дуч келади. Қарама-қаршилик, одатда, раҳбарнинг ўз мухитидаистаган ҳолати билан ҳақяқатда вужудга келган ҳолатнинг мос келмаслигидан келиб чиқади. Ёш раҳбарлар ўзи раҳбарлик қилаётган меҳнат жамоасига ўзича ҳали ҳаёт тажрибасида синалмаган хатти-ҳаракатлар билан раҳбарлик килгиси 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.

Эрипиш 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 раҳбар шахсининг ичида етила бошлайди, ўз-ўзи билан келиша 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 тоғашшда асосий аҳамиятга эга бўлган нарса қарама-қаршиликлар эмас, балки ижтимоий фойдали йўналишнинг таркиб топиши, жамоа манфаати билан боғлиқ бўлган асосий масалаларни ўзаро тўғри тушуншодир. Бунинг учун

каттами, кичикми, тажрибалими ё тажрибасизми, ҳар бир раҳбар доимо ўзининг характер хусусиятларини тарбиялаб, кузатиб бориши зарур. Чунки характер шахснинг таянчидир, характеринг барча ҳислари шахснинг фазилатларидир. Шунинг учун ҳам характерда раҳбарнинг барча фазилатлари мажмуи намоён бўлади. Айрим раҳбарларда эса характерологик хислатлар сони ва тури жуда кўп бўлиши мумкин. Масалан: дилкашлик, камгаплик, самимийлик, мақтанчоқлик, илтифотлилик, батартиблик, эҳтиёткорлик, хасадгўйлик, синчковлик, озодалик, орасталик, уддабуронлик, виждонлилик... Бироқ қандайдир фазилат доимо етакчи бўлади ва раҳбарни худди ана шу хусусияти асосида эъозлаш мумкин. Бундан ташқари, ҳамма раҳбарларнинг ҳаракат ва ҳуқуқатворлари уларнинг ўзларига хосхусусиятларини белгилашнинг қам 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 катъиятликдан мақрум бўлган одамлар дейиш мумкин.

Раҳбар шахснинг бирор соқага йўналганлик хусусиятлари ва унинг муносабатлари характерида жуда аниқ намоён бўлади. Бироқ характернинг ўзаги иродадир. Унинг хусусиятлари шахснинг фазилатига айланиб, характерининг энг ақамиятли 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, катъиятлилиги, дадиллиги билан бевосита боғлангандир. Бироқ иродавий куч бутун характерни қал қилмайди, у ўзининг кучини йўлловчи мазмунга эгадир.

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

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

Мустақил ватанимизнинг тўлақонли аъзоси бўлажак раҳбар характери хислатларининг таркиб топишини қуйидагилардан иборат деса бўлади:

1. Ватаннинг келажаги ва равнакига интиладиган инсоний гоёвийлик.

2. Фуқаро сифатида ватанига, халқигачексиз садоқати, ватан хоинлари, экстремистлар ва бошқа малъунларга қатъий нафрат.

3. Юксак шахсий жавобгарлик ҳиссиётини вужудга келтирувчи ва сиёсий эътиқоддарини шакллантириш орқали таркиб топадиган хушёрлик.

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 меҳнатга илҳомлантиради, жамоага қўшилиб ташаббускорлик кўрсатади ва катта мақсадлар сари етаклайди.

Раҳбарнинг мустақиллиги — бу раҳбарнинг шундай характер ва хислатидирки, у юкори ташкилот раҳбарининг топшириқларини кутмасдан, ўзгалар ёрдамисиз, ўз онги, фикри билан мустақил ишлаш қобилиятидир.

Раҳбарнинг интизомлилиги — бу раҳбарнинг характер ҳиолатига айланган иш қридалари ва хатти-ҳаракат меъёрларига аниқ риоя қилишга мойиллигидир. Интизомлиликнинг айрим, тасодифий кўринишлари характерига кўра энг интизомсиз раҳбарда ҳам бўлиши мумкин.

Интизомли раҳбар деганда, меҳнат жараёнида ўта хилма-хил ҳолатларда барча хатти-ҳаракатларини кўрсата оладиган, қатъий иш режими ва тартибига тўла амал қиладиган фаол киши тушунилади. Раҳбар интизомлилигининг кўрсаткичларидан бири —бу раҳбарнинг ўз меҳнат интизомига қатъий риоя қилишдир. Меҳнат интизомига риоя қилмаган ҳар қандай раҳбар кўзлаган мақсадига етиша олмайди. Демак, раҳбар ўз меҳнат интизомининг таркиб топипшда ўзи иштирок этади ва шунинг учун у доимо ўзини-ўзи жавобгар деб билиш керак.

Республикамизнинг етакчи психологларидан бири В.Каримованинг умумлаштирилган таърифига кўра, <осарактер шахсдаги шундай психологик субъектив муносабатлар мажмуики, улар

унинг борлиҳка, одамларга предметли фаолиятга ҳамда ўз-ўзи-га муносабатини ифодалайди» . Демак, муносабат категорияси характерни тушунтиришда асосий ҳисобланади. Б.Ф.Ломовнинг таъбирича ҳам характер шахс ички дунёсининг асосини таппшл этади ва уни ўрганиш катта аҳамиятга эга.

МашҳзФрусолими, психолог аяфани методологиясининг асосчиларидан С Л .Рубинштейн шахсшшг ўзига хослиги ва характерологик тизимнинг куйидаги учта асосий тузилмасияи ажратган эди:

1. *Муносабатлар ва йўнашиш*—шахсдаги асосий кўринишлар сифатида шахснинг ҳаётдан нимани кутиш ва нимани хоҳлаши.

2. *Қобилиятлар*—ана пгу тилак-истакларни амалга ошириш имконияти сифатида одамнинг нималарга кодир эканлиги.

3. *Характер* — имкониятларидан фойдаланшп, уларни кенгайтиришга қаратилган турғун, барқарор тендешшялар, **яъни** бу одамнинг *ким* эканлиги .

Бу нуктаи назардан қараганда ҳам, характер шахснинг борлиги консштуцияеидир. Характернинг боғқаиндивидуал психологик хусусиятлардан фарқи шуки, бу хусусиятлар анча ўзгариувчан ва динамик, орттирилгандир. Шунинг учун ҳам мактабдаги таъл имдан олиЙ ўқув юртидага таълимга ўтиш фактининг ўзи ҳам ўспиринда маълум ва муҳим ўзгаришларни келтириб чиқаради.

Умуман, аниҳ бир шахс мисолида олиб қарайдиган бўлсак, ҳар бир алоҳида объектлар, нарсалар, ҳодисалар мос тарзда характернинг турли қиррали намоён бўлишнинг гувоҳи бўлиши миз мумкин. Демак, характернинг психологик тизимини таҳлил қиладиган бўлсак, унинг борлиқдаги объектлар ва предметли фаолиятта нисбатан амалга ошириш мақсадга мувофикдир. Шунинг учун ҳам психологияда характернинг куйидаги тизими эътироф этилади:

1. Меҳнат фаолиятида намоён бўладиган характерологик хусусиятлар—меҳнатсеварлик, меҳнатаапшиқ, ташаббусқорлик, яшга лаёқат, ишга қрбиллик, масъулият, дангасалиқ, кўнимсизлик ва бошқалар.

¹⁵ Каримова В. Психология. — Т.: «Халқ, мероси» нашриёти, 2002.

СЛ.Рубинштейн. Исследование мшшлснис советской психологии. — Москва.: 2002-1969.

2. Инсоиларга нисбатан бўлган муносабатларда намоён бўладиган характерологик 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 танкид, ибо, 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: диққатлилик, қизиқувчанлик, идеаллар, маслаклар ва ҳиссиётларда.

«Характер-тарихий категория ҳамдир, — дейди психолог В.Каримова. Бунинг маъноси шуки, ҳар бир ижтимоий-иқтисодий давр ўз кишиларини, ўз авлодини тарбиялайди ва бу тафовут одамлардаги тавсифий хусусиятларда ўз аксини топади»¹. Масалан, XIX аср ўзбеклари XX асрнинг 50-йилларидаги ўзбеклар ва мустақиллик йилларида яшаётган ўзбеклар психологиясидаги фарқ, аввало, уларнинг характерологик 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 ҳаракатлар, унинг *ким* эканлигидан дарак беради.

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

Ташқи қиёфа—юзининг очик ёки тунд эканлиги, кўзларининг самимий ёки жохиллиги, кадам босишлари—тез ёки босик, буларнинг ҳаммаси рахбар 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-хунар ўзининг талаблари, мажмуи — профессиограммасига эгаки, у шу касб билан шуғулланаётганлардан ўзига хос психологик қирралар ва хоссалар бўлишини такозо этади. Шунинг учун ҳам врачнинг, ўқитувчининг, муҳандиснинг, ҳарбийларнинг, артистларнинг ва бошқаларнинг профессионал сифатлари ҳақида алоҳида-алоҳида гапирилади. Ана шу касб соҳиблари, уларнинг иш мобайнида кўрсатадиган индивидуаллиги ичида эса характерологик ўзига хослик катта аҳамиятга эга ва буни нафақат шахснинг ўзи, балки уни ўраб турган бошқакишилар ҳам яхши билишлари керак. Рахбар психологиясини атрофлича ўрганиш учун қуйида машҳур олим Карл Юнгнинг характер типини аниқлаш методикасидан мисол келтирдик. Берилган саволларга жавоб вариантларидан бирини танлаш керак.

1. Қайси бири сиз учун муҳимроқ?
 - а) дўстларнинг кичик давраси;
 - б) кўпчилик ўртоқлар 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 кандаи чиқишасиз?
 а) жуда тез ва осон;
 б) секин, эҳтиёткорлик билан.
6. Ўзингизни аразкаш деб ҳисоблайсизми?
 а) ҳа;
 б) йўқ.
7. Чин дилдан кулишга мойилмисиз?
 а) ҳа;
 б) йўқ.
8. Сиз қандайсиз?
 а) камгап;
 б) сергап.
9. Сиз очикмисиз ёки ҳисларингизни бировлардан яширасизми?
 а) очикман;
 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 хоҳлармидингиз?
2£
 б) иуқ.
15. Бирор нарсанинг қароридан уни бажаришга тез ўтасизми?
 а) ҳа;
 б) йўқ.
16. Қайфиятингизни тез ўзгартира оласизми?
 а) ҳа;
 б) йўқ.

17. Ўзгаларни йшонтириб, уларга ўз фикрингизни ўтказишни яхши кўрасизми?

- а) ха;
- б) йўк..

18. Сизнинг харакатларингиз...

- а) тез;
- б) секин.

19. Сиз бўлиши мумкин бўлган нохуш ходисалардан ташвишланасизми?

- а) тез-тез;
- б) баъзан.

20. Қийинҳолатларда Сиз...

- а) ёрдам сўрашга шошиласиз;
- б) ҳеч кимга мурожаат қилмайсиз .

Энди жавобларингизни ҳисоблаб чиқинг.

Кишиларни ўрганишга хос мазкур усулнинг калипти

Жавоблар ичидаги қуйидагилар Сиздаги экстровеерсияни кўрсатади:

16, 2а, 36, 5а, 66,7а, 86, 9а, 106, 11а, 126, 13а, 146, 15а, 16а, 17а, 18а, 196, 20а. Мос келган жавоблар сонини 5 га кўпайтиринг.

0-35 баллар— интроверсия;

36-65 баллар— амбиверсия;

66-100 баллар—экстраверсия.

Шунга ўхшаш тавсияни ўрганиш усуллари кўп бўлиб, улар ёрдамида раҳбар ўзини, яқинларини ва жамоа аъзоларини ўрганиб бориши керак.

РАҲБАР ШАҲСИНИНГ ТЕМПЕРАМЕНТ ХУСУСИЯТЛАРИ

Раҳбар психик хусусиятининг барқарор бўлиши ҳамда темпераментининг ташқи ифодасини аниқроқ тасаввур этиш учун раҳ-

¹⁸

Каримова В. Психология — Т.: 2002, 13-131-бстлар.

барларнинг меҳнат фаолияти жараёнида намоён бўладиган темперамент турларини кўриб чиқамиз.

Авалло темперамент нима? У қандай психологик хусусият? Темпераментнинг моҳияти ва белгилари нималардан иборат? Бу саволларга жавоб беришдан аввал темперамент турларининг психологик характеристикасига тўхталишга тўғри келади.

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

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

Энди темперамент типларининг психологик тавсифига тўхталиб ўтишимизга тўғри келади.

Нерв тизимининг тўртта типини учратиш мумкин. Уларнинг бири кучсиз — қўзғалиш ва тормозланиш жараёнларнинг заифлиги билан белгиланади. У меланхолик темперамент типини деб аталади, у заиф тип. Заиф тип учун бирон қаршил икки енгишни талаб қиладиган шароит ёки нерв тизими кучли қўзғалиши ёки кучли тормозланишини қатъий талаб қилувчи ҳолат олдида беқарорлик ҳосилдир. Меланхоликнинг реакциялари кўпинча қўзғатувчининг 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 тўплаш олавермайди. Меланхолик типига қарувчи одамлар қайтда янги, қўйилмаган шароитларга тушиб қолганда, ўзини йўқотиб қўяди.

Қайтда яратилган яхши шароитларда 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 учтипи кучли ҳисобланади. Улардан бири ўзини тутолмайдиган, мувоzanатлашмаган бўлиб, *холерик* темперамент типига тўғри келади. У қўзғалиш жараёнларининг нисбатан кучсизроқ тормозланиш жараёнларидан устунлиги билан ажралиб туради. Ўзининг реакцияси кўтарилган пайтда жуда осонгина ҳолдан тояди ва худди заиф тип сингари ўзгаришга дучор бўлади. И.П.Павлов холерик темпераментли кишининг қиёфасини 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 ҳаяжонпаниши билан бошқалардан ажралиб туради. *Холерик* темперамент хусусиятлари раҳбарликда ишлайдиган кишиларнинг ташаббускорлигида, куч-ғайратида, қатъийлигида намоён бўлади. Кучли маънавий фазилатларга эга бўлмаган, холерик темпераментли киши, кўпинча салбий хусусиятли, сержаҳл, аччиғи тез чиқаётган киши сифатида ўзини кўрсатиши мумкин.

Сангвиник темперамент типини И.П.Павлов шундай таърифлаган эди: «*Сангвиник*—кизиққон, маҳсулдор арбобдир, лекин у кўп ва кизикарли ишлар мавжуд бўлсагина, яъни доимий қўзғалиш пайтидагина шундай бўлади. Агар бундай ишлар бўлмаса, у нохуш, ланж бўлиб қрлади». Демак, сангвиник темпераментли раҳбар, ҳаракатчан, мувоzanатли бўлади. У янги, қутилмаган шароитларга тез мослашади, кишилар билан тез тил топишиб кетади, дилкаш, бундай раҳбарнинг ҳис-туйғулари тез ўзгариб туради, мимикаси бой, ҳаракатлари ифодали. У қувноқ, ғам ва қайғули дамлари бўлса ҳам, хушчакчак юради. Жамоага ўзининг ғам-ташвишларини билдирмайди. Жамоада агар сангвиник типли раҳбар фаолият кўрсатса, унда қатъий мақсад, чуқур фикр, ижодий фаолият барқарор бўлади.

Президентимиз ИА.Каримов таъкидлаганидек, анашундай темпераментли ёшларимиздан мард, ғайратли, шижоаткор, вазмин, ҳаракатчан кишиларни танлаб, раҳбар қилиб тарбиялашимиз ҳаёт заруратига айланмоқда. Темпераментлар тўғрисида аниқроқ тушунча бўлиши учун биз нерв системаси типлари ва темпераментларюшг ўзаро нисбатини қуйидаги жадвалда кўрсатипую лозим топдик.

1-жадвал

	Нсрв системасинингтипи		Кучлилар		Кучсиз
			Ссрғайрат	Кам ҳаракат	
Нерв жараёнларинингхусусиятлари	Кучи:	Кучли	Кучли	Кучли	Кучсиз
	мувозанатчанлик	мувозанатлашган	мувозанатлашган	мувозанатлашган	мувозанатлашган
	ҳаракатчанлик	ҳаракатчан	ҳаракатчан	кам ҳаракат	кам ҳаракат
	Тсмперамент	Холерик	Сангвиник	Флегматик	Меланхолик

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

Нерв системаси — физиологик тушунча. Темперамент эса психологик тушунчадир. Инсон организмдаги нерв системасининг типини шахснинг темпераменти сифатида намоён бўлади. У инсоннинг ташки таъсирларга психологик ҳаракатланишнинг тезлиги ва кучи билан белгиланади. И.П.Павлов *флегматик* темперамент тўғрисида шундай деб ёзган эди: « *Флегматик*—тиришқоқ меънаткашдир». *Флегматик* темпераментли раҳбарларда шартли рефлекслар секин осил 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. Узини тута билишлик, совуқконлик, фикр теранлиги тез шаклланиши мумкин. Агар президентимиз айтганидек, Ўзбекистонимизнинг келажagini ана шу темпераментли ўринбосарлар билан таъминлай олсак, раҳбарнинг обрўйи кўтарилади, уларнинг қўнимсизлигига барҳам берилиб, рақобатбардош раҳбарлар гуруҳи шаклланади.

нади. Хуллас, рақобат сиёсати ривожланади. Бу темпераментнинг белгилари кескин кўришиб 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 меқнат фаолияти ва соғлом ижтимоий муҳит орқали яхши, салоҳиятли раҳбар ходимлар тарбиялаб етиштириш мумкин.

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

1.3. РАХБАР ВА ЖАМОА ЎРТАСИДАГИ ЎЗАРО ПСИХОЛОГИК МУНОСАБАТЛАР

Мустақиллик шароитида биз ўзлаштиришимиз зарур бўлган соҳалардан бири раҳбар психологиясидир. Чунки ўзбек халқи ўзининг ҳақиқий мустақил давлатини яратмоқда. Жаҳон сахнига чиқиб ўз мавқеини мустаҳкамламоқда.

Ўзбекистонда раҳбар психологияси ва жамоа ўртасидаги психологик муносабатлар ҳақида эндигина айрим китоблар, тўпламлар, рисоалар ва мақолалар пайдо бўлмоқдаки, буларни етарли деб бўлмайди, албатта. Ўзбекистон психология фани тарихи ва фаолияти тамойилларини шакллантиришдаги камчиликларнинг асосий сабабларидан бири, бизнинг онгимизда муаммоларни ўртагаташлардаги журъатсизлик, онгимиздаги ҳадиксирашдир. Холбуки, 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 жихатлари, хосса ваҳусусиятлари, тамойил ва қонунларини ўрганса, психология борлик, табиат, жамият ва инсон онгининг қонунлари ваҳусусиятларини бутунлигича ўрганиш имконини беради. Раҳбар психологиясини ўрганишга ҳам ижтимоий психология ана шу умум тамойиллар нуктаи назаридан қарайди.

Ўзбекистон ўз мустақиллигининг ўн уч йиллик тўйини ҳам ташқи, ҳам ички сиёсатда давлатни бошқаришни сифат босқичига ўтиш билан кутиб олди. Яъни маъмурий бошқарув тизимини такомиллаштириш, эркин фуқаролик жамияти асосларини шакллантириш билан боғлиқ раҳбарликнинг демократик жараёнлари концепцияси ишлаб чиқилди.

Бугунги кунда бутун ер юзида терроризм ва экстремизмнинг янгича шиддатли фаоллашуви муносабати билан республикамизнинг катта-кичик раҳбарлари зиммасига ҳар қачонгидан кўра муҳимроқ масъулият юкламоқца. Террорчилар турли мамлакатлар ва минтақаларни нишонга олмоқдалар, вазиятга тез мослашмоқдалар, замонавий техника воситаларини қўлламоқдалар, ечими топилмаган ҳар қандай низолардан ўз манфаатлари йўлида разилонга фойдаланмоқдалар. Ана шундай глобал терроризм таҳдидига қарши раҳбарларимиз тадбиркорлик, ақл-фаросат ва шижоат билан хавф-хатарнинг олдини олишга ҳаракат қилиш-

лари лозим. Бундай вазифани бажариш учун раҳбар инсоннинг ички оламини, 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, уларда эҳтиёжлар, манфаатлар, интилишлар, одатлар, кайфиятлар, ҳиссиёт ва ҳоказоларнинг бутун бир комплекси мавжуддир. Булардан айримлари уни илҳомлантиради, завқ-шавқ уйғотади, ғайратига ғайрат қўшиб 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 ўтказиши. Кўпинча бир ишлаб чиқариш жамоасида кипшлар виждонли, меҳнатсевар бўлган бир вақтда, бошқасида кўплари ишга совуққонлик билан қарайдиган ҳолларни кам 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 таъсир натижасида алоқиди муносабатлар вужудга келади.

Жамоа раҳбарлари ва мутахассислари фаолиятлари жараёнида ўз қўл остида ишловчиларнинг характери ва психологик хусусиятларини, ўзлари раҳбарлик қилиб турган жамоанинг ижтимоий-психологик белгиларини ҳисобга олишлари керак. Шу билан бирга, раҳбар жамоада шундай муҳитни вужудга келтирадигани, бунда бирон-бир фаолиятю! амалга оширишходимнинг шахсий эҳтиёжига айланади. Раҳбар кўпроқ шахсий намуна кўрсатиш, маънавий рағбатлантириш, ишонтириш, тушунтириш ва ташвиқот қилиш йўллари билан бевосита ёки ижтимоий муно-

сабатлар оркали ўз қўл остида ишловчи ҳар бир ходимга ва бутун жамоага таъсир кўрсатадики, ўз қўл остида ишловчиларни ипшаб чиқаришни бошқаришга жалб этади, жамоанинг бир хил аъзолари бошқа бир хил аъзоларига ўзаро психологик таъсиридан фойдаланади, доимий равишда тарбиявий ишларни олиб боради.

Одамда ўзининг эҳтиёжлари ва кизикишлари ўзгарганлигини ҳам ҳисобга олмоқ керак. Ҳозирги фермер ва жамоа ишчиси моддий жиҳатдан яхши таъминланган бўлиб, унинг эҳтиёжлари ва кизикишлари сезиларли даражада кенгайиб бормоқда, унда шаклланган юксакроқ талаблар биринчи ўринга қўйилмоқда. Шу муносабат билан эса кишиларнинг ишлаб чиқариш ва жамиятдаги хатти-ҳаракатининг рағбатлантирувчи асослари ҳам ўзгармоқда.

Агар яқиндагина меҳнат фаоллигининг асосий шarti иш ҳақининг миқдоридан, сўнгра эса, қулай моддий иш шароитни таъминлашдан иборат бўлган бўлса, ҳозир, меҳнатга моддий рағбатлантиришнинг муҳим аҳамияти сақланиб қолган ҳолда, маънавий ижтимоий психологик омилларгатобора, кўпроқ боғлиқ бўлиб қолмоқда. Ҳозир одам кўпинча ўзининг иш жойи қилиб кўпроқ ҳақ тўланадиган корхонани ёки бўлинмани эмас, балки жамоа аҳил бўлган, яхши ходим ҳурмат қилинадиган, у ҳақда ғамхўрлш^дшинадиган, ўзинихўжайин деб хис қиладиган, қулай психологик вазият таркиб топган корхона ёки бўлинмани танламоқда ва бор кучини сарфлаб ишламоқда. Бу қишлоқ хўжалик соҳаси ёш ходимлари учун, айниқса, муҳимдир.

Барчамизнинг таянчимиз ва суянчимиз бўлган баркамол авлодни тарбиялаш, кадрлар тайёрлаш миллий дастурини амалга ошириш соҳасида ҳам муаммолар кам эмас. «Сизлардан ўтинчим пугки,—деган эди президентимиз И.А.Каримов халқ депутатлари Фарғона вилояти кенгашининг навбатдан ташқари сессиясидаги нутқида. — Ҳаёт ўзгариши, онгу тафаккурнинг юксалиши билан одамларни бошқариш ҳам раҳбарга катта масъулият юклайди. Барчамиз бир ҳақиқатни ҳеч қачон унутмаслигимизни истардим: мансаб курсисидаўтирган, ҳокимият номидан иш юритадиган баъзи раҳбар шахслар ўзининг номаъқул ишларини яширишга қанчауринмасин, одамлар ўзига нисбатан, жамоатчиликка нисбатан адолат бузилаётганини кўриб, бундай раҳбарларнинг чегарадан чиқиб кетаётганини, барибир,

халк сезади, билади. Қачонки рахбарнинг юраги ҳам, қўли ҳам тоза бўлса, таъмагарликдан, ғараздан йироқ бўлса, унинг табиатида қатъиятлик билан вазминлик, талабчанлик билан ақл-заковат уйғун бўлса, фақат шундагина у одамлар ғам-ташвишини ўз қалбидан ўтказишга қодир рахбар бўла олади. Минг таасуф билан айтишга тўғри келадики, айрим рахбарларда фаолиятида ана шу талабларни бутунлай унутиб қўяди». Нихоят рахбар ва жамоа ўртасидаги психологик муносабатлар ҳақида тўхталадиган бўлсак, рахбар меҳнатининг психологик моҳияти шундан иборатки, рахбар ўз аъзоларидан бир мунча фаолроқ, ижтимоий муҳитда тобланган бўлиб, ўспиринлик чоғида шакланган муносабатларни кескин ўзгартириб, рахбарликнинг янги муҳити талаб этган ташкилотчилик, ишбилармонлик фазилатлари билан теварак-атрофдаги одамлар ўртасида ўз шахсини, обрўсини оширишга ҳаракат қилади. Ташкилотчилар фаолиятига қизиққан рахбарларнинг ҳаммаси ҳам ғайратларини қанчалар йўналтиришни ҳамма вақт ҳам билавермайдилар. Уларни бевосита ишлаб чиқариш соҳасидаги ёки бошқа соҳалардаги натижалари билан ўзини ва жамоани хурсанд қиладиган хилма-хил фойдали ва қизикарли ишларни бажаришга йўналтириш зарур.

Айниқса, ёш рахбарлар, гарчи қамма вақт ҳам бунга тайёр бўлмасликларига қарамай, мустақилликка интиладилар, шу тариқа ўзи билан жамоаси ўртасидаги муносабатларини яхши йўлга қўйишга амалий шароит яратадилар.

Ёш рахбарларни катта ҳаёт тажрибасига эга бўлган жамоа аъзолари асраб-авайлаб, тарбиялаб борсалар, улар меҳнат рағбатларини олдиндан қўра бошлайдилар. Ўзини тута билиш, жамоа аъзоларига меҳр-мурувватли, қарорлари бирмунча қатъий, шижоатли, соғлом фикрга асосланадиган, муомалали рахбар бўлиб тарбияланиб борадилар. Шу тариқа ёш рахбарларни анча-пша узоқниқўзлайдиган, қийинроқ квазифаларни бажаришга психологик жиҳатдан тайёрлаб бориш керак. Чунки тажриба тўпланган сари ёш рахбарда билимлар, тажрибалар, иродавий бардамлик ошади, асаб тизими анча чиниқиб, мустаҳкам бўлиб боради. Рахбар ва жамоа аъзолари ўртасидаги ўзаро муносабатларни ана

шундай қилиб шакллантириб бориш мумкин. Бундан ташқари, тажрибали, давлат ва жамоат ташкилотларида узоқ жипслаштирувчи, йиллар ишлаган дунёвий тасаввури кенг раҳбарлар жамоани шахслараро муносабатларни соғломлаштирувчи, фойдали тадбирлар ўтказиб амалий ёрдам берсалар, республикамиз ҳаётида катта ишлар бошланди, деб хулоса чиқарса бўлади.

