

BOSHQARUV XODIMLARINING PSIXOLOGIK XUSUSIYATLARI**Rafiyeva Nargiza Ergashevna**

Toshkent shahridagi Buchon universiteti magistranti.

Annotatsiya: Boshqaruv faoliyatiga ijtimoiy-psixologik jihatdan ta'sir etuvchi asosiy omillar qatoriga rahbar shaxsining psixologik portreti, u bilan pedagog va o'quvchi o'rtasidagi munosabatlar, muloqot uslubi, yetakchilik (liderlik) qobiliyati, jamoani boshqarish uslublari va motivatsion strategiyalar kiradi. Rahbarning emotsional barqarorligi, adolatli qarorlar qabul qilishi, vaziyatni tahlil qila olishi va tanqidiy fikrlash qobiliyati — jamoaning ichki iqlimiga bevosita ta'sir etadi. Shuningdek, ijtimoiy rol va maqomlar, norasmiy guruhlarining mavjudligi, psixologik moslashuv kabi omillar ham boshqaruv faoliyatining muvaffaqiyatiga hissa qo'shadi.

Kalit so'zlar: boshqaruv xodimlari, motivatsion strategiyalar, psixologik xususiyatlar, kommunikativ kompetensiyalar, liderlik sifatlari, emotsional intellekt.

KIRISH

Hozirgi globallashuv va raqobat kuchaygan sharoitda tashkilotlar faoliyati samaradorligini ta'minlashda boshqaruv xodimlarining shaxsiy va psixologik xususiyatlari muhim ahamiyat kasb etmoqda. Boshqaruv jarayonlari nafaqat bilim va tajribani, balki emotsional barqarorlik, ijtimoiy moslashuvchanlik va kommunikativ mahorat kabi psixologik ko'nikmalarni ham talab qiladi. Shu nuqtayi nazardan, boshqaruv xodimlarining psixologik xususiyatlarini o'rganish ilmiy va amaliy jihatdan dolzarb masala hisoblanadi.

MUHOKAMA

Psixologik tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, samarali boshqaruv faoliyatini amalga oshirish uchun shaxsning individual xususiyatlari (temperament, xarakter, emotsional intellekt) va ijtimoiy psixologik ko'nikmalari (yetakchilik, muloqot, motivatsiya berish) muvozanatli tarzda rivojlangan bo'lishi lozim. Ayniqsa, zamonaviy

boshqaruvda liderlik sifatlari va emotsional intellekt ko'rsatkichlari tashkilot muvaffaqiyatining muhim prediktorlari sifatida ko'rilmoqda .

Turli ilmiy manbalarda boshqaruv xodimining quyidagi psixologik xususiyatlari alohida ta'kidlanadi:

- Analitik fikrlash va qaror qabul qilish qobiliyati ;
- Stressga chidamlilik va emotsional barqarorlik;
- Muloqot va konfliktlarni hal etish ko'nikmalari;
- Motivatsiyani boshqarish va ilhomlantira olish qobiliyati;
- Ijodiy fikrlash va innovatsion yondashuv.

Shuningdek, boshqaruv psixologiyasida rahbarning shaxsiy qadriyatlari, kasbiy motivatsiyasi va ijtimoiy rollarni qabul qilish darajasi ham muhim o'rin egallaydi .

Boshqaruv xodimining samaradorligi ko'p jihatdan uning ijtimoiy-psixologik omillarni boshqarishdagi layoqatiga, shuningdek, o'z shaxsiy psixologik resurslarini to'g'ri boshqarish qobiliyatiga bog'liqdir. Shu bois boshqaruv sohasidagi mutaxassislarning psixologik tayyorgarligini kuchaytirish, ularning emotsional va kommunikativ kompetensiyalarini rivojlantirish zamonaviy ta'lim va amaliyotni dolzarb vazifalaridan biri sifatida ko'rilmoqda

Boshqaruv faoliyati murakkab va ko'p qirrali jarayon bo'lib, unda psixologik omillar muhim ahamiyat kasb etadi. Tadqiqotchilarning ta'kidlashicha, samarali boshqaruv uchun rahbarning shaxsiy va kasbiy psixologik xususiyatlari alohida ahamiyatga ega.

