

**RAHBAR FAOLIYATINING PSIXOLOGIK MASALALARI**

*Yuldoshova Gulnoza Quvondiqvna*

*Xorazm viloyati Shovot tumani 21-maktab psixologi*

*Ozodova Aziza Azimboy qizi*

*Xorazm viloyati Shovot tumani 26-maktab psixologi*

**Annotatsiya:** Mazkur maqolada motivatsiyaning rahbar faoliyatidagi oʻrni, uning jamoa samaradorligiga taʼsiri hamda xodimlarni ruhlantirishning zamonaviy psixologik usullari keng yoritiladi. Shuningdek, rahbar shaxsining motivatsion yondashuvi tashkilot rivojiga qanday hissa qoʻshishi tahlil qilinadi.

**Kalit soʻzlar:** motivatsiya, rahbar, boshqaruv, jamoa, psixologiya, ragʻbatlantirish, samaradorlik, liderlik.

**KIRISH**

Rahbar — bu nafaqat boshqaruvchi, balki jamoaning psixologik muhitini shakllantiruvchi shaxsdir. Uning faoliyati faqat topshiriq berish bilan cheklanmaydi, balki xodimlarning ruhiy holatini tushunish, ularni qoʻllab-quvvatlash va rivojlantirishni ham oʻz ichiga oladi.

Maktab rahbari — taʼlim muassasasining faoliyatini tashkil etuvchi, boshqaruvchi va rivojlantiruvchi asosiy shaxsdir. Uning vazifasi faqat maʼmuriy ishlar bilan cheklanmaydi, balki pedagogik jarayonni muvofiqlashtirish, oʻqituvchilar jamoasini birlashtirish va oʻquvchilar uchun qulay taʼlim muhitini yaratishni ham oʻz ichiga oladi.

Rahbarning asosiy faoliyat yoʻnalishlaridan biri — taʼlim jarayonini tashkil etishdir. U oʻquv dasturlarining toʻgʻri bajarilishini nazorat qiladi, dars sifatini oshirishga eʼtibor qaratadi va zamonaviy metodlarni joriy etishga rahbarlik qiladi. Maktab rahbari pedagogik jamoani boshqaradi. Oʻqituvchilarning kasbiy rivojlanishini qoʻllab-quvvatlash, ularni ragʻbatlantirish va samarali ish muhitini yaratish uning muhim vazifalaridan biridir. Jamoada oʻzaro hurmat va hamkorlikni shakllantirish rahbarning psixologik mahoratiga bogʻliq.

Rahbarning yana bir muhim vazifasi — nazorat va tahlil. U maktab faoliyatini muntazam oʻrganib boradi, kamchiliklarni aniqlaydi va ularni bartaraf etish choralarini koʻradi. Bu jarayon taʼlim sifatini oshirishga xizmat qiladi. Oʻquvchilar bilan ishlash ham rahbar faoliyatining muhim qismidir. U oʻquvchilarning tarbiyasi, intizomi va psixologik holatiga eʼtibor qaratadi, ularning huquqlarini himoya qiladi va rivojlanishiga sharoit yaratadi.

Maktab rahbari ota-onalar bilan hamkorlikni yoʻlga qoʻyadi. Ota-onalar yigʻilishlari, suhbatlar va tadbirlar orqali oila va maktab oʻrtasidagi aloqani

mustahkamlaydi. Shuningdek, rahbar psixologik muhitni boshqaradi. Sogʻlom va ijobiy muhit mavjud boʻlgan maktabda oʻqituvchi va oʻquvchilar oʻzlarini erkin va qulay his qiladi. Zamonaviy maktab rahbari innovatsion yondashuvlarni joriy etishi kerak. Axborot texnologiyalaridan foydalanish, yangi pedagogik metodlarni qoʻllash taʼlim sifatini oshiradi.

Rahbarning shaxsiy fazilatlari — masʼuliyat, adolat, sabr-toqat va kommunikativlik uning faoliyatida muhim rol oʻynaydi. U oʻzining xulqi va ish uslubi bilan boshqalarga namuna boʻlishi lozim. Rahbarning psixologik vazifalari bir nechta muhim yoʻnalishlardan iborat boʻlib, ular tashkilot samaradorligini taʼminlashda muhim rol oʻynaydi. Avvalo, rahbarning eng asosiy vazifalaridan biri — jamoada ijobiy psixologik muhit yaratishdir. Sogʻlom muhit mavjud boʻlgan jamoada xodimlar oʻzlarini erkin va ishonchli his qiladi, bu esa ish unumdorligini oshiradi.