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

Баъзан бўлинма раҳбарлари ва мутахассислари бир вақтнинг ўзида ҳам технолог, ҳам экономист, ҳам психолог бўлишлари керак, деганда улардан жуда кўп нарса талаб қилинмаётганикин, 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 ходим ҳамиша маълум даражада сиёсатшунос, педагог ва психологдир.

Жамоа муассаса, таписилот, корхона, хўжаликларининг бўлинмаларини, ишдабчиқаришни 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 пгундай вазият вужудга келадики, бунда ҳар бир ходимўз 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 туфайли жазо ва жавобгарликни ҳис этмаслик ҳоллари вужудга келмасин. Ҳар қандай ноҳўя хатти-ҳаракат пайқаб олиниси, айбдор эса гарчи қаттиқ бўлмаса-да, муносиб даражада танбех олиши керак (раҳбарнинг қойиб қўйиши, огоҳлантириши ва ҳоказолар). Ходимларнинг ноҳўя хатти-ҳаракатининг сабабини диққат билан ўрганиш ва шундан кейингина, агар бу хатти-ҳаракатга унинг ўзи айбдор эканлиги аниқланса, унга нисбатан чора қурилиши лозим. Ходимнинг бирон-бир ноҳўя 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 мансаб кучини тез-тез намоиш 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 ёндашиш керак.

Интизом жазоси ва бошқа жазо чоралари, шунингдек мақтовлар ҳаддан ортиқ қўпайиб кетса ҳам, кишилар унга қўниқиб қоладилар, натижада бундай тадбирлар таъсир этмай қолади. Шунинг учун жазо чораларини қўплаб қўллайверадиган раҳбарлар нотўғри қиладилар. Лекин жазо чораларини қўллашдан бутунлай воз кечиш ҳам бўлмайди. Ўз қўл остида ишловчи ходимларни ҳадеб мақтайвериш ҳам тавсия этилмайди. Шундай бўлсинки, ходимлар раҳбарнинг мақтовини кадрласинлар. Бирок айна вақтда раҳбар ўз хулқ-атвори билан ходимларда, ундан яхши баҳо, мақтов қута 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 раҳбарнинг айбдор ходимни фақат жазолашигина эмас, балки унинг ўз айбини тушуниб етишигаэришиши ҳам муҳимдир. Тақдирлаш ҳам,

жазо ҳам ходимнинг хизмати ёки айби даражасига мувофиқ бўлиши керак.

Жазоларнинг ташки кўриниш 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, ҳамиша одоб маданияти билан гапириш керак, кишини ҳақорат қилмаслик, унинг кадр-қимматини ерга урмаслик зарур.

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

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

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

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

3. Бу одам қандай? Бу кишининг шахсий ижтимоий-психологик сифатлари вамаънавий қиёфаси тўғрисидаги унинг характери ва темпераменти, хусусиятлари тўғрисидаги масаладир.

Одатда кипш характерининг белгилари дарҳол кўринавермайди. 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. Шахсий кузатишларгина эмас, балки шу билан бирга кишига бошқаходимлар томонидан, 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 на-

зарда тутмок, керак. Рахбар ўз кўл 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. Рахбар ўз жамоаси ходимларини ўрганиш жараёнида конкрет (нисбий) баҳолашуслуи деб аталган методдан фойдаланиши керак. Бунинг маъноси шундаки, ходимга баҳо беришда ҳар сафар шу жамоанинг шароити учун характерли бўлган мезонлардан фойдаланилади. Рахбар ўз жамоаси ходимларини ўзаро бир-бирига таққослаб баҳо беради. Бундай таққосланиш натижасида муайян жамоа доирасида қолок бўлган ходимлар жамоа бўйича ўртача кўрсаткичлардан яхшироқ кўрсаткичларга эга бўлиб чиқиши мумкин. Фақат бугун 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 муҳим бўлиб кўринишига 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 *коммуникаци*в (алоқа қилиш) малакаларини ҳосил қилишга катта аҳамият берилмоқда. Турли тармоқларга мансуб, корзона, хусусий фирма, давлат муассасалари ёки бошқаларнинг бошқарувчи раҳбарларини тайёрлаш муаммоси бугунги кунда ана шу раҳбарларни, бошқарувчиларни психологик жиҳатдан раҳбарлик салоҳиятига тайёрлаш муҳим вазифалардан бирига айланди. Шунинг учун ҳозирги даврда қандай раҳбар бўлишдан қатъи назар, у ректор, директор, бошқарма бошлиғи ёки бошқа соҳа раҳбарлари коммуникацив малакаларга эга бўлмагунча, бозор муносабатлари шароитида тезда жамоага киришиб, кўпчилик билан тил топишиб, ўз профессионал маҳоратини кўрсата олмайди. Лекин ҳар бир зиёли раҳбар сифатида бошқалар билан ҳамкорлик қилиш маҳорати ва санъати 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 нотиқ психолог Дейл Карнеги «Яхши суҳбатдош яхши гапиришни биладиган эмас, балки яхши тинглашни биладиган суҳбатдошдир» деганда айнан шу қобилиятларнинг инсонлардари-вожланган бўлишини назарда тутган эди. «Раҳбарнинг тинглаш

махорати масаласини бугунги кунда хаётнинг ўзи хар қачонгидан ҳам долзарб вазифага айлантириб қўймоқда», — дейди психолог В. Каримова . Мутахассисларнинг аниқлашича, раҳбар одамлар вақтининг 45 фоизини кимларнидир тинглашга сарф қилар экан. Одамлар билан доимий мулоқотда бўладиган раҳбарлар бош мутахассислар, иш бошқарувчилар ва бошқарма бошлиқлари 35-40 фоизи ойлик маошларини одамларни тингланлари учун оларканлар, бундан шундай хулоса келиб чиқадики, муомала қилишнинг энг қийин соҳаларидан ҳисобланган раҳбарнинг 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.

Дархақиқат, агар сиз куюниб гапирсангизу суҳбатдопшнгиз сизни тингламас, ундан ранжийсиз, балки у билан қайта гаплашишни истамайсиз. Жамоанинг аъзоси гапираётган пайтда раҳбар уни тингламас, одобсизликнинг энг кенг тарқалган кўриниши деб баҳоланиши мумкин. Нима учун биз кўпинча яхши гапирувчи, сўзловчи бўла оламиз-у яхши тингловчи бўла олмаимиз? Психологларнинг фикрича, асосий халакит 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 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 нарсасиз қолиши ҳам мумкин.

Шунинг учун мулоқотда ўзгаришнинг муҳим йўналишларидан бири одамларни фаол тинглашга, тинглаш маҳоратининг

²⁰ Каримова В. Психология - Т, 2002, 169-бет.

омилларидан ўринли фойдаланишга ўргатишдир. Агар раҳбар суҳбатдошни яхши, диққат билан тингласа, бу билан у ўз-ўзига хурматини ҳам тарбиялайди. Демак, раҳбарнинг тинглаш маҳорати кўнчилик тасаввур қилгани каби унчалик пассив жараён эмас экан. Чунки тинглаш қобилияти гапирувчини илҳомлантиради, уни рухлантиради. Янги фикрлар, ғояларнинг шаклланишига шароит яратади. Шунинг учун ҳам раҳбарнинг жамоа йиғинларида ҳар бир чикиши ва гапириш 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.Каримоваўзининг узоқ йиллик кузатишларидан хулоса қилиб, — гапириш ва тинглашнинг фаол, ўзаро таъсир учун тенг аҳамиятини назарда тутсак, бу жараён катнашчиларининг психологик саводхонлиги ва мулоқот техникасини эгаллапшинг аҳамиятини тушуниш қийин бўлмайди» . 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 мулоқот жараёнига раҳбарларни психологик жиҳатдан тайёрлаш, уларда зарур коммуникация малакаларини махсус дастурлар доирасида қисқа фурсатда шаъслантиришдир. 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 тараккиётидаги аҳамиятини тасаввур қилиш учун унинг функциялари (вазифалари)ни, бизнинг ҳаётимизда бажарадиган фазилатларини! таҳлил қилиб боришзамоनावий раҳбаручун нақадар зарур эканлигини англаш жуда муҳимдир.

1.5. РАҲБАРНИНГЎЗ ХОДИМЛАРИ БИЛАН МУОМАЛА ҚИЛИШ МАДАНИЯТИ ВА ПСИХОЛОГИЯСИ

Зикр этилган масалалар бўлинма раҳбарлари ва мутахассислари ишида муҳим ўрин тутди. Фармойиш бериш тартибини, жанжал чиққанда раҳбарнинг хатти-ҳаракатини, раҳбарнинг ўз кўл остида ишловчилар билан суҳбатлар ўтказишнинг ва жамоа олдидачиқиб сўзлашишнинг психологик йўналишларини бирмунча батафсилроқ караб чиқамиз.

Фармойишнинг батафсиллик ва аниқлик даражасини унинг қайси ходимга қаратилганлигига, малака ва билим, тажриба ва кўникмаканчалик ҳисобга олинганига боғлиқ. Бўйсунувчиларнинг фаолиятини ҳисобга олганда меъёрни билиш керак. Муайян ишлаб чиқариш жараёнини юз марталаб бажарган ва табиийки, уни раҳбардан кўра яхшироқ биладиган ходимга шу ишларни қандай бажариш кераклигини энг майда-чўйдасигача тушунтириб берадиган раҳбар ходимлари кўзига яхши кўринмайди. Тажрибаси кам ходимнинг мустақил ишлашга раҳбарнинг тўла ишониб кўйиши ҳам яхши эмас. Ниҳоят, мустақил ишлашдан маҳрум этилган у ёки бу ходим оддий ижрочи холига тупшб қолиши мумкин.

Фармойиш бериш маданиятига эътибор қилмоқ керак, бу ҳамиша муайян шароитга боғлиқ. Виджонан ишлайдиган ва ўз ишини яхши биладиган ходимларга фармойиш беришнинг энг макбул йўли ўртоқларча тушунтиришдир. Кўпинча бу ерда каттаинг маслаҳати, маданий муомаласи ҳам ўринли бўлади. Фармойиш беришнинг бундай кўринишлари муайян шароитларда мустақил бажариш учун етарлича юқори малакага эга бўлган ва ўз раҳбарини оғзидан сўзи чиқмасданок тушуниб оладиган ходимларга нисбатангина қўлланилиш 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 бўлиш мумкин. Бу тур фармойишлардан бири — бошлиқнинг маслаҳати. Маслаҳат ҳам ходимларни у ёки бу ишни бажаришга ундаш учун кифоя қилади. Бироқ шундай ҳоллар ҳам бўладик, раҳбар катъийлик даражаси турлича бўлган мажбурий кўрсатма тарзидаги фармойишлар

беришга мажбур бўлади. Ниҳоят, айрим ходимлар учун буйруқ шакли қўлланилади. Бошқа барча фармойишлардан фарқли ўлароқ, буйруқ шундай шакли, у муайян фармойиш бажарилмаган тақдирда ҳодим, албатта, жазоланишини англатади.

Жамоанинг ҳар бир аъзоси шу нарсани билиши керакки, раҳбарнинг ўз қўли 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. Ходим муомаласининг ҳам яхшиланиб бориши раҳбарнинг унга муомаласининг ҳам тегишличаюмшалишига олиб келиши мумкин.

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 қўли 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 тадбир жамоага келтирадиган моддий ва маънавий манфаатларни таъкидлаб ўтиши керак.

Ҳамма ҳам нотиклик маҳоратига эга бўлавермайди, албатта, лекин раҳбар тушунарли, ифодали ва таъсирчан, ишонарли ва даъватли қилиб гапиришга ўрганиши керак. Нотикларнинг тили жонли тилга яқин ва саводли бўлиш керак. Раҳбар чиқишлари ва маърузаларига олдиндан тайёргарлик кўриши лозим. Нутқ ва суҳбатининг шакли, мазмунини яхши ўйлаб кўриши керак. Баъзан нутқнинг ёзма матнини ёки ҳеч бўлмаганда, тезислари ва кенгайтирилган режасини ёзиб қўйиш 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 нотик тингловчилар олдида таъсирини анчайўқотади.

Таълим тизимининг кичик раҳбарлари ва мутахассислари жамоадаги психологик вазиятни, ўз қўли 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.

Суҳбат 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 ўзи бу масалалари тўғрисида ўз фикрларини ошқора айтидилар, ўз ҳаракатларига, раҳбарнинг ёки хизматдош ўртоғининг ҳатти-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) истакларига мос келадиган ахборотларни осонроқ ва мамнуният билан қабул қилади. Одамларганисбатан салбий муносабат тўғрисида ҳам худди шундай. Киши ўзига шахсан ёқмайдиган одамлар маълум қладиган нарсаларга унча аҳамият бермасликка мойил бўлади, ваҳоланки уларнинг хабари ақиқатда жуда муҳим ва ҳаққоний бўлиши мумкин. Иккинчи томондан, киши ўзи хуш кўрган одамдан олган маълумотларнинг аҳамиятини бўрттириб юборади ва ишончли қилиб кўрсатишга ҳаракат қилади. Кишилар тўғрисида ва улар хабар қиладиган ахборотларнинг характери тўғрисида шахсий салбий фикрни бартараф қила билиши керак.

Раҳбар самимийликни, гарчи унчалик ёқимли бўлмаса-да, қадрлашга ва рағбатлантиришга ўрганиши керак. Шахсий ўртоқлар билан суҳбатлар вақтида жамоа аъзолари ҳақида олинган салбий маълумотдан фойдаланмаслик зарур. Акс ҳолда кишилар ҳақиқий аҳволни яшириб ва ҳамма нарсани бўяб кўрсата бошлайдилар.

Суҳбатнинг қанчалик фойдали бўлиши кўп жиҳатдан бошқа шароитлар тенг бўлганда, суҳбатни ўтказиш маҳоратига, раҳбарнинг кишини ўзига мойил қила олиши ва рўйиrost гапиртира билишга боғлиқдир. Суҳбатнинг мазмунига қараб ўтказиладиган вақт ва жойни тўғри танлай билиш керак. Бундай ҳолда суҳ

батни «умумий тарзда» олиб бормаслик керак. Суҳбат аниқ мақсадни кўзлаб ёки олдиндан тузиб қўйилган режа бўйича олиб борилиш 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 хайрхоҳлигини суҳбатдоши хис қилиши учун имкон бериши керак.

Ходим суҳбат давомида раҳбар учун ёқимсиз масалани кўзгаши ёки аллақачон унга маълум бўлган нарсалар тўғрисида гапириши, унинг айрим фикрлари мутлақо ўйлаб кўрилмаган ёки оддий бўлиб чиқиши мумкин. Бироқ раҳбар ўз хизмат мавқеини таъкидламаслиги, муайян масалани кўпроқ билиши ёки кўпроқ тажрибага эгалигини кўрсатишга интилмаслиги керак. Ходимнинг гапини кераксиз саволлар ва лўқмалар билан бўлмаслик ёки ходим гапдан бироз тўхтаб қолганда унга сўз қотмаслик керак. раҳбар суҳбат давомида, аввало, диққат билан тинглашга ҳамда мумкин қадар камроқ гапиришга 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 мутлақо қатнашмаслик тўғри эмас, албатта, лекин шу билан бирга ҳаддан ортиқ хиссиётга берилиб кетишдан сақланиш лозим.

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

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

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

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

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 ҳузурида айтманг. Ходимга унинг ўртоқлари олдида ҳайфсан бериш энг юқори жазо чорасидир. Бу чорани фақат энг зарур ҳоллардагина қўлланг.

5. Агар танбех ходимнинг олдинги ишлари ёки яхши сифатлари мақталгандан кейингина берилса, ҳар қандай танбех енгилроқ қабул қилинади.

6. Агар сиз кишини ўз нуқтаи назарингизнинг тўғрилигига ишонтирмоқчи бўлсангиз, суҳбатни ҳушмуомалалик 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. Агар сиз ноҳақ бўлсангиз, буни тез ва қатъий бўйингизга олинг.

Албатта, бу маслаҳатларни ҳаётда ҳамма ҳолларда ярай берадиган тайёр қўлланма деб қабул қилмаслик керак. Жуда қўп нарса аниқ шароитга, раҳбар ёки мутахассис иши тушган кишининг характерига боғлиқ.

Бўлинма раҳбарлари вамутахассисларнинг 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 қочиш учун ишдаги камчиликларни ёки интизомни бузишларни эътибордан четда қолдирувчи раҳбарлар нотўғри қиладилар. Виждонсиз ва интизомсиз ходимлар, гарчи улар

билан низолашишга тўғри келса ҳам, танқид қилиниши керак. Ҳатто энг каттик низо чикканда ҳам раҳбар босик бўлишга, чидамли бўлишга ҳаракат қилиши керак, ходим қанчалик айбдор бўлмасин, унинг иззат-нафсини ҳақорат қилмаслик лозим.

Раҳбар ўзи билан ўз қўл остида ишловчи ходим ўртасидаги низо даражасини назорат қилиб тура билиши керак. Агар раҳбарнинг ўз қўл остида ишловчи ходимга шахсий психологик таъсири қор қилмаса, низо эса кучайиб, бу ходимни бўлинмадан 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 бўлинма раҳбарига ҳакамлик ролини бажаришга тўғри келади. Раҳбар низолашувчи ҳар иккала томоннинг далилларини таҳлил қилар экан, ҳолис бўлиши, далиллар ва хатти-ҳаракатларга бир томонлама қарамаслиги, ўзининг шахсий хайрхоҳлиги ва ҳуш 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 ошқор қилмаслик, одатда, кишилар ўртасидаги низоларда бўлиб турадиган асабийликка йўл қўймаслик керак. Шуни ёдда тутиш лозимки, баъзан раҳбарнинг юмори, низолашувчиларнинг қилиқларидаги қулгили томонни топа билиш, ўз вақтида қилинган ҳазил, келиштирувчилик оҳанги жаҳдан анча туширади, низолашувчи томонларни иш шароитига қайтаришга имкон беради. Шу билан юзага келган низони ёки хатто жанжални ҳал этишучун 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 кнпиб ва баҳслашувчи томонлар учун мумкин қадар беозор қилиб, ипши текширишни керакли қўшимча маълумотларни йиғиш учун зарур бўлган вақтга кечиктириш чорасини кўриш керак.

Рахбар баҳслашувчиларни тинчлантириши, агар иложи бўлса, ҳатто жанжаллашувчиларнинг жюзакилиги усгидан ҳазил-ҳузил килиши, ҳар икки томоннинг жанжалга нима сабаб бўлганлиги тўғрисида самимий гапириб беришга 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. Рахбар 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 рахбарнинг обрўси, унинг жамоа аъзоларига маънавий таъсир кучи энг кўп даражада намоён бўлади.

Бўлинма рахбарлари ва мутахассисларининг ишида юкори турувчи рахбарлар билан ўзаро муносабатлар муҳим ўрин эгаллайди.

«Шуни ҳамиша ёдда тутиш керакки, — деб таъриф беради К.К.Платонов— юкори турувчи рахбарлар билан ўзаро муносабатлар принципиал асосда кўрилиши ва аини вақтда юксак маданияти билан фаркланиб туриши керак. Фақат шундагина улар хўжалик ва ташкилотларда ишлаб чиқаришни бошқаршп системасининг самарадорлигини оширишнинг муҳим омилига айлана олади» .

1.6. РАХБАРЛАРНИНГЎЗ ҚЎЛ ОСТИДА ИШЛОВЧИ ХОДИМЛАРИГА ПСИХОЛОГИК ТАЪСИР КЎРСАТИШ ШАКЛЛАРИ

Рахбар ҳар қандай шароитда ўз ходимларига таъсир ўтказишнинг энг таъсирли шакллари топа олиши ва қўллай билиши керак. Таъсир ўтказиш даражаси кишиларнинг майл ва эҳтиёжларидан фойдаланишга асосланган тақдирдагина энг яхши самара беради. Шунда рахбарнинг буйруқ ва фармойишлари, топшириқлари кутилмаган натижани беради.

Сўнги йилларда олий ваўрта махсус таълими, халқ таълими, соғлиқни сақлаш ва ўрта махсус касб-ҳунар таълими бошқармалари ходимларининг бутун турмуш тарзида каттаўзгаришлар бўлганлигини ҳисобга олиш лозим. Билим ва малака савияси ошди, эҳтиёж ва майллар жиддий ўзгарди. Ходимларнинг айрим профессионал гуруҳлари майлларининг белгиларини эътиборга олиш керак. Бу эса рахбарга 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 рахбар: «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 республикаимиз туман ва шаҳарларида, меҳнат жамоалари ва қишлоқларда моддий маъмурчилик учун жиддий ҳаракат бўлаётган ҳозирги вақтда бу каби тадбирларнинг аҳамияти, айниқса, ортиб бормокда.

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 рахбар ишни шундай ташкил қилиши керакки, токи халқ таълими, фан, маданият ва соғлиқни сақлаш ходимлари ўз меҳнатининг бутун мамлакатни ривожлантириш вахалқ фаровонлигиниўстиришдаги маънавий-ижтимоий аҳамиятини ҳисэтсин.

Халқ таълими ва соғлиқни сақлаш бошқармаси тизимининг раҳбарлик амалиётида маънавий рағбатлантиришнинг турли кўринишлари қўлланилади. Бунгаходимнинг хизмати, ўз меҳнати натижаларидан шахсий мамнунлик, ижод қувончи, ўз меҳнатидан ҳам, унинг натижаларидан ҳам маънавий завқланиши, билишга интиши, ишдаги ўртоқлари 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 вафидойи инсон Муродулла Саидовнинг куйидаги ҳаётий мулоҳазаларини келтириб ўтиш мақсадга мувофиқдир:

«... Ёш раҳбарларга шуни таъкидламоқчиманки, каттами-кичикми, ҳар қандай жамоада иш бошладингизми, аввало, кишиларнинг моддий аҳволи, эҳтиёжи билан қизиқинг. Инсонияг пайдо бўлибдики, ҳали зуғуму кўполлик билан бирор-бир раҳбар ютукка эриша олмаган. Ҳар қандай жамиятда ҳам жамоанинг моддий манфаатдорлигини ошира олмадингизми, билингки, ишингиз юришмайди. Обрў ортгира 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 қосаси оқармаса, раҳбарнинг сохта обрўси тезда барҳам топади. Раҳбар қўл остидаги одамларнинг ҳақини еса, ҳалолани 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 сўзла-масин, 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 раҳбар келгусидаўзи ишлаётган жойда, албатта, нотинчлигу тартибсизликларни келтириб чиқаради» .

Саидов Муродулла. Ҳастим фалсафаси. — Қарши: «Насаф» нашристи, 2003, 26-27-бетлар.

Гарчи бу донишмандона фикрлар кишлоқ ва халқ хўжалиги соҳасидаги раҳбарлар ҳаёти-фаолиятига тааллуқли бўлса-да, ҳеч шубҳасиз, ҳар қандай таълим тизими ва соғлиқни сақлаш бошқармаларининг раҳбарлик соҳасига ҳам фойдалидир. Чунки бу фикрларни раҳбарлик фаолиятининг нечоғлик ўрнатилган томонлари борлигида кўриш мумкин. Шундай қилиб, таълим тизими раҳбарлари маънавий рағбатлантиришнинг янги технологиясини такомиллаштиришда фаол иштирок этишлари керак. Блий ва ўрта махсус таълим, халқ таълими ва соғлиқни сақлаш тизими бошқармаларининг раҳбарлари бугунги кунда моддий рағбатлантиришнинг энг қулай таъсирли шакллари танлаш учун катта имкониятга эгадирлар.

РАҲБАР ШАҲСНИНГ ИЖТЙМОЙ- 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 аниқлаш-даниборат.

1-жадвал

Раҳбар шахсининг ғоявий-сиёсий сифатлари

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

2-жадвал

Рахбарнинг профессионал-мутахассислик сифатлари

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

3-жадвал

Ахлоқий одоб сифатлари

№	Тушунчалар моҳияти	Балл
1	Ўзига талабчанлик	
2	Ўзгаларга ҳурмат	
3	Камтарлик	
4	Ўзига ишонч	
5	Ибодатчилик	
6	Ҳалоллик	
7	Адолатчилик	
8	Самимийлик	
9	Бсғаразлик	
10	Ички маданиятчилик	
11	Ҳамдардлик қобилияти	
12	Виждон ҳисси	
13	Жамоа меҳнатига қўшган ҳиссасини ортқича баҳолашчилик қобилияти	
14	Юмор ҳисси	
15	Дилқашлик	
16	Ўз-ўзини такомиллаштиришга интилиш уқуви	
17	Гуманитар билимга қизиқиш	
18	Замонавий инсон бўлишга интилиш	
19	Ўз-ўзини идора қилиш маданияти	
20	Ўз-ўзини назорат қилиш	
21	Шахсий қизиқишларини ҳамма нарсдан 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 уқувчанлиги	
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 бсрилиб кетиш қобилияти (одати)	
10	Вақтдан тежаб-тергаб фойдаланиш қобилияти	

Тарбиявий-педагогик сифатлари

№	Тушунчалар моҳияти	Балл
1	Бошқалар билан ўз билим ва тажрибасини ўртоқлашиш	
0	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 раҳбар, раҳбарлар гуруҳи билан мавжуд ва тирик. Раҳбарсиз жамиятнинг, жамиятсиз раҳбарнинг бўлиши мумкин эмас. Ҳар бир жамиятда раҳбар яшайди. Ўзи учун раҳбар ва раҳбарлар оммасини тарбиялаб етиштиради. Келажаги буюк давлатни муносиб раҳбарларга қолдириш учун, аввало ишончли ёшлардан раҳбарлар жамоасини тарбиялаб бориш зарур. Ёш раҳбар ҳақиқатни қўлайдиган, дав-

латни окилона идорақиладиган, сиёсатни, фан ютуқларини жорий қиладиган, гўзалликни кўра оладиган, адолатга таянадиган, хукукий билимни яхшиликка даъват этадиган, инсон рухиятгага (психологиясини) ўрганган, санъатни ва адабиётни хуш кўрадиган бўлиши лозим. Раҳбарда ишонч, эътиқод, интизом тарбияси кучли бўлса, жамият тез ривож топади.

Психология фани хар қандай инсоннинг рухий оламини, муомаласи ва хулқини, инсонлараро муносабатини ўрганади ва ўргатади.