1. Boshqaruv xodimining shaxsiy xususiyatlari

Ilmiy adabiyotlarda (K. Levin, R. Likert, D. Makgregor va boshqalar) boshqaruvchiga xos bo'lishi lozim bo'lgan shaxsiy fazilatlar sifatida quyidagilar ajratib ko'rsatiladi:

Yetakchilik qobiliyati — boshqalarni ortidan ergashtirish, ularga ilhom berish va yo'naltirish qobiliyati.

Emotsional barqarorlik — stress va noaniq vaziyatlarda o'zini tuta bilish, hissiy muvozanatni saqlash.

О'z-o'zini boshqarish — o'z xatti-harakatlarini anglash va ularga ongli ravishda ta'sir ko'rsatish qobiliyati.

Muloqot madaniyati — tinglash, aniq va ravon ifoda etish, konfliktlarni samarali hal qilish ko'nikmalari.

2. Intellektual va kognitiv xususiyatlar

Boshqaruv xodimlarida quyidagi intellektual xususiyatlar muhim hisoblanadi:

- Analitik fikrlash — muammolarni tizimli tahlil qilish va asoslangan qarorlar qabul qilish qobiliyati.

- Ijodiy fikrlash — yangicha yechimlar ishlab chiqish, innovatsion yondashuvlarni qo'llash qobiliyati.

- Vaqtni boshqarish ko'nikmalari — ustuvor vazifalarni aniqlash va vaqtni oqilona taqsimlash malakasi.

3. Motivatsiya va qadriyatlar tizimi

Boshqaruv xodimining ichki motivatsiyasi va qadriyatlari ham muhim rol o'ynaydi:

- Mas'uliyat hissi — qabul qilingan qarorlar va natijalar uchun javobgarlikni o'z zimmasiga olishga tayyorlik.

- O'zini rivojlantirishga intilish — yangi bilim va ko'nikmalarni o'zlashtirish, o'z ustida ishlash ehtiyoji.

- Ijtimoiy adolat hissi — jamoa a'zolari o'rtasida adolatli munosabatlarni ta'minlashga intilish.

4. Ijtimoiy psixologik xususiyatlar

Jamoani boshqarishda ijtimoiy o'zaro ta'sir ko'nikmalari ham ahamiyatli:

- Empatiya — boshqalar hissiyotini anglay olish va ularning ichki holatiga mos ravishda munosabat bildirish.

- Tashabbuskorlik va ta'sirchanlik — yangi g'oyalarni ilgari surish va jamoadan qo'llab-quvvatlov olish qobiliyati.

- Tashkiliy qobiliyat — jamoaviy faoliyatni rejalashtirish, muvofiqlashtirish va resurslarni oqilona taqsimlash qobiliyati.

5. Ilmiy qarashlarga ko'ra boshqaruv xodimlarining tiplari

Ba'zi olimlar (masalan, M.I. Shchetinin, A.A. Rean) boshqaruv xodimlarini psixologik tiplarga ajratishni taklif qiladilar:

Avtoritar rahbar — qat'iy nazorat va buyruq asosida boshqaradi.

Demokratik rahbar — jamoaviy qarorlar va o'zaro maslahatlashuv asosida harakat qiladi.

Liberal rahbar — erkinlik berib, jamoaning mustaqil faoliyatini rag'batlantiradi.

Har bir tip o'ziga xos kuchli va zaif tomonlarga ega va ular boshqaruv vazifalariga mos ravishda tanlanadi.

Raxbarlarning bir qancha asosiy tipologiyalari mavjud. Ular turlarni aniqlash mezonlari, shuningdek, etakchilik turlari aniqlangan guruhlarining xususiyatlariga ko'ra farqlanadi. Shunday qilib, B. D. Parygin liderning rollarini uchta mezon bo'yicha aniqlashni taklif qildi. Birinchidan, faoliyat mazmuni bo'yicha: rahbar-ilhomlantiruvchi va rahbar-ijrochi. Ikkinchidan, faoliyat uslubi (xulq-atvor usullari) bo'yicha - avtoritar va demokratik rahbar. Uchinchidan, faoliyatning tabiati bo'yicha - universal va vaziyatli lider.