Ikkinchi muhim vazifa — motivatsiyani shakllantirish va qoʻllab-quvvatlash. Rahbar xodimlarning ichki va tashqi motivlarini tushunib, ularni samarali ishlashga undashi kerak. Individual yondashuv ham rahbarning muhim psixologik vazifalaridan biridir. Har bir xodimning xarakteri, ehtiyoji va imkoniyatlari turlicha boʻlganligi sababli, ularga mos yondashuv tanlash zarur.

Rahbar samarali muloqotni tashkil etishi kerak. Ochiq, aniq va hurmatga asoslangan muloqot jamoada ishonchni mustahkamlaydi va tushunmovchiliklarning oldini oladi. Yana bir muhim vazifa — konfliktlarni boshqarish. Har qanday jamoada kelishmovchiliklar boʻlishi tabiiy, lekin rahbar ularni adolatli va oqilona hal qila olishi lozim. Rahbar xodimlarning psixologik holatini kuzatib borishi kerak. Stress, charchoq yoki motivatsiyaning pasayishi vaqtida aniqlansa, salbiy oqibatlarining oldi olinadi.

Shuningdek, rahbarning vazifalaridan biri — xodimlarni rivojlantirish va qoʻllab-quvvatlash. Treninglar, maslahatlar va tajriba almashish orqali xodimlarning salohiyatini oshirish mumkin. Rahbar namuna koʻrsatishi ham zarur. Uning xulqi, intizomi va munosabati jamoaga bevosita taʼsir qiladi. Ijobiy liderlik xodimlarda ishonch va hurmat uygʻotadi.

Zamonaviy boshqaruvda rahbarning emosional intellekti katta ahamiyatga ega. U oʻz his-tuygʻularini boshqara olishi, boshqalarni tushunishi va empatiya koʻrsatishi kerak. Rahbarning psixologik vazifalari jamoaning barqarorligi, samaradorligi va rivojlanishini taʼminlaydi. Psixologik jihatdan yetuk rahbar har qanday tashkilotni muvaffaqiyat sari yetaklay oladi.

Zamonaviy boshqaruv tizimida motivatsiya rahbar faoliyatining eng muhim tarkibiy qismlaridan biri hisoblanadi. Har qanday tashkilotning muvaffaqiyati nafaqat moddiy resurslarga, balki inson omiliga, yaʼni xodimlarning ichki faolligi va ishga boʻlgan munosabatiga bogʻliq. Aynan shu jihatdan motivatsiya rahbarning asosiy boshqaruv vositasiga aylanadi.

Motivatsiya — bu insonni maʼlum faoliyatga undovchi ichki va tashqi omillar

yig'indisidir. Rahbar uchun esa bu tushuncha xodimlarni samarali ishlashga ruhlantirish, ularning imkoniyatlarini ochish va umumiy maqsad sari yo'naltirishni anglatadi. Rahbar faoliyatida motivatsiyaning o'rni bir nechta muhim jihatlar orqali namoyon bo'ladi. Avvalo, motivatsiya xodimlarning ish samaradorligini oshiradi. O'z ishidan qoniqish hosil qilgan va rag'batlangan xodim yanada mas'uliyat bilan ishlaydi, tashabbus ko'rsatadi va natijaga intiladi.

Ikkinchidan, motivatsiya jamoada ijobiy psixologik muhitni shakllantiradi. Rahbar tomonidan e'tirof etilgan va qo'llab-quvvatlangan xodimlar o'zlarini qadrlangan his qiladi. Bu esa o'zaro ishonch va hamkorlikni kuchaytiradi. Uchinchidan, motivatsiya kadrlar barqarorligini ta'minlaydi. Rag'batlantirilgan xodimlar ish joyini tez-tez o'zgartirmaydi, tashkilotga sodiq bo'lib qoladi.