Амалий психология эса турли соҳа, касб-кор эгаси, шахс ва шахслар уюшмаси жамоа рухиятини, рухий хусусиятларини ўрганади. Амалий психологиянинг юксалиши бирмунча чекланган. Унинг тадқиқот объектида маълум бир гуруҳ кишилар уюшмаси рухиятининг ўзига хос рухий хусусиятларини тадқиқ қилади. Инсон кенг қамровли шахс сифатида танланади. Фаннинг ютуқларига таяниб, тадқиқот олиб боради. Жамият тараққиёти, фан-техника, ахборот-коммуникациятехнологиялари, иктисодий ўзгаришлар инсоннинг рухий экологиясига турлича таъсир қилади. Шунинг учун янги ҳаёт бўсағасига қадам ташлай деб турган бўлажак раҳбарларнинг рухий оламини тадқиқ қилиш, ўрганиш — давр талаби. Раҳбар—ташқилотчи шахс, ташқилотчилик—раҳбарликнинг асоси. Ташқилотчи, бўлғуси раҳбар шахснинг ташқилотчилик қобилиятини ўрганиш бўлғуси ёки амалдаги раҳбарнинг фазилатларини ўрганиш демакдир.

Шахснинг ташқилотчилик қобилиятини ўрганиш Н.Уманский тавсифи асосида

1. Психологик танловчилик қобилияти

№	Ташқилотчилик қобилияти	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 мохирона тавсия билдира олиш қобилияти	

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

2. Амалий психологик ақл-заковат

№	Тушунчаларнинг моҳияти	Балл
1	Одамларнинг яққоҳол руҳий хусусиятларини ҳисобга олиб, ижтимоий топшириқ ва мажбуриятларни тақсимлаш қобилияти	
2	Одамлар билан ўзаро муносабатларда тезкорлик билан мослашиш қобилияти	
3	Яққоҳол ҳаётий вазиятда кишиларнинг руҳий ҳолатини инобатга олиш уқуви	
4	Одамларни кизиктириш, уларнинг кизиқувчанлигини маънавий ва моддий рағбатлантириш йўлларини, 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 кўйикмаларига ўрганиш қобилияти: а) тез; б) пухта, мустаҳкам.	
7	Иқтидорли ташкилотлар тажрибасини тез ва осон ўзлаштириш ҳамда эгаллаш қобилияти	
8	Бажарувчилар имконияти ва салоҳияти билан амалий топшириқлар ўртасидаги муносабатни оқилона пайқаш, уларни ўзаро қиссаш 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 жараснида улардаги ўта кўзгалувчанлик, кўтаринкилик, хушчақчақлик ҳолатларида ўзини тутиш қобилияти	
2	Бошқа шахсда кўзғалиш ҳолати кечганда, унга тўғри йўл топа олиш қобилияти	
3	Ҳар хил вазиятларда, ҳолатларда турли шахслар билан умумий тил топиш қобилияти	
4	Кишиларнинг рухий яккаҳол хусусиятларига боғлиқ равишда яккаҳол сндашишни амалга ошириш қобилияти	
5	Ўзгаларнинг муваққат ҳолатларига боғлиқ равишда яккаҳол ёндашишни амалга ошириш қобилияти	
6	Одамларнинг муомаласига таъсир этувчи ҳолатларга боғлиқликни ҳисобга олиб, уларга яккаҳол сндашишни қўллай олиш	
7	Одамларга срдм қўлини чўзишга тайсрлик, 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 бсрилмаслик қобилияти	
9	Бошқа одамлар билан мулоқотга киришишда адолатлилик туйғусини ифодалай олиш укуви	

4. Ижтнмий ғайратлилик

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

№	Тушунчаларнинг моқияти	Балл
5	Ўз фикрининг теранлиги, исботланганлиги, мантикийлиги билан бошқаларга таъсир ўтказиш қобилияти	
6	Ўз хулқ-одобини ва хис-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 моқияти	Балл
1	Тезкорлик эҳтисжи тақозо эгаётган қарор қабул қилиш қобилияти	
2	Талаб ва эҳтисж тақозосига нисбатан қатъийлик	
3	Талабни ҳар хил буйруқ, ҳазил шаклларида ифодалаш қобилияти	
4	Ташкилотчининг яққаҳол хусусиятига кўра талаб кўйишнинг энг муҳим воситасини топиш қобилияти	

6. Танкидийлик

№	Тушунчаларнинг моқияти	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	Инжикликдан холи танкидий тўғрилиқ, ҳақиқийлик ва дадиллик уқуви	
5	Танкидий эътирозларда мантикийлик ва асослилик уқуви	
6	Танкидий эътирозларнинг муҳимлиги ва чуқурлиги уқуви	
7	Танкидда доимийлик ва барқарорлик	
8	Танкилда самимийлик ва бсғаразлик уқуви	

Т.Ташкилотчилик қобилиятига мойиллик

№	Тушунчаларнинг моҳияти	Балл
1	Ташкилотчилик фаолияти билан шуғулланиш эҳтиёжи	
1	Ташкилотчилик фаолиятига мойиллик мотивларида бсғаразлик	
3	Ташкилотчилик фаолиятига киришда мустақиллик	
4	Бошқалар учун масъул ташкилотчи ролини қабул қилишга тайсрғарлик ва дадиллик	
5	Ташкилотчилик фаолиятида толикмаслик	
6	Ташкилотчилик фаолиятидаи қониқиш қисси	
7	Ташкилотчилик фаолиятини бошқаришда эркинлик ва енгиллик	
8	Ташкилотчилик фаолиятидаи ташқарида қайфиятнинг пасайиши	

8.Шахснинг ташкилотчилнк қобилиятидаги
яккахол фарқлар

№	Тушунчаларнинг моҳияти	Балл
1	Турли хил фаолиятларда бир текис ташкилотчилик қобилиятини кўрсатиш	
2	Айрим фаолиятдаги ташкилотчилик қобилиятини намоиш қилиш	
3	Тенгдошлари ва ўзидан кичик шахслар фаолиятини уюштиришдаги укуви	
4	Аксарият қолларда тенгдошлари 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 сўз мантикийлиги, далилларга бойлиги; б) таъсир ўтказишнинг амалийлиги, фаоллиги, намунавийлиги; в) таъсир ўтказишнинг қис-туйғулилиги.	

№	Тушунчаларнинг моҳияти	Балл
7	Ташкилотчилик фаолиятида ўзини кўрсатиш: а) фаоллик, катъийлик, куч-қувватини аямай олға интилиш; б) тсзорликда ташкилотчилик шакллари ўзгартириш; в) фаолиятининг кучли ва кучсиз лаҳзаларида умидсизлик ва олқишларга бсрилганда ташкилотчиликдан оғишмаслик; г) ташкилотчиликда ссзгирлик 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».

2-БОБ

РАҲБАР ҚОБИЛИЯТИНИНГ ПСИХОЛОГИК КОМПОНЕНТЛАРИ

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 ўргансада, 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 зътибор бериб профессионал қобилиятларини шакллантиришни асосий мақсад қилиб қўяди. Раҳбарнинг характер ва қобилияти унинг ажралиб турувчи психологик сифатидир. Қобилиятлар маълум бир фаолиятни ривожлантириш учун психологик омиллардир. Ишлаб чиқариш технологияси ёки тури ўзгардимиз, раҳбар фаолиятининг характери ҳам ўзгаради, унинг қобилиятига бўлган меҳнат талаблари ҳам ўзгаради. Демак, қобилият шахс хусусиятларининг шундай йиғиндидирки, 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 киришмагунча, 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 қоби

лиятлари факат шу фаолиятда намоён бўлувчигина эмас, балки унда шаклланувчи тарзида фаол ва ҳаракатчан қобилиятларга айланади. Намоён бўлиш даражаси турлича бўлсада, барча одамларга хос бўлган содда, умумий қобилиятлар — бу рухий акс этишнинг асосий шакллари: сезиш, идрок қилиш, фикр юритиш, кечинма, қарорга келиш, уни амалга ошириш лаёқатидир.

Бу умумий қобилиятларни куйидаги уч гуруҳга бўлиб таснифлаш мумкин:

Биритиси — барча одамларга хос бўлмаган элементар хусусий қобилиятлар— шахснинг анча мураккаброк фазилатларида кўринади: кўз биланчамалаш, тафаккурнинг танкидийлиги, сазий қалблик, қатъийлик, саботлилик, мазмуни асосида эсда саклаб қолдириш ва бошқалар.

Иккитиси— мураккаб умумий қобилиятлар— у ёки бу даражада барча одамларга хосдир. Булар умуминсоний фаолият турлари: меҳнат, бир-бири билан муносабатда бўлиш эстетик ва ахлокий фаолиятларга тегишли қобилиятлардир. Бу гуруҳга кирувчи ҳар бир қобилият шахсхусусиятларининг мураккаб тузилиши қисобланади.

Учинчиси— факат турли даражадагина эмас, балки умуман, барча одамларга қам хос бўлмаган, мураккаб хусусий қобилиятлар инсоният тарихида аввал қунарга, сўнгра касбларга томон ривожланган қобилиятлардир. Улар профессионал, ўзига хос, махсус, алоҳида қобилиятлар саналади.

Раҳбарлар кўп эътибор бериши зарур бўлган қобилиятлар худди мана шулардир.

Биз рақбар ходимларнинг қобилиятлари ҳақида фақат улар фавқулодда истеъдод тарзида кўринганда ёки талант сифатида намоён бўлганда мактаб гапирамиз, кўқларга кўтарамиз.

Раҳбар психологиясини ўрганишда талант сўзини ҳам кўп ишлатамиз.

Талант— бу ижод тарзида намоён бўлувчи, маълум фаолиятга тааллуқли қобилиятдир. Талантли раҳбар ўз иш фаолиятида янгилик яратади. Энди рақбарнинг профессионал қобилияти қақид қисқача тўхталиб ўтамиз.

Раҳбарнинг профессионал қобилиятларини билмасдан туриб, уларга жуда катта масъулиятли раҳбарлик вазифаларини топшириш ҳам ижтимоий, ҳам сиёсий, қам иқтисодий хатога йўл

қўйиш демакдир. Ҳар бир раҳбарлик вазифаси раҳбардан психологик имкониятларга эга бўлган қобилиятни талаб этади.

«Профессионал қобилият — бу инсон шахсининг анчагина қатъий, 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 такомиллашишнинг 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, тиришқоклик, меҳнатсеварлик, ўз ишига муҳаббат ва қизиқиш каби хусусиятлари ҳар қандай раҳбар учун зарурий сифатлардир» .

Профессионал қобилият раҳбар учун энг муҳим фазилатдир. У ўз касбининг моҳир устаси, билимдони бўлгандагина жамоанинги ҳақиқий бошчиси, сардори саналади. Профессионал маҳорат раҳбар учун бош фазилат. Маълум профессионал маҳоратга эга бўлмаган раҳбар жамоа дилидан узок бўлади, умумий кўрсатмалар, ҳавойи буйруқлар бериш билан чекланади, жамоаич-ичидан тан олмайди. Натижада обрўсиз ёки фаол бўлмаган раҳбарга айланади. Бундай раҳбарлар жамоагагина эмас, жамият тараққидётига зарар келтиради, ижтимоий тўсиққа айланиб қолиши табиий.

2.1. РАҲБАР ШАҲСИДА ПРОФЕССИОНАЛ ҚОБИЛИЯТЛАРНИ ШАҚЛЛАНТИРИШ

«Қобилият— инсониятнинг неча минг йиллик тадрижий ривожланиш даврида алоқида кишиларнинг илм-фанда, раҳбарлик салоқиятида, 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 алоқида шахсларнинг (рақбар, 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 айна пайтда иқтидорли, профессионал қобилиятли шахсларнинг янада кўплаб вояга етишига қулай шарт-шароит ҳозирлайди ва жамият тараққиёти учун улуғвор замин яратади» .

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

Аммо кейинги уч аср шундай профессионал раҳбар ва олимпларни кўплаб вояга етказиб бергани ваулар тараққиёт мақсулига боғлиқ қолда ўзгариш ва янгилликларга ниҳоятда бой бўлганлиги билан бошқа асрлардан тубдан фарқ қилади. Ана шу уч асрни ўзаро қиёблайдиган бўлсак, йигирманчи асрда улкан ижодкорлик ва жадал инқилобий ўзгаришлар юз берганлигини кўра-миз.

Зеро, шу асрда жаҳон халқларининг аксарияти саводхон бўлди, шу асрда радио, телевидение ихтиро этилди, инсонлар космосга учирди, электрон қисоблаш машиналари (компьютерлар), ахборот коммуникация технологиялари ва бошқалар яратилди. Бундай ютуқларни санаб саноғига етиб бўлмайди. Бу-

ларнинг 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 енгагалаштириш, моддий турмушни яхшилаш ва маданий турмуш даражасини юксалтириш учун интилиб ва курашиб келмоқда.

Ҳамма замонларда ҳам тафаккур эҳтирослари ва инсон қобилиятининг кучи, серкирралиги, қамрови кенглиги ва билимдонлиги жиҳатдан забардаст иқтидорли раҳбарларга муҳтож бўлиб келган 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, Шунинг учун ҳам Олий Мажлиснинг ўн учинчи сессиясида мухтарам президентимиз Ислам Каримов «Иқтисодиёт сиёсий манфаатларга бўйсундирилган жойларда иқтисодиёт батамом барбод бўлади», дея мурожаат қилган эди.

Бу мурожаат билан президентимиз мустақиллик сўқмоқларидан қийналиб бўлса-да, ўз халқини иқтисодий танглиқдан олиб чиқишнинг ягона йўли илм-фанни ривожлантириш, иқтидорли ёшларни вояга етказиш, тарбиялаш билан янги техника ва технологиялар яратиш, маънавий, мафкуравий ва маданий даражамизни юксакликка олиб чиқиш эканлигини уқтириб, ҳар бир раҳбар, фуқаро ва зиёли давлатни бошқаришнинг янги тизимини маҳорат билан ўрганиб, юксак тараққиёт талабларига жавоб беришига чақирди.

Президентимиз «Амалга ошириладиган барча ислохотларнинг тақдирини, 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 Ўзбекистон давлати 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 равнаки, умуминсо-

ният манфаатлари йўлида қобилиятли рақбар кадрнинг акамияти, уларни тайёрлашнинг долзарблиги аниқ. Дарқоқикат, мустақил давлатимиз тараққиётининг бугуни ва истиқболи ҳақида мушоҳада юритувчи қар-бир онгли фуқаро бу ва бошқа саволларга олимларимиз, фан фидойилари қамда сиёсий рақбарларимиз жавоб бериши табиий.

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

Рақбарлик соҳасида ривожланган мамлакатлар тўплаган энг илғор тажрибаларни ўрганиш йўлидаўзаро муносабатларни кенгайтириш ҳуқуматимиз томонидан қўйилган муҳим талаблардан биридир. «Иқтидорли рақбар ёшларимизга нафақат республикамизда, балки ривожланган хорижий мамлакатларда рақбарликнинг барча соҳалари бўйичаўз 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 президентимиз Ислон Каримовнинг Қашқадарё вилоятидаги рақбарлик фаолияти даври (1986-1989 йиллар) қашқадарёликлар учун алоқиди ўрин тутади». «Халқимиз, миллатимиз учун ўта оғир ва мураккаб ўша йилларда у Қашқадарё эли билан елкама-елка туриб, собиқ марказдан юборилган қорақушларга қарши мардона курашган, қонли қатағонлар йўлига ғов бўлиб, қанчадан-қанча одамларнинг қаётини сақлаб қолган, уларни зулм ва зўравонлик, қурматсизлик ва қақоратлардан қимояқилган эди. Иқтисодий-ижтимоий ва психологик жиҳатдан кескин муаммолар гирдобиди қолган вилоятнинг қаддини тиклаб, уни ривожлантириш йўлига олиб чиққан эди». Сиёсатшунослик фанлари тарихида буюқ шахс-

ларнинг, айникса, бутун бир давлатни кайта тиклаб, истиклол ва тараққиёт йўлини белгилаб берган, уни тарих сахнасига олиб чиққан сиёсий йўлбошчиларнинг хаёти, ижтимоий фаолияти нафақат улар мансуб бўлган миллат ва халқ вакилларида, балки жақон жамоатчилигида қам 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 тарихий сиймосида эркин мужассам этади. Шу боис ундай сиёсий арбобларнинг шахсида, ижтимоий фаолиятида миллат ва халқнинг, даврнинг белги-хусусиятлари аниқ намоён бўлади.

«Ўзбекистоннинг биринчи Президенти ИА.Каримов кейинги асрларда халқимиз орасидан етишиб чиққан ана шундай беназир инсон ва улуғ раҳбардир.

Ватанимизнинг 130 йиллик мустамлакачилик зулмидан озод бўлиб, дунё ҳамжамиятидан муносиб ўрин эгаллаши, халқимиз ўз тарихининг янги даврига қадам қўйиши айнан ана шу шахннинг номи билан бевосита боғлиқ. Бугунги кунда дунё сиёсатшунослигида «Тараққиётнинг ўзбек модели» деган янги тушунча билан бирга «Ислох Каримов феномени» деган атаманинг пайдо бўлгани ва хориждаги кўплаб олимлар, эксперт ва аналитиклар томонидан чуқур тадқиқ этилаётгани қам хақиқатни яққол тасдиқлайди.

Чунончи, Юртбошимиз сиёсий фаолияти, раҳбарлик салоҳияти, инсоний фазилатлари жаҳрндаги кўплаб атоқли давлат ва сиёсат арбоблари томонидан холисона эътироф этилган. Шунингдек, бу мавзу Дональд С.Карлайд, Леонид Левитин, Александр Яковлов, Феодор Бурлацкий, Н.Жўраев, Озод Шарафиддинов, Мекмон Ғофуралӣ, Алан Касаев каби таниқли олим ва сиёсатшунослар томонидан теран ўрганилган. Улар И.А.ІСаримов қақида жиддий тахлилга асосланган асарлар яратишган ва бу китобларнинг аксарияти дунёнинг бир неча тилларига таржима қилиниб, АҚШ, Германия, Буюк Британия, Жанубий Корея, Россия, Ҳиндистон каби мамлакатларда чоп этилган.

Шу ни алоҳида таъкидлаш л озимки, Ўзбекистоннинг халқаро миқёсдаги обрў-эътибори янада ортиши билан бирга давлатимиз раҳбари фаолиятини ёритиш, бу борада махсус тадқиқотлар яратишга бўлган қизиқиш қам кучаймоқда. Чунки ватанамиз та-

раққиёти, унинг дунё ҳамжамиятидан муносиб ўрин эгаллаши И.А.Каримов фаолияти билан узвий боғлиқдир. Айнан шунинг учун ҳам президентимиз сиёсий фаолиятининг қайси бир даври, қайси бир босқичига назар ташламайлик, уларнинг барчаси миллий истиқлолга эришиш, давлатчилигимиз асосларини тиклаш, халқимизнинг кадр-қиммати, ҳақ-ҳуқуқларини жойигақуйиш, мамлакатимизнинг буюк келажагини барпо этиш каби бир-биридан долзарб вазифаларни амалга оширишда ғоят улкан аҳамиятга молик эканини яққол кўриш мумкин»¹. Яқин тарихимизнинг энг оғир ва мураккаб даври бўлган, собиқ империянинг жон тал васаси авжига чиққан кезларда, яъни му стакилл ик арафасида И.Каримовнинг Қашқадарё вилояти раҳбари сифатида олиб борган серқирра фаолияти, айниқса, диққатта сазовордир.

Маълумки, И.Каримов ушбу лавозимда иш бошлагунга қадар ҳам катта ва масъулиятли раҳбар лавозимларда ишлаган. Айниқса, республика Молия вазири, Давлат План қўмитаси раиси вазифаларида ишлаган, собиқ шўро тузумининг ғайриинсоний, соғлом ақлга зид моҳиятини чуқур хис қилиб, ўрни келганда бу ҳақда очиқ гапириб, ўзининг янгиланшп ва ўзгаришлар тарафдори эканини намоён этиб келган. Лекин кўп жихатдан унинг фаолиятида Қашқадарё вилоятидаги раҳбарлик даври алоҳида ажралиб туради.

Ислом Абдуғаниевичнинг ўзи ҳам воҳада бўлган учрашувларнинг бирида бу ҳақда шундай деган эди. «Менинг ҳаётимнинг ҳеч унутилмас даврлари билан узвий боғланган мана шу мўътабар Қашқадарё заминини, мана шу воҳани менинг она юртим, деб умримнинг охиригача ғурурланаман. Фахрланаман, бу юрт меҳрини қалбим тўрида доимо сақлаб юраман». Бу давр нафақат Қашқадарё аҳлининг, балки юртбошимшнинг ҳаётида ҳам бир умрга унутилмайдиган, ўчмас хотира бўлиб қолгани айни ҳақиқатдир.

Тарихнавис П.Равшанов «Кўп йиллардан буён И.Каримовнинг Қашқадарё вилоятидаги раҳбарлик фаолиятини ўрганиб келдим. Биз ўтган давр мобайнида ушбу мавзуга доир жуда кўп далил ва маълумотлар тўпладик, жумладан, у киши билан бирга

Равшанов П. Қашқадарс истиқлол арафасида. 1986-1986 йиллар. — Т.: «Маънавият», 2003, 10-11-бслар.

ишлаган, мулоқотда бўлган одамлар билан суҳбатлашдишс, уларнинг ўта мураккаб давр ҳақидаги вилоятда ҳукм сурган кескин вазият, ўта қийин шароитда Ислом Абдуғаниевичнинг узокни ўйлаб, эл-юрт манфаатини кўзлаб, адолат билан иш юритгани тўғрисидаги эсдалик таассуротларини ёзиб олдик ва бир жойга тўпладик»,—деб эътироф этади.

Ҳақиқатан, И.Каримовга оғир мерос қолган эди. Вилоятда со^алар бўйича режалар барбод этилган, капитал маблағларни ўзлаштириш, қурилиш-монтаж ишлари ўлда-жўлда қолиб кетганди.

Утган уч йил мобайнида режага нисбатан 700 минг тонна пахта кам топгарилган. 1986йилидаэсамавжуд 143хўжаликнинг 136 таси, пахтачилик бригадаларининг қарийб 82 фоизи қолоқлик ва қарздорлик ботқоғига ботиб қолган. Ўртача ҳосилдорлик вилоят бўйича атиги 14 центнерни ташкил этган. 50 минг гектар ерни камиш босган, 60 минг гектар ер кучли шўрланган.

Ўтган уч йил давомида вилоятдаги раҳбар кадрларнинг қарийб 900 нафари алмаштирилган: туман ва шаҳар партия кўмиталарининг қатор котиблари, ижроқўм раислари, хўжалик раҳбарлари, шунингдек яқиндагина ишга тавсия этилган, эндигина иш бошлаган кўздан-кўп масъул шахслар раҳбарлик вазифасидан олиб ташланган. Ҳамон ишлар орқага кетмоқда, йиллар давомида ечилмай келаётган ижтимоий муаммолар туфайли аҳоли ўртасиданорозилик кундан-кунга авж олмақда.

Лавозимдан олинган раҳбар ва мутахассисларнинг барчаси ҳам ишда йўл қўйган хато ва камчиликлари учун жазога тортилган, деб бўлмасди. Бунинг замирида нафақат қашқадарёликлар, балки бутун ўзбек халқига қарши қаратилган жинояткорона мақсадлар яширин эканини И.Каримов яхши биларди. «Ўзбеклар иши», «пахта иши» деб аталган бу жараён Москвадан туриб бошқарилар эди.

Мамлакатимизда ижтимоий-иқтисодий ислохотларни янада чуқурлаштиришнинг янги босқичи бошланди. Бу босқичнинг ўзига хос хусусиятларидан бири шундаки, маъмурий ислохотлар тобора чуқурлашиб борар экан, ортиқча юклардан, бошқарув тизимига халақит бераётган ижтимоий омиллар ва маъмурий бошқарувчилардан шунчалик тезкор қутулиш эҳтиёжи қутилмоқда.

. . .

«Нега шу кунга келиб, мамлакатимизда ислохотлар, хусусан, маъмурий ислохот кенг камровли тус олди ва тез суръатларда амалга оширилмоқда?» деган савол туғилиши табиий. Маъмурий ислохотга айнан хозир катта эътибор берилаётгани чуқур мантиққа эга. Ўтказилаётган ислохотларнинг асосий мақсади ижтимоий-иқтисодий, сиёсий ва маънавий ҳаётни эркинлаштиришдир. Эркинлаштиришнинг моҳиёти эса марказий ва жойлардаги ҳокимият органларининг ваколат ва вазифаларини фуқароларнинг ўзини-ўзи бошқариш органларига, нодавлат ташкилотларга олиб беришдан иборат.

Шу жараёни кўз олдимишга келтирайлик. Ҳокимият органидан муайян ваколат ва вазифаларни фуқароларнинг ўзини-ўзи бошқариш органига олиб бермоқчимиз. Эркинлаштириш амалиёти шуни кўрсатадики, ҳокимиятдаги муайян шахслар ўзлари бажариши лозим бўлган вазифаларни қуйи ташкилотларга, фуқароларнинг ўзини-ўзи бошқариш органларига жон деб берадилар. Ҳуқуқ ва ваколатларни, хусусан, назорат қилиш ҳуқуқини эса турли йўллар билан сақлаб қолишга ҳаракат қиладилар. Бунинг устига, баъзи мансабдор шахслар ўз ҳуқуқларини бериш у ёқда турсин, вазифаларини қуйи органлар ва фуқаролар ташкилотларига ўтказиш билан бир пайтда уларнинг ҳуқуқларини ҳам ўзларига ола бошлайди. Шундай вазиятда қуйи бўғинлардаги иқтисодий ва ижтимоий-сиёсий ҳаётни эркинлаштириш учун юқоридан бўлаётган босимни камайтириш зарур эди. Ижроия ҳокимият тузилмаларини ислох қилиш, улардабанд бўлган ходимлардан 40 минг кишини қисқартириш ана шундай босимни камайтиради ва эркинлаштириш кенг қулоч ёзиши учун шароит туғдиради.

Маъмурий ислохот ўтказилишини тақозо қилган энг муҳим сабаблардан яна бири давлат органлари билан мамлакат иқтисодиётининг ўзаро муносабатлари масаласидир. Шўролар тузумидан мустақил мамлакатимизга қолган энг оғир иллат бу иқтисодиёт устидан тўла тоталитар ҳукмронлик ўрнатилган эди. Ушбу сарқитдан бирданига қутулиб бўлмасди. Шу боис бунда ҳам босқичма-босқичлик тамойилига амал қилинди ва қилинмоқда. Ундан тўла қутулишдан аввал одамларнинг фикр доираси, тафаккур тарзини ўзгартириш, ҳуқуқий асос яратиш, янгича ишлайдиган раҳбар кадрларни тайёрлаш лозим эди.

Бошқарув тузилмаларидаги штатлардан 40 миштасининг кискартирилиши катта микдордаги маблағни иктисод килиш имконини берди. Энди бу маблағларни ижтимоий муҳофазага, иктисодиётни ривожлантиришга йуналтириш мумкин. Бироқ маблағни тежаш маъмурий исл охотнинг асосий максоди эмас. У ана шу ислохот келтираётган ижобий окибатлардан бири, холос. Асосий максад эса бошқарув тузилмасини ^озирги кунда у шу-ғулланинг керак бўлмаган вазифалардан халос килиш, иктисодиетнинг эркин ривожланиши учун кенг йўл очиб беришдир.