L.I.Umanskiy ana shu uch mezonni birlashtirib, yetakchilikning olti turini ajratishni taklif qildi: yetakchi-tashkilotchi, yetakchi-tashabbuskor, yetakchi-erudit, yetakchi-emotsional kayfiyatni yaratuvchi, hissiy joziba yetakchisi va yetakchi-mahoratli. Biroq, ikkala yondashuvda ham, odatda, etakchining asosiy turlari sifatida tan olingan ikkita - instrumental va hissiy liderning o'ziga xos versiyalari mavjud. Birinchisi, shaxsiy qobiliyatlari va guruhning umumiy faoliyatini amalga oshirishga qo'shgan hissasi asosida ajralib turadi. Ikkinchisi, guruh uchun qulay shaxslararo munosabatlarni o'rnatishga yordam beradigan maxsus, jozibali shaxsiy fazilatlariga asoslanadi.

R.L.Krichevskiyning ta'kidlashicha, etakchilikning to'rt turi guruh faoliyatining keng doirasiga qo'llanilishi mumkin: rahbar-tashkilotchi, rahbar-motivator, rahbar-dispatcher va rahbar-generator. Rahbarlik tipologiyasi ham ilmiy jamoalarni o'rganish asosida faol ishlab chiqilmoqda, bu erda guruh tabaqalanishi va norasmiy

etakchilikning ahamiyati ayniqsa aniq va muhimdir. Taklif etilayotgan tipologiyalardan biri, masalan, etakchilikning quyidagi turlarini o'z ichiga oladi.

Diagnostik - loyihaning kuchli va zaif tomonlarini tezda baholash va murakkab vaziyatlarni tezda baholashga qodir. Boshqalarning xatolariga bag'rikenglik (ularning fikriga ko'ra, u o'ziga ishongan, fidoyi, "refleksiv aql" dan xoli).

Fanatik - o'z ilmiy ishiga fidokorona ishtiyoq bilan qaraydi, boshqalardan ham fanga o'xshash munosabatda bo'lishni talab qiladi, shuning uchun u o'zini qo'pol tutadi va janjalkash hisoblanadi.

Pioner (tashabbuschi) - istiqbolli muammolarga tezda javob beradi, boshqalarning faoliyatini muvaffaqiyatli rag'batlantiradi, shuhratparast, obro'li, to'plangan, katta bilimga ega, etakchilikka moyil, qat'iyatni talab qiladigan muammolarni hal qilishdan qochadi.

Erudit (sxolastik) - ajoyib xotiraga ega, tafsilotlarga e'tiborning ortishi va tartiblilikka intilishi bilan ajralib turadi, o'zining keng xabardorligini ko'rsatmaslikni afzal ko'radi. Boshqalar uni vijdonli va pedantik deb bilishadi, ammo hukmlarda etarlicha qat'iy emas. Texnik (hunarmand) - o'z imkoniyatlarini haqiqiy baholashga asoslanib, o'zi hal qila olmaydigan muammolarni o'z zimmasiga olmaydi; boshqalarning noto'g'ri ishlab chiqilgan echimlarini amalga oshirishga qodir. Boshqalarning fikriga ko'ra, u halol, hamkasblarining xulq-atvorining nuanslariga sezgir. Mustaqil - muammoni tashabbuskorlik bilan hal qilishga intiladi, faqat o'ziga tayanadi, jamoaviy ilmiy ishlarga shubha bilan qaraydi. Boshqaruv amaliyotida rasmiy va norasmiy rahbar (norasmiy rahbar va rasmiy menejer) munosabatlarining ikkita asosiy varianti mumkin. Ular bitta odamda mos kelishi mumkin yoki bo'lmasligi mumkin. Menejment uchun qaysi variant yaxshiroq? Bu eng qiyin savollardan biri bo'lib, unga aniq javob yo'q va aniq javob bo'lmasligi kerak. Odatda, umuman olganda, bitta shaxsda boshqaruv va etakchilikning kombinatsiyasi eng maqbul variant deb hisoblanadi. Shu bilan birga, bu erda juda muhim bir holat mavjud. Agar rasmiy menejerning pozitsiyasi biznes (instrumental) rahbarning pozitsiyasiga to'g'ri kelsa, bu variant haqiqatan ham maqbul bo'ladi. Menejer rolining hissiy etakchi roli bilan mos

kelishi nafaqat boshqaruvning yuqori samaradorligiga olib kelmaydi, balki salbiy omil ham bo'lishi mumkin. Hissiy rahbar guruhning o'ziga tegishli bo'lishi kerak va boshqaruvchi vosita etakchisi sifatida u bilan yaxshi va yaqin aloqada bo'lishi kerak. Bu menejerning butun guruh bilan umumiy aloqasiga teng bo'ladi.