Rahbar motivatsiyani amalga oshirishda turli usullardan foydalanadi. Eng keng tarqalgan usullardan biri — rag'batlantirishdir. Bu moddiy (maosh, mukofot) va ma'naviy (maqtov, e'tirof, martaba o'sishi) shakllarda bo'lishi mumkin.

Individual yondashuv ham muhim hisoblanadi. Har bir xodimning ehtiyojlari va qadriyatlari turlicha bo'lgani uchun, rahbar ularga mos motivatsiya usullarini tanlashi kerak. Muloqot va tinglash — samarali motivatsiyaning asosiy omillaridan biridir. Rahbar xodimlarni tinglasa, ularning fikrini inobatga olsa, bu ularning ishga bo'lgan qiziqishini oshiradi. Shuningdek, rahbarning shaxsiy namuna ko'rsatishi ham katta ta'sirga ega. Mas'uliyatli, halol va faol rahbar jamoaga ijobiy energiya beradi.

Zamonaviy boshqaruvda motivatsiyaning yangi shakllari ham qo'llanilmoqda. Masalan, jamoaviy treninglar, rivojlanish dasturlari, fleksibel ish tartibi va ish muhitini yaxshilash kabi usullar xodimlarning ichki motivatsiyasini oshiradi. Motivatsiyaning samaradorligi rahbarning psixologik bilim darajasi va boshqaruv uslubiga bog'liq. Demokratik va qo'llab-quvvatlovchi uslub ko'proq ijobiy natija beradi.

Motivatsiya - murakkab tuzilma, faoliyatni harakatlantiruvchi kuchlar majmuasi bo'lib, u o'zini mayllar, maqsadlar, ideallar ko'rinishida namoyon qiladi va inson faoliyatini bevosita aniqlab, boshqarib turadi. Motivlashtirish – bu ruhiy omil bo'lib, shaxs faolligini manbai, sababi, dalili har xil turli ehtimollardadir. U xodimlarni jonli mehnat faoliyatiga rag'batlantiruvchi kuchli vositadir. Boshqa. Hech qanday boshqaruv tizimi samarali motivatsiya modeli ishlab chiqilmagan taqdirda samarali ishlamaydi, chunki motivatsiya ma'lum bir shaxsni va umuman jamoani shaxsiy va jamoaviy maqsadlariga erishishga undaydi.

Motivatsiya boshqaruvda juda katta ahamiyatga egadir. Rahbarlar har doim zamonaviy boshqaruvda motivatsion jihatlar tobora muhim ahamiyat kasb etayotganini tan olishgan. Kadrlar motivatsiyasi - bu resurslardan maqbul foydalanishni ta'minlash, mavjud inson resurslarini safarbar etishning asosiy vositasi. Motivatsiya jarayonining asosiy maqsadi mavjud mehnat resurslaridan maksimal darajada foydalanish, bu korxonaning umumiy faoliyati va rentabelligini oshirishga imkon beradi. Bozorga

o'tish davrida xodimlarni boshqarish xususiyati - bu xodimning shaxsiyati rolining ortib borishi. Shunga ko'ra, motivlar va ehtiyojlar nisbati o'zgaradi, bunga motivatsiya tizimi tayanishi mumkin. Xodimlarni rag'batlantirish uchun bugungi kunda kompaniyalar mehnatga haq to'lashning moliyaviy va moliyaviy bo'lmagan usullaridan foydalanmoqdalar. Ayni paytda na menejment nazariyasi, na kadrlar menejmenti amaliyoti xodimlarning motivatsion sohasining individual jihatlari va ularni boshqarishning eng samarali usullari o'rtasidagi munosabatlarning aniq tasvirini bermaydi. Rag'batlantirishning (motivatsiya) tashkiliy usullariga quyidagilar kiradi.