Президентимиз томонидан ишлаб чиқилган исл охотларнинг беш тамойилдан бири бўлган босқичма-босқичлик тамойилининг канчалик чуқур ва атрофлича ўйланганлиги маъмурий исл охот жараёнида хам намоён этилди. Ўтиш даврида давлатнинг иктисодиётни бошқаришдаги иштироки асосан икки максадни куздатутадка)иктисодиё1Ш1ўпирили1ттардан ни ажтимоий жихатдан му ^офаза килиш.

Маълумки, биз ижтимоий йўналтирилган бозор муносабатларини шакллантиряпмиз. Агар давлат иктисодиётни бошқаришда иштирок этмаса, бозорни ижтимоий томонга йўналтириб хам бўлмасди.

Юқоридакайд этилган сабаблар туфайли маъмурий аппаратнинг бир қисми иктисодиётни бошқариш билан банд эди. Энди мамлакатимизда бозор инфра тузилмаси асосан шаклланиб бўлган хозирги даврда ана шу кадрлар ва маъмурий тузилманинг 1уайянкисми ўзоддигақўйилганвазифанибажариббўлди. Шу ндай шароитда маъмурий исл охотни ўтказиш объектив заруриятэди.

2.2. РАҲБАРНИНЕ ИШ МЕТОДИ ТЕХНОЛОГИЯСИ

Жамоани бошқариш вазифасини самарали бажариш учун раҳбарнинг ўзи раҳбарлик мето дларшш яхши билиши ва муттасил такомиллаштириб бориши керак. Бу методдар раҳбарнинг уз кўл остида ишловчи ходимларга таъсир ўтказиш усуллари-дир. Одатда, бошқариш методларини куйидаги уч гуруҳга бўлиб ўрганадилар:

1. Бевосита директив кўрсатмаларга асосланган методлар (уларни кўпинча ташққшшй-маъмурий методлар деб атайдилар).
2. Иктисодий стимуллардан фойдаланишга асосланган методлар (уларни кўпинча иктисодий методлар деб ҳ_ам атайдилар).
3. Ижтимоий-психологик методдар.

Бошқаршп методл арининг ҳаммаси бир-бири билан маҳкам боғланган ва бирликдамавжуддир. Уларнинг бирлиги шундан иборатки, улар айни бир мақсадга — жамоа фаолиятини самарал ир ок бўлишига қаратилган.

Юқорид а тилга олиб ўтилган методларнинг барчаси илмий асо сланган, тажрибада синалган мето длардир. Улар иктисодий конунларни ва ходимларнинг манфаатларини ҳисобга олган ҳол-да ипшаб чиқилган бўлиши керак. Улар орасидаги тафовутлар раҳбарнинг жамоага, ходимларга таъсир ўтказиш шакллари-дан иборатдир. Бошқаришнинг ташққлий-маъмурий методлари бевосита директив кўрсатмаларга асосланган. Юқрри органлар ёки раҳбар бўйсунувчи ходимлари учун ҳар турли ипшаб чиқариш муассасаларига оид муайян вазифалар белгилайди. Тошпирик-ларда бўйсунувчи ходимларнинг қандай иш қилшп кераклиги аниқ кўрсатилади. Мақсад, вазифа тўппа-тўғри, бевосита ифо-далаб берилади. Шунинг учун ходимга, жамоага, бундай таъ-сирни бевосита таъсир деб аталади. Топпшриклар, аслида, буй-рук кучига эга бўлади, улар бажаршпга мажбурдирлар. Бўйсунувчи ходимларга тошпирикни бажариш ёки бажармасликни танлаб олшп ҳуқуқи берилган эмас. Шунинг учун бошқариш-нинг бундай методлари директив (йўл-йўри қ, дастур бўладиган кўрсатма) методлар деб аталади. Республика олий ваўрта мах-сус таълим вазирлиги, халқ таълими вазирлиги тизими-га қараш-ли ректорлар, тиббиёт, ўрта махсус касб-ҳунар таъдими боппсар-маларининг раҳбарлари, ўз иш фаолиятида ҳар қуни шу метод-

лардан фойдаланади. Айтайлик, университет ректори ўз муовинларига, факультет деканларига, кафедра мудирларига топширик берди. Ректорнинг ҳар бир муовини ёки деканлар, кафедра мудирлари топширикни қандай муддатда ва сўзсиз бажариш кераклигини билшплари зарур. Бу муайян фан, таълим-тарбия доирасидаги бевосита директив бошқаришга тааллуқли мисолдир. Бу бошқарув методлари меҳнат ва ҳўжалик қонунчилигига оид ҳуқуқий актлар: жамоанинг намунавий устави, давлат қорхонаси тўғрисидаги низом, меҳнат тўғрисидаги қонунлар ва бошқалар билан тартибга солиб турилади.

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

Моддий стимуллар (рағбат қўзғатувчи, рағбатлантирувчи сабаб) ёрдамида бошқариш бевосита бошқаришдир. Одамларга таъсир қўрсатиш бевосита моддий манфаат орқали амалга оширилади. Буни меҳнатга қўшимча ҳақ тўлаш мисолида тушунтирадиган бўлсак, айтайлик, олий ўқув юртлирида профессор-ўқитувчиларга йил давомида белгиланган ойлик маош бериб борилади. Шу билан бирга моддий рағбатлантириш йўли билан меҳнатига, ёшига, лавозимига, ҳурматига, илмий-ижодий салоҳиятига қараб, низомдаги рейтинг балл асосида махсус жамоада тузилган (ички назорат бўлими иштирокида) комиссиянинг тақлифига асосан моддий стимул сифатида рағбатлантирувчи қўшимча ойлик бериб борилади. Қарши Давлат университети-нинг раҳбарияти сўнгги уч йил давомида ректорнинг муовинлари, деканлар, кафедра мудирлари, профессор-ўқитувчилар ва ишчи-хизматчи ходимларга моддий стимул сифатида маошига нисбатан юз фоиздан эллик фоизгача қўшимча рағбатлантирувчи моддий ёрдам бериб бормоқца. Бу жамоани янада самаралироқ, масъулиятлироқ ишлашигаундайди.

Бошқариш фақатгина бир иқтисодий воситадан эмас, балки бутун бир моддий рағбатлантириш тизимидан фойдалинишни тақозо этади. Раҳбар таълим тизимини бошқариш ва моддий рағбатлантиришни шундай ташкил қилмоғи керакки, токи жамоанинг ҳар бир аъзоси ўз иш жойида юқори меҳнат ва интизом қўрсаткичларига эришишдан, ўз жамоасининг фаолияти натижаларидан ва бутун таълим тизимини ривожлантиришдан онгли манфаатдор бўлсинлар.

Президентимиз И.А.Каримов халқ депутатлари Наманган ва Самарқанд вилоятлари кенгашининг навбатдан ташқари сессиясида сўзлаган нутқларида иқтисодий стимуллар ва унинг амалий воситаларидан тадбиркор раҳбар моҳирлик билан фойдаланиши, бошқаришни ва бутун таълим тарбия тизимини такомшлаганлигининг энг муҳим психологик омиллигини таъкидлаб ўтган эди.

Юқорида кўрсатиб ўтилган воситаларнинг ҳаммаси ҳам жамоа аъзоларига бир хилда таъсир этавермайди, албатта. Айтайлик, оддий ўқитувчининг шахсий иш кўрсаткичлари меҳнатига яхши ҳақтўлаш орқали, унинг моддий аҳволига дарҳол таъсир кўрсатса-да, бутун меҳнат жамоасининг иш якуналари унга у қадар бевосита ва сезиларли таъсир кўрсатмайди. Шунинг учун ҳам олий ўқув юртлири, 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.

Кишилارнинг психологияси ва кайфиятига таъсир кўрсатишга асосланган ижтимоий-психологик бошқариш методлари катта аҳамиятга эгадир. Ҳар бир одамнинг ўз индивидуал хусусиятлари, психологик тузилиши, темпераменти, характери бўлади. Раҳбар шуларни билиши ваулардан таълим жараёнига оид қандалик ишида моҳирлик ва тадбиркорлик билан фойдаланиши керак. Бу методлар ижтимоий фикрни шакллантиришга, педагогларга жамоа ва ижтимоий ҳулқ-атвор нормалари орқали таъсир ўтказишга қаратилган. Ижтимоий-психологик факторларга асосланган бошқарув шакллари хилма-хилдир. Улар юқоридаги бобларда қараб чиқилганлиги, бошқарув методлари бир-бири билан маҳкам боғлиқлигини ҳисобга олиб биз бунга тўхталмай-миз.

Раҳбар бир ҳолда фақат директив методларни қўллайди, бошқа шароитда фақат моддий рағбатлантиришни, учинчи ҳолда эса фақат ижтимоий психологик методларни қўллайди, деб ўйлаш керак. Жамоага ва ходимларга таъсир ўтказиш усуллариининг ҳаммаси биргаликда мавжуд бўлсагина, раҳбар ишида қўрилган самарадорлик бўлади ва қонуниятга асосланган иқтисодий стимуллар билан мустаҳкамланади. Бу эса таълим тизимини бошқаришнинг ташкилий-маъмурий, директив, ижтимоий-

психологик методлари, агар улар тўғри тартибга солинса, чуқур иктисодий-маънавий асосга эга бўлса, бу метод яна бир бор тўғри эканлигини кўрсатади.

Раҳбар фойдаланаётган бошқариш методларининг қанчалик таъсирчанлиги кўп жихатдан раҳбарнинг иш услубига боғлиқ. Услуб раҳбарнинг иш методи ваусулларининг, унинг жамоани бошқариш кридалари ва тартибларининг йиғиндисидир. Хар бир раҳбарнинг иш услубини, аввало унинг бутун фаолияти юқорида баён қилинган ва кадрлар олдига қўйилган зарурий талабларга қанчалик жавоб беришини ҳисобга олган қолда баҳоламоқ керак. Бу услуб ўзига ва бошқаларга нисбатан юксак талабчанликни кўзда тутаяди, хотиржамликка берилишга йўл қўймайди, бюрократизм ва расмиятчиликнинг хар 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 шаклларидан, жамоаички назорат имкониятларидан кенг фойдаланилади. Раҳбар хар қанча фаол бўлсада, лекин қар бир масалада жамоага таянади. У ўз кўрсатмаларини жамоада муҳокама қилинадиган таклифлар тарзида баён қилади. Шу услубда раҳбарнинг ўз қўл остида ишловчи ходимлар билан ўзаро муносабати, кишилар билан ишлаш лаёқати муҳим ўринни эгаллайди. Унинг обрўси, раҳбарлигининг таъсирчанлиги кўп жихатдан унинг ўз ходимлари билан қандай муносабатда бўлишига, ўзини қандай тутишига, 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, булар эса, ўз навбатида олган топшириқларнинг сифатли бажарилиши учун раҳбар олдида жавобгардирлар.

Жавобгарлик юқоридан пастгача доимий назоратни тақозо 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

охгаришгамумкинқадарқўпроқходимларнижалбэтмоқзарур. Бу соҳадаҳалқ назорат органларимухим рол ўйнайди. Олинуқув юрти раҳбарлари ва профессор-ўқитувчилар соғлиқни сақлаш бошқармаси тизимлари, халқ назорати органлари билан мустаҳкам алоқа боғлаб иш қўришлари керак. Факультет деканлари, кафедра мудирлари ўзларининг бутун ишларини университет ректорати раҳбарлигида ташкил этмоқлариталаб этилади. Ректорат маъмурияти жамоанинг ҳамма фаолияти устидан назорат қилиш ҳуқуқига эгадир. Баъзи раҳбарлар ҳаддан ортиқ марказлашувга йўл қўяди. У ҳамма нарсани ўзи хая этишга интилади, ўз қўли остида ишловчиларга ишонмайди. Бундай иш услуби унинг қўл остида ишловчиларнинг ташаббусини, уларнинг мустақиллигини бўғиб қўяди. Бу эса раҳбарнинг топширилган ишини юзаки бажаришга олиб келади, ялқовлик, ишқмасликни келтириб чиқаради, бу фақат меҳнат жараёнигагина эмас, балки жамоанинг ижтимоий ривожланишига ҳам зарар етказди.

Бошқарув жараёнида бошқа хил четга чиқиш ҳам бўлиб, бу нда раҳбар ҳаддан ортиқ бетарафликка йўл қўяди. У ўз қўл остида ишловчиларниўз ҳолигақўйиб қўяди. Топширилган ишнингбажарилишш талаб қилолмайди, шу билан раҳбарликни таъминлай олмайди. Бу ерда келтирилган мулоҳазалар ҳаётдаги ҳамма ходисаларга ҳам тўғри келаверадиган қонуният деб қараб бўлмайди, албатта.

Иш услубининг шаклланишида қўп нарса меҳнат шароитига, бирга ишлайдиган одамларнинг характериға ҳам боғлиқ. Таълим тизимидаги бошқаришга оид барча ишларнинг қанчалик самарадорлигини бошқарувчи раҳбарларга, уларнинг малакаси, шахсий сифати ва ишга қизиқишига бевосита боғлиқдир. Ҳар бир соғлиқни сақлаш ўқув юрти ёки касб-таълими бошқармасига кадрлар билан доимий ишлашнинг аниқ тизими керак. Бу иш фақат таълим тизими раҳбарларининг иши эмас. Уқув 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 қўйишни, уларнинг малакасини оширишни, маълум тармоққамасъул қилиб қўйишни, шунингдек, ҳар бир бошқарувчи ходим меҳнатига баҳо бериш ишларини ҳам ўз ичига олади.

РАҲБАРЛАР МАЛАКАСИНИ ОШИРИШ

Кадрлар тайёрлаш соҳасидаги давлат сиёсати раҳбарни интеллектуал ва маънавий-ахлоқий жиҳатдан тарбиялаш билан узвий боғлиқ бўлган узлуксиз таълим тизими орқали ҳар томонлама баркамол раҳбар шахсини шакллантиришни назарда тутди. Шу тарзда раҳбарни энг асосий конституциявий ҳуқуқларидан бири — билим олиш (малакасини ошириш), раҳбарлик қобилиятини янада шакллантириш ва такомиллаштириш, интеллектуал жиҳатдан ривожланиш, касби бўйича меҳнат қилиш ҳуқуқи берилган, уни амалга ошириш ҳар бир кишининг фуқаролик бурчидир.

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 ватажрибасини ўрганиб боради.

Раҳбар таълим олувчилар ва таълим-тарбия берувчи ходимларнинг ўқиши, турмуши ҳамда уларга шарт-шароитлар яратиш бора-сидаги 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 ваулар малакасини доимий ошириб бориши талаб қилади. Олий таълим, халқ таълими, соғлиқни сақлаш соҳаларининг раҳбарлик тизими, шу соҳаларнинг фани ва амалиёти жуда тез суръатлар билан ривожланиб бормоқда. 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-маҳсус, касб-хунар таълимининг марказларида ривожлантирилган дастур асосида Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси томонидан белгиланган тартибда амалга оширилади ва улар ўқув режасидаги талаблар асосида аттестациядан ўтказилади ҳамда аккредитацияланади. Аккредитация якунларига 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 мустакил ватанимиз учун шунга муносиб, юксак салоҳиятга эга бўлган раҳбар ходимлар тайёрлаш чораларини кўриб боришимиз керак. XXI аср техника асри, энг юқори маънавият асри бўлади. Шундай бўлгач, биз бўлажак маъмурий раҳбарларимизни шу меҳнатга тайёрлашимиз, яъни раҳбарлик фаолиятини илмий асосда ташкил этишнинг психологик тизимларини ишлаб чиқишимиз зарур. Шунда олий ва ўрта махсус таълими, халқ таълими ва соғлиқни сақлаш бошқармалари йўналишида ҳам кўплаб кашфиётлар, ихтиролар, мўъжизалар яратилиб борилади.

Президентимиз ишонч билан таъкидлаганларидек, «Бизнинг ёш раҳбарларимиз янги асрда ҳамма нарсага кодир бўлади, дунёга танилади, дунё халқлари бизнинг раҳбарларимиздан ҳам кўп нарсани ўрганadi. Демокчимизки, бу аср тараққиёт асри, соғлом тафаккур асри бўлади», деган эди. Шундай бўлгач, олий таълим, халқ таълими, ўрта махсус касб-хунар таълими, соғлиқни сақлаш бошқармаларининг маъмурий раҳбарлари меҳнатини илмий асосда замон талабларига мослаб ташкил қилишни, улар*фаолиятини муттасил такомиллаштириб боришни тақозо қилади.

Бошқарув меҳнатини илмий асосда ташкил қилишни такомиллаштириш умуман, бутун таълим йўналиши ва соғлиқни сақлаш тизимини такомиллаштиришнинг 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 талабларни таъминламоғи лозим:

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 ижрочиларигаўз вақтида етказа олиши ва унинг бажарилиши устидан назоратни таъминлаш ҳамда йўл қўйилган камчиликлар сабабларини тугатиб бориши.

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

Учинчи: ҳар бир айрим раҳбарганисбатан 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 мохирлик 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 опшириш мумкин. Лекин шуни ҳисобга олиш керакки, 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 тузилшпини 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 методларини 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 қилипши ҳар бир бўлимда такомиллаштириш мумкин. Бу, айниқса, хизмат бурчларини тақсимлаш ва мувофиқлаштириш, иш кунини, меҳнат ва дам олиш шароитини тартибга солиш, ахборот ва телекоммуникация системасини, иш юритишни ва бошқарув вазифаларини бажариш технологиясини такомиллаштириш каби масалаларга тааллуқлидир.

Бундай иш услуби бўлинмаларга раҳбарлик савиясини овдиришгагина ёрдам бериб қолмасдан, балки шу билан бирга, бошқарматармоқлари раҳбарлари олдигазарурий 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 юртлири, ўртамаҳсус таълими, коллеж, академлицей, лицей, соғлиқни сақлаш тармоқлари киради) дастлаб бошқарув меҳнати ташкил қилишни такомиллаштиришнинг 3 ёки 5 йилга мўлжалланган тадбирларни амалга оширишнинг аниқ муддати кўрсатилган комплекс истиқболли режалари ишлаб чиқилади. Сўнгра истиқболли 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 меҳнати 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 методларини аниқ таҳлил қилиш, ишнинг самарадорлигини пасайтирувчи сабабларни батафсил аниқлаш зарур. Бунда бошқарув маъмуриятининг иш вақтидан қандай фойдаланилаётганлигини, уларнинг меҳнати қай тарздатартибга солинаётганлигини, айрим ходимларга юкланган иш ҳажми қандайлигини, ҳозирги замон компьютер, ахборот коммуникациялар ва телекоммуникация воситаларидан фойдаланиш ва меҳнат шароитини яхшилаш ҳамда бошқарувчи ходимлар маъласини ошириш юзасидан қандай ишлар қилинаётганлигини синчиклаб ўрганиш зарур.

Бошқарув меҳнати ташкил қилишнинг мавжуд ҳолатини ўрганишда бўлинма раҳбарлари иш вақтидан фойдаланиш юзасидан таҳлил қилиш муҳим рол ўйнайди. Бунинг учун турли методлар қўлланилади. Булардан энг муҳимлари иш кунини ўзи режалаштириши ва лаҳзалик кузатувларидир. Бошқарманинг ҳар бир раҳбари ва мутахассиси шу методларни яхши билиши ва улар-

дан фойдалана олиши керак. Иш кунини режалаштиришда раҳбар кун давомида ўзи бажарадиган барча иш жараёнларини танаффуслар, бўш қолишларни, вақт сарфининг бу элементлари ш.ҳар биригина бошланиш ва тамом бўлиш вақтини ҳамда қанча давом этганлигини мустақил равишда ёзиб боради. Ҳар бир жараёшинг тамом бўлиш пайти навбатдаги жараённинг бошланиш пайти бўлганлиги сабабли, ҳар бир жараён бўйича унинг бошланиши ва охирини ёзиб қўйишнинг ҳожати йўқ, жараённинг тамом бўлишини қайд қилиб қўйишнинг ўзи етарлидир. Мисол тариқасида раҳбарнинг ўз ишини режалаштириш варақасини келтираемиз.

Раҳбарнинг фаолиятини режалаштириш варақаси

№ 200 _____ йил « _____ » _____.

Вазифаси _____

Фамилияси, исми, отасининг исми _____

Вазирлик _____ ; _____

бошқарма _____

Вилоят _____ туман _____

№	Иш вақта сарфининг элементлари (бажариладиган иштурлари)	Вақт			Эслатма: (бажарилган ишларҳажми, ишшароити, танаффус, бўш қолиш сабаблари ва бошқалар)
		Ўтиш (охири)		111	
		Соат	Минут		
	Ишбошланиши	7	10		
1	Почтани ўрганиш ва хужжатларга қўл қўйиш	1	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	Бошкарма ^исобидаги топширикларнингбажа- , рилишини тахлил қилиш	17	37	25	
6	Бошкармага карашли тармоқ, бўлим бошлик, - лари билан кенгаш ўтказиш	18	05	28	
^	Эртанги жорий ишларни режалаштириш	18	20	15	

Иш вақти сарфшнг элементлари, танаффуслар ва бўш қолишлар ҳақиқатда қандай тартибда содир бўлган бўлса, шу тартибда иш режаси варақасига қайд қилиб борилади. Шунинг учун раҳбар, бўлим раҳбарлари ва мутахассислар ҳар бир бошқарув функцияси бажариш бўйича қилинадиган ишлар тарқибини яхши билиши керак. Меъерий тадқиқот муассасалари ва кўпгина бошқармалар томонидан фойдаланилаётган бошқарув ишларини вазибалар бўйича ва ўхшаш гуруҳлари бўйича турқумлашни келтирамиз:

1. Умумий раҳбарлик.
2. Бошқарма тармоқларини оператив бошқариш. Олий ўқув юртлари, касб-ҳунар, соғлиқни сақлаш.
3. Бошқармалар тизимиға технологик раҳбарлик.
 - а) ректор (директор), ректор муовинлари, факультет, кафедра, бўлим, бош мутахассис, инженерлик раҳбарлиги;
4. Иқтисодий раҳбарлик;
 - а) тармоқ бўлинмаларини режалаштириш ва тахлил қилиш.
 - б) меҳнатни ва шп ҳақини ташкил қилиш.
5. Кадрларни танлаш ва тайёрлаш.
6. Маипшй ваҳўжалик хизмат кўрсатишни ташкил қилиш.
7. Моддий-техника таъминоти фаолиятини ташкил қилиш ва бошқалар.

Таълим, соғлиқни сақлаш муассасаларида юқорида кўрсатилганбарчаметодлардан комплекс ходда фойдаланилади, улар бир-бирини тўлдиради. Шу билан бирға, оғзаки сўровлар ва анкета сўровлари фақат бошқариш маъмурияти ходимлари орасидагина эмас, балки оддий ишчилар орасида ҳам ўтказилади. Улар раҳбарлар ва мутахассисларнинг бошқарув ишидаги камчиликларни яхши пайқайдилар, бошқарув меҳнатини ташкил этишни такомиллаштириш юзасидан кўпгина кимматли таклифлар қилдилар.

2.4. РАҲБАР ПСИХОЛОГИЯСИНИНГ ЭМОЦИОНАЛ-ИРОДАВИЙ КЎРИНИШЛАРИ

Биз юқоридаги бобларда кўриб чиққанимиздек, 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 белгшийдиган асосдир. Бирок фаолиятнинг муваффақияти-гавахусусиятига раҳбарнингвактяу^чапсихик 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 камайтирувчипсихикҳодисадир.

Ҳиссиёт эса раҳбарнинг теварак-атрофдаги воқеликларга, билиб олган нарсаларигава 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 фарқпаниб, кенгрок маънода улар раҳбарнинг ижтимоий ҳаёти шароитларида, бошқа одамлар билан бўлган муносабатда пайдо бўлувчи вашаклланиб борувчи, олий, 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 мажбур этади. Уз навбатида, фаолият, эҳтиёжлар уни ҳаракатга келтирувчи мотив бўлиб қолгандагинапайдо бўлади. Шунинг учун раҳбарнинг фаолияти ҳамма вақт эмоционал тус олган бўлади. Ҳиссиёт бўлмаса, раҳбарнинг актив меҳнат фаолияти ҳам бўлмайди.

Раҳбарнинг ҳиссиёти билай фаолияти ўртасидаги ўзаро алоқа кўриб чиқилаётганда улар орасидаги икки томонлама боғлиқ-

ликни эътиборга олиш зарур. Бир томондан, ҳиссиёт одамни фаолиятгаундаса, иккинчи томондан, фаолиятнинг ўзи ҳиссиёт туғдиради, бу ҳол баъзан ҳиснинг ўзгаришига, кўп ҳолларда эса эҳтиёжларнинг ўзгаришига олиб келади.

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

Одамнинг ўзини тута билиш, шунингдек, унда ҳиссиёт таъсири билан юзага келувчи ташки аломатлар, одатда, бош мия пўсти остининг кўзғалиши ва актив фаолияти билан боғлиқ бўлади.

Фаолият билан боғлиқ бўлган эмоционал кечинмалар одамда кучланиш ёки енгилланишдан юборатдир. 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 ташвишланиш ҳолати фикрнинг тайёрлигини оширишга, диққатни сафарбар этшпга имкон беради ва ҳоказо. Кўп ҳолларда ортиқча ташвишланиш одамнинг аклий фаоллигини бўғиб кўяди.

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

Аффект — кучли ёки одам учун алоҳида аҳамиятли кўзғатишлар таъсирида юзага келиб, тез пайдо бўладиган ва қисқа муддатда ўтиб кетадиган ҳиссиётдир. Аффектнинг ўтиш вақтида онг тораяди, бош мия пўсти миянинг пўстлоқ остки қисмлари ишини унча назорат қилолмай қолади. Одамнинг аффект ҳолатини кайд этиб, одатда, «у ўзини билмай қолди» дейилади. Бу ибора билан онгнинг тўланазоратсиз қолганлиги очиб берилади.

Аффект ўз мазмуни жиҳатидан ҳар хил бўлган ҳиссиётлар билан боғланган бўлиши мумкин. Ташвиш, хурсандлик, ғазаб, кўркиш — бу ҳисларнинг ҳаммаси одамни аффект ҳолатига тушириб қўйгапи мумкин. Бунгараҳбарнинг режалаштирган ишларининг кутилмаган ҳолатда бажарилиши, шу орқали жамоага каттаманфаат келишини мисол қилиб кўрсатиш мумкин.

Соғлом, нормал одам аффект ҳолатига кам тушади. Лекин бу ҳолат нерв системаси хусусиятига ҳам боғлиқ бўлади. Бу ҳолат кизғин темпераментли раҳбарларда кўпроқ бўлади.

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

Кайфият бирмунча суст намоён бўладиган барқарор хиссий ҳолатдир. Ҳаётимизнинг ҳар бир дақиқасида биз тегишли кайфиятга эга бўламиз. Одатда, одамнинг кайфияти яхши бўлса, унинг ниманидир қилган идроки ва нима ҳақдадир этган тасавури ҳам ижобий тусга эга бўлади. Аксинча, ёмон кайфиятда гўё ҳамма нарса маъюс пардага қоплангандай бўлади. 1 Сайфият психикасининг яхлит ҳолати сифатида ўзининг доимий таркибий қисми бўлган етти хусусиятга эгадир.