Eng kam muvaffaqiyatli, lekin ayni paytda eng keng tarqalgan variant - bu menejer va norasmiy rahbar rollarining mos kelmasligi (ham instrumental, ham hissiy).

Bundan tashqari, deyarli har qanday tashkilot, ayniqsa juda katta tashkilot, ko'plab norasmiy guruhlarini (guruhlar, "kliklar", "sub-kliklar") o'z ichiga oladi. Ularning har birining norasmiy rahbarlari bor va bitta menejer turli guruhlar va ularning rahbarlariga nisbatan bir xil lavozimlarni egallashi mumkin emas. Natijada, rasmiy tashkilot ichida turli norasmiy tuzilmalarni muvofiqlashtirish umumiy va boshqaruv amaliyoti uchun juda muhim vazifa tug'iladi. Shu munosabat bilan quyidagi umumiy qoida shakllantirildi. Norasmiy guruhlar ob'ektiv voqelik bo'lganligi sababli, ular bilan kurashish kerak emas (ularni taqiqlash va "tarqatish" gacha), balki rasmiy tashkilot maqsadlarida foydalanish kerak. G.Kunts va S.O.Donnelllar bu borada shunday ta'kidlaydilar: "Norasmiy tashkilotlar yordam ko'rsatishi yoki aksincha, korxona manfaatlarini buzishi mumkin bo'lganligi sababli, ularning faoliyatini konstruktiv kanallar orqali yo'naltirish kerak. Norasmiy guruhlarining rahbarlari aniqlangandan so'ng va ularning manfaatini qozongandan so'ng, ularni tashkil etish va boshqarish ancha soddalashadi". Umuman olganda, tashkilot norasmiy guruhlarining rasmiy tuzilmasi hisoblanadi. Boshqa har qanday tuzilma singari, u optimal tarzda qurilishi kerak. Bunga erishishning eng mashhur usullaridan biri bu menejerning rahbarlik lavozimlariga (tashkilot tarkibiga kiradigan har bir guruh uchun) o'zlaridagi rahbarlik lavozimlariga ko'tarilgan ("yuqoridan tayinlash" emas, balki "pastdan tanlash") odamlarni ko'tarishdir. Ular dastlab menejer uchun mutlaqo qulay bo'lmasligi mumkin. Biroq, faqat bu orqali yanada muhimroq natijaga erishish mumkin - norasmiy guruhni rasmiy tashkilotga adekvat kiritish, menejer va u o'rtasida munosabatlarni o'rnatish. Bu erda yuqorida qayd etilgan boshqaruv qoidasini eslash o'rinlidir: "siz faqat qarshilik ko'rsatadigan odamga tayanishingiz mumkin". Ba'zi allaqachon tashkil etilgan

guruhlarga qulay ("qarshilik ko'rsatmaydigan") rahbarlarni tayinlash darhol foyda keltiradi, ammo uzoq muddatda salbiy. Shunday qilib, ma'lum darajada, "boshqarish - norasmiy rahbarlarni aniqlash va ulardan foydalanish" degan pozitsiya haqiqatdir. Shuni ham ta'kidlash kerakki, etakchilarning metaforik tiplari haqida fikrlar mavjud. Ular rasmiy va norasmiy etakchilikning xususiyatlarini birlashtiradi.

"Ota": bo'ysunuvchilarga katta va kundalik g'amxo'rlik ko'rsatadi; qoida tariqasida, katta hayotiy va kasbiy tajribaga ega; shaxsan jazolaydi va mukofotlaydi; qo'l ostidagilar tomonidan seviladi va hurmat qilinadi.