Yangi bilim va ko'nikmalarni egallash istiqboli; Ish tarkibini boyitish (ish va kasbiy o'sish istiqbollari bilan yanada qiziqarli ishlarni ta'minlash). Motivatsiyaning axloqiy psixologik uslublariga quyidagilar kiradi. Kasbiy g'ururni, ish uchun shaxsiy javobgarlikni shakllantirish uchun qulay shart-sharoitlarni yaratish (ma'lum miqdordagi tavakkalchilik mavjudligi, muvaffaqiyatga erishish qobiliyati); Muammoning mavjudligi, ishda o'zingizni namoyon etish imkoniyatini beradi; E'tirof (shaxsiy va jamoat, shuningdek qimmatbaho sovg'alar, faxriy yorliqlar, faxriy yorliq va boshqalar). Maxsus xizmatlari uchun - ordenlar va medallar, nishonlar, faxriy unvonlarni berish va boshqalar bilan mukofotlash; Odamlarni samarali ishlashga ilhomlantiradigan yuqori maqsadlar (har qanday vazifada qiyinchilik elementi bo'lishi kerak); O'zaro hurmat va ishonch muhiti. Lavozimga ko'tarilish motivatsiyaning o'ziga xos murakkab usuli hisoblanadi. Biroq, bu usul ichki jihatdan cheklangan, chunki, birinchidan, tashkilotdagi yuqori lavozimli lavozimlar soni cheklangan; ikkinchidan, rag'batlantirish qayta tayyorlash xarajatlarini oshirishni talab qiladi.

Boshqaruv amaliyotida, qoida tariqasida, bir vaqtning o'zida turli xil usullar va ularning kombinatsiyasidan foydalaniladi. Motivatsiyani samarali boshqarish uchun korxonalarini boshqarishda uchta usul guruhini ham qo'llash zarur. Shunday qilib, faqat kuch va moddiy motivlardan foydalanish xodimlarning ijodiy faoliyatini tashkilot maqsadlariga erishish uchun safarbar qilishga imkon bermaydi.

Rahbar shaxsi va uning muloqot qobiliyatini shakllantirish zamonaviy ta'lim va psixologiyaning asosiy vazifalaridan biridir. Yetakchilik, boshqalarga ta'sir o'tkazish va ularni umumiy maqsadga erishish uchun yo'naltirish qobiliyati sifatida, harakatlar va tashabbuslarni samarali muvofiqlashtirish muhim rol o'ynaydigan tez o'zgaruvchan dunyoda tobora ko'proq talab qilinadigan sifatga aylanmoqda. Rahbar shunchaki hokimiyat yoki yuksak mavqega ega bo'lgan shaxs emas, balki ilhomlantira oladigan, rag'batlantira oladigan va jamoaviy ish uchun sharoit yarata oladigan shaxsdir.

Muloqot yetakchilikning muhim elementidir. G'oyalarni to'g'ri etkazish, boshqalarning ehtiyojlarini tushunish, turli toifadagi odamlar bilan bog'lanish va o'zaro munosabatda bo'lish qobiliyati asosiy qobiliyatdir, ularsiz rahbar o'z rolini samarali bajara olmaydi. Zamonaviy rahbar turli ijtimoiy kontekstlarda muvaffaqiyat qozonish uchun og'zaki va og'zaki bo'lmagan muloqot qobiliyatlarini, shuningdek, fikr-

mulohazalar bilan ishlash qobiliyatini rivojlantirishi kerak.

Ushbu ish rahbar shaxsini shakllantirish xususiyatlarini, jumladan, qat'iyatlilik, o'ziga ishonch va mas'uliyat kabi ichki fazilatlarini o'rganishga, shuningdek, samarali yetakchilik uchun zarur bo'lgan muloqot qobiliyatlarini tahlil qilishga qaratilgan.

Bunday qobiliyat va malakani esa maxsus ta'lim tadbirlari orqaligina rivojlantirish mumkin. Shu munosabat bilan, bugungi kunda boshqaruv sohasi, rahbar kadrlarni tayyorlash sohasidagi ilmiy izlanishlarni rivojlantirish o'ta muhim masala sifatida o'z natijasini kutmoqda. Ushbu sohadagi konkret natijalarga yo'nalgan tadbirlar esa aynan pedagogika va psixologiya fani oldiga dolzarb vazifalarni qo'yimoqda. Masalan, turli boshqaruv sohalarida lavozimlarga rahbar kadrlarni tayinlashda munosib nomzodlarni tanlash, ularning boshqaruv salohiyati va qobiliyatini adolatli baholash zarurati doimo dolzarb masala bo'lib kelgan. Aniqlangan qobiliyat va shaxs imkoniyatlarini rivojlantirish esa, yana bir muhim pedagogik va psixologik tadbir sifatida o'z ahamiyatiga ko'ra avvalgisidan qolishmaydi. Zamonaviy rahbarlarga xos bo'lgan professional va shaxsiy sifatlarni tarkib toptirishda shaxsning xislat va fazilatlarini, uning tajribasi, mavjud bilim va malakasi hamda qobiliyatini integratsiyalash zarurati tug'iladi. Axir pirovard maqsad – yaxlit, bir butun va o'zaro muvofiqlashgan ichki tizimga ega bo'lgan rahbar shaxsini shakllantirishdan iboratdir.