Биринчиси — кайфиятни ташкил қилувчи психик ҳолатлар қарама-қарши икки кутбдан иборат, масалан: қўзғалиш-тормозланиш, текислик-сусткашлик, фаолиятли-фаолиятсизлик, шодлик-ғамгинлик, ишонч-ишончсизлик, қон:икиш-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 тесқариси билан алмашилиши мумкин.

Учинчиси— психик ҳолатларнинг *гшертлиги* натижасида ва кечинмалар ҳамда муҳит таъсирининг кучига кура, психик ҳолатларнинг нисбатан барқарорлиги. Психик ҳолат қандайдир таъсир кетидан ўзгармайди, балки орқага сурилади, кечикиб ўзгарди, 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 йўланганлиги ҳамда психик хусусиятлар (тажриба, темперамент, характер, қобилият) ва психик жараёнларнинг хусусиятларига боғлиқдир.

Бешинчиси — одам психик ҳолатлари ва кайфиятининг ташқи 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 япширшга уринган тақдирда 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 сезиш ҳамда тўғри баҳолаши, жамоа аъзоларининг ижобий психологик ҳолатларини ўз вақтида қўллаб-қувватлаши жамоа меҳнат фаолиятидаги зарарли ҳолатларни йўқотиш 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.

Эхтирос тез пайдо бўладиган кучли ва барқарор хиссий ҳолатдир. Эхтиросга баҳо беришда ҳар доим унинг ижбобий ёки салбий йўналиши эътиборга олинади. Агар одам эхтирослари каттамақсадларга эришишга қаратилган бўлса, улар ижтимоий муҳимдир.

Лекин жамиятга, теварак-атрофдагиларга зарар келтирадиган эхтирослар ҳам бор. Бу эхтирослар ўзининг номаъқул ва но-

мақбул эҳтиёжларини шахсий, худбинларча қондириш билан боғлиқдир. Масалан, ичкиликка, кимор ўйнашга, айш-ишратга эҳтирос қўйиш ўша кишиларнинг ўзига ҳам, атрофдагиларга ҳам зарар келтиради.

Бу каби эмоционал ҳолатлар ҳар бир одамга, лекин унинг индивидуал психологик хусусиятлари ҳаёт шароити ватарбиясига 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—булар одамнинг бошқа кишиларга, яшаш қондаси ва меъёрларига, жамиятга бўладиган муносабатларидан туғиладиган эмоционал ҳолатлардир. Буларга ватанпарварлик, бурч, жамоатчилик, 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 ҳаракатқилишини билиш жараёни ва натижасидан қаноатланиши ёки нохуш бўлишини, ўз ҳаёти йўлида учрайдиган янги нарса ва ҳодисаларни билиб олишга кизиқиш ҳиссини сезади. Билиш жараёни билан боғлиқ бўлган бу ҳиссиётлар интеллектуал ҳислар деб аталади.

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

Психологик тадқиқотларнинг қайд қилишича, интеллектуал хистарнингўсиппадулартобораумумлапшб бориб, пировардида, раҳбар эътиқоди билан қўшилиб, ҳақиқатни химоя қилиш, севиш ҳиссига айланади.

Раҳбар ўз иш фаолиятини фақат идрок этиб ва билибгина қолмай, балки унга фаол суръатда таъсир ҳам кўрсатади. У доимо олдида мақсадлар қўяди ва уларни амалга ошириш учун курашади. «Жамиятда,—деб ёзган эди психолог В. А. Ломов—англаб олинган ниятсиз, исталган мақсадсиз ҳеч нимақилинмайди». Раҳбар мақсади йўлида ҳаракат қилиб, ҳар хил тўсиқларга уч-

райди. Бу тўсикларнинг бир хили хаёт ва меҳнат шароитига, бошқа бири эса раҳбарнинг шахсий камчилигига бориб такалади. Шунинг учун раҳбар ўз олдига қўйган мақсадига эришиш учун фаолиятини, ўз хатти-ҳаракатини тартибга солиб бориши зарур.

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

Ирода одамнинг ўз хатти-ҳаракатини онгли суръатда тартибга солишдир, бу эса қўзланган мақсадни амалга оширишда учраган тўсикни бартараф қилишда ифодаланadi.

Одамнинг ўз фаолиятини ва хатти-ҳаракатини тартибга солиш, умуман, шунда ифодаланadiки, улозим бўлиб қўлган ҳолда ҳаракат ва амални ишга солиши, бу ҳаракат ва амални қучайтириши ёки су сайтириши, тезлаштириши еки секинлаштириши, вақтинча тўхтатиши, кейин яна давом эттириши, мақсадга эришилгандан сўнг эса бутунлай тўхтатиш мумкин.

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

Иродавий зўр бериш қўпинча кишида ноҳуш туйғу уйғотади, бинобарин, бундай туйғуни ҳар қим ҳам ёқтиравермайди. Лекин иродавий зўр бериш онгнинг энг муҳим хусуси ятидир. Қийинчиликларга қарши қурашишда пайдо бўлган иродавий зўр беришнинг ўзи одамга катта қуч бахш этади. Одам масъулиятли даврларда ўзида онгли равишда иродавий зўр бериш уйғотади ва кишидаги ҳали юзага чикмаган қуч-қувватларни, тўсикларни енгиш учун унинг ёрдамида сафарбар қилади.

Мақсад қўйиш одамнинг шу мақсадга бўлган ўз мотивларини англаб олиш 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 вавоситалариш аниқ тасаввур ётолмайди. Бундай мотивларнинг ёлғиз ўзи таъсирида ҳали ҳаракат содир бўлмайди. Хоҳишнинг ўзи энг яхши анланган мотивдир. Бу босқичда эҳтиёж ва уни қондира олиши мумкин бўлган нарса равшан англаб олинади. Ёшиши ўз хоҳишини қўп вақт мана бундай ибора билан ифода этади: «Шу ишни бажариб қўйсам яхши бўлади», «жамоа режасини вақтида бажарсам яхши бўларди» ва бошқалар. Лекин бу ердау бўладиган ҳаракатнинг

муҳимлигини ва ўз вақтида ёки вақтида эмаслигини ҳам, уни бажариш имконияти бор ёки йўқлигини ҳам ҳали аниқ билмайди. Фикрлаб кўриш жараёнида хохиш баҳоланади, кераксизлари ва ўз вақтида эмаслари тўхтатилади. Зарури, уни амалга ошириш учун шароит ҳамда усул топгани тасдиқланади.

Мақсад тўлиқ аниқлангандан кейин уни амалга ошириш режаси фикран тузиб олинади. Одам оддида энди янги вазифалар пайдо бўлади, мақсадга эришишнинг энг тўғри йўлини топиш, қийинчиликларни енгиш усуллари белгилаш вазифаси туради. Режалаштириш учун фаол фикр юритиш, билимни сафарбар қилиш, иш-ҳаракат ўтадиган шароитни таҳлил қилиш характерлидир. Имкониятларнинг турлича бўлишига қараб, режанинг ҳам хархил 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 б ош, етакчи иродавий хусусиятидир. Бу хусусият шахснинг идеаллари ва эътиқодлари билан бевосита боғланган бўлиб, одамнинг бошқа барча иродавий хатти-ҳаракатларининг нимага қаратилганлигини ва таракқиёт даражасини белгилайди.

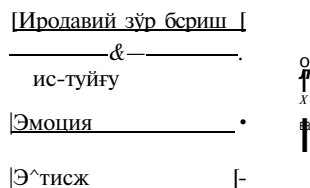
Энди шахснинг бошқа энг муҳим иродавий хусусиятларини санаб ўтаемиз. Ташаббус ўз хохиши билан иш-амал қилиш ва хатти-ҳаракат кўрсата билиш; қатъиятлик иккиланмасдан, ҳар томонлама ўйлаб қарорлар қабул қила олиш ва уларни изчил суръатда амалга ошира билиш; саботлилик қийинчиликларга қарши курашда ғайратни бўшаштирмасдан мақсад орқасидан доимо ваузоқ вақт интила билиш; саботлилик қабул қилинган қарорни амалга оширишга ҳалақит берувчи иш-ҳаракат, хис ва фикрларни тўхтата билиш; йигноқлик ўз иш-амаллари ва хатти-ҳаракатларини режалаштира олиш, ижро этишда режага амал қила

билиш; дадиллик кўркмаслик ва кўйилган мақсад йўлида ўринли таваккалга бора билиш; ишчанлик кийинчиликка қарамай, ипши охиригача етказа билиш.

Шахснинг иродасизлик ёки бўш иродаликдан иборатхусусиятлари ҳам хилма-хилдир. Булар ижобий иродага мутлақо зид хусусиятлардандир. Тиришқоқлик ялқовликка, дадиллик кўркқликка, мардлик журъатсизликка, саботлилик қайсарликка, қатъиятлик қатъиятсизликка қарши кўйилади ва хрказо. Шундай қилиб, ирода онгнинг асосий учтахусусиятлари: билиш, муносабат ва кечинмаларни ўзида бирлаштиради, иродавий характерларнинг мақсадини одам доимо исталган тимсол шаклида билади; унга эришиш ва мавжуд тўсиқларнинг ахамиятини билиш ҳамда тўсиқларга муносабат тарзда англади, иродавий зўр беришнинг ўзи бошдан кечирилади. Бунда иродавий зўр бериш кечинмаси ўз психологик тузилишига кўра, энг мураккаб вазоҳат кечинмалари тўрт асосий формасининг энг кучлиси қисобланади. (1-жадвалга қараңг).

1-жадвал

Шахс кечинмалари формаларининг босқичлари



Ирода одам ўзини тўсиқлардан қатъи назар бирор нарсани бажаришга мажбур қилганда намоён бўлади. Бирок айни шу одам иродаси ту файли бирор характерни бажариш ёки бажаришдан ўзини тийиши мумкин. Кўпинча иродавий сабрнинг мураккаблиги фаолиятни фаоллаштиришнинг мураккаблигидан кам бўлмайди. Шунинг учун одамнинг ўз олдига кўйган мақсадлари х ам йўқ, унга эришиш учун бутун хаётида керак бўладиган ва яқин бир неча дақиқада эришиладиган бўлиши мумкин. (2-жад-

валдаиродавий ҳаракатларнинг босқичлари келтирилган). Гарчи иродавий ҳаракатлар мақсадни англашдан бопшанса-да, унинг марказий босқичи мотивлар кураши ҳисобланади. Бунда бир мақсадга йўлланган битта сабаб ёки сабаблар йиғиндисини танлаб аниқлайди ҳамда имкониятлардан бирини иродавий қарорга, бутун жараёни зса иродавий актга айлантиради.

2-жадвал

Иродавий ҳаракатларнинг босқичлари

Мақсад ва унга эришишга интилишни англаш

Мақсадга эришишнинг бир қанча имкониятларини англаш

Бу имкониятларни тасдиқ/товчи ёки инкор этувчи

Мотивлар кураши ва танлаш

Имкониятлардан бирининг қарорга қлиш тарзида қабул этилиши

Қилинган қарорнинг амалга оширилиши

Масаланинг мотивлар курашисиз хал бўлиши фикр юритиш 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 англолган, ноаниқ бўлиши мумкин.

Одам бедор бўлган ҳоллардаундан доимо иродавий ҳаракатлар талаб қилинади. Раҳбар иродавий ҳаракатларининг босқичларини билар экан, унинг хусусиятларини тартибли тарзда намоён бўлишини назарда тутиб, одамларнинг иродавий сифатларига яхши баҳо бериши, демак, ундаги етарлича шаклланмаган иродавий сифатларни мақсадга мувофиқ ривожлантириши мумкин. Бунда унга 2-жадвал 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. Хар 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 ўтиладиган тўсиқлар қанчалик кўп бўлса, иродавий зўр бериш шунчалик интенсив бўлиши керак, раҳбардан эса янада кўпроқ кучли иродавий матонат талаб қилинади.

Кучли ҳамда чидамли иродани шакллантириш раҳбар олди-га фаолиятдан анчагина узоқроқ мақсадга эришиш вазифасини кўйиш ва унинг қийинчиликлар қандай бўлишдан қатъи назар, бу мақсадга эришишга бўлган интилишни мустаҳкамлаш орқали амалга оширилади.

Ўз олди-га муайян, анчагина узоқни кўзлаб мақсадларни кўйган раҳбар иродасининг чидамлилигини ҳис қилса, бу матонатликни билдиради. Мустақил Ўзбекистонимизда кўплаб раҳбарлар ўз фаолиятларида ажойиб меҳнат жасоратларини кўрсатиб эл-юртнинг олқишига сазовор бўлмоқдалар. Буларни олий таълимда, халқ таълимида, соғлиқни сақлаш ва касб-таълим бошқармалари тизимида кўплаб учратиш мумкин.

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. Онглилик ва виждон ҳиссининг юксак ривожланганлиги билан биргаликда шаклланади.

Интизомлилик — бу раҳбарнинг иродавий сифатидир. Раҳбар иш туфайли қонун, қоида ва меъёрларга мувофиқ ҳаракат қиладди. Интизомлиликка ўз бурчларини бажаришга виждонан муносабатда бўлиши ҳам ишчанлик ва ташаббускорликни ифодаловчи раҳбарларнинг кўрсатма ва буйруқларини ўз вақтида аниқ бажариш ҳам қиради.

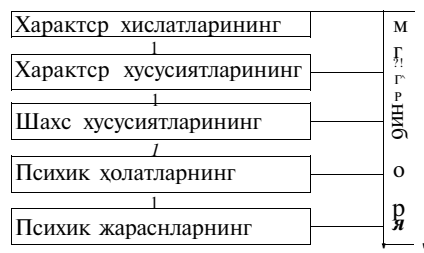
«Рахбар учун интизом ўзигахуш ёқадиган бирор нарсани қилаётганда эмас, балки бирорта оғирроқ, кутилмаган, сезиларли зўр беришни талаб қшгадиган вазифани бажараётганда намоён бўлади. У бу ишни катта жамоа учун ҳамда бутун Ватанимиз учун зарурлиги ва фойдалилигига ишонганлиги учун қилади».

Эмоционал — иродавий доиранинг меҳнатда шаклланиши — рахбарни келажакдаги рахбарлик фаолиятларига психологик тайёрлаш йўлларида биридир. У рахбарлик фаолиятига самимий муносабатни, меҳнат қилиш иродаси ва касбларга қизиқишни шакллантириши ўз ичига олади.

Интизом малакалари — бу рахбарнинг иродавий малакаларидир. Шунинг учун рахбар барча қонуниятлардан фойдаланиб уларни ўргаюшш лозим. Бироқ рахбар шахснинг интизомлилик хусусиятини маънавий тарбияланган ироданинг характер хусусиятлари даражасигача қўтарилган ягона талабга қўпшб, тарбиялаш ҳам керак. (3-жадвалга қаранг).

3-жадвал

Характернинг шаклланиши



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

Рахбарлар иродасини тарбиялашнинг асосий тамойиллари қуйидагилардан иборат бўлиши зарур:

— Сиёсий ва иқтисодий савиясини тинимсиз шакллантириб бориш;

— Ўзи раҳбарлик қилаётган жамоада виждонан, сидкидилдан унумли меҳнат қилиш ҳамда сиёсий компанияларда фаол иштирок этиш. 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 лойик 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 *қизиктириб* келади. Аммо бугунги кунда фан-техника тараққиёт таъсирида одамлар психологиясининг тубдан ўзгариб бориши янада долзарб масалага айланиб бормоқда. Шу боис раҳбарлар тайёрлаш муаммоларининг назарий ва амалий тизимларини йил сайкк шакллантириб бориш зарурати сезилмоқда.

1-илова

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 тайёр-

лаш мазмунининг ҳар бир бўғини учун муайян мезонларни ишлаб чиқиш.

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

6. Касб моҳиятига асосланиб, раҳбарлик лавозимига тайёрланаётган шахсларни психологик тайёрлашнинг методлари, шакллари, воситалари, методикалари 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 кипшларнинг қанчалик муносиб эканлигини аниқлашга хизмат қилади, кадрлар қўнимсизлигининг олдини олишга зарур шарт-шароитлар яратада, субъектив кечинмалар, баҳолашнинг объективлик даражасини оширади.

Раҳбар психикасига Доир лавозим тақозо этувчи талаблар ўзичига уч хил туркумга тааллуқли жабҳаларни қамраб 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 ваидрокнинг юксак даражасига эришганлик (сезгирлик, идроклилик, фазовий тасаввур, вақтни пайқаш уқувчанлиги);
- тасаввур образлари ва ижодий ҳаёлга мойиллик (фантазия, орзу, хошиш, тилак ва бошқалар);
- хотиранинг мустаҳкамлиги, барқарорлиги, пухталиги ва қўламининг кенглиги, мантиқийлиги, тезкорлиги, мазмундорлиги, нутк, нутқ фаолияти ва нутқ қобилиятининг юксак кўрсаткичи, фикрлаш, мулоҳаза юритиш фаолиятининг сермазмунлиги, самарадорлиги, теранлиги, ижодийлиги, топқирлиги, ностандартилипг,

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

—эмоционал ҳолатларга ўз муносабатини биддириш, реакцияга кириша олиш, бу нарсаларга лоқайд бўлмаслик, юмор ҳиссининг мавжудлиги, ҳамиша муайян мезонга риоя қилган ҳолда тобе кишилар билан яхш 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 бйрини таҳлил қилиш имконияти;

—рахбар кайфиятини аниқловчи омилларнинг барқонунлиги;

— эмоционал реакциялар ифодаланишнинг ташқи воситалари;

— эмоционалбарқонунликрахбаршахсига шайхиги

Раҳбарлик фаолияти ва раҳбар шахси учун иродавий сифатлар жуда муҳим аҳамиятта эга, уни бошқариш эса психологик тўсиқлар, вазиятлар, низоли ҳолатларни енгиш манбаи бўлиб ҳисобланади. Раҳбар кадрнинг нуфузи барқарор ирода субъекти эканлигини ҳар қайси ҳаракат ва фаолиятда намоиш қилиш учун ўз ифодасини топади, уни комилликка йўналтиришга имкон яратади. Шахслараро муносабатда илиқ туйғуни вужудга келтиради, инсонни инсон томонидан тўғри идрок қилшпга шароит туғдиради, индивидуал услубий шакллантиради. Обрў-эътибор маънавий бойлик бўлишдан ташқари ипшаб чиқариш самарадорлигининг омили, илиқ психологик муҳитнинг механизми ҳисобланади. Шахснинг иродасига қўйиладиган талаблар қуйидагилардан ташкил топиши мумкин:

— иродавий куч-қувватининг мужассамлашуви;

—бошқарув фаолиятининг машаққатлари, захматлари;

—мақсадга интилиши ва собитқадамлилик;

—ташаббус, мустақиллик, ижодийлик;

—дадиллик, жасоратлилик, тўсиқларни писанд қилмаслик;

—саботлилик, қатъийлик, принципиаллик;

—вазминлик, эсанкирамаслик, ўзини қўлга ола билишлик;

—интизомлилик, ўзини-ўзиуддалаш, ўзига-ўзи буйруқ бериш;

— ўз кучига ишонч, ўзини сафарбар қила олишлик ва бошқалар.

Маълумки, бошқарув жараёни учун ижрочилар (мехнаткашлар, ишловчилар, ходимлар)нинг психологик хусусиятлари ва уларнинг ўзигахослиги муҳим аҳамиятга эга. Худди шу боисдан жамоа, гуруҳ вауларнинг аъзолари юзасидан муайян даражадаги психологик маълумотлилик, фаолият ва муомалани ташкил қилиш, уюштириш, мулоқотга киришиш, воқеликка тортилганлик масалаларини эътиборга олиш бошқарув жараёнини мақсадга мувофиқ амалга оширишни таъминлайди.

Рахбарнинг психологик саводхонлиги ҳар қайси алоҳидахусусиятли вазият, ҳолат, зиддият, шахс қаршилиги, муносабат, муаммо ечимига оқилона, одилонава омилкорлик билан индивидуал ёки дифференциал ёндашишю амалиётга татбиқ этишга кенг қўламли имконият, пухта шарт-шароит, шахсий услуб вужудга келишга асос яратади. Бинобарин, рахбар инсонларнинг индивидуал-типологик хусусиятлари бўйича психологик билимлар билан қаноат ҳрсил қилмасдан, балки социал психологик ҳрлатлар, қонуниятлар, қодйсалар ривожи, уларни келтириб чиқарувчи омиллар, ҳаракатлантирувчи механизмлар, ижтимоий муаммоларнинг ечими, бу жараёнда қатъий қарор қабул қилиш ваунинг бажарилиш босқичлари тўғрисидаги маълумотлар билан қуролланиш лозим. Акс ҳолда жамоа, гуруҳ сингари микро структураларни, тузилмаларни бошқаришда, психологик муҳитни барқонунлаштиришда, шахслараро муносабатларни тўғри ташкил қилишда, ишлаб чиқаршшш йўлга қўйишда кишилар ўртасидаги ўзаро таъсир, таъсирланиш, таассурот, ўзаро тушуниш, қамдардлик каби мураккаб кечинмалар кучи, давомийлигини англаб етишда нуқсон ва камчиликларга йўл қўйилади.

«Ишчилар, ходимлар, зиёлилар, ҳуллас, ижрочиларнинг психологик масалалари қуйидагилардан иборат бўлиб, мехнаткашлар фазилатларининг социал психологик умумий хусусиятларга ва ижтимоий гуруҳларнинг ўзига хослиги, сийфий, касбий тузилиши, у ёки бу норасмий оммавий тизимга тааллуқлилиги каби рухий утлумийлик, уйғунлик, боғлиқлик, мутаносиблик, мослик, эътиқод, ишонч ва унга тортинганлиликни ўзида акс эттиради:

- умуминсоний, умумбашарий онглилик;
- бошқарув фаолиятида қатнашиш имконияти (қамкорлик);
- собитқадамлилик ва унинг ўзига хослиги намунаси;
- ижтимоий фаоллик, ташаббускорлик, ҳобби;
- турлича шаклдаги мулкни қўпайтириш вауни асраш ҳисси;

- ўзини-ўзи камолотга етказиш туиғусининг мавжудлиги;
- ихтирочилик, кашфиётчилик ва ижодиётга мойиллик;
- интизомлилик, тартиблилик, уюшқоклик, ташкилотчилик қобиляти ва улардан раҳбарлик ҳамда ҳамкорлик фаолиятида унумли фойдаланиш, бунда диагностик, прогностик методларни қўллаш;
- ўзаро ёрдам, ўзаро ҳурмат, ўзаро қўллаб-қувватлаш ҳиссининг мавжудлиги ва уларни ўз ўрнида татбиқ этиш;
- у ёки бу касбга тааллуқлилиги ва касбий мукамаллиги;
- муайян миллатта мансублиги ва маънавиятга муносабати;
- маълум синфга алоқадорлиги ва ундан ғурурланиши;
- ғоявий-сиёсий эътиқоди, ишонч ва иймони;
- жинси, ёш, 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, му омала 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 куйидаги хусусиятлари билан бошқа турлардан ажралиб туради: чунончи, шакллари, миқдори, сифати, жадаллиги, кузатувчанлиги, ошкоралиги, чехранинг эмоционал воситалар билан уйғунлиги кабилар. Тескари ахборот ўзига хос хусусиятта эга: расмий, норасмий, восита ва каналлар, ижрочининг тескари ахбороти раҳбарнинг тўғри информаниясига айланиши, тарихийлиги, жамоа фикри, мулоҳазаси, кайфияти, сустиги, аксил таъсири ва бошқалар» .

«Раҳбар-ижрочилар» мулоқотининг психологик муаммолари мавжуд бўлиб, муайян таркиблар, воситалар, тизимлар мажму-

Ушбу «Бошқарувнинг педагогик психологик харитаси» ноМли йўриқ нома профессор Э.Ғозисвнинг «Психологиянинг методологик асослари» номили рисоласидан олинди. 56-57-бетлар.



асидан иборат. Жумладан, контактли мулокот, расмий, норасмий, машина воситасидаги мулокот, мулокотнинг феноменлари, оммавий коммуникация воситасига қўйиладиган психологик талаблар, зиддиятли, низоли ҳолатлар, социал психологик муҳит ва бошқалар.

2-илова

**ОЛИЙ МАКТАБ, ХАЛҚ ТАЪЛИМИ, СОҒЛИҚНИ
САҚЛАШ ВА ЎРТА МАХСУС КАСБ-ҲУНАР ТАЪЛИМИ
БОШҚАРМАСИ (РЕКТОР ВА ДИРЕКТОР) МАЪМУРИЙ
РАҲБАРЛАРНИНГ ЛАВОЗИМИ ЙЎРИҚНОМАСИ**

Ректор, директор лавозим вазифалари

1. Олий ва ўрта махсус ўқув юрти тўғрисидаги қрнунлар. Вазирлар маҳкамаси ва ўқув юртлари вазирлигининг қарорлари асосида ўқув юрти фаолиятининг барча соҳаларига (ректор ва директорнинг ҳамма муовинлари, ўқув бўлими, ички назорат, факультетлар, кафедралар, илмий тадқиқот лабораториялари ва бошқалар) раҳбарлик қилади. Узининг сиёсий-иқтисодий, маънавий, маърифий салоҳиятини мунтазам ошириб боради.

2. Ўқув юртининг илмий кенгашини бошқаради.

3. Университет тасарруфидаги барча факультетлар, кафедраларнинг самарали ишлашини ташкил этади, уларни илмий, амалий, таълим-тарбиявий фаолиятини юксак ривожланиш суръатларига эришишга, такомиллаштиришга йўналтиради.

4. Фан ва техниканинг замонавий ютуқлари, ахборот коммуникация ва телекоммуникация технологиялари асосида ўзи раҳбарлик қилаётган олий ўқув юртини ривожлантириш истиқболларини белгилайди, бўлажак ўқитувчиларнинг рақобатга бардош берувчи армиясини шакллантириш ишларини ташкил этади.

5. Ҳисоб варағида пул маблағларининг ҳаракати устидан, дебитор-кредитор қарздорлигига йўл қўймаслик ва бошқа молиявий операциялар устидан катъий назорат қилади.

6. Ўқув юртининг иктисодий хизматлари фаолиятини бюджетдан ташқари маблағлар топшп хисобига бўладиган, меҳнат ва пул сарфларини назорат қилиш тадбирларини ишлаб чиқади.

7. Бошқару внинг ташкилий тузилмасини мунтазам равишда такомиллаштириб боради. «Кадрлар тайёрлаш миллий дастури»нинг ижросини таъминлаш учун барча факультетлар, кафедралар, бўлимлар фаолиятининг самарали ишлашга доир оқилона усулларни жорий қилади.

8. Ўқув юртини малакали кадрлар билан таъминлаш, профессор-ўқитувчиларнинг билим ва тажрибасидан мохирона фойдаланиш, уларнинг лавозим соҳасида ўсиши, таълим олиш, ўз қоялари ва лойиҳаларини рўёбга чиқариш учун имконият яратшп чора-тадбирларини кўради.

9. Юкори бошқарув идоралари, жамоат ташкилотлари, наشريётлар, босмаҳоналар ва бошқа зарурий тармоқлар билан муносабатни амалга оширади.

10. Ўзлари раҳбарлик қилаётган ўқув юртининг барчаходимларини шахсий масалалар юзасидан қабул қилади, уларнинг иктисодий-ижтимоий масалаларини ҳал қилади.

11. Раҳбарликнинг иктисодий ва маъмурий усуллари, ишлаб чиқариш масалаларини, шунингдек унинг самарадорлигини ошириш соҳасидаги моддий ва маънавий омилларни муҳокама қилиш ва ҳал этишда яккабошчилик, коллегиаллик усуллари қўшиб олиб борилиши, шунингдек ҳар бир ходимнинг топширилган иш учун ва жамоа ишининг натижалари учун бўлган масъулияти оширилишини таъминлайди.

12. Ўзига берилган ҳуқуқ доирасида барча масалаларни ҳал қилади ҳамда айрим ишлаб чиқариш хўжалик вазифаларни бажаришда қўл остидаги мансабдор шахсларга, ўринбосарларига, факультет ва кафедра раҳбарларига топшириқлар беради ва бажарилишини назорат қилади.

Қуйидагиларни билиши керак:

Қарорлар, фармонлар, Марказий банк ва бошқа юхори ташкилотларнинг ишлаб чиқариш ва молия фаолиятига оид фармой-ипшари; муассаса йўналиши ихтисослашуви ва тузилиш хусу сиятлари; бозор иктисодиёти шароитида замонавий бошқарушнинг самарали усуллари; Ўзбекистон Республикасининг солиқ ва меҳ-

нат кодексдари; молиялаш ва кредитлашнинг бозор шакллари; хўжалик тармоклари, иктисодий ва ижтимоий ривожлантириш истикболлари; иктисодиёт асослари, меҳнатни ташкил этиш ва унга ҳақ тўлаш; маркетинг вазифалари ва маркетинг функциялари; меҳнат ва ижтимоий психология асослари; меҳнатни муҳофаза қилиш, хавфсизлик техникаси, ёнғиндан ҳимояланиш қридалари ҳамда меъёрлари.

Малака талаблари

Сиёсий, ижтимоий, маънавий-маърифий соҳаларда катта тажрибага эга, олий ва ўрта мактаб тизимларининг тегишли йўналишидаги раҳбарлик лавозимларида камида 5 йиллик иш стажи.

ФАКУЛЬТЕТ ДЕКАНЛАРИ, ДЕКАН ЎРИНБОСАРЛАРИ ВАЎРТА МАХСУС, КАСБ-ҲУНАРТАЪЛИМИ БЎЛИМ БОШЛИҚЛАРИНИНГ ЛАВОЗИМ ВАЗИФАЛАРИ

Факультет декани ва декан ўринбосари факультет ва бўлимининг бутун фаолияти бўйича жавобгар шахслар ҳисобланишади. Декан университет ва факультет кенгашларида факультет ҳаётига оид масалаларни ҳал этишда фаол иштирок этади. Қуйидагиларни декан ва бўлим бошлиқлари учун асосий вазифалар эканлигини таъкидлаш мумкин:

- Факультет ва бўлимининг ўқув, тарбиявий, услубий ва илмий, маънавий-маърифий ишларига раҳбарлик қилади ва ўз ходимларига амалий ёрдам беради;
- Кўрсатма ва белгиланган қоидалар асосида ўқув гуруҳларига раҳнамолик қилади;
- Ўқув дастури ва режаларининг бажарилшени таъминлайди;
- Факультет, бўлим учун иш режаларини ишлаб чиқади;
- Ўқув бўлими билан ҳамкорликда дарс жадвалини тузади ва унинг бажарилшени назорат қилади;

- Талабаларнинг ўзлаштириши ва дарсларга қатнашишларини назорат қилади;
- Курсларга дарс берувчи профессор-ўқитувчилар томонидан ўтилатган дарсларнинг, мустақил ишларнинг ва амалиёт ишларининг сифатли бажарилишини таъминлайди;
- Факультет, бўлимларда ўтказиладиган барча тадбирларда фаол иштирок этади;
- Олимлар, педагоглар, ёзувчилар, шоирлар, журналистлар, сиёсат ходимлари билан курс тингловчилари ўртасида давра суҳбатлари, баҳс-мунозаралар, ижодий учрашувлар, турли маърифий тадбирлар уюштиради;
- Курс битирувчилари билимларини бойиши учун зарур бўлган барча чора-тадбирларни бажаради;
- Факультет, бўлимда услубий педагогик ишлар бўйича самарали тадбирларни амалга оширади;
- Талабаларни янги педагогик технология, ахборот коммуникация технологияси бўйича самарали билимларга эга бўлишини таъминлайди;
- Талабаларнинг ётоқхонадаги маданий дам олиш фаолиятларини ташкиллаштиради ва назорат қилади;
- Факультет ва бўлимда иш юритиш ҳужжатларининг тўғри юритилишни, хат ва сўровларга ўз вақтида жавоб берилишини таъминлайди;
- Факультет, бўлим ишлари бўйича доимий ва йиллик ҳисоботларни тайёрлаб боради;
- Факультет, бўлим моддий-техник базасини ривожлантириш бўйича зарурий чораларни кўради;
- Декан, бўлим бошлиғи, факультет бўлим кенгаши ишини бошқариб боради ва университет, факультет, лицей, коллеж, бўлим кенгашларининг қарорларини ўз вақтида бажарилишини назорат қилади;
- Декан, бўлим бошлиғи, факультет, бўлим ривожини учун зарур бўлган ўзининг йиллик ва бир неча йилларга мўлжалланган истиқбол режаларини тузади ва бажарилишини таъминлайди.

ОЛИЙ МАКТАБ, ХАЛҚ ТАЪЛИМИ, СОҒЛИҚНИ САҚЛАШ, ЎРТА МАХСУС ВА КАСБ-ҲУНАР ТАЪЛИМИ БОШҚАРМАЛАРИ

Бош муҳандисларнинг лавозим вазифаси

1. Техника соҳасидаги тадбиркорликни, муассасани ривожлантириш истикболларини ваишлаб турган корхонани такомиллаштириш, қайта куриш ва техника билан қайта жиҳозлашнинг барча йўналишларига оид комплекс дастурларни амалга ошириш йўллари белгилайди.

2. Мехнат муассасасини техник жиҳатдан тайёрлаш, унинг самарадорлигини доимий ошириш, ишлаб чиқаришга бўлаган моддий, молиявий ва мехнат сарфларида қисқартиришни таъминлайди.

3. Ишлаб чиқариладиган маҳсулот сифатини яхшилаш тадбирларини ишлаб чиқиш ва амалга оширишга ҳамда назоратнинг мукамалроқ усулларини жорий этишга раҳбарлик қилади.

4. Замонавий фан ватехника ютуқлари, шунингдек илғор тажрибаасосида ишлаб чиқариладиган маҳсулот ассортиментива рақобатбардошлигини ўганилаш ишини ташкил этади.

5. Лойиҳа, конструкторлик ва технология интизомига, меҳнатни муҳофаза қилиш, хавфсизлик техникаси, саноат санитарияси, ёнғин хавфсизлиги ва атроф-муҳит муҳофазаси қоидалари ва меъёрларига риоя этилишини назорат қилади.

6. Таъмирлаш ва энергетика цехи, иссиқлик цехи, цех созловчилари ишини назорат қилади ва мазкур хизматларнинг самарали ишлашига алоқадор барча масалаларни ҳал этади.

7. Асбоб-ускуналарни, ўқув жиҳозлари ва ашёларини ўз вақтида ва сифатли таъмирлаш ҳамда уларни модернизациялаш юзасидан тузилган режали профилактика таъмирлов графиги бажарилишига алоқадор масалаларни назорат қилади.

8. Ишлаб чиқариш рентабеллигини ошириш, маҳсулот таннархини камайтириш, моддий меҳнат ва молия ресурсларини энг кам сарфлаган ҳолда энг юқори натижаларга эришиш мақсадида муассасанинг иқтисодий фаолиятини ташкил этади ва такомиллаштириб боради.

9. Раҳбар топшириғига мувофиқ бухгалтерия, молия, режа бўлимлари, ташки иктисодий алоқа ҳамда меҳнат ва иш ҳақи бўлими фаолияти билан боғлиқ бўлган иктисодий вамолиявий масалаларни ҳал этади.

10. Устахона, таъмирлаш, тадбиркорлик цехларининг ишлаб чиқариш—хўжалик фаолиятини ташкил этади ва мувофиқлаштиради, ўз ваколат доирасида ишлаб чиқаришга оид барча масалаларни ҳал қилади.

11. Муҳандислик меҳнатини автоматлаштириш ва самарадорлигини ошириш мақсадида компьютерлар негизида ҳисоблаш техникасини жорий этишнинг назорат қилинишини таъминлайди.

12. Илмий-тадқиқот, лойиҳа ва бошқа ташкилотлар билан янги техника ва технологияни ишлаб чиқиш, ишлаб чиқариш жараёнларини комплекс механизациялаш ваавтоматлаштириш тўғрисида шартномалар тузади, мазкур шартномаларнинг бажарилишини назорат қилади.

13. Рационализаторлик ва ихтирочилик масалаларига оид ипшарни, иш жойлари аттестациядан ўтказилишини, ишлаб чиқаришнинг стандартлаштирилиши ва метеорология таъминотини назорат қилади.

14. Фан-техника тараққиёти талабларига биноан кадрлар тайёрлаш ва уларнинг малакасини ошириш ишларини доимо такомиллаштиришни таъминлайди, раҳбар топшириғига мувофиқ малака комиссияси ва аттестация комиссиясининг раиси бўлади.

15. Ахборот технологияси, коммуникация вателекоммуникация ишларига раҳбарлик қилади. Раҳбар топшириғига мувофиқ мукофотлаш, баланс комиссиясининг, иш ҳақига оид доимий комиссиянинг, шунингдек инвентаризация комиссиясининг раиси бўлади.

16. Корхона бўйича ўз ваколати доирасида барча масалалар юзасидан раҳбар билан келишилган ҳолда ўз имзоси билан фармойишлар чиқаради.

Қуйидагиларни билиши керак

Ўз устида мунтазам ишлаши лозим. Қарорлар, фармонлар, Хукумат, Марказий банк, бошқа юқори ташкилотларнинг муйссаса йшлаб чиқариш ва молия фаолиятига оид фармойишлар

ри; муассаса йўналшли, ихтисошлашуви ва тузилиш хусусиятлари; тармоқ ва муассасани техник, иктасодий ва ижгимой ривожлантириш истш[^]болтари; цехларнинг ишлаб чиқариш қувватлари, ишлаб чиқариладиган мақсулотни тайёрлаш технологияси; тармоқда амал қилувчи стандартлар ва техник шартлар, ишлаб чиқариладиган мақсулот турлари; иктасодиёт, меқнатни ташкил этиш ваунга ҳақ тўлаш асослари; бозор иктисодиёти шароитида замонавий ишлаб чиқаришни бошқаришнинг самарали усуллари; маркетинг вазифалари ва маркетинг функциялари; молиялаш ва кредитлашнинг бозор шакллари; қонунчилик асослари; меқнатни муҳофаза қилиш, хавфсизлик техникаси ва ёнғиндан ҳимояланиш қоидалари ҳамда меъёрларини билиши керак.

Малака талаблари

Олий техника маълумоти ва раҳбарлик лавозимларида ихтисос бўйича камида 5 йиллик иш стажи.

ЮРИСТ-МАСЛАҲАТЧИ ЛАВОЗИМ ВАЗИФАЛАРИ

1. Олий ва ўрта махсус таълим ўқув юртларида тайёрланадиган лойиха, буйруқ, фармойиш, низом, шартнома ва бошқа ҳуқуқий ҳ[^]жжатларнинг қонун талабларига мувофиқ бўлишини таъмишюйди ҳамда назорат қилади.

2. Амалдаги қонунларга тўғри келмайдиган ҳ[^]қуқий қужжатларни ўзгартириш ёки бекор қилиш чораларини кўради.

3. Суд, арбитраж, шунингдек бошқа давлат ва жамоат ташкилотларида ҳуқуқий масалалар кўриб чиқиладигандан муассаса манфатларини ҳимоя қилади.

4. Хўжалик шартномалари тузиш, уларни бажариш, ўзгартириш ва бекор қилишнинг белгиланган тартиби, шунингдек даъво қилиш вауларни кўриб чиқиш тартибига риоя этилишини назорат қилади.

5. Шартнома муносабатларидан келиб чиқадиган низолар юзасидан даъво ишларини олиб боради, хўжалик шарғномалари бажарилмиш юзасидан ўзаро текшириш уюштиради ва қатнашади.

6. Хўжалик ҳисоби, шартнома ва молия интизомини мустаҳкамлаш тадбирларини ишлаб чиқиш ва бажаришда асосий ишни олиб боради.

7. Дебитор ва кредитор қарзлар тўғрисидаги материалларни қўриб чиқишда қатнашади, бу қарзларни баргараф этиш чораларини қўради, иложсиз қарзларни ҳисобдан чиқаришга оид таклифлар юзасидан ҳулосалар беради.

8. Муассаса ходимларини интизомий ва моддий жавобгарликка тортиш тўғрисидаги таклифлар юзасидан ҳулоса беради.

9. Ўғрилиқ, қамомат ва меҳнат интизомининг бузилишлари юзасидан суд органларига материаллар тайёрлайди, бу ишга раҳбарлик қилади, муассасага етказилган зарарни ундириб олиш бўйича буйруқ лойиҳаларини тайёрлайди.

10. Қонунлар ва норматив ҳужжатлар юзасидан техник воситалардан фойдаланган ҳолда маълумот-ахборот ишлари олиб боришни таклиф қилади.

11. Амалдаги қонунлар тўғрисида зарур ахборотлар тайёрлайди, шунингдек қорхона мансабдор шахсларини уларнинг фаоллигига тааллуқли норматив ҳужжатлар билан таништириш ишларини олиб боради.

12. Дуқуқий билимпарни тарғиб қилади.

Қуйидагиларни билиши керак

Юқори органларнинг қарорлари, фармойишлари, буйруқлари, муассаса ҳуқуқий фаолиятига оид методик, меъерий ва амал қилинадиган материаллар; фуқаровий, меҳнат, молиявий, маъмурий ҳуқуқ; хўжалик шартномаларини тузиш ва расмийлаштириш тартиби; иктисодиёт, меҳнат, ишлаб чиқариш ва бошқарувни ташкил қилиш асослари; ички меҳнат тартиб-қоидалари.

ТАШҚИ ИҚТИСОДИЙ АЛОҚАЛАР БОШЛИҒИ

ЛАВОЗИМ ВАЗИФАЛАРИ

1. Хорижий шериклар билан музокарапарда қатнашади, шартномалар баённомаларини тайёрлайди, импорт ва экспорт шартномалари тузади ва расмийлаштиради, шартномалар тузиш учун керакли хужжатларни тайёрлайди.

2. Таълим соҳасида ўзаро тажриба алмашув фаолияти билан ўз вақтида шартномалар тузиб, хорижий шериклар билан бево-сита ва узоқ муддатли хўжалик алоқаларини кенгайтириш чорасини кўради.

3. Шартномалар ҳаракати ва бажарилишини ҳисоб-китоб қилиб боради, инвестиция лойиҳаларини техник-иқтисодий асослаш ишида қатнашади.

4. Консалтинг компаниялари, ташқи иқтисодий алоқалар агентлиги, ваколатли банк ва божхонахизматида шартномалар экспертизадан ўтказилиши ва рўйхатга олиниши учун керакли материалларни тайёрлайди.

5. Импорт шартномапарини конвертацияга такдим этиш учун хужжатларни расмийлаштиради, шартномаларнинг инстанциялар бўйича ҳаракатини назорат қилади.

6. Белгиланган статистика ҳисоботлари, юқори, назорат қилувчи органларга бериладиган маълумотнома ва ахборотларнинг ўз вақтида тайёрланишини таъминлайди.

7. Йиллик ва истиқбол режаларини тайерлашда қатнашади.

8. Визали қўллаб-қувватлашни Ташқи ишлар вазирлигида расмийлаштириш учун хужжатлар тайёрлайди.

9. Ташқи иқтисодий алоқаларга оид ипгаи яхшилаш юзасидан таклифлар киритади.

10. Ваколатли банкда валюта счётлари ҳаракатини, вашота тушумининг бир қисмини ўз вақтида мажбурий сотилиши ва бошқа валюта операцияларини назорат қилишни ташкил этади.

Қуйидагиларни билиши керак

Республикаватармоқнинг иқтисодий-ижтимоий ривожлантиришнинг асосий йўналишларини белгиловчи ҳукумат

қарорлари, юқори органларнинг норматив материаллари, уларнинг ташқи иқтисодий фаолият, тармоқ ва муассасанинг таппсл фаолиятини ривожлантириш истикболига оид буйруқ ва фармойишлари, импорт ва экспорт шартномаларини тузиш, уларни амалга ошириш тартиби; хорижий шериклар ва давлатлар билан ўзаро ҳисоб-китоб қилиш тартиби, меҳнат қонунчилиги асослари.

Малака талаблари

Олий халқаро иқтисодий ёки олий иқтисодий маълумот ва иқтисос бўйича камида 5 йиллик иш стажы.

ТАШҚИ ИҚТИСОДИЙ АЛОҚАЛАР БЎЙИЧА ЕТАҚЧИ МУТАХАССИС ЛАВОЗИМ ВАЗИФАЛАРИ

1. Ишга оид ёзишма ҳужжатлари: хатлар, каталоглар ва бошқа материалларни муассасалар топшириғи бўйича инглиз тилидан рус, ўзбек тилига ва рус, ўзбек тилидан инглиз тилига таржимақилади.

2. Хорижий шериклар билан шартномалар тайёрлашда қатнашади, шартномаларни таржима, таҳрир қилади ва тузатади.

3. Китоблар чиқариб ахборотлар билан таъминлаш учун кутубхоналар, босмаҳоналар, нашриётлар, китоб палатасы билан алоқа ўрнатади ва бу адабиётларни хорижий шерикларга реклама қилишини таъминлайди.

4. Хорижий фирмалар буюртмалари бўйича йилнинг чорағига ва йиллик обунани расмийлаштиради.

5. Корреспонденцияни тўплаб, комплектлаб, ўраб чет элга жўнатади, тўлов ва транспорт ҳужжатларини тўлдиради. Жўнатиётган маҳсулотнинг кундалик ҳисоб-китобини олиб боради. Корреспонденцияни чет элга жўнатишга оид ҳар ойлик ҳисобот тайёрлайди.

6. Даврий нашрлар ва китобларнинг кўрсатилган манзилларга жўнатишга оид ярим йиллик ва йиллик ҳисоботнинг чет эллик фирмага тақдим этилишини таъминлайди.

7. Ўқув юрти иши билан боғлиқ керакли маълумотнома ва ҳисоб-китобларни тайёрлашда қатнашади.

8. Ўқув юрти ходимларини чет элга жўнатиш учун ҳужжатлар тайёрлайди ва расмийлаштиради.

9. Муассасага оид каталог, проспект ва бошқа реклама маҳсулотларини нашрга тайёрлашда қатнашади.

Куйидагиларни билиши керак

Юқори органларнинг фармойиш ва буйруклари, ташқи фаолиятга оид методик ва бошқа меъёрий ҳужжатлар; олий ва ўрта таълим ривожлашшнинг истиқболлари; ахборот излаб топувчи техник воситалар, маълумотнома-ахборот фондии ташкил қилиш, инглиз, рус тиллари.

Малака талаблари

Чет тилларни билиш баробарида олий гуманитар маълумот ва камида 5 йиллик иш стажи.

ОЛИЙ ВА ЎРТА ТАЪЛИМ ЎҚУВ ЮРТИНИНГ РЕЖА-ИҚТИСОД БЎЛИМИНИНГ БОШЛИҒИ лавозим вазифалари

1. Муассаса техник-ишлаб чиқариш молия режасини тузиш учун материаллар ва ҳисоб-китобларни йиғиш ҳамда тайёрлаш.

2. Муассасанинг ойлик ва йил чораги режаларининг бажарилишини назорат қилиш.

3. Режаларни факультет ва бўлимлар томонидан бажарилишини назорат қилиш ва ўз вақтида тузатишлар киритиб бориш.

4. Меҳнат сарфлари сметаларини тузиш, уларнинг бажарилишини таҳлил қилиш.

5. Олий ва ўрта махсус ўқув юртининг ишини яхшилаш бўйича таклифлар, ҳисоб-китобларни тайёрлаш.

6. Баланс комиссияси мажлисларини ўтказиш учун хўжалик ишлари тўғрисидаги маълумотномалар тайёрлаш.

7. Буюртмалар рентабеллигини нашриётлар бўйича ҳисоб-китоб қилиш. Босмахонаишлариғаҳақтўлашни белгилашучун маълумотларни нашриётлар бўйича тайёрлаш.

8. Шартномаларни тўлдириш учун рентабелликни тахминий ҳисоб-китоб қилиш.

9. Хўжалик ҳисоби кўрсаткичларини факультет ва бўлимлар бўйичажорий қилиш, такомиллаштиришп учун ҳисоб-китобларни тайёрлаш.

10. Янги қоида, конун, йўриқномаларни ўрганиш ва ишлаб чиқаришда қўллаш.

11. Бюджетдан ташқари маблағ топиш бўлими графиклари асосида бўлим, факультет, тадбиркор фирмалар бўйича ҳар ойлик иш билан таъминлаш режасини тузиш ва уларни назорат қилиш.

Режа-иқ^тисод бўлимининг бошлиғи ^уйидагаларни билиши керак:

Юқори органларнинг қарорлари, фармойишлари, буйруқларини иқтисодий режалаштириш бўйича методик, норматив ва бошқа йўриқ берувчи материалларни; статистик ҳисобни ташкил этишни, корхоналар фаолиятини иқтисодий таҳлил қилиш методларини, товар маҳсулоти таннархинианиқлаш тартибини, моддий ва меҳнат нормативларини ишлаб чиқишни, улгуржи вачакана нархларни ипшаб чиқиш тартибини; ишлаб чиқариш технологияси асосларини., меҳнат конунчилиги асосларини.

Иқтисослик талаблари

Олий иқтисодий маълумот ва техник иқтисодий режалаштириш соҳасида мутахассислик бўйича камида 5 йиллик иш стажига.

ОЛИЙ ВА ЎРТА МАХСУС ЎҚУВ ЮРТЛАРИ БОШ ҲИСОБЧИСИ

лавозим вазибалари

1. Ўқув юртининг хўжалик-молиявий фаолияти бухгалтерия хисобини ташкил қилади ва муассаса моддий, меҳнат ва молиявий ресурсларидан тежаб фойдаланишни, назорат қилишни амалга оширади.

2. Ҳисобга олиш ва ҳисоблаш ишларини юксак даражада автоматлаштириш, компьютерлаштириш бухгалтерия хисоби ва назоратининг илғор шакллари ва усулларида фойдаланиш асосида муассасада ҳисоб ва ҳисобот ишларини самарали ташкил этишни таъминлайди.

3. Келиб тушадиган пул маблағлари, товар-моддий бойликлар ва асосий воситаларни ҳисобга олишни, уларнинг ҳаракати билан боғлиқ операцияларнинг бухгалтерияхисоби счётларида ўз вақтида фойдаланишини ташкил қилади.

4. Давлат бюджетига ва пенсия фондига ўтказиладиган мажбурий тўловларнинг тўғри ҳисобланиши ва ўтказилиши учун жавоб беради.

5. Бухгалтерия ҳужжатлари, ҳисоб-китоблар ва тўлов қоғозларининг расмийлаштирилиши тартибларига риоя этилиши ус-тидан назоратни амалга оширади.

6. Моддий-товар бойликларини ва асосий фондларни хар йили рўйхатдан ўтказиш бўйича ишларни ташкил қилади.

7. Ўқув юртининг хўжалик-молиявий фаолиятини иктисодий таҳлил қилишда иштирок этади ва муассасанинг ички захираларини аниқлаш, турли зарарлар, таълим-тарбия соҳасига оид бўлмаган харажатларни бартараф этиш бўйича ўз таклифларини билдиради.

8. Етишмовчиликларнинг пул маблағларини ва моддий товар бойликларини, қонуний сарфлашнинг молиявий вахўжалик юритиш қонунчилиги меъёрлари бузилишининг олдини олиш бўйичачора-тадбирлар қўради.

9. Дастлабки ҳужжатлар ва бухгалтерия ёзувлари асосида бухгалтерия ҳисоботларининг ўз вақтида тузилишини ва уларнинг белгиланган тартибда мутасадди идораларга тақдим этилишини таъминлайди.

10. Дебиторлик ва кредиторлик қарзлари бўйича материалларни кўриб чиқишни амалга оширади, уларни бартараф этиш бораБидачоралар кўради.

11. Молиявий ва касса интизомига риоя этилишини, моддий бойликларни рўйхатдан чиқаришда қонунга риоя этилишини назорат қилиб боради.

12. Муассаса ишчиларига бухгалтерия ҳисоби, назорати ва ҳисоботи борасида методик ёрдам кўрсатади.

13. Банklar томонидан иш ҳақи учун маблағ ажратиш тартибларига мувофиқ равишда базавий иш ҳақи фондининг сарфланиши устидан ойлик назоратни амалга оширади ва йилнинг қар чорагида банкдан ойлик иш ҳақи олиш учун зарур ҳужжатларни тайёрлайди.

Малака талаблари

Олий иқтисодий маълумот ваўз мутахассислиги бўйича молиявий фаолият соқасида камида 5 йиллик иш стажи.

УҚУВ ЮРТЛАРИДА БОШ ҲИСОБЧИ ЎРИНБОСАРИ

лавозим вазифалари

1. Ҳисобга олишнинг белгиланган тартиблари асосида бухгалтерия ҳисобини самарали тарзда ташкил этади.

2. Тармоқлар бўйича ҳамда муассаса бўйича амалдаги таннархни ифодалаш учун харажатлар тўғрисидаги № 15, № 12-қайдномалар ҳамда № 10, № 10/1-сонли журнал-ордерларни тўлғазади.

3. Ҳар ойда барча журналлар асосида пул маблағларининг дебит ва кредит бўйича айланишини ифодалаган ҳолда бош китобни тўлғазади.

4. Касса интизомига риоя этилишини назорат қилади, ғазначидан касса ҳисоботларини қабул қилади.

5. Ҳар ойда режа ва иқтисод бўлимига тармоқлар бўйича харажатлар моддасига мувофиқ амалдаги таннарх тўғрисидаги маълумотларни тақдим этади.

6. Факультет ва бўлимлар бўйича харажатлар таъминотининг тақсимланишини расмийлаштириш устидан назорат олиб боради.

7. Бўлим хисобчилари томонидан хисоб-китоб журналларининг юритилишини танлаб текширади.

8. Пул маблағларини олиш бўйича чек дафтарчасини тўлдиради, чек дафтарчасини сақлаш коидаларига риоя этади.

9. Талабалар уйлари ва ўқув аудиториялари жихозларини инвентаризация қилиш ва унинг натижаларини бухгалтерия хисоби счётларида қайд қилишни юзасидан назоратни амалга оширади.

10. Уз ваколати доирасида йўл қўйилган барча камчиликлар хақида олий ва ўрта ўқув юрти раҳбарига хисобот беради.

11. Ҳисоблаш техникалари асосида бухгалтерия хисоби ва назорати шакллари, услубларини такомиллаштириш бўйича ўз таъшиқларини билдиради.

12. Уқув юртининг ички ресурсларини аниқлаш мақсадларида бухгалтерия хисоби ва хисоботлари маълумотлари бўйича муассаса ҳўжалик-молиявий фаолиятини таҳлил қилишда аниқлик-роқ этади.

Малака талаблари

Олий иқтисодий маълумот ва камида 5 йиллик бухгалтерлик иш стажига эришган.

КАДРЛАР БўЛИМИ БОШЛИҒИ

лавозим вазифалари

1. Ташкилотнинг лавозимлар рўйхатида кўрсатилган мутахассислиги ва малакаси тўғри келадиган ходим ва хизматчиларни ишга олишни бошқаради.

2. Таълим тизимининг компьютерлаштириш, ахборот коммуникация ва телекоммуникациялаштириш, янги техника ва технологияларни жорий этиш, шунингдек, янги иш ўринларини очиш билан боғлиқ ҳолда лавозимлар рўйхатига ўзгартириш киритиш зарурияти туғилганда ташкилотни кадрлар билан тўлдиришнинг

бирламчи ва истикболли режасини тузишга раҳбарлик қилади.

3. Муассаса раҳбарияти рўйхатидаги мутахассисларнинг лавозимларини қўтариш мақсадида ишчанлиги ва қобилиятини, кадрлар захирасини тайёрлашни, мутахассислик дипломини олган ёш кадрларни ихтисоси бўйича ишга олишни, ўз уринларига жойлаштириш ва улардан тўғри фойдаланишни доимий равишда ўрганиб борди.

4. Меҳнат қонуни, ташкилотнинг низоми, йўриқномаси ва раҳбарнинг буйруга асосида ҳодимларнинг шартнома асосида уюлган олиш, уларнинг лавозимларини ўзгартириш ва ишдан бўшатишга алоқли ҳужжатларни расмийлаштириш, меҳнат жамоасининг умумий рўйхатини тайёрлаш, ходимларнинг ҳозирги ва олдинги меҳнат фаолиятига доир маълумотларни бериш, кадрлар ҳужжатини юритишнинг мавжуд қоидалари асосида меҳнат дафтарақларини тўлдириш васақлаш, шунингдек, ходим ваҳизматчиларни рағбатлантириш ҳамда муқофотлашга доир ҳужжатларни доимий равишда ташкил этади.

5. Қасаба уюшмаси қўмитаси билан ҳамкорликда муассаса ходимларини нафақага чиқаришга доир ҳужжатларни, шунингдек, уларнинг оиласига ижтимоий таъминот бўлимларига тақдим этишлари учун керакли маълумотларни тайёрлайди.

6. Ўқув юрти бўлимларида раҳбар ходимлар ва мутахассисларни тайёрлаш, тўғри фойдаланилаётганлигини доимий равишда назорат қилади.

7. Кадрлар бўлими ходимлари ишини услубий бошқаришни амалга оширади.

8. Факультет ва бўлим раҳбарларининг кадрлар масаласи бўйича чиқарилган қарор, буйруқ ва кўрсатмаларининг бажарилишини назорат қилади.

9. Кадрлар қўнимсизлиги сабабларини ўрганиш ва уларни бартараф этиш бўйича тадбирлар ишлаб чиқади.

10. Ишдан бўшаган ходим ва хизматчиларни ишга жойлаштириш бўйича чоралар қўлади.

11. Муассаса бўлимларида меҳнат интизоми ва қабул қилинган ички тартиб-қоидаларга ҳодимларнинг риоя этиш ҳолатини назорат қилишни ташкил этади.

12. Кадрлар бўлимига доир ҳисоботларни тайёрлайди.

Қуйидагиларни билиши керак

Жамоа умумий рўйхати, кадрлар билан ишлашга доир услубий, мсьёрий ва бошқа хужжатларни, юқори ташкилотларнинг қарор ва кўрсатмаларини.

Мехнатни муҳофаза қилиш ва хавфсизлигини таъминлаш меъёрлари; ҳисобот топширишнинг мавжуд тартибини, хизматчиларни ишга олиш, вазифасини ўзгартириш, ишдан бўшатиш хужжатларшга тайёрлаш тартибини, меҳнат дафтарчаси ва шахсий варакасини юритиш ва сақлашни, табель тўлдиршни ташкилзтшшга.

Мутахассислик талаби

Олий маълумотли ва кадрлар бошқарувида камида 5 йил фаолият кўрсатган бўлиши керак.

ХЎЖАЛИК БЎЛИМИ

лавозим вазифалар

Хўжалик бўлими мудири ректорнинг, директорнинг иктисодий шплар бўйича муовини тавсиясига биноан ректор, директор буйруғи билан ишга тайинланади ва ишдан бўшатилади.

1. Ўқув аудитория хоналарини тозалаш санитарияси, ёнғин хавфсизлиги қоида ва меъёрларига риоя қилган ҳолда хўжалик хизмати кўрсатиш таъминлайди.

2. Ўқув хоналарини таъминлаш ишларини ташкил этади, таъмирлаш ишларининг сифатли бажарилиши устидан назорат қилади.

3. Факультет ва кафедраларда, кабинет ва лабораторияларда ўқув хоналарини мебеллар, автоматлаштириш воситалари ва ишлатиладиган канцелярия моллари билан таъминлайди.

4. Ҳисоб-китоб ва компьютерларни таъмирлаш бўйича шартномалар тузади.

5. Худудни ободонлаштириш, кукаламзорлаштириш ва тозалаш ишларига, бино ташқарисини ҳамда йўлақларни байрамона бадий безаш ишларига раҳбарлик қилади.

6. Вштшга карпш тадбирларнинг ўтказилишини ва ёнфинга карши ишлатиладиган анжомларнинг соз холатда сақл анишини таъминлайди.

7. Хизмат сафари билан келган делегатлар ёки шахсларга зарур хизматлар кўрсатади.

8. Хизмат сафарига жўнаб кетаётган муассаса хизматчилари учун самолёт ёкитемир йўл чшпаларини харид қилади.

9. Хўжаликдаги автоюклагич ёрдамида ортиш-тупшириш ишларини бажаради.

10. Маош олинганда ғазначи (кассир)ни кузатиб боради.

11. Фаррошларни ювшп воситалари ва инвентарлар билан таъминлайди.

12. Боғбон, худуд фарроши ва хўжалик бўлими фаррошлари ишларига рахбарлик қилади.

Қуйидагиларни билиши керак

1. Маъмурий-хўжалик хизмат кўрсатишга тегишли бу йру қлар, услубий қулланмалар, нормативлар ва бошка меъёриё хужжатларни.

2. Бошкаташкilotлар билан хизмат курсатиш борасидашартномалар тузиш ва расмийлаштириш тартибини.

3. Асбоб-ускуна, мебел, инвентарлар, концелярия моллари сотиб олиш тартиби ва хизмат кўрсатганлик учун хисоб-китоб қилиш тартибларини расмийлаштирипши.

4. Мехнатни муҳофаза этиш, техника хавфсизлиги, ишлаб чиқариш санитарияси ва ёнфинга қарши кураш чоралари коидаси ва меъёрларини.

Малака талаблари

Ўрта махсус маълумот ва хўжалик таъминоти бўйича бир йиплик иш стажи.

Жавобгарлиги

Хўжалик ипшари бопшиғи ушбу рахбарий йўрикномада зиммасига юклатилган мажбуриятларни ўз вақтида бажарилишига жавобгар саналади.

ЁНҒИНДАН САҚЛАШ СОҚЧИЛИК ХИЗМАТИ БОШЛИҒИ

лавозим вазифалари

1. Олий ваўрта махсусўқув юртининг моддий бойлик, тайёр махсулотларнинг бутлиги ва ўғирланишини бартараф этишга йўналтирилган куриклаш соқчилари бўйича амалдаги меъёр қоида, низом, йўриқнома, фармойиш ва буйруқларини раҳбарлик ишларини амалга оширишга мувофиқ ташкиллаштиради ва раҳбарлик қилади.

2. Қўриқлаш масалалари борасида ИИББ ва ИИВ билан алоқалар ўрнатади ҳамда уларнинг тавсияларини татбиқ қилиш бўйича тадбирлар қабул қилади.

3. Кадрлар танлаш ва жойлаштиришда иштирок этади. Уларнинг ўз хизмат мажбуриятларини мохирона ва самарали бажаришари бўйича тайёргарлик ва кўрсатмаларни ташкиллаштиради.

4. Меҳнат интизомининг ҳолатини ваулар томонидан ички меҳнат тартиби ҳамда ҳаракатдаги меъёрий ҳужжатларга рио* этишларини назорат қилишни амалга оширади.

5. Ишга чиқишнинг ҳисоб варағини юритади ва соқчиларнинг иш тартибини мувофиқлаштириб туради, дислокацион навбатчи постлар ва дам олиш графигини тузади.

6. Ёнғинга қарши ватехникахавфсизлиги бўйичақоидаларни ўрганишни ташкиллаштиради, муассаса йўриқномасига кўра, ёнғиндан сақлаш соқчилари (хизмати)нинг ёнғинни бартараф қилшпда иштирок этишларини таъминлайди.

7. Ўғирликни бартараф этиш ва огоҳлантириш юзасидан чоралар қабул қилади, безориларни аниқлайди, ўғирлик сабаблари бўйича суриштирув ва таҳлил ишларини олиб боради, тартибни бузувчилар учун ажрим ва баённомалар тузади.

8. Қўриқчилик ва соқчиларнинг дислокацион постларининг йўналишларини мувофиқлаштиради ва аниқлаштиради, муассасада ёнғин инспекцияси қўлланмасининг бажарилиши ва қайд этилишини таъминлайди. Хона ва унга яқин атрофдаги назорат ўтказиш лунктларининг тозалигига риоя этилишини талаб қилади-

9. Тартибни кузатишни таъминлайдиганҳамда ўтказиш ҳужжатларининг ўз вақтида тўлдирилганлиги ва махсус ҳисобга

олшп китобига қайд килинишининг тўғрилигини назорат қилади.

10. Рухсатнома бюроларининг ишини қабул қилинган тартиб ва амалдаги йўриқномаларга мувофиқ ташкиллаштиради.

11. Назорат ўтказиш пунктларида ўтказиш тартибини назорат қилишни таъминлайди ҳамда муассаса ичкараси ва муассаса ҳудудига кириш (чиқиш) ҳукукини берувчи рухсатномаларнинг тўддирилиши, берилиши ва қайтарилишнинг тўғрилигини, шунингдек, тўлдирилмаган бланк ва қайтарилган рухсатномаларнинг ҳисобга олиниши ва сақланишини назорат қилишни амалга оширади.

Қуйидагиларни билиши керак

Юқори органларнинг қарори, фармойиши, буйруклари, муассасани ташкилот бўйича ўтказиш тартибини қўриқл овчи патрул соқчиларнинг ипшга тааллуқли низом, йўриқнома ва бошқа амал қил инадиган ҳужжатларни.

Малака талаблари

Қўриқлаш соқчилари ва раҳбарлик лавозимларида ишлаш учун олий маълумотли ва шу соҳа бўйича камида 3 йиллик иш стажига эга бўлиши керак.

Жавобгарлик

Ёнғиндан асраш соқчилари бошлиғи ўзига юклатилган мазкур йўриқнома мажбуриятларининг сифатли ва ўз вақтида бажарилишига интизомий ва моддий жавобгардир.

ОЛИЙ ЎҚУВ ЮРТИ, ТИББИЁТ ВА ЎРТА МАХСУС
 ЪСА(Ж-ҲУНАРТАЪШМИБОШҚАРМАЮ11ШИҚЛАРИ
 (РЕКТОР ВА ДИРЕКТОРЛАР)НИНГ РАҲБАРЛИК
 ЛАВОЗИМИГА ОИД

Профессиограммаси

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 тизимини ўз ичига олади. Бирор раҳбар фаолиятига ҳос 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 мосқилиш-қелмаслиги, албатта, ҳисобга олиниши зарур. Ушбу профессиограммасини раҳбарликнинг турли кичик тармоқларида фаолият кўрсатувчи маъмурий раҳбарлар учун ҳам қўллаш мумкин. Демак, раҳбар фаолиятига оид профессиограммани тузишдан олдин амалий жиҳатдан гшанлаштирилган аниқ мақсад бўлиши зарур. Бу эса профессиограмма тузувчи психолог ёки социолог меҳнатини анча енгиллаштиради.

Ҳозирги вақтда, тараққиётнинг жадал ривожланиб техника ва технологиялар кенг қўлланаётган ишлаб чиқариш жараёнида турли раҳбарларнинг бошқарув меҳнатини тўғри ташкил этиш зарурлигини ҳисобга олиб, баъзи бир тадқиқотчилар кенг ихтисосли, қишлоқ хўжалиги халқ таълими, соғлиқни сақлаш, ўрта

махсус, касб-хунар таълими бошқармаси раҳбарлари профессиограммасини тузишти таклиф қилмоқдалар. Бундай характеристикалар фақатгина раҳбар психологиясига оид билим, малака ва кўникмаларни аниқлаб қолмасдан, балки касб эгалари бўйича мураккаб меҳнат вазифаларини, ички ва ташқи эмоционал кечинмаларни, соҳага оид билимларни ҳам ўз ичига олади. Бундай профессионалхарақтеристикалар, айниқса, ҳозирги вақтда бўлажак ёшларни раҳбарлик фаолиятига тайёрлаш учун тузиладиган профессиограммаларни ишлаб чиқишда ва уларни мукамаллаштиришда жуда кам ишланган ва улар психологиянинг махсус ўрганилмаган тадқиқот майдони бўлиб қолмоқда.

Биз шу соҳадаги амалий тадқиқотларимиз давомида маъмуриятни бошқариш бўйича раҳбар психологиясини ўрганишда қўлланадиган профессиограммаларни батафсилроқ ишлаб чиқишга ҳаракат қилдик ва бунақа профессиограммаларни тузишнинг энг маъқул икки хил усули борлигини тавсия этмоқдамиз.

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

Узоқ йиллик психологик кузатишларимиз объекти бўлган кенг тармоқли раҳбар профессиограммасини ишлаб чиқишда биз бир йўналиш соҳаси раҳбарининг (олий мактаб, халқ таълими ва бошқалар) профессиограммаси тузиш усулидан фойдаландик. Ҳозирга қадар раҳбарнинг психологик хусусиятлари ҳақидаги профессиограммапарни тузишга нисбатан бир хил қатъий талаблар ўрнатилмаган бўлса-да, ҳаётий тажрибаларимизга таяниб, раҳбарлар учун профессиограммалар тузишда амалий жиҳатдан қуйидаги талабларни ҳисобга олса, мақсадга мувофиқ бўлар деб ҳисоблаймиз.

— Турли соҳараҳбарларига нисбатан психологик кўрсаткичларни аниқлаш талабларнинг қўйилиши;

— Раҳбар бажарилиши лозим бўлган меҳнат фаолиятининг кўп қирралилиги ва мураккаблиги;

— Раҳбарлик фаолиятини бажариш учун зарур бўлган умумий ва махсус билимлар;

— Режалаштирилган раҳбарлик меҳнатини бажаришда психологик жараёнлар (сезги, идрок, хотира, тафаккур, диққат, ҳаёл), психологик хусусиятлар (темперамент, характер, қобилият), психологик ҳолатлар (ҳиссийёт, иродасифатлари, эмоционал туйғу-

лар) ва психо-физиологик жараёнларнинг раҳбар фаолиятидаги ахамияти;

— Тавсия этилаётган раҳбарликка нисбатан психологик анатомо-физиологик ва тиббий талаб кўрсаткичлари.

Бунақа турдаги профессиограммаларнинг таркиби ҳар хил бўлиши мумкин, лекин у раҳбарлик фаолияти мазмунига бўлган талабни кондириши шарт.

Мисол тариқасида олий таълим, халқ таълими ёки соғлиқни сақлаш тизимларида раҳбарлик қиладиган персонални бошқарувчи шахсларнинг профессиограммаси схемасини қуйидаги лойиҳада тузишни тавсия этишимиз мумкин:

— 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;

— Муассаса меҳнатини ташкил қилишдаги жисмоний ва аклий меҳнат маҳорати, кўникмалари;

— Раҳбарлик фаолиятига лаёқатлилиқ, тиббий психологик, анатомо-физиологик функциялар сифати;

— Раҳбарлик фаолиятига нисбатан тиббий-психологик қарши кўрсаткичлари. (Умуртқа поғонасининг кийшиқлиги, жисмоний камолотнинг заифлиги, кўриш ва эшитиш сезгиларининг кучсизлиги, туберкулёз, бронхиал астма, ревматизм, марказий нерв системасининг органик касалликлари, гавда тузилишининг табиий нуқсонлари (чўлок, букри) аллергия касаллиги ва бошқалар.

Бундан ташқари раҳбарлик санъати, салоҳиятига тайёрловчи персонални бошқариш психологияси, тарих, жамиятшунослик, сиёсатшунослик, ижтимоий психология қўйган энг сўнги талабларни ҳисобга олиб, раҳбарлик лавозимида тавсия этилса, мақсадга мувофиқ бўлар эди.

МАЪМУРИЙ РАХБАРЛАР КАРТАСИНИ ТЎЛДИРИШ ВА ПСИХОЛОГИК ТАВСИФНОМА ТУЗИШГА ДОИР ЎЎЛ-ЎЎРИҚЛАР

1) Ижтимоий-педагогик, спорт, ишлаб чиқариш ёки тиббиёт характеристикасининг бир қисми бўлган раҳбар психологиясининг таърифи раҳбар шахсининг ривожланиш тарихини ҳисобга олиб, динамик тарзда ўрганиш асосида тузилади. Умумлаштирилган материалга эга бўлиш мақсадида эркин суҳбатларни, табиий кузатишларни имконият бўлган пайтда лаборатория экспериментини ҳамумумлаштириш методларидан фойдаланилади.

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 бўлади. Бу карта, эҳтимол, бирмунча қисқароқ, аммо мазкур шахсининг ниҳоятда муҳим хусусиятлари динамикаси етарли даражада тўла ифодаланган баҳоларни қайд қилади. Бу карта шахсни ўрганиш дастури ва эҳтимол, кенг психологик характеристика ҳамда таққосланаётган ўқувчилар психологик хусусиятларини солиштириш учун асос бўлиб хизмат қилади.

Раҳбар шахсининг ҳар бир хислати тегишли мавзулар бўйича қутблар, яъни қарама-қарши баҳолаш методи орқали (юқоридаги «Психология методлари» темасига қаранг) қуйидаги қўшимчатушунтиришларни 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. Оиладаги шароити: 5 — жуда яхши; 4 — яхши, аммо тўла каноатлангирмайди; 3 — ноаник, доимий эмас; 2 — унчалик яхши эмас, тез-тез мушкул ахвол ва ташвишларни юзага келтиради; 1 — жуда ёмон.

4. Жисмоний маданиятдаги фаоллиги: 5 — спорт билан фаол шуғулланади, мастерлик квалификациясига эга ёки икки хил спорт туридан даражага эга; 4 — спорт билан номунтазам, лекин зўр кизиқиш билан шуғулланади, шортнинг битта туридан даражага эга; 3 — ҳар куни бадантарбия қилади, спортга кизиқади; 2 — эрталаб ора-сира бадантарбия қилади, спортга бепарво қарайди; 1 — эрталаб бадантарбия қилмайди, спортга кизиқмайди.

5. Шахснинг умумий сифатлари ҳисобланган характер, хислатлари алоҳида ҳисобга олинади («Характер» темасига қаранг). Тўртта асосий босқичга кирувчи (13, 14, 15, 16) шахснинг хусусиятлари жуда юксак даражада ифодаланиб, 5 ёки 1 баллари билан қайд этилганда ҳамда бошқа хусусиятлари билан мустаҳкам боғланганда улар ҳам характер, хислатларига 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. Шахскартасида 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 кизиқишлар ва майлларни намоён қилади, бўш вақтларида нималар билан кўпроқ шуғулланади, кизиқиш ва майллари барқарор характерга эгами ёки улар энгиллик билан ўзгариб туради; мамлакатнинг ижтимоий-сиёсий ҳаётига бўлган кизиқишлари нима парда намоён бўлади ва қай даражада ифодаланган; жамоа ишларида қанчалик фаол.

7. Маслакнинг фаоллигини баҳолаш: 5 — барча кизиқишлари ва эътиқодлари асосан амалий ишларда жорий қилинади; 4 — маслакларнинг кўпчашк қисми фаолиятда амалга оширилади; 3 — асосий маслаклари фаолиятида амалга оширилади; 2 — маслакнинг фақат энгиллик билан бажариладиган қисмигина фаол

лията амалга оширилади; 1 — маслакнинг ҳаммаси нофаол ва фаолиятда амалга оширилмайди.

8. Меҳнатта муносиб умумлаштирилган ҳолда қуйидаги сифатларни ҳисобга олиб баҳоланади, яъни меҳнатсеварлик, дангасалик, виждонлилик, виждонсизлик, озодалик, саранжомлик-бетартиблик, мустақиллик-тобелик, ишқибозлик-бефарқлик, жавобгарлик-ишда беғамлик, меҳнатда мақсадга интилувчанлик^парокандалик, ташаббускорлик-лоқайдлик, қатъиятлик-қатъиятсизлик, ишга ижодий ёндошиш-ишдаги бир хиллик.

9. Одамларга муносабатларни баҳолаш қуйидагиларни умумлаштиради: улфатлик-одамовилик, самимийлик-писмиқлик, дилкашлик-қўполлик, кўнгилчанлик-баджаҳллик, ишонувчанлик-шубхаланувчанлик, одоблилик-беодоблик, талабчанлик-талабсизлик, адолатлилик-адолатсизлик ва шунинг қабилар.

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

Меҳнатга, одамларга ва ўз-ўзига муносабатлар шундай баҳоланади: 5 — ҳамма бошқа одамлар учун иборат 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 бекарор муносабат; 2—тез-тез гина-қудурат туғдирадиган ваўзгариши лозим бўлган нотўғри муносабат; 1— жиддий ўзгартирилиши керак бўлган; ҳар томонлама нотўғри муносабат.

Мукамал тавсифномаларда раҳбар шахснинг юқорида тилга олинган ҳар бир жуфт ҳислатлари мустақил тарзда баҳоланиши мумкин.

11. Эмоционал хусусиятларга баҳо беришда («Туйғулар ва ҳиссиётлар» параграфига. «Психик процесслар» мавзусига ҳаранг) мазкур шахсга қандай кайфият ҳослиги ҳисобга олинади; кўпинча хушчақчаҳ, 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 д оимийми ёки тез-тез ўзгарадими; кайфияти бирданўзгарадими еки секин-астами; қан

чалик таъсирланувчан—хар қандай ёқимли ходиса хурсандлик хиссини юзага келтирадими, хар қандай майда-чуйда ёқимсизлик қаттиқ хафа қиладими ёки кундалик ҳаётда алоҳидахурсандлик ва алоқида хафалик кўрсатмайдими; серзардами, серзардалик тўсатдан пайдо бўладими ёки секин хосил бўладими; кутишга мажбур бўлганда ўзини қандай тутати; муваффақиятсизлик, кўнгилсизликлардан сўнг тез тинчланадими ёки кўнгилсизлик сабаблари тугатилишига қарамай, ички кечинмалари давом этаверадими.

12. Туйғунинг кучлилиқ даражасини бахрлаш: 5—бирмунча кўтаринкпи кайфият ва туйғуларни ҳамиша кучли, фаолиятга ижобий таъсир қилади; 4— бир текис кайфият хос, тушкунлик, саросималиқ ҳолатлари кам бўлади; 3— кайфият ва туйғулар ўзгариб туради, кучли ёки кучсиз туйғуларнинг устунлиги сезилмайди; 2— тушкунлик кайфиятига тез-тез берилади ва фаолиятга салбий таъсир қилувчи астение (кучсиз) ҳамда эмоционал кайфияти реакциялари ҳам тез-тез пайдо бўлади; 1—кайфияти ҳамма вақт тушкун, у фақат бефарқлик кайфияти билан алмашиши мумкин.

Сухбат жараёнида характер ланаётган 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 қабилар. 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; шкинчи даражали масалаларни, юзаки мулохазаларни 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 хосил бўлади—диққатини бирон нарсаустида тўплай олиш қобилияти йўқлигиданми ёки диққати қандайдир нарсалар, фикрлар ва шунинг қабиларга жалб бўлганлигиданми.

Раҳбар хотирасининг махсуддорлигига 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?

Жисмоний тайёрловчи раҳбардан характерланувчи шахс спорт топшириқларининг элементлари вауларнинг 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 мартатакрорлаб кўрсатиш керакми.

Тафаккурнинг танкидийлиги ва фаросатлиликини баҳолаш учун қуйидагиларни аниқлаш керак: характерланаётган шахс қўйилган саволларни тез ва яхши тушуна оладими; берган жавобларида ҳозиржавобликни намён қиладими; керагидан ортик 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 фаолиятикиннг 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; ғазоби 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 пайти-

да 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 қароридаузок муддат давомидавачидам билан тура олиш қобилиятигаэгами; мақсадгаэришишда учраган қаршиликларни енгишда қанчалик қатъий қанчалик тиришқок, 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 хусусиятлархос: бирорқароргакелишдаиккиланадими ёки ортик даражада тез ва етарлича асосланмаган қарор қабул қилишга мойилми. Қўркиш ҳиссининг намоён бўлиш шаклларини ўрганиш ва баҳолашмуҳимдир;ўйлаб кўрмасданқиладиганмардлигийўкми.

14. Нерв жараёнларининг ҳаракатчанлик (5 ва 4 баллар билан баҳоланадиган) ёки суствлиги 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 ҳалақит бермайдими; одатларни енгиллик билан хосил қиладими ва зарарли одатлардан осон қутула оладими; қарорга тез кела оладими (масалан, спорт ўйинларида); тез ухлайдими ва тез уйғонадими ва шунинг қабилар.

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 қайфияти бир текис, вазмин ёки қайфияти тезтез ўзгариб турадими, кутишгамажбур бўлганда ўзини қандай тутати: вазминми ёки жаҳли чиқади; толиққанда енгиллик билан қаттиқ ухлайдими ёки аксинча, ухлай олмайди ёки уйқуси бўлиниб-бўлиниб турадими.

Шахснинг юкорида кўрсатилган ҳислатларини баҳолашда кучли ёки заифлиги, ҳаракатчанлиги ёки кам ҳаракатлиги, мувозанатлашганлиги ёки мувозанатлашмаганлиги булардан қайси бири устунлиги қақида гагшриш 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.

ШАХС ХИСЛАТЛАРИНИНГ АЛФАВИТИ

А. Айбсизлик, андишасизлик, аҳмоқлик, абжирлик, адаблилик, акидапарастлик, ачинарлилик, ашаддийлик, аччиклилик, асабийлашганлик, айёрлик, алдамчилик, азаматлик, анойилик, ақамиятсиз, адоватсизлик, айбсизлик, ақлга сиғмайдиган, айнимачоқ, адабсизлик, адоватлилик, ақлсизлик, ахлоқийлик, алдовчанлик, ачинмаслик, асабийлик, асабий, адолатсизлик, арзимаслик, аламзадалик, аврамок, асллик, асосли, аксиячилик, алоқасизлик, алангали, афсуслик, айниган, анқовроқ, аламдийда, айниш, анқовлик, алоҳидалик, ахлоқсиз ибора, ақли камлик, ақли етук, айғоқчи, атайин қилинган, абжирлик, ақли паст, ажаблантириш, ақлга асосланган, ахлоққа мувофиқлик, аниқлик.

Б. Беғамлик, беодоблик, бетўхтовлик, бепарволик, беғаразлик, бефойдалик, бетайинлик, бузуклик, бетартиблик, бетакалдуфлик, бемазалик, бебошлик, бемаънилик, бақироқлик, болалик, бардопшилик, баджаҳлик, бадғаразлик, беандишалик, бачканагарчилик, бўшанглик, безбетлик, баландпарволик, бевафолик, бадбашаралик, беоромлик, бамайлихотирлик, букилмаслик, бичимсизлик, бахтсизлик, бетокат, бир томонламалик, бир хилдалик, баттоллик, беҳабарлик, ботирлик, бадбурушлик, беаёвлик, баҳслилик, бўйсунмоқ, беномус, бекорчилик, беғайрат, басавлатлик, бўшашмоқ, бузилганлик, бошқарабилиш, бир текислик, беқувватлик, берилганлик, бардошлилик, беғараз бўлиш, бадковоклик, беорлик, барқарорлик, бойлик, бадном қилмоқ, билимдонлик.

В. Виждонсизлик, вазминлик, вақшийлик, васваслик, ваҳимачалик, викорсизлик, вафодорлик, ваҳшийлашган, ватанпарварлик.

Г. Генераллик, гердайишлик, гуноҳкорлик, гинахонлик, гўдаклик, гўллик, гуноҳсизлик, гумонсирашлик, гўзаллик, ганграб қолганлик, гаранг бўлиб қолмоқ, гўштхўрлик, гумонсирашлик, гапдонлик, гап ўтмайдиган, гапни чалғитиш, гап ташишлик, гапсотарлик.

Д. Дадиллик, донолик, девоналик, диққатлилик, душманлик, донишмандлик, дарғазаблик, даҳшатлик, довьораклик, дағаллик, дағаллашганлик, дилкашлик, дангасалик, доимийлик, дудмол-

лик, дилбарлик, довдирашлик, даъвогарлик, дидлилик, дардлилик, дангаллик, дайдилик.

Е. Енгилтаклик, етуклик, етимлик, енгил-елпилик.

Ё. Ёвузлик, ёркинлик, ёлғончилик, еш кўриниш, ёгаппоклик, ёмон феъллик, ёлғизлик, ёввойилик, ёмонлик, ёришиш, ёкимтойлик, ёркин ифодаланган индивидуализм.

Ж. Жиннироқлик, жирканиш, жанжалкашлик, жанговарлик, жирканчлик, жасурлик, жасоратлилик, жонсарақлик, жонкуярлик, жўшқинлик, журъатсизлик, жафокашлик, жонгатегишлик, жиддийлик, жўнлик, жозибадорлик, жиззакилик, жонланипшик, жинояткорлик, жилвадорлик, жўялик, жиртакилик, жонбозлик, жақл, жанжаллик, жамғаршплик, жимжитлик, жилмайиш.

З. Зоҳидлик, завқсизлик, заифлик, зарурлик, завқ-шавқлик, заҳархандалик, зўравонлик, зикналик, золимлик, зўриқмоқ, зийрақлик, зорланиш, зафарлилик, зеркиш, зўрақлик, зўрлик, золимлик, зукколик, зиён келтиришлик, зеболик, заҳарлик.

И. Иғвогарлик, иродасизлик, истеъдодсизлик, итоатлилик, индамаслик, инсофсизлик, инобатлилик, илтифотлилик, ишонтириш, инсонпарварлик, иккиюзламачилик, интизомлилик, ишонувчанлик, ичиқоралик, идеалистик, инжиклик, импульсивлик, интеллигентлик, ихтисослик, ишвалик, исёнкорлик, ишончлилик, изтироб чекиш, ибратлилик, итоатсизлик, ишбилармонлик, иккиланиш, искиртлик, илмлилик, истеъдодлилик, иснодгақолиш, ифлослик, итоатгўйлик, иғвогарлик, ихчамлик, идроклилик, изчиллик, иснод, ихлосмандлик, имтиёзлилик, истараси иссиқлик, ибтидоийлик, ишчанлик, ишратпарастлик, исрофгарчилик, ичидан пишганлик, иродаси сустлик, ижтимоий кўркинч, ийдирадиган илтифотлилик, ипгаинг кўзини билиш, иффатлилик.

Й. Йиртқичлик, йўл кўйиб бўлмаслик, йиғлоқлик, йўл кўйишлик, йигитлик.

К. Кўнгилсизлик, калтабинлик, кўтаринкилик, кўнгилчанлик, кескинлик, кўнгилхушлик, кибрлик, киноялилик, кеккайишлик, коллективчилик, консерваторлик, кўнгил қоралик, камшанувчанлик, камҳаракатлик, кўпқиррали, кўпгаплик, камгаплик, кўнгил юшоқлик, кузатувчанлик, кўнгиллилик, калтафаҳмлиқ, кўнгил кирлик, кўримсизлик, камсуқумлик, камтаринлик, келишмаганлик, кескинлик, қарахтлик, кек сақламаслик, қасаллик, кўникувчанлик, қучайиш, қўхлилик, кексайишлик, кўнгил кўйиш, қаллаварамлик, қатта кетиш, қучлилик, қамолот, қучли иродалилик, кўнгил айнитадиган.

Л. Лоқайдлик, лакмалик, лўлшшк, либераллик, лаганбардорлик, лириклик, лояллик, лаванглик.

М. Мақтанчоқлик, мулоҳазасизлик, масъулиятсизлик, маъносизлик, меҳрсизлик, миннатдорлик, мулойимлик, меҳрибонлик, мансабпарастлик, маҳмадоналик, мунофиқлик, махфийлик, мурувватлилик, муаммолик, майнабозчилик, маккорлик, мазмундорлик, маданийлик, малайлик, моҳирлик, марҳаматлилик, материалистиклик, меланхоликлар, методиклар, мешчанлик, муҳтарамлик, мистиклик, мардлик, монологик, маънавийлик, мутаҳамлик, маъюслик, мушкулик, маймунлик, мустаҳкамлик, мағрурлик, матонатлилик, малакалаштириш, машқини олганлик, маъкулламаслик, мислсизлик, маҳкамлик, мурасасизлик, меҳнатга лаёқатсизлик, мувозанатлашмаганлик, мазлумлик, мафтункорлик, мажбурийлик, мадорсизлик, муртадлик, меровлик, малоллик, муғамбирлик, мустабитлик, мажнунлик, мағлубиятчилик, мойил, манфурлик, миннатдорчилик, машхурлик, мурасачилик, маърифатлилик, меҳмондўстлик, мулоҳазакорлик, мутаассиблик, манманлик, мақтанчоқлик, миждовлик, муқаддас, муҳимлик, мароксизлик, мўмишгак, мурувватлилик, маданиятсизлик, мушкулик, меҳнатсеварлик, меҳнатга яроқлилик, меҳнаткашлик, мудҳишлик, мароқлилик, майиб-мажруҳ, муомалага юрадиган, мунофиқлик, мақтанишлар, мўртлик, мақсадга қаратилганлик, маданийлашганлик, мансаб даражасига эгаллик, мағрурлик, мечкайлик, манфаатпарастлик.

Н. Нолимаслик, назокатлилик, нозу карашмалилик, нияти бузуқлик, нозиклик, нафислик, нозланишлик, навозипшиқ, насихатомузлик, ношукурлик, ножўя ҳаракат, номаъкуллик, назокатсизлик, неврастениклик, номулойимлик, норозилик, ношуддик, ноёблик, нимжонлик, номуссизлик, нопоклик, ниғилистик, ночорлик, нотўғрилиқ, номуносиблик, нафратлилик, нозик табиатлик, намуналилик, насихатгўйлик, нотиклик, ножуялик, нокаслик, нурсизлик, нодирлик.

О. Объективлик, олимпиадачилик, оперативлик, оппортунистчилик, оптимизм, обрўли, очкўзлик, одамгарчилик, олижаноблик, ортиклик, овсарлик, омилкорлик, олатасир хайдаш, олғирлик, олифтагарчилик, одамовилик, оҳангдорлик, орсизлик, оддийлик, одатданташқарилик, одамбезорилик, осонлик, орқа-олдига қарамаслик, оғишмаслик, очиклик, омонат, оғирлик, очопатлик, одамга эл бўлмайдиган, отапшшшк, озодлик, оддийлик,

ошкорлик, одиллик, огохлантириш, одамшавандалик, ок кўнгиллик, обрў талаблик, оилапарварлик, ортик даражадатаъсирчанлик, ошиғичлик, орнибузувчи, оврагарчилик, одамийлик, одамсеварлик, одамсевмаслик, одамгарчилик, олифталик.

П. Палапартшшшк, пишиклик, прищшсизлик, писмиклик, паришонхотирлик, пардозлаш, пасткапшик, парвосизлик, пастлик, парадоксаллик, параноидлик, партиявийлик, пацифистлик, пуч гаплик, пашшахўрдалик, тзинципиаллик, прогрессивлик, психостениклик, психопания, пухталик, парокандалик, пўсти қалинлик.

Р. Раҳмсизлик, режасизлик, рангсизлик, рухланиш, раҳмдиллик, риёкорлик, ранг-баранглик, ради маърака бўлган, расмиятчилик, рукий шпк, разиллик, ростгўйлик, рационаллик, реакционлик, реалистик, рашкчи, ренегатлик, ригоризм-рицарлик, рао волик, расмиятчилик, ранги совуклик, равшанлик, рохатлилик.

С. Сиёсатдан йироқлик, соддалик, сергаклик, содиклик, сезувчанлик, сотқинлик, сиполик, саховатлилик, самимийлик, сержахлик, суслик, софдиллик, сўзамоллик, синчковлик, сансалорлик, сермухабатлик, сусткашлик, сергаклик, соддадиллик, совуклик, совуққонлик, сотилмаслик, субутсизлик, сурбетлик, саёклик, соғломлик, савдойилик, серпуштлик, сиёсатбозлик, серхархашалик, самарадорлик, серфахмик, сидкидиллик, сезгирлик, суллохлик, сафсатабозлик, серхафсалалик, суюклик, сўзчанлик, серғайратлик, скептиклик, стереотиплик, сикталганлик, саботлилик, субъективлик, серғалва, судбозлик, сийқаси чикқан, сўлғунлик, саркашлик, сунъийлик, саёклик, сербарлик.

Т. Тажовузкорлик, ташаббускорлик, тентаклик, телбалик, тежамкорлик, тинмаслик, тошбағирлик, талантсизлик, тавфиқлилик, такводорлик, тирриклик, талабчанлик, тилёғламачилик, таъсирланувчанлик, тийилганлик, тарбияланганлик, тажанглик, такабурлик, топоғонлик, тушунарлилик, таннозлик, тетиклик, тегажоғлик, тортинчоғлик, тили ўткирлик, тиришқоқлик, титилганлик, таъмагарлик, танглик, танқидий кўз билан қараш, тош босмайдиган, тинчлик, тинчликсеварлик, тинчлик яратувчи, тумшайипшик, табишшк, таранглик, тўралик, тарбияланмаганлик, тузалмаслик, тош юраклик, тушунмаслик, тадбирсизлик, тенгсизлик, толеи пастлик, тинчимаган, тийиқсизлик, торманфаатлилик, тўполончилик, тошқотганлик, тажрибалилик, таҳқирлик, таркидунёчилик, текинхўрлик, танлаш, танкидчилик, тантанали, тиланчилик, тадбиркорлик, тескарилик, тарқоқлик, терслик,

тараллабедодлик, тантлик, тили пшринлик, тугунлик, тийиклик, талантлик, темпераментлик, тарафкашлик, тайинлик, ташвишли, титраш, тарбняси кийин, текинхўрлик, тундлик, торлик, тинчителиш, таниклик, такаллуфлик, таъсирчанлик, таклидгўйлик, тутканокли, титроклик.

У. Уятсизлик, унутувчанлик, укувлик, улуғворлик, узоқни кўра билишлик, уддабуронлик, урушқоклик, улфатчилик, узоқни кўролмаслик, узрсизлик, унамаслик, уюшқоклик, учлик, умидсизлик, улуғлик, уйғунлик, уйғунлашиш, умид қилиш, уятсиз гап, усталик, уйқучилик, уятчанлик, узрлик, уддалилик, универсаллик.

Ф. Фаолиятсизлик, фидокорлик, фитначилик, фавкулодалик, фикрни қисқа ифодалаш, фирибгарлик, фаросатлилик, фарқ қиладиган фахшлик, фожиалилик, фантазёрлик, фаталистик, филистрёлик, философлик, флегматиклик, фарзандсеварлик, фарзандсизлик..

Х. Хотиржамлик, хоилик, хўжасизлик, хушфезллик, хушмуомалалик, хоинлик, хушчақчақлик, хайрхошлик, хушахлоқлик, хотинбозлик, хотинбезорлик, хушвақтлик, хижолатлилик, хушомадгўйлик, хаёлпарастлик, хушрўйлик, хиралик, хабаркашлик, хароблик, хабарсизлик, хатосизлик, хавотирланиш, хароблик, хўрланганлик, хунук, хиёнат, хўрлик, хушёқадиган, хомхаёллик, хўралик, хилма-хиллик, хисоблилик, хотиржамлик, художўйлик, худбинлик, хусусий мулкчилик, хайрхоҳона, хуморлик, холерик.

Ч. Чорасизлик, чаққонлик, чақимчилик, чиройлилик, чаканалик, чаласавод, чидаб бўлмаслик, чиқиша олмаслик, чекланганлик, чўчишлик, чалғитмоқлик, чала-чулпалик, чинлик, чуқурлик, чопқирлик, чучмаллик, чигаллик, чатоклик, чуқурлик, чарчашлик, чайналган.

Ш. Шумлик, шафқатсизлик, шармандалик, шаккоқлик, шиддатлик, шинавандалик, шилқимлик, шаллақилик, ширинсўзлик, шикастлантирмоқ, шўхлик, шошмашошарлик, шафқатлилик, шошиб қолиш, шайдолик, шахватпарастлик, шоирлик, шаффофлик, шалвираганлик, шошқалоқлик, шуҳратпарастлик, шарлатанлик, шовинизм, шанқилик, шод бўлиш.

Э. Эркалик, эркин муҳаббатлик, эзмалик, эсипастлик, эҳтиёткорлик, эпчшилик, эссизлик, эркинлик, эканкираш, эсдалик, эскилик, эгилувчанлик, эрксизлик, эҳтиромлилик, эътиборсизлик, эскиликпарастлик, эътирозли, эрксеварлик, эркин фикрлик, эски

модалик, эски-туски йиғувчи, эзилганлик, эгоистлик, эгоцентризм, экспансивлик, энтизиазм, эротиклик, эстетик.

Ю. Юовшлик, юзсизлик, юзакилик, юмшоқ кўнгиллик, юпанмас, юпатмоқ, юраксизлик, юрак-бағри эзилганлик, юпқалик.

Я. Яхши ниятлик, яхшилик, яшовчанлик, ялқовлик, ярамаслик, якинлашиб бўлмаслик, янгилик, янгилаш, ясамалик, янглиш фикр, яхши рухли, яратувчанлик.

Ў. Ўйчанлик, ўртачанлик, ўйинқароклик, ўзгарувчанлик, ўйнамоқ, ўқимишлилик, ўткирлик, ўзбошимчалик, ўқувчанлик, ўз ишини билмаслик, ўзгармаслик, ўчакишиш, ўйноқлик, ўзига хослик, ўзибилармонлик, ўзини Йўқотмаслик, ўзига бино қўйиш, ўзини йўқотиш, ўз-ўзини танқид қилиш, ўз манфаатидан кечиш, ўз раъйи билан иш қилиш, ўз манфаатини кўзлаш, ўртоқлик, ўтмас, ўртамиёна, ўзидан кетиш, ўктамлик.

Қ. Қаҳрсизлик, қиёфасизлик, қайғусиз, қўркмаслик, қўрқоклик, қўзғалувчанлик, қахрамонлик, қўрслик, қаттиққўллик, қаллоблик, қайтмаслик, қўрқитилган, қизиклик, қўрққанлик, қонхўрлик, қизиқувчанлик, қийналиш, қасоскорлик, қироатхонлик, қаноатлилик, қаноатсизлик, қаҳри қаттиқлик, қўполлик, қақшамок, қашшоклик, қутуриш, қабихлик, қути учмоқ, қоқоқлик, қаландарлик, қўтирлик, қаттиқ таъсирлик, қимматбаҳо, қулайлик, қурумсоклик, қўлансалик, қуруқ гап, қуллук қилиш, қовушмаганлик, қаттиқ сўзлик, қувноқлик, қувватлилик, қилиқдорлик, қизғанчиклик, қобилятлилик, қадимгилик, қайсарлик, қоқлик, қуруқ сафсата, қувлик, қоникқанлик, қунтлилик, қаратмоқ, қалтислик, қамчилаш, қароллик, қизикчилик.

Ғ. Ғоясизлик, ғурурланиш, ғариблик, ғийбаткорлик, ғоялилик, ғазаб, ғайратлилик, ғазабланиш, ғайритабийлилик, ғайртсизлик, ғалатилик, ғамгинлик, ғирромлик, ғаламислик, ғапри оддийлик, ғулғула, ғариблик, ғийбатчилик.

Х. Хушёрлик, хийласизлик, ҳимматлилик, ҳақимлик, ҳаяжонланиш, ҳалоллик, хийлакорлик, хангоматалаблик, ҳар тарафломалик, ҳолдан кетмоқлик, ҳужумкорлик, ҳадсизлик, ҳайшфишлик, ҳормаслик, ҳурматсизлик, ҳалокатгамаҳқумлик, ҳпр қуш иллик, ҳовлиқмаслик, ҳадиксировчилик, ҳақоратламоқ, ҳол [рж;пи] (>лик, ҳалокатли, ҳақоратомуз, ҳавас келтирадиган, **КВЭИЛИК**, ҳақиқийлик, ҳафсалилик, ҳаром томоқлик, ҳаддан ОШГанлик, ҳақлилик, хушёрлик, ҳориганлик, ҳурмат қилиш, ^авойилик, ҳалоллик, ҳазилакамлик, хотамлик, ҳиссиётлилик, **ҲИО**блилик

ТАВСИЯ ЭТИЛГАН АДАБИЁТЛАР

Асосий адабиётлар

1. Каримов И.А. Юксак малакали мутахассислар тараққиёт омили. — Тошкент: «Ўзбекистон», 1995, 22-бет.
2. Каримов И.А. Ўзбекистон XXI асрга интиломқда. — Тошкент: «Ўзбекистон», 1999, 18-бет.
3. Қаршибоев М., Мусаев Ф. Тараққиётнинг ўзбек модели. — Тошкент: 2002, 5-бет.
4. Ғозиев Э. Психологиянинг методологик масалалари. — Тошкент: «Университет» босмаҳонаси, 56-57-бетлар.
5. Персонални бошқариш. — Тошкент: «Шарқ», 1998, 5-бет.
6. Платонов К.К., Голубев Г.Г. Психология. — Тошкент: «Ўқитувчи», 1982, 71-бет.
7. Каримова В. Психология. — Тошкент: «Халқ мероси» нашриёти, 2002.
8. Рубинштейн С.А. Исследование мышление советского психологии. — Москва: 1969 год.
9. Каримова В., Каримова Ф. Психологиядан маърузалар матни. — Тошкент: 2000.
10. «Халқ сўзи» газетаси, 2004 йил, 16 октябр.
11. Каримова В. Психология, 2002, 169-бет.
12. Ўша китоб. 167-168-бетлар.
13. Платонов К.К. Психология, 1980, 98-бет.
14. Қаранг: «Кадрлар тайёрлаш сифати: муаммолар ва ечимлар», — Тошкент: 2003, 71-73-бетлар.
15. Равшанов П, Қашқадарё истиклол арафасида. 1986-1989 йиллар. — Тошкент: «Маънавият», 2003, 10-11-бетлар.
16. «Халқ сўзи» газетаси, 2004 йил, 18 сентябр.
17. Леватов Н.Д. Психологические особенности человека. — Москва: 1964, 41-стр.
18. Скерябен Б.Д. Общественное настроение. — Москва: 1968, 55-стр.
19. «Бошқарувнинг педагогик-психологик харитаси» номли йўриқнома, профессор Э.Ғозиевнинг «Психологиянинг методологик асослари» номли рисоласидан олинди. 56-57-бетлар.
20. Эслатма: «Иловалар «Персонални бошқариш», китобидан олинди. — Т.: «Шарқ», 1998 йил.
21. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси. — Т.: «Ўзбекистон», 1992.
22. Ўзбекистон Республикасининг «Таълим тўғрисида»ги Қонуни. — Т.: «Ўзбекистон», 1998.
23. Ўзбекистон Республикасининг «Кадрлар тайёрлаш Миллий дастури». — Т.: 1998.

Қўшимча адабиётлар

1. Ўзбекистон Республикасининг «Ахолини иш билан таъминлаш тўғрисида»ги Қонуни (янги тахрир). — Т.: «Адолат», 1998.
2. Ўзбекистон Республикасининг «Корхоналар тўғрисида»ги Қонуни. — Т.: «Адолат», 1992.
3. Ўзбекистон Республикасининг Мехнат кодекси. — Т.: «Адолат», 1996.
4. Каримов И.А. Ўзбекистон XXI аср бўсағасида: хавфсизликка таҳдид, барқарорлик шартлари ва тараққиёт кафолатлари. — Т.: «Ўзбекистон», 1997.
5. Каримов И.А. Ўзбекистон иқтисодий ислохотларни чуқурлаштириш йўлида. — Т.: «Ўзбекистон», 1996.
6. Каримов И.А. Амир Темур фахримиз, ғуруримиз. — Т.: «Халқ сўзи» газетаси, 1996 йил, 26 октябр.
7. Каримов И. А. Юксак малакали мутахассислар—тараққиёт омили. — Т.: «Ўзбекистон», 1995.
8. Абдурахмонов К.Х. Управление трудовьш потенциалом региона. — Т.: «Мехнат», 1994.
9. Абдурахмонов К.Х., Мамарасулов Ф.У. Мехнат иқтисоди (услугий кўлланма). Т.: 1996.
10. Волпш А.П., Матнрков В.П., Модина А.А. Управление персоналом в условиях рыночной экономики: опыт ФРГ — М.: 1992.
11. Назаров А.Ш. Нормирование труда (учебник) — Т.: 1990.
12. Одегов Ю.Г., Маусов Н.К., Кулапов М.Н. Эффективность системы управления персоналом. (Учебное пособие) — М.: РЭА им. Г.В.Плеханова, 1993.
13. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия (Учебное пособие) — М.: «Новосибирск», 1998.
14. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом (учебник), — М.: 1997.
15. Одегов Ю.Г., Маусов Н.К., Кулапов М.Н. Эффективность системн управление персоналом. (Учебное пособие) — М.: РЭА им. Г.В.Плеханова, 1996.
16. Персонал. Словарь-справочник. М.: РЭА им. Г.В.Плеханова, 1994.
17. Петроченко П.Ф. Анализ трудовых показателей: (Учебное пособие) — М.: «Экономика», 1989.

18. Слингер Г.Э. Трудусловиях рьшочной экономики. Учебное пособие. — М.: Инфра-М., 1996.

19. Экономика труда: (Учебник). Под.Ред. Жукова М.И., Погосьяна Г.Р. — М.: «Экономика», 1991.

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

Эслипма: Китоб охиридаги 1, 2, 3 иловалар «Матбаа корхоналари бошқарув тизими раҳбарлари ва етакчи мутахассисларнинг лавозим йўриқномаси»дан олинди. — Тошкент, «Меҳнат», 2003.

Маъмурий раҳбарлар картасини тўлдириш ва психологик тавсифнома тузишга доир йўл-йўриқлар (4-илова) ҳамда «Шахс» хислатларининг алфавити» (5-илова). ККПлатонов, Г.Г.Голубевларнинг «Психология» китобидан олинди. — Тошкент: «Ўқитувчи», 1982.

.....

.

-

МУНДАРИЖА

Кириш сўз ўрнида.....	3
1-Боб. Рақбар психологияси: муаммо ва ечимлар.....	9
1.1. Рақбарлик фаолиятининг ижтимоий-психологик омиллари ...	21
1.2. Рақбарнинг мекнат фаолияти жараёнида шаклландиган характер ва темперамент хусусиятлари.....	29
1.3. Рақбар ва жамоа ўртасидаги ўзаро психологик муносабатлар.....	43
1.4. Рақбарнинг тинглаш маҳорати.....	51
1.5. Рақбарнинг ўз ходимлари билан муомала қилиш маданияти ва психологияси.....	54
1.6. Рақбарларнинг ўз қўл остида ишловчи ходимларига психологик таъсир кўрсатиш шакллари.....	61
2-Боб. Рақбар қобилиятининг психологик компонентлари. . . .	72
2.1. Рақбар шахсида профессионал қобилиятларни шакллантириш.....	75
2.2. Рақбарнинг иш методи технологияси.....	83
2.3. Рақбар ходимлар мекнатини илмий асосда ташкил қилишнинг психологик муаммолари.....	89
2.4. Рақбар психологиясининг эмоционал-иродавий кўринишлари.....	95
1-илова. Бошқарувнинг педагогик-психологик харитаси. . .	106
2-илова. Олий мактаб, халқ таълими, соғлиқни сақлаш ва ўрта махсус касб-қунар таълими бошқармаси (ректор ва директор) маъмурий рақбарларнинг лавозими йўриқномаси.....	111
3-илова. Олий ўқув юрти, тиббиёт ва ўрта махсус касб-қунар таълими бошқарма бошлиқлари (ректор ва директорлар)нинг рақбарлик лавозими га оид профилиграммаси.....	131
4-илова. Маъмурий рақбарлар картасини тўлдириш ва психологик тавсифнома тузишга доир йўл-йўриқлар.....	134
5-илова. Шахс хислатларининг алфавити.....	140
Тавсия этилган адабиётлар.....	146

Изохларучун.

Ижтимоий-услубий нашр

НАРЗУЛЛА БОЙМУРОДОВ

РАХБАР ПСИХОЛОГИЯСИ

Ўқуланма

Мухаррирлар	Д.МИНГБОЕВА, А.ХУДОЙБЕРДИЕВ
Бадий мухаррир	Б.БОЗОРОВ
Тех.мухаррир	Е.ДЕМЧЕНКО
Мусаххих	Н. МИНАҲМЕДОВА
Компьютерда саҳифаловчи	Р.ЕСАУЛЕНКО