"Bizning odam": qo'l ostidagilarning ishonchini oshiradi va ular tomonidan "bizdan biri" va "oramizdagi eng yaxshi" deb hisoblanadi; u hissiy etakchi; ruxsat berish - uning sevimli uslubi.

"Yorilish": pedantik, aniq, talabchan; hamma narsada biznes manfaatlari va qonunlar asosida boshqariladi. Yaxshi ishlaydi, lekin qo'l ostidagilar uni yoqtirmaydilar, uni "nazoratchi" deb bilishadi.

"Byurokrat": o'tgan tajriba va me'yoriy qoidalarga asoslangan reproduktiv boshqaruv tarafdori; har qanday innovatsiyalarga kuchli tormoz. Avtoritar va texnokratik; odamlar u tomonidan tashkilot vazifalarini bajarishning zarur, lekin ko'pincha istalmagan vositasi sifatida tushuniladi. Uning ishonchi komilki, tashkilotdagi barcha qiyinchilik va muammolarning asosiy sababi unda odamlarning borligidir. Qoidaga ko'ra, u "yuqoridan ushlab turilgan" ekan, jamoada qoladi.

S. Green va T. Mitchell quyidagilarni aniqladilar. Boshqaruv uslubiga ko'ra, menejer va unga bo'ysunuvchilar o'rtasidagi masofa, birinchi navbatda, menejerning hamdardligi kabi shaxsiy sifat bilan belgilanadi. Bu qanchalik aniq bo'lsa va demak, menejer bo'ysunuvchilarni o'ziga o'xshash deb hisoblasa, u foydalanadigan boshqaruv uslublari (demokratik, ishtirokchi, ruxsat beruvchi) shunchalik "yumshoq" bo'ladi. Aksincha, u qanchalik kam rivojlangan bo'lsa, menejer shunchalik "qattiq" boshqaruv uslublari (avtoritar va xayrixoh-avtoritar) moyil bo'ladi. "Menejer - bo'ysunuvchilar" masofasi qanchalik kichik bo'lsa, menejer bo'ysunuvchilarning muvaffaqiyatsizliklari va xatolarini ijobiy tushuntirishga shunchalik moyil bo'ladi. U ularni shaxsiy fazilatlarini

yoki bo'ysunuvchilarning mehnatsevarligi bilan emas, balki tashqi noqulay omillar ta'siri bilan izohlaydi. Ushbu tadqiqot yanada muhimroq savolga to'xtalib o'tadi - maksimal tashkiliy samaradorlikka erishish uchun menejer va unga bo'ysunuvchilar o'rtasidagi masofa qanday bo'lishi kerak. Umuman olganda, juda kichik va juda katta masofa uning etarli darajada ifodalanganidan kam samarali ekanligi ko'rsatilgan, lekin hali ham ortiqcha darajada emas. R.Lord va D.Filips ko'rsatdiki, ularga nisbatan boshqaruv ta'sirining barcha ko'rinishlari orasida bo'ysunuvchilar bu ta'sirlarning mazmunini emas, balki ularning chastotasini eng yaxshi qabul qiladilar. Shunga ko'ra, ular boshqaruv uslubi va sifatini baholaydilar. Boshqaruv ta'sirining faqat ikkinchi va keyingi o'rinlarda bo'ysunuvchilarning kutishlariga muvofiqligi ("kutishlar"), menejerning ijtimoiy va qonunchilik normalariga rioya qilishi, menejer harakatlarining vazifalar mazmuniga muvofiqligi va boshqalar kabi jihatlari ikkinchi va keyingi o'rinlarda turadi. Nihoyat, hozirgi vaqtda eng ommabop tushunchalardan biri – “kuchlar muvozanati” nazariyasini (D. Nadler va J. Xekman) ta'kidlash joiz. Uning asosiy tezisi shundan iboratki, hokimiyat ikki tomonlama hodisadir. Bu ham "yuqoridan ta'sir" ga - menejerdan, ham "pastdan ta'sir" ga - bo'ysunuvchilardan bog'liq. Shunga ko'ra, etakchilik uslubi ushbu qarshi ta'sirlarning o'zaro ta'sirining mahsulidir. Darhaqiqat, odatda faqat menejer hokimiyatga ega va unga bo'ysunuvchilar unga bog'liq deb qabul qilinadi. Biroq, haqiqatda, har qanday menejer ham ko'p yoki kamroq darajada bo'ysunuvchilarga bog'liq. Masalan, shifokor tibbiyot xodimlarining menejeri sifatida bir vaqtning o'zida bemorlarning ahvoli to'g'risida dolzarb ma'lumotlarni olish, kerakli dori-darmonlar bilan ta'minlash, bemorga har tomonlama yordam berish kabi masalalarda unga juda bog'liq. Bularning barchasi davolanishning umumiy samaradorligini, ya'ni shifokor shaxsan javobgar bo'lgan faoliyatning muvaffaqiyatini belgilaydi. Menejer qo'l ostidagilarga qanchalik bog'liq bo'lsa, ular uning ustidan hokimiyatga ega. Bu "bo'ysunuvchilarning kuchi" tushunchasida o'z aksini topgan. Har bir aniq holatda “rahbar hokimiyati” va “bo'ysunuvchilarning kuchi” – vakolatlar balansi o'rtasida ma'lum nisbat shakllanadi. Aynan shu muvozanat menejer tomonidan muayyan boshqaruv uslubini tanlashni belgilaydi. Agar muvozanat