Bunday qobiliyat va malakani esa maxsus ta'lim tadbirlari orqaligina rivojlantirish mumkin. Shu munosabat bilan, bugungi kunda boshqaruv sohasi, rahbar kadrlarni tayyorlash sohasidagi ilmiy izlanishlarni rivojlantirish o'ta muhim masala sifatida o'z natijasini kutmoqda. Ushbu sohadagi konkret natijalarga yo'nalgan tadbirlar esa aynan pedagogika va psixologiya fani oldiga dolzarb vazifalarni qo'yimoqda. Masalan, turli boshqaruv sohalarida lavozimlarga rahbar kadrlarni tayinlashda munosib nomzodlarni tanlash, ularning boshqaruv salohiyati va qobiliyatini adolatli baholash zarurati doimo dolzarb masala bo'lib kelgan. Aniqlangan qobiliyat va shaxs imkoniyatlarini rivojlantirish esa, yana bir muhim pedagogik va psixologik tadbir sifatida o'z ahamiyatiga ko'ra avvalgisidan qolishmaydi. Zamonaviy rahbarlarga xos bo'lgan professional va shaxsiy sifatlarni tarkib toptirishda shaxsning xislat va fazilatlarini, uning tajribasi, mavjud bilim va malakasi hamda qobiliyatini integratsiyalash zarurati tug'iladi. Axir pirovard maqsad – yaxlit, bir butun va o'zaro muvofiqlashgan ichki tizimga ega bo'lgan rahbar shaxsini shakllantirishdan iboratdir.

Umuman olganda, boshqaruv tarixini boshqaruv sub'ekti va ob'ekti o'zaro raqobatining rivojlanishi sifatida tasavvur etish mumkin. Bu raqobatda ob'ekt, ya'ni xodim doimo rahbardan o'zishga intiladi, uning murakkab faoliyatini o'zlashtirgisi va o'z pozitsiyasini kengaytirib borish niyatida bo'ladi. Rahbar esa, xodimni o'z itoatida ushlash uchun boshqaruvning yangidan – yangi va murakkab

uslublarini “o‘ylab” topadi va avvalambor, ilm hamda qonuniy vakolatlar asosida o‘z pozitsiyasini mustahkamlashga intiladi. Bunday “bellashuvda” rahbar nafaqat g‘olib bo‘lishi, balki yutqazib qo‘ymasligi eng muhim boshqaruv shartidir. Buning uchun esa rahbar boshqaruv sohasida yuksak mahoratga erishishi, professionalizmning yuqori darajasiga chiqishi lozim. Boshqaruvni raqobat sifatida qabul qilish albatta boshqaruv mohiyatidan chetlashish bo‘lardi. Har holda boshqaruvning asosiy maqsadi tashkilot maqsadlariga xodimlar yordamida erishish ekan, raqobatdan ko‘ra hamjihatlik va hamkorlikka suyanish anchagina o‘rinli. Demak, bunda “raqobat” tushunchasidan ham murakkabroq hodisa, ya’ni xodimga ta’sir ko‘rsatish, unda xayrixohlik uyg‘otishva uni hamkorlikka chorlash masalasi yetakchi o‘ringa chiqadi.

Nazarimizda, rahbar faoliyatini tahlil etuvchi ilmiy psixologik izlanishlarning aksariyat qismi aynan shu mavzuga tegishli. Bunda rahbarni eng mukammal shaxs sifatida namoyon bo‘lishi uchun yordam beruvchi kouching texnologiyalardan tortib, jamoani ahil komandaga aylantirish treninglarigacha to‘xtalib o‘tish mumkin. Zamonaviy boshqaruvga e’tibor berilsa, bugungi tashkilotda eng ishonchli va itoatkor boshqaruv ob’ekti sifatida faqatgina ofisdagi moslama va uskunalarni sanab o‘tish qoldi. Bevosita boshqaruv ob’ekti sifatida tushuniluvchi xodimlar esa murakkab boshqaruv jarayonining “ehtimoliy” elementiga aylangan. Mana shu “element” bilan o‘zaro ta’sirda bo‘lish, doimo uni maqsad sari undash va bir og‘iz so‘z bilan aytganda, bugungi boshqaruv samarasi, asosan, rahbarning psixologik uquviga bog‘liq. Boshqaruvni yanada mukammallashtirish borasidagi izlanishlarning ko‘lami shunchalik kengki, ular bir qaraganda faqat bir mavzu atrofida jamlanib, o‘ta birikib ketgan ko‘rinsa-da, lekin ularning rang-barangligi boshqaruv ilmida o‘zaro ziddiyatli g‘oyalarning paydo bo‘lishiga olib kelmoqda. Boshqaruvning spesifik jihatga egaligi haqidagi fikrni davom ettirish psixologiya, xususan, boshqaruv psixologiyasining predmetli sohasini aniqlab olish imkonini beradi. Qator tahlillar asosida shunday xulosaga kelamizki, boshqaruvdagi psixologik hodisalarni uch asosiy guruhga kiritish mumkin:

- Boshqaruv subyekti –rahbar.
- Boshqaruv obyekt –xodim.
- Boshqaruv subyekti va ob’ekti o‘rtasidagi munosabatlar.

Boshqaruvga oid psixologik hodisalarning bunday guruhlanishi shartli bo‘lib, ularning har birini tadqiq etish muqarrar tarzda qolgan ikkitasini ham o‘z ichiga qamrab oladi. Xususan, rahbar shaxsi boshqaruv sub’ekti sifatida ko‘pchilik tadqiqotlarning asosiy mavzusiga aylanar ekan, uning har bir harakatida xodim nazarda tutiladi, va albatta, muayyan munosabat doirasida talqin etiladi. Hatto rahbarning o‘z shaxsini mukammallashtirishi yo‘lidagi faolligi ham ichki psixologik munosabat, o‘z – o‘ziga bo‘lgan munosabat sifatida ta’riflanadi. Boshqaruv mavzusini bunday cheklash, bir tomondan, psixologiya fani uchun o‘z predmetini aniqlash imkonini

bersa, ikkinchi tomondan, boshqaruv ilmiga tamoman yangi qarashlarning shakllanishi bilan ifodalanadi. Boshqaruv va rahbar faoliyatiga fenomenologik yondashuv tarafdorlari taklif etgan g'oya va fikrlar, darhaqiqat, psixologiya fanining nafaqat izlanish sohasi va yo'nalishi, balki "nuqtasini" ifodalab bera oldi desak mubolag'a bo'lmaydi. Zamonaviy rahbar hayotiga bunday texnik vositalarning kirib kelishi boshqaruv professionalizmini takomillashtirishni texnologizatsiyalash masalasiga yangicha mazmun bag'ishlaydi. Nazarimizda, har qanday soha kabi boshqaruvni professionallashtirish va rahbarlar professionalizmini yuksaltirish masalasi bundan keyin ham turli ilmiyo'nalishlar integratsiyasi va faolligi asosidagina hal etilishi mumkin bo'lgan masaladir.

### **XULOSA**

Xulosa qilib aytganda, motivatsiya rahbar faoliyatining yuragi hisoblanadi. U orqali nafaqat xodimlarning ishga bo'lgan munosabati, balki butun tashkilotning rivojlanish darajasi belgilanadi. To'g'ri tashkil etilgan motivatsiya tizimi jamoani yagona maqsad sari birlashtiradi va yuqori natijalarga erishishga xizmat qiladi.

### **FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI:**

1. Abelin E.N. Xodimlar va ularning ishi. 2013. - p.16
2. Altr R.T. Tashkilotlarda tizimli yondoshuv / R.T. Allne 2012. - 21-bet 3. Bucala A.N. Boshqaruv, psixologiya / A.N. Bupa. .: Yorot, 2010. - 152-bet.
- Balaxin fb. Yuqori daromad / Balakin, fb Universal, 2014. - p.147.
- Bannikov L.A. Xodimlarni boshqarish: Bilim, 2011. - p.23
7. Ziyonet