boshqaruvchining kuchi tomon o'tkazilsa, unda boshqaruvning avtoritar uslubi va usullari ustunlik qiladi. Agar u bo'ysunuvchilarning kuchiga o'tkazilsa, boshqaruvchi demokratik harakat qilishga majbur bo'ladi. Bo'ysunuvchilarning kuchini maksimal darajada kuchaytirish bilan uning ruxsat beruvchi boshqaruv usullariga murojaat qilishdan boshqa iloji yo'q. Bundan tashqari, menejer o'z kuchini to'liq bir tomonlama ishlatish, o'z kuchini namoyish qilmoqchi bo'lgan bo'ysunuvchilarda bunday reaksiyaga olib kelishi mumkinligini yodda tutishi kerak. Shu sababli, oqilona harakat qiluvchi menejer vakolatlarining oqilona muvozanatini saqlashga harakat qiladi. U foydalanadigan kuch maqsadlarga erishish uchun zarur va etarli bo'lishi kerak, lekin bo'ysunuvchilarda o'zlarini manipulyatsiya qilinayotganini his qilishlariga, "bo'ysunuvchi vosita" sifatida foydalanilishiga olib kelmasligi va ularni itoatsizlik ko'rsatishga undamasligi kerak. Shu bilan birga, ma'lum bo'lishicha, maqbul shart-sharoitlarni hisobga olgan holda, menejer bu muvozanatni o'z kuchiga "o'tkazish" uchun etarlicha kuchli tendentsiyani namoyon qiladi. Bu tendentsiya ikki xulq-atvor ko'rinishida amalga oshiriladi: o'z kuchini mustahkamlash istagida va bo'ysunuvchilarning kuchini kamaytirish va shu bilan kuchlarning umumiy muvozanatini uning foydasiga o'zgartirish istagida. Shunday qilib, "kuchlar muvozanati" tushunchasi menejment nazariyasining uchta eng muhim toifalari - menejment, etakchilik (va ularning uslublari) va boshqaruv faoliyatining samaradorligi o'rtasidagi o'zaro munosabatlarning haqiqiy mavjud modellarini ochib beradi.

ADABIYOTLAR

1. D.A.Ashirov "Tashkiliy xatti-harakatlar" Prospekt, 2006.
2. D.A.Ashirov "Xodimlarni boshqarish" Prospekt, 2007.
3. N.P.Belyatskiy "Menedjment. Osnovi liderstva". Novoe znanie, 2002.
4. O.Hayitov, S.Djalilova. "Boshqaruv psixologiyasi". O'zbekiston, 2017.
5. Sh.N.Zaynuddinov, I.U.Murakaev "Menejment asoslari" Toshkent 2007.
6. G'.M.Qosimov "Menejment". O'zbekiston 2002.
7. M.Sharifxo'jaev, Y.Abdullaev "Menejment". Toshkent. O'qituvchi 2